

MNGMTVISIE!

MANAGEMENT VISIE IS EEN UITGAVE VAN **BERG & PARTNERS**



MARCEL VAN BERGEN MMO
VERTRAGEN OM TE VERSNELLEN



JEAN-PIERRE WUYTACK
BLIJVEN INNOVEREN



PROF. DR. LIDEWEY VAN DER SLUIS
TALENT IS GOED, AMBITIE IS BETER

DE ÉNIGE CONSTANTE IS VERANDERING; SUCCESVOLLE FAMILIEBEDRIJVEN BLIJVEN VERNIEUWEN



Woody van Olfen
Hoogleraar organisatieverandering



Edward Voncken
CEO KMWE



Willem Bourgonje, Directievoorzitter
Joanknecht & Van Zelst



Imke Segers
HR-partner Berg & Partners



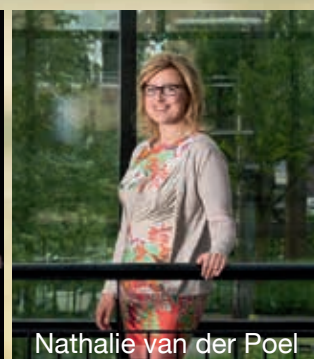
Joris van der Waart
Gids in marketing en positionering



Jonas en Boris Wintermans
Royal Agio Cigars

FOCUS OP RENDEMENT + RELATIES DELEN HUN ERVARING

“Ondersteuning in duurzaam succes”



Organisatieadvies

Management Development

HR Advies

Executive Search werving & selectie

Coaching & loopbaanbegeleiding

Assessments

INHOUDSOPGAVE

- p. 4** Haal meer Rendement uit talent!
- p. 6** geniet van de verschillen
- p. 8** succesvolle vernieuwers in de meubelindustrie
- p. 10** Future-Proof
- p. 12** Organisatie advies
- p. 14** Management & team ontwikkeling
- p. 16** HR en talent ontwikkeling
- p. 18** Werving & Selectie Executive search
- p. 20** De kunst van veranderen
- p. 22** Goede Doelen
- p. 23** Werknemers als architect van eigen loopbaan
- p. 24** 4^e generatie ondernemers in sigaren en high-tech industrie.
- p. 26** Uitnodiging ontbijtseminar 5 november
- p. 27** Leadership Expedition Scotland Highlands

EEN UITGAVE VAN:



Postbus 164, 5580 AD Waalre
Tel (06) 12 82 44 32
E-mail edwin@goeie-zaken.com
Internet www.goeie-zaken.com

Uitgever:

Edwin van de Ven

Hoofdredactie:

Berg & Partners

Redactiemedewerkers:

Dana Otten, Cai Vosbeek en Edwin van de Ven

Vormgeving:

D & B Communicatie BV, Eindhoven | (040) 293 12 68

Copyrights:

Het auteursrecht op de in dit tijdschrift verschenen artikelen wordt door de uitgever voorbehouden.

MNGMTVISIE! is een special van Goeie Zaken.
Goeie Zaken wordt in licentie uitgegeven door King of Content.
Goeie Zaken is een titel van PIONmedia



“BEZOEK OOK EENS DE COMPLEET NIEUWE WEBSITE WWW.BERGENPARTNERS.NL
MET ONZE NIEUWE BEDRIJFSFILM”



‘VERTRAGEN OM TE KUNNEN VERSNELLEN’

Voor u ligt een primeur; ons eigen magazine MNGMT VISIE! Een mijlpaal voor ons kantoor en een volgende stap in de verdere ontwikkeling en professionalisering van onze activiteiten en identiteit. Nieuws over Berg & Partners, maar ook handreikingen om uw eigen organisatie verder te optimaliseren. Laat u inspireren door de boeiende interviews met hoogleraren, klanten en relaties.

Grensverleggende technologie, sociale media, duurzaamheid, een mondiale markt en vergrijzing in West Europa. Yes, we leven in een boeiende tijd. Dat deze nieuwe werkelijkheid impact heeft op hoe organisaties moeten worden geleid en te worden ingericht is natuurlijk een no-brainer. Organisaties zullen zichzelf continu opnieuw moeten uitvinden, zichzelf moeten herijken. Veel organisaties worden nog te traditioneel geleid. We constateren dat er nog veel werk te verzetten is om organisaties aan te passen aan de, telkens weer veranderende, nieuwe realiteit. Meer collectieve ambitie, minder regels en procedures. Het vergroten van verandervermogen en zelfsturing zijn daarbij belangrijke voorwaarden. Maar daarvoor zult u eerst moeten vertragen binnen uw organisatie om daarna weer te kunnen versnellen.

De collectieve ambitie van Berg & Partners is organisaties, hun management en medewerkers te ondersteunen als zij willen vertragen, om hen met een heldere en onderscheidende visie te faciliteren in hun ontwikkeling en groei. Organisaties in te richten zodat talenten tot hun recht kunnen komen. Vol passie en met de focus op blijvend resultaat.

Tot slot wil ik u graag wijzen op een tweetal Berg & Partners events. Allereerst ons jaarlijks ontbijtseminar met dit jaar als titel 'verandering als avontuur' op 5 november aanstaande en daarnaast op het 'real life' avontuur, onze Leadership Expedition naar Scotland Highlands op 7 juni 2016.

Ik hoop dat u tijd heeft om even te vertragen om daarna weer te kunnen versnellen 😊!

Veel leesplezier!

Namens Berg & Partners

Marcel van Bergen



HAAL MEER RENDEMENT UIT TALENT!

ONTWIKKELING VAN MANAGEMENT EN MEDEWERKERS CRUCIAAL

WINST OF VERLIES?

In dit artikel willen wij u graag een aantal handvatten aanreiken om uw organisatie verder te optimaliseren. Directie, management en medewerkers zijn daarin de belangrijkste stakeholders. Kenniscreatie en kennisdeling zijn daarbij belangrijke voorwaarden om een organisatie verder te ontwikkelen. Dat kan alleen als samenwerking, erkenning en herkenning van elkaars talenten in een organisatie goed georganiseerd zijn. Professioneel HR-beleid

is een belangrijke voorwaarde voor succes. Het onderscheid tussen winst of verlies is in veel gevallen toe te schrijven aan een juiste samenwerking tussen medewerkers met dezelfde gezonde ambitie, die de juiste prioriteiten weten te stellen en daarnaar weten te handelen. Geëngageerde managers en medewerkers die samen het verschil maken; verantwoordelijkheid nemen, vraagstukken analyseren, kansen creëren en verzilveren! Het verschil tussen winst of verlies wordt

daarmee voor een belangrijk deel gerealiseerd door de medewerkers van een organisatie, te beginnen met het management.

EXCELLENTE ORGANISATIES

De weg naar excellente organisaties ligt in eerste instantie bij directie en management. Voorbeeldgedrag speelt een cruciale rol. Medewerkers checken immers continu het gedrag van hun leidinggevende. Dat begint bij het aanmoedigen van initiatieven en het

bespreekbaar maken van weeffouten in de organisatie. Een gezonde actiebereidheid van het management is daarbij van belang. De status quo handhaven creëert uiteindelijk grotere problemen en een gedoogcultuur. Verwachtingen moeten bespreekbaar worden gemaakt en duidelijk zijn. Het niet nakomen daarvan ook! Dat draagt uiteindelijk bij aan de autonomie en het ondernemerschap van medewerkers. Hierdoor neemt het commitment, initiatief, het nemen van verantwoordelijkheid en uiteindelijk de productiviteit toe. Excellente organisaties hebben een goede balans tussen enerzijds een strakke leiding op een aantal waarden en normen en anderzijds creëren ze ruimte voor ondernemerschap in lijn met de organisatiedoelstellingen.

VERTRAGEN OM TE KUNNEN VERSNELLEN

De cyclustijden van economie en maatschappij worden korter. Het is van belang continu de organisatie opnieuw te normeren, waar nodig de balans te herstellen om groei mogelijk te maken. Eerst vertragen om daarna weer te versnellen. Analyseren, behouden wat goed is in de organisatie en aanpassen wat nodig is om aansluiting te vinden en te houden bij de nieuwe eisen. Permanente verandering is de nieuwe constante. De valkuil is dat we te lang blijven hangen in oude gewoonten en onvoldoende aanpassen op de veranderende eisen. In moeilijke tijden grijpt onvoldoende ontwikkeld management te vaak verkrampd weer terug naar structuren van 'command en control'. Het bevestigt de kramp van het management en draagt bij aan een angstcultuur. Spreadsheetmanagement is de doodsteek voor onderling vertrouwen en wederzijdse betrokkenheid.

LIFETIME ENJOYMENT

Tot en met dit jaar (2015) zullen circa 775.000 babyboomers de arbeidsmarkt hebben verlaten en zijn er slechts 420.000 jongeren 'toegetreten'. Deze laatste groep stelt andere eisen aan u als werkgever. Zij zetten in op lifetime

enjoyment in plaats van lifetime employment. De toekomstige generaties zullen u vragen wat u in hen gaat investeren zodat zij zich verder kunnen blijven ontwikkelen. Daarnaast willen zij andere contractvormen en meer vrijheid. Geeft dit spanningen of kansen om de juiste talenten naar u toe te trekken? Feit is dat u ermee aan de slag moet. Dit biedt kansen! Beschikbaarheid van kennis en capaciteit zal meer dan ooit een kritische succesfactor worden. Goed HR-beleid zorgt ervoor zorgen dat uw organisatie blijft excelleren. Georganiseerde flexibiliteit, nieuwe contractvormen en employerbranding zijn slechts enkele nieuwe eisen die aan een moderne organisatie worden gesteld om talenten voor u te winnen.

REPUTATIE DOORSLAGGEVEND

Of het nu gaat om een zakelijke dienstverlener of een high-tech machinebouwer, telkens weer signaleren wij problemen in dezelfde lijn. Ondanks de enorme technologische ontwikkelingen zijn er nauwelijks nog 'easy wins' te behalen. De arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door schaarste, minder transparantie en meer diversiteit en is daardoor complexer geworden. Veel technische bedrijven laten de alarmbellen al jaren rinkelen, andere bedrijven lijken de noodzaak daartoe niet te zien. De schaarste op de arbeidsmarkt is voor sommige bedrijven niet het echte probleem, het is vooral de organisatie zelf. Doordat men afgelopen jaren weinig heeft geïnvesteerd in medewerkers of er op een slechte manier afscheid van heeft genomen, zullen de echte talenten bij deze bedrijven niet in de rij staan. Degene die wel in een hedendaags HR-beleid en goed ontwikkeld en betrouwbaar management hebben geïnvesteerd, krijgen de voorkeur. Werknemers kiezen daarbij niet alleen voor uitdaging maar ook voor de reputatie van een organisatie. Social media (Facebook, Twitter, Instagram, Yammer, etc.) kunnen hierbij ondersteunend werken. Naast het aantrekken van nieuwe talenten is het cruciaal dat u aandacht besteedt aan uw huidige medewerkers. Zorg dat uw kennisdragers binnen de organisatie zich blijven ontwikkelen en op tijd kennis overdragen.

Visie

Tekst: **Marcel van Bergen**
Fotografie: **Cai Vosbeek**

TALENTONTWIKKELING = MAATWERK

Veel organisaties worstelen met de vraag hoe je op een effectieve manier de talenten van medewerkers mobiliseert in veranderende marktomstandigheden. Traditionele managementmethoden verliezen daarbij hun effectiviteit. Het gras gaat immers niet harder groeien door er aan te trekken! Moderne managementmethodieken en hedendaags HR-beleid zullen in toenemende mate het verschil maken tussen organisaties met toppers of succesvolle organisaties met toppers. Een aantal feiten op een rijtje: er is een tekort aan jong talent (<35 jaar), er is vaak een matige doorstroom in de groep 40-55 jaar en er zijn steeds meer 'ouderen' die een inzetbaarheidsvraagstuk kunnen vormen. Daarbij wordt er weinig geïnvesteerd in verdere talentontwikkeling bij de werknemers die nu het geld voor de organisatie verdienen, vaak de 35 tot 50-jarigen. Voor de meeste senior medewerkers wordt vaak de 'one size fits all' ontziet-benadering gehanteerd. Werknemers 'moeten' werken tot hun 67ste, maar voelen zich soms met al hun talenten al 'afgeschreven' op hun 55ste. Dit leidt uiteraard niet tot de gewenste toegevoegde waarde in hun laatste fase als werknemer. Talentontwikkeling is een continu proces en vraagt maatwerk. De huidige uitdaging voor leidinggevers ligt daarmee in het 'op maat' kunnen leidinggeven aan vier generaties; babyboom, X, Y en Z.

BEWUSTWORDING

Uiteindelijk begint alles met bewustwording. Écht topmanagement herhaalt niet, maar vernieuwt. Alleen hard werken en de brandende ambitie hebben om de beste te zijn, is niet voldoende. De uitdaging is om uw organisatie zo in te richten dat u op elk niveau, op ieder economisch moment, de juiste medewerkers heeft die samen met u de gezonde ambitie hebben te willen excelleren. Vertrouwen hebben in, en kunnen vertrouwen op elkaar is daarvoor de basis. In goede en in slechte tijden. Zorg dat u zelf aan de bal bent. Investeer in goed opgeleid en bewust management en zorg daarbij voor een hedendaags HR-fundament. Laat u desgewenst vrijblijvend inspireren tijdens een kennismakingsgesprek met de ervaren organisatie-inrichters van Berg & Partners voor de next step in ontwikkeling van management en medewerkers en/of het organiseren van een juist HR-fundament.



Tekst: **Cai Vosbeek**
Fotografie: **Cai Vosbeek**

GENIET VAN DE VERSCHILLEN

PROFESSOR. DR. LIDEWEY VAN DER SLUIS IS PARTTIME HOOGLERAAR STRATEGISCH TALENTMANAGEMENT AAN DE NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT IN BREUKELN EN BUITENGEWOON HOOGLERAAR AAN DE NORTH-WEST UNIVERSITY IN ZUID-AFRIKA. DAARNAAST IS ZIJ DIRECTEUR VAN NYENRODE POWERHOUSE ‘COMPETING FOR TALENT’, SCHRIJVER, SPREKER, EN ADVISEUR. ZIJ HEEFT NAAM GEMAAKT DOOR HAAR INSPIRERENDE KEYNOTES EN TALLOZE NATIONALE EN INTERNATIONALE PUBLICATIES OP HET GEBIED VAN TALENT, LEREN OP DE WERKPLEK, STRATEGISCH WERKGEVERSCHAP, TALENTMANAGEMENT EN LEIDERSCHAP. ZIJ SCHREEF ONDER MEER DE BOEKEN ‘COMPETING FOR TALENT’, ‘TALENT IS GOED, AMBITIE IS BETER’ EN ‘SPOREN VAN TALENT’. DE DUITSE SCHRIJVER EN DICHTER GOETHE SCHREEF ROND 1800: ‘TALENT ONTWIKKELT ZICH IN EENZAAMHEID, KARAKTER IN DE STROOM VAN HET LEVEN’. HOE KIJKT LIDEWEY VAN DER SLUIS HIER ANNO NU TEGENAAN? EEN GESPREK MET MARCEL VAN BERGEN OVER TALENT, TALENTMANAGEMENT EN DE VERGANKELIJKHEID VAN TALENT.

Van der Sluis: “Als het gaat over ontwikkeling van talent lijkt risicomanagement in het bedrijfsleven de trend te zijn. We hadden eerst competentie management, dat is omgevormd naar talentmanagement en dit verschuift nu naar risicomanagement. Net als huizen en auto’s met energie-labels en kwaliteitskeurmerken worden mensen op de arbeidsmarkt steeds vaker gelabeld. Bedrijven zien werknemers als vermogen, als human resource. Ze maken de zakelijke afweging: “wat voor risico lopen we om deze medewerker in dienst te nemen en wat zijn de returns?”

HOE IS DEZE VERSCHUIVING ONTSTAAN?

“Het heeft te maken met de toenemende vluchtigheid van het leven die onder andere voorkomt uit technologische ontwikkelingen. Deze vluchtigheid zie je terug in arbeidsrelaties. Die zijn niet meer voor het

leven. Alles is vluchtig. Net als ‘een talent’ zijn niet voor het leven is. Talent is vergankelijk. Soms piek je en zit je in je kracht, win je een prijs, verricht je een topprestatie in een organisatie of doe je baanbrekend onderzoek. Dat kan morgen echter anders zijn; van het een op het andere moment. Het mooie van de huidige arbeidsmarkt is dat je steeds weer opnieuw een kans krijgt. Ben je vandaag geen talent en zien mensen je niet als dusdanig, morgen is er weer een nieuwe dag met een nieuwe mogelijkheid om dat om te buigen. Dat is de andere kant van de medaille. Zo is de wereld op dit moment georganiseerd.”

NEDERLAND IS OP ZOEK NAAR TOPTALENT. WAAR ZOEKEN WE DAN NAAR?

“Dat is een interessante vraag die mij ook bezig houdt. Wat is toptalent? Waar zoeken we dan naar? Is dat iemand die uren zeer toegewijd in een laboratorium doorbrengt om

de basis te leggen voor nieuwe medicijnen? Is dat iemand die zich als kennisexpert via social media goed weet te profileren? Er zijn allerlei definities van toptalent in omloop. Of iemand een toptalent is, is afhankelijk van de definitie die wordt gehanteerd”.

OBJECTIEF TALENT BESTAAT NIET?

“Nee, op de arbeidsmarkt bestaat dat niet want beoordelen is mensenwerk. Daarbij spelen veel factoren een rol. Je bent een talent als je werkomgeving een podium is waar de belichting voor jou perfect staat afgesteld. Talent zijn is dus contextafhankelijk. Op de arbeidsmarkt staan veel mensen niet op het juiste podium, of ze worden verkeerd belicht. Op een ander podium, met ander licht zouden ze wellicht wél een talent zijn. Medewerkers in algemene zin duiden als wel of geen talent, vind ik onethisch. Het is namelijk de context die bepaalt of je een talent bent en die kan veranderen.”

PROF. LIDEWEY E.C. VAN DER SLUIS (1972)

Full Professor of Strategic Talent Management at Nyenrode Business Universiteit (2008 – to date)
Professor by special appointment of Talent Investment at North-West University, South Africa (2013 – to date)
Founder and Academic Leader of the Powerhouse Competing for Talent – the professional community associated with the chair of Strategic Talent Management
Educational Background
Keynote speaker, Author, Supervisor, Coach. Zie ook <http://www.learningvision.nl>



WAT LEERT DAT INZICHT ONS?

“Het leert ons enerzijds dat we voorzichtig moeten zijn om mensen te labelen als talent. En het leert ons dat we alert moeten zijn op kansen voor mensen die nu om de een of andere reden niet als talent worden gezien. Die nog niet zover zijn om te schitteren. Iedereen heeft talent, het is alleen de vraag waarvoor.”

WAT ADVISEER JE ORGANISATIES ALS HET GAAT OVER TALENTMANAGEMENT?

“De eerste vraag die een onderneming moet beantwoorden is: welke mensen passen bij de missie en visie van de organisatie en met wie gaan we deze organisatie de toekomst in dragen? Zoeken we verbinders, kartrekkers, teamplayers, leiders of anderszins? Veel bedrijven beginnen nog met het formuleren van een vacature. Dat is het eindstation. Het

begint met de vraag wat voor organisatie je wilt zijn. Een tweede vraag die beantwoord moet worden, is op welk niveau je wilt meespelen. Nationaal niveau, internationaal of regionaal niveau? Afhankelijk van onder andere deze keuzes, bepaal je welke mensen je wilt aantrekken.”

WELKE ROL SPEELT EEN ASSESSMENT IN DEZE ZOEKTOCHT?

Organisaties zouden eerst moeten nadenken over de kwaliteit en mentaliteit die nodig is om het bedrijf te laten zijn wat het moet zijn. In de metafoor van een sportteam heb je niet alleen maar spitsen nodig, maar ook verdedigers, spelverdelers, artsen, begeleiders, en het hele team om het team heen met coaches, assistenten, trainers, etc. De pluriformiteit van een team binnen een team maakt dat het kan scoren. Diversiteit in type mens, achtergrond, kennis en kunde is belangrijk. Maak gebruik

van deze verschillen.” Assessments kunnen daarin ondersteunend werken.

TOCH IS ER MET ENIGE REGELMAAT SPRAKE VAN EEN MIS-MATCH. IS DAT TE VOORKOMEN?

“Een mis-match ontstaat vaak doordat het zoeken naar talent wordt neergelegd bij stafafdelingen van organisaties in plaats van in de lijn, bij het management of in de directie. Gezonde organisaties zijn organisaties die hun recruitment en succession planning door HR-experts zowel inhoudelijk als procesmatig laten ondersteunen maar waar de beslissingen over het aannemen of doorstromen van mensen door verantwoordelijken in het primaire proces worden genomen. Uit deze best practices leren we dat de HR-afdeling mis-matches kan voorkomen door de lijn te wijzen op hun strategisch rol.



SUCCESVOLLE VERNIEUWERS IN DE MEUBELINDUSTRIE

HET NIEUWE ONDERNEMEN, ANDERS DENKEN,
ANDERS DOEN, PAUL EN DANNY VAN DEN BOSCH

HABUFA MEUBELN IS AL JAREN EEN ZEER SUCCESVOLLE SPELER IN DE MEUBELINDUSTRIE. EEN GESPREK MET PAUL (1962) EN DANNY VAN DEN BOSCH (1964). ZIJ NAMEN VANAF 1985 GELEIDELIJK HET BEDRIJF OVER VAN VADER EN OPRICHTER GEORGES VAN DEN BOSCH (1935). HABUFA, OPGERICHT IN 1968, GROEIDE VANUIT EEN SCHUUR IN LUYKSGESTEL MET 6 MEDEWERKERS DOOR NAAR EEN FABRIKANT VAN STALEN BUISMEUBELN (HAPERTSE BUISMEUBELN FABRIEK) MET ZO'N 75 MEDEWERKERS. DOOR HET ONDERNEMERSCHAP VAN VADER GEORGE, DE PERMANENTE DRANG NAAR VERNIEUWING EN HET DURVEN MAKEN VAN KEUZES, IS HABUFA MEUBELN, ONDER AANVOERING VAN DE TWEDE GENERATIE, UITGEGROEID NAAR EEN ZEER SUCCESVOL BEDRIJF MET WERELDWIJD RUIM 375 MEDEWERKERS EN 140 MILJOEN EURO OMZET. WAAR VROEGER HET VERKOOP EN FABRICAGE PROCES LEIDEND WAREN, ZIJN DAT NU DE R&D-, STYLING-, MARKETING-, EN LOGISTIEKE (INKOOP)PROCESSEN. DE EIGEN PRODUCTIE IS 25 JAAR GELEDEN VOLLEDIG AFGEBOUWD. HET RESULTAAT MAG ER ZIJN: EEN ZEER SUCCESVOLLE, FLEXIBELE EN TOONAANGEVENDE ORGANISATIE IN DE MEUBELBRANCHE MET EIGEN MERKEN EN MEUBELCONCEPTEN ALS HENDERS & HAZEL, XOOON, HAPPY@HOME EN YOUNIQ.

PIONIEREN

Pionieren en vernieuwingsdrang zit in de genen bij de familie Van den Bosch. Vanaf eind jaren '70 vond de eerste export plaats naar Engeland. Ook konden er destijds al, door de goede internationale contacten, handelsactiviteiten worden opgestart met het voormalig Oostblok. Toen dit inkoopvoordeel door de val van de muur in 1989 kwam te vervallen, werd meteen de markt in Taiwan onderzocht om opnieuw interessante handelsvoordelen te kunnen realiseren. Daarna volgden landen als Brazilië, Thailand, Filipijnen, Vietnam, China en Indonesië. De handelsactiviteiten in grenen meubelen en later rotan- en koloniale meubelen verdreven in 1979 definitief de laatste eigen productie in Hapert. De focus werd nu gelegd op de handelsactiviteiten. Doordat er (door de lange reisafstand) ook beschadigde meubels binnen kwamen, werd in 1989 begonnen met een eigen winkel om deze meubels tegen gereduceerd tarief te verkopen. In datzelfde jaar werd ook de marktpositie verder verstevigd door een alliantie te sluiten met de beursgenoteerde organisatie Steinhoff. Zij namen 50% van de aandelen over zonder daarmee enige zeggenschap te krijgen. Habufa blijft daarmee zelfstandig en was klaar om met haar collecties verder Europa te veroveren.

ROLVERDELING

Over de rolverdeling tussen beide broers is nooit enige onenigheid ontstaan. Paul had Toegepaste Economie in Antwerpen gestudeerd en begon op de administratie. Danny daarentegen had zijn zinnen gezet op een carrière in de paardensport. Deze wereld heeft hem gevormd. Zijn hart lag niet bij het studeren, hij begon in de dagelijkse operatie. De aanpakkersmentaliteit hebben ze beiden van vader Georges; hij komt uit een boerengezin waar het dag en nacht aanpakken was. Danny: 'Het gaat altijd over het zetten van die extra stap, dat maakt uiteindelijk het verschil, dan kun je je een keer een inschattingfout permitteren. Voor onze collecties geldt dat zeker zo. Als je voldoende nieuwe ideeën of concepten op de

plank hebt liggen, kun je het verschil maken.' Paul: 'Vernieuwing wordt daarbij ook beduidend beter betaald, we zijn altijd op zoek naar het unieke.' Beiden kregen de mogelijkheid hun eigen stijl te ontwikkelen binnen het bedrijf en vullen elkaar daarmee goed aan op basis van hun talenten. Danny als creatief, operationeel gerichte rechterhand en Paul als commercieel en financieel gerichte linkerhand. Vader Georges gaf ze het vertrouwen en de vrijheid te ondernemen op hun eigen manier.

SUCCES

Aan het succes van Habufa ligt het zien en benutten van internationale commerciële kansen ten grondslag. Daarbij is 'het management' vooral ook 'normaal' gebleven. Er zijn nog altijd erg korte communicatielijnen. De dagelijkse betrokkenheid van de directie bij de operatie bepaalt mede hun succes. Ze maken samen met hun medewerkers het verschil. Traditionele managementlagen kennen ze



Successtory

Tekst: **Marcel van Bergen**
Fotografie: **Habufa meubelen & Dré Wouters**

niet. Iedereen werkt dagelijks mee om het voor morgen weer beter te doen. Er wordt niet sterk functioneel gestuurd en medewerkers krijgen veel vrijheid. Paul: 'Slagkracht dat is waar het om gaat.' Danny: 'Het aantrekken van de juiste medewerkers met de juiste talenten die passen in onze ondernemende cultuur is daarbij de uitdaging.' Voor belangrijke managementposities werd ook gekeken buiten de organisatie om vernieuwing te kunnen genereren en te verankeren in de organisatie. Ondertussen wordt ook de 3e generatie opgeleid in de organisatie. Michael (zoon van Danny) en Evelien (dochter van Paul) beginnen onderaan de ladder om het bedrijf te leren kennen. Hun uitdaging voor de komende jaren zal liggen bij de verdere individualiseringstrend van meubels en daarmee het stroomlijnen van de processen die passen bij de kleinere series die geproduceerd moeten worden. Daarnaast ligt er de behoeften om met nieuwe concepten Europa verder te veroveren.

FUTURE-PROOF

EEN TERUGBLIK OP EEN GESLAAGDE STRATEGIESESSIE

JEAN-PIERRE WUYTACK, ALGEMEEN DIRECTEUR VANDERSANDEN GROUP BRICKS & BRICK SOLUTIONS HEET ONS VAN HARTE WELKOM IN BILZEN, BELGIË. WAT IN 1925 BEGON ALS EEN KLEINE STEENBAKKERIJ MET EEN VELDOVEN EN EEN VELDPERS, GROEIDE IN DE LOOP DER JAREN UIT TOT HET GROOTSTE GEVELSTEEN PRODUCERENDE FAMILIEBEDRIJF VAN EUROPA MET TWEE VESTIGINGEN IN BELGIË EN TWEE IN NEDERLAND. JEAN-PIERRE: “DE MEDEWERKERS ZIJN ERG BETROKKEN BIJ HET BEDRIJF. WE HEBBEN EEN NO-NONSENS BESLISCULTUUR MET KORTE LIJNEN. DE SFEER IS OPEN. EIGENLIJK ZIJN WE ÉÉN GROTE FAMILIE MET RUIM 320 LEDEN EN EEN TOTALE OMZET VAN MEER DAN € 100 MILJOEN.” BERG & PARTNERS BEGELEIDDE DE ORGANISATIE IN HUN STRATEGIESESSIE. SAMEN MET MARCEL VAN BERGEN KIJKT HIJ TERUG OP DE GESLAAGDE TWEEDAAGSE STRATEGIESESSIE IN CONFERENTIEHOTEL KAPELLERPUT IN HEEZE.

De wereld verandert snel. Dit vraagt van bedrijven en de mensen die er werken de flexibiliteit en de inventiviteit om te kunnen anticiperen op de toekomst. Organisaties moeten snel inspelen op hun bewegende omgeving en op zoek gaan naar innoverende business modellen die aan deze eis kunnen voldoen. Jean- Pierre: “Ook van een gezond bedrijf als het onze, wordt positionering gevraagd. De bouw is van oudsher een traditionele sector maar de manier van bouwen en wonen verandert in een razend tempo. Denk aan de toenemende aandacht voor duurzaamheid, isolatie, milieu en energieverbruik. Mensen gaan kleiner wonen en er is sprake van een toenemende urbanisatie. Wat is ons antwoord hierop? Wat betekent een nieuwe techniek als 3D Printing op den duur voor onze productie? Wij hebben de gewoonte om iedere vijf jaar opnieuw de strategie te bepalen zodat medewerkers weten wat onze koers is en waar de komende jaren de focus ligt. Dit jaar is de integratie van Nederlandse fabrieken met goed gevolg afgerond en daarom hebben we besloten om gezamenlijk de stip op de horizon uit te zetten in een strategiesessie begeleid door Berg & Partners.

Een unieke mix van share- en stakeholders

Voor de tweedaagse strategiesessie werden 26 deelnemers uitgenodigd waaronder leden van de Raad van Bestuur, de familie, directie en het management van de verschillende vestigingen. Een unieke mix van share- en stakeholders. Jean-Pierre: “Inderdaad een groot en divers gezelschap. Dat heeft als voordeel dat een strategie breed gedragen en onderschreven wordt. Iedereen heeft immers meegewerkt aan de strategiebepaling en dat creëert engagement bij alle betrokkenen. Hierdoor wordt het nieuwe gedachtengoed niet ‘ex cathedra’ oftewel top down in de organisatie ‘gedropt’. De kans op succes is zo veel groter.”

Marcel: “Voor de tweedaagse sessie hebben we intakegesprekken gehad met zestien verschillende managementleden van Vandersanden, verdeeld over de vestigingen B/NL, waarbij we vroegen om de gedachten de vrije loop te laten. Hoe zie jij de toekomst van je afdeling? Welke kansen zie je? Wat zijn bedreigingen? Op basis van, onder andere, deze informatie hebben we vier thema’s

geselecteerd en een creatief programma opgesteld waarover we tijdens de strategiesessie van gedachten wilden wisselen:

- Hoe zorgen we dat Vandersanden ook na 2020 een goed productaanbod heeft?
- Wat moeten we aan innovatie doen, willen we ook na 2020 succesvol blijven?
- Welke rol moet Vandersanden na 2020 innemen in de markt?
- Wat moeten de merkambities van Vandersanden zijn?”

BALLEN IN DE LUCHT HOUDEN

“De bedoeling was om 2020 als eindpunt te nemen”, lacht Jean-Pierre. “Maar door de aanpak van Berg & Partners werden we tijdens de eerste dag op ludieke wijze uitgenodigd om verder te kijken naar 2050. Dit gebeurde aan de hand van een leuke sketch. Dat was verrassend en het gaf de inspiratie om buiten gebaande paden te treden; creatief te zijn. Net als de metafoer van de jongleur die een voorstelling gaf. Je kunt klein beginnen met twee ballen en kiezen voor zekerheid. Maar je kunt ook drie of vier ballen in de lucht houden, maar dan wordt het moeilijker om het spel te beheersen en de focus te bewaren. Daarna zijn



we gaan brainstormen waarbij eindeloos veel ideeën op tafel kwamen. Het was zinvol om te horen wat er binnen de verschillende afdelingen leefde. Bovendien is het een prettige manier om elkaar beter te leren kennen. De ideeën werden vervolgens verzameld en ingedeeld bij de vier thema’s. Dit resulteerde in 12 strategische keuzes die nu uitgewerkt moeten worden. Het is nu zaak om hier verder vorm aan te geven; wat gaan we concreet doen, hoe gaan we de organisatie uitrusten en welke middelen zijn nodig om ook na 2020 als bedrijf te kunnen excelleren. Tijdens de strategiesessie is de basis daarvoor gelegd.”

EEN STEENTJE BIJDAGEN

Marcel: “De grootste uitdaging voor ons schuilde in het feit dat Vandersanden een financieel gezond bedrijf is met goede cijfers. Er is niet echt een ‘Sense of urgency’ om de koers te verleggen of om daarover na te denken. Aan ons de taak om mensen toch uit te dagen om uit hun comfortzone te komen. Het unieke van deze organisatie is dat het maar weinig organisaties is gegeven om medewerkers te hebben die zo met elkaar samenwerken. Echt uniek. De betrokkenheid en de wil om een steentje bij te dragen is groot, net als de wil om ‘out of the box’ te denken.”

De strategische contouren zijn verkend en keuzes kunnen worden uitgewerkt

Jean-Pierre: “Terugkijkend kan ik zeggen dat het twee intensieve maar productieve dagen waren. Onze mensen werden actief aan het werk gezet. Ze moesten zelf het verhaal inkleuren. De inzet was hoog en de groepen waren divers samengesteld. Uit alle geledingen van de organisatie was iemand aanwezig waardoor er een vervlechting van ideeën ontstond. De begeleiders van Berg & Partners vormden een professionele verbinding tussen onze verschillende locaties in Nederland en België. Ik vond het uitzonderlijk dat ze ons zo breed hebben laten nadenken. De strategische contouren zijn verkend en keuzes zijn gemaakt. We weten welke richting we verder moeten exploreren en uitwerken. Met name op het gebied van innovatie. Uit de evaluatie bleek overigens dat ik niet de enige ben die positief is over Berg & Partners. Met een gemiddelde score van > 8,5 in de evaluatieformulieren kunnen ze zeker thuiskomen.”

ORGANISATIES OPEREREN IN EEN OMGEVING WAARIN VERANDERINGEN AAN DE ORDE VAN DE DAG ZIJN. VERANDERINGEN BIJ KLANTEN, LEVERANCIERS, CONCURRENTEN EN WERKNEMERS MAKEN DAT U STEEDS OPNIEUW KEUZES MOET MAKEN OVER DE JUISTE ORGANISATIERICHTING EN ORGANISATIE-INRICHTING.

DEZE KEUZES MAKEN IS LASTIG. ZEKER ALS DEZE KEUZES CRUCIAAL ZIJN VOOR DE TOEKOMST VAN UW ORGANISATIE. HELAAS WORDEN ZE MAAR AL TE VAAK UITGESTELD. SAMEN KUNNEN WE DAT VOORKOMEN EN EEN HELDERE KOERS VOOR UW ORGANISATIE UITSTIPPELEN.

BERG & PARTNERS IS GESPREKSPARTNER, SPARRINGPARTNER EN PROCESBEGELEIDER BIJ HET MAKEN VAN DE JUISTE KEUZES EN BIJ HET REALISEREN VAN EEN JUISTE ORGANISATIERICHTING EN -INRICHTING.

Joris van der Waart beschrijft zichzelf als gids in identiteit en positionering. “Ik begeleid bedrijven bij het bepalen van hun identiteit: wie zijn we? Waar komen we vandaan? Wat vinden we belangrijk? Steeds met hetzelfde uitgangspunt: wat willen we betekenen en voor wie? Het gaat over taal vinden voor wie je bent.” Joris praat gedreven over zijn vak. De passie is weer terug nadat hij het moeilijk besluit nam om bij zijn organisatie Gleym & Van der Waart de stekker eruit te trekken en alleen verder te gaan. Een moeilijk besluit. Berg & Partners was een belangrijke sparringpartner voor hem.

*SOMS HEB JE EEN DUWTJE IN DE
GOEDE RICHTING NODIG VAN EEN
BUITENSTAANDER, IEMAND DIE JE
IN BEWEGING ZET EN NIEUW
PERSPECTIEF LAAT ZIEN.*

Joris: "Ik heb aanvankelijk Berg & Partners benaderd omdat het vanwege de crisis

slecht ging met mijn bureau. Ik dacht dat een reorganisatie voldoende zou kunnen zijn om verder te kunnen. Maar ik wilde de werkelijkheid niet altijd onder ogen zien. Ik stond op de overlevingsstand. Als ondernemer knok je door. Je hebt geloof in, hoop op en liefde voor. Nooit zou ik mijn levenswerk met toonaangevende klanten loslaten! De grote winst van Berg & Partners is dat zij vanuit een objectieve analyse zaken bekijken. Ze durven de juiste vragen te stellen. Soms heb je een duwtje in de goede richting nodig van een buitenstaander, iemand die je in beweging zet.”

VOORBIJ HET NULPUNT

"Wat typerend is voor Berg & Partners? Ze zijn zeer meelevend en staan altijd voor je klaar. Tegelijkertijd bewaren ze de afstand die nodig is om zaken helder te blijven zien. De beslissing om een andere weg in te slaan, neem je uiteindelijk zelf. En dan is het fijn om iemand te hebben waarmee je kunt overleggen, iemand om mee te sparren. Berg & Partners helpt je om verder dan het absolute nulpunt te denken. Ze maken je bewust van het feit dat je keuzes moet

maken en daarna laten ze je niet dobberen. Integendeel. In Berg & partners heb je een partij die vanuit hun betrokkenheid, begaan is en blijft. En soms is het hard met een 'd' maar het is altijd vanuit het hart met een 't'.



Carpet Sign uit Asten produceert en verkamt sinds 1980 unieke en innovatieve custom made tapijten. Door het unieke design, innovatie en het vakmanschap, is Carpet Sign al meer dan 35 jaar actief in het topsegment van de internationale tapijtenmarkt. Feico Dieudonné nam samen met zijn vrouw Lilianne het bedrijf over dat zijn ouders hebben opgericht. Na verloop van tijd ontstond de behoefte aan sparring over een aantal organisatorische vraagstukken. Hiervoor schakelde zij een adviseur van Berg & Partners in.

Feico en Lilianne: “Niet alleen kregen wij jaren geleden de leiding over het bedrijf, ook hadden we een buitenlandse tak voor de export opgezet via een extern bedrijf. Bovendien kregen we als bedrijf te maken met een omslag in het productieproces. Deze werd door de innovaties steeds meer robot-gestuurd. Daarna kwam de crisis en was het helemaal van belang om opnieuw goed overzicht

en inzicht te krijgen en orde op zaken te stellen. Hiervoor hebben we Berg & Partners ingeschakeld. Zij namen ons in een opeenvolgende periode als sparringpartner en procesbegeleider mee op reis door de nodige organisatieaanpassingen."

PROCESBEGELEIDER EN SPARRINGPARTNER VOOR FAMILIE EN ORGANISATIE-VRAAGSTUKKEN

Het traject van Berg & Partners bestond uit verschillende meetings waarin de knelpunten binnen de huidige organisatie besproken werden. Lillianne: "Berg & Partners gaat daarbij voor de kern van de zaak. Hierdoor werd inzichtelijk waar wij binnen de organisatie tegenaan liepen. Zo hebben we de sales via het buitenlandse exportbedrijf stopgezet en zelf de regie genomen door een overname. Daarnaast hebben we afscheid genomen van een aantal medewerkers en nieuwe talentvolle medewerkers verwelkomd in het bedrijf. Ook hebben we onze rol binnen de organisatie opnieuw vormgegeven, zodat Feico en ik allebei weer energie kregen in ons werk!"

“Deze herstructurering was nodig om ons bedrijf klaar te stomen voor de toekomst,” vult Feico aan. “Hierdoor hebben we een nieuwe koers kunnen bepalen wat heeft geresulteerd in een sterk merk binnen de high end markt. Berg & Partner heeft ons opnieuw enthousiast gemaakt over ons eigen bedrijf. We zijn nu de vruchten aan het plukken van de aangepaste koers.”



Carpet Sign

Wie bij Boretti in Watergang (nabij A'dam) binnentreedt, waant zich direct in de Italiaanse keuken. Een indrukwekkende showroom waar- in het assortiment met kwalitatief, hoogstaande en stijlvolle keukenapparatuur wordt gepre- senteerd en een fraai vormgegeven outdoor collectie van fornuizen en BBQ's. Vanuit dit hoofdkantoor worden tevens alle activiteiten gecoördineerd op nationaal en internationaal niveau. Boretti heeft recentelijk een nieuwe groeistrategie bepaald om het merk verder op de kaart te zetten. Directeur Bob Schmeitz schakelde de expertise van Berg & Partners in om de groeistrategie te vertalen naar een juiste organisatie-inrichting en om de juiste medewerkers aan boord te halen.

Bob: "Het is ons doel om met Boretti als 'kitchen lifestyle brand' de wereld te veroveren. Hiervoor willen we het team verder uitbouwen met ambitieuze medewerkers die bijdragen aan het nationale en internationale succes van

Boretti. Oftewel: ‘getting the right people on the bus’, dat is waar het begint. Voor het aan boord halen van de juiste medewerkers en het realiseren van een juist organisatiefundament hebben we Berg & Partners ingeschakeld. Tevens zocht ik een sparringpartner waar ik in vertrouwen organisatie-zaken mee kan bespreken.”

**HET GAAT OM DE JUISTE TALENTEN AAN
BOORD HALEN EN HET GOED INTERN
ORGANISEREN DAARVAN!**

“Berg & Partners is daarin heel succesvol gebleken,” gaat Bob verder. “Na een uitgebreide kennismaking en het definiëren van een goed organisatiefundament, zijn zij aan de slag gegaan met het werven van de juiste talenten voor een aantal cruciale posities. De Manager Operations, de Financial Controller en een Sales Manager zijn met succes aangeworven. Door samen een juiste koersbepaling te formuleren en intensief te sparren hebben we elkaar als organisatie en als mens goed leren kennen. Bovendien

hebben we dezelfde overtuiging; het gaat niet om de kwantiteit maar om de kwaliteit! We zijn niet zomaar op zoek naar medewerkers, maar naar professionals die een significante bijdrage leveren aan de versterking van het merk. Berg & Partners heeft ons ook ondersteund met het HRM-beleid zodat onze professionals naast een goede beloning, perspectief hebben binnen Boretti. Ook daarvoor bleken zij de juiste partij.”



MANAGEMENT & TEAM ONTWIKKELING

ONDANKS ALLE GOEDE PLANNEN EN INTENTIES, IS HET MANAGEMENT VAAK ZELF ÉÉN VAN DE GROOTSTE BELEMMERINGEN IN HET REALISEREN VAN BEOOGDE VERANDERING. MANAGEMENT IS TEAMSPORT. NAARMATE UW ORGANISATIE COMPLEXER WORDT ZAL ER MEER GEMANAGED MOETEN WORDEN. NIET ALLEEN NUTTIG, MAAR VOORAL NOODZAKELIJK. ZEKER IN EEN TIJD WAARIN DE ENIGE CONSTATE FACTOR DE VERANDERING IS. BERG & PARTNERS BEGELEIDT ORGANISATIES IN LEIDERSCHAPSONTWIKKELING EN VERANDER-TRAJECTEN WAARBIJ MANAGERS EN/OF DIRECTEUREN EFFECTIEVER VERBINDING GAAN MAKEN MET ZICHZELF, DE LEDEN VAN HUN TEAM EN DE ORGANISATIE. ONZE PROGRAMMA'S ZIJN ALTIJD MAATWERK EN WORDEN BEGELEID DOOR ERVAREN PARTNERS OP BASIS VAN BIJVOORBEELD EEN TWEE-DAAGSE OF EEN 24 UUR SESSIE MET DAARAAN ALTIJD EEN CONSTRUCTIEVE OPVOLGING GEKOPPELD.

HET ROER MOEST OM

Fresenius Medical Care Nederland, gevestigd in Nieuwkuijk, biedt totaaloplossingen op het gebied van dialyse. Wereldwijd heeft Fresenius 3200 klinieken in 40 landen. Jaarlijks worden er 38 miljoen behandelingen uitgevoerd. Ellen Gijsbers is algemeen directeur van Fresenius Medical Care NL “Toen ik hier kwam werken, heerste er een gedoogcultuur waarbinnen het vooral ‘gezellig’ moest zijn. Maar de markt verandert en vraagt om medewerkers die open en eerlijk met elkaar omgaan; die nieuwsgierig zijn naar wat de klant vraagt en verantwoordelijkheid durven te nemen. Het roer moest om. We hebben Berg & Partners in de arm genomen en zijn begonnen met het voorbereiden en inzetten van de organisatieverandering. Vooraf hebben we daarbij vastgelegd wat de toegevoegde waarde voor de komende jaren zou moeten zijn en wat dit betekent voor ons business model en onze medewerkers.”

HET OGENSCHIJNLIJK ONBESPREEK-BARE, BESPREEKBAAR MAKEN

“De aangepaste organisatie-eisen hebben we samen met Berg & Partners in beeld gebracht en omgezet naar een organisatie die toekomstbestendig is”, vervolgt Ellen. “We hebben daarbij vooral naar het managementteam gekeken. Daarna hebben we de vertaalslag gemaakt naar nieuwe organisatie-eisen en een aangepaste organisatie-inrichting. Toen we het managementteam en de medewerkers langs deze nieuwe ‘meetlat’ legden, was het voor sommigen het eerste beoordelingsgesprek dat ze in 12 jaar hadden. In de gedoogcultuur was het namelijk altijd een hele dikke voldoende geweest. We zijn een cultuur verandertraject gestart met een vooraf gedefinieerde roadmap genaamd ‘Fresenius Future Proof’. Samen met Berg & Partners hebben we bijeenkomsten en gesprekken gevoerd met de medewerkers door heel de organisatie. Er was geen weg terug. Voor medewerkers die niet mee wilden of konden hebben we gezamenlijk een oplossing gevonden.”

VERDIEPING

Ellen: “Waar we nu staan? Verankering van het nieuwe managementteam in de organisatie en de verbinding maken met de nieuwe eisen vanuit de

markt. Het was en is een intensief maar ook waardevol traject dat we samen met Berg & Partners hebben doorlopen. In dit proces was er soms sprake van ‘fun’ maar het was af en toe ook zeker wel eens ‘heftig’. In discussies waren ze niet bang om te confronteren. Dit leidde tot verdieping. Wij hebben in Berg & Partners een betrouwbare partner gevonden. Eigenlijk zou je kunnen zeggen dat Berg & Partners het aandurfde om het ogenschijnlijk onbespreekbare, bespreekbaar te maken. Niet alleen tussen adviseur en directie maar ook richting medewerkers in de organisatie.”



EEN PARTNER, GEEN TOELEVERANCIER

“Natuurlijk zijn wij uniek! Wij maken prachtige, optische sorteermachines voor de verwerkende levensmiddelenindustrie”, aldus Erik de Wild, managing director van Concept Engineers. “We zijn de laatste jaren hard gegroeid. Dat was initieel ook de reden waarom wij de samenwerking hebben gezocht met Berg & Partners. We zochten een klankbord en een adviseur voor het directieteam. Hoe pak je managementteamverbetering aan? Hoe herstructureer je een groeiende onderneming, klopt de organisatieopbouw nog steeds?”

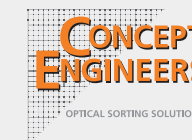
bedrijf lopen en waar verantwoordelijkheden liggen. Voorheen probeerde ik als aandeelhouder alles alleen te doen. We hebben geleerd om te delegeren vanuit een helicopterview over de organisatie. We zijn van een platte naar een hiërarchische organisatie gegaan die technisch klopt. Tijdens deze transitie heeft Berg & Partners ons vakkundig begeleid en ondersteund. En we zijn nog steeds bezig; het blijft een ‘on-going’ proces.”

BERG & PARTNERS IS EEN SPARRINGPARTNER MET EEN EIGEN MENING EN EEN EIGEN INBRENG

EEN VERTROUWD GEZICHT

“Ik beschouw Berg & Partners als onze sparringpartner en HR-afdeling”, aldus Erik. “Ze hebben naast de directieteam-ontwikkeling, HR-functieprofielen opgesteld, ze verzorgen de werving en selectie van nieuwe medewerkers en houden beoordelingsgesprekken. Dat doen ze goed en daardoor kunnen wij ons concentreren op onze corebusiness. We zien Berg & Partners niet als een externe adviseur maar meer als partner. Zij zijn een

vertrouwd gezicht binnen het bedrijf en hebben aan een half woord genoeg. En partners hoeven het niet altijd eens te zijn met elkaar. Berg & Partners is een sparringpartner met een eigen mening en een eigen inbreng. Laat ik het zo zeggen: ze schuwen de confrontatie niet en gaan voor de kern van de zaak. Dat is volgens mij ook het verschil tussen een partner en een toeleverancier.”



TOEKOMSTWAARDIGE ORGANISATIE

I³ Groep is gespecialiseerd in het integreren van storage-, server-, en netwerkcomponenten. Dankzij diepgaande kennis en jarenlange ervaring creëert I³ groep flexibele infrastructures voor een breed scala aan opdrachtgevers, waaronder gerenommeerde overheidsorganisaties, banken en gezondheidsinstellingen. Door de groei die het bedrijf heeft doorgemaakt en de snelle ontwikkelingen in technologie, liep I³ groep tegen een aantal knelpunten aan op organisatievlak. Berg & Partners adviseerde en ondersteunde de directie bij het maken van een aantal belangrijke keuzes en bij het doorvoeren van noodzakelijke organisatie aanpassingen.

“Sinds de oprichting in 2000 zijn wij fors gegroeid,” vertelt Henk van der Bruggen, medeoprichter van I³ Groep. “Daarnaast zijn er continu veranderingen en innovaties op het gebied van IT en bij klanten waar je als organisatie continu op moet anticiperen.

Hierdoor liepen wij tegen een aantal knelpunten aan binnen de organisatie. We waren gestart met drie directeur/aandeelhouders en onze toekomstvisies voor het bedrijf liepen op enig moment behoorlijk uiteen. Daarnaast hadden we een korte doorlooptijd onder onze medewerkers en zochten we naar een manier waarop we de juiste medewerkers konden vinden, binden en belonen.”

BERG & PARTNERS VERVULDE EEN BELANGRIJKE ROL ALS SPARRINGPARTNER EN PROCESBEGELEIDER

Wat volgde waren verschillende intensieve meetings waarin Berg & Partners exact problemen wist te benoemen, binnen de organisatie maar ook tussen ons als aandeelhouders. Hierdoor werd ons als directie en voor de organisatie een spiegel voorgehouden waarin we een objectief en verhelderend beeld kregen over de stand van zaken en wat we te doen hadden. Met de juiste begeleiding hebben we destijds duidelijke keuzes kunnen maken over onze individuele toekomst.

Berg & Partners vervulde daarin de rol als procesbegeleider en sparringpartner. Door de gemaakte keuzes op directieniveau hebben we ook een nieuw MT samengesteld. Ook in de objectieve samenstelling daarvan heeft Berg & Partners een cruciale rol gespeeld. Daarnaast hebben ze bij ons een professioneel HR-fundament ontwikkeld waar we tot op de dag van vandaag profijt van hebben.



HR EN TALENT ONTWIKKELING

MANAGEMENT EN MEDEWERKERS VERVULLEN EEN CRUCIALE ROL IN HET REALISEREN VAN UW AMBITIES. HOE ONTWIKKELT U HUN TALENTEN VOOR TOEKOMSTIG SUCCES. HR KAN HIER EEN CRUCIALE ROL IN SPELEN. BERG & PARTNERS ONDERSTEUNT U IN STRATEGISCHE EN OPERATIONELE HR- EN TALENT-VRAAGSTUKKEN OP:

- **ADVIES BASIS;** DOOR BIJVOORBEELD EEN HEDENDAAGS FUNCTIONERINGS- EN BEOORDELINGSSYSTEEM EN/OF BELONINGSSYSTEEM TE ONTWIKKELEN EN VERVOLGENS TE IMPLEMENTEREN.
- **INTERIM BASIS;** DOOR ONZE PROFESSIONALS IN TE ZETTEN TIJDENS EXTRA BENODIGDE CAPACITEIT VOOR TIJDELIJKE (KENNISINTENSIEVE) VRAAGSTUKKEN OF VOOR ORGANISATIEONDERSTEUNING WEGENS BIJVOORBEELD ZIEKTE, ZWANGERSCHAP.
- **STRUCTURELE BASIS;** DOOR ENKELE DAGDELEN PER WEEK/MAAND UITVOERING TE GEVEN AAN DE HR-VRAAGSTUKKEN IN UW ORGANISATIE.

PERSOONLIJK, EERLIJK EN BETROKKEN

“Het begint bij een rol plakband en houdt op waar de technische mogelijkheden stoppen”, licht Willard Verdaasdonk toe. Hij is directeur-eigenaar van Van Gennip Verpakking. Een groothandel die zich toespitst op het leveren van verpakkingen voor industriële en logistieke ondernemingen. Een blonde labrador loopt door de directiekamer en gaat onder het bureau liggen. Willard: “We zijn een echt familiebedrijf.”

Familiebedrijven vormen de ruggengraat van de Nederlandse economie. Ze hebben de recessie goed doorstaan, zijn winstgevend en houden de lange termijn in het oog. Bovendien gaan ze heel loyaal om met hun personeel. Willard: “Bij Van Gennip heeft iedereen een vast dienstverband. Dat doen we uit principe. Mensen die in de cultuur passen, blijven lang. Dat biedt voordelen maar tegelijkertijd kent het ook nadelen. Mensen komen op functies omdat ze die graag willen, niet

omdat ze het kúnnen. Daar zijn wij ook tegenaan gelopen. Berg & Partners heeft ons begeleid in het moderniseren van de HR-organisatie. Ze hebben een professioneel HR-fundament ontwikkeld met een uitgebreid HR-instrumentarium zoals moderne functieomschrijvingen, een moderne functionering- en beoordelingsmethodiek, een goed huisreglement en een passende organisatiestructuur.”

STAPSGEWIJS HEBBEN WE HET HR-BELEID GEPROFESSIONALISEERD

OBJECTIEF

Willard: “Samen met Berg & Partners zijn we met de medewerkers gaan praten en hebben we de nieuwe ‘werkwijze’ besproken. Stapsgewijs hebben we zo het HR-beleid geprofessionaliseerd. Berg & Partners begeleidt ook de beoordelingsgesprekken en als het nodig is, helpen ze met het opbouwen van een dossier bij ontslag. Zij zijn objectief, komen van buitenaf

en hebben een frisse blik. Als directeur heb je soms een blinde vlek en laat je je soms leiden door oneigenlijke motieven. De adviseur van Berg & Partners is persoonlijk, eerlijk en betrokken. Niet alleen bij mij, maar ook bij de mensen die hier werken. Niet onbelangrijk: zij verstaan de kunst om vervelende en minder prettige boodschappen op een aardige en doeltreffende manier te brengen.”



DE NIEUWE DIMENSIE IN 3D

Additive Industries is een start-up in het Mekka van start-ups: Strijp-S in Eindhoven. Ze maken metalen onderdelen voor een uiteenlopend spectrum van toepassingen zoals hightech machines, aerospace en medische implantaten. Dat doen ze met modulaire 3D-printing technologie. Additive Industries heeft een proeffabriek opgezet om 3D-printing te ontwikkelen als nieuwe productietechnologie. Daan Kersten is medeoprichter en CEO: “Bij ons staat niets in steen gebeiteld. De organisatie is nieuw, het product is nieuw en de medewerkers ook.”

Daan: “Bij de start van Additive Industries moesten we de proeffabriek voorzien van een team medewerkers. De grote uitdaging daarbij was dat je bij een nieuw bedrijf met innovatieve technieken niet kunt zoeken op kandidaten met ervaring in dezelfde branche. We hadden hoog gekwalificeerde mensen nodig die zich snel thuis voelden in een vernieuwende omgeving. Ze moesten in staat zijn om zich de materie in rap tempo eigen te maken; professionals die in een onzekere omgeving toch kunnen

excelleren. Berg & Partners heeft ons geholpen om de profielen van deze sleutelfiguren in deze organisatie scherp te krijgen. Dat pad moest zorgvuldig bewandeld worden omdat we echt goede mensen aan boord wilden halen.”

DE STRUCTUUR DIE BERG & PARTNERS HEEFT AANGEBRACHT, GEEFT ONS DE MOGELIJKHEID OM VERDER TE BOUWEN AAN ONZE GEZAMENLIJKE DROOM

SOLIDE FUNDAMENT

Daan: “Berg & Partners is een professionele sparringpartner. Zij hebben geadviseerd bij het neerzetten van een organisatiestructuur en het bouwen aan een solide HR-fundament. Dat is heel belangrijk voor een start-up als Additive Industries. De structuur die zij hebben aangebracht, geeft ons de mogelijkheid om verder te bouwen aan onze gezamenlijke droom.”



KLAAR VOOR DE TOEKOMST

Brandenburch maakt al meer dan 35 jaar halffabricaten in de mengvoeder- en petfoodindustrie. Justin Verstappen, is directeur-eigenaar en ook dochter Lauri en zoon Boran zijn werkzaam in dit Brabantse familiebedrijf. Samen met een betrokken team is Brandenburch een bekende speler op de nationale en internationale markt. Justin: “Wij focussen ons op de diervoederindustrie. De menselijke consumptie willen we in de toekomst concipiëren. Denk aan ingrediënten voor de bierbrouwerij, ontbijtgranen en broodmeel. We blijven onze productietechnieken en producten voortdurend verbeteren, zodat we steeds topkwaliteit leveren. Daar heb je leergierige en proactieve medewerkers voor nodig, die denken in oplossingen.”

“We hebben Berg & Partners destijds gevraagd om samen een professionele organisatie neer te zetten”, vervolgt Justin. “We zijn begonnen met het formuleren

van onze kernwaardes, de missie en visie van Brandenburch. Daarna hebben we in de organisatie competentie management ingericht zodat duidelijk werd welk gedrag van medewerkers verwacht werd om bij te dragen aan onze missie en de realisatie van onze strategie. Daarbij heeft Berg & Partners ook een hedendaagse functie- en salarisstructuur ontwikkeld en waar nodig zijn opleidingstrajecten ingezet om kennis en vaardigheden van medewerkers op peil te brengen. De bijbehorende coaching die zij daarbij hebben ingezet, krijgt ook zijn beslag in de jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken. Onze medewerkers functioneren beter en werken effectiever samen.”

UITDAGINGEN BIJ MENSEN NEERLEGGEN

Justin: “Zo’n veranderingsproces heeft draagvlak nodig. Berg & Partners heeft hier een belangrijke bijdrage geleverd door hun professionaliteit, heldere communicatie en relevante informatie. Daarnaast hebben ze de organisatiestructuur aangepast zodat werkprocessen beter verlopen. We

kunnen weer zelfstandig verder. Een Chinese wijsheid zegt: geef een man een vis en hij heeft te eten voor één dag. Leer hem vissen en hij eet voor altijd. Dat is, in zekere zin, de werkwijze die Berg & Partners hanteert. In de aanpak was de adviseur altijd heel duidelijk; uitdaging en verantwoordelijkheid ook bij mensen zelf neerleggen.”



WERVING & SELECTIE EXECUTIVE SEARCH

BIJ ONZE SELECTIEOPDRACHTEN GAAT HET VAAK OM DE MEEST ZICHTBARE FUNCTIES BINNEN EEN ORGANISATIE. VISIE, LEIDERSCHAP, VAKMANSCHAP, PASSIE EN REALISATIEKRACHT ZIJN SLECHTS ENKELE KERNBEGRIPPEN DIE DEZE FUNCTIES VAAK KENMERKEN. DE IN TE VULLEN FUNCTIES ZIJN VAAK BEPALEND VOOR DE CONTINUÏTEIT EN TOEKOMSTIGE KOERS VAN EEN AFDELING, BUSINESS UNIT OF ORGANISATIE. VOOR DEZE FUNCTIES ZIJN VEEL GEGADIGDEN MAAR SLECHTS EEN KLEIN AANTAL KANDIDATEN MAAKT DAADWERKELIJK HET VERSCHIL. NA EEN ZORGVULDIGE ORGANISATIEANALYSE KOMEN WIJ MET EEN CREATIEF PLAN VAN AANPAK. DAARNA WORDEN POTENTIËLE KANDIDATEN ZORGVULDIG GESCREEND MIDDELS MEERDERE INSTRUMENTEN EN METHODIEKEN. DOOR ONZE WERKWIJZE KUNNEN WIJ OOK DE GARANTIE GEVEN OP EEN LANGDURIGE, SUCCESVOLLE SAMENWERKING.

TOEGEVOEGDE WAARDE IS WAAR HET OM DRAAIT

Edward Voncken is algemeen directeur en een van de drie mede-eigenaren van KMWE; een toeleverancier voor de hightech machinebouw en de luchtvaartindustrie. “KMWE is een familiebedrijf met 550 medewerkers. We zijn trots op wat we doen. Wij maken complexe onderdelen en leveren aan gerenommeerde internationals als Airbus, Boeing, ASML en Philips. Toen we op zoek waren naar een Internationaal Account Manager Aerospace wilden we dat doen met een professioneel bureau. Berg & Partners heeft deze moeilijk invulbare vacature, die cruciaal is voor deze onderneming, tot volle tevredenheid voor ons ingevuld.”

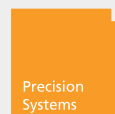
Edward: “Berg & Partners ging zorgvuldig en goed voorbereid te werk en binnen zeven weken was ‘de klus geklaard’. Dat hadden wij zelf nooit zo gekund, de toegevoegde waarde hebben we duidelijk ervaren. Berg & Partners heeft voor ons een plan van aanpak opgesteld. Zij hebben de directie en medewerkers in het

bedrijf geïnterviewd om een goed beeld te krijgen hoe KMWE in elkaar zit en wat voor eigenschappen en competenties daarbij horen. Vervolgens is er een gedegen analyse van de functie gemaakt, waarna ze de kanalen hebben bepaald om geschikte kandidaten te vinden. Daar kwam een top 3 uit.”

*MEERWAARDE DOOR EXTERNE,
OBJECTIEVE PARTNER*

De kandidaten voor de vacature Internationaal Account Manager kregen een business-case voorgelegd die ze bij KMWE mochten presenteren. Edward: “Dan zie je hoe iemand in de praktijk reageert. Dat is heel zinvol. Vervolgens hebben de laatste 2 kandidaten een assessment doorlopen. Door de inzet van deze selectiemiddelen ontstaat een objectivering van kandidaten. Anders waren we wellicht afgegaan op iets teveel ‘buikgevoel’. De wereld van aerospace is klein. Iedereen kent elkaar. Als je in dat segment zoekt, moet je zorgvuldig te werk gaan. Het is fijn als er dan een onafhankelijke derde, keuzes maakt en deze verantwoordt.

Berg & Partners opereerde als professionele vertegenwoordigers van KMWE: integer en betrouwbaar. Het mooie is dat wij op papier iemand hadden gekozen waarvan we overtuigd waren dat het de meest geschikte kandidaat zou zijn. Na het sollicitatietraject was de keuze voor een andere Account Manager unaniem. Daarmee is de meerwaarde van een partij als Berg & Partners wat mij betreft een feit.”



DOEN WAT JE ZEGT, NATIONAAL EN INTERNATIONAAL

“We zitten in een dynamische business. Vooral door de manier waarop we doen wat we doen”, aldus Bernd Niessen, operationeel directeur van Habufa. “Habufa is een gerenommeerde meubelhandel die trendy meubelen en wooninrichting-accessoires ontwikkelt, ontwerpt en laat produceren bij producenten in binnen- en buitenland. We leveren aan klanten over de hele wereld en hebben een eigen kwaliteitsbewaking in het buitenland. Mensen zijn ons kapitaal. Toen wij internationaal moesten werven en selecteren, hebben we gezocht naar een partner die hetzelfde kwaliteitsstreven in het vaandel heeft staan als wij. Dan kom je uit bij Berg & Partners.”

Volgens Bernd houdt de aanpak van Berg & Partners het midden tussen no-nonsense, zorgvuldig en doordacht. “Zij gaan recht op hun doel af maar weten wel wat het grote plaatje is waarbinnen ze opereren. Toen we een aantal jaar geleden ons Franse verkoopteam

wilden versterken heeft Berg & Partners een ‘plan de campagne’ gepresenteerd. Ze begrijpen onze kernwaarden en weten welke mensen wij zoeken. Twee weken later zaten we in Frankrijk en hebben het land doorgereisd om kennis te maken met lokale salesmanagers in Parijs, Lyon en Bordeaux. Berg & Partners had alles gedegen voorbereid, een eerste selectie gemaakt, kennismakingsgesprekken gevoerd via Skype en gezorgd dat alle cv's op orde waren. Ik hoefde alleen maar in te koppen.”

EEN PARTNER DIE HETZELFDE KWALITEITS-STREVEN IN HET VAANDEL HEEFT STAAN

GESTRUCTUREERD EN DOORDACHT

Bernd: “Berg & Partners heeft een relevante business case opgesteld die kandidaten moesten uitwerken en daarna presenteren. Uiteindelijk hebben we vijf medewerkers in dienst genomen. Het zijn nu de pilaren van onze Franse buitendienst. Na een soortgelijke procedure voor Duitsland hebben we Berg & Partners gevraagd of zij op zoek wilden gaan naar een (expat) Product Manager in

Shanghai. Ook toen zijn ze zeer gestructureerd en goed doordacht aan de slag gegaan. Rond de vacature is de juiste exposure gecreëerd. Selectierondes hebben plaatsgevonden, eerste gesprekken zijn via Skype gevoerd en uiteindelijk zit ook in Shanghai een goede kandidaat: gedreven en deskundig. Iemand die van aanpakken weet en precies bij ons bedrijf past.”



VOL VERTROUWEN DE TOEKOMST TEGEMOET

Willem Bourgonje is directievoorzitter van Joanknecht & Van Zelst. Sinds 1984 is hij aan dit kantoor verbonden. “Wij zijn een in Eindhoven gevestigde organisatie van accountants en belastingadviseurs gericht op Accountancy, Assurance, Belastingadvies, Financieel-Juridisch Advies en Corporate Finance. Daarnaast voeren wij ook Salaris Administraties. Al meer dan 65 jaar werkend voor directeur-groootaandeelhouder (DGA) en hun ondernemingen. Wij zijn voortdurend op zoek naar professionals die ons helpen bij de uitoefening van ons werk. Hoogopgeleide kennisdelers die op een gezonde manier extra stappen willen zetten en richting geven aan wat wij doen voor onze klanten.”

IN DEZE TURBULENTE ARBEIDSMARKT IS HET VINDEN VAN DE JUISTE TALENTEN MET EEN ZELFDE AMBITIE, DIE PASSEN BINNEN ONZE CULTUUR, EEN LASTIGE OPGAVE.

Willem: “Voor onze fiscale praktijk waren wij op zoek naar een fiscale partner die mee leiding zou gaan geven aan de fiscale afdeling en mede zorg zou dragen voor uitbreiding en

kwaliteitsbewaking. Daarnaast hadden we onze werkzaamheden inzake ‘corporate finance’ verbijzonderd. Ook daarvoor hadden we iemand nodig die mee aan de kar zou gaan trekken. Een lastige opgave. Vind maar eens de geschikte kandidaat met de juiste kwalificaties, in een branche die gekenmerkt wordt door schaarste en waarbij er maar enkelen zijn die écht het verschil kunnen maken. Iemand die tegelijkertijd ook nog past binnen de cultuur van Joanknecht & Van Zelst met kernwaardes als onder andere inlevingsvermogen, gecombineerd met persoonlijkheid, gedrevenheid, creativiteit, trots en een no-nonsense mentaliteit.”

PROFESSIONEEL EN PROACTIEF

“We hebben daarvoor twee executive search opdrachten geplaatst bij Berg & Partners. Een gesprekspartner op niveau. Zij hebben onze organisatie in beginsel goed geanalyseerd en daarna de juiste kritische vragen gesteld om tot goede profielen te komen. Daarbij werd niet alleen gekeken naar het huidige organisatie-model maar vooral ook naar de ‘fit’ voor de toekomst. Alleen dan kun je komen tot een sluitend functieprofiel, zeker op partnerniveau. Beide trajecten zijn met de nodige zorg door Berg & Partners begeleid. Zij

waren een goede, kritische gesprekspartner gedurende het hele proces, professioneel en proactief. Ze hebben volop de tijd genomen voor de kandidaten en voor ons. Het werd uiteindelijk nog een lastige keuze tussen meerdere kandidaten. Ik overdrijf niet als ik zeg dat we kunnen terugblikken op een bijzonder geslaagde samenwerking. Ze hebben onze organisatie weten te versterken met twee bekwame professionals waarmee we met veel vertrouwen naar de toekomst kijken.”



DE KUNST VAN VERANDEREN

“WIJ ZIJN ALLEMAAL ONZEKER. IEDEREEN. ZELFS DE MENSEN DIE ERG ZELFVERZEKERD OVERKOMEN. ONZEKERHEID ZIT IN DE MENS OMDAT WE NIET WETEN WAT ER OP ONS AFKOMT. WE KENNEN DE TOEKOMST NIET. DEZE CONSTATERING IS EEN BELANGRIJK STARTPUNT VAN WAARUIT JE EEN LEERMENTALITEIT KUNT OPBOUWEN”, ALDUS PROF. DR. WOODY VAN OLFFEN, HOOGLERAAR ORGANISATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT AAN TIAS SCHOOL FOR BUSINESS AND SOCIETY. EEN GESPREK MET MARCEL VAN BERGEN OVER VERANDER-MANAGEMENT, HET NUT VAN AANPASSEN, VERBINDEN EN VERHALEN VERTELLEN.

“De omgeving waarbinnen bedrijven tegenwoordig opereren verandert voortdurend waardoor er een permanente ‘onrust’ heerst in het bedrijfsleven,” meent Van Olffen. “Dan kun je denken aan sociale veranderingen, verandering op het gebied van wetgeving, Europese integratie, de komst van flitskapitaal maar vooral veranderingen als gevolg van technische innovaties. Het kan daardoor vaak allemaal efficiënter en effectiever. Wij mensen hebben over het algemeen geen weerstand tegen verandering, maar wel tegen onzekerheid. Dat is echt iets anders! Als bestuurder, ondernemer en manager moet je constant op je qui-vive zijn om te kunnen overleven. Daarom is het uitermate belangrijk om te weten wat er om je heen gebeurt; je moet een permanente dialoog organiseren binnen je eigen organisatie maar zeker ook met de omgeving.”

EXTERNE CO-CREATIE

“Co-creatie is een vorm van samenwerking, waarbij alle deelnemers belang hebben bij een goede uitkomst en invloed hebben op het proces en het resultaat van dit proces”, vervolgt

Van Olffen.”Je ziet dat veel grote bedrijven de dialoog aangaan met bijvoorbeeld leveranciers en klanten. Partijen bij elkaar brengen en meer in contact komen met de buitenwereld levert dikwijls echte eyeopeners. Door co-creatie ontstaat een ecosysteem dat waarde creëert. Wanneer organisatieleden goede externe contacten hebben, en deze in de dialoog weet om te zetten naar informatie, weten ze wat er op hen afkomt en kunnen ze daarmee proactief handelen. Tijdens mijn colleges over organisatieveranderingen breng ik dit thema steeds naar voren. Bedrijven zijn geen eiland. Om effectief om te gaan met deze dynamiek, speelt het vermogen tot verbinden een cruciale rol. Snel reageren, leren van en met elkaar. Sámen experimenteren, sámen uitproberen, sámen een prototype ontwikkelen. Echt kennis delen, dat soort business principes worden steeds belangrijker.”

GLORIOUS FAILURES

Naast externe samenwerking is het volgens Woody voor organisaties ook belangrijk om een goede interne verbinding te hebben. “Als

er veranderingen op je afkomen, ben je dan in staat om die veranderingen te vertalen naar effectieve verhalen? Kun je mensen inspireren en een stem geven zodat ze in beweging komen? Ben je in staat om alle wijsheid en kennis die al in een organisatie aanwezig zijn, maximaal te mobiliseren om zo een antwoord te formuleren op de veranderingen van buitenaf? Dat kan bijvoorbeeld door het creëren van een werkklimaat waarbinnen het ‘ok’ is om fouten te maken zolang we er samen van leren. Leren van fouten dus, maar ook delen van successen en ervaringen. Goed presterende organisaties zijn lerende organisaties. Er wordt expliciet tijd ingeruimd - slow time - om van en met elkaar te leren, te brainstormen en te evalueren.”

AUTHENTICITEIT IS VOORWAARDE; ‘FAKEN’ KAN NIET

De derde pijler binnen een snel veranderend landschap is leiderschap. Van Olffen: “Een goed leider heeft zichzelf een aantal vragen gesteld. Wie ben ik als leider? Durf ik naar buiten toe een



PROF. DR. WOODY VAN OLFFEN (1969)

Hoogleraar Organisational Change and Development aan TIAS School for Business and Society Academic Director van het TIAS programma Master of Management and Organisation (MMO)

Woody adviseert en coacht organisaties en veranderleiders. Als senior consultant verbonden aan AMI Consultancy in Maastricht en Den Haag (www.ami-consultancy.com). Mede-auteur van “Engage! Het veranderavontuur aangaan, volhouden en bestendigen” (uitgave AMI).

Van Olffen wetenschappelijke werk is gepubliceerd in uiteenlopende internationale wetenschappelijke tijdschriften.

verhaal te vertellen over een goede ‘mess-up’. En kan ik ook uitleggen wat ik daarvan heb geleerd? Kan ik luisteren en verbindend communiceren? Dit is minstens zo belangrijk als intern leiding geven aan veranderingen. Een goede leider heeft contact met zichzelf. Hij weet waar hij staat, weet welke emoties en gedachten hij heeft ontwikkeld en durft deze bij zijn omgeving te checken. Authenticiteit is daarbij heel belangrijk. Een authentieke leider kan waarden uitdragen in een vorm die bij hem past, hij kan zich er persoonlijk mee verbinden. Mensen in zijn omgeving zullen dit onbewust voortdurend checken en voelen bijna instinctief aan wanneer het niet klopt. Het is lastig wanneer een veranderleider geen anker heeft. Dan moet hij iets voorleven en uitdragen wat niet in hemzelf zit. Dat verkleint de kans dat een verandering succesvol kan worden doorgevoerd enorm. Het is van belang dat veranderleiders in hun kracht staan, dicht bij zichzelf, zodat ze vanuit hun eigen waarden en ervaringen inhoud kunnen geven aan een organisatie in verandering. Dat probeer ik dus in mijn coaching van veranderleiders te faciliteren.”

VERANDERING GAAT OVER BEWUSTWORDING

“Wanneer een organisatie veranderingen wil, zal dit uiteindelijk tot uiting moeten komen in het gedrag van mensen. Los van wat het veranderthema is”, vervolgt Van Olffen enthousiast. “Dit is echt mijn stokpaardje. Wanneer ik in een bedrijf kom en we hebben een gesprek over wat er moet veranderen, vraag ik dikwijls: ‘Als ik hier over vijf jaar terug kom en de verandering is een succes wat doet men dan anders? Waaraan kan ik het zien?’ Als een organisatie daar nog geen duidelijk beeld van heeft, dan is het nog te vroeg. Nieuw, gewenst gedrag moet helder op het vizier staan. Gewoon van dag tot dag. Dat is uiteindelijk het enige wat telt. Je kunt veel veranderen; anders voelen, anders denken, anders vinden maar als het gedrag niet verandert, verandert er uiteindelijk niets. Om gedragsomslagen te borgen moet je ook echte gedragsafspraken met elkaar maken en die afspraken moet je over een bepaalde periode volgen. Samen met collega academici, consultants en gameontwikkelaars hebben we

een nieuwe app. (EnGager, zie www.engager.com) ontwikkeld waarmee je gedragsomslagen in een organisatie continu kunt volgen. In welke community dan ook. Via deze app. kunnen medewerkers kijken of ze zich een week aan zélf afgesproken gedrag hebben gehouden. Deze gegevens worden geanonimiseerd binnen de organisatie gedeeld en op een curve is te zien of het gelukt is. Of niet. En dat kan dan reden zijn voor een nieuw gesprek met elkaar.”

HAAT-LIEFDE

“Wat er leuk aan dit vak is? Ik heb er een haat-liefde verhouding mee”, lacht Van Olffen. “Ik ben nieuwsgierig van aard. Ik weet dat veranderingen spannend en uitdagend kunnen zijn en dus leuk. Tegelijkertijd weet ik uit persoonlijke ervaring dat nieuw terrein ook héél bedreigend kan zijn. En toch: als je dit gevoel kunt delen met anderen, ontstaat ruimte en kom je weer een stapje verder.”

NAAST MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN VINDEN WE MAATSCHAPPELIJK BETROKKEN ONDERNEMEN ERG BELANGRIJK. ONZE BETROKKENHEID DRAGEN WE OP VERSCHILLENDE MANIEREN UIT. NAAST BEDRAGEN IN GELD STELLEN WIJ JAARLIJKS EEN BUDGET VAST OM EEN BIJDRAGEN TE LEVEREN AAN ONZE MAATSCHAPPIJ. SOMS VANUIT ONZE EXPERTISE MAAR OOK VAAK OM LETTERLIJK DE HANDEN UIT DE MOUWEN TE STEKEN. ENKELE VOORBEELDEN WAARIN BERG & PARTNERS EEN BIJDRAGE HEEFT GELEVERD:

HET RONALD MCDONALD HUIS ZUIDOOST-BRABANT

Je ouders altijd dichtbij

Als je ziek bent, wil je je ouders het liefst zo dicht mogelijk bij je hebben. En natuurlijk wilt u als ouder uw zieke kindje geen minuut alleen laten. Dankzij Ronald McDonald Huizen zijn ouders altijd binnen een paar minuten bij hun kind in het ziekenhuis. Een veilig gevoel. Ook broertjes en zusjes zijn welkom in een Ronald McDonald Huis. Een ziek kind kan niet zonder zijn ouders. In Ronald McDonald Huis Zuidoost-Brabant logeren ouders, broertjes en zusjes van kinderen die zijn opgenomen in MMC Veldhoven.

Club van 52 sponsors

Als weeksponsor draagt Berg & Partners drie jaar achter elkaar in één specifieke week van het jaar de exploitatie van Ronald McDonald Huis Zuidoost-Brabant. Deze weeksponsor maakt het in die week mede mogelijk dat Ronald McDonald Huis Zuidoost-Brabant kan bestaan. Met deze donatie biedt Berg & Partners een gezin een maand lang onderdak in het Ronald McDonald Huis Zuidoost-Brabant



ALPE D'HUZES

Alpe d'HuZes is een actie waarbij deelnemers hardlopend, wandelend of fietsend onder het motto 'opgeven is geen optie' op een dag tot maximaal zes keer de legendarische Alpe d'Huez beklimmen om zo veel mogelijk geld in te zamelen in de strijd tegen kanker. Met de opbrengsten wordt wetenschappelijk onderzoek naar kanker ondersteund, met als doel de ziekte onder controle te krijgen, zodat er in de toekomst niemand meer doodgaat aan kanker. Berg & Partners sponsort diverse deelnemers aan dit mooie initiatief.

ONDER DAK

'Onder Dak' is een nieuw wooninitiatief van stichting Neos voor mensen die dakloos zijn en (sociale) begeleiding nodig hebben om hun leven weer op de rit te krijgen. De reden waarom mensen ervoor 'kiezen' dakloos te worden is vaak schrijnend. Vaak komen zij te wonen in een sociaal opvang tehuis van de Stichting Neos, zoals het Labrehuis. Uit onderzoek blijkt dat na verloop van een half jaar vereenzaming opnieuw op de loer ligt en terugval in 75% van de gevallen voorkomt. Het systeem moet daarmee anders worden ingericht. Berg & Partners ondersteunt de organisatie middels een 3-jaarlijkse donatie.

SHELTERBOX

ShelterBox is opgericht door Tom Henderson OBE, een oud-Royal Navy 'search and rescue' duiker. Het viel hem op dat de geboden hulp na de meeste natuurrampen bestaat uit voedsel en medicijnen om mensen te helpen de onmiddellijke gevolgen van de ramp te overleven. Weinig of niets werd gedaan aan het leveren van goede noodonderkomens om mensen te helpen met het overleven in de eerste paar dagen, weken of maanden na een ramp, als ze bezig waren hun leven weer op te pakken. ShelterBox is opgezet om dit gemis aan te pakken. De ShelterBox is een uniek en uitermate praktisch concept. Het is helder, eenvoudig en effectief. Neem een transportabele, stevige maar lichte kunststof box, die iemand ook leeg kan gebruiken; vul die met een tent en andere artikelen, die nodig zijn om te overleven en zet die klaar om uit te delen als het echt nodig is. Er zijn ondertussen al meer dan 135.000 boxen naar rampgebieden gestuurd om mensen te ondersteunen! Berg & Partners heeft dit jaar 2 Shelterboxen voor haar rekening genomen.



WERKNEMERS ALS ARCHITECT VAN EIGEN LOOPBAAN

De tijden van een groeiende Philipswijk en studiefaciliteiten voor zelfs kinderen van medewerkers (Van Wilgenfonds) liggen ver achter ons. De zorg van een werkgever voor een werknemer en zijn gezin van de wieg tot het graf is voorbij. Eind vorige eeuw waren jubilea van 25 of 40 jaar geen uitzondering. Het pensioen behalen bij de werkgever waar je je carrière ooit startte was geen unicum. Ineens je baan verliezen was wel een zeldzaamheid. Je maakte vooral intern carrière door de vele interne scholingsmogelijkheden en zo was je (levens)lang aan een werkgever verbonden.

NOMADE

Tijden zijn veranderd. Een onzekere toekomst is een feit. Baangaranties bestaan niet. Je hebt jezelf, je rugzak met kennis, vaardigheden en ervaring en daarmee ben je een nomade op de arbeidsmarkt. Je brengt kennis en ervaring, verhoogt je niveau en als je 'klaar' bent met groeien, zoek je een nieuwe werkomgeving waarin je je verder kunt ontwikkelen, of die aansluit bij je situatie op dat moment. De werkgever geeft geen garanties meer, de werknemer biedt ze niet. Lifetime employment wordt lifetime enjoyment!

ROL VAN DE WERKNEMER

Wanneer je plotseling je ontslag krijgt is veerkracht belangrijk. Als je altijd dacht je pensioen bij een werkgever te halen, voel je je in de steek gelaten. Maar je kunt je werkgever er in deze tijd niet op aanspreken. Je bent immers architect van je eigen loopbaan! Als je flexibel in je carrière staat, bereid bent te switchen en flexibel te zijn op het gebied van salaris, studie, reis- en werktijden, vergroot je je kans op succes in de huidige en toekomstige arbeidsmarkt. Van medewerkers die alleen tijd komen ruilen voor geld wordt afscheid genomen. Realiteitszin is de nieuwe basishouding. Anno nu is 1 op de 3 arbeidsrelaties géén klassiek contract voor onbepaalde tijd, maar een flexibel of tijdelijk contract. Wanneer je niet zelf investeert in je eigen ontwikkeling qua kennis en/of groei, zal de (arbeids)markt de keuze voor je maken en ben je waarschijnlijk op termijn zonder interessant werk.

ROL VAN DE WERKGEVER

Al is de werknemer natuurlijk zelf verantwoordelijk voor zijn loopbaan, de werkgever speelt hierin een belangrijke rol. Niet de paternalistische rol van 25 jaar geleden, maar een stimulerende en coachende rol die past bij de huidige faciliterende rol als werkgever. Zo kan de medewerker



selfsupporting zijn en blijft hij/zij bijdragen aan de continuïteit van de organisatie. Wanneer medewerkers eerlijk en regelmatig feedback krijgen over hun functioneren, stimuleer je hen het beste uit zichzelf te halen. Een helder (en consequent toegepast!) functionerings- en beoordelingssysteem is een vereiste, naast duidelijk omschreven verantwoordelijkheden en competenties waar je als manager op kunt sturen, waar medewerkers houvast aan hebben. Dit vereist wel bepaalde competenties van de leidinggevers om de individuele bijdrage van medewerkers maximaal te ontwikkelen. Zijn uw leidinggevers in staat om de individuele kwaliteiten van medewerkers tot resultaat te laten komen?

Mogen we met u van gedachten wisselen over de inrichting van uw organisatie om tot gemotiveerde en selfsupporting medewerkers te komen?

Imke Segers

*Berg & Partners
HR-partner*

Tekst: **Marcel van Bergen**
Fotografie: **Dre Wouters**

VOOR DEZE RUBRIEK WAS IK OP BEZOEK BIJ EEN NIEUWE GENERATIE ONDERNEMERS EN BESTUURDERS DIE IN DEZE UITDAGENDE (NIEUWE) ECONOMISCHE EN MAATSCHAPPELIJKE WERKELIJKHEID HET LEF HEBBEN OM DE ORGANISATIEVERANDERING IN TE ZETTEN EN DE AANGEPASTE KOERS VAST TE HOUDEN. KORTOM, EEN GENERATIE ONDERNEMERS EN BESTUURDERS DIE ANDERS DURVEN DENKEN, ANDERS DOEN, ONDERNEMEN! DIT KEER WAS IK OP BEZOEK BIJ BORIS (1975) EN JONAS (1978) WINTERMANS, DE 4E GENERATIE BINNEN HET FAMILIEBEDRIJF ROYAL AGIO CIGARS. ZIJ WERKEN VOOR HET FAMILIEBEDRIJF VANUIT DE HOLDING. ONDER DEZE HOLDING HANGEN 4 BUSINESS UNITS, ROYAL AGIO CIGARS, ATD MACHINERY (MACHINES VOOR DE SIGARENINDUSTRIE), ADDITIVE INDUSTRIES (ONTWIKKELEN 3-D METAALPRINTMACHINES) EN DE NTS GROUP (50% DEELNEMING NU, IN DE TOEKOMST WAARSCHIJNLIJK 100%). DE FAMILIE WINTERMANS KENT EEN RIJKE HISTORIE IN DE SIGARENINDUSTRIE. HET FAMILIEBEDRIJF ROYAL AGIO CIGARS (GESTART IN 1904 MET CIRCA 2300 MEDEWERKERS EN ZO'N 125 MIO EURO OMZET) IS NOG STEEDS EEN ZEER VOORUITSTREVENDE ORGANISATIE EN IS TOONAANGEVEND IN HAAR SEGMENT.

Met productielocaties in de Dominicaanse Republiek, Sri Lanka, Duizel en Westerlo nemen zij de 4e positie wereldwijd in, goed voor zo'n 800 miljoen sigaren per jaar en export naar meer dan 100 landen. De productielocatie in Westerlo behoort tot de grootste, modernste en 'groenste' sigarenfabrieken in de wereld. Ook op de locatie van het hoofdkantoor in Duizel zal dit jaar nog een grootscheepse verbouwing plaatsvinden om daarmee klaar te zijn voor de toekomst. In de evolutie van de afgelopen meer dan 110 jaar heeft Agio zich telkens weer weten aan te passen aan de veranderende eisen van de tijd. In de afgelopen 10 jaar komt bij Agio zeker 40% van het volume uit nieuwe producten. Denk aan kortere sigaren, andere smaken, limited editions, bijzondere verpakkingen, nieuwe blends, veel interesse voor handmade premium etc. Daarnaast liggen er vooral ook veel kansen in nieuwe markten zoals bijvoorbeeld China, daar staat de sigarenmarkt nog in de kinderschoenen. Ondanks de overheidsregulering is de sigarenproductie van Agio relatief stabiel. De potentiële afzet in China zou de stagnerende omzet in Europa kunnen gaan compenseren. Boris: "Het blijft van belang om telkens weer de nieuwe consumentenbehoefte te herkennen, die is in iedere tijd weer anders. Daarnaast hebben

we op tijd gezorgd voor verdere expansie in het buitenland." Het heeft in combinatie met het ondernemerschap van de vorige 3 generaties binnen de familie ertoe geleid dat zij als enige in Nederland zijn overgebleven als succesvolle, onafhankelijke Nederlandse sigarenproducent.

BLIJVEN VERNIEUWEN

Het ondernemende en vernieuwende denken zit al decennia lang in het DNA van de familie Wintermans gebakken. 'La Ville Fumée' (de gerookte stad) verwijst naar Eindhoven, de stad die in de negentiende eeuw bezaaid was met sigarenfabrieken. Philips zorgde later dat die industrialisatie verder werd benut in de ontwikkeling van de regio. Vandaag de dag beter bekend als de Brainport regio, waar -met name- de spin-offs van Philips de huidige hightech regio verder hebben gevormd. Tegenwoordig staat de 4e generatie aan het roer bij het familiebedrijf. Boris sinds 2002 en Jonas sinds 2009. Boris blijft trouw aan zijn passie voor sigaren. Boris: "Het is een mooi product met een hoge emotionele waarde. Het onderschrijft de wereld van het genieten. Een natuurproduct gemaakt vanuit een ambacht, dat blijft authentiek". Hij is sinds 1 januari 2013 de CEO van Royal Agio Cigars. Jonas heeft zijn hart, naast de sigaren business,

liggen bij de hightech bedrijven. Een mooie rolverdeling binnen het familiestatuut. Jonas heeft, uiteraard in nauwe samenwerking met zijn vader Ad en broer Boris, de lead genomen in de verder door te voeren diversificatiestrategie van de familybusiness. Na diverse scenario's te hebben onderzocht werd gekozen voor verdere expansie in de technische sector waarmee opnieuw de connectie met de regio verder kon worden versterkt. De 4e generatie loopt daarin opnieuw voorop door medio 2012 de eerste 3-D metaalprint fabriek te ontwikkelen in Nederland op Strijp-S genaamd Additive Industries. De familie verstevigde haar hightech pijler verder onder het familiebedrijf door medio 2013 een 50% belang te nemen in de NTS Groep (ontwikkelaar en producent van hoogwaardige opto-mechatronische systemen, modules en componenten). Met deze overname van de NTS Groep (circa 1000 medewerkers en 125 mio euro omzet) zet de familie in één keer een hele grote stap in de hightech industrie. Jonas: "De intentie is om op termijn een 100% aandelenbelang te verkrijgen. In combinatie met de reeds ontwikkelde activiteiten binnen ATD Machinery en Additive Industries hebben wij daarmee een mooie hightech portfolio in relatief korte tijd opgebouwd."



UITDAGING KOMENDE JAREN

'Agio' betekent meerwaarde. Boris: "Het creëren van 'meerwaarde' is de uitdaging voor de komende jaren. Al generaties lang zijn we bezig met kansen creëren. Spreekwoordelijk gezegd is de transitie gemaakt van "gij zult sigaren maken" naar "gij zult ondernemen". Belangrijk daarbij is nieuwe kansen blijven zoeken met open vizier, blijven vernieuwen." Jonas: "Door onze compacte familiestructuur (vader en 2 zonen) kunnen we morgen in het vliegtuig stappen om nieuwe kansen te onderzoeken. We hebben daarmee een wendbare en daadkrachtige top. Verder hebben wij een lange termijn focus en niet iedere 3 jaar een nieuwe CEO waardoor we een stabiele koers kunnen vasthouden en snel kunnen aanpassen als nodig." Boris en Jonas zitten voor de toekomstige ontwikkelingen op 1 lijn; het is een belangrijke voorwaarde om een ondernemende organisatiecultuur te faciliteren binnen hun bedrijven en ruimte te bieden aan ondernemerschap. Daarvoor is dienend leiderschap nodig en is het van belang zelf actief voeling te houden met de marktontwikkelingen. De kracht van elke strategie zit in de executie, focus is daarbij van belang. Boris en Jonas: "Het is niet goed genoeg om goed te zijn, het gaat om 'good to great!'"

UITNODIGING VERANDERING ALS AVONTUUR ONTBIJTSEMINAR 5 NOVEMBER 2015

VERANDERING VAN Velerlei aard dwingt organisaties tijdig de zeilen naar de wind te zetten om effectief én efficiënt te blijven opereren. Hoewel in veel organisaties de noodzaak tot aanpassen aan - of tenminste meebewegen met- externe trends wel wordt erkend, blijkt het daadwerkelijk veranderen veelal een weerbarstig proces.

Met name bij diepgaande, culturele veranderingen dringt zich de vraag op waar en hoe te beginnen. Het begrip 'verbindend veranderen' ('dialogic change') verwijst naar een aanpak waarbij het veranderproces wordt vormgegeven door het aangaan van een co-creatieve dialoog met externe én interne belanghebbenden. De daaruit verkregen veranderthema's worden vervolgens omgezet in concrete gedragsafspraken met elkaar. Uiteindelijk vereist effectief veranderen namelijk altijd anders DOEN! Voor effectieve verandering is de metafoor van de zoektocht of het avontuur behulpzaam om te zien

welke voorwaarden gesteld dienen te worden en welke cruciale rol het management, en met name de leider, hierin spelen. In onzekere omstandigheden dient de leider in zijn boodschap, zijn handelen en zijn persoon een belangrijke voorbeeldfunctie te vervullen. Dat vereist zelfkennis en moed!

DOELGROEP

Deze ontbijtbijeenkomst is bedoeld voor ondernemers, directeuren en managers die willen leren hoe zij in hun organisatie het verandervermogen kunnen vergroten.

INHOUD

Tijdens de ontbijtsessie reiken wij u theorie, ideeën en praktische hulpmiddelen aan, waarmee u zelf in uw organisatie het effectief verandervermogen kunt vergroten en hoe u de voortgang van de verandering kunt monitoren en borgen. We dagen u uit ook expliciet stil te staan bij wat de gewenste verandering in uw organisatie van u als leider/manager vraagt! Ook laten we u een nieuwe, innovatieve manier zien waarop verandering in organisaties door middel van een app. op de voet kan worden gevolgd.

PROGRAMMA:

07.30 uur Ontvangt met broodjes
08.00 uur Inleiding door Marcel van Bergen
08.10 uur 'Verandering als avontuur door prof. dr. Woody van Olffen
08.50 uur Korte pauze
09.00 uur Plenair delen van ervaringen
09.20 uur De praktijk: Delen van 'best practices'
10.00 uur Afsluiting



Marcel van Bergen
Managing Partner
Berg & Partners
Organisatie-inrichters



Woody van Olffen
Hoogleraar Organisational
Change and Development

WE GEVEN U ANTWOORD OP VRAGEN ALS:

- Hoe weet ik welke trends er zijn en welke te volgen?
- Hoe krijg ik de boodschap overgebracht?
- Hoe kom ik van een verandernoodzaak tot actie?
- Hoe houd ik de bal rollend?
- Hoe geef ik leiding aan een veranderproces?

Locatie

Best Golf
Golflaan 1 in Best

Inschrijven

U kunt deelnemen aan onze ontbijtsessies door u (eventueel samen met een introductie) in te schrijven via het inschrijfformulier op www.bergenpartners.nl

Aan deelname zijn geen kosten verbonden. Na aanmelding ontvangt u van ons een bevestiging en een routebeschrijving.



EXPEDITIE
€4250,-
ALL IN

BERG & PARTNERS ORGANISEERT EEN

LEADERSHIP EXPEDITION SCOTLAND HIGHLANDS

MAXIMAAL TWAALF DEELNEMERS MAKEN SAMEN MET LEIDERSCHAPS-TRAINERS EN EEN ERVAREN GIDS EEN UNIEKE, UITDAGENDE EN INSPIRERENDE LEIDERSCHAPSREIS IN DE NATUUR. DE EXPEDITIE BIJDT VERDIEPING IN LEIDERSCHAP, ONDERNEMERSCHAP. EEN MAAND VOORAFGAAND AAN DE REIS ONTMOET HET REISGEZELSCHAP ELKAAR VOOR EEN KENNISMAKING. TWEE MAANDEN NA DE REIS ONTMOET MEN ELKAAR WEDEROM. TUSSEN DEZE TWEE DATA LIGT EEN WERELD VAN VERSCHIL.

Action learning, reflectiemomenten en feedback vergroten het zelfbewustzijn en de zelfreflectie van de deelnemers. Ervaren hoe iemand leiding geeft en welke rol de leider vervult binnen de onderneming. Hoe maak jij verbinding met mensen? Wat mobiliseert jou en anderen? Deze momenten nodigen uit tot feedback op natuurlijk leiderschap en ondernemerschap. De expeditie leidt tot een bijzondere

sprong voorwaarts voor uw organisatie en voor u als individuele deelnemer. Het zorgt voor een verdieping van uw leiderschap en ondernemerschap.

DE EXPEDITIE

Inspirerende leiderschapsreis vol natuur, uitdaging, rust, reflectie, verbinding en verdieping. Voor leiders die:

- beseffen dat versnelling alleen mogelijk is door vertraging;
- voorbij het niveau van trainingen en MBA's zijn;
- een unieke ervaring willen opdoen.

PROGRAMMA LEADERSHIP EXPEDITION

Het programma bestaat uit drie onderdelen:

1. Kick-off meeting

Tijdens deze bijeenkomst leggen we de basis voor een succesvolle Leadership Expedition. We bespreken het programma, benodigdheden en verwachtingen. De onderlinge verbinding wordt versterkt en we sluiten een leercontract.

2. Leadership Expedition

We maken samen met leiderschapstrainers en een ervaren gids een uitdagende en inspirerende expeditie door de natuur van Schotland. Action learning, reflectie en feedback zullen uw zelfbewustzijn en zelfreflectie vergroten. Bij elk onderdeel zal een andere deelnemer expeditieleider zijn en de taken verdelen over de andere deelnemers. De trainers faciliteren, interveniëren en confronteren waar nodig. Er zal intens worden genoten van de overweldigende natuur. Ook zijn er momenten waarop je stil staat bij je eigen levensmissie.

3. Slotmeeting

Om ervaringen te delen en te versnellen in onze eigen ontwikkeling, treffen we elkaar nogmaals in een informele setting.

Info

Uiteraard zijn er ook mogelijkheden om deze expeditie op maat voor uw organisatie te ontwikkelen. Hiervoor kunt u contact opnemen met Marcel van Bergen: 040 - 243 12 64. Meer info treft u aan op www.bergenpartners.nl

EEN UNIEKE ERVARING VAN 7 T/M 11 JUNI 2016

Dinsdagavond vertrek naar Schotland

Dag 1-3: Start expeditie Scotland Highlands
Trekking door de natuur en overnachten in outdoorlocaties, afsluiting op unieke luxe locatie.
Dag 4: Afsluiting expeditie en terugreis.



