



v.l.n.r. Joost van der Hoogte, Mariëlle Cleophas en Fred Bartels

## ‘De passie en het plezier zijn terug’

Een omslag binnen een bedrijf vereist lef van leidinggevenden, de bereidheid van alle betrokkenen om er de schouders onder te zetten en het vertrouwen om er samen voor te gaan. Aan die voorwaarden is in één van de fabrieken van Bel Leerdammer voldaan. Nu, bijna halverwege 2015, staan alle neuzen dezelfde kant op en is het nieuwe elan overal merkbaar. Een knap staaltje bundeling van krachten, met een flinke dosis durf, maar dan wel zonder de menselijke maat uit het oog te verliezen.

“We zagen dat één van onze fabrieken steeds tegen een soort hobbel aan knokte, maar er steeds maar niet overheen kwam. Dat had ook zijn weerslag op de medewerkers. Zij werden steeds onzekerder over wat er nu precies van ze werd verwacht,” blikt Joost van der Hoogte, Operational Director Bel Leerdammer, terug op het voorgaande jaar.

Ook medewerkers voelden dat de zaak stagneerde. Ze wisten onvoldoende van elkaar en waar de prioriteiten lagen. Het ging zelfs ontbreken aan interesse in elkaar. Een medewerker vertelt: “We moesten de durf hebben om eens naar onszelf te kijken. Het gemakkelijkst is om de schuld bij een ander te leggen, maar juist bij jezelf te rade gaan, helpt je vooruit!”

### Duidelijkheid

De aanstelling van Mariëlle Cleophas als Interim Manager in deze fabriek bleek de eerste stap in het kantelen van de ontstane blokkades. “Mijn eerste waarnemingen waren dat iedereen van zeer goede wil was, maar dat het ontbrak aan helderheid en aan besluitvaardigheid. Zelfs als besluiten eenmaal waren genomen, werd daar ver-

volgens nogal eens op teruggekomen. Het dagoverleg was daar vaak een sprekend voorbeeld van: onvoldoende focus, verkeerde prioriteiten en uiteindelijk geen bruikbare besluiten.” “De kracht van Mariëlle is haar duidelijkheid”, stelt Joost, “ze kan zaken terugbrengen tot hun essentie en ze ook heel kernachtig verwoorden. En daar was juist grote behoefte aan.”

Mariëlle schiep nieuwe duidelijkheid over wie aan welke knoppen moest draaien en maakte daarbij het eigen belang voor de collega’s, binnen de gestelde kaders, zichtbaar. Op afdelingsniveau kreeg het overleg een nieuwe impuls. Teams hebben met elkaar gekeken naar wat de behoeftes en valkuilen waren. Dit leidde onder andere tot de instelling van een dagelijks afdelingsbreed overleg, waarbij de acties voor de korte termijn en die voor de lange termijn inzichtelijk zijn en de teams gezamenlijk de prioriteiten bepalen en bewaken. Voorheen bleven vragen als: ‘wie pakt wat op’, ‘wie helpt wie’, ‘wat doen we eerst’, ‘wanneer is het gereed’ en ‘wanneer schalen we op’ onbeantwoord. Met als gevolg dat zaken lang bleven doorsudderen of zelfs helemaal uit het zicht verdwenen.

### Plezier

“De durf is terug in onze fabriek”, constateert Van der Hoogte nu. “De inzet onder de medewerkers was er al en die zien we nu weer in volle glorie terugkomen. En ook het plezier is weer terug; ik zie en hoor mensen weer optimistisch zijn. Daar hebben we ons natuurlijk best wel zorgen om gemaakt. Werkplezier, tevredenheid en welzijn zijn immers cruciaal in ons bedrijf; we vinden het belangrijk dat onze medewerkers zich goed en gewaardeerd voelen.”

### Continuïteit

De man die het stokje na haar interimperiode heeft overgenomen van Mariëlle is Fred Bartels. “In mijn eerste periode wil ik vooral goed luisteren, me een beeld vormen van waar we nu staan. Als belangrijke opdracht zie ik de passie en het herwonen plezier erin houden. Ik ben iemand die mensen wil betrekken en dat zal ik ook volop doen. Net als de lijn van helderheid die Mariëlle heeft ingezet. Volgens mij zijn we dan op de goede weg.”