

Uit een ander vaatje tappen

De koers drastisch durven verleggen, een nieuwe visie ontwikkelen en daar heel consequent aan vasthouden, ook al betekent dat 'nee' zeggen tegen potentiële klanten. Dat is de strategie van &Samhoud.



De koerswijziging bij &Samhoud heeft geleid tot de keuze om zich vooral te richten op adviestrajecten waar het mogelijk is om echte doorbraken bij opdrachtgevers te realiseren. Medewerkers kunnen zich volledig naar eigen inzichten ontplooiën via een persoonlijke visie. De grote mate van vrijheid wordt in toom gehouden door een aantal controle mechanismen, zoals een cultuur van continu feedback geven en het monitoren van een aantal financiële succesfactoren. &Samhoud heeft met deze aanpak aantoonbaar positieve resultaten behaald in medewerkertevredenheid, klanttevredenheid en in financieel opzicht.

Noodzaak

&Samhoud is een organisatie-adviesbureau gevestigd in Utrecht met circa zeventig medewerkers. &Samhoud richt zich op het begeleiden van meerjarige trajecten op het vlak van visie, strategie en samenwerking bij grote organisaties in Nederland en in enkele andere landen.

Begin 2003 beleeft &Samhoud een belangrijk moment in haar bestaan. Door het uitblijven van enkele grote opdrachten verkeert de organisatie plotseling in een kritieke toestand. Dit geeft bij alle medewerkers een groot gevoel van *urgency* dat drastische actie noodzakelijk is om te overleven. Als reactie op de situatie onderneemt de leiding tegelijkertijd een tweetal initiatieven.

Bereidingswijze

In de eerste plaats stelt de directie (centraal) een saneringsplan op om de financiële situatie snel en structureel te verbeteren. De eerdere structuur met zelfstandige Business Units wordt ingeruild voor één methode van werken die voor iedereen hetzelfde is. De omzwaai leidt tot het afscheid van ongeveer een kwart van de medewerkers. In persoonlijke gesprekken wordt met de betrokken medewerkers gezamenlijk geconcludeerd, onder andere op basis van 360° feedback, dat het beter is hun loopbaan buiten &Samhoud voort te zetten. In vrijwel alle gevallen hebben de medewerkers op eigen kracht binnen enkele maanden nieuwe posities gevonden.



hoofdgerecht

Ingrediënten

- ▶ eenduidige en gedurfde koersbepaling
- ▶ persoonlijke ontplooiing
- ▶ veelvuldig en diepgaand contact tussen medewerkers
- ▶ lerende organisatie
- ▶ innovatieve werkwijze
- ▶ strenge selectie aan de poort
- ▶ constante feedback en coaching
- ▶ veel aandacht aan beoordelingen
- ▶ meetbare resultaten

&Samhoud



*Edwin de Winter,
managing partner:
‘Vooral de discussie
over het woord
‘doorbraken’ heeft
heel wat voeten in
de aarde gehad.
Uiteindelijk kwamen
we eruit.’*

Aangezien binnen &Samhoud een sterke onderlinge band bestaat, is er veel aandacht besteed aan het proces van de vertrekkende collega's, zowel met het oog op de vertrekkende als de blijvende medewerkers.

Ook vinden vele acties plaats om de kosten te reduceren. Dit leidt onder andere tot het opzeggen van diverse abonnementen en lidmaatschappen en ook tot zogenaamde ‘soberheidslunches’, waarbij alleen hagelslag en pindakaas op tafel staan. Naast de kostenbesparing is dit ook een heel zichtbaar teken van de kritieke situatie van het bedrijf en wat de *sense of urgency* versterkt bij de medewerkers om bij te blijven dragen aan de overleving van de organisatie. Aan personeelsleden is bovendien ook direct gevraagd om bij te dragen door een reductie in salaris te accepteren.

Terugkijkend stelt oprichter Salem Samhoud over deze periode: ‘De innovatiedrang was zeer groot en we hadden te weinig focus. We hadden wel visie, maar geen strategie. Alles kon. De motor was gewoon te klein om alle ballen in de lucht te houden. We hadden behoefte aan een betere balans tussen inspireren en disciplineren.’

In de tweede plaats start &Samhoud een initiatief om een heldere visie te ontwikkelen op de toekomst. Dit vindt plaats met betrokkenheid van alle medewerkers en begint met een ‘merkmarathon’ om duidelijk te krijgen waar het merk &Samhoud precies voor staat. Naast de brede interne betrokkenheid, komt er ook inspiratie uit externe bronnen. Zo stimuleren bijvoorbeeld ook klanten, een dominee en filosofen de discussies om een goed beeld te krijgen. De eerste sessie gaat 24 uur achter elkaar door, dag en nacht. Door de focus op de klant en het merk &Samhoud ontstaat er ook een *sense of excitement* om een goed presterende organisatie op te bouwen.

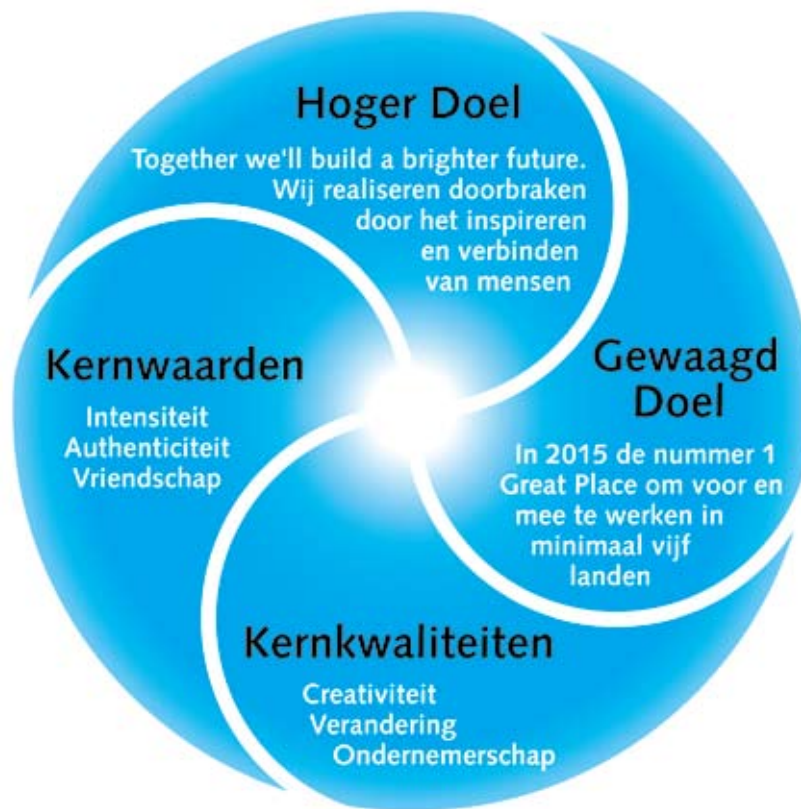
Gezamenlijk definiëren de medewerkers via uiteenlopende interactieve bijeenkomsten de nieuwe visie voor &Samhoud. Een visie bestaat volgens &Samhoud uit een viertal elementen: een hoger doel, gewaagd doel, kern-



waarden en kernkwaliteiten. In de afbeelding op de volgende pagina staan de resultaten van de gesprekken binnen &Samhoud voor de verschillende onderdelen.

Edwin de Winter, managing partner bij &Samhoud over het proces om de gezamenlijke visie te ontwikkelen: 'Onze visie is samen met onze mensen ontwikkeld in een proces dat meerdere maanden omvatte. Tijdens lunchbijeenkomsten en visieworkshops hebben medewerkers, van project assistenten tot partners, intensief gediscussieerd over deze visie. Vooral de discussie over het woord 'doorbraken' heeft heel wat voeten in de aarde gehad. Uiteindelijk kwamen we eruit.'
 Rob van de Blaak: 'Op basis van de visie is een strategie ontwikkeld met behulp van een strategiekaart. Dit is een schematisch overzicht van alle belangrijke zaken die we ter hand nemen om de visie te realiseren. Het bleek een enorm handig en disciplinerend hulpmiddel te zijn om budgetten te bepalen, prioriteiten te stellen en om 'nee' te kunnen zeggen tegen allerhande leuke en losse ideeën die niet tot het realiseren van onze visie zouden leiden.'

Als gevolg van de nieuwe koers is een gezamenlijke methode ontwikkeld om klanten te



- Hoger doel: Waar ontleent de organisatie haar bestaansrecht aan
- Gewaagd doel: Waar gaat een organisatie voor
- Kernwaarden: Waar staat de organisatie voor
- Kernkwaliteiten: Waar blinkt de organisatie in uit
Visie &Samhoud



begeleiden bij hun strategie ontwikkeling. Anders dan in het verleden met de Business Unit structuur worden de nieuwe methoden door alle medewerkers van &Samhoud gebruikt als leidraad. Op basis van de Value Profit Chain hebben medewerkers een zestel 'competence centers' (focus gebieden) gedefinieerd. Deze competence centers zijn:

- ▶ Visie & Strategie
- ▶ Leiderschap & Team
- ▶ Cultuur & Verandering
- ▶ Plezier & Prestatie
- ▶ Internal Branding
- ▶ Branding & Clienting

De competence centers vormen unieke &Samhoud proposities naar de markt. Initiatieven voor nieuwe activiteiten worden consequent getoetst of ze passen binnen deze gebieden. Indien dat niet het geval is, krijgen ze geen ondersteuning vanuit het management. Hierdoor is het 'hobbyen' gestopt. Over ieder competence center is een set van professioneel vormgegeven slides beschikbaar, waarmee alle adviseurs de concepten gemakkelijk kunnen uitleggen. Dus alle medewerkers zijn betrokken geweest bij de ontwikkeling van de methoden en ze hebben hun bijdrage daaraan kunnen leveren, maar nu ze gereed zijn vormen ze een verplichte standaard voor iedereen.

Aan tafel

In de klantcontacten onderscheidt &Samhoud zich van andere organisaties doordat de adviseurs een echte verbinding maken met de klanten. Door de combinatie van verbinding+inspiratie+vriendschap gaan adviseurs van &Samhoud anders in gesprek met klanten. Dit zit heel diep. De adviseurs richten zich op het bereiken van doorbraken, altijd vanuit een hoger doel. Het hoger doel voor Achmea Zorg, één van de relaties van &Samhoud, luidt bijvoorbeeld als volgt: 'Wij zijn er voor uw gezondheid en vitaliteit & samen met onze partners verzekeren wij u van duurzame zorg.' Om dit te realiseren, maken de adviseurs gebruik van een groot aantal participatieve methoden





om een breed draagvlak voor veranderingen binnen de organisatie van de klant te creëren. De methoden die &Samhoud voorstelt aan klanten, hebben ze altijd eerder toegepast op de eigen organisatie, bijvoorbeeld tijdens de ontwikkeling van de eigen visie en strategie. Achmea Zorg is er ook van overtuigd dat het waardevol is om een visie op een participatieve manier te bereiken. Jeroen van Breda Vriesman, directievoorzitter Achmea Zorg: 'Het mooiste van de visie vind ik dat wij hem met elkaar hebben gemaakt. De visie is veel minder waard als de mensen die hem moeten waarmaken de visie niet beleven en er geen invulling aan geven. Uiteindelijk geloof je pas ergens in, als je het idee hebt dat het van jou is.'

Een direct in het oog springend resultaat van de manier van werken van &Samhoud is het feit dat dit bedrijf in 2008 de Great Place To Work award heeft gewonnen vanuit het Europese Great Place to Work Institute, dat een groot aantal organisaties vergeleken heeft. Het winnen van deze award is een duidelijk bewijs dat &Samhoud voor de werknemers een plezierige organisatie is om voor werken. Ook de award toegekend door het NCSI voorjaar 2008 voor de meest innovatieve werkplek toont aan dat &Samhoud veel rekening houdt met de behoeften van de medewerkers. Dat blijkt tevens uit het percentage tevreden werknemers, dat een aanzienlijke stijging laat zien over de afgelopen jaren. Van 2003 tot 2007 steeg de werknemerstevredenheid van 7.0 naar 8.2.

Ook voor de organisatie heeft de aanpak binnen &Samhoud concrete resultaten opgeleverd. In de eerste plaats is het aantal 'zeer tevreden' klanten in twee jaar (van 2003 tot 2005) gestegen van 26% naar 35%.

Vanaf 2006 is &Samhoud overgestapt op de zogenaamde 'Net Promoter Score' om klanttevredenheid te meten. Dit is een instrument dat ontwikkeld is op basis van uitgebreid onderzoek door Harvard professor Fred Reichheld om klanttevredenheid te meten op een manier die ook geaccepteerd wordt door de kritische wereld van beleggingsanalisten. De klanten geven een cijfer tussen de 1 en de 10 op de vraag: 'Hoe waarschijnlijk is het dat u &Samhoud aanbeveelt bij vriend of collega?' De 'Net Promoter Score' is het percentage



*Jeroen van
Breda Vriesman,
directievoorzitter
Achmea: 'Het
mooiste van de visie
vind ik dat wij hem
met elkaar hebben
gemaakt.'*



klanten dat het cijfer tussen 8-10 geeft minus percentage klanten die lager dan 7 geven. Dit is een behoorlijke strenge maatstaf, zeker gezien de culturele norm in Nederland om niet zo snel een 9 of een 10 te geven. &Samhoud haalt een bijzonder hoge score, wat betekent dat de overgrote meerderheid van klanten &Samhoud actief aanbeveelt aan anderen. In 2006 haalde &Samhoud een NPS van 88%, in 2007 een NPS van 85%.

Door de toegenomen focus en commitment van de medewerkers is het percentage declarabele uren eveneens gestegen met een kwart en nadert het streefcijfer van 70%. Van 2003 tot 2009 steeg het percentage declarabele uren van 52% naar 65%.

Tenslotte worden de gestegen prestaties ook weerspiegeld in de netto winstcijfers. Dit laat een enorme verbetering zien in vergelijking met het moeilijke jaar 2003. Na een aanvankelijke reductie, is het aantal medewerkers momenteel weer aan het stijgen.

Maar het effect van het bestaan van &Samhoud is breder zichtbaar. Adviseurs helpen organisaties met het bespreken van zingevingsvraagstukken en het vinden van een hoger doel. Dankzij de aanpak van &Samhoud bereiken organisaties een grotere effectiviteit en treedt minder verspilling op. Zeker bij klanten die een duidelijke maatschappelijke doelstelling hebben, zoals in de overheid en ziektekostenverzekeraars, is het helder wat de maatschappelijke voordelen zijn.

Ook het verbinden van werk met plezier bij de medewerkers van de klanten van &Samhoud is een maatschappelijk nut. Hierdoor gaan meer mensen met plezier naar hun werk. Salem Samhoud: 'Wij brengen geluk in bedrijven.' Niet in de laatste plaats levert &Samhoud ook op een heel directe wijze een positieve bijdrage aan de maatschappij. &Samhoud heeft reeds verschillende maatschappelijke projecten gelanceerd, zoals Visie21 en het Jeugd kabinet, en ondersteunt het Teaming, een initiatief voor microdonaties.

Medewerkers van &Samhoud worden aangemoedigd om een bijdrage te leveren aan deze projecten, deels in officiële werktijd en deels in hun eigen tijd. Vrijwel alle medewerkers van &Samhoud delen deze waarde en hebben





eigenlijk geen aanmoediging nodig.

Inspiratie

De werkfilosofie van &Samhoud is sterk geïnspireerd door en uitgewerkt volgens de theorie van de Value Profit Chain. De Value Profit Chain is ontwikkeld op Harvard Business School en laat zien hoe tevredenheid en loyaliteit van medewerkers leiden tot een betere kwaliteit en een hogere waarde van de geleverde prestaties. Dit heeft een positieve uitwerking op de tevredenheid en loyaliteit van klanten. En het vertaalt zich uiteindelijk in groei van financiële prestatie-indicatoren, waaronder omzet en winst.

Zie verder: The Value Profit Chain. Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees. By: James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger. The Free Press, 2003.

Verder is het denken van Jim Collins en Jerry Porras belangrijk voor &Samhoud. Collins & Porras laten in hun boek 'Built to last' zien hoe een aantal grote visionaire bedrijven hun concurrenten decennialang weten te overtreffen. Het zijn niet de superieure leiders of het briljante idee die zorgen voor langdurig succes. Kenmerk van succes is een kernideologie die zorgt voor binding, gekoppeld aan een geambieerde toekomst die sturing geeft.

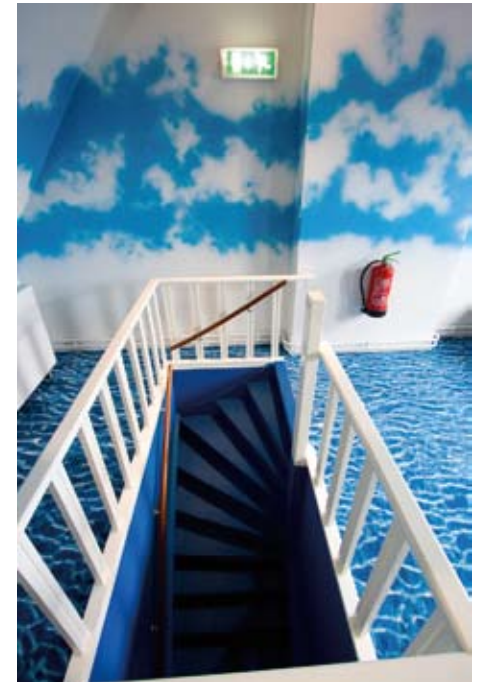
In het boek Good to Great beschrijft Jim Collins daarnaast wat goede bedrijven doet uitgroeien tot excellente bedrijven. Hij formuleert daarbij drie elementen die deze groei mogelijk maken: gedisciplineerde mensen, gedisciplineerd denken en gedisciplineerde actie.

Ingrediënten

Naast het betrekken van medewerkers bij het formuleren van visie, strategie en werkmethoden, brengt &Samhoud nog een aantal sociaal innovatieve kenmerken succesvol in de praktijk.

► Persoonlijke ontplooiing

Van alle medewerkers wordt verwacht dat ze een persoonlijke visie ontwikkelen en deze vertalen naar doelstellingen en verbetergebieden. Hierbij





**Salem Samhoud,
mede-oprichter:
‘Behandel je
collega’s zoals je
vrienden.’**

hebben medewerkers alle ruimte om eigen ideeën in te brengen, zolang ze maar binnen de kaders van de organisatie blijven. Zelfs als ze er buiten treden, kan het zo zijn dat &Samhoud de medewerker ondersteunt om zijn of haar persoonlijke visie te realiseren, alleen kan dat dan gepaard gaan met een vertrek uit de organisatie. Het credo ‘up or out’ is binnen &Samhoud niet van toepassing. Goed functionerende adviseurs die zich blijven ontwikkelen en een meetbare bijdrage aan de organisatie leveren, zijn van harte welkom om te blijven in een rol die hen goed ligt. Ook biedt het persoonlijke plan volop ruimte voor het inrichten van een gewenste *work-life balance*. Op dat gebied heeft &Samhoud onder andere de bijzondere arbeidsvoorwaarde van twee maanden betaald vaderschapsverlof.

► **Veelvuldig en diepgaand contact tussen medewerkers**

In stijl met de kernwaarde ‘vriendschap’, hebben medewerkers van &Samhoud veel informeel contact met elkaar via vieringsmomenten, congressen, hardloopleubjes, het coachen van tienermoeders in de Bijlmer et cetera. Rond veel gebeurtenissen organiseert &Samhoud feestjes om plezier in het werk te brengen en om onderling contact te bevorderen. Ook op een formele wijze leren de medewerkers elkaar grondig kennen, zoals via deelname aan leiderschapssessies op Insead en de buitenlandse reizen naar Santiago de Compostella in Spanje en Delfi in Griekenland. Tijdens het verblijf praat iedereen met elkaar in diepe gesprekken over levensvraagstukken. Hierdoor ontstaat een hechte band tussen de medewerkers, waardoor samenwerking soepel verloopt en het genereren van nieuwe ideeën en initiatieven gestimuleerd wordt. Salem Samhoud: ‘Behandel je collega’s zoals je vrienden.’

► **Lerende organisatie**

Kennisontwikkeling en kennisdeling krijgen binnen &Samhoud veel aandacht. Een tweetal senior medewerkers zijn vrijgemaakt om daar een groot deel van hun tijd aan te kunnen besteden. Kennisoverdracht vindt onder andere plaats via zogenaamde ‘schietlunches’, waarbij medewerkers vrij kunnen reageren op nieuwe ideeën van het kennisteam. Kennisdeling blijft niet beperkt tot de medewerkers die hier een speciale rol voor hebben. Regelma-





tig sturen adviseurs interessante stukjes door naar de e-mail distributielijst 'alle gebruikers' om hun collega's te informeren.

Medewerkers nemen ook initiatieven om hun kennis uit te breiden, bijvoorbeeld door bekende managementgoeroes in de Verenigde Staten te gaan interviewen. Er worden ook studieteams gestart waar andere geïnteresseerden bij gezocht worden. Zo onderzoekt een team de mogelijkheden van *behavioral change* om in te passen in de adviesfilosofie. Veel is mogelijk, zolang de output maar zichtbaar is.

► **Innovatieve werkplek**

Het kantoorpand van &Samhoud is ingericht om te kunnen werken zoals je wilt. Inspirerende ontmoetingsruimtes wisselen elkaar af. Bij de ontvangst is een grote bibliotheek ingericht met een uitgebreide selectie management literatuur en vaktijdschriften. &Samhoud heeft hiervoor in het voorjaar van 2008 de NCSI award voor de meest innovatieve werkplek in ontvangst mogen nemen uit handen van Minister-President Balkenende. Geheel in lijn met de gedachte van sociale innovatie is het idee om mee te doen aan deze award afkomstig van een junior adviseur, die de gelegenheid heeft gekregen dit verder uit te werken.

► **Streng selectie aan de poort**

In de ogen van &Samhoud begint het al bij het aannamebeleid van nieuwe medewerkers. Kandidaten worden streng beoordeeld of ze wel voldoende passen bij de visie en kernwaarden van de organisatie en of ze een flinke dosis verantwoordelijkheidsgevoel hebben. Past hun authentieke persoonlijkheid goed bij de organisatie? &Samhoud neemt alleen kandidaten aan die uitstekend passen binnen de organisatie. Als geen enkele kandidaat voldoet, nemen ze niemand aan. Nieuwe medewerkers worden dus aangenomen op kernwaarden en mentaliteit. &Samhoud meent dat inhoud en vaardigheden zijn aan te leren. Overigens maakt &Samhoud regelmatig gebruik van innovatieve selectiemethoden. Zo zijn sommige medewerkers aangenomen via een sollicitanten gala, waarbij ook gesport werd en klanten betrokken waren bij het selectieproces.





► **Constance feedback en coaching**

Binnen &Samhoud heerst een cultuur van het geven van constante feedback. Medewerkers vragen en geven elkaar feedback op ieder moment dat zich daartoe leent, bijvoorbeeld na afloop van een gesprek bij een klant. Nieuwe medewerkers krijgen een mentor die hen wegwijst in de organisatie en hen begeleidt bij hun ontplooiing. Na verloop van tijd krijgen ze ook een coach. Dat is iemand vanuit het leadership team die helpt bij het ontwikkelen van dienend leiderschap. Projectleiders letten speciaal op nieuwe mensen en zorgen dat hun bijdragen snel op een kwalitatief hoog niveau komen te staan. De projectleider staat er niet alleen voor. Feedback voor nieuwe medewerkers komt ook van andere, meer ervaren teamleden. Overigens past het binnen de cultuur dat iedereen fouten mag maken en dat geldt ook zeker voor de nieuwe medewerkers.

► **Veel aandacht aan beoordelingen**

In december bespreken de managing partners alle medewerkers samen met HR. Zowel op individuele competenties en resultaten krijgt iedereen een beoordeling tussen 1 en 10. Beide getallen worden gelijk gewogen om tot een eindscore te komen. De individuele bonus is sterk afhankelijk van de uiteindelijke beoordeling. Voorstellen voor persoonlijke plannen en voor nieuwe initiatieven worden steeds beoordeeld in hoeverre ze passen binnen de visie en strategie van &Samhoud.

► **Meetbare resultaten**

Een grote balancerende werking gaat uit van het meten van harde resultaten. &Samhoud hanteert twee belangrijke uitgangsprincipes: adviseurs moeten tenminste 70% van hun tijd besteden aan declareerbare uren en projecten mogen geen verlies draaien

Dit dwingt de medewerkers om de financiële realiteit van het bedrijf voortdurend zelf in de gaten te houden bij de planning van hun activiteiten. Kennis en ontwikkelingsactiviteiten zijn vaak moeilijk in financiële termen uit te drukken, maar de resultaten van deze inspanningen moeten in ieder geval altijd zichtbaar zijn in de vorm van publicaties, congressen of films. ◀

*Ingrid Smolders,
managing partner*

*HRM: 'Hart voor
mensen, hard op
resultaat.'*

