

“Ik ben geen wegloper als het even moeilijk wordt”

Directeur Personeel & Organisatie van Albert Heijn, Luc de Baets, is een ‘retailer’ in hart en nieren.

“Ik kom uit Zeeuws Vlaanderen. Uit een middenstandsgezin in het dorpje Sluis. “Mijn ouders hadden er confectiewinkels. Dat was dag en nacht werken. Ik ben in de winkel groot gebracht. Toen ik 15-16 was verkocht ik er broeken, kostuums en ik mocht er dames in jurken helpen.”

Na het VWO wilde hij het avontuur opzoeken en maakte hij een opmerkelijke keuze: de militaire academie in Den Helder. Voor hij terugkeerde in de retail was hij onder meer Kapitein bij het Korps Mariniers, liaisonofficier van de UN-peacekeeping-force in Zuid-Libanon en personeelsofficier bij de VN-troepen in Beiroet.

Is ‘avontuur’ synoniem aan de militaire academie? U had ook hippie kunnen worden en de wijde wereld kunnen intrekken.

“Hippie worden lag – gezien mijn opvoeding en achtergrond – niet zo voor de hand. Ik was niet iemand die zich wilde afzetten tegen de heersende macht. Op de middelbare school was ik een keurig jongetje. Ik voelde me niet aangetrokken tot de opstandigen in mijn klas. Met het voetbalteam kon ik in het weekeinde best uit de band springen Maar ik was in mijn vrije tijd geen wereldverbeteraar.”

Orde en gezag?

“Ook. Maar vooral de fysieke beproeving in combinatie met een zware theoretische opleiding. De mariniersopleiding in Doorn was fysiek heel erg zwaar. Ik ben lichamelijk niet zo sterk, ik zit in de middenmoot. Maar met de theorie had ik geen moeite.”



Luc de Baets

Ooit aan opgeven gedacht?

“Gedacht wel, gedaan nooit.

Tijdens een speedmars van de Leuserheide naar Doorn had ik momenten dat ik het fysiek echt niet meer aan kon. Dan kwam er een jeep naast je rijden met een officier en die zei: ‘De Baets stap maar in. Meerijden is veel gemakkelijker.....’ De verleiding was héél erg groot. Maar ik wist: instappen betekent vertrekken.”

Na zijn functie als personeelsofficier bij het Korps Mariniers koos De Baets bewust voor een functie in de burgermaatschappij. Hij was onder meer directeur P&O van Vendex KBB Speciaalzakengroep en directeur Human Resources van Endemol voor hij begin 2003 bij Albert Heijn aan de slag ging.

Door Rik Rensen

Wat drijft u om voor een dergelijke zware, verantwoordelijke functie bij AH te kiezen? Tomeloze ambitie?

".....Vooral de uitdaging."

Moet u op uw tenen lopen?

".....in het begin wel. Dit is een groot bedrijf en het vergt relatief veel tijd deze organisatie tot de diepste vezels te doorgronden."

Toen bent u op speurtocht gegaan...

"Ja. Ik wilde dit bedrijf leren begrijpen. Dus schoof ik aan bij diverse overleggen in verschillende onderdelen van de organisatie. En ik heb een intensieve cursus voor 'magazijnmedewerker' gevolgd. Kort en goed: het was een behoorlijke investering voordat ik écht begreep hoe dit bedrijf functioneert."

Albert Heijn is de voorlopige winnaar van de prijzenoorlog in supermarktland. De eerste slag is binnen, maar de einduitslag zal nog even op zich laten wachten. Vóór de prijzenoorlog begon, stond het voortbestaan van Albert Heijn op het spel. Albert Heijn was te ver van de klant komen te staan, té arrogant geworden. Het bedrijf was teveel gericht op de grachtengordel uit Amsterdam. Bovendien had het bedrijf fors te lijden onder de publicitair breed uitgemeten val van Ahold-topman Cees van der Hoeven. Albert Heijn was dan wel geen Ahold, toch leek het er even op dat de dochter in 2003 zou worden meegesleurd in de vrije val waar de moeder in terecht was gekomen.

Die tijd is nu voorbij. Korte termijn acties maken weer plaats voor een lange termijn visie, die voor een belangrijk deel verankerd ligt in de nieuwe cultuur die Albert Heijn wil uitdragen. Een ambitie ook die zich het beste laat samenvatten met de slagzin: "Het alledaagse betaalbaar en het bijzondere bereikbaar." P&O-directeur Luc de Baets, die ruim twee jaar geleden van tv-producent Endemol naar Albert Heijn werd gehaald, geeft leiding aan het proces van cultuurverandering.

U kwam binnen toen Ahold-baas Cees van de Hoeven het veld moest ruimen. Dat was even schrikken.

“Dat was op 24 februari 2003. Ik hoorde het tijdens mijn wintersportvakantie, een week voor ik bij Albert Heijn van start ging. Dat was een forse donderslag, dat zal ik niet ontkennen. Maar ik heb geen moment getwijfeld aan de juistheid van mijn overstap.”

Waarom wilde directeur Dick Boer van Albert Heijn juist ú binnenhalen?

“Dat moet u aan hem vragen. Ik kan er slechts naar gissen. Ik beschik over veel praktische ervaring in de retail en ik maak dingen af; wil ze tot een goed einde brengen. Ik ben ook geen wegloper als het even moeilijk wordt.”

Nooit opgeven staat u op het voorhoofd gekerfd?

“Tussen mijn 19de en mijn 29ste heb ik bij het Korps Mariniers gediend. Daar leer je nooit aan opgeven te denken. En je leert ook écht samenwerken in uiterst moeilijke omstandigheden. De vriendschap bij het Korps bestaat niet in de burgermaatschappij. Je wordt bij het Korps in situaties gebracht, waarin je volledig op elkaar aangewezen bent. Dan móet je op elkaar kunnen vertrouwen. Alleen red je het er niet.”

Wat voor bedrijf trof u bij uw aantreden in 2003 aan?

“Een bedrijf dat verlamd was. Veel mensen hadden ook financiële tegenslagen. Die hadden geld geïnvesteerd in personeelsfondsen, waarvan de koers dramatisch was gedaald. Veel boosheid en beschadigde trots. Een organisatie van eilanden ook. De verbindingsbruggen ontbraken. Logistiek had bijvoorbeeld zijn eigen profit & loss. Bedrijfsonderdelen communiceerden onvoldoende met elkaar. Maar ik besepte ook: Albert Heijn is een bedrijf met een geweldig imago. Dat richt je niet zomaar te gronde.”

Hoe behandel je een bedrijf dat in shock verkeert?

“Door leiderschap te tonen, je mensen regelmatig bij elkaar te halen en ze te vertellen wat er aan de hand is. Maar vooral door te bespreken in welke richting je de oplossingen zoekt. Dat zorgt voor grote betrokkenheid van de mensen. Dan krijgen medewerkers na verloop van tijd het vertrouwen dat het goed komt. Opmerkelijk is, dat bij Albert Heijn ondanks de crisissituatie de grote uittocht is uitgebleven. De enige echte grote personele verandering heeft zich voltrokken aan de top. Tweederde van de zittende directie van Albert Heijn is nieuw. Dit directieteam is bereid in elkaar te investeren. En ik verze-

ker u: dat betaalt zich uit. De medewerkers zien dat de eenheid, de saamhorigheid groeit. Dat is effectieve en aansprekende shockbehandeling.”

Hoort een directeur P&O van Albert Heijn tijdens een proces van ingrijpende cultuurveranderingen in de kerndirectie thuis? Of is opereren vanuit dat collectief juist een handicap?

“Ik móet juist kunnen aansturen vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid. Dat betekent: opereren vanuit de kerndirectie is een ‘must’. Dit is een mensenorganisatie met vijftigduizend werknemers. Retail is detail. Je leeft met de omzet van gisteren en met die van vandaag. Je moet kunnen inspelen op de dynamiek van de totale organisatie. Met lange P&O-lijnen zal je dat nooit lukken. Het gaat mij niet om mijn status maar om de betrokkenheid van de P&O-afdeling binnen het directieteam.

Geeft u eens een voorbeeld?

“Een gezonde cultuur binnen een bedrijf vormt de basis voor elke beoogde strategische verandering. Concreet: voor Albert Heijn betekent dit dat waarden als respect, vertrouwen, samen, doelgericht, bezieling en vernieuwing de culturele basis moeten gaan vormen.”

Begrijpen de medewerkers wat u daarmee bedoelt?

“Ze kunnen er niet om heen. Deze waarden komen terug en worden besproken tijdens alle trainingssessies, functioneringsgesprekken en tijdens de vele dagelijkse gesprekken. “**Samen**” betekent niet alleen dat de medewerker zich committeert aan de doelstellingen van Albert Heijn. Maar ook dat hij of zij bereid is successen – ook die van anderen – te delen en te vieren.”

Ben u een staf- of een lijn-directeur?

“Ik zit dicht bij de lijn dan bij de staf. Om weer grip te kunnen krijgen op het mensenproces in deze organisatie heb ik op een gegeven moment gezegd: er gaat hier geen contract de deur meer uit zonder dat er een handtekening van P&O onder staat. Het kan niet zo zijn dat de lijnmanagers alleen verantwoordelijk zijn voor de invulling van vacatures. De P&O-medewerker tekent mee en is door die handtekening dan ook medeverantwoordelijk. Het moet aan mij vreten, ik moet er van wakker liggen als er een verkeerde keuze is gemaakt bij het aantrekken van medewerkers.”

De noodzaak om fors te gaan bezuinigen bestond nog niet. Albert Heijn liep ogenschijnlijk prima.....

“Dat klopt. Dus zijn wij intern eerst eens op de kleintjes gaan letten. We zijn met een aantal korte termijn acties het ‘eigen’ huis op orde gaan brengen door onder meer in het oerwoud van regelingen te gaan snoeien. Elke organisatie bouwt gedurende zijn bestaan een veelheid aan regelingen op. Soms worden het privileges, soms conflicteren ze weer met andere regelingen. Maar het gemeenschappelijke kenmerk is, dat ze meestal verschrikkelijk veel geld kosten.”

Conclusie?

“Synchroniseren en versimpelen. Doen wat je zegt en er niet te lang omheen draaien.”

Hoe zichtbaar bent u in het bedrijf?

“Zichtbaar genoeg, maar ik opereer nú bewust op de achtergrond.”

Bescheiden?

“In dit directieteam probeer ik de processen te sturen. Het product, de rol van de commercie is hier zó belangrijk dat de commerciële mensen op de voorgrond moeten opereren. Ik ben wel sponsor van het leiderschapsprogramma en het cultuurproject. We willen deze kolommenorganisatie revitaliseren. Bruggen slaan tussen de verschillende bedrijfsonderdelen. Zorgen dat mensen elkaar leren kennen door gesprekken op gang te brengen. Aan de slag gaan met nieuwe waarden: *respect, vertrouwen en vooral ook SAMEN.*”

Hoe doet je dat?

“Door signalen af te geven en door simpelweg af te dalen in de organisatie. De directie was teveel op afstand komen te staan van het management. Nu wordt er weer direct aan de leiding van Albert Heijn gerapporteerd. We eten als directieteam ook regelmatig samen in de kantine. Dat praat zich rond in een kantine waar dagelijks 1000 mensen zitten. De directie is ook in gesprek gegaan met de 60 belangrijkste managers van het bedrijf. Onderwerp? Hoe die managers respect, vertrouwen en samenwerking praktisch invullen. We bespreken ook hoe belangrijk die waarden zijn bij het behalen van de doelen die het bedrijf zichzelf heeft opgelegd. Tijdens die sessies bleek dat veel managers elkaar nauwelijks kenden. Gemeenschappelijke doelstellingen werden slechts zeer beperkt gedeeld. Elk lid van het directieteam heeft vervolgens een aantal sessies geleid. Het managementteam is nu een hechte club met gemeenschappelijke waarden en doelstellingen.”

Wat zei Dick Boer over dit alles? Show me the money? Wat zie ik er onder de streep van terug?

“Ik kan het nut van die sessies niet tot achter komma hard maken. Dat hoeft ook niet; hij beseft dondersgoed dat de beoogde cultuurverandering uiteindelijk bijdraagt tot een gezonde, efficiënte bedrijfsvoering van uiterst betrokken medewerkers. We beperken ons bovendien niet tot de 60 topmanagers. Dan hebben de trainingssessies met die mensen uiteindelijk geen zin. We gaan nu weer een laag dieper. Nu krijgen de 250 mensen onder de laag van topmanagers een training. Wie geeft die training? Natuurlijk de manager die net zelf de trainingen heeft ondergaan. Ik ben ook aanwezig geweest bij die training en heb uiteraard meegedaan. Zichtbaar willen zijn en bereid zijn je kwetsbaar op te stellen naar de organisatie. Dat is belangrijk! Elk directielid adopteert een groep. Die bijeenkomsten geven veel energie en de mensen krijgen er zelf ook veel energie van. We spreken mensen ook aan op afwezigheid.”

U staat aan het stuur van een grote olietanker. Grote ambities maar kleine veranderingen. Verlangt u nooit terug naar de tijd van de kleine winkels van uw ouders in Zeeuws Vlaanderen?

“Nee. Albert Heijn is een complexe organisatie. In een kleinere organisatie zou ik me al gauw gaan vervelen. Je krijgt daar veranderingen natuurlijk sneller voor elkaar. Als je het goed doet, is het doel dan snel bereikt. Maar de uitdaging voor mij zit ‘m nou juist in de weg naar dat doel toe. Culturen veranderen is een kwestie van passen, meten, stimuleren en bereid zijn zelf het voorbeeld te geven. Maar je moet ook het vertrouwen uitstralen dat anderen – je medewerkers – in staat zijn de dingen te doen die de top van een organisatie belangrijk vindt.”

Wat is uw geheim?

“Door het voorbeeld te geven, ook op lastige momenten. Dat je laat zien dat je het beste voor hebt met je mensen. Als je vertrouwen geeft, dan krijg je het ook terug.”

Een cultuur die verandert, eist ook slachtoffers. Accepteert u dat er bij Albert Heijn mensen zijn die opgeven waar u doorgaat?

“Jawel, maar met moeite. Laat ik daar eerlijk in zijn. Ik vind het lastig te accepteren als mensen hun doelstellingen niet halen. Ik zal dan met die medewerker aan tafel gaan zitten en bespreken hoe we de kwestie een positieve draai kunnen geven. Doorzetten is dan het uitgangspunt.”

Wat merkt de klant in de winkel nu eigenlijk van al uw werk, van die beoogde cultuuromslag?

“Die zal het – jammer genoeg – pas op termijn gaan merken. Om te beginnen door het respect waarmee de klant tegemoet wordt getreden. De medewerker moet dus niet nors roepen.....’**Bonus!** Maar..... **hebt u misschien een bonuskaart?** Spijtig genoeg gaat dat proces van cultuurverandering langzaam. De medewerker moet gastvrij, toegankelijk en vindingrijk zijn. Volgend jaar zullen de positieve gevolgen van de cultuurveranderingen pas in de winkels doordringen. Dan is de winkelmedewerker aan de beurt om te worden getraind. Dit is immers een cascademodel. En de managers van de supermarkt worden dit najaar verder opgeleid want die moeten begrijpen wat we willen bereiken. Zonder de betrokkenheid, het commitment van die groep leidinggevenden hebben de trainingssessies met de medewerkers op de winkelvloer geen zin.”

Waar let u op als u de Albert Heijn binnenstapt?

“Ik let op de entree. Ziet die er verzorgd uit? Nog belangrijker: hoe word ik te woord gestaan bij de kassa. En ik let er op hoe

vindingrijk de winkel opereert. Liggen de rookworst en de boerenkool in de wintertijd bij elkaar? Kleding is ook van belang. Is die verzorgd, representatief en herkenbaar? Onlangs werden de resultaten bekend gemaakt van een onderzoek naar de klantvriendelijkheid van de Albert Heijn winkels in Nederland. Dan hoor je terug dat klanten het belangrijk vinden te worden herkend bij de kassa. Anderen vinden het plakje worst of kaas voor de kinderen extreem belangrijk of dat de tv voor de kinderen altijd aanstaat met leuke tekenfilms. “Plassen kan hier ook,” schreef iemand op als teken dat de gastvrijheid als hoog wordt gewaardeerd.”

Wat is uw ambitie? Wat wilt u met dit alles bereiken?

“Dat we in staat zijn één gemeenschappelijk doel voor Albert Heijn te formuleren en dat we ons hierin dagelijks – in ons hele doen en laten – kunnen herkennen. Dat doel moet aansluiten bij onze missie: *het alledaagse betaalbaar en het bijzondere bereikbaar*. Ook het hoofdkantoor in Zaandam zal er aan moeten geloven. Dat lijkt bij binnenkomst nu op een bank. In de toekomst moeten mensen zien dat ze bij een kruidenier binnenstappen.”

Albert Heijn

Albert Heijn is een van de Nederlandse dochters van het internationaal opererende moederconcern Ahold. De eerste Albert Heijn winkel opende zijn deuren in 1887 in het Noord-Hollandse dorpje Oostzaan. Toen was het nog een eenvoudige kruidenierszaak maar de slagzin die Albert Heijn senior toen al hanteerde – “arm en rijk moeten bij mij hun boodschappen kunnen doen” – verschilt niet zoveel met de slogan van nu – “het alledaagse betaalbaar en het bijzondere bereikbaar”. Albert Sr. was de personificatie van the American dream: acht jaar nadat hij de eerste winkel van zijn vader had overgenomen, opende hij een filiaal in Purmerend. Hij begon ook met de productie van eigen waar: eerst koekjes en later ook zelfgebrande koffie.

In 1920 deed Albert Sr. de leiding van zijn winkels aan zijn zonen Jan en Gerrit en zijn schoonzoon Jan Hille.

In 1927 – bij het 40-jarig bestaan telde de onderneming al 107 filialen. Nu zijn er dat ruim 700. In 1948 werd het bedrijf een vennootschap en ging het naar de beurs. Het in de VS gelanceerde zelfbedieningsconcept werd bij de winkels van Albert Heijn 1952 geïntroduceerd.

Bij Albert Heijn zijn ruim 50.000 mensen in dienst. Het hoofdkantoor staat in Zaandam. Voorzitter van de directie – die uit zes man bestaat – is Dick Boer. Albert Heijn heeft in Nederland een marktaandeel van 26,9 procent. De Nederlandse Ahold-bedrijven, waaronder Albert Heijn, Etos en Gall & Gall behaalden in 2004 een omzet van 6,4 miljard Euro.

Rik Rensen (49) was van 1981 tot 1989 werkzaam bij NRC Handelsblad als economisch redacteur en later als correspondent in Rome voor NRC en diverse tijdschriften, radio- en televisieprogramma's. Vlak voor zijn vertrek naar Rome was hij als mede-auteur verantwoordelijk voor de interviews in NRC onder de titel "De Stijl van de Leider", een wekelijkse interviewserie waarin 26 Nederlandse topmanagers scherp en confronterend werden ondervraagd over hun stijl van leidinggeven. In 1985 is deze serie in boekvorm uitgegeven. Tussen 1989 en 1999 was Rik Rensen als hoofdredacteur verantwoordelijk voor de bouw en uitbouw van RTL Nieuws. Vanaf 1999 vervulde hij de functies directeur RTL Interactive, hoofdredacteur van NOVA en nu als zelfstandig journalist en consultant voor de mediabranche.

Blaauw Sombeek & partners b.v.

Een goed begin is ons net)werk

Professionals in recruitment, selectie en executive search van HRM posities:

Allround: HR adviseurs, HR managers, HR directeuren

Specialisten: recruitment, compensations & benefits, MD/HRD, training/opleiding;

Interim: (cultuur) veranderingstrajecten, reorganisaties, projecten op het gebied van e-learning, recruitment, outsourcing, levensloopbeleid, functiewaardering, competentie management of tijdelijke invulling van vacatures etc.

Coaching van kandidaten met een carrièreontwikkelingsvraag.

De partners van het bureau:



Sabrina Sombeek

Achtergrond in P&O (theoretisch) en arbeidsbemiddeling in staf- en lijnfuncties (management).

Specifieke ervaring met de volgende branches:

gezondheidszorg, financiële dienstverlening, overheid, industrie, logistiek en productiebedrijven.



Connie Blaauw

Achtergrond in arbeidsbemiddeling/werving en selectie en praktisch P&O management.

Specifieke ervaring met de volgende branches:

media, telecom, ICT, farmaceutische industrie, zakelijke dienstverlening en transport.

Blaauw Sombeek & partners werkt voor startende en middelgrote ondernemingen en voor multinationals.

Naast search, selectie en coaching wordt door Blaauw Sombeek & partners met de interviewserie "De Stijl van de HR-leider", een podium geboden aan HRM-vakgenoten om de geest te slijpen en informatie uit te wisselen over ervaringen en stijlen van werken binnen het HR-vakgebied.

Raad van Advies Blaauw Sombeek & partners:

Rudi Nieuwenhoven, directeur Personeelszaken KPN

Jo Vincken, director HR Royal Swets & Zeitlinger

Voor meer informatie: telefoon : 020-472 39 08, e-mail : bsp@blaauwsombeek.nl

website: www.blaauwsombeek.nl

Dit interview is eigendom van Blaauw Sombeek & partners, onderdelen hieruit kunnen uitsluitend na toestemming van Blaauw Sombeek & partners en met bronvermelding worden overgenomen.