



LEIDERSCHAP IN DE OPLEIDINGSWINKEL VAN C1000

Interview met Gerrit Jan van Schaik, HR-manager Hoofdkantoor en Distributiecentra

door Jan Willem Kradolfer

C1000 lanceerde onlangs een geheel nieuw fenomeen: alle opleidingen in één opleidingswinkel, op het web én met een prachtig boekwerk. Een voorbeeld: "Neem je als ondernemer deel aan het Leiderschapsontwikkelingstraject (LOT), dan kies je voor een *lifetime experience* die je in je beroepsmatige loopbaan niet gauw zult vergeten. Het LOT richt zich op de vier elementen van leiderschap: leidinggeven aan jezelf, leidinggeven aan een team, leidinggeven aan de organisatie en leidinggeven aan transformatie. Daarbij ligt de nadruk op het bereiken van duidelijke voortgang in je leiderschapskwaliteiten." (brochure Opleidingswinkel C1000, p43.)

WagenaarHoes verzorgt voor C1000 sinds 1998 het LOT, als kop op hun leiderschapsprogramma's. Dit najaar start lichting IV. Bijzonder is dat het de eerste keer wordt dat deelnemers niet alleen managers of specialisten van het hoofdkantoor zijn, maar dat ook zelfstandig ondernemers mee gaan doen. Een gesprek met een van hun verantwoordelijke HR-managers, over leiderschap en C1000, tegen de achtergrond van de omvorming in 2010 van Schuitema naar C1000. Een symbolische beslissing die staat voor de omvorming van het groothandelsbedrijf naar een echte geïntegreerde retailer.

JE DOET HET NOOIT ALLEEN...

Wie ben je?

Ik ben Gerrit Jan van Schaik, 46, woon in Oosterbeek. Heb Personeelwetenschappen gestudeerd in Tilburg. Werk nu zo'n 9 jaar bij C1000, tot mijn grote plezier. Daarvoor onder andere bij Pon en Imtech. Werken bij C1000 is leuk: ik wilde graag hectiek en me ook bezighouden met de operationele kant. Dat is heel goed gelukt. C1000 is stevig in beweging, zeker de afgelopen jaren.



LOT bij C1000?

De associatie die vanuit het verleden bij mij opkomt is: eliteclubje, wie komt wel en wie niet in aanmerking, en waarom? Inmiddels is het een waardevol onderdeel van de opleidingspiramide, en is het een teken van waardering als je wordt gevraagd om deel te nemen aan LOT. Je ziet dat met de meeste deelnemers heel veel is gebeurd. Bijna iedereen zit inmiddels op een andere functie, zowel intern als extern. Dus zowel persoonlijke groei als mobiliteit zijn met LOT verbonden. Leidinggeven speelt ook bij C1000 een cruciale rol. Onze leidinggevers zijn 'cultuurdragers', en daar kun je nooit genoeg in investeren...

Wat maakt leiderschap bij C1000 onderscheidend ten opzichte van andere bedrijven?

Het leiderschap van managers bij C1000 onderscheidt zich door een pragmatische no-nonsense attitude. Alleen een 'goede manager' zijn is niet voldoende. Inhoud en vakkennis zijn bij C1000 heel erg belangrijk. Dat maakt wel dat we aandacht voor leiderschap steeds weer moeten organiseren, het is een balancing act tussen de kunde van de inhoudelijke manager en de kunst van het leiderschap. Bij C1000 vinden wij het nu noodzakelijk dat – wil je excelleren – je op beide aspecten voor een 9 moet gaan. We namen in het verleden ook wel genoeg met een 9-6 of (minder vaak voorkomend) 6-9 score. Niet alleen weten hoe we onze producten het best op het schap plaatsen, maar ook hoe we onze mensen naar topprestaties kunnen leiden.



Wat betekent leiderschap dan, en welke succesfactoren onderken je?

Voor C1000 gaat het dan om ondernemend, besluitvaardig en uitnodigend gedrag, dat onze leiders in essentie altijd moeten kunnen tonen. Het gaat om ruimte creëren voor medewerkers, kansen zien en benutten. En dat doe je nooit alleen... Natuurlijk: controleren en beheren is mooi, maar wel op de juiste momenten. Leiderschap zorgt voor ondernemende initiatieven aan de voorkant, management zorgt voor de juiste verantwoording aan de achterkant. Daar passen ook onze succesfactoren heel goed bij. Integraler denken, over grenzen van afdelingen heen, en vooral: samen met ondernemers! Dat laatste is voor ons tamelijk nieuw.

Tot 2010 hadden we het Schuitema van de professionals, en het C1000 van de ondernemers in de winkels. Nu zijn we één retailclub, met gedeelde belangen. Ons grote gevaar is dat we altijd alles tegelijk willen doen, en wel nu meteen. Focus en prioriteitstelling, dat is wat voor ons in termen van leiderschap continu aandacht vraagt. Wat helpt is dat we door het participeren van CVC Capital Partners als aandeelhouder veel strakker zijn gaan sturen op resultaten en gebruik maken van de businesscase. Die private equity-belangen voelden eerst wat ongemakkelijk, maar dwingen ons nu wél om scherp te blijven.

Wat is kenmerkend voor jouw inbreng en aanpak om leiderschap bij C1000 een stapje verder te brengen?

Wat ik met de HR-managers van de verschillende onderdelen doe, is hun relatie met de lijn versterken. Ons loopbaan Kompas is daarbij een mooi hulpmiddel om de ontwikkeling van mensen, en dus ook van de leidinggevenden, mogelijk te maken. 'Eerlijkheid' en 'respect' zijn voor mij, in mijn relatie met mijn personeelsmanagers, cruciaal bij het bepalen van onze gezamenlijke analyse wie in de lijn in aanmerking komt voor verdere ontwikkeling van zijn of haar leiderschapstalent. Daarmee denk ik voor onze bijna 30.000 mensen de goede atmosfeer te creëren waarin leiderschap tot volle wasdom komt... •



Wie gierend door de bocht gaat, heeft op kantoor verdraaid weinig te vertellen

Harry Mulisch

Kijk ook eens naar LOT in de virtuele opleidingswinkel van C1000 via www.wagenaarhoes.nl/LOT-C1000

C1000: FEITEN EN CIJFERS:

- Opgericht in 1888
- 395 winkels
- Ruim assortiment, ongeveer 11.000 artikelen
- Aantal distributiecentra: 6
- 2700 medewerkers op hoofdkantoor en distributiecentra
- 30.000 medewerkers inclusief winkelpersoneel
- Consumentenomzet: € 3,749 miljard