

Casebook

2021



Inhoudstabel

Korte inleiding	p. 3
Het team van Square Circle	p. 4
Case 01 De herstructurering van een Europese farmagroep	p. 9
Case 02 Modernisering en sociale dialogoog in een Frans productiebedrijf	p. 13
Case 03 Performantieverbetering bij een interimbedrijf in België	p. 17
Case 04 Luistersessie in een internationale productie-eenheid	p. 21
Nawoord	p. 25



Korte inleiding

U leest ons casebook? Goed idee.

Goeiedag

Fijn om te zien dat u interesse hebt in wat Square Circle doet, en vooral: hoe we dat doen.

In dit casebook nemen we u graag mee doorheen vier cases waarin we – al zeggen we het zelf – een onmisbare rol speelden. Het zijn vier verschillende projecten: zowel op vlak van bedrijf, probleemstelling als oplossing.

Nog twee zaken voor u de cases leest

1. In onze cases noemen we geen namen van bedrijven of medewerkers. Waarom? Omdat wij hun vertrouwen waard willen zijn. Wij werken vaak in de schaduw, krijgen toegang tot erg vertrouwelijke informatie en maken bedrijven sterker zonder hun problemen aan de grote klok te hangen. Wanneer u leest over management, dan bedoelen we zowel de CEO, het senior management, het middenmanagement en de teamleaders.
2. Dit zijn maar vier cases uit meer dan 200 projecten en 100 onderhandelingen die we succesvol hebben afgerond. Wilt u meer weten? U vindt er andere terug op **onze website**.

Uw onderneming en Square Circle: één team

U en uw onderneming helpen met onze praktische expertise: samen, als één team. Dat is wat we bij Square Circle precies doen. We focussen op mensen, uw mensen. En op uw oplossing op maat. Niet op praatjes, lange presentaties en slides met complexe analyses. Maar op actieplannen: doen, uitvoeren en aanpakken. Kunnen we dat hardmaken? Ja. Want uw investering in onze aanpak rendeert direct.





Zo werken we bij Square Circle



Samen met u

Tijdens onze samenwerking worden we lid van uw team: we delen de uitdagingen en werken nauw samen met u en uw teams om de doelstellingen te bereiken.



Expertise delen

Hoe we werken? We delen en integreren onze knowhow met uw teams, zodat zij met succes hun expertise verbreden en waarde toevoegen aan uw bedrijf.



Praktisch, geen praatjes

Al onze klanten prijzen onze no-nonsense aanpak. Wij zetten advies ook om in acties, en dat is zichtbaar in uw resultaten.

We helpen uw onderneming bij elke uitdaging

Bij Square Circle staan we bekend om onze praktijkgerichte aanpak die al honderden transformatieprocessen en herstructureringen tot een goed einde bracht. En daar blijft het niet bij: aanpak van kwaliteits- en productiviteitsproblemen, versterking van de verkoop, interne communicatie, sociale onderhandelingen, crisis- en risicobeheer ... wat uw uitdaging ook is, wij kunnen u helpen.

Over Square Circle

Wat u moet weten over het team van Square Circle? Dat we ook een (h)echt team zijn: complementair in onze expertises, nauw samenwerkend en toch onderling onafhankelijk. Als u samenwerkt met Square Circle, krijgt u de toegang tot de expertise van vier.

Bij Square Circle weten we dat we elke onderneming kunnen helpen met hun uitdagingen. Hoe? Met advies dat ertoe doet. Met oplossingen waarvan u direct het effect ziet. En met een plan dat meteen inzetbaar is en rendeert.



Het team van Square Circle: 100 jaar praktijkervaring



PARTNER

Katrien Decroos

Katrien adviseert al meer dan 25 jaar bedrijven bij het beheren van bedrijfsontwikkelingen en transformatieprocessen om de economische en menselijke prestaties van organisaties te verbeteren. Zij is geaccrediteerde partner van ISEOR en werkt mee aan de ontwikkeling van SEAM® in België.



PARTNER

Ludo Goethals

Ludo legt zich toe op business evolutie- en transformatie processen sinds meer dan 25 jaar. Centraal staat de mens als motor voor economische performantie. Hij ontwikkelt momenteel ook SEAM® als geaccrediteerde partner van ISEOR in België, en is de auteur van het boek 'Persuasive Communication', uitgegeven door de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) en wereldwijd gebruikt voor de communicatieopleidingen van werkgeversorganisaties.

Het team van Square Circle: 100 jaar praktijkervaring



PARTNER

Anja Van Geert

Anja adviseert al meer dan 25 jaar bedrijven. Zij heeft informatiebeveiliging, operationeel continuïteitsmanagement en effectieve operationele risicobeheersingsprocessen geïmplementeerd en ontwikkeld bij (internationale) grote en middelgrote ondernemingen. Sinds 2002 is zij Certified Information Systems Auditor en Certified Risk Manager.



PARTNER

Georges Vandenhove

Georges heeft 25 jaar C-level ervaring in multinationals en KMO's. Hij is bestuurslid geweest in internationale ondernemingen, en werkte als CHRO, General Manager, Site Director in zes verschillende industrieën: farmaceutica, chemie, industriële goederen, telecom, IT dienstverlening.

CASE 01

De herstructurering van
een Europese farmagroep

CASE 01

Wat is er aan de hand?

In één zin: een Europese farmagroep van 3500 mensen fuseert. Het Europese hoofdkwartier in België moet naar Zwitserland verhuizen, herstructureringen, dubbele posities, reorganisaties, ... er staat veel te gebeuren. Maar werksessies met het team tonen aan dat het bedrijf geen ervaring heeft met zo'n integratieoefening, laat staan met alle legale en sociale aspecten die ermee te maken hebben.

En het houdt niet op. Zo zijn er nog die 1001 regels die ze strikt moeten naleven - en die verschillen ook nog eens per land. En in deze herstructurering zijn 12 landen betrokken. Het management moet er dus voor zorgen dat de aankondiging van deze fusie overal tegelijk gebeurt, dat is een kritische succesfactor.

De groep stelt Square Circle aan als sturende kracht van het hele integratieplan op Europees vlak. Voor de sociale relaties, de communicatie, en het people-, change- en crisismanagement.



CASE 01

Onze menselijke aanpak

Alles begint met **een plan**. Een transparante roadmap die we opstellen op basis van **onze 'Road-Map tool voor herstructureringen'**. Daarmee kunnen we alle aspecten van de integratieoefening voorbereiden en opvolgen.

We organiseren ongeveer 80 werksessies om het hele plan tot in de puntjes voor te bereiden en geven om en bij de 30 trainingen in heel Europa over het omgaan met veranderingen, communicatie in moeilijke tijden en overtuigend communiceren. En niet enkel op het hoogste niveau. Want elk bedrijf draait op mensen. Van de CEO aan de top tot de zonet gestarte medewerker. Iedereen moet mee zijn met wat het bedrijf gaat doen. Net daarom wordt Square Circle deel van het projectteam.

In dit bedrijf brengen we de twaalf topmensen samen om met hen een charter op te stellen, zodat iedereen op dezelfde lijn zit. Om hen sterker te maken. Zowel op vlak van kennis, als communicatief en emotioneel. Want zij zullen voor heel het bedrijf dezelfde visie moeten uitdragen en de veranderingen in hun respectievelijke domeinen tot een goed einde moeten brengen, in overleg met hun collega's.

Daarnaast houden we in drie potentieel kritische landen onze Social Crisis Masterclass. In deze oefening leren we de deelnemers reageren op mogelijke crisissituaties. Want dat is hoe we werken: we zijn adviseurs met expertise, die een bedrijf sterker maken. Maar niet door iets uit te voeren en dan te vertrekken. Hoe dan wel? Door constant onze kennis door te geven aan de mensen, en ze te leren die zelf toe te passen.

CASE 01

En de resultaten?

Doordat we in de voorbereiding van deze herstructurering veel zorg besteedden aan proactiviteit, transparantie en vertrouwen:

- leden de sociale relaties **geen schade**.
- verliepen **consultaties** met vakbonden **vlot** in alle landen.
- **beperkten** we de **onzekerheid bij medewerkers** tot een minimum.
- kwam het management er **sterker uit**, zowel emotioneel als qua kennis.
- omschreef het integratieteam en het management van het bedrijf onze aanpak als: “de voornaamste **succesfactor** in het welslagen van de integratie”.
- verliep de **aankondiging** van de fusie **perfect** volgens plan. En overal tegelijk.



CASE 02

Modernisering en sociale
dialogoog in een Frans
productiebedrijf

CASE 02

Van een bijna-sluiting naar één van de meest performante bedrijven in de sector

Wat is er aan de hand?

In dit Franse productiebedrijf van 1400 mensen zijn er constant conflicten tussen de vakbonden en de werkgever. Het management beschouwt de vakbond als 'niet noodzakelijk kwaad'. Er is geen vertrouwen, dialoog is onmogelijk en discussies eindigen in de rechtbank.

Nu, akkoord gaan moet niet altijd, maar vooruitgaan wel. En in deze situatie is die vooruitgang onmogelijk. Terwijl het wel dringend is. Want de medewerkers spreken - openlijk - over het gebrek aan visie. Een tevredenheidsenquête scoort minder dan een zwakke 40%. Plus ... het management raakt opgebrand en denkt dat deze activiteit beter kan gesloten of verkocht worden. Het denkt er zelfs over het faillissement aan te vragen.

Square Circle komt toe op het moment dat het bedrijf in staking is. De reden: de vakbond stelt te veel eisen en het management onderhandelt niet met 'een geweer tegen het hoofd'. Tijd om te gaan voor productief en constructief in plaats van negatief en destructief met grote verliezen tot gevolg en gefrustreerde medewerkers en leidinggevenden.

CASE 02

Onze menselijke aanpak

Terug leren praten met elkaar op een **constructieve** manier en door duidelijke communicatie is de basis. **In dialoog** gaan, en niet in discussie. Het is geen welles-nietesspel, of wie gelijk heeft maar samen naar oplossingen zoeken. En om dit bedrijf open te houden, moeten de mensen dringend anders met elkaar omgaan. Ook voor de **productiviteit**.

Zo blijkt bijvoorbeeld na analyse dat de werknemers maar 3,8 uur productief werken van de 7,5 uur die ze betaald worden. Nu, als er niet geluisterd wordt naar hen, lijken het gewoon luie werknemers. Maar na gesprekken met iedereen, komen er simpele redenen naar voren, zoals: het moeten wachten op materialen. En dat valt te voorkomen met een betere aanvoer van componenten en toebehoren. Na veel luisteren, praten en zoeken verhoogt de productiviteit en de motivatie van de mensen - en dus ook het succes van het bedrijf.

We volgen ook een zes uur durende ondernemingsraad, waarin uiteindelijk niets beslist wordt. Oplossing? We geven trainingen waarin het management leert omgaan met mensen, en écht leert communiceren. De lange formele meetings veranderen naar kortere informele én constructieve gesprekken.

We gaan op zoek naar de oorzaken van de problemen in de plaats van het behandelen van de symptomen van de problemen. Want problemen voorkomen is beter dan ze elke keer op te lossen. Zoals hier bij het aantal ongevallen dat 50% hoger ligt dan bij andere bedrijven in de groep. Ook hier luisteren we naar alle - we benadrukken het graag: alle - betrokkenen. We halen geen splinters uit ogen, maar luisteren naar waarom de veiligheidsbrillen niet gedragen worden. Zitten ze niet goed? Passen ze niet? U begrijpt wat we bedoelen.

CASE 02

En de resultaten?

Leiderschapstrainingen, een strak communicatieplan, intensief luisteren en kiezen voor dialoog in plaats van discussie. Feiten en gegevens in plaats van emotionele opinies zonder onderbouw. Het zijn allemaal verbeteringen waardoor:

- de **productiviteit** van de mensen **verhoogde** van 3,8 naar 6 uur per dag. Met heel positieve gevolgen voor het bedrijfsresultaat al in het eerste jaar.
- de ondernemingsraad een twee uur durend **constructief overleg** werd.
- het bedrijf nu één van de **best presterende** in de **sector** is.
- het ongevalpercentage nu **gelijk** met is dat van de rest van de groep.
- het management én de vakbond ermee instemden om **niet meer** naar de rechtbank te stappen voor interne discussies.



CASE 03

Performantieverbetering
bij een interimbedrijf in
België

CASE 03

Hoe verborgen energieverlies werd omgezet in een vernieuwde organisatiestructuur en 4,9 miljoen euro aan vrijgemaakte middelen om aan de digitale toekomst te bouwen.

Wat is er aan de hand?

Wie wordt er het eerst aan de deur gezet tijdens een crisis? Inderdaad, de mensen met een interimcontract. En dat voelt dit interimbedrijf van 600 medewerkers enorm in een dalende markt of tijdens een economische crisis. Daarbij komt dat het Belgische bedrijf ook moet kunnen bewijzen aan de groep dat het kan evolueren, zelfs in die moeilijke markt. Want enkel daardoor zullen toekomstige investeringen van de groep naar België stromen.

De taak van Square Circle is duidelijk: de winstgevendheid in stand houden door het potentieel van de werknemers zo goed mogelijk te benutten. Ofwel: de menselijke performantie verbeteren om de economische performantie te verhogen.

CASE 03

Onze menselijke aanpak

De rode draad in deze case: de **medewerkers betrekken** als motor van creativiteit en toegevoegde waarde. Want – en daar hameren we graag op – **mensen maken het verschil**. En dat weet ook de CEO van dit bedrijf, die kwam in een ander bedrijf al in contact met onze SEAM-aanpak: de Socio Economic Approach to Management. In deze aanpak kijken we hoe we via de mensen ook de economische prestaties kunnen **verbeteren**.

Na een grondige analyse, interviews en luistersessies, komen er heel wat pijnpunten naar boven: verlamdende samenwerkingen tussen de teams, niet geëngageerde medewerkers, het management dat niet bezig is met de medewerkers, tools en software die niet efficiënt gebruikt worden, veel menselijke energie en middelen die beter benut zou kunnen worden.

Dus gebruiken we onze eigen tool om de verloren energie en middelen te berekenen. Zo zeggen we het bedrijf niet enkel wat er mis is en waar, maar ook hoeveel dit kost – geloof ons: de euro's zijn altijd heel overtuigend. We merken al snel dat het bedrijf veel potentieel heeft aan economische verborgen performantie.

We bekijken de werkomstandigheden en –organisatie, het beheren van de werktijd, de efficiëntie van opleidingen, de communicatie, het overleg, de coördinatie tussen teams maar ook hoe de strategie effectief tot op de vloer wordt geïmplementeerd. Stuk voor stuk vinden we verbeterpunten die middelen kunnen vrijmaken om aan de toekomst te bouwen.

Een voorbeeld qua tijd: dit bedrijf draait op nieuwe klanten vinden. En per tien prospecten die ze contacteren, wordt er één klant. Maar ze hebben zo weinig tijd dat ze er maar 3 per week kunnen contacteren. Dan zoeken wij de oorzaak: waarom hebben ze geen tijd? En vinden we oplossingen om 15 of zelfs meer prospecten per week te gaan bezoeken wat het zakencijfer meteen positief doet evolueren.

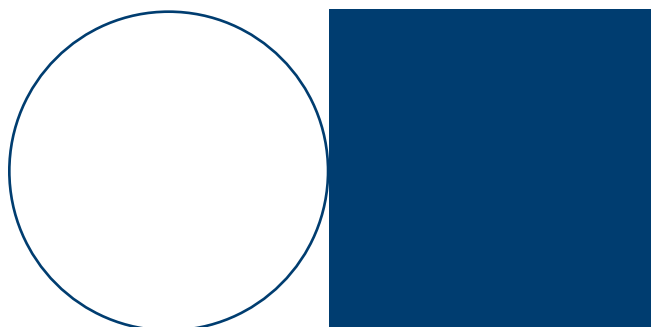
Over al die vragen laten we ook de mensen zelf nadenken. In projectgroepen laten we hen zelf met creatieve, duurzame en realistische oplossingen komen. Want de beste consultants zitten in uw bedrijf. Met de output hiervan stellen we actieplannen op om het 'energieverlies' stapsgewijs aan te pakken, op alle niveaus.

CASE 03

En de resultaten?

Die tonen aan dat de mensen inderdaad de motor zijn van een bedrijf.

- Jaar 1 na de aanpak doet het bedrijf het **6% beter** dan de markt. Dankzij **betere samenwerkingen** tussen teams en medewerkers wordt er meer omzet verwezenlijkt.
- Het verborgen energieverlies werd omgezet in een economische **toegevoegde waarde** van 4,9 miljoen euro op 18 maanden.
- Het bedrijf heeft nu een managementaanpak die zich **constant kan aanpassen** aan de marktevoluties. Zonder dat Square Circle hen daarbij nog moet helpen.
- Ze beslisten om SEAM te **blijven gebruiken** om toekomstig potentieel te ontwikkelen.



CASE 04

Luisteren naar de vloer
om de productie te
optimaliseren in een
internationale
productie-eenheid

Hoe u een bedrijf kan redden door simpelweg te luisteren

CASE 04

Wat is er aan de hand?

Dit productiebedrijf van 1500 mensen is een jaar geleden overgenomen. De nieuwe directie moet een frisse wind doen waaien, want de kosten zijn te hoog en de flexibiliteit te laag. Kortom: het moet efficiënter. Maar het bedrijf kampt met toenemende kwaliteitsproblemen.

En die hebben een negatieve impact op de productiviteit en leveringsafspraken. Het is moeilijk om de medewerkers te mobiliseren om er iets aan te doen, de vakbond blijft vasthouden aan principes en verworvenheden: een status quo is voor het bedrijf geen optie. Als er niks verandert, als het productieproces niet efficiënter wordt, staat de toekomst van dit bedrijf op het spel. En dus ook de jobs van de mensen.



CASE 04

Onze menselijke aanpak

Om het iets concreter voor te stellen, maken we hier een boterhambedrijf van. Gewoon als voorbeeld. Er is dus iemand die het deeg kneedt, iemand die bakt, iemand die snijdt, smeert en verpakt. Nu, als er dan een consument is die een slechte boterham krijgt, wie is dan verantwoordelijk? Volgens de kneder is het de bakker. Die verwijst naar de verpakker, die op zijn beurt de snijder aanwijst. Dit gebrek aan verantwoordelijkheid is één van de kritische problematieken die we uit onze luistersessies met meer dan 250 mensen halen. Dit silodenken - 'ik doe enkel mijn job' - lossen we op door iedereen verantwoordelijk te maken voor het eindproduct.

Eén van de 9 andere problemen die we identificeren is: productieverlies door een slechte verlofregeling. De medewerkers kunnen twee uur op voorhand hun verlof regelen. Zo kan er een vrachtwagen aankomen om te laden, maar de lader heeft plots verlof. Dat betekent: veel verloren tijd en geld. De werkplanning aanpassen dan? Ja, dat moet via de vakbond. En zoals u al las, willen zij niet veranderen. Wat helpt dan wel?

Praten en luisteren. Heel veel luisteren. Want met alle luistersessies die we doen, verzamelen we input van onschatbare waarde in een onverbloemd eindrapport. Daarin staat wat er mis is, en hoe ze dat kunnen aanpakken. Onze analyse kan het bedrijf dan bespreken met de sociale partners, en gebruiken als hefboom voor verandering.

Andere elementen in onze aanpak zijn het coachen van het executive team, zodat het de nieuwe bedrijfsstrategie op 3 jaar kan implementeren. En dat op elk niveau. We ondernemen ook actie om de groeiende problemen niet meer alleen top-down aan te pakken maar ook bottom-up. Hoe? Door de ploegbazen én de medewerkers te betrekken. Want enkel als alle neuzen in de juiste richting staan, wordt het bedrijf efficiënter.

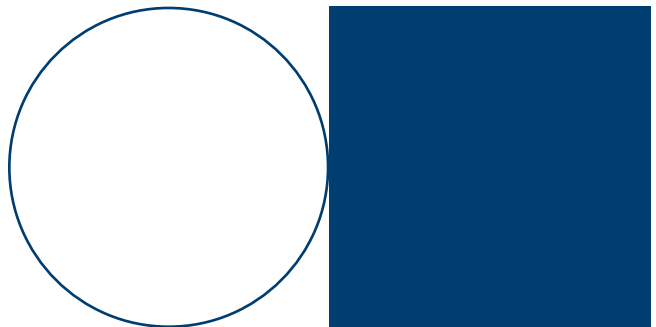


CASE 04

En de resultaten?

Enkel door – laatste keer – te luisteren, bereikten we hier verbetering. Want door het eindrapport van de luistersessies publiek te maken, werkte het als openbaring:

- De **10 belangrijkste en fundamentele** verbeterpunten werden aangepakt met een realistisch 3-jarig plan van aanpak.
- De **kwaliteit** van het bedrijf verbeterde, en die lijn blijft **stijgen**.
- De openheid van communiceren zorgt voor een **beter klimaat** in het bedrijf.
- En de relatie met de vakbonden? Geloof ons, die is een pak **minder gespannen**.



Nawoord

Nog 5 tips die we u graag meegeven

01

Reorganiseren en onderhandelen doet u niet op één week. Het is een marathon. Vergeet niet dat het zwaar is: mentaal en fysiek. Het is een kwestie van constructief zijn en volhouden. En een zeer grondige voorbereiding. Stap voor stap. En dat kunnen heel veel stappen zijn.

02

Kosten aanpakken kan je doen via besparen door te snijden, maar ook door energieverliezen aan te pakken en bestaande middelen beter te benutten. Onze werkwijze werkt op de twee hefbomen. Dit is een geschikte manier om efficiënter te werken. Het bedrijf verbeteren. Processen aanpassen. En vooral: mensen engageren en zorgen voor werkvreugde. Want mensen willen graag hun job goed doen. Luister er dan ook naar als dit - door welke omstandigheden dan ook - niet lukt.

03

Samenwerken met Square Circle is vaak zelf financierend. Wanneer wij de economische performantie van een bedrijf verbeteren, is de investering in Square Circle en de tijd die de medewerkers investeren om veranderingen door te voeren op 2 à 3 maanden terugverdiend. Het kost uw bedrijf dus niets, het brengt enkel op.

Nawoord

04

Soms bent u een probleem zo gewoon, dat het geen probleem meer lijkt. Maar dat kan u veel geld kosten. Zo liepen we in een fabriek mee op de werkvloer, en hoorden we een constant gezoem. Het management en de werknemers hoorden dit niet meer, enkel onbewust. Het probleem? Dit lawaai zorgde onbewust voor minder concentratie en productiviteit. Na analyse bleek het een heel duur gezoem.

05

Stel: team A en B werken niet goed samen, of communiceren niet goed. Dan is het geen oplossing om er een teamlead boven te zetten. Wat wel? Ga kijken naar de onderliggende factoren die de communicatie belemmeren. En los ze op. Nadien kunt u eventueel zorgen voor gepaste trainingen. Pas uw bedrijf niet aan aan problemen, maar help uw medewerkers ze aan de bron op te lossen.

Interesse?

Overtuigd van onze menselijke en praktische aanpak?

Stuur ons gerust een e-mail via info@squarecircle.be
We contacteren u binnen een werkdag, en u ontvangt
een bevestigingsmail zodra uw bericht binnenkomt.

