

De valkuilen en voordelen van heidag en bosberaad

Heisessies roepen nogal eens cynische reacties op bij werknemers die ervoor opgetrommeld worden. Logisch: ze mislukken vaak. Ceo's, trainers en anderen die talloze sessies leidden, vertellen over hindernissen die regelmatig opdoemen. Hoe slaagt een sessie wél?

R

Rentsje de Gruyter

onald van Zetten, tot april 2014 ceo van Hema, vindt het logisch dat medewerkers vaak lacherig of cynisch doen als hun baas hen weer eens naar een heisessie toe stuurt. 'Je moet als directie zo'n bijeenkomst minutieus voorbereiden wil die zinvol zijn', zegt hij.

Maar dat gebeurt nogal eens niet. En dan wordt zo'n bijeenkomst in informele sfeer, waar je volgens woordenboek Van Dale met elkaar praat over 'onderwerpen die de dagelijkse praktijk overstijgen', snel een tijdrovende bezigheid die weinig oplevert. Want een beetje heidag duurt langer dan één dag.

Van Zetten maakte ze vaak genoeg mee, die heidagen, bij Hema en daarvoor, toen hij nog bij Albert Heijn en Praxis werkte. Maar het scherpst op zijn

netvlies staat de mislukte heisessie toen hij net ceo was bij Hema. De precieze opzet van de dag had hij vooraf niet in de gaten gehad, vertelt hij. Die was al gepland vóór hij — een week daarvoor — ceo werd.

Het gevolg: 's avonds, bij het verlaten van het monumentale pand waar de heisessie plaatsvond, stond Van Zetten 'het schaamrood op de kaken. Ik heb me toen plechtig voorgenomen: dit doen we nóóit meer zo.' Wat ging er mis? 'Het komt erop neer dat iedereen bijna de hele dag naar monologen moest luisteren', zegt Van Zetten. Daarbij kregen de aanwezigen 'allerlei heftige dingen' te horen. Zo werd een grote reorganisatie aangekondigd die, zo werd gezegd, 'consequenties zou hebben voor de toekomstige verantwoordelijkheden' van een aantal aanwezigen.

Over de achterliggende redenen voor de reorganisatie werd geen woord gezegd. 'Elke context ontbrak, waardoor iedereen aan het eind van de dag in verwarring was en ongerust. En gedemotiveerd: naar wat zij van de plannen vonden was niet gevraagd.'

Elke leidinggevende die een tijd meedraait, heeft mislukte heidagen meegemaakt. 'Er zit veel blabla tussen', vat managing partner Peter Reinders van Lexence het samen, een advocatenkantoor aan de Amsterdamse Zuidas. Zo'n mislukte bijeenkomst is frustrerend. Terwijl een geslaagde heisessie een organisatie juist vooruit kan helpen, omdat er grote knopen worden doorgehakt of een brainstorm over een belangrijke, strategische kwestie zinvolle ideeën oplevert.

Elke ceo herinnert zich óók zo'n pareltje. Soms worden er zelfs cruciale beslissingen over verandering of vernieuwing genomen, die bepalen of een organisatie een gezonde toekomst heeft of niet.

Zo viel op de heisessie die bestuursvoorzitter Victor van der Chijs van Uni-

