By: Magali Coello and Emma Makkink

Hoe complexe verandering op teamniveau kan worden aangepakt: een praktijkvoorbeeld van Nestlé Purina

Wat hebben prestaties, leiderschap, cognitieve diversiteit en psychologische veiligheid met elkaar gemeen? Maak je geen zorgen als je niet meteen aan iets concreets denkt. In deze businesscase vertellen we je hoe al deze begrippen met elkaar verbonden zijn. Dit doen we aan de hand van een praktijkvoorbeeld. In dit artikel lees je alles over het traject dat Nestlé, de grootste voedings- en drankenorganisatie ter wereld, momenteel doorloopt om prestaties en duurzaamheid te verbeteren. Onze zakenpartner, Michael van Eck, consultant in Zwitserland en Frankrijk en managing director bij Learning Partners, werkt momenteel samen met het managementteam van Nestlé Purina in Veauche om dit te realiseren.

Gebrek aan betrokkenheid beïnvloedt de prestaties

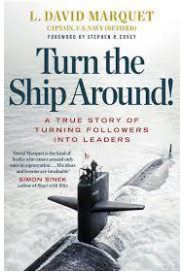
Michael van Eck werd benaderd door het Purina International hoofdkantoor van Nestle. De fabriek had al een tijdje moeite om opbrengsten te genereren en te innoveren. Er werd een nieuwe fabrieksdirecteur aangesteld en toen die persoon bij het bedrijf begon, werd zichtbaar dat de werknemers niet betrokken waren; noch bij het werk, noch met elkaar. Ze stelden geen oplossingen voor en werkten niet op een proactieve manier. Prestaties en resultaten bleven achter en sommige mensen haakten af.

Michael van Eck
Coach & Facilitator

Heeft leiderschap invloed gehad op de dynamiek van de organisatie?

Het is algemeen bekend dat het type leiderschap een grote invloed heeft op prestaties, resultaten en de sfeer die op de werkvloer heerst. Dit komt ook tot uiting in de bestseller 'Turn the Ship Around!', het waargebeurde verhaal van een voormalige commandant van een nucleaire onderzeeër, David Marquet, die momenteel keynote-spreker en adviseur is. In zijn boek vertelt hij hoe hij binnen de Amerikaanse marine met succes de USS Santa Fe heeft getransformeerd van de slechtst presterende naar de best presterende onderzeeër van de hele vloot. Hoe? Door een heel andere leiderschapsbenadering te gebruiken dan welke regelmatig wordt gebruikt op een zeeschip of in vergelijkbare omgevingen.

L. David Marquet
Commandant US Marine
Bestsellerauteur
Keynote-spreker



Traditioneel gezien spelen in nationale defensie-instellingen zoals het leger hiërarchie en rang een grote rol; de rol van leiders is anderen te vertellen wat ze moeten doen en de informatie wordt gefilterd afhankelijk van de verwachte resultaten van elke persoon. In het boek van Marquet noemt hij dit de leider-volgerbenadering.
Marquet had een andere kijk op leiderschap en de dynamiek van mensen in organisaties; de leider-leiderbenadering. Deze aanpak richt zich op het openen van communicatiestromen op alle niveaus en het bevorderen van bewustzijn, intenties en betrokkenheid bij de dagelijkse besluitvorming. Het waargebeurde verhaal van Marquet laat zien hoe je kunt slagen in het creëren van een werkplek waar mensen worden aangemoedigd om verantwoordelijkheid te nemen voor hun acties terwijl ze betrokken en gelukkig zijn.
Een leider-volgerbenadering is niet uniek in militaire instellingen; deze benadering zit nog steeds in de kern van veel productiebedrijven die streven naar hoge prestaties, ongeacht de betrokkenheid en het welzijn van mensen. In ons praktijkgeval, productiebedrijf Nestle Purina, was traditioneel een leider-volgerbenadering de modus operandi. De fabrieksdirecteur had de leiding, de managers 'stuurden' en de arbeiders voerden de instructies uit. Dit veranderde met de komst van de nieuwe fabrieksdirecteur die gelooft dat iedereen het vermogen en potentieel heeft om zijn eigen werk en dat van het team te leiden en te verbeteren. In de woorden van Marquet, deze persoon was op zoek naar een leider-leiderdynamiek binnen de organisatie.

Verschuiving van een leider-volgerbenadering naar een leider-leiderbenadering

De leider-leiderbenadering herkent dat iedereen het vermogen en potentieel heeft om leiding te geven. Het bevordert het benutten van individueel potentieel op alle niveaus, vermindert de afhankelijkheid van één leider en zorgt voor duurzame prestaties en groei. Het doel is om deze aanpak op elk niveau binnen een organisatie toe te passen.

De fabriek kreeg te maken met uitdagingen op het gebied van innovatie en optimalisatie; de productie moest omhoog, er moesten nieuwe productielijnen komen en bijna 22% van de medewerkers was slechts tijdelijk in dienst. Elke uitdaging vereiste een andere manier van werken en dus ook andere profielen en teams om de verwachte resultaten te behalen. De fabriek moest veranderen van één persoon die alles leidde naar teams die hun werk zelf leidden om resultaten te bereiken. Deze dimensie van organisatieverandering wordt vaak cultuurverandering genoemd.

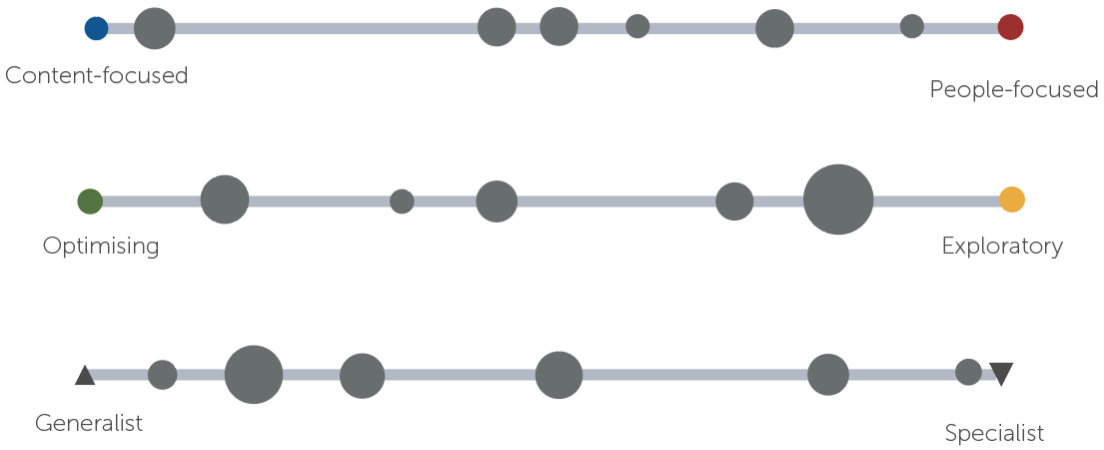
Cultuurverandering is een proces, geen project

Wat het leider-leidermodel volledig overlapt, zijn Peter Robertsons praktische concepten en tools voor innovatie. In zijn boek Always change a winning team legt Robertson uit hoe complexe veranderingen een andere manier van werken vereisen dan normale projectwijzigingen. "Van de ene situatie naar de andere gaan, vereist een lange reeks acties, allemaal in dezelfde richting gericht."

Peter Robertson
Organisatie-ecoloog

Weerstand tegen verandering en angst voor minder dan uitstekende resultaten waren ook een punt van zorg in de fabriek voor de productie van kattenvoer. Michael van Eck besefte dit in zijn advieswerk maar al te goed en begon daarom samen met het managementteam stappen te zetten om te veranderen: "Beginnen met een team kan grotere verandering mogelijk maken".

De eerste stap was het mogelijk maken van betere communicatie op basis van de belangrijkste resultaatgebieden van elk individu in het team. Het doel van de eerste stappen was om dit team eerst zichzelf en elkaar te laten leren kennen. Waar draag jij van nature aan bij? Wat zijn jouw talenten? Wie is beter in staat tot innovatie en wie wil de status quo behouden? Via DISC en de AEM-Cube bracht hij de diversiteit van deze groep in kaart, die hieronder te zien is.



Het strategische diversiteitsniveau in het managementteam, gemeten door de AEM-Cube, was gezond. Toch was er een gebrek aan besef van ieders strategische kracht, wat het team belemmerde om het beste uit zichzelf te halen. Hierdoor gingen mensen elkaar verkeerd begrijpen; suggesties werden gezien als kritiek, in plaats van als een uitdrukking van hun natuurlijke bijdragen. Terwijl Michael nog steeds werkt aan het verbeteren van de samenwerking binnen deze groep, kan dit team, met voldoende kennis van diversiteit en open communicatie met elkaar, strategisch gaan nadenken over hun bijdragen op korte en lange termijn.

"Het team moest een stap verder gaan. En wat is er beter dan de AEM-Cube? De AEM-Cube verbindt alles met elkaar. We moesten weten hoe iedereen bijdroeg aan het team en aan de strategie. Dus er was geen beter moment denkbaar om dat te doen."

Michael van Eck

Managing Partner at Learning Partners Int.

De waarde van open communicatie

Eén van de sleutelelementen in het proces van cultuurverandering is communicatie; als er geen (of onvoldoende) informatie wordt gegeven, zullen mensen de verschillende stadia van het veranderingsproces niet kunnen begrijpen. Mensen die zich in een situatie bevinden waarin ze het gevoel hebben dat ze onvoldoende informatie krijgen, gaan zelf op zoek naar die informatie; ze hopen hiermee het aantal onvoorspelbare variabelen te verminderen en hun grip op de omgeving te versterken.

De waarde van open communicatie ligt in het creëren van veilige plekken om te praten over de aspecten die je kwetsbaar maken; mensen moeten open kunnen praten over hun gevoelens en angsten, de routines en het gedrag dat zich in de organisatie voordoet. Om dat te doen, moet aandacht worden besteed aan het creëren van communicatiekanalen die psychologisch veilig en consistent met elkaar zijn.

Bij het internationale productiebedrijf voor kattenvoer weten de leden van het managementteam nu hoe ieder zich het liefst gedraagt en bijdraagt aan groei en innovatie. Daarnaast bevorderde Michael transparantie door ieders agenda openbaar te maken en deze te verbinden met de persoonlijke of teamresultaatgebieden. Deze twee delen van het proces vormen het begin van alle volgende stappen die het bedrijf nodig heeft om aan zijn prioriteiten te gaan werken en tegelijkertijd voor het welzijn van mensen te zorgen.

Als je meer wilt weten over Michael van Ecks benadering van advisering en de tools die hij gebruikte, neem dan contact op met Human Insight.

Literatuur

Marquet, L. D. (2015). *Turn the ship around!* Portfolio Penguin.

Robertson, P. (2005, 1 mei. *Always Change a Winning Team: Why Reinvention and Change Are Prerequisites for Business Success*. Cyan Communications.

The Hague - De Werkfabriek

Wegastraat 29 - 2516 AN The Hague
Netherlands
+31 (0)85 8229827
info@human-insight.com
www.human-insight.com