

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Organisatie-adviesbureau introduceert uniek opvolgingsinstrument bij veranderingstrajecten.

Van Teamleider tot Directeur dankzij de Balanced Scorecard

Enkele jaren geleden kreeg Syntex & Endeavour een omvangrijke trainingopdracht toevertrouwd van P., een groot productiebedrijf in de voeding. De directie was immers van mening dat hun eerstelijnsverantwoordelijken, met name hun ploegbazen, nog heel wat konden worden bijgetraind op het vlak van hun leidinggevende capaciteiten. De directie stelde duidelijk dat de ploegbazen niet ondernemend waren en onvoldoende pro-actief. Eén van de symptomen hiervan was dat de ploegbazen nooit zelf beslissingen namen.

De opdracht van de directie aan ons luidde dan ook: 'Maak van onze teamleiders General Managers van hun ploeg!' Op onze stoute vraag waarom de directie daarvoor een externe organisatie nodig had, reageerden men in eerste instantie ietwat verontwaardigd: 'Wat denken die kerels wel? Dat wij als directie incompetent zijn of zo? Doe je eens beroep op externen en dan vragen ze of je het niet zelf kunt!' Enkelmen zagen hier evenwel doorheen en vroegen ons waarom we die vraag stelden...

We vertelden hen over onze visie over het implementeren van veranderingsprocessen in bedrijven. In plaats immers, van verwoede pogingen te ondernemen om het operationele gedrag van alle medewerkers te veranderen, moet eerst worden nagegaan waarom de medewerkers zo handelen. Wat als de 'actie' van de medewerkers nu eens een 're-actie' zou zijn? Op hun baas? Op de aanpak van de directie? Op de interne manier van werken? Op het verloningssysteem? Op de structuur? Om het gedrag van de leden van een organisatie te veranderen moet men dus hun manieren van denken en de bestaande rolpercepties veranderen en zo ook de structuren die het ongewenste gedrag in stand houden. En dan kan best wel eens geconcludeerd worden dat de symptomen die men tracht te bestrijden bij de medewerkers, het best kunnen worden aangepakt door hun niveaus +1 te trainen en te begeleiden. *'If you want to change the players, then you should change the rule(r)s.'*

Omdat de directie uit gezonde dames en heren bestond, met een goed gevoel voor humor en vooral een zeer pragmatische en resultaatgerichte visie op ondernemen, kozen zij na die kennismakende meeting 'en bloc' voor de aanpak van Syntex & Endeavour in het begeleiden van hun veranderingsproces. Wij legden hen uit dat we in onze begeleiding van hun intern veranderingsproces zouden werken in drie fases: de oriëntatiefase (een week), de implementatiefase (zes maanden) en de consolidatiefase (drie maanden).

1. ORIËNTATIEFASE

De bedoeling van deze fase is om aan de hand van individuele gesprekken en observaties van werksituaties de ongeschreven regels te ontdekken die leven in een organisatie. In eerste instantie proberen we te achterhalen waardoor mensen gemotiveerd worden. We gaan na wat zij als een eerlijke beloning zien voor hun inspanning, wat zij willen vermijden, wat zij belangrijk vinden en hoe zij zich als gevolg daarvan gedragen. Wij noemen dit de **motivatoren**.

Tel +32 16 537853
Fax +32 16 537602
BTW/TVA BE 460.958.648

SYNTEX & ENDEAVOUR nv/sa
info@syntex.be www.syntex.be
HRL/RCL 97.177 VG.535/B

Veldstraat 46-50
3130 Begijnendijk
KBC 733-0148140-51

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Nauw verweven met de vraag '*wat belangrijk*' is voor de medewerkers, is uiteraard de vraag '*wie voor hen belangrijk is*'. Wie zijn de mensen die de medewerkers in staat zullen stellen om hun motivatoren te bereiken? Dit zijn de **machthebbers**.

Tenslotte willen we de voorwaarden kennen '*waaraan de medewerkers menen dat ze moeten voldoen*', los van de expliciete criteria die zijn meegedeeld, om hun motivatoren te verkrijgen. Dit noemen we de **middelen** of de **manieren**.

1.1. Interview met de productieverantwoordelijke

Aangezien de ploegbazen onder de rechtstreekse verantwoordelijkheid vielen van de productieverantwoordelijke, leek het ons belangrijk om eerst met hem te gaan praten. Uit dit gesprek bleek duidelijk dat hij naast het behoud van zijn job vooral respect nastreefde. Dit waren zijn '**motivatoren**'. Door zijn ingenieursdiploma en zijn jarenlange ervaring binnen het bedrijf, kon hij op heel wat technische problemen binnen de productie de gepaste oplossing bedenken. Hij genoot ervan om technische problemen uit de weg te ruimen.

Zijn '**machthebber**' was de plant manager. Om hem tevreden te stellen moest hij erover waken dat het rendement van de productie verbeterde. Het '**middel**' bij uitstek voor hem om van zijn machthebber zijn motivatoren te bekomen, bestond er dan ook in om alles te doen dat kon bijdragen tot dit productierendement. Een verborgen regel luidde dus: '*Zorg er dus vooral voor dat de productielijnen op geen enkel moment stilvallen.*' Uiteraard stelde hij dit expliciet naar zijn ploegbazen. Uit angst om op de vingers getikt te worden, kon hij het zich niet permitteren dat door een verkeerde beslissing van één van zijn ploegbazen het productiecijfer tijdelijk zou dalen. Hij liet daarom zijn ploegbazen zelden meedenken en overlaadde zichzelf daardoor met allerhande problemen waardoor hij constant in tijdsgebrek verkeerde.

Tijdens dit gestructureerde gesprek geraakten we niet onder de indruk van deze productieverantwoordelijke. Zijn technische kennis was prima, maar woog geenszins op tegen zijn gebrek aan strategisch inzicht en onvermogen om op te boksen tegen de druk van zijn superieuren.

1.2. Interview met de plant manager

De plant manager vertelde ons dat hij een enorme kloof constateerde tussen de eerstelijnsverantwoordelijken en het management. Hij vroeg ons dan ook expliciet om daar dringend iets aan te doen. Zijn persoonlijke ambitie of 'motivator' was om zo snel mogelijk carrière maken binnen de holding. Om dit te kunnen verwezenlijken, was het zijn ultieme doelstelling om binnen de holding een plant neer te zetten die het voorbeeld zou zijn voor de hele organisatie, op gebied van rendement maar ook op het vlak van interne samenwerking en motivatie. Hij verzekerde ons dat '*rendement belangrijk was maar dat dit nooit ten koste mocht gaan van veiligheid en communicatie.*' Wij apprecieerden uiteraard in sterke mate zijn pleidooi, maar zaten nu met de vraag of hij voor ons een showtje opvoerde - omdat dit perfecte evenwicht tussen kwantiteit en kwaliteit helemaal niet zo werd vertaald naar de werkvloer - of dat hij naar hen toe in het verleden onhandig had gecommuniceerd. Later bleek dit gelukkig het laatste te zijn.

1.3 Interviews met de ploegbazen

Ook met de 15 ploegbazen hadden we uitgebreide individuele en zeer gestructureerde gesprekken gevoerd. Uiteraard was het ook hier de bedoeling om naast het opbouwen van een positieve sfeer

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

tussen hen en de change facilitator, te ontdekken welke ongeschreven regels het zichtbare gedrag van deze mensen bepaalden.

Uit deze interviews bleek duidelijk dat het de belangrijkste 'motivator' van de meeste ploegbazen was om gewoonweg hun goed betaalde job te houden. Het belangrijkste 'middel' hiertoe was ervoor te zorgen dat hun team goede productiecijfers kon aantonen en een hoog **rendement**. Bovendien gruwelden ze ervan om op de vingers getikt te worden door de productieverantwoordelijke (hun 'machthebber') nadat ze foute of incorrecte beslissingen hadden genomen. Eén van de ploegbazen vertelde ons dat hij in het verleden de snelheid van een productielijn had verlaagd omdat hij op dat moment in zijn ploeg twee onervaren uitzendkrachten had werken en het risico op fouten wilde minimaliseren. De productieverantwoordelijke echter, gaf duidelijk uiting aan zijn ongenoegen ten aanzien van deze beslissing door de band opnieuw te versnellen en de ploegbaas de opdracht te geven om *'dan maar zelf in te springen.'*

Om op een goed blaadje te staan bij hun rechtstreekse baas, waren onze trainees van mening dat ze constant op de werkvloer moesten aanwezig zijn en op ieder ogenblik zelf **operationeel** dienden in te grijpen om de productie gaande te houden zodat hun ploeg - en vooral henzelf - niets kon worden verweten. Op die manier vervielen deze duurbetaalde shift supervisors tot de operationele rol van 'meewerkend ploegbaas.' Daardoor klopten zij vanaf toen, uit angst om de verkeerde beslissing te nemen, bij ieder probleem aan bij hun productieverantwoordelijke die dan uiteindelijk - en met veel plezier en trots - de knoop voor hen zou doorhakken.

Beide niveaus, ploegbazen en productieverantwoordelijke, hadden op die manier een modus vivendi gevonden die hen sympathiek deed blijven ten opzicht van elkaar: Hij wilde fouten vermijden dus besliste hij liever alles zelf en zij wilden opmerkingen in hun dossier vermijden door verkeerde beslissingen te nemen dus verwezen ze alle problemen door naar hem, die er op zijn beurt weer van genoot om zijn technische knowhow aan te tonen om zo zijn schamele competenties als people manager te compenseren. Deze verborgen en impliciete regels (*'Hij zegt wel A, maar als je je job wilt houden doe je toch maar beter B'*) stonden uiteraard haaks op de expliciete ambitie van eenieder om een perfect product af te leveren op de kortst mogelijke tijd.

Tijdens deze interviews ontdekten we ook het dat het voor de ploegbazen geen pretje was om met hun bazen te communiceren: ze kregen tijdens ieder gesprek immers uitsluitend negatieve kritiek. Eén van de deelnemers vertelde ons: *'Als de baas vraagt hoe het ermee gaat, kun je maar beter antwoorden dat alles onder controle is. Indien je immers een probleem wilt aanklaarten word je toch alleen maar afgeblaft en voor incompetent uitgemaakt!'*

Waarschijnlijk was dit sterk overdreven. De gestructureerde gesprekken tijdens de interviewweek van onze intensieve oriëntatiefase leggen inderdaad heel wat verhalen bloot die onmiddellijk worden gecheckt tijdens de volgende gesprekken. Mensen willen immers wel eens revanche nemen en zien tijdens zo'n interventie van een extern bureau hun kans schoon. Wat we echter met eigen ogen in deze organisatie meemaakten was dat, toen een van de managers aan een van zijn ploegbazen enthousiast vroeg: *'En, hoe lopen de productielijnen?'* en de ploegbaas antwoordde: *'Wel, daar wou ik nu net even met u over praten. Op lijn 3 hebben we al twee weken het probleem dat ...'* het even enthousiaste antwoord van de baas daarop was: *'Awel, en daar ben jij nu juist voor aangeworven: om problemen op te lossen!'* Einde van het gesprek. We konden het gevoel van de ploegbazen, namelijk dat hun superieuren enkel goed nieuws wilden horen, dus wel degelijk situeren.

Het gevoel van dit soort wangesprekken tussen superieuren en hun medewerkers was dat de ploegbazen zich zo snel mogelijk uit de voeten maakten wanneer zij hun bazen zagen naderen: **'See no evil, hear no evil.'**

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

1.4. Gap analysis on-the-job

Nadat we deze ongeschreven en verborgen regels via individuele interviews aan de oppervlakte hadden gebracht, volgden we de ploegbazen on-the-job.

Tijdens deze observatie werden de bevindingen van onze gesprekken bevestigd. Iedere ploegbaas had de leiding over een 15-tal medewerkers en er was tijdens onze sessies met hen telkens wel één van hun operatoren die hen opbelden voor hulp. De ploegbaas was op die manier de slaaf van zijn GSM. Het gevolg hiervan was dat de teamleiders constant van de ene productielijn naar de andere liepen om **brandjes te blussen**. De reden hiervoor werd ons duidelijk. Aangezien de ploegbazen van hun baas wel telkens verwijten maar geen enkele vorm van verantwoordelijkheid kregen, fungeerden ze louter nog als 'meewerkend ploegbaas' en al lang niet meer als leidinggevend. Daardoor hadden, kregen, noch namen zij de tijd om hun mensen op te leiden of te coachen. Het gevolg was dat ze alles zelf bleven doen en constant brandjes blusten. Ze kwamen door deze zeer operationele activiteiten niet aan tactisch leiderschap toe, laat staan het uitstippelen van strategieën ter verbetering.

In plaats van eerstelijnsmanagers, hadden wij dus 15 **'super-operatoren'** voor ons met een weliswaar ijzersterke fysieke conditie en masochistische trekjes. Het waren immers de ploegbazen die kleine wisselstukken vervingen, pannes oplosten, nieuwe grondstoffen aanbrachten, kwaliteitscontroles deden... Wanneer echter beslissingen moesten genomen worden over het productieproces, het opstarten van een nieuwe lijn, het wel of niet afkeuren van bepaalde producten... lieten zij die kelk noodgedwongen - maar niet helemaal tegen hun zin - aan zich voorbijgaan en belden zij naar de productieverantwoordelijke die het - graag zelfs - in hun plaats besliste. Op die manier gaven ze immers blijk van respect jegens hun baas en zo werd deze systeem, deze aberratie in stand gehouden. Nochtans vertrouwden alle ploegbazen ons toe dat ze voldoende technische bagage hadden om zelf alle beslissingen te kunnen nemen in het productieproces, maar dat ze daardoor in hun eigen vlees sneden. Opnieuw een voorbeeld van de verborgen, onuitgesproken en impliciete regels die, hoewel ze regelrecht ingaan tegen de expliciete uitspraken en instructies van de directie, toch stilzwijgend blijven gehandhaafd omdat ze meer succes oogsten en sneller leiden tot het verkrijgen van de 'motivatoren' dan het zich houden aan de expliciete regels.

Zo'n mentaliteit is besmettelijk. Nieuwe ploegbazen worden door hun collega's ingewijd in de impliciete regels via verhaaltjes als *'Wat ze ook zeggen, zorg er steeds voor dat...'* en *'De memo stelt wel dat... maar doe vooral nooit...'* reeds lang voordat hun manager hen zijn expliciete regels kan meegeven. Maar dit komt natuurlijk ook omdat wij managers vaak hameren op doelstellingen, maar ondertussen evalueren handelingen en procedures, waardoor deze in de ogen van onze medewerkers natuurlijk gaan lijken op doelen-op-zich. Op onze vraag waarom zij zelf veel operationeel werk verrichtten, kregen we van de teamleiders het antwoord *'dat het toch normaal is dat je als ploegbaas alles onder controle moet hebben en dat je te allen tijde een betere operator moet zijn dan je eigen medewerkers.'* Ze verzekerden ons bovendien dat ze niet zouden worden geaccepteerd door hun ploegleden indien ze niet zouden kunnen aantonen dat ze meer kennis hadden van het machinepark en het productieproces dan hen. Het mooiste bewijs van deze stelling werd geleverd toen één van de ploegbazen ons in alle fierheid vertelde *'dat hij weer keihard gewerkt had want het zweet stond immers in zijn werkschoenen.'*

Wat ons ook opviel, was de verschrikkelijk vuile werkvloer. Toen we aan de ploegbazen vroegen hoe dat kwam, vertelden ze ons dat het onbegonnen werk was om de werkposten schoon te houden terwijl ze produceerden. Een aantal van hen voegden daaraan toe dat het schoonmaken van de werkvloer zeer tijdrovend was waardoor er minder kon worden geproduceerd. Eén van de ploegbazen vertelde dat hij in het verleden het voorstel had geformuleerd om op een vast wekelijks tijdstip de productielijnen tijdelijk stil te leggen om zodoende de werkvloer grondig te kunnen reinigen. Hij had zijn 'kuisplan' voor de rest van het jaar reeds opgesteld en doorgemailed naar de plant manager en de productieverantwoordelijke. Onmiddellijk ontving hij echter via dezelfde mailserver het antwoord: *'No way!'* Het ge-

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

volg hiervan was dat deze ploegbaas, om verdere conflicten met zijn bazen te vermijden en zijn eigen hachje redden, begrijpelijk besliste om vanaf dat moment geen enkel initiatief meer te nemen.

Deze oriëntatiefase via gestructureerde gesprekken duurde 5 dagen plus evenveel dagen voor de observatie on-the-job. Op het einde van deze fase hebben we dan ook uitgebreid feedback gegeven aan de directie over de verborgen regels die het gedrag van de ploegbazen en de productieverantwoordelijke verklaarden, gevolgd door een volledige rapportering. Ons pleidooi was na deze uitgebreide en uiterst noodzakelijke fase overduidelijk: om niet gemakshalve enkel de ploegbazen te trainen in hun leidinggevende vaardigheden, maar wel om ook hun leidinggevend, de interne beloningsstructuren, aanwervingcriteria en communicatielijnen in dit project te betrekken en te veranderen.

Indien wij de opdracht: **'Maak van onze ploegbazen General Managers van hun ploeg'** wilden verwezenlijken, was het dus van groot belang om naast de ploegbazen ook en vooral de productieverantwoordelijke en de plant manager te begeleiden in hun rol als leider en hen te laten inzien hoe hun eigen gedrag had bijgedragen tot het tot stand brengen van de huidige situatie. Bovendien was het nu ook onze taak om binnen de organisatie een aantal structurele veranderingen aan te brengen die het huidige gedrag in stand hielden en er dus voor zouden zorgen dat dat ongewenste gedrag van de ploegbazen zou veranderen. Het is echter immers door het veranderen van de regels - en de makers van de regels - dat je de spelers zult veranderen.

2. IMPLEMENTATIEFASE

Wij hebben gedurende 26 weken a rato van 3 halve dagen per week intensief met alle betrokken niveaus gewerkt om de bovenstaande doelstellingen te realiseren.

2.1 Begeleiding van de productieverantwoordelijke en de plant manager

We zijn gestart met de begeleiding van de productieverantwoordelijke en de plant manager. Tijdens een individuele en zeer persoonsgerichte counseling begonnen ze te beseffen dat hun gedrag voor een groot stuk mede de oorzaak was van de problemen die ze opmerkten bij hun ploegbazen. Als voorbeeld haalden we het initiatief aan van de ploegbaas die op een structurele manier werk wilde maken van een schone werkomgeving. De plant manager vertelde toen dat orde en netheid inderdaad een teer punt vormden, maar dat hij het geen goed idee vond om op vaste tijdstippen de lijnen stil te leggen. Hij was uiteraard wel voorstander om schoon te maken op momenten dat de productie het toeliet. Naarmate we langer over dit soort situaties en voorvallen praatten, werd de plant manager zich bewust dat het oorspronkelijk initiatief van de ploegbaas op zich niet slecht was, net zo min als de tegenargumenten van de plant manager zelf. Maar dat het zijn impulsieve manier van reageren was die alle verdere pogingen tot het nemen van initiatief in de kiem gesmoord had.

Na deze individuele counseling hebben we beide verantwoordelijken intensief getraind in hun toepassing hiervan in de praktijk. In deze tweede fase hebben we hen onder andere geleerd hoe ze een **coachingmatrix** konden opstellen van ieder van hun direct reports. Dit was voor hen de eerste keer dat ze zich bewust werden van de opleidingsnoden van hun medewerkers. Nadien hebben we hen getraind in het onverbloemd geven van feedback. Nadat we voldoende geoefend hadden in beschutte omstandigheden, hebben we hen deze coachinggesprekken met hun mensen daadwerkelijk laten doen, onder onze supervisie. Deze gesprekken verliepen aanvankelijk uiteraard heel stroef. Dit was niet verwonderlijk gezien het feit dat dit voor beide partijen ondanks hun jarenlange samenwerking totaal nieuw was. In de loop van deze fase dooide echter het ijs. Dit had tot gevolg dat zowel de ploegbazen als hun productieverantwoordelijk en ook de plant manager elkaar leerden kennen, respecteren en appreciëren waardoor er - eindelijk - een pak nuttige informatie de top ten gehore kwam. Door de-

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

ze gestructureerde aanpak waren de eerste stappen gezet om de communicatie tussen de productie-verantwoordelijke en de ploegbazen te verbeteren. Voor het eerst kregen de ploegbazen nu ook van hun rechtstreekse verantwoordelijke te horen wat precies van hen werd verwacht, en waarom, en welke instructies hij op zijn beurt van zijn plant manager had ontvangen. Nu alles in een context werd geplaatst, was het ook bespreekbaar en bediscussieerbaar geworden en bereikte men een onvermoede verrijking van elkaanders initiatieven. De productieverantwoordelijke werd zo enthousiast dat hij stelde dat hij het zelfs *'maar normaal vond dat dit soort gesprekken structureel zouden moeten worden gevoerd.'*

Om erover te waken dat onze interventies hun vruchten blijvend zouden afwerpen, hebben we op dat moment reeds een aantal structurele veranderingen doorgevoerd. De productieverantwoordelijke zou maandelijks met ieder van zijn 15 ploegbazen een individueel gesprek voeren. Om te vermijden dat het niet bij 'goede voornemens' zou blijven, werd de personeelsdirecteur hiervan op de hoogte gesteld en ontstond zo de structuur om zijn personeelsverantwoordelijke telkens een schriftelijke neerslag van deze coachinggesprekken te bezorgen.

In een derde fase hebben we beide verantwoordelijken individueel begeleid in hun perceptie van hun rol als leider. Hiertoe hebben we hen intensief gecoacht in het smeden van een ploeg van medewerkers die niet louter operationeel uitvoert, maar vooral creatief oplossingen bedenkt voor bestaande problemen. Hier bewees onze trainingmodule **'De leider als strateeg: eerst denken, dan doen'** zijn effectiviteit. Tijdens deze sessies hebben beiden geleerd wat hun echte taken zijn: visie ontwikkelen, richting geven, normen en waarden vastleggen en dit hele proces stringent opvolgen. Dit stond haaks op hun oorspronkelijke gewoonte om zelf alle operationele oplossingen te bedenken. Ook deze sessies werden door ons in de praktijk opgevolgd. Wij hebben de productieverantwoordelijke gevraagd om maandelijks strategische meetings vast te leggen met alle ploegbazen. Tijdens deze meetings vertaalt hij duidelijk zijn visie naar de groep en vergadert hij samen met zijn medewerkers over de lopende problemen.

Al deze afspraken, doelstellingen en meetpunten werden vertaald naar Critical Success Factors (CSF) en Key Performance Indicators (KPI's) die de rechtstreekse operationele, meetbare en gedragsmatige vertaling waren van de visie en de missie zoals die krachtig werd geformuleerd: *'Maak van onze teamleiders General Managers van hun team!'* Deze bestanddelen (visie, missie, doelstellingen, meetpunten én een ijzersterke top-down en bottom-up communicatie vormen de ingrediënten van een succesvolle **Balanced Scorecard**.

Deze meetings lopen ondertussen al enkele jaren met succes. Iedere 3 maanden neemt ook de plant manager actief aan deze meetings deel om te peilen naar wat er leeft bij de ploegbazen en te luisteren naar hun ideeën en inbreng. Hij overlegt voorafgaand aan de meeting met zijn **nieuwe productie-verantwoordelijke** over de items, diens eigen inzichten en doelstellingen met de meeting en stelt zichzelf op die manier perfect in staat om de aanpak van zijn rechterhand achteraf te coachen.

'Nieuwe productieverantwoordelijke?', hoor ik u denken. Klopt. Immers, tijdens onze inspanningen qua training en coaching van beide leidinggevenden, werd onze initiële vrees van de oriëntatiefase bewaarheid dat de productieverantwoordelijke over onvoldoende leidinggevende capaciteiten en competenties beschikte om zijn ploeg van 15 mensen te kunnen leiden. De directie heeft dit eveneens vastgesteld en op dat moment de nodige stappen ondernomen om hem een eerder technische functie te bezorgen binnen hun organisatie en heeft Syntex & Endeavour de opdracht toevertrouwd om op zoek te gaan naar een geschiktere vervanger. Als erkend wervings- en selectiebureau zijn we erin geslaagd om op korte tijd een manager te selecteren die voldeed aan de criteria en reeds van in het begin beter paste in het vereiste profiel om dit interne veranderingsproces tot een goed einde te brengen. Uiteraard hebben we na deze aanwerving ook deze nieuwe man begeleid in zijn rol. Zijn grote voordeel was dat hij het productieproces in dit bedrijf nauwelijks kende waardoor hij sowieso niet kon beslissen inzake technische interventies en dus wel verplicht was om veel te communiceren met zijn ploegba-

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

zen opdat zij zelf zouden kunnen beslissen. Dankzij deze gesprekken kwam hij er spoedig achter dat hij beschikte over een ploeg van ervaren mensen met sterke ideeën.

2.2 Begeleiding van de ploegbazen

Pas nadat we erin waren geslaagd om de rolperceptie van de plant manager te corrigeren en de nieuwe productieverantwoordelijke te integreren, zijn we van start gegaan met het begeleiden, trainen en coachen van de ploegbazen. Aangezien het niet onze bedoeling was om deze trainees vol te poppen met theoretische schema's, hebben we ervoor geopteerd om in korte blokken te werken van 2 uur training, gevolgd door 2 uur **coaching on-the-job**. Het bijkomend voordeel van deze aanpak was dat we de deelnemers slechts kort van de werkvloer moesten halen. Aangezien de 15 ploegbazen in een drie-ploegenstelsel werkten, gaven we onze sessies telkens aan groepjes van 5 personen. Ook hen werd in eerste instantie geleerd om een coachingmatrix op te stellen voor ieder van hun operatoren om hen nadien intensief te trainen in het durven voeren van coachinggesprekken. Omdat we kleine groepen trainten, kregen alle trainees voldoende gelegenheid om de aangeleerde technieken in te oefenen in rollenspelen. Het gevolg hiervan was dat alle drempelvrees weg was tegen onze coaching van hun daadwerkelijke gesprekken met hun medewerkers.

Naarmate het traject vorderde, deden we een aantal vaststellingen die een indicatie waren voor de veranderde rolperceptie van zowel de ploegbazen als hun managers. Zoals verteld, werden aanvankelijk tijdens de trainingssessies alle ploegbazen tot vervelens toe opgebeld door hun medewerkers. Meestal ging het hier over eenvoudige en zeer operationele vragen. Reeds halverwege het traject van 26 weken was het eerder uitzonderlijk dat er tijdens de sessies een telefoontoestel rinkelde. De trainees hadden in hun rol als leider hun mensen immers opgeleid tot volwaardige medewerkers die een aantal beslissingen zelfstandig konden nemen. Het bijkomende gevolg hiervan was dat de ploegbazen geen brandjes meer moesten blussen, maar integendeel hun tijd konden besteden aan het organiseren en verbeteren van het productieproces, het opdrijven van de kwaliteit, het uitdenken van procedures, het bespreken van problemen en het coachen van hun operatoren.

Een tweede vaststelling was dat de ploegbazen niet meer wegvluchtten wanneer zij hun baas zagen, maar integendeel spontaan op hem toe stapten om situaties aan te kaarten. Zij ervoeren hun baas niet meer als iemand die constant bestrafte, maar eerder als een bondgenoot die hen steunde en aanstuurde in de uitoefening van hun job. Bovendien vertrouwden de ploegbazen ons toe dat, door het toepassen van de geleerde technieken en hun 'klikken' in hun rol als manager, ze merkten dat hun operatoren meer gemotiveerd waren dan voorheen. Ze waren er trots op dat hun medewerkers, die vroeger geen minuut overwerkten, nu zonder zeuren een half uur of langer nableven om hun taken af te werken.

In samenspraak met de directie werden de ploegbazen verplicht om minstens één keer per maand een **teammeeting** te organiseren met hun operatoren, waarbij de ploegbaas samen met zijn ploeg gedurende één uur vergadert over essentiële punten. De directie heeft toen zelfs toelating gegeven om hiervoor de productielijnen indien nodig stil te leggen. Een unicum dat vóór onze interventies ondenkbaar was in dit bedrijf waar *'iedere minuut telde'* en *'time is money'* maar iedereen de schijn ophield jegens zijn superieuren en steeds harder werkte in plaats van 'smarter'. Om zijn woorden extra kracht bij te zetten, heeft de plant manager aan iedere ploegbaas en aan de productieverantwoordelijke een e-mail verstuurd waarin hij bevestigde dat het stilleggen van een productielijn niet enkel mag, maar zelfs moet wanneer een ploegbaas van mening is dat er belangrijke dingen besproken dienen te worden in zijn ploeg.

Door deze vorm van empowerment legde de directie niet enkel de nodige verantwoordelijkheid bij hun ploegbazen, maar ook de broodnodige bevoegdheid. Op die manier vormde de directie zelf hun ploegbazen om tot 'General Managers van hun ploeg'. Dat dit een half jaar duurde, had vooral te ma-

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

ken met hun oorspronkelijke visie op hun rol en de tijd die heel normaal is en daarom ook broodnodig is om mensen te veranderen qua attitude en ingesteldheid. *'Nine women can't make a baby in one month'*, zegt een Chinees spreekwoord terecht.

Aangezien per shift iedere ploegbaas ook nog eens verantwoordelijk was voor een bepaalde zone die shiftoverschrijdend was, opperden de ploegbazen zelf dat het voor hen interessant zou zijn om op regelmatige tijdstippen samen te zitten met hun collega-ploegbazen van dezelfde zone, die weliswaar op andere tijdstippen werkte en die ze eigenlijk nooit zagen. Op die manier konden ze ervaringen uitwisselen en werken aan de communicatie tussen gelijken. Op dat moment werden de maandelijkse zonemeetings geboren. Het rechtstreekse gevolg hiervan was dat er een verbeterde samenwerking ontstond tussen alle ploegen. Het lijkt misschien op een proliferatie van meetings en vergaderingen, maar dit is niet uitzonderlijk gezien het feit dat er voor dit veranderingstraject niets op dit vlak bestond. Naarmate de communicatie toeneemt, heffen sommige vergaderingen later zichzelf op.

Dankzij het feit dat we in eerste instantie de nieuwe productieverantwoordelijke en de plant manager hadden getraind, konden we aan de eerste de opdracht toevertrouwen om zijn ploegbazen structureel te begeleiden in hun rol als coach. Het grote voordeel was dat we op die manier zeker waren dat alle trainees de aangeleerde vaardigheden ook in de toekomst zouden blijven toepassen.

3. CONSOLIDATIEFASE

Tijdens de duur van het volledige project hebben we iedere 2 maanden een uitgebreide briefing verzorgd voor het directiecomité over de evolutie. De directie was telkens uitermate enthousiast over onze aanpak en onze resultaten. Zij merkten dat alle doelgroepen hun rol nu anders en beter zagen. Bovendien was zowel de communicatie tussen de ploegbazen en de operatoren als tussen de ploegbazen en hun productieverantwoordelijke verbeterd. Het project leek voor hen geslaagd en afgerond.

Tot wij hen echter attent maakten op de **communicatiekloof** die nog steeds bestond tussen de ploegbazen en de verschillende stafleden, het eerstelijnsmanagement. Ook voorzagen we uit ervaring de normale te verwachten kinderziekten die altijd optreden bij veranderde structuren, goede voornemens en initiatieven. De consolidatiefase die alles wat in gang werd gezet zal sturen en ondersteunen, bedraagt steeds drie maanden a rato van 50% van onze interventies tijdens de implementatiefase, in dit geval een halve à hele dag per week.

Om het 'momentum' gaande te houden en de aangetoonde communicatiekloof te dichten, opteerden we ervoor om die vier mensen eruit te pikken die zich profileerden als 'de primi inter pares', zij immers die zich tijdens de voorbije zes maanden het best en het snelst hadden 'geklikt' in hun nieuwe rol als 'general manager'. Aangezien we met deze mensen iedere week gedurende een halve dag samen zaten, vernamen we via hen of alle afspraken zoals coachinggesprekken, teammeetings, zonemeetings... nog steeds nageleefd werden. Het deed ons dan ook plezier te vernemen dat door de veranderde structuren en de gewijzigde rolpercepties, de ploegbazen hun functie een totaal andere invulling gaven. De 'super-operators' van weleer waren nu **echte leiders** geworden die veel tijd investeerden in de opleiding en de opvolging van hun operatoren. Net als vroeger waren zij nog wel aanwezig op de werkvloer, maar niet meer om zelf operationele taken uit te voeren. Wel om instructies te geven, te coördineren en te coachen. Kortom om hun medewerkers daadwerkelijk te leiden.

Om de communicatiekloof tussen de ploegbazen en verschillende stafdiensten te dichten, hebben we samen met deze vier 'hefbomen' een actieplan op touw gezet. Na een eerste vergadering hebben we gezamenlijk geconcludeerd dat de functie van ploegbaas de laatste maanden uiteraard geëvolueerd was. Het gevolg hiervan was dat de functieomschrijving van weleer moest worden aangepast. Hier werden opnieuw de collega's van HR nauw bij betrokken.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Daar waar in de oorspronkelijke **functieomschrijving** de meeste aandacht uitging naar de productiviteit en de rechtstreekse verantwoordelijkheid van iedere ploegbaas voor het rendement van zijn lijn, slaagden we er op dat moment van het project in om in overleg met de personeelsdirecteur de functie van ploegbaas te herdefiniëren in vijftien punten waarin veel meer belang werd gehecht aan leidinggeven en de communicatie met andere interne diensten.

Iedere ploegbaas kreeg de opdracht om naast het leiden van zijn ploeg zich eveneens te bekommeren over één van die vijftien punten. Nadat iedere ploegbaas zijn keuze had gemaakt, werd hem gevraagd om dit uit te werken en te bespreken met zijn productieverantwoordelijke. Deze opdracht had tot gevolg dat de ploegbazen werden genoodzaakt (immers: *'structure influences behaviour'*) om niet enkel met hun collega-ploegbazen te overleggen maar ook met de verantwoordelijken van andere diensten. Bovendien evolueerden ze door deze oefening tot mini-afdelingshoofden die participatief meedachten en meewerkten aan de continue verbetering van hun organisatie.

Terwijl negen maanden daarvoor iedere ploegbaas zich op zijn eilandje bezighield met veiligheid, productiviteit en planning binnen zijn ploeg, hadden zij nu uit hun eigen kring een coördinator aangesteld per functietaak. Het resultaat hiervan was een sterk verbeterde communicatie tussen de ploegbazen en de diverse stafdiensten én een verhoging van de productiviteit van de site. U begrijpt dat de directie hierover zeer te spreken was.

Als eindconclusie worden we door de directie van deze onderneming gesteund in onze overtuiging dat **Syntex & Endeavour** dankzij zijn unieke gestructureerde aanpak erin geslaagd is om binnen een bedrijf waar al decennia lang ploegbazen en operatoren een puur uitvoerende taak hadden, meetbare veranderingen door te voeren. Wij hebben door het opstellen van nieuwe functieomschrijvingen voor de ploegbazen, het introduceren van diverse meetings en het in huis halen van nieuw bloed, ervoor gezorgd dat de verschillende niveaus een gecorrigeerde perceptie opbouwden over hun rol binnen de organisatie.

Dit alles heeft ertoe bijgedragen dat alle partijen zich actiever hebben ingezet om het productieproces efficiënter en rendabeler te maken wat heeft bijgedragen tot het uitroepen van deze plant tot voorbeeldsite van de holding.

Ervaringen met de Balanced Scorecard

Syntex & Endeavour nv/sa heeft de afgelopen jaren, zowel in profit organisaties als in non-profit organisaties veel ervaring opgedaan en successen geboekt met het begeleiden van veranderingstrajecten. De door ons gebruikte **Balanced Scorecard** vormt hierbij veelal het uitgangspunt.