

Doing Ordinary Things Extraordinarily Well

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

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

DEEL 1 - ONTWIKKELING & VERANDERING

DEEL 2 - TRAINING & COACHING

DEEL 3 - WERVING & SELECTIE

DEEL 4 - REFERENTIES & HONORARIA

CHANGING BEHAVIOUR

'If you do what you always did
You get what you always got' (W.L. Bateman)

CHANGING WAYS OF THINKING

'Problems can never be solved using
The same ways of thinking that caused them' (A. Einstein)

CHANGING ORGANISATIONAL STRUCTURES

If you want to change the players, then you should change the rule(r)s' (P. Block)

SYNTEX & ENDEAVOUR NV/SA



Er heerst een ware wildgroei in de branche van de **organisatie-adviseurs**. Wie het kaf van het koren wil scheiden, is aangewezen op ervaring, gissen en missen of puur geluk. Voor spelbaarheid noch zekerheid lijken in de consulting-branche van toepassing te zijn.

Hoe gemakkelijk laat u zich echter overhalen om enkele tienduizenden euro's te **investeren** zonder daarvoor iets tastbaars terug te krijgen?

Heeft u het zover geschopt in het bedrijfsleven door te vertrouwen op de beste bedoelingen van uw zakenpartners? Of maakt u integendeel **eenduidige afspraken** en eist u sluitende garanties? Waarom dan zou u deze ondernemerszin laten varen wanneer de leverancier zich opeens 'organisatie-adviseur' noemt?

Syntex & Endeavour begeleidt veranderingstrajecten van leidinggevende en commerciële medewerkers. Dit wordt gekaderd we in een procesmatige aanpak waarbij tijdens iedere stap uw **return-on-investment** wordt gemeten.



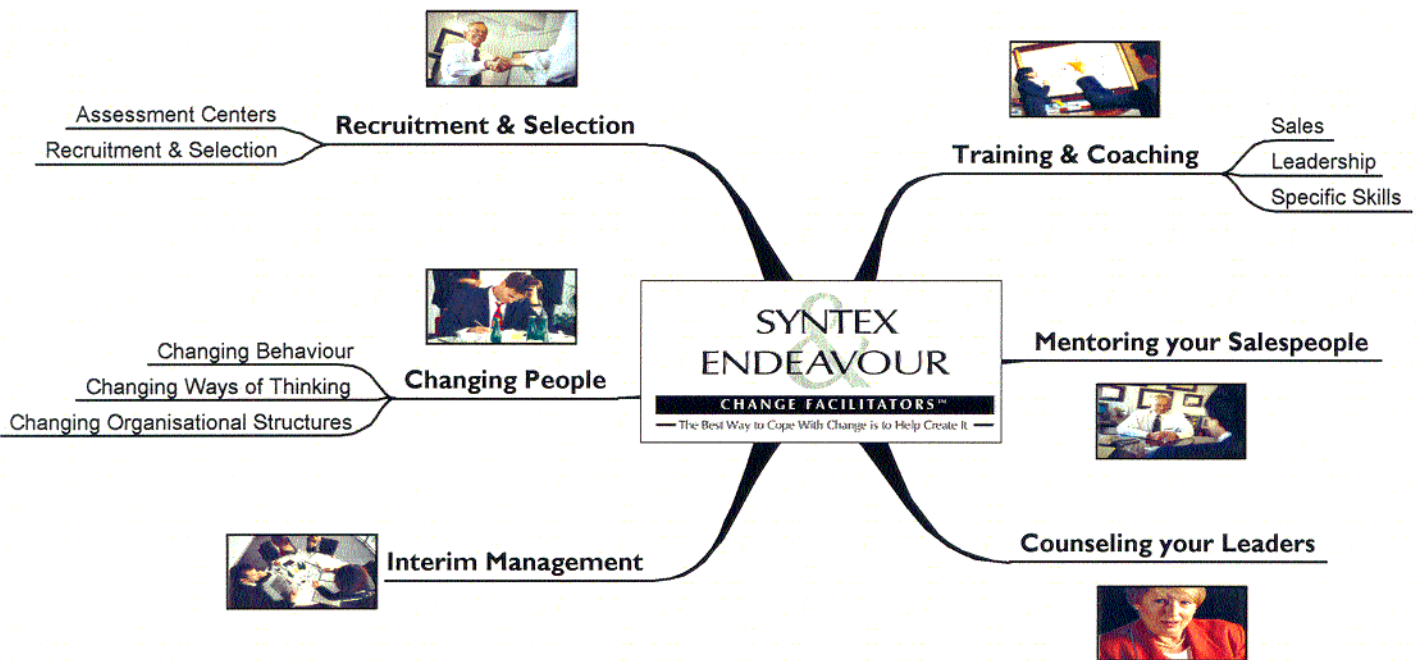
Syntex & Endeavour nv/sa richt zich daarbij tot Raden van Bestuur, Directieleden en Bedrijfsleiders die waar voor hun geld willen. Vanaf onze oprichting in 1989 hebben we onvoorwaardelijk gekozen voor deze **no-nonsense** aanpak.

Onze medewerkers zijn sterk in mensenwerk. Zij zijn ervaren **Change Facilitators** en beschikken door hun externe bedrijfservaring en interne coaching over alle vereiste competenties om uw mensen te kunnen coachen, counselen en begeleiden in hun veranderingstrajecten.

In dit overzicht leest u alles over onze projecten, cliënten en successen.

Qui docet, bis discit.
(Wie anderen onderricht, leert zelf tweemaal)

Patrick J.A. van Steenis, Ph.D.
Gedelegeerd Bestuurder



Aco Drain
AFS
Akzo Nobel
Astra Zeneca
Atel
Bank Card Company
BASF - Knoll Belgium
Belgium Int'l Travel
Besam
Boots Healthcare
Bosal Benelux
Bovaco
Budget Rent-a-Car
Calvet
Campbell Foods
Chefaro
Citybank
CMO Mechelen
Coca-Cola

Color of Glass
Compaq
Debco - Unipro
Delacre
Destructo
Distrirest
Electrolux
Estée Lauder
Etap Lighting
Eurotherm
Exxon Chemical
Farmaco Invest
Field Packaging
Galderma Belgilux
General Motors
Giacomini Benelux
Gunze Plastics
Hansen Transmissions
Hartog Union
Health Care Manag.
IMI Cornelius Europe
In-2-Focus
Indaver
Ingram Micro
Interbrew

Iveco Benelux
Jemaco
KBC
Kraft Foods
Kreon
KUL
L'Oréal Belgilux
La Corbeille
Luyten Apotheken
Marquette Benelux
McCain Foods Belgium
Miko Coffee Service
MSD
Nashuatec NRG
Novartis
Organon
Opel Belgium
Pacapime
Pannoc Chemie
Persgroep
Polyvision
Praxair
Press Pharma
Randstad
Renault

Rekad Uitgeverij
Roche Consumer
Health
Russel Finex
Saint Gobain Plastics
Sanofi - Synthelabo
SES Europe
Staca
Sylvania
Tabacofina
Tramedico
Transfert
Unilever
Vacature
Varia-Pack
Verinox
Vitalpharma
VUB
Westfalia
Wicono
Will Pharma
Wolfsberg
Yamanouchi Pharma



STRUCTURE INFLUENCES BEHAVIOUR

'Begeleiden van verandering in organisaties' is een mond vol. 'Change facilitation' klinkt al niet veel beter. Men maakt meteen associaties met reorganisaties, grootse integraties en internationale fusies...

Maar zo'n vaart hoeft het niet te lopen om te kunnen spreken van een veranderingsproces. Toegegeven, op het moment dat een opdrachtgever ons vraagt om *'eens een paar dagen time management te geven voor zijn kaderleden'* of *'het directiecomité eens een goede training te geven in het opvolgen van hun managers'*, blijven we inderdaad in de veilige sfeer van de vaardigheidstraining en het aanscherpen van **gedrag**.

Maar op het moment dat het gaat *'om de diverse commerciële divisies aan te zetten tot prospectie en ze minstens evenveel tijd te laten besteden aan het vinden van nieuwe als aan het binden van bestaande klanten'* of: *'om directieleden om te vormen tot ondernemers en hen het lef te geven om autonoom knopen door te hakken'* of: *'om alle leidinggevenden diets te maken dat ze hun operationele taken van vóór hun promotie moeten stoppen en vervangen door hun nieuwe opdracht als leider en coach'...* dan spreken we van een regelrechte **mentaliteitsverandering**. En die bereik je niet met een paar dagen training.

Vaak zijn we ons zelfs niet bewust van onze vastgeroeste gewoonten en alle dingen die we 'normaal' vinden. De vis merkt niet het water waarin hij zwemt... tot hij eruit ligt...

Ruzie met je burens...

Stel dat je ruzie hebt met je burens. Wat kun je doen? *'Erover praten, voorstellen doen, onderhandelen, onderzoeken waarom ze zo reageren...'* Prima ideeën, maar stel dat het geruzie en gepest onverminderd doorgaat.

Wat doe je dan? *'Wel, een aangetekende brief sturen, de politie erbij halen, de vrederechter inschakelen ...'* Prima, maar stel dat ook dit niets oplost. Wat moet je dan?

1. Veranderen van omgeving

'Verhuizen', zeg je? 'Veranderen van buurt, van omgeving?' Vanuit deze redenering veranderen we inderdaad wel eens vaker van omgeving. Van werk, van auto, van leverancier... Iets loopt mis, we trachten er iets aan te verhelpen, het mag echter niet baten, dus veranderen we van omgeving.

2. Veranderen van gedrag

En zo gebeurt het... enkele maanden later ben je verhuisd. Fijn. En wat denk je? Ja, hoor. Exact drie weken later volgt de eerste nare confrontatie met je nieuwe burens. Norse blikken, onoprechte begroetingen, het eerste geroddel over jou en je gezin...

'Zou het misschien aan mij liggen?', denk je dan. Wat is er immers in jouw gedrag dat deze reacties van je omgeving zou kunnen uitlokken? Wat doe je dan specifiek? Zou hun actie misschien wel eens reactie kunnen zijn? Op jou, op jouw manier van handelen of van reageren?



3. Veranderen van perceptie

'Maar verdomme', zeg je, 'ik heb toch het recht, als zij hun hond voor mijn deur laten schij... om het dan terug te gooien? Om, als zij hun vuilniszak op mijn oprit zetten, deze terug te smijten, desnoods met geweld...? Dit beeld wat jij hebt van jouw rechten en plichten zijn jouw rolpercepties als buurman, vader, manager, service engineer, leraar, kind van je ouders... en deze bepalen rechtstreeks jouw gedrag in die diverse rollen en taken.

4. Veranderen van waarden en normen

'Maar', verantwoord je jezelf, 'als ik me moet gedragen als een goed huisvader, dan kunnen zij toch minstens hetzelfde doen? Ik heb steeds geleerd: "Behandel anderen zoals jij wil dat zij jou behandelen." "Eerlijkheid duurt het langst", zei mijn vader altijd.' "Keer de andere wang toe." Of integendeel: "Oog om oog, tand om tand. Survival of the fittest. Ieder voor zich en God voor ons allen! De wet van de jungle! De pot op jongen! Met alle Chinezen maar niet met den deze!"

5. Veranderen van ingesteldheid

Deze waarden en normen, die jou met de paplepel zijn ingegeven, besturen jouw rolperceptie, die jouw gedrag regelt, dat op zijn beurt jouw omgeving bepaalt. 'Zo ben ik nu eenmaal! That's me! Take it or leave it! Love me or leave me! Ik ben wel een heks, maar ik kan niet toveren!', verdedigt jouw ego zich tenslotte krampachtig.

Opportunistisch

Maar dit proces loopt ook omgekeerd. Immers: 'Structure Influences Behaviour' want jouw omgeving beïnvloedt rechtstreeks jouw gedrag.

Hoe jij je gedraagt en welke spanningen jij je getroost.

Of je als verkoper winst beoogt of omzet. Of

je prospecten wilt binnenhalen of het

bij bestaande klanten houdt.

Of je als commercieel directeur een

onproductieve verkoper

vervangt of ermee blijft

sukkelen... Al deze beslissingen

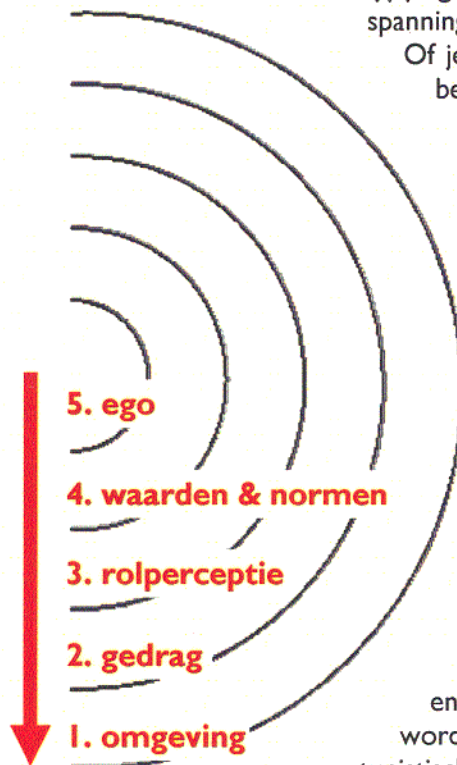
neem jij uiteraard op basis

van je rolpercepties en je waarden

en normen, maar ze worden eveneens

opportunistisch beïnvloed door

het heersende beloningssysteem, wie promotie krijgt en wie niet, de feedback die je baas je geeft en de middelen die je krijgt.



Wees er dus maar zeker van:

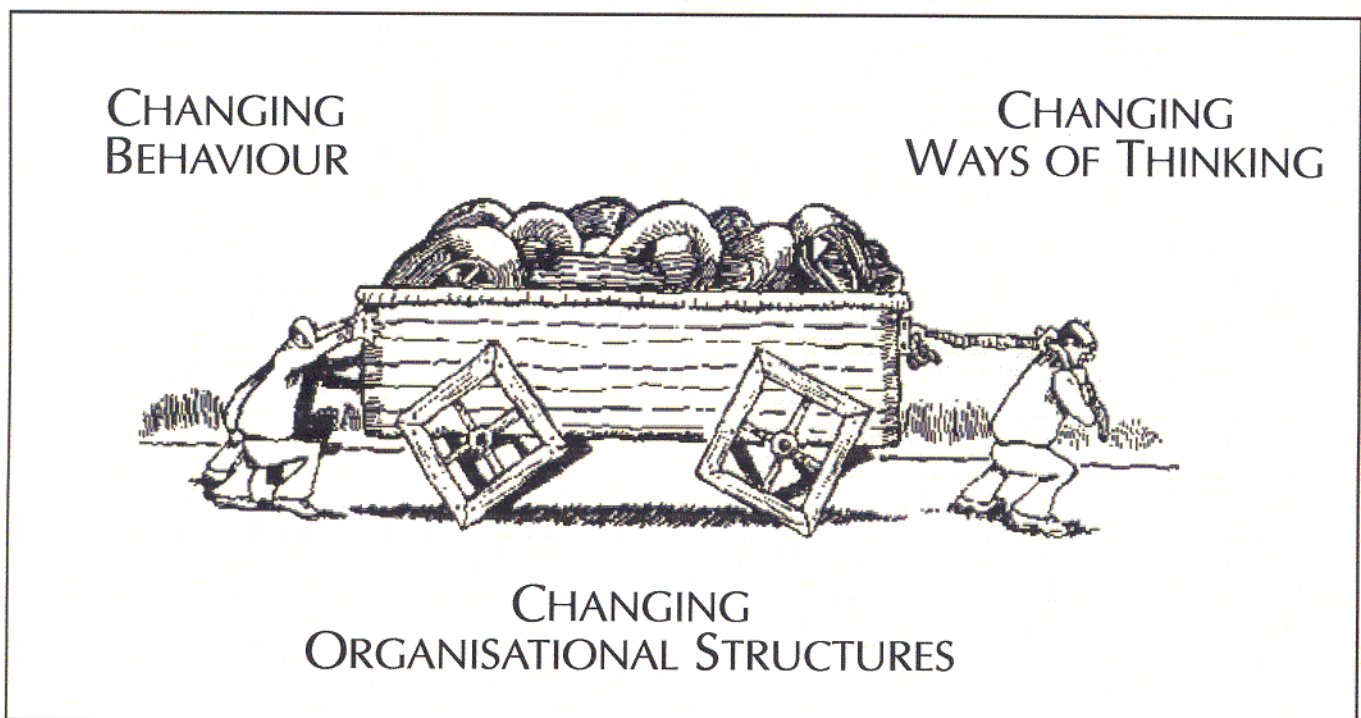
Jouw interne structuren sturen rechtstreeks het gedrag van jouw directieleden, managers, medewerkers, klanten, leveranciers...



STRUCTURE INFLUENCES BEHAVIOUR

Dit verklaart waarom ieder veranderingsinitiatief drie doelen voor ogen heeft:

- Verander het ongewenste **gedrag** van de leden van je organisatie.
- Verander hun **rolpercepties** en hun manieren van denken over hun opdracht, rol en meerwaarde.
- Verander de interne **structuren** en de gewoonten die het ongewenste gedrag in stand houden.



1. **Verander het gedrag** via coaching, training en nauwlettende opvolging van de gemaakte afspraken en de vooropgestelde meetpunten.

2. **Verander de rolpercepties** via counseling en individuele begeleiding van de betrokkenen na inventarisering van hun denkkaders via assessment centers.

3. **Verander de structuren** onvoorwaardelijk top-down via het analyseren en herdefiniëren van de heersende interne procedures, beloningssystemen en functienschrijvingen; opstellen van een balanced scorecard; invoeren van structurele coaching en functioneringsgesprekken door niveau n+1; training van alle lei-

dinggevende niveaus; creëren van hefbomen, sponsors en mentors.

Veranderen van gedrag is immers **handelen tegen de heersende gewoonten**. Zowel het aanvaarden van de nieuwe inzichten is vreemd, als het implementeren en toepassen van de daarbij behorende nieuwe gedragingen en vaardigheden.

Wanneer in een organisatie een veranderingsinitiatief wordt geïntroduceerd, gaat iedere medewerker na in welke mate dit **zijn situatie zal beïnvloeden**. Dit leidt ofwel tot steun ofwel tot verzet aan het veranderingsinitiatief.

Get **A.C.C.E.S.S.**[®] to your Change Initiative

Veranderingsinitiatieven sterven vaak een vroege dood. Ze ontberen vitale componenten die hen levensvatbaar maken. Vorige week nog pleitte een HR-manager voor de 'sensibilisering van zijn verkopers via voorbeelden, aandachtspunten en op-hun-gemoed-inspreken' terwijl wij daarentegen ter plaatse vaststelden dat hun aanwervingscriteria nauwelijks waren aangepast aan hun nieuwe commerciële profielen, hun bonussysteem haaks stond op hun bedrijfsdoelstellingen en er van voorbeeldfunctie op niveau n+1 geen enkele sprake was.

Les 1: If you want to change the players then you should change the rule(r)s

Vroeger zouden we, als de klant ons erom verzocht, zijn afdelingshoofden plichtsbewust hebben getraind om hen 'te kneden tot general managers van hun team'. Maar sinds drie jaar begeleiden we om dat doel te bereiken eerst de het directiecomité zelf in het herformuleren van hun beloningssystemen, functieomschrijvingen, selectie- en promotiecriteria en evaluatiesystemen.

Les 2: 'Why?' before 'How?'

Pas als alle afdelingshoofden door deze structurele veranderingen aan de lijve ondervinden dat ze voortaan zullen worden beoordeeld op hun investering in hun mensen en de zichtbare competentiestijging ten gevolg daarvan, zijn ze klaar om te leren hoe leiding te geven, te evalueren en coachen.

Les 3: Structure Influences Behaviour

Bijna altijd zoekt men op het einde van een change traject naar systemen die het bereikte effect bestendigen. Onze ervaring wijst echter uit dat het precies omgekeerd moet. Enkel die change initiatieven die starten met de voorafgaande invoering van nieuwe structuren hebben kans op slagen.

Awareness



"Why is this so damn' important?"

Concern



"Why should this affect me?"

Competence



"How do I put this into practice?"

Enforcement



"How will they monitor my efforts?"

Support



"This goes all the way to the top!"

Sustain



"This is no window dressing operation!"

DE VERBORGEN REGELS IN DE ORGANISATIE

Wiens schuld is het dat medewerkers zich gedragen zoals ze zich gedragen?

Star Trek

In de successerie Star Trek zien we twee kapiteins aan het werk. Kapitein James T. Kirk was een klassieke, 'carrot and stick' geschoolde manager. Als hij in een crisissituatie wou dat zijn ruimteschip, de Enterprise, sneller vloog, placht hij zijn hoofdtechnicus luitenant Scott te bellen met de opdracht: 'Meer vermogen, Scottie! Ik heb meer vermogen nodig!' Scott gaf hem dan onvermijdelijk de urgente feedback: 'Het lukt niet kapitein! We staan al op 9, het schip zal breken!' Maar kapitein Kirk wilde daar niet van weten en had zijn intercom al lang afgezet. Hij vond immers niet dat het zijn taak was om zich zorgen te maken over terugkoppeling en feedback. En zeker niet om te letten op **de verborgen neveneffecten van zijn commando's**. 'Don't think, just act! Je wordt betaald om te doen, niet om te denken!'

Star Trek ... The Next Generation

In de nieuwe serie is er echter een nieuwe Enterprise met een nieuwe kapitein, Jean-Luc Picard, die een nieuwe visie op leiderschap heeft. Eén van de leden van zijn senior-managementteam is een adviseur van de species der Betazoïden. Deze hebben een zesde zintuig dat het hen mogelijk maakt om de verborgen motivaties van complexe situaties te doorgronden. **Zij doorzien de verborgen regels van de organisatie** die hen omringt. Kapitein Picard waardeert de feedback die hij van zijn staf ontvangt. Hij duwt zijn wil niet door, maar vraagt advies die hij gebruikt om een mature beslissing te nemen.

Waardevol managementmodel

Dit is een prima model voor onze managers. Zij hoeven geen zes eeuwen te wachten om een Betazoïde te kunnen rekruteren om zo de verborgen regels te begrijpen. Al die narigheid kan worden vermeden wanneer het management leert te peilen naar de interne en externe oorzaken van het gedrag van hun medewerkers en naar hun eigen aandeel als managers hierin:

- De algemeen directeur **zegt**: 'Om een topmanager te worden, moet je een evenwichtige achtergrond hebben. Je moet ervaring hebben in vele verschillende functies van de onderneming.' Zijn direct reports **horen**: 'Om aan de top te komen, moet je dus zo vaak mogelijk van baan switchen.' Het **gevolg** is: 'Geen continuïteit, noch samenwerking.'
- De algemeen directeur **zegt**: 'De managers met de beste prestaties worden door hun baas versneld gepromoveerd.' Zijn medewerkers **horen**: 'Hou je baas dus gelukkig. Zorg dat je opvalt. Laat iedereen zien dat je een topperformer bent. Voorkom dat je met mislukkingen wordt geassocieerd. Als het toch mislukt, laat dit dan aan niemand merken.' Het **gevolg** is: 'Geen samenwerking tussen de afdelingen.'
- De algemeen directeur **zegt**: 'De norm om de prestaties van managers te meten is de P&L van de hen toevertrouwde activiteiten.' Zijn kaderleden **horen**: 'Baken dus precies jouw terrein af en laat er niemand op toe. Zorg er te allen tijde voor dat je kwartaalcijfers goed zijn.' Het **gevolg** is: 'Chronisch korte-termijndenken en vooral geen risico's nemen.'

Het gaat echt niet louter over 'zeggen' versus 'horen'. Je medewerkers horen wel degelijk wat je zegt, maar kaderen deze boodschap in hun eerdere ervaringen en concluderen zo: 'Ja, ja... maar als het puntje bij het paaltje komt...!'

Naast de 'blueprint' van een organisatie (organigram) is er ook en vooral de 'bloodprint' (sociogram). Om op het spoor te komen van wat in organisaties speelt, is het handig om onderscheid te maken tussen dit externe en

het interne systeem. Het externe systeem bestaat uit het door de managers ontworpen plan voor het bereiken van organisatiedoelen, m.n. de '**blueprint**' van de organisatie. Deze blauwdruk vormt het skelet, de papieren organisatie.



Het interne systeem daarentegen is niet gepland, maar ontwikkelt zich spontaan uit de interacties tussen de groepsleden als resultaat van psychologische en sociologische factoren terwijl ze bezig zijn om het formele plan uit te voeren. In dit verband spreken we van de '**bloodprint**' van de organisatie; het 'vlees en bloed' dat laat zien hoe het allemaal echt functioneert. Dit externe en interne systeem worden ook wel eens de 'hardware' en de 'software' van de organisatie genoemd.

De twee subsystemen vormen samen het sociale systeem van de groep of de organisatie. Het externe systeem dient vooral taakdoelen, ook wel 'achievement goals' genoemd en zorgt ervoor dat de groep of organisatie kan overleven in zijn of context. Het interne systeem versoepelt het interne groepsgebeuren en dient vooral handhavingsdoelen, ook wel 'maintenance

goals' genoemd. Dit systeem zorgt er voor dat de groep als groep in stand blijft.

Op die manier zijn er dus enerzijds de expliciete, meegedeelde, officiële en geschreven regels van de onderneming. En anderzijds de impliciete, officieuze, underground, begrepen en **ongeschreven regels** van de organisatie.

Dagelijkse situaties en vooral de reacties daarop van de leidinggevenden in de organisatie **transformeren** de expliciete en soms zelfs geschreven regels die de organisatie ingestuurd werden. Zij **versterken** ze, **ondermijnen** ze en **verdraaien** ze. Dit gebeurt op zo'n ingrijpende wijze dat het gedrag van het management naast de door hen geschreven regels een complete set ongeschreven regels creëert die het werkelijke gedrag van hun werknemers bepalen.

STAP 1: ORIËNTATIEFASE

In deze grondige en toch snelle oriëntatiefase wordt gebruik gemaakt van gevalideerde analyse-, meet- en opvolgingsinstrumenten als de **7-S Organisational Scan**, de **CBAM-audit**, onze Europese **Balanced Scorecard Readiness Test** en de **3M Rule Detector** die hieronder stapsgewijs wordt toegelicht.

Net zoals we de geschreven regels vernemen via gesprekken met degene die ze gemaakt heeft, zo vernemen we de ongeschreven regels via diegenen die hanteren.

Via speciaal hiertoe **gestructureerde gesprekken** met het kader, middenkader en medewerkers trekken we de ongeschreven regels als naalden uit de hooiberg mits gebruik te maken van de juiste magneten.

1. Motivatoren

De eerste magneet die we hanteren om de ongeschreven regels als naalden uit de hooiberg te trekken, zijn de motivatoren. Dit zijn de factoren die belangrijk zijn voor de medewerkers:

- 'Waarvoor worden zij gemotiveerd? Om welke redenen komen zij 's morgens uit hun bed? Wat zien zij als eerlijke beloning voor hun inspanningen?'

En ook:

- 'Wat willen zij vermijden? Wat ervaren zij als straf?'

Dit leidt tot een lijst met de echte prikkels waarop medewerkers reageren. We hebben het hier niet over motivatoren zoals ze zouden moeten zijn, maar over hoe ze binnen de organisatie werkelijk zijn. Zoals 'opwindend werk, geld, carrière, respect' of 'gewoonweg je baan houden in woelige tijden'.

'Wat is belangrijk voor onze mensen en hoe gedragen ze zich als gevolg daarvan?'

Wat ?

2. Machthebbers

Nauw verweven met de vraag wat belangrijk is voor de medewerkers, is uiteraard de vraag wie belangrijk is:

- 'Wie zijn de mensen die onze medewerkers in staat stellen om hun motivatoren te verkrijgen? Om te krijgen wat ze willen?'

Dit zijn de machthebbers. Zij die de beloningen geven of de straffen uitdelen die onder de lijst van de motivatoren opgesomd zijn.

'Wie is gezien de motivatoren belangrijk voor onze mensen en hoe gedragen zij zich als gevolg daarvan?'

Wie ?

3. Middelen

De derde magneet zijn de middelen. Dit zijn de manieren waarop de medewerkers zich ervan verzekeren dat hun machthebbers hen de gewenste motivatoren zullen bezorgen.

Het zijn de condities en voorwaarden waaraan de medewerkers menen dat ze moeten voldoen, los van de expliciete criteria die zijn meegedeeld.

Het zijn de hefbomen die volgens hen hun baas ertoe aanzetten om hen versneld te belonen. Het zijn de vermeende en begrepen (in tegenstelling tot de gezegde en bedoelde) prestatiecriteria.

'Op basis waarvan worden onze mensen beoordeeld en beloond en hoe gedragen ze zich als gevolg daarvan?'

Hoe ?

Eén van onze ervaringen betrof de researchafdeling van een industriële organisatie. Dit was een onderzoeksteam waarvan werd verwacht dat zij risico's zouden nemen. Wat ons team van change facilitators echter vond, was een **ongeschreven regel** die zei: 'Zorg dat je geen risico's neemt en vooral geen fouten maakt!'

Dit had uiteraard een verschrikkelijk stagnerend effect. Waar kwam dit vandaan? Van de verkeerde interpretatie van een geliefde zinsnede van de zeer sterke CEO van de onderneming: 'Direct Perfect! Zorg dat je het van de eerste keer goed doet!'

Toen we dit voorlegden aan de CEO was hij stomverbaasd: 'Als ik voortdurend sprak over "Direct Perfect", bedoelde ik niet de ontwikkelingsactiviteiten. Wel de uitvoering in de praktijk van lang geanalyseerde en afgesproken acties.' De volgende dag ging hij naar de afdeling toe en vertelde iedereen in de groep wat het **misverstand** was en wat hij bedoeld had. Binnen de drie weken was zijn organisatie met haar ontwikkelingsactiviteiten weer op het goede spoor.

Herkenbaar in dat verband is de passage uit **Catch-22** waar luitenant Scheisskopf een peloton luchtmachtcadetten aanmoedigt om hem eens precies te vertellen waarom ze zo'n slecht moreel hebben en waarom ze

zo'n schamele vertoning hebben gemaakt van hun optreden in de paradewedstrijd.

Een van de cadetten, Clevinger, voelt zich geroepen om gehoor te geven aan zijn verzoek en slaat daarbij de **waarschuwingen** van zijn vriend Yossarian in de wind. 'Ik wil echt dat iemand het me vertelt', zei luitenant Scheisskopf op bezwerende toon. 'Ook als het mijn fout is, dan wil ik dat nu horen!' - 'Hij wil echt heel graag dat iemand het hem zegt', zei Clevinger. - 'Hij wil graag dat iedereen zijn kop houdt, idioot', antwoordde Yossarian. -

'Maar, heb je dan niet gehoord wat hij zei?', hield Clevinger vol. - 'Integendeel, ik heb juist heel goed gehoord wat hij zei', antwoordde Yossarian, 'ik hoorde hem luid en duidelijk zeggen dat we allemaal onze kiezen op elkaar moeten houden als we verstandig zijn.' - 'Ik zal jullie echt niet straffen', bezwoer de luitenant hen. - 'Luister dan, hij zegt dat ie ons niet zal straffen', zei Clevinger. - 'Klopt. Hij zal je laten castreren!', repliceerde Yossarian.

Maar Clevinger luistert niet naar zijn kompaan. Met het gevolg dat hij voor de krijgsraad wordt gedaagd en wordt beschuldigd van het aanzetten van zijn medecadetten tot muiterij. Een **goed verstaander** hoort immers wat de ongeschreven regels zijn in de organisatie en past zich daaraan heel snel aan.

The Balanced Scorecard®

Op het einde van deze oriëntatiefase ontvangt u het **volledige verslag** van de heersende motivatoren, machthebbers en middelen én hun impact op het gedrag van uw mensen.

De **oriëntatiefase** start op een donderdag. Die dag en vrijdag voeren we diepgaande **interviews** met leidinggevenden en enkele medewerkers. Gedurende het weekend overleggen

onze change facilitators hun vaststellingen en worden de eerste voorzichtige **conclusies** getrokken. Op maandag en dinsdag start de tweede reeks gestructureerde interviews en worden de opgebouwde **hypothesen** gecheckt. Op woensdagochtend inventariseren en structureren we alle bevindingen en reeds woensdagnamiddag volgt de eerste **briefing** aan de opdrachtgever.

De maandag daarop wordt met de drie tot acht meest betrokken en bevoegde directieleden of managers een **workshop** opgezet om de gepaste strategie te bepalen en de aanzet te geven tot het opstellen van de '**Balanced Scorecard**' die de nieuwe expliciete regels en meetpunten vervat en verwoordt. /..



THE BALANCED SCORECARD®

1. Als je niet weet waar je naartoe wilt, zijn alle wegen goed

Net zoals er meerdere wegen leiden naar Rome, zo zijn er ook meerdere manieren om een bedrijf goed te besturen. Een populaire methode is de Balanced Scorecard. Wat maakt deze formule zo bijzonder? Een Arabisch spreekwoord luidt: 'Als je niet weet waar je naartoe wilt, zijn alle wegen goed'. Je hoeft dan ook niet aan een Balanced Scorecard te beginnen zonder dat je een voorafgaande visie hebt geformuleerd op alle belangrijke ontwikkelingen voor je bedrijf of afdeling. Het ultieme doel van de Balanced Scorecard is namelijk het vertalen van je visie naar actie. Om dat te realiseren, is er bij de Balanced Scorecard vervolgens een grote aandacht voor het nameten of je strategie ook werkelijk leidt tot het realiseren van je vooropgestelde doelen.

2. Wat is een 'Balanced Scorecard'?

Een Balanced Scorecard wordt opgebouwd vanuit de vier perspectieven:

- **Finance:** gegevens vanuit het verleden zoals cijfers, omzet, marge, cash operating profit...
- **Learning & Growth:** gegevens over de toekomst zoals nieuwe producten in de ontwikkelingsfase, technologische vooruitzichten, werknemerstevredenheid, employee retention...
- **Business Process:** gegevens van binnen de organisatie zoals productieprocessen, afvalstromen, order-to-call ratio, total quality...
- **Customer:** gegevens van buiten de organisatie zoals klanttevredenheid, feedback, klachtenregistratie, contacten met prospecten...

Het ultieme doel van Balanced Scorecard is het geven van handen en voeten aan uw visie zodat deze leidt tot actie. Een visie is 'een ambitieus en gezamenlijk beeld van de toekomst'. Die visie moet dus concreet worden gemaakt door kritieke succesfactoren vast te stellen (**Critical Success Factors**) die moeten worden bereikt om überhaupt de gezamenlijke visie te kunnen realiseren en door deze factoren vervolgens te koppelen aan meetbare prestatie-indicatoren (**Key Performance Indicators**).

3. Bevoegdheden naar beneden duwen

Meetpunten zijn geen instrumenten om mensen of afdelingen te controleren. In de eerste plaats dienen de metingen als instrument om de strategie onder woorden te brengen en intern te communiceren. En om de inbreng van uw medewerkers, van hoog tot laag, aan te sturen. Een prestatie-indicator (KPI) leert mensen of veranderingen ook tot verbeteringen leiden. In de praktijk blijkt dit proces motiverend te werken en het **denken over verbeteringen** sterk te stimuleren.

Ieder niveau van kader-, middenkaderleden en medewerkers speelt een belangrijke rol bij het inventariseren en bepalen van de prestatie-indicatoren (KPI's). Zij moeten namelijk de kritieke succesfactoren (CSF's) die uit de visie naar voren komen, kunnen begrijpen en deze samen met de directie vertalen naar praktisch uitvoerbare en haalbare prestatie-indicatoren (KPI's). Hiermee treedt onmiddellijk de eerste **verankering op van de strategie** in de organisatie. Tegelijkertijd wordt de directie of het niveau dat het initiatief tot de Balanced Scorecard heeft genomen, geconfronteerd met vaagheden in haar visie. Het middenkader heeft bijgevolg de taak om de prestatie-indicatoren (KPI's) met hun medewerkers (die het uiteindelijk toch zullen moeten uitvoeren) vast te leggen en hun suggesties voor verfijning van de CSF's bottom-up door te geven.

Om een moderne organisatie te kunnen besturen is het dus noodzakelijk dat alle bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie komen te liggen. We spreken hier van het subsidiariteitsprincipe dat stelt dat **'iedere beslissing dient best te worden genomen op het laagst mogelijke niveau in de organisatie.'**

4. Praktisch

Met de Balanced Scorecard wordt u de complexiteit in uw organisatie de baas én focust u iedereen van hoog tot laag op wat echt belangrijk is voor het voortbestaan van de organisatie zonder uw vertrouwde management-informatiesysteem overboord te gooien.

'If you keep on doing what you've always done, you'll keep on getting what you've always got.'

Introduce the Balanced Scorecard® in your Organisation

De meeste managers hebben al gehoord van Kaplan & Nortons 'Balanced Scorecard'. Bij velen doemt onmiddellijk de associatie op met 'complex en veel cijfers!'. Veel organisaties zijn immers ooit gestart met het opstellen van een Balanced Scorecard en bijna evenveel hebben de implementatiefase nooit gehaald. Hun probleem was telkens identiek: de managers deden al het denkwerk zelf en betrokken onvoldoende hun medewerkers bij het uitdenken van iedere fase.

Les 1: De Balanced Scorecard is geen meetinstrument, maar een communicatiemiddel

Uw directieleden en managers moeten hún deel van het werk doen: de visie & missie bepalen van hun afdeling en de normen en waarden vastleggen waarbinnen dit moet gebeuren. Vervolgens legt iedere manager met zijn mensen vast op welke domeinen dus moet worden gelet (critical success factors) en welke indicatoren groen of rood licht geven (key performance indicators).

Les 2: Create more effect with less effort

Alle uitgedachte meetpunten zijn slechts indicatoren: 'How are we doing?'. Ze dienen als wijzers op het dashboard dat - als alles op groen staat - wijst op een gunstige evolutie in de richting van de vooropgestelde doelen. Deze meetpunten worden evenwel constant bijgestuurd op basis van de ervaringen van iedere dag. Dit is nu juist het sterkste punt van de Balanced Scorecard.

Les 3: What gets measured, gets done

Syntex & Endeavour helpt u in enkele weken op weg om uw interne Balanced Scorecard uit te denken, op te stellen, consensus te creëren én te implementeren. Het is vooral een kwestie van als directeur of manager meer te bereiken door zelf minder te doen. Of: *Don't work harder., but work smarter.*

De leider als strateeg dankzij de Balanced Scorecard®

**'Managers do things right.
Leaders however do the right things.'**

Wat is dan exclusief voorbehouden aan de leider en waarvan moet hij absoluut afblijven? Inzicht in de strategische, tactische en operationele niveaus leert uw leidinggevenden wat hun echte taken zijn en waarover ze wél de absolute controle moeten houden: Visie ontwikkelen, missie formuleren, richting geven en de normen en waarden vastleggen waaraan moet worden gehouden. En dit hele proces samen met hun medewerkers vertalen in kwantitatieve én kwalitatieve meetpunten.

Dit wordt gedaan volgens het 'Balanced Scorecard Model' van Kaplan & Norton en evenwichtig verdeeld over de vier perspectieven: Finance, Customer, Business Process en Learning & Growth.



BSC	KPI	Value
Customer	1% price raise	11,4%
	1% volume growth	3,5%
Business Process	1% cost reduction	7,9%
	1% waste reduction	5,3%
Learning & Growth	1% personnel reduction	3,7%
	1% efficiency improvement	1,9%
Total	(Source: Business Excellence, IoD, 1997)	33,7%

STAP 2: IMPLEMENTATIEFASE

Ondertussen zijn we al enkele stappen gevorderd. In deze fase beschikt u immers reeds over:

- De inventaris van **uitspraken** die door uw kader-, middenkaderleden en medewerkers werden gedaan tijdens onze gestructureerde en diepgaande interviews die speciaal daarop zijn afgestemd.
- Inzicht in de **verborgen regels** die binnen uw organisatie heersen. Dit zijn de regels en wetten die collectief worden gepercipieerd als de 'rules & regulations' (**middelen**) die moeten worden nageleefd om van het niveau n+1 (**machthebbers**) die prikkels en stimulansen los te peuten (**motivatoren**) om zich te blijven inzetten.
- Alle informatie om de gepaste strategie te bepalen teneinde de verborgen regels bij te sturen en de aanzet te geven tot het opstellen van de bedrijfs-eigen '**Balanced Scorecard**' die de nieuwe expliciete regels en KPI's vervat en verwoordt.
- Van de drie componenten die de ongeschreven regels aansturen, zijn de 'middelen' het snelst te veranderen omdat het prestatienormen zijn. Mensen reageren ook snel op dit soort hefboomen, reeds binnen **3-6 maanden**.
- Het duurt wat langer - en het is pijnlijker - om de 'machthebbers' te veranderen, vooral omdat dit een verandering van de machtsstructuur in het bedrijf impliceert, wat betekent dat mensen macht zullen verliezen. Hier wijst de ervaring op een nodige termijn van **6-12 maanden**.
- Maar deze twee verlopen nog sneller en minder traumatisch dan pogingen om die dingen te veranderen die mensen het meest waarderen. De verandering van de 'motivatoren' duurt verreweg het langste en heeft de meest ingrijpende gevolgen. Wat ook betekent dat een verandering hier, wanneer die eenmaal is gerealiseerd, het meest duurzaam is, ook al duurt dit **12-24 maanden**.

'If you do what you always did, you get what you always got.' (Walter L. Bateman)

Met de leden van de doelgroep (de mensen 'om wie het eigenlijk gaat', 'degenen die moeten veranderen') gaan we aan de slag, zowel individueel als via workshops. Ze worden getraind in de nieuwe vaardigheden en krijgen via oefening en voorbeelden de nieuwe kennis, kunde en attitude mee. Hier wordt bij de doelgroep de competentie én de motivatie gecreëerd die noodzakelijk is - maar nog niet voldoende - om de gewenste verandering te creëren. **GEDRAG**

'Problems can never be solved using the same ways of thinking that caused them.' (Albert Einstein)

Hoe dichter we kunnen geraken bij de rolpercepties, de waarden en de normen van de betrokkenen, hoe stabielere bereikte verandering zal zijn. Dit bereiken we via counseling, vorming en individuele begeleiding van alle betrokkenen én door de optimale spreiding hiervan over de nodige veranderingstermijn. Assessment & development centers gaan hieraan vooraf om de heersende denkkaders in kaart te brengen. **ROLPERCEPTIES**

'If you want to change the players, then you should change the rule(r)s.' (Peter Block)

Hier situeren we ons in de fase die ervoor zorgt dat datgene wat bij de doelgroepen werd bereikt, ook wordt ondersteund door de structuren er rond. Dit bereiken we via het herdefiniëren van de interne procedures, beloningssystemen, functieomschrijvingen... en door het invoeren van systematische coaching door alle leidinggevenden. Het hart van deze fase vormt de 'Balanced Scorecard' waarmee de doelgroep verschuift naar de hoogste leidinggevende niveaus. We zorgen er eveneens voor dat er interne 'hefboomen' worden opgeleid die welomlijnde delen van het veranderingsproces overnemen op het moment dat we het nodige momentum hebben gecreëerd. **STRUCTUREN**

Het heeft echter weinig zin om te onderzoeken wat de snelste manier is om de verandering te bewerkstelligen. Feit is immers dat:

- Alle betrokken niveaus tegelijkertijd moeten worden aangepakt.
- De impliciete regels niet hoeven te worden verboden, vernietigd noch verbannen.
- Het volstaat om de ongeschreven en begrepen regels zonder verwijf af te stemmen op de geschreven en bedoelde regels.

Om dit te bereiken, is nodig dat uw directieleden en managers over een verantwoord gespreide periode:

- Opgelid worden in deze leiderschapsvisie.
- Inzien dat 'structure influences behaviour'.
- Nieuwe expliciete gedragsregels stipuleren.
- Ingeleid worden in systeendenken.
- Evolueren van single naar double & triple loop learning.

Wie is verantwoordelijk?

Antwoord: niemand is schuldig en niemand kan iets worden verweten. Immers, in een cyclisch schema, in een organische manier van denken, in een spiraal van actie en reactie, is niemand schuldig... tenzij iedereen. Eén 'trigger' is immers genoeg om in de bestaande verhoudingen de boel te laten escaleren. We moeten dus eerst en vooral ontdekken welke die 'triggers' zijn, wat ieders rolperceptie is en wat ieders aandeel is in deze situatie.

Managers reageren te vaak zoals Britten in het buitenland. Wanneer de autochtone inwoners hen de eerste keer niet begrijpen, is het hun klassieke oplossing om dezelfde Engelse zin te herhalen, maar dan langzamer en luider. Onze directieleden en managers moeten leren dat de **escalatie van weerstand** vaak een reactie is op hun reactie, namelijk het opdrijven van de druk wanneer het veranderingsinitiatief te traag of onvolledig wordt ge-

implementeerd: 'Waar gehakt wordt, vallen spaanders!' en 'Je kunt nu eenmaal geen omeletten bakken zonder de eieren te breken' is dan hun puberaal excuus.



Zij moeten daarentegen eens en voor altijd stoppen met te denken in termen van 'weerstand tegen mijn verandering' maar integendeel termen van: 'Wat zijn in de ogen van mijn medewerkers **goede redenen voor behoud** van de bestaande situatie?'

E = mc²

Efficiëntie = motivatie x competentie. Het succes van iedere verandering is gelijk aan het product van de motivatie van uw mensen ten aanzien van de verandering én hun competentie om zich in de nieuwe omstandigheden te kunnen handhaven. Als dus één van beide nul is, is het resultaat ook nul. Wat ook daadwerkelijk het resultaat is van veel onbegeleide en slecht doordachte veranderingsinitiatieven.

Surf naar **www.2-EZ.be**. De naam 2-EZ (spreek uit: 'too easy') komt van onze slogan over veranderingstrajecten:

**'Wantrouw te simpele oplossingen...
Because the easy way out usually leads back in.'**



STAP 3: CONSOLIDATIEFASE

De foto op de pagina hiernaast insinueert een verleidelijke conclusie: *'Consideren is dus lekker relaxen, de zaken van op afstand in de gaten houden, de vinger aan de pols houden, weet je wel...'*

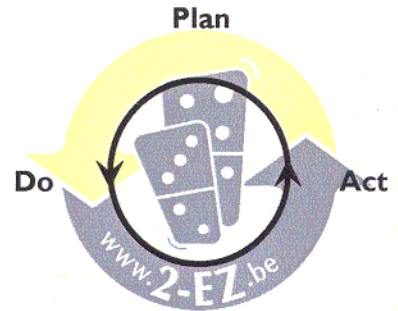
Maar iedereen met wat **organisatie-ervaring** weet wel beter. Al die nieuwe structuren, die meetings, verbeterde communicatielijnen, nieuwe incentive-systemen, voorbereide functioneringsgesprekken, doordachte procedures en mooie voornemens...

- moeten ook daadwerkelijk en onmiddellijk worden **geïmplementeerd** in de dagelijkse praktijk
- en moeten nauwlettend worden **opgevolgd** op hun resultaten en hun eventuele side-effects.

De consolidatiefase bestaat uit de laatste twee fasen van de **Total Quality Management** - aanpak van W. Deming:

De 'check' en de 'act' komen inderdaad na de 'plan' en de 'do' - fasen. Hier gebeurt immers het fine-tunen, bijsturen en het opvolgen van alle structuurveranderingen.

Ook wordt gemeten of iedereen zich nog steeds lekker in zijn vel voelt in de nieuwe structuur en of de ongeschreven regels nu wel parallel lopen met de geschreven regels.



Het geheel maakt een professionele cocktail:

- **1/3 Individuele post-change counseling.** Dit vangt de effecten op die hierboven werden beschreven.
- **1/3 Samen met de directie opvolgen van de meetpunten.** Hier worden de veranderingen geobserveerd op die domeinen die rechtstreeks de noodzaak vormden van het veranderingsproces.
- **1/3 Begeleiden van de hefboomen die het veranderingsproces intern doortrekken.** Deze interne medewerkers op diverse niveaus van de organisatie worden reeds tijdens de implementatiefase door ons gevormd en gekneed om het momentum dat we met moeite hebben bereikt, gaande te houden.

De consolidatiefase doet dan ook exact wat ie zegt:

- Het **verankeren** van de bereikte resultaten in de vernieuwde organisatie in de praktijk.
- Via de **'Balanced Scorecard'** structuren instellen die het verworven gedrag ook blijvend bewerkstelligen. Dit zeer krachtige middel sluit ook als leiderschapsmodel naadloos aan bij onze leiderschapsvisie.
- Het **momentum** gaande houden nu ieders competentie én motivatie aangezwengeld zijn.

Syntex & Endeavour nv/sa - Change Facilitators™

Onze organisatie heeft mede dankzij haar jarenlange ervaring de juiste inhoud én toon ontwikkeld die ervoor zorgt dat zowel de motivatie als de competentie van uw managers en medewerkers worden behartigd. Zij zullen daardoor niet enkel **kennen** en **kunnen**, maar tevens **willen** meewerken aan uw veranderingsinitiatief.

Prof. Manfred Kets de Vries, organisatiepsycholoog, schrijft over deze fase in zijn boek 'De neurotische organisatie':

'Terwille van de continuïteit bleven externe consultants en interne managers, ook na het aanbrengen van al deze veranderingen, elkaar aanvankelijk iedere week en later eens per maand ontmoeten. Deze bijeenkomsten waren gegoten in de vorm van een plannings- en activiteitencommissie waarvan ook wij officieel lid waren en die als voornaamste taak het consolideren van de nieuwe organisatiestructuur, het evalueren van het beleid, het ontwikkelen van een strategie en het controleren van activiteiten had. (...)

Wij vonden het jammer dat we niet de volle 100% van ons vooropgestelde resultaat konden bereiken. Immers,

hoewel David, de oudste zoon, een eigen onderneming begon, verbrak hij nooit volledig de banden met het bedrijf. Wij hadden het idee dat de kans op conflicten een stuk kleiner was als David helemaal zijn eigen weg zou zijn gegaan.

Daarnaast duurde ons lidmaatschap van de planning- en activiteitencommissie korter dan we zelf hadden gewenst. Toen Paul merkte dat het bedrijf beter begon te functioneren, kreeg hij het idee dat hij het verder ook wel zonder ons zou redden. Door ons contact met de jongste zoon hoorden we van Pauls incidentele regressieve gedrag. Kennelijk laat hij zich nog meeslepen door impulsen, jaagt de vakbonden dan tegen zich in het harnas en bemoeit zich met Davids zaken. (...)

In totaal heeft onze samenwerking met het bedrijf bijna anderhalf jaar geduurd.'

**'The most effective way
to cope with change,
is to help create it.'**

(L.W. Lynett)



Op de volgende bladzijden vindt u ons verslag van twee recente change interventies, verteld per interventiefase.

De eerste situeert zich in een commerciële, de tweede in een productiemanagementomgeving. Voor wie er even de tijd voor neemt, leveren deze verslagen onbetaalbare inzichten en voorbeelden bij de hierboven beschreven gefaseerde aanpak die leidt tot een succesvol veranderingstraject.

CASE 1 - SALES MANAGEMENT CASE

D. is een bedrijf in de OTC-sector, dit is de verkoop van geneesmiddelen die de apotheker zonder voorschrift mag afleveren. Het maakt deel uit van een grote Nederlandse holding en heeft als opdracht de distributie, marketing en verkoop van hun uitgebreide gamma.

D. bestaat al meer dan dertig jaar en voert in zijn gamma enkele topers in de farmaceutische industrie.

Onze kennismaking met D. was heel toevallig, maar mondde uit in een intensieve samenwerking die representatief is voor onze gekende aanpak in change facilitation, het begeleiden van veranderingsinitiatieven in organisaties. U neemt hieronder wat onze interventie was tijdens:

1. De oriëntatiefase: één week van gestructureerde interviews gevolgd door een uitgebreide rapportering.
2. De implementatiefase: zes maanden van werken aan verandering van gedrag, denkpatronen en interne structuren.
3. De consolidatiefase: drie maanden van opvolgen, begeleiden en fine-tunen van de gemaakte afspraken en uitgedachte strategieën.

1. ORIËNTATIEFASE

1.1. Situatie

Wij leerden dit bedrijf per toeval kennen. Syntex & Endeavour gebruikte sinds lang de schets van 'de perfecte mens' van Leonardo da Vinci als bedrijfslogo. Het is immers onze missie om via onze interventies de klant uiteindelijk de perfecte manager en medewerker af te leveren. Het uitzendkantoor Manpower stuurde ons rond die tijd echter een boze brief over ons gebruik van 'hun logo'. Omdat wij wisten dat het bedrijf van onze opdrachtgever dezelfde tekening gebruikte als logo voor een van hun producten, nam ik met hun algemeen directeur contact op om te peilen naar hun ervaring op dit vlak. De klacht van Manpower bleek uiteraard ongegrond - op een kunstwerk kun je immers geen patent nemen. Maar toen we enkele maanden later Randstad als toenmalig grootste opdrachtgever kregen, hebben we om begrijpelijke redenen onmiddellijk ons logo veranderd.

Het telefoongesprek met deze farmaceutische organisatie - we zullen haar verder 'D.' noemen - besloot met een afspraak. De algemeen directeur peilde naar onze aanpak op het vlak van fieldcoaching van vertegenwoordigers en nodigde ons uit voor een gesprek. Bij die gelegenheid ontmoetten wij hemzelf en zijn sales manager. Zij beschreven ons de activiteiten van hun organisatie, hun productengamma en hun commerciële strategie. Ze vertelden ook hoe hun acht buitendienstmedewerkers reeds sinds lange tijd in-the-field werden gecoacht door een externe firma. Aangezien de sales manager samen met haar functie van leidinggevende ook key account manager was voor de grote aankoopcentrales - *'niemand verkoopt immers zo goed als ik'* - kwam zij er niet aan toe om haar acht wetenschappelijk afgevaardigden te begeleiden in hun verkoopprestaties on-the-job.

Na drie jaar externe fieldcoaching waren zij enkele honderdduizenden euro armer en waren de 'warme evaluaties' van hun vertegenwoordigers hierover weliswaar goed, maar merkten men geen aantoonbare stijging in de omzet, de marge noch de efficiëntie van de aanpak van de reps. De directie begon zich vragen te stellen over de verantwoording van hun investering.

1.2. Symptomen

De dure investering in fieldcoaching ging gepaard met en werd in gang gehouden door het gebrek aan motivatie bij de sales manager om haar mensen op te leiden, te begeleiden en te coachen. De sales manager was een prima verkoopster en onderhandelaarster, maar vond de tijd noch de zin om zich even hard in te zetten op leiderschapsvlak. Wat we ons afvroegen, was vanwaar deze tegenzin kwam. Bezat ze een verkeerde perceptie van haar rol? Beschikte ze over onvoldoende leiderschapsvaardigheden? Oefende haar algemeen directeur teveel commerciële druk op haar uit? Wat was haar compensatie & benefits plan? Hoe werd zij vergoed, op

basis waarvan? Was ze een symptoom van een Peter-principle: een goede verkoper, maar een slechte leider?

De algemeen directeur gaf uiting aan zijn bezorgdheid om zijn verkoopcijfers. De druk die zijn Nederlandse holding op hem uitoefende om op zeer korte termijn tot een aanzienlijke omzetstijging te komen, was groot. Hij greep om zich heen in de hoop om externe hulp te vinden. Vandaar zijn goedkeuring toen de sales manager hem vroeg om een budget om hun vertegenwoordigers extern te laten coachen. Zijn voorstel aan haar om ook haar door dezelfde mensen te laten begeleiden op managementvlak werd door haar op schokschouderen onthaald. In verkoopvergaderingen - waaraan hij deelnam, samen met de sales manager, de acht vertegenwoordigers en beide product managers - nam hij steeds het woord en domineerde met zijn woordenvloed iedere meeting. Hij trachtte dan om zijn buitendienst aan te sporen tot betere resultaten via lange verhalen over hoe hij het vroeger aanpakte, hij bezorgde hen uitgewerkte salesargumentaties en beloofde hen hoge bonussen. Wij ervoeren zijn managementstijl als uiterst impulsief en weinig doordacht. Hij gaf blijk van weinig visie in het aansturen van zijn personeel en kende en hanteerde enkel de twee instrumenten van McGregor's 'Theory X', namelijk 'carrot & stick': een wortel voor hun neus en een stok achter hun kont.

De product managers waren ieder verantwoordelijk over zes producten. Tegen iedere nieuwe cyclus van twee maanden zorgden zij voor een aangepaste sales map voor de vertegenwoordigers, samen met een nieuwe actie, reclame en publiciteit op TV of print. De verkopers waren van hen afhankelijk voor hun tweemaandelijks verkooppraatje, hun 'sales pitch'. Als er geen cyclusmeeting was, betekende dit al gauw dat ze niets te vertellen zouden hebben aan hun klanten. De product managers beschouwden het als hun taak om iedere twee maanden iets nieuws uit hun mouw te schudden over producten die vaak al twintig jaar of meer bestonden en door iedere apotheker onderzocht waren gekend en gewaardeerd. We stelden vast dat de product managers neerkeken op de job van vertegenwoordiger. Terwijl zij op het hoofdkantoor, in de nabijheid van de directie, *'werkten aan strategische plannen en de markt wilden veroveren'*, was *'het lastige voetvolk op de baan en waren die barbaren nauwelijks in staat om simpelweg acht maal per dag te reproduceren wat zij voor hen nochtans zo netjes hadden uitgeschreven.'*

Het team van vertegenwoordigers bestond uit acht dames tussen vijftientwintig en vijftendertig jaar. Qua opleiding variërend van middelbare studies tot licentiaat in de wetenschappen. Zij bewerkten ieder een eigen geografische regio, vier in Vlaanderen en vier in Wallonië. Iedere twee maanden bezochten zij de hen toegewezen apothekers, namen hun stock op, checkten hun rotatie, vroegen vervolgens beleefd of ze het verschil mochten bijbestellen en trachtten om dit wat op te krikken via *'schitterende condities en producten in promotie'*. Reeds in deze eerste fase schrokken we van het operationele niveau van de acht vertegenwoordigers. Ze kenden maar één ding: hogere kortingen ge-



ven in de hoop om hogere bestellingen binnen te rijven. Ze voelden zich de mindere van hun klant, stonden er slechts ten dienste van en hadden nog nooit gehoord van 'quid pro quo', laat staan dat ze dit konden toepassen tijdens hun verkoopsgesprekken. De vertegenwoordigers noemden hun sales manager 'Mevrouw' en hun algemeen directeur 'Mijnheer', daar waar zelfs wij deze beiden, en zij ons, tutoyerden vanaf het tweede gesprek.

1.3. Gestructureerde Interviewweek

Tijdens onze interviewweek - die het hart vormt van iedere oriëntatiefase - organiseerden we veertien zeer gestructureerde gesprekken met de directie, product managers, de vertegenwoordigers en een selectie van klanten. Tijdens deze gesprekken peilden we naar wat door ieder individu werd gepercipieerd als hun 'motivatoren' (de stimulus in hun job, de reden waarom ze deden wat ze deden), de 'machthebbers' (die personen die hen toegang konden verschaffen tot de motivatoren) en de 'middelen' (de manieren die vereist waren om te krijgen wat men wilde krijgen - de motivatoren - van die mensen die het hen konden verschaffen - de machthebbers).

De algemeen directeur vertrouwde ons toe hoezeer hij teleurgesteld was in zijn vertegenwoordigers. Hij betaalde 'hen allen een zeer hoog salaris, verschaften hen een ruime firmawagen met alle nodige voorzieningen, bood hen opleiding en coaching, gaf hen producttraining, faxtoestellen thuis om hun bestellingen door te sturen en een hoge cyclusbonus als zij de hen opgelegde cijfers haalden. Ze leken echter maar niet te willen begrijpen hoe belangrijk het was dat ze de hoge verkooptargets haalden.' Zijn sales manager beschouwde hij als een waardige medewerkster: 'Ze is loyaal, super-commercieel, maar niet geambieerd om leiding te geven. Het ontbreekt haar aan feeling om met mensen om te gaan. Ze was vaak te hard voor hen, daar waar ik eerder voor de zachte aanpak zou opteren.'

We merkten onmiddellijk het onderscheid tussen wat hij vertelde dat zijn leiderschapstijl was (zijn 'espoused theory') en welke hij in de praktijk dagelijks en onbewust hanteerde (zijn 'theory-in-use'). Hij durfde evenmin tegen zijn sales manager in te gaan. De algemeen directeur wilde haar immers aan zijn kant houden aangezien hij onder grote druk stond van zijn holding en vreesde alle mogelijke medestanders nodig te hebben die, als het nodig zou blijken, vol lof zou den spreken over zijn aanpak en leiding. Zijn motivatoren waren enerzijds het behouden van zijn functie en anderzijds het behouden van de sympathie van zijn medewerkers. Zijn machthebbers waren zijn directie in Nederland. En zijn middelen om zijn motivatoren te verkrijgen van zijn machthebbers bestonden uit het halen van hoge verkoopcijfers. Het bleek dat zijn compensation & benefits voor een groot deel bestonden uit een commissie die rechtvaardig was met het aantal verkochte stuks van zijn productengamma. De apothekers - hun klanten - beschouwde hij als de vijand die zijn mensen via verkooptrucs moesten trachten te bewegen om

meer te kopen dan ze oorspronkelijk van plan waren.

De sales manager profileerde zich tijdens deze gesprekken als 'de perfecte verkoper'. Al haar voorbeelden, situaties, taken, acties en resultaten kwamen neer op 'het binnenhalen van nieuwe klanten en het verhogen van de omzet.' Haar motivatoren waren *job security*, zekerheid qua tewerkstelling - zij werkte reeds twintig jaar voor de firma - en prestige. Zij genoot ervan te worden geprezen als topverkoper van de firma. Haar machthebber was haar algemeen directeur. Zij had geen contacten met Nederland en trachtte niet om via hen hogerop te geraken. Het middel bij uitstek voor haar om van haar machthebber haar motivatoren te bekomen, bestond erin om hem steeds gelijk te geven in vergaderingen en bij die gelegenheden expliciet zijn beleid te steunen. Achter zijn rug echter, laakte zij zijn beleid en had zij geen goed woord voor zijn 'mismanagement en de situatie waarin hij hun organisatie had gestort.'

Door de aanwezigheid van de change facilitators van Syntex & Endeavour voelde zij zich merkbaar onzeker. Haar nervositeit vertaalde zich enerzijds in geroddel over haar superieuren en medewerkers. En anderzijds in verwoede pogingen om bij ons op een goed blaadje te staan. Door ons veel informatie te verschaffen, hoopte zij ons behulpzaam te zijn. Door de structuur en de opzet van deze gesprekken gaf zij evenwel spoedig toe zich bedreigd te voelen door enkelen van haar vertegenwoordigers. Hen coachen weerhield haar er enerzijds van om zelf haar hoge verkoopcijfers te halen. En hield anderzijds voor haar het risico in dat zij 'interne concurrenten aan het creëren was' (sic.).

De productmanagers gaven uiting aan hun ongenoegen over de situatie. Zij beschouwden zich als de eigenaars van hun producten, zij stippelden complete marketingacties uit, namen contact met de media, pers, tv, reclamebureaus... 'Het hele slagen of falen van een promotiecampagne hing immers af van hun inspanningen.' Iedereen die ervaring heeft met het succes van reclamespots, marketingacties, direct mailingcampagnes en andere commerciële inspanningen beseft echter dat er vele andere factoren zijn die het commercieel succes van een campagne mede bepalen en relatieveert de rol - of alleszins de verantwoordelijkheid - van de productmanager. Bij D. echter niet. De algemeen directeur hield eraan zijn product managers te belonen en bestraffen in functie van de verkoopssuccessen van de hen toegewezen producten. Beide productmanagers konden dan ook niet anders dan met de vinger wijzen naar hun collega's van de buitendienst wanneer die er niet in slaagden om - 'ondanks alle inspanningen van de product managers' - voldoende stuks te verkopen van ieder product bij iedere apotheek.

Hun beider motivatoren waren enerzijds zo hoog mogelijk scoren met de hun toegewezen producten, hun familienaam koppelen aan hun producten - zodat de marketingwereld zou weten wie achter iedere campagne stond - en anderzijds zich indekken wanneer na alle promotionele en financiële inspanningen de verwachte successen niet kwamen. Wie hen dit kon verschaffen - de machtheb-

bers - waren hun directieleden van de holding in Nederland, de vaktechnische tijdschriften, de actie 'marketing manager van het jaar' en in mindere mate hun eigen algemeen directeur. Deze werd beschouwd als 'quantité négligeable' omdat hij in hun ogen een typevoorbeeld was van een Peter-principle (gepromoveerd ver boven zijn niveau) en niet meer dan een marionet van zijn bazen in Nederland. De middelen die zij hanteerden om van hun machthebbers hun motivatoren te verkrijgen waren hun verwoede pogingen om hun eigen naam zo vaak mogelijk in de pers te laten verschijnen, de recepties afschuimen waar collega's van andere bedrijven op aanwezig zouden kunnen zijn en klachtendossiers aanleggen over de vertegenwoordigers. De product managers hadden geen verkoopervaring en meden ieder contact met de field.

Het team van vertegenwoordigers was zeer heterogeen. Qua opleidingsniveau van lager middelbaar tot universitair, qua persoonlijkheid van zeer dominant tot uiterst meegaand. Tijdens onze gestructureerde gesprekken met deze dames trachtten wij om de ongeschreven regels te inventariseren die hun gedrag stuurden, 'the things that made them tick', de motivatoren achter hun handelen. De meesten van deze dames kenden D. als hun eerste werkgever. Op dat vlak ervoeren ze D. als een loyale, maar ook zeer norse en afstandelijke werkomgeving waar - ondanks alle uitspraken van de directie - het zich houden aan de procedures toch nog steeds belangrijker werd geacht dan ondernemerschap, eigen initiatief en resultaten. De druk op de resultaten was weliswaar hoog, maar dat was maar zo sinds de druk van Nederland op de algemeen directeur was verhoogd. Daarvoor ging alles rustig zijn ganginge - en dat zou ook daarna wel weer zo worden, dacht men.

We bemerkten dat dé motivator van alle acht neerkwam op geld. Toen we hierop ingingen, vernamen we dat - nadat alle pogingen tot verandering, suggesties, tips, adviezen, initiatief en dergelijke zowel door de sales manager als door de algemeen directeur in de kiem waren gesmoord - de enige vorm van job satisfaction nog het maandelijks loonzakje was. 'Ondanks al het blaf en de dreigementen van de directie verandert er hier fundamenteel niets. Niemand kon promotie krijgen en niemand werd ooit ontslagen.' De dames kregen dan ook een aanzienlijk loon, ruime firmawagen, flinke onkostenvergoeding, maaltijdcheques... En om hen te brengen tot hoge verkoopcijfers loofde het management iedere verkoopcyclus van twee maanden premies uit aan iedereen die de opgelegde verkoopcijfers behaalde. En deze premies bereikten toen onze interventie begon de omvang van een bruto maandsalaris. Een voorbeeld van hoe extrinsieke motivatie uiteindelijk steeds de plaats inneemt van de intrinsieke motivatie en het plezier in het werk om het werk op zich. Deze intrinsieke en natuurlijke motivatie was bij alle acht volledig uitgehouden.

De machthebbers voor de dames waren de sales manager en de algemeen directeur. En de middelen en manieren om van beiden iets gedaan te krijgen, waren het kunnen voorleggen van hoge verkoopcijfers en het ja-

CASE 1 - SALES MANAGEMENT CASE

knikken op alle voorstellen en strategieën van de algemeen directeur en hun sales manager. De verkopers begonnen zich hierop te fixeren, letten niet meer op de kwaliteit van hun verkoopsgesprekken maar eerder op de kwantiteit, kregen een hekel aan de verkoopvergaderingen omdat 'die dagen hen belleten om hun verkoopcijfer te halen', keken neer op de externe fieldcoaching omdat 'veel apothekers anders reageerden wanneer er iemand bij was...'. Kortom, alles wat een investering in hun competenties op langere termijn kon betekenen, was 'niet toepasbaar' en zelfs 'verloren tijd'. Enkel zagen in dat ze hierdoor verkeerd bezig waren - en vertelden dit ons ook - 'maar werkten voor hun eigen portemonnee'.

Het toppunt was dat de laatste maanden de druk op de cijfers zo hoog lag en de te verkopen aantallen zo astronomisch waren - waardoor dus ook de bonussen en premies het dubbele bedroegen van normaal - dat echter juist daardoor de vertegenwoordigers de te bereiken aantallen noch realistisch noch haalbaar vonden - en de premies wel aantrekkelijk maar totaal onbereikbaar - wat hen dus deed beslissen om alle hoop op het ooit halen van hun bonus op te geven. Ze getroostten zich reeds van in het begin van de nieuwe verkoopcyclus zelfs geen enkele moeite meer om ook maar iets te verkopen, laat staan de hun opgelegde hoge omzetcijfers te halen. Omdat de extrinsieke motivatie (de premies en bonussen) weliswaar zeer aantrekkelijk maar onbereikbaar waren en deze de intrinsieke motivatie (job satisfactie, interactie met de directie, zelf initiatief mogen nemen...) volledig had uitgehold, verviel daardoor meteen iedere reflex om überhaupt nog een inspanning te leveren. De vertegenwoordigers hadden het ook moeilijk met de visie van hun algemeen directeur en hun sales manager om hun klanten via trucjes steeds opnieuw te trachten te verleiden om meer te kopen dan gepland. Maar omdat ze monddood gemaakt waren, kozen enkel voor een stille boycot van deze opdracht in-the-field waar anderen dit beleid tegen beter weten in wel in hun dagelijkse praktijk trachtten om te zetten.

2. IMPLEMENTATIEFASE

2.1. Filosofie

We stelden tijdens de oriëntatiefase voldoende indicaties vast dat ook in deze organisatie het adagium opging dat 'structure influences behaviour'. Door verschillende mensen in identieke structuren te plaatsen, zullen deze na verloop van tijd identiek gedrag vertonen. Een mens gaat dan aan zichzelf denken, handelt 'short term' en ziet daarom niet de gevolgen op langere termijn - of wil ze niet meer zien.

D. was typisch een bedrijf dat reageerde op de impulsen van de holding. Door de eenzijdige druk van de directie aldaar op het creëren van hogere omzetcijfers enerzijds en de 'magister dixit' cultuur anderzijds - waarbij iedereen zijn niveau +1 beschouwt als belo-

ner en bestraffer en dus als God almachtig - begon ieder niveau datgene uit te voeren waarvan men dacht dat zijn n+1 dit van hem verlangde.

Drie handvesten leiden immers het denken van Syntex & Endeavour over het begeleiden van veranderingsprocessen in bedrijven:

• Verander het gedrag van de leden van de organisatie

Immers: 'If you keep on doing what you've always done, you'll keep on getting what you've always got.' Directeurs moeten minder bulderen en duidelijkere standpunten innemen. Sales managers moeten hun mensen meer begeleiden on-the-job, minder klanten zelf behandelen, maar integendeel hun knowhow doorgeven aan hun medewerkers. Product managers moeten hun hoogdravende filosofieën vertalen naar hapklare brokken voor hun vertegenwoordigers, maar niet verwachten dat deze dit verhaal achtmaal per dag zullen nog moeten aflezen omdat dat het gesprek tussen verkoper en klant immers steeds een dynamisch gegeven is. Verkopers moeten leren om minder zelf te praten en meer vragen te stellen aan hun klanten en om zo te detecteren wie precies voor hen zit, wat zijn criteria zijn en vervolgens oplossingen te bieden op problemen in plaats van door te drammen over 'features and benefits'.

Dit is gedrag. Het betreft gewone handelingen; 'A doen in plaats van B'. Dus hierin moet ieder niveau worden getraind via cases en rollenspel en begeleid in hun toepassing daarvan in hun dagelijkse praktijk via intensieve coaching. Tot 'kennen' (opleiding en kennis) is geconsolideerd in 'kunnen' (vaardigheden en competenties).

• Verander de manieren van denken en de rolpercepties

Einstein zei ooit: 'Problems can never be solved using the same way of thinking that caused them.' Dit inzicht vinden we ook terug in een van de wetten van het systeemdenken: 'Today's problems come from yesterday's solutions.' We zoeken inderdaad te vaak naar oplossingen binnen de kaders die we onszelf opleggen en die er al toe hebben geleid dat we komen tot kortetermijn-oplossingen die op hun beurt het zaad in zich dragen van onze volgende problemen. Zoals de sales manager die grijpt naar een 'nog beter uitgewerkt bonussysteem' om zijn mensen aan te zetten tot hogere prestaties, hoewel het misschien juist door het feit van het bestaan van het bonussysteem zelf is dat zijn vertegenwoordigers lusteloos geworden zijn. 'Geworden zijn' is op zich al een prachtige reflex: 'Ze zijn niet zo, ze zijn zo geworden.'

Daarom, in plaats van meer van hetzelfde, moeten we eerder opteren voor een klein beetje van iets anders. Niet méér controle, maar misschien juist een klein beetje overleg. Niet nóg hogere bonussen, maar misschien juist een beetje zekerheid. Niet méér formuleren en procedures, maar misschien juist een beetje autonomie en vrijheid in de manieren waarop, om zo efficiënter het eind-

doel te bereiken.

Deze verandering van rolperceptie ('Moet ik dat wel doen? Moet ik dat wel op die manier doen?') en het overwinnen van alle weerstand daaromtrent ('Natuurlijk moet ik dat zo doen! Waarom? Omdat dat gewoon van mij wordt verwacht! Dat deed mijn baas vroeger ook zo, dat vind je in alle handboeken...') vergt uiteraard meer tijd dan het veranderen van gedrag. Het gaat hier niet meer over 'kennen' noch 'kunnen'. Het gaat hier over 'zijn' (attitude, persoonlijkheid en ingesteldheid). Zo'n mentaliteitsverandering is eerder het gevolg van een veelheid, continuïteit en opstapeling van goed geplande interventies zoals opleiding, training, coaching en counseling dan een aparte fase op zich. A fortiori, juist door de menigvuldigheid en de intensiteit van de interventies (kwantiteit) en de relatie tussen externe change facilitator en betrokkenen (interactie) en de degelijkheid van datgene wat inhoudelijk wordt geboden (kwaliteit) zet de betrokkene zelf de stap van 'kunnen' naar 'zijn' en klikt als het ware zijn 'bewust goede gedrag' naar 'onbewust goede reflexen en automatismen'.

• Verander de structuren die het ongewenste gedrag in stand houden

Bij D. merkten we na onze training in onderhandelstechnieken en een intensieve fieldcoaching daaropvolgend dat iedere vertegenwoordiger erin slaagde om tot 50% en zelfs 75% minder korting te geven dan daarvoor. Klassieke condities als '10+2' (10 kopen en twee gratis), '50+20' en '100+100' werden al gauw omlaag gebracht tot '30+2', '80+20' en '200+50'. Dit tot winst voor de onderneming, tevredenheid van de holding, trots van de vertegenwoordiger én met behoud van de goede relatie met de klant. Tot op het moment dat de dames op het einde van de maand hun loonbriefje kregen en met verbijstering vaststelden dat zij minder premie hadden verdiend dan de maanden daarvoor. Het systeem rekende immers hun '80+20' om tot '100 stuks verkocht min 20% korting', daar waar ze tijdens de maanden daarvoor met hun '100 kopen +100 gratis' op de facturen hadden staan: '200 stuks verkocht min 50% korting'. Omdat de holding enkel het verkochte aantal stuks viseerde, werden door de Belgische algemeen directeur de premies van de vertegenwoordigers ook enkel op verkocht aantal stuks berekend. En - gek genoeg - hoe meer stuks ze dus gratis gaven, hoe meer verkocht aantal stuks er op de factuur stonden en hoe hoger hun premies.

Je kunt begrijpen dat het gedrag van de dames pijlsnel terugviel tot hun oude gewoonte om veel korting te geven ondanks de prima training. Het was pas toen we ook de bonussystemen aangepast kregen dat ze er ook zelf alle belang bij hadden om bij het verkopen te onderhandelen over de korting.

Een firma die zijn ploegbazen incentiveert op productiviteit, moet niet raar opkijken als diezelfde mensen minder belang hechten aan de properheid van de werkvloer. Een organisatie die de wedden van zijn directieleden koppelt aan de omvang van zijn afdeling, moet niet verbaasd staan als zij van ons ver-

nemen dat de gestructureerde interviews hebben blootgelegd dat het het streven is van iedere directeur om zoveel mogelijk mensen aan te werven, ook al staat dit haaks op het economisch belang van de organisatie.

Dat de verkoopafdeling van een bekende schoenenfabrikant eind december nog gauw facturen laat maken die ze begin januari met hun excuses aan hun klanten weer laat crediteren, is niet te verklaren door het effect van de gekke-koeienziekte op de mens. Wel door de targets die de holding ieder jaar vooropstelt en die het jaarresultaat afmeet op basis van de gefactureerde sommen op 31/12.

Het is toch niet verwonderlijk dat de inwoners van een Oost-Vlaamse stad, toen er een muskusrattenplaag heerste in hun stad en hun stadsbestuur een bonus uitkeerde voor iedere gevangen rat, zelfs ratten gingen kweken om zo meer geld te kunnen ontvangen van hun stadsbestuur. Of dat de boeren in Italië, toen de Europese gemeenschap omwille van het melk- en boteroverschot een beloning uitkeerde aan iedere boer die een koe afslachtte en die daarvoor als bewijs een oor van het beest moest voorleggen, de oren van levende dieren afsneden om zo zelfs tot tweemaal een beloning uitgekeerd te krijgen.

Natuurlijk heb je gelijk als je zegt dat we hier te maken hebben met wel heel erg kortetermijn-denkende mensen. Maar dat deze mensen van nature zo zijn, is flauwekul. Dat de structuren van de organisatie hen zo hebben gemaakt, daarvan zij we als organisatieadviseurs na twaalf jaar ervaring overtuigd geraakt.

'If you want to change the players, then you should change the rules.' Verander de regels en je verandert de spelers. Een hedendaagse managementauteur verbetert dit zelfs in: *'If you want to change the players, the you should change the rulers.'* En het is precies daarom dat Syntex & Endeavour bij zijn change trajecten steeds begint met het niveau n+1, of hen toch minstens van zeer dichtbij bij 'het project voor hun medewerkers' betreft.

2.2. Onze opdracht

De opdracht die Syntex & Endeavour van de directie had ontvangen, was om de vertegenwoordigers te begeleiden bij het verhogen van hun verkoopcijfers. Twaalf jaar geleden, bij onze opstart als organisatie-adviesbureau, zouden we deze opdracht ook onmiddellijk zo hebben uitgevoerd: baanbegeleiding met enkele verkopers, drie maal twee dagen training met de hele ploeg gespreid over drie maanden plus follow-up sessies, afgewisseld met opnieuw baanbegeleiding en coaching on-the-job. Goede aanpak... indien het probleem en de oplossing ervan enkel en alleen bij de verkopers zou liggen. Tijdens de interviewweek - die dankzij zijn gestructureerde en door de jaren heen vertijnde aanpak op onmiskenbare wijze de verborgen regels in iedere organisatie blootlegt - bleken evenwel ook andere factoren een rol te spelen in het domino-effect dat leidde tot de actuele situa-

tie. Ondoordachte beloningssystemen, inmenging van de directie en het management tot op de allerlaagste operationele niveaus, controle-instrumenten die eerder kwantiteit dan kwaliteiten maten, de kloof tussen sales en marketing, het Peter-principe bij de promotie van zowel directie als management, het territoriumgedrag van de sales manager, de uitholling van de natuurlijke motivatie van de medewerkers, het behandelen van volwassenen als kinderen, de visie op de klant als vijand eerder dan als partner... Training van de verkopers was dus inderdaad één van de topics van dit traject, maar niet het eerste waaraan wij dachten om mee te beginnen.

2.3. Counseling van de directie en het management

Wij stonden voor een dilemma. De managementstijl van de directie, hun verborgen agenda's en hun zeer impulsieve manier van reageren hadden overduidelijk hun aandeel in de problemen die de organisatie overkwamen. Het 'probleem met de verkopers' vond grotendeel zijn oorzaak in het gedrag van de directie. De door hen uitgedachte structuren, bonussystemen, het niet-coachen, de interne concurrentie en conflicten... brachten direct het gedrag van de vertegenwoordigers tweeweg.

Maar hoe breng je zoiets over aan de directie, onze opdrachtgever? Syntex & Endeavour kiest voor een no-nonsense, integere en pragmatische aanpak, maar schrok in deze case terug voor het risico dat de directie op onze bevindingen zeer defensief zou reageren. De directie had ons evenwel om een grondige debriefing gevraagd na de oriëntatiefase en stond erop om iedere week te worden gerapporteerd over de stand van zaken. We opteerden er dus voor om die debriefing- en rapporteringssessies aan de directie te gebruiken als opleidingsessies en begeleidingssessies voor hen zelf om hen zo systematisch bij te brengen in welke mate zij zelf deel uitmaakten van het probleem.

Al gauw waren we met hen aan het praten over de bonussystemen. Ze vonden ook zelf dat deze de pan uit swingden. Een hoog loon én daar nog eens bijna evenveel premie bovenop. En dan nog zulke bedroevende verkoopresultaten tot gevolg. Omdat de directie er nogal sterk op uit was om mensen maximaal te laten presteren voor een minimale investering (tenminste: dat beweerden ze toch, ondertussen waren ze wel bereid om iedere maand aan iedere verkoper een dubbel loon uit te betalen, wat maar weer eens bewijst dat er een levensgrote kloof gaapt tussen wat managers enerzijds beweren dat hun leiderschapsstijl is en anderzijds diegene die ze in de praktijk navolgen), konden we hen er vrij snel van overtuigen om het dure premiegeld anders en beter te benutten. Volgens ons zicht op de situatie had D. immers te maken met de verkoop aan wederverkopers, value added resellers, waar het er dus op neerkwam om deze apothekers-ondernemers te helpen bij het realiseren van een hoger omzetcijfer. Als D. als multinational hun klanten hiermee kon helpen (via marketingadviezen, verkooptraining,

opleiding voor de apothekersassistenten, merchandisingtechnieken en dergelijke) en hun apothekers/klanten daardoor meer farmaceutische producten zouden verkopen aan hun klanten/consumenten, zouden de apothekers op hun beurt bij D. meer van deze producten moeten aankopen. Hier introduceerden we de concepten 'selling-out' en 'selling-in' die in de distributiesector - die wij goed kennen dankzij klanten als Coca-Cola, Kraft Foods en McCain - reeds jaren gemeengoed zijn.

Een flink budget werd als gevolg van deze gesprekken met de directie vrijgemaakt om iedere vertegenwoordigster de kans te geven om met haar klanten aan selling-out en andere verkoopondersteunende activiteiten te doen. De apothekersassistenten zouden in dit concept worden opgeleid, ze zouden korte sessies krijgen van hun respectievelijke vertegenwoordigster in productkennis, klantencontact en verkoopargumentatie, er zouden incentive-acties worden uitgewerkt per apotheek en er zou kunnen worden geholpen met de herinrichting van iedere apotheek om zo de impulsaankopen van OTC-producten (geneesmiddelen die zonder voorschrift te verkrijgen zijn) te stimuleren.

De directie kwam onmiddellijk op dit voorstel in en begon als het ware reeds een memo te dicteren waarin werd meedeeld *'dat met onmiddellijke ingang alle premies en bonussen zouden worden ingetrokken en het daardoor vrijgekomen budget in de apothekers zou worden geïnvesteerd.'* Wij wezen er hen echter op dat dit zou leiden tot weerstand en misschien zelf een boycot van de verkopers en op de juridische implicaties van deze - opnieuw - impulsieve beleidsdaad. Samen met hen schreven we bijgevolg de argumentatie uit die voor de vertegenwoordigers wel aanvaardbaar zou zijn en hen een reële ruil zou voorstellen. Aan de vertegenwoordigers werd vervolgens door de directie in ons bijzijn duidelijk gemaakt dat de hoge premies op termijn onhoudbaar bleken, dat ze meestal toch niet werden gehaald omdat de te verkopen aantallen die eraan waren gekoppeld onrealistisch hoog waren en dat de firma de budgetten wilde investeren in middelen die de vertegenwoordigers zouden helpen om op continue basis meer te verkopen. De directie deelde de verkopers ook mee dat zij verkeerd was geweest in het systematisch opdrijven van de bonussen in de hoop dat *'de verkopers voor een steeds hogere bonus misschien wel hard zouden willen werken omdat dit impliceerde dat het slechts luie donders waren.'* De vertegenwoordigers reageerden begripvol. Zij beseften dat de tijd van de (onbereikbare) hoge premies voorbij was, maar dat ze nu het vooruitzicht hadden op een meer solide structuur die een lange-termijnsamenwerking met de apothekers voorstond. Ze zouden geen acht bezoeken per dag meer moeten doen en telkens de drie B's voor ogen moeten houden: *'binnen, bestellen en buiten'*. Ze zouden nu op relatie kunnen werken en hadden er op die basis een goed zicht op dat na misschien enkele zware maanden hun verkoopcijfer door hun inspanningen daadwerkelijk zou stijgen en zo zou leiden tot welzijn van hun klanten en van de vertegenwoordigers zelf.

Aan de algemeen directeur en de sales ma-

CASE 1 - SALES MANAGEMENT CASE

nager gaven we tijdens de vele training- en counselingssessies fundamentele inzichten mee over motiveren en demotiveren van personeel, het effect van ondoordachte beslissingen en de broodnodige coachingstechnieken. Ook werd iedere vergadering en strategie samen uitgewerkt en ingeoefend. We trachtten met alle middelen om de sales manager op de baan te krijgen met haar verkopers, maar de algemeen directeur hield dit nog even af. *'Zij was uiteindelijk de beste verkoopster en terwijl ze aan het coachen was, kon ze niet verkopen.'* Deze korte-termijnvisie kregen we niet weg-geargumenteerde. En opnieuw moesten we kiezen. Zouden we voet bij stuk houden in de zin van: *'Julie zullen toch het roer moeten omgooien. Zolang jullie je mensen niet coachen, zullen ze nooit meetbaar hun verkoopcompetenties verbeteren en zullen jullie nooit aanzienlijk meer omzet draaien. Het succes ligt niet in één topverkoopster die alles zelf realiseert maar in die ene topverkoopster die al haar kennen en kunnen meegeeft aan acht anderen. Daarin ligt de hefboom van het succes, de leverage.'* Of mochten we ons al tevreden prijzen met onze eerste resultaten en later op het feit van fieldcoaching door de sales manager terugkomen? We kozen voor de eerste strategie, maar de algemeen directeur bleef helaas opteren voor de korte-termijn-resultaten. Dit was voor ons een bevestiging dat er nog heel wat werk aan de winkel was wat de algemeen directeur en de sales manager betrof. *'If you keep on doing what you've always done, you'll keep on getting what you've always got.'* Laten we ook niet vergeten dat de sales manager een natuurlijke weerstand had tegen het coachen van haar medewerksters omdat ze enerzijds vreesde om af te gaan op het terrein (gezichtsverlies) en anderzijds haar mensen niet slimmer wilde maken dan zichzelf (territoriumgedrag). Een simpel gesprek, training, coaching of counselingssessie met de directie kon nooit volstaan. Hier ging het om diepgewortelde psychische verdedigingsmechanismen - die we reeds hadden ontdekt tijdens de oriëntatiefase en de gestructureerde interviewweek en daarom konden anticiperen - en die de hele periode van 26 weken ofwel 6 maanden zouden vereisen om weg te werken.

2.4. Begeleiding van de product managers

De beide product managers voelden zich verheven boven hun collega's-verkopers. Deze *'waren immers niet in staat om de simpele teksten, verkoopargumenten, unique selling points en highlights van hun producten deftig te reproduceren tijdens hun acht gesprekken per dag met de hun toegewezen apothekers.'* Hier moest inderdaad iets aan worden gedaan. Syntex organiseerde daarom sessies waar beide product managers ieder om beurt met de vertegenwoordigers op de baan gingen. De opdracht die we hen gaven was *'om een matrix op te stellen per vertegenwoordiger van hun sterke en zwakke kanten. Die zou ons vervolgens toelaten om homogene groepen te vormen wanneer we aan de training van de verkopers zouden beginnen.'* Het doel heiligt soms de middelen vooral bij het begeleiden van mensen door veranderingsprocessen. *'People don't mind change. They mind being changed.'*

En precies daarom tracht Syntex om iedere doelgroep te betrekken bij beslissingen die hen betreffen. Immers, *'The best way to cope with change is to help create it.'*

De product managers kwamen enthousiast terug van hun fieldsessies. Ze overhandigden ons hun matrices. De inhoud ervan was niet slecht, maar uiteraard gekleurd door de perceptie van de product managers zelf op 'het ideale verkoopgesprek'. Het grootste resultaat was evenwel de 'bonding' die ontstond tussen de product managers en ieder van de acht vertegenwoordigers, en dit was uiteraard het resultaat waarnaar we streefden. Het schept inderdaad een band tussen mensen wanneer ze samen een hele dag in een auto doorbrengen, door weer en wind displays en point-of-sales materiaal meezeulen, te moeten teruglopen naar de auto omdat de apotheker nog producten in stock had die hij wilde omruilen... De product managers beseften op die manier ook dat wat zij theoretisch en conceptueel uitdachten en met dure reclamebureaus uitwerkten, in de praktijk door hun collega's niet altijd even gemakkelijk uit te voeren was.

Het mooiste resultaat van deze fase was toen halverwege het traject - na bijna vijf maanden dus - tijdens een cyclusmeeting een product manager, voordat hij zijn budgettaire zegen gaf over een marketingcampagne van een van 'zijn' producten, aan de vertegenwoordigers vroeg wat zij ervan vonden en welke aanpassingen zij nog zouden doen. Op zulke momenten voel je geslaagd als 'change facilitator' en breng je geld op voor je klant.

2.5. Training en coaching van de vertegenwoordigers

De hoofdbrok leek zich vóór de oriëntatiefase en de gestructureerde interviewweek hier te situeren: het leren van de vertegenwoordigers om meer te verkopen. Gelukkig konden we de opdrachtgever overtuigen om te investeren in een grondig voortraject en bleken vele hindernissen reeds simpelweg structureel uit de weg te kunnen worden geruimd. Drie weken met de directie bereikt soms meer dan drie maanden met de medewerkers zelf. Alleszins, het ene kan niet zonder het andere.

We kenden de acht verkopers ondertussen reeds zeer goed. Hun opleidingsniveau was zeer heterogeen. Hun verkoopaanpak aanvankelijk ook, maar begon zich onder druk van de bonusstructuren steeds meer te uniformiseren. *'Ieder voor zich en God voor ons allen'* leek het motto van de Vlamingen en de Walen dachten daar net zo over: *'Après moi le déluge'*. Omwille van de taalproblematiek hadden we hen telkens afzonderlijk in training. Enkel tijdens de cyclusmeetings waren ze allemaal samen.

In hun training lanceerden we de begrippen 'selling-in' en 'selling-out' en trachtten we hen bewust te maken dat 'het volduwen van de apotheker met stock' geen manier was om ook op langere termijn goede verkoopcijfers blijvend te bereiken. Dat deze techniek gebruikelijk was om op momenten van

jaarafsluitingen 'nog gauw de forecast te bereiken' was ons bekend. Hun ogen gingen evenwel open toen we tijdens de training de diverse verkopers ook de rol van de apotheker lieten spelen. Door het hen vanuit zijn standpunt te laten zien, ontdekten ze de structuren die het gedrag van iedere apotheker beïnvloedden. Zijn stock, zijn rotatie, welke producten in promotie waren, welke op TV werden ondersteund of via andere reclame-acties, zijn mogelijkheden om te stockeren, zijn fysieke ruimte om producten uit te stallen, zijn contracten met andere firma's, de ethische regels van het APB, het feit of hij forfaitair belast werd of niet, de productkenis van zijn assistenten, hun commerciële feeling of juist het gebrek eraan, zijn imago naar zijn consumenten als wetenschapper...

Als ze de apothekers aan hun kant wilden krijgen, zouden de vertegenwoordigers van D. dus niet nog onderdaniger moeten worden, zich klein opstellen als er een patiënt/klant de apotheek binnenkwam en het gesprek onderbrak en genoeg nemen met iedere gril en willekeurige eis van iedere apotheker. Maar integendeel, zich als gelijke opstellen, zakenpartners worden, grote klanten op afspraak bezoeken en jaarcontracten met hen afsluiten.

Ook bereidden we met hen vóór iedere nieuwe cyclus de gepaste verkoopargumentatie voor nadat zij met hun product managers hadden samen gezeten over de accenten van de nieuwe cyclus en het salesmateriaal dat daarbij zou worden gebruikt.

Tijdens de trainingssessies zelf leerden we hen dat 'condities' of 'voorwaarden' betekenden dat de apotheker er ook iets voor terug moest doen. Tot op dat moment betekende de zin *'ik heb vandaag extra goede condities voor u bij'* dat de klant kon genieten van uitzonderlijke kortingen. Dat hij om hiervan te kunnen genieten zich ook moest engageren tot een aanzienlijk bestelling, vonden ze zelf vrij arrogant van hun firma en *'niet sympathiek'*. Tijdens onze verkooptrainingen leerden zij dat ze minstens de rotatie van de apotheker moesten kunnen noteren als bestelling (dat wat hij had verkocht sinds hun laatste gesprek), verhoogd met de te verwachten stijging door de investering in reclame en publiciteit. In een volgende fase moesten ze hun marktaandeel bij die specifieke apotheker verhogen door met hem een gesprek aan te gaan over zijn aan- en verkoopbeleid. In plaats van te zeuren over *'Toe, pak toch een dozijntje meer. Ik weet dat ge het aankunt!'* zouden ze meer succes bereiken wanneer ze een gesprek tussen gelijke zakenpartners aangingen in de zin van: *'Waarom opteert u er eigenlijk voor om vier verschillende merken te voeren van dezelfde soort tandpasta... pijnstiller... keelttablet...? Stel dat we er van die vier nu twee kunnen maken, dan verhoogt u bij beide leveranciers uw bestelquota, ontvangt u meer korting en heeft u minder gedoe met facturen en leveringen.'* Tot slot zouden ze de bereikte hoge bestelaantallen afronden naar boven met hun 'condities': *'Als u nu in plaats van 180 stuks er 200 zou bestellen, dan kan ik u een extra korting geven.'*

Hiertoe moesten we echter met deze dames een hele weg afleggen. En stelden ons de vraag of allen hiertoe geroepen waren...

2.6. Structurele veranderingen bij D.

We waren ondertussen al zes maanden bezig en besloten een strategisch gesprek te voeren met de algemeen directeur en de sales manager. We moesten voorzien in de field-coaching van de vertegenwoordigers en de directie trachten te bewegen om hun vertegenwoordigers aan te zetten tot een meer gestructureerde aanpak. De goede wil was er uiteindelijk wel bij deze dames, maar de structuren ontbraken die hen ertoe moesten aanzetten om alles wat hierboven was uitgelegd, ingetraind en on-the-job gecoacht ook telkens consequent en consciëntieus te blijven toepassen in de dagelijkse praktijk.

Tot op heden werden door de directie enkel de bestelbonnen van de vertegenwoordigers opgevraagd en gebruikt ter evaluatie. Het enige evaluatie-instrument was immers het verkochte aantal stuks per dag. Na alle inspanning van de trainingssessies moesten de dames ook begeleid én opgevolgd worden op hun onderhandelvaardigheden, hun strategische aanpak per apotheker, hun voorbereiding voor ieder gesprek, of ze bij de grotere klanten al op afspraak werkten of niet, de rapporten die ze opstelden na ieder bezoek, de inspanningen die ze deden op het vlak van selling-out, de opleiding die ze gaven aan de assistentes, de budgetten die ze hieraan besteedden... Hiertoe waren procedures vereist, regelmatige feedback en vooral veel fieldcoaching.

De sales manager huiverde nog steeds om met haar mensen op de baan te gaan. Eigenlijk was zij meer key account manager dan sales manager. En haar algemeen directeur wist wel dat het er ooit van moest komen *'maar had tijdens deze verkoopcyclus zijn omzetcijfers nog veel te hard nodig en kon haar nu dus nog niet missen als topverkoopster.'* De klassieke vicieuze cirkel gold ook hier: *'Mijn mensen zijn niet goed genoeg, dus waarom zou ik tijd stoppen in hun coaching?'* Maar ook: juist omdat je geen tijd stopt in hun coaching zullen ze nooit goed genoeg worden. En: *'Ik zal ze coachen als ik al mijn werk afkrijg. Het is nu te druk en ik ben te hard nodig op het terrein. We hebben nog teveel omzetcijfer nodig nu.'*

Maar als je niet snel begint te coachen zul je nooit een voldoende solide basis creëren om het kalmer aan te doen. Je zult het nooit minder druk zult krijgen, je omzetcijfer zal nooit voldoende stijgen wanneer je als manager teveel betrokken blijft bij operationele acties die je mensen zouden moeten kunnen uitvoeren.

Maar we hadden snel door dat we de sales manager nooit met haar mensen op de baan zouden krijgen. Andere alternatieven werden te worden gevonden.

Omdat niet alle vertegenwoordigers het in zich hadden om op zulk een strategische manier hun klanten te benaderen en nadat twee vertegenwoordigster hadden geopteerd voor een andere functie, stelden we de directie voor om niet meteen deze mensen te vervangen, maar integendeel op zoek te gaan naar twee account managers. Twee zwaargewichten, eentje in Vlaanderen en een in Wallonië, die de grote zelfstandige apotheken zouden bezoeken, alsook de samen-aankopers en de aankoopcentrales. We hoopten om mensen in huis te halen die al ervaring hadden in de distributiesector met value added resellers, merchandising en selling-out strategieën. Ondertussen zouden ze ook de fieldcoaching kunnen uitvoeren van de respectievelijk drie vertegenwoordigers die in hun sector alle 6.000 andere apotheken bezochten.

De algemeen directeur was enthousiast. Hij droomde altijd al van een team van topverkopers en zag nu zijn kans schoon. De sales manager reageerde voorzichtig: *'En die account managers, die gaan dan toch ook acht bezoeken per dag moeten doen?'* Dit was natuurlijk absurd en stond haaks op de filosofie van het account management. We herinnerden ons haar defensief gedrag en haar angst om *'niet meer de beste verkoper te zijn'* (territoriumgedrag en imagooverlies) en slaagden erin om haar via counseling en individuele gesprekken over haar angsten heen te helpen.

3. CONSOLIDATIEFASE

Na zes maanden van intensieve samenwerking was de bevalling nabij. De structuren waren op poten gezet, de mensen waren getraind op alle niveaus, er werd overlegd en gecommuniceerd en de nieuweling was gerekruteerd, geselecteerd en aangeworven. Een nieuweling want uit de bestaande ploeg van verkopers kwamen interne kandidaten voor deze vacatures naar voren die wij vervolgens hebben gescreend via hetzelfde assessment center dat de externe kandidaten moesten doorlopen.

Syntex heeft tijdens de drie maanden van

consolidatiefase die volgden beide account managers opgeleid in hun rol van coach. Met hen hebben we nieuwe functieomschrijvingen voor de vertegenwoordigers opgesteld alsmede doorzichtige bonussystemen. We hebben erop toegezien dat ze met hun mensen in gesprek gingen en intensief aan field-coaching deden en we genoten ervan om te zien hoe naast training, coaching en aanpassing van de structuren het ook soms nodig is om nieuw bloed in huis te halen om te bereiken wat directieleden al jaren met hun bestaande ploeg trachten te bereiken.

De geografische sectoren werden herverdeeld en de vertegenwoordigers kregen laptop computers waarop ze het aankoopbeleid van hun klanten konden opvolgen, de geventeerde bestellingen konden inputten en hun doelstellingen voor hun volgend gesprek konden plannen.

De sales manager behield haar functie. Ze was er uiteindelijk zelfs trots op om te kunnen vertellen dat *'ze nu ook leiding gaf aan twee district managers'*. Het is maar hoe je het bekijkt. Voor elk wat wils.

De angst die de directie had voor een omzetzdaling ten gevolge van de plotse ommezwaai naar selling-out en het tijdsintensieve ondersteunen van iedere apotheker in zijn verwoede pogingen om meer te kunnen verkopen, bleek terecht. Gedurende de eerste drie maanden ontbrak de 'push' (geen accent meer op selling-in) en was er nog onvoldoende 'pull' (omzetzijging ten gevolge van selling-out). We kregen het er ook zelf even benauwd van. Maar door gedurende iedere fase van zowel oriëntatie, implementatie als consolidatie in nauw gesprek te blijven met ieder niveau, kregen wij en daardoor ook de directie voldoende signalen dat *'het wel de goede weg opging'*. De algemeen directeur heeft wat manoeuvres moeten uitvoeren om zijn bazen in Nederland gedurende die eerste drie maanden van het nieuwe beleid zoet te houden, maar die waren allang tevreden toen ze zijn cijfers van de volgende kwartalen in handen kregen. D. werd een zeer bloeiend bedrijf, de winsten trokken externe aandeelhouders aan en een bod van een grote concurrent om D. over te kopen werd door Nederland niet afgeslagen. Misschien was de holding dit heel de tijd al van plan geweest en verklaart dit de grote druk op de toename van het omzetcijfer?

We zullen nooit alle 'hidden agenda's' kennen van de directies die ons onder de arm nemen.

CASE 2 - PLANT MANAGEMENT CASE

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!' Enkelen 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 'reactie' 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(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**.

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 verborgene 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 tussen hen en de change facilitator, te ontdekken welke onge-



schreven 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 gruwden 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 aankaarten 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 vol-

gende 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 gevolg 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.'

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 uitstippen van strategieën ter verbetering.

In plaats van eerstelijnsmanagers, hadden wij dus 15 'super-operatoren' voor ons met een weliswaar ijzersterke fysieke conditie en maochistische trekjes. Het waren immers de ploegbazen die kleine wisselstukken vervingen, pannes oplossen, 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 had-

den 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 verhalen 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 mailservers het antwoord: 'No way!' Het gevolg 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

CASE 2 - PLANT MANAGEMENT CASE

ploegbazen te trainen in hun leidinggevende vaardigheden, maar wel om ook hun leidinggevend, de interne beloningsstructuren, aanwervingscriteria 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 persoonsgesichte 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 opleidingsnaden 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 productieverantwoordelijke en ook de plant manager elkaar leerden kennen, respecteren en appreciëren waardoor er - eindelijk - een pak nuttige informatie de top ten gehore kwam. Door deze gestructureerde aanpak waren de eerste stappen gezet om de communicatie tussen de productieverantwoordelijke 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 elkaars 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. 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 productieverantwoordelijke 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 leidinggevend, 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 ploegbazen 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 proppen 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 trainden, kregen alle trainees voldoende gelegenheid om de aangeleerde technieken in te oefenen in rollenspel. 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 maken 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, opelden 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 veranderende structuren, goede voorname 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 veranderende 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 dichtten, 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.

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.

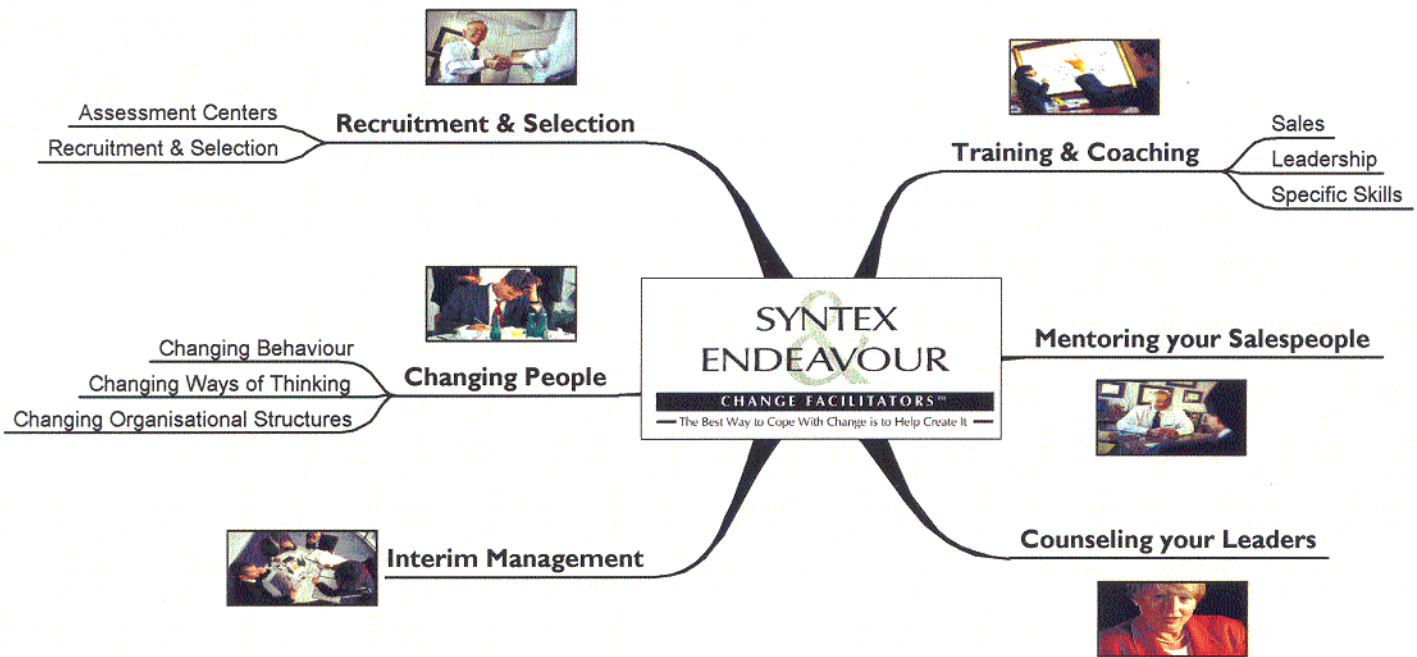
Iedere ploegbaas kreeg de opdracht om naast het leiden van zijn ploeg zich eveneens te bekommeren over één van die vijftien punten. Nadat iedere ploegbaas zijn keuze had gemaakt, werd hem gevraagd om dit uit te werken en te bespreken met zijn productieverantwoordelijke. Deze opdracht had tot gevolg dat 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 uitroeppen van deze plant tot voorbeeldsite van de holding.

Doing Ordinary Things Extraordinarily Well



SYNTEX & ENDEAVOUR nv/sa
Veldstraat 46-50 B-3130 Begijnendijk
+32 16 537853
+32 16 537602
info@syntex.be
www.syntex.be
www.2-EZ.be (zeg: 'too easy')