

Operations Director, GEA Food Solutions. Aad Berkhout heeft 22+ jaar ervaring in senior management functies in diverse industrieën. Momenteel werkzaam in de maakindustrie bij GEA, één van de grootste leveranciers voor de voedselverwerkende industrie. De focus van het bedrijf ligt op de procestechnologie. Ze zijn gevestigd in 50 landen met meer dan 18.000 werknemers wereldwijd.



Haal als manager het maximale uit jezelf en je mensen

Hoe krijg je alle medewerkers mee in vernieuwing. Hoe geef je ruimte aan verandering zonder het resultaat en de cijfers uit het oog te verliezen? Wanneer je als manager je EGO opzij durft te zetten en écht gaat luisteren naar je medewerkers, kun je heel veel bereiken.

Hard werken én tevreden personeel in de maakindustrie

‘Het is leuk als je een goed gevoel over jezelf hebt en als je mensen een goed gevoel kunt geven, maar uiteindelijk moet dat natuurlijk wel leiden tot resultaat’.

Aad Berkhout (1966) is als ‘Operations Director’ werkzaam bij een multinational in de machinebouw voor de voedselindustrie.

Met de toenemende complexiteit (klanteneisen die continu veranderen, groeiende druk voor snel leveren en hoge kwaliteitseisen) is het een uitdaging om bij te blijven als bedrijf. Of, belangrijker nog, de concurrenten vóór te blijven.

Continu vernieuwen is daarvoor noodzakelijk. Om dat te bereiken is het nodig dat je een organisatiecultuur creëert waarbij je het maximale uit je mensen haalt.

Aad bereikt dit in de maakindustrie. Bij een eerste kennismaking vinden collega's hem vaak een ‘vreemde vogel’. Hij heeft een aanpak die anders is dan ze gewend zijn. Later geven ze hem veren én een pluim, omdat ze daadwerkelijk resultaat zien. Resultaat dat meetbaar is. En daar gaat het om in de maakindustrie.

LEAN alleen is niet genoeg om excellent te zijn

Streven naar kwantiteit en kwaliteit voor zo laag mogelijke kosten staat voorop in de maakindustrie. LEAN is dan ook een veelgebruikte methode om processen te versnellen en verspilling te voorkomen.

‘Bij heel veel bedrijven zie je dat LEAN initiatieven niet opleveren wat je ervan verwacht, puur omdat het menselijk aspect onderbelicht blijft’ stelt Aad. Het blijft altijd maar de vraag of mensen ook echt gaan doen wat ze moeten doen voor de verandering in het proces.

Een onmisbare aanvulling op de LEAN methode is de Theory U aanpak. De aanpak geeft mensen de ‘ervaring’ die zo belangrijk is om je mensen mee te krijgen in vernieuwing.

Theory U is een procesmodel voor vernieuwing en transformatie van mens en organisatie. Dit proces omvat een diepgaande beweging, zoals in de letter U, vandaar de naam. Met Theory U buig je complexe vraagstukken van deze tijd om naar een wezenlijke verandering, vanuit verbinding met jezelf, anderen en alle aspecten die met de vraag samenhangen.

Betrokkenheid is de sleutel om mensen écht mee te krijgen in verandering

Of je medewerkers meegaan in verandering, is volledig afhankelijk van het feit of ze echt betrokken zijn. De eerste stap om mensen te betrekken bij verandering, is het uitleggen van de kernwaarden en de visie. Ieder bedrijf heeft wel een aantal kernwaarden, zoals: respect, betrokkenheid, verbinding, discipline, resultaatgericht etc. Vaak is dat een ‘tegeltje aan de muur’.

De meeste kernwaarden van organisaties komen nauw overeen met de stappen uit het U-proces. Het verschil is, dat wanneer je met je mensen gaat praten, de waarden gemakkelijker te begrijpen zijn dan wanneer je het hele U-proces gaat uitleggen. Het is dan ook slim om het U-proces impliciet te integreren met de waarden van het bedrijf. Iedereen begrijpt dan waar hij het over heeft. Wanneer je de kernwaarden hebt uitgelegd, zijn de ‘spelregels’ duidelijk.

Daarnaast is het van belang dat al je mensen weten wat de algemene visie van het bedrijf is. ‘Ik zeg altijd: als ik niet kan uitleggen waar we naartoe gaan (de stip op de horizon), dan heb ik als manager gefaald, want ik moet iedereen vanuit zijn rol in de organisatie kunnen uitleggen waarom het belangrijk is dat we die kant op gaan en wat zijn of haar aandeel daarin is.’

Hoewel de kernwaarden meestal goed bekend zijn, worden ze vaak niet nageleefd in de praktijk. En dat is nou juist de kracht van werken met Theory U. Je zorgt ervoor dat mensen zonder vooroordeel en cynisme open staan voor elkaar. Een sfeer van respect en vertrouwen. Deze ingrediënten vormen de voedingsbodem voor een bedrijfscultuur waar vernieuwing en verandering plaatsvinden. Leiderschap speelt een centrale rol in het bereiken van zo'n organisatiecultuur. Je moet het voorbeeld zijn en tegelijkertijd degene zijn die een sfeer van open-

‘Laat je niet tegenhouden door de organisatiestructuur. Ga actief op zoek naar samenwerking, leer van elkaar en co-creëer.’

1. Ego parkeren; collectief belang gaat voor individueel belang
2. Luisteren op 4 niveaus
3. Fouten accepteren als onderdeel van leerproces
4. Empowerment; vertrouwen geven
5. Kaders aangeven en bewaken

heid en vertrouwen schept. Wanneer dit je lukt, kunnen prachtige dingen ontstaan.

‘Tijdens een LEAN sessie vroegen we aan iedereen input over hoe we schade aan een specifiek product konden voorkomen. Een man van de werkvloer zei op gegeven moment: “Ja het zal wel een stom idee zijn, maar ik heb wel eens gedacht: als we nou gewoon een borstel neerleggen. Maar ja, dat is zo simpel...”

Het was een geweldig idee van de man. Met een borstel het vuil van de producten halen zodat er geen krassen konden ontstaan. Simpel en uitermate effectief. De borstels zijn direct ingevoerd. Wij vertellen vaak mensen wat ze moeten doen, maar als mensen het niet ervaren en snappen waarom dat belangrijk is, dan is de kans dat ze het werkelijk gaan doen is vaak niet zo groot. Terwijl, als mensen dat doen vanuit intrinsieke motivatie, omdat ze zelf hebben bijgedragen, onderdeel zijn geweest, dan is de kans groot dat ze het blijven doen.’

Het is belangrijk om te beseffen dat een eenvoudig idee zoals de borstel, even waardevol is als een complex idee van de manager. Door mensen daadwerkelijk te betrekken in het proces van vernieuwing en verandering, hebben ze er meer beleving bij. Ze zijn dan ook trots en begrijpen écht waarom bepaalde zaken gaan zoals ze gaan. Daardoor krijg je automatisch mensen die meer verantwoordelijkheid nemen voor de dingen die ze doen.’

‘LEAN geeft ze de bril waar ze door kunnen kijken, Theory U geeft ze de beleving en creëert betrokkenheid.’

Stel jezelf als manager kwetsbaar op en benut de kracht van co-creatie

Je mensen betrekken bij verandering en ze autonomie geven klinkt eenvoudig, maar het kan voor veel managers moeilijker zijn dan het lijkt. Het is zeker niet zo dat de rol van de manager verdwijnt, maar de rol is anders dan voorheen. Managers staan voor veel uitdagingen in veranderprocessen. Op gebied van leiderschap maar ook op persoonlijk niveau. De kunst is om als manager een balans te vinden tussen zelf presteren en met je mensen co-creëren.

Als manager moet je leren je ego te parkeren en je kwetsbaar op te stellen. Managers hebben vaak de neiging om de controle te willen hebben en de richting te bepalen. Het is heel belangrijk om dat los te laten. ‘Natuurlijk moet je visie hebben, waar je naar toe gaat met z’n allen, maar de weg naar de visie toe kan je heel directief doen maar je kan dat ook doen door eigenlijk een stapje opzij te doen en de groep, het team, erbij te betrekken.’

Loslaten is dan ook een kernwoord voor de manager in veranderprocessen. Dat kan behoorlijk lastig zijn.

Ik was in mijn jonge jaren een manager die de touwtjes graag in handen hield’ bekend Aad. ‘Je zit vaak als mens met een bepaalde ambitie om dingen te bereiken en dat zit vaak ook aan je ego gekoppeld. Waarom was ik zo’n drammerige betweterige manager? Dat was omdat ik iets wilde compenseren uit het verleden in mijn werk. En dat werkt niet. En dat belemmerde mij om dat stapje terug te doen.’

Tijdens een opleiding life coaching leerde ik veel over persoonlijk leiderschap. Ik onderzocht mijn drijfveren en onderging een bewuste verandering waarbij ik mijn talenten heb (her)ontdekt en heb leren luisteren op 4 niveaus.

Om ruimte voor je medewerkers te creëren, moet je je jezelf kwetsbaar durven opstellen. Ik heb dat een keer gedaan door te zeggen: “Luister eens, ik heb hiervoor ook geen pasklare oplossing”. Sommigen zeiden toen: “jij bent toch de manager, jij hoort toch alles weten”. Alleen maar door te zeggen: “ik heb de oplossing ook niet, daarom zitten we hier bij elkaar om samen een oplossing te bedenken”, stel je je kwetsbaar op.

Door als manager je ego te parkeren en je mensen te betrekken, ontstaat er een sfeer van co-creatie.

De mensen voelen zich gehoord, betrokken en komen met ideeën.

Het is heel belangrijk om als manager op een open manier te luisteren naar alle ideeën en er niet direct een oordeel aan te geven. Doe je dat wel, dan krijg je weerstand. Dan gaat het namelijk alleen over jou en dát voelen mensen. Wil je de verantwoordelijkheid laag in je organisatie leggen, dan moet je dat dus zeker niet doen.

Hoe doorbreek je stilstand en voorkom je weerstand?

De verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen en je mensen betrekken bij verandering, is niet iets wat je van de één op de andere dag voor elkaar krijgt.

Aad vertelt een treffend voorbeeld van de weerstand in zijn organisatie en de stappen die hij heeft ondernomen om een verandering op gang te brengen. De organisatiecultuur was gericht op het oplossen van problemen. Ik noem dit ook wel de “brandweer kazerne” mentaliteit;

het halen van voldoening door crash acties te ‘blussen’. Crash acties die dikwijls door de organisatie zelf zijn gecreëerd voor in het traject.

Iedere ochtend kwam een groep mensen vanuit diverse disciplines samen in de control room om gedurende een uur te bespreken wat de problemen van die dag waren. Om vervolgens te bedenken hoe die opgelost konden worden zodat de klant niet het slachtoffer zou worden. Ook tussendoor kwamen mensen regelmatig in spoedmeetings bijeen om een acuut probleem te bespreken en op te lossen.

De structurele problemen werden echter niet aangepakt. Ik zag dit een poosje aan en besloot toen dat ik met mijn mensen een manier wilde zoeken om een aantal zaken structureel op te lossen.

Om dit te bereiken wilde ik de tijd nemen om werkelijk de diepte in te gaan, de problemen te begrijpen en ontdekken hoe het samen beter zou kunnen. In eerste instantie was de reactie dat er geen tijd en geld was om dit aan te pakken. Bovendien deden ze het altijd al zo en waarom zouden ze het dan nu anders gaan doen?

De tactiek is om met iets kleins te beginnen, zodat mensen snel resultaat zien en beseffen dat verandering werkt doordat ze resultaat boeken. Zodra mensen zien dat structureel dingen beter lopen en dat het ook nog eens meer geld oplevert, ontstaat een soort olievlek.

In het begin moet je als manager heel veel praten, mensen overtuigen en dat kost veel energie. Op gegeven moment nemen mensen het over en beginnen ze in te zien dat de verandering iets opleverde. Je kunt het vergelijken met een vliegtuig. Het op gang brengen kost veel energie, maar als het wiel eenmaal op gang is, blijft het met heel weinig energie in beweging.

‘Op gegeven moment hadden ze mij niet meer nodig om bij elkaar te komen en samen verbeteringen en oplossingen te bespreken. Ze zochten elkaar zelf op. Toen had ik bereikt wat ik wilde.’

Tip van Aad: blijf aan de bal

Om te scoren moet je de bal hebben. Als je blijft investeren en streeft naar excellentie, dan moet je nieuwsgierig blijven. Je moet bereid zijn te leren, je moet bereid zijn over de functies heen met elkaar te communiceren. Dan heb je het initiatief, het balbezit en dan is de kans dat je scoort het grootste. Loop je achter de feiten aan, dan ren je achter de bal aan en probeer je weer balbezit te krijgen. Dit kost veel meer energie en is minder inspirerend dan door bundeling van talenten en creativiteit het initiatief steeds opnieuw naar je toe te kunnen trekken.

© Theory U Plein: Juni 2015

Luisteren op 4 niveaus

Niveau 1: Downloading

Downloading is een manier van luisteren waarbij je enkel hoort wat je al weet.

Niveau 2: Feitelijk

Feitelijk luisteren is de basis van goed wetenschappelijk onderzoek. Je onderzoekt de data, je stelt vragen en je geeft zorgvuldig aandacht aan de reacties die je krijgt.

Niveau 3: Empathisch

Empathisch luisteren is luisteren vanuit de plaats van waaruit de andere persoon spreekt. Begin de wereld te zien door de ogen van iemand anders.

Niveau 4: Generatief

Luisteren op het generatieve niveau gaat verder dan woorden en gevoelens. Het opent een scala van mogelijkheden; het vormt je inzichten vanuit een diepere vorm van weten. Van daaruit kan ware transformatie plaatsvinden.

Theory U Plein

Verandermanagement voor vernieuwers

Theory U Plein is een interactieve plek voor kennis, ervaring en nieuws rondom de veranderaanpak Theory U. Het Theory U Plein is een maatschappelijk initiatief zonder winst oogmerk van Het Eerste Huis, partner voor diepgaande organisatieverandering. Het algemene doel van het Plein is Theory U méér bekendheid geven binnen organisaties en verdieping bieden aan professionals.

www.theoryuplein.nl