

Verandermanagement 2.0

Kennisoverdracht en communicatie van groot belang

Grotere supply chain-transformaties hebben een veel grotere kans van slagen als people management daarin een belangrijke rol speelt. Steeds meer supply chain managers en consultants zijn ervan overtuigd dat veranderprocessen die op louter bedrijfskundige leest zijn geschoeid, gedoemd zijn te mislukken. 'Met onwillige honden is het kwaad hazen vangen.'

Door Jaap van Sandijk

Transformeren van de supply chain doe je om te optimaliseren. Per slot moet het bedrijf er beter van worden. Maar hoe zorg je ervoor dat zo'n transformatie een succes wordt? Volgens Niels van Hove, S&OP Manager Cheese bij zuivel en -sappenproducent National Foods in Melbourne, Australië, moet afscheid worden genomen van het traditionele verandermanagement met de bedrijfskundige insteek en is het tijd voor Verandermanagement 2.0: 'Het is al vaak gedaan: het verbeteren van de servicegraad, het verminderen van voorraad. Bedrijfskundig gezien kun je zeggen dat we zijn uitgeoptimaliseerd. Waar we nu aan toe zijn is het beïnvloeden van gedrag om verder te optimaliseren.'

Van Hove zit midden in een fusieproces van National Foods met Dairy Farmers – de twee grootste zuivelbedrijven van Australië. 'We zijn momenteel onze supply chain aan het herdefiniëren en het is wel duidelijk dat we te veel fabrieken en te veel distributiecentra hebben. Functieveranderingen en ontslagen zullen onderdeel vormen van deze grote verander-

operatie.' Eerste stap die National Foods zette op het pad van het verandertraject was de zogeheten *pulse check* onder alle medewerkers van het bedrijf. Van Hove: 'Op het intranet hebben we hen een aantal korte vragen gesteld, onder meer om zo hun betrokkenheid bij de toekomstige veranderingen in beeld te krijgen. Vervolgens is een veranderprogramma opgesteld, waarin een *change team* verantwoordelijk is voor de uitvoering.' Dat change team moet niet worden gezien als een losstaande entiteit, maar als een integraal onderdeel van het programma, aldus Van Hove. Ook het feit dat de pulse check plaatsvindt onder *alle* werknemers, geeft volgens Van Hove aan hoe breed verandermanagement in de supply chain gedragen moet worden. Overigens werd Van Hove bij die pulse check geholpen door de Boston Consulting Group, dat ook bij de initiële *strategic review* was betrokken.

People factor

Een succesvol verandermanagementtraject staat of valt met open communicatie,

vervolgt Van Hove. 'Zorg dat je een goed verhaal hebt, wees open over zowel de plussen als de minnen van de verandering. Leg vooral goed uit wat er gaat veranderen en waarom, geef zelf het goede voorbeeld – *lead by example* – en blijf de boodschap herhalen. Dat geldt niet uitsluitend voor het management, want het is ook goed om medewerkers die boodschap te laten vertellen.' Door het grote belang van de *people factor* verschilt verandermanagement in supply chain in wezen niet van soortgelijke processen in andere disciplines, meent Van Hove. 'Waar het op neerkomt, is het beïnvloeden van gedrag, vooral door op voordelen te wijzen. Je enthousiasmeert medewerkers. En dat doe je bij supply chain-medewerkers in principe niet anders als bij bijvoorbeeld bankemployees.' De veranderoperatie van Van Hove bevindt zich inmiddels in de executiefase, waarbij zijn bedrijf zelf het voortouw neemt, zonder directe consultancy. Ook de tijd die Van Hove aan het traject besteedt, loopt af. 'Momenteel neemt het nog dertig tot veertig procent in beslag, maar dat moet

‘Het té vroeg beginnen met implementeren van allerlei veelbelovende applicaties is een veel voorkomende fout’ ◀



Bereid: Konstantinos Kokkinis - Fotolia.com

de komende maanden steeds minder worden.’

Hans van Delft, managing partner van management & consultancybureau Cirm Business en van huis uit bedrijfskundige en gespecialiseerd binnen de sector logistiek, onderschrijft het belang van de gedragskundige aspecten. ‘Wij brengen bij verandermanagement altijd twee lagen in kaart: hoe ziet de verandering er procesmatig uit en wie zijn de mensen die geraakt worden?’ Volgens Van Delft wordt vaak geen rekening gehouden met mensen die na de veranderingen hun beslissingsbevoegdheid zien veranderen of zelfs kwijtraken. Hier goed aandacht aan besteden is tijdrovend, erkent hij, maar: ‘Dat betaalt zich terug. Het spel eerlijk spelen, een open dialoog aangaan is heel belangrijk.’

Van Delft wijst erop dat in grote supply chain-transformaties techniek veelal overheerst. ‘Supply chain-oplossingen richten zich niet primair op de mens. *People management* moet daarom een belangrijk onderdeel zijn van supply chain-transformaties. Nee, ik zou eigenlijk willen zeg-

gen: people management is zelfs belangrijker dan de case zelf. Met onwillige honden is het kwaad hazen vangen. Verandermanagement is de Haarlemmerolie van het businessmodel.’

Managementvaardigheden als empathie (‘behandel mensen zoals je zelf behandelt wilt worden’) en scenarioplanning (‘houd vast aan je koers en de stip op de horizon’) zijn volgens Van Delft onmisbaar. ‘Het té vroeg beginnen met implementeren van allerlei veelbelovende applicaties is een veel voorkomende fout. Vaak wordt vergeten dat mensen ook getraind en gemotiveerd moeten worden. Iemand die geen auto kan rijden, geef je toch ook geen snelle wagen cadeau.’

Mentaliteit en emotie

Dorien van Doorn, manager Logistics bij Fokker Aircraft Services, begeleidt momenteel in samenwerking met adviesbureau Berenschot een reorganisatie die de onderneming krachtiger moet maken. Er wordt onder meer een herindeling van de productie gemaakt, waarbij het takenpakket van medewerkers wordt aangepast

om de efficiency in het logistieke proces te versterken. Van Doorn is vijftig procent van haar totale werktijd betrokken bij de reorganisatie. Ze heeft eerder ervaring opgedaan met verhuizingen en het samenvoegen van magazijnen en vindt net als Hans van Delft dat bij de grotere supply chain-transformaties te veel naar techniek wordt gekeken. ‘Terwijl het juist gaat om mentaliteit en emotie. Die emoties moet je benoemen, op een niet angst-aanjagende manier. Het gevaar bij veran- ➤



Niels van Hove, S&OP Manager Cheese bij zuivel en -sappen-producent National Foods.

► 'Het gevaar bij verandermanagement is dat de leiders te snel willen doorlopen'



Dorien van Doorn, manager Logistics bij Fokker Aircraft Services.

dermanagement is dat de leiders te snel willen doorlopen en ervan uitgaan dat medewerkers het allemaal wel snappen.' Ze pleit ervoor om regelmatig informatie terug te koppelen naar medewerkers, ook degenen die zich buiten het veranderproces bevinden. 'Die kunnen je heel goed een spiegel voor houden.' People management moet wat haar betreft altijd een integraal onderdeel vormen van supply

chain-transformaties en moet er niet "een beetje naast" worden gedaan. 'Dat lijkt me ook erg moeilijk: supply chain management is zó verweven met onder meer marketing, sales en finance, het heeft zo veel raakvlakken met andere bedrijfsonderdelen, dat je echt tegen de muur loopt als je geen geïntegreerde aanpak kiest. Bij Fokker Aircraft Services brengen we deze aanpak nu met veel zorg in de praktijk.' Michael Nieuwboer van Coppia Consultancy verplaatste vorig jaar als projectleider met een team een productielijn van Turkije naar Roemenië. Kennisoverdracht en communiceren met *soft skills* noemt hij, terugkijkend op die operatie, van het grootste belang. 'Er was een afscheidnende partij bij, waardoor het opbouwen van een relatie heel belangrijk was. We hebben daarom veel informele contacten opgebouwd, zodat er meer dan alleen een werkrelatie ontstond. Buiten het werk om werd regelmatig met elkaar gegeten bijvoorbeeld. Daarbij komt overigens ook een stukje cultuurverschil om de hoek

kijken, waar je heel voorzichtig mee om moet gaan. Dat alles betaalde zich wel heel goed terug, want de afscheidnende partij bleek bereid extra werk te verzetten.'

Belangrijkste deel van het plan was de kennisoverdracht. Nieuwboer: 'Het oppakken van machines en die vervolgens verplaatsen, dat is goed planbaar. Maar hoe zit het met de bediening en de instelling van machines? Die kennis moet je echt face-to-face op de werkvloer overdragen. Dan zie je hoe mensen werken, hoe ze machines instellen en hoe de productie plaatsvindt.' Na de hele operatie moeten de contacten in stand worden gehouden. 'Een veranderproject houdt niet op als alles in de nieuwe situatie op rolletjes lijkt te lopen. Stel dat een machine faalt: ligt dat dan aan die machine of is het een falen in kennis van degene die de machine bedient? De nieuwe operators moet je goed bijscholen. Kennisoverdracht is ook na de transformatie onmisbaar.' ◀

'NOG MEER NADRUk OP GEDRAGSKUNDIGE FACTOREN'

Bureau BLMC (executive search, interim-, project- en verandermanagement), gespecialiseerd in de vakgebieden logistiek, supply chain management en facility management, gaat de menselijke factoren binnen zijn negen grondregels van verandermanagement nog verder ontwikkelen. Aanleiding hiervoor is een wetenschappelijk onderzoek dat is uitgevoerd onder opdrachtgevers en interim-managers van het bureau. 'We wilden een wetenschappelijke onderbouwing van de succesfactoren van veranderprojecten waarbij interim-managers betrokken zijn', licht directeur Michel van Buren toe. Student Nicky van der Kramer, die de masteropleiding Verandermanagement volgt, voerde het onderzoek uit. 'Voorlopige conclusies zijn dat factoren als leiderschap en het creëren van betrokkenheid doorslaggevend zijn voor verandermanagement', vertelt Van der Kramer. 'De invloed van leiderschap komt vooral naar voren in de vorm van politieke skills, zoals het kunnen uitoe-

fenen van positieve invloed op spanningen in de organisatie. Deze factor scoort hoog bij succesvolle projecten en laag bij minder succesvolle projecten. Betrokkenheid van het senior management wordt gegenereerd door te werken met een stuurgroep waarin de directie vertegenwoordigd is.'

Voor Van Buren zijn de voorlopige conclusies (het onderzoek is in november volledig afgerond) een bevestiging van de aanpak van BLMC. 'Gedragskunde is bij ons altijd al een belangrijk onderdeel van onze negen grondregels, maar naar aanleiding van dit onderzoek gaan we deze nog verder ontwikkelen.' De uitkomst is voor de directeur ook een bevestiging dat de traditionele (want planmatige en rationele) *Planned Change*-theorie, die door verscheidene bureaus wordt gebruikt, heeft afgedaan. 'Uit verschillende onderzoeken blijkt dat een puur bedrijfskundig benaderde veranderoperatie in zeventig procent van de gevallen mislukt. Verandermanagement is succesvol wanneer

je zowel bedrijfskundige als gedragskundige factoren inzet.'

Een voorbeeld van een gedragskundige factor is systeemdenken. Zoals supply chain management het integraal benaderen is van losse onderdelen van de logistieke keten en daardoor waarde creëert, is het systeemdenken het integraal benaderen van het gedrag van mensen in groepen (afdelingen), vertelt Van Buren. 'Systeemdenken is één van onze leidende principes. Een kenmerkend symptoom van een goed functionerend systeem is dat managers die binnen een bepaalde managementlaag opereren, het onderling eens zijn. Andersom geldt hetzelfde: als managers het onderling niet eens zijn, dit naar hun medewerkers laten uitlekken of dit zelfs bewust gebruiken in de strijd met collega-managers, is er sprake van een slecht functionerend systeem. Dit betekent dat de verandermanager dit systeem in kaart moet brengen en waar nodig bij moet sturen.'