



# 'RAPPE RESULTATEN' IN EEN MULTINATIONALE CONTEXT

Istvan Kosztolanyi (Koszt), Integrated Consulting Group



Hoe leert een bedrijf als Rijnconsult eigenlijk? Internationale samenwerking is hiervoor belangrijk. Dit doen we samen met de Integrated Consulting Group. We leren door studiereizen, zoals vorig jaar naar Silicon Valley, door gezamenlijke 'Learning Days' en natuurlijk ook door gezamenlijk projecten uit te voeren, zoals bijvoorbeeld voor de Europese Unie. En natuurlijk leren we van de verschillen in aanpak. Onderstaand artikel van onze Hongaarse collega Koszti is hiervan een goed voorbeeld. Het leert ons hoe het werken met prototypen, een belangrijk element van Design Thinking, binnen twee maanden tot concrete resultaten kan leiden. Tussen de regels door laat het artikel ook zien dat succesvol verandermanagement een slimme mix is van globaal bewezen aanpakken die door lokale adviseurs die echt de cultuur van het land en bedrijf kennen, worden toegepast.

**E**en Europese dochter van een multinational in de Fast Moving Consumer Goods (FMCG) met zo'n 1.800 medewerkers wil een stevige verandering doorgaan. We hebben hierbij een aanpak gevolgd met de volgende kenmerken:

- co-creatie met de klant/opdrachtgever: een co-creatief proces;
- uitdagende doelstellingen, die in nauwe samenspraak met het management zijn geformuleerd (zie hieronder);
- de doelstellingen zijn gerealiseerd door zogenaamde Rapid Result Teams (Rappe Resultaten Teams): in korte tijd zijn concrete en meetbare resultaten behaald met een direct effect op de bottom-line van het bedrijf,
- door het betrekken van de in de praktijk meest betrokken medewerkers is de duurzaamheid van de oplossingen geborgd.

## Uitdagende doelstellingen

Als adviseurs hebben we als eerste gewerkt aan een vrij gedetailleerd formeel, maar ook psychologisch contract met de CEO en de HR-manager. Hierbij is ook de bedoeling van het project vastgelegd:

- het belangrijkste doel is een nieuwe bedrijfsstrategie en organisatorische strategie uit te werken;
- de wijze waarop dit gebeurt moet er een zijn van co-creatie met top- & middenmanagement en de belangrijkste mensen van de staf;
- hervorming van de huidige productie, het productassortiment en de bijbehorende services in het perspectief van een stagnerende markt staan centraal in het bedenken van nieuwe strategische oplossingen;
- daarnaast vond de CEO het van belang om nieuwe markten te betreden en de productiecapaciteit te vergroten;
- en dit alles met behoud, of liefst nog enige groei, van de winstgevendheid van het bedrijf op of boven de 7% tijdens het veranderproces.

## De organisatorische realiteit – bewijsdrang en ambitie

De CEO was pas een paar maanden voor het project in die positie benoemd. Hij is doorgegroeid vanuit de eigen lokale organisatie en het was voor het eerst dat het bedrijf iemand op die plek benoemde die is geboren en getogen in het land zelf. Tot die tijd waren er steeds CEO's van buiten aangesteld. Dit maakte hem trots en dit maakte dat hij wilde bewijzen waar hij en zijn managementteam toe in staat zijn. Overigens was dit in de praktijk nog geen team – eerder een groep individuele managers.

De markt voor de producten van het bedrijf was verzadigd. Een simpele sales-boost zou te weinig opleveren. Het aanboren van nieuwe marktsegmenten en het herpositioneren van het bedrijf in de kernmarkten was de belangrijkste uitdaging. Ingrediënten van de rappe resultaten aanpak In het rappe resultaten concept zit een aantal standaard elementen waaraan een aantal principes ten grondslag ligt. Aan het begin van het traject bespreken we deze principes met het managementteam en gezamenlijk vertalen we deze naar de praktijk van het bedrijf.

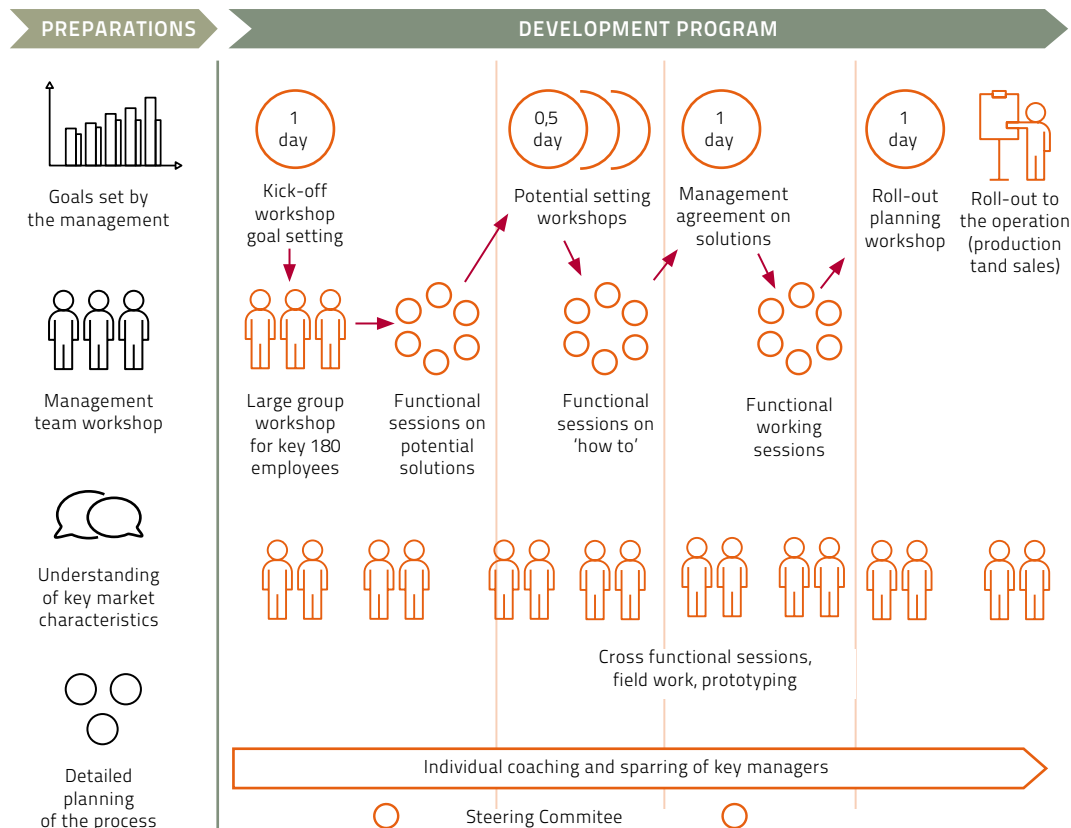
1. Het topmanagement moet heldere te implementeren doelen voor ogen hebben en geloven dat deze doelen haalbaar zijn door inzet van sleutelpersonen (middenmanagement en interne experts) met andere woorden: participatie en de werknemers zijn de sleutel tot het succes.
2. Collega's die meedoen aan het project zijn sneller overtuigd van nut en noodzaak van veranderingen – ze hebben het immers zelf bedacht. Hierdoor kunnen er sneller resultaten worden geboekt en hoeft er minder aandacht te worden besteed aan het borgen van de maatregelen.
3. We leggen de nadruk op implementatie en minder op het uitwerken van concepten, onder andere door gebruik te maken van snelle prototypes.
4. Niet alleen zichtbare en eenvoudig meetbare uitdagingen en obstakels moeten worden aangepakt. Het gaat uitdrukkelijk ook over de niet-zichtbare: houding en gedrag.
5. Er moet aandacht worden besteed aan het introduceren van sociale en gedragsmatige aspecten in de traditionele productieomgeving aan de ene kant en de typische verkoopomgeving aan de andere kant.
6. Het management heeft een 'veiligheidsnet' nodig voor het ontwikkelproces. Dit gaat over normale projectmatig zaken als capaciteitsinzet en planning. Maar het gaat ook om het volgende van de verschillende stadia in de ontwikkeling van de organisatie.
7. Het 'hoe' wordt door het middenmanagement en sleutelpersoneel uitgewerkt. Hierdoor is de betrokkenheid hoog, hetgeen vermoedelijk ook leidt tot een lagere weerstand tegen verandering.

## Het proces

Bijgaand schema illustreert de stappen in het proces zoals we dat normaal gesproken doorlopen bij de Rappe Resultaten Aanpak. Hieronder worden de stappen verder toegelicht.

### A. Workshop met Managementteam

Bij het begin van de reis staan we stil bij het team. Wat zijn de persoonlijke verschillen en hoe kunnen we deze op een goede manier aanwenden? We werken aan een nieuwe gezamenlijke visie voor het bedrijf en formuleren specifieke doelstellingen. Hierbij houden we re-



Bron: [www.integratedconsulting.eu](http://www.integratedconsulting.eu)

kening met de grenzen en beperkingen van het bedrijf, maar ook met de regels en normen die gelden. Een bijzonder punt van aandacht is de interne discipline in het managementteam zelf.

#### B. Het doorgronden van de karakteristieken van de kernmarkt

In deze stap werken we potentiële scenario's uit samen met een grotere groep mensen, inclusief sleutelfiguren uit verschillende professies. Bij het bedrijf in ons voorbeeld hebben we hierbij gebruik gemaakt van een door het hoofdkantoor aangereikte methode en van beschikbare marktonderzoeken.

#### C. Detailplanning van het proces

In kleine groepsbijeenkomsten met het topmanagement en specialisten vanuit vier expertisegebieden (productie, marketing, verkoop, supply-chain) preciseren we verder welke gebieden noodzakelijkerwijs uitgewerkt moeten worden.

#### D. Kick-off workshop, doelstellingen vaststellen

Het middenmanagement wordt in een workshop uitgedaagd om zich te verbinden met de nieuwe visie en doelstellingen. Hiermee geven we betekenis aan de bedoeling van het veranderingsproces.

#### E. Grote groepsworkshop met 180 sleutel-medewerkers

In een grotere groep wordt de visie gedeeld en aangepunt. De sterke en zwakke punten ('sads en glads') van de huidige organisatie komen in beeld, zodat er begrip ontstaat voor de veranderingen en duidelijk wordt welk gewenst gedrag bijdraagt aan realisatie van de veranderingen en doelstellingen.

#### F. Functionele sessies

Kortere workshops (2-4 uur) gefaciliteerd door ICG consultants en later door interne adviseurs (train-de-trainer) om de methodologie onder

de knie te krijgen, werkvormen te delen en de veranderkundige kant te bespreken. Hierbij zijn vooral potentials en ondersteunende staf van de organisatie betrokken.

#### **G. Coachen van leden van het managementteam**

Door het combineren van persoonlijke ondersteuning, reflectie en feedback met de praktijk en bedrijfskundige logica is het managementteam gecoacht om hun verantwoordelijkheid te nemen in het verandertraject.

#### **H. Cross-functionele workshops, prototype-ontwikkeling**

Kortere workshops (2-4 uur) gefaciliteerd door ICG consultants en later door intern adviseurs waarin de hierboven genoemde methodologie wordt toegepast. Hierbij ligt de focus steeds op het TOTE-principe: Test | Operate | Test | Exit). Daarnaast staat in deze workshops het leren van de resultaten van de prototypes centraal.

### **Wat maakte het verschil**

- De prototypes gaven het praktische bewijs waardoor de nieuwe strategie geloofwaardig werd.
- Het gebruiken van het eerder niet aangeboorde potentieel dat bij het midden-management, experts en stafmedewerkers leidde tot een enorme hoeveelheid energie en pro-activiteit in het vinden van nieuwe oplossingen.
- Voor- en nadelen van potentiële oplossingen werden openlijk binnen de organisatie besproken en topmanagers werden daarbij uitgedaagd door medewerkers op de werkvloer en vice versa.
- Een goed functionerend feedback proces is door het topmanagement opgezet voor elke positieve uitkomst – ook kleinste successen werden gevierd.
- ‘Alles is geoorloofd’ - Het doelbewust uitlokken van ‘out-of-the-box’ ideeën tijdens het ontwikkelen van de prototypes maakte dat medewerkers anders gingen denken en zorgde voor

creatieve en ongelofelijk effectieve ideeën.

- Betrokken medewerkers leerden door reflectie van hun ervaringen – de basis voor een nieuwe cultuur van een lerende organisatie is gelegd.
- Uiteindelijk is er een echte dialoog ontstaan tussen het management en de medewerkers.

### **Verhalen van deelnemers aan het programma**

1. Een van de managers was heel stellig aan het begin van het project dat er geen opbrengsten in zijn bedrijfssonderdeel te behalen zouden zijn. Nadat hij de eerste resultaten en hun effect op de KPI's had gezien deed hij een confessie. Hij werd de meest gemotiveerde kostenonderzoeker in het proces.
2. Gedurende de kick-off workshop, stelden de deelnemers een voorlopige lijst samen met kosten die eventueel omlaag konden. Niemand geloofde die ene teamleider die vond dat speciale beveiligingsmiddelen (handschoenen, veiligheidsschoenen en speciale jassen) potentie hadden. Tot de verbazing van het management werd dit bevestigd: in de praktijk beperkten operators zich tot het gebruiken van datgene wat ze daadwerkelijk nodig hadden.
3. Een van de controllers was gechoqueerd dat niet alleen management, controllers en engineers betrokken zijn bij het proces, maar ook teamleiders en operators. Hij vond dat hij beter zelf oplossingen kon bedenken en beschouwde degenen in het team zonder achtergrond in finance & control als ballast. Twee maanden later kwam dezelfde controller terug met een grote lach op zijn gezicht toen hij vertelde dat de teams in de fabrieken meer creatieve oplossingen hadden bedacht voor potentiële verbeteringen. Zijn rol beperkte zich tot het valideren van de berekeningen van de teams.

Istvan Kosztolanyi (Kosztli) is werkzaam bij onze internationale partner Integrated Consulting Group.

# EEN BIJZONDER PUNT VAN AANDACHT IS DE INTERNE DISCIPLINE IN HET MANAGEMENTTEAM ZELF.