

René Savelberg

# Van uitvoeren naar aanvoeren

de rol van MD bij het ontwikkelen van Groeikracht en High Performance

8



René Savelberg (rsavelberg@mcsense.nl - www.mcsense.nl) is voormalig Algemeen Directeur van McDonald's Nederland en als partner en adviseur betrokken bij ondernemingen in Europa en USA. Hij is oprichter van McSense Business Accelerators (MBA) – een groeikrachtburo met 40 Business Accelerators, gespecialiseerd in het begeleiden en ontwikkelen van High Performance teams en organisaties. René geeft regelmatig lezingen over dit onderwerp en onlangs is zijn boek 'Het geheim van groeikracht' verschenen.



In 2011 werd ik benaderd door de CEO van een succesvolle, internationale retail-organisatie. Ze worstelden met de grote hoeveelheid veranderingen in de wereld en de impact die dat op hun business en bedrijfsvoering heeft. Veel van hun managers realiseren zich onvoldoende dat de wereld structureel aan het veranderen is, en blijven gewoon doorgaan op de ingeslagen weg. In plaats van met nieuwe initiatieven te komen en het roer om te gooien. En sommigen willen ook gewoon niet inzien dat de wereld verandert en spelen verstoppertje, in de trant van 'het waait wel over'.

## Nieuwe werkelijkheid

De vraag was of we ze konden helpen om de organisatie ondernemender te maken. Om medewerkers bewust te maken van alle veranderingen en hoe hierop effectief te reageren. En niet wachten op wat er op het hoofdkantoor besloten wordt, maar juist op de werkvloer en 'in het veld' nieuwe ideeën en initiatieven ontwikkelen. Maximaal betrokken, maximaal wendbaar en daarmee succesvol inspelen op veranderingen; om te beginnen bij de managers.

Ik krijg deze vraag vaak en wijs er dan op dat al die maatschappelijke veranderingen geen trends zijn, maar transities. Er is een nieuwe werkelijkheid aan het ontstaan waarin goede producten, slimme marketing en bekwame professionals niet langer genoeg zijn om succesvol te kunnen blijven groeien. En tot overmaat van ramp blijkt dat bij 80 tot 90% van alle organisaties zo'n 50% van alle medewerkersenergie weglekt – de meeste organisaties werken dus maar op halve kracht, elke dag opnieuw.

## Dit moet anders, bedrijven hebben weer groeikracht nodig.

Groeikracht waarmee je een High Performance organisatie wordt, klaar om de wereld te veroveren. Maximaal wendbaar, ondernemend en met optimaal betrokken professionals - waarmee maximale omzet, productiviteit, retentie en duurzame groei worden gerealiseerd. Dus niet eenmalig, maar duurzaam groeien. Denk aan de groei van IKEA, McDonald's, Apple en Coca-Cola. Maar ook aan Damen Shipyards en Van Bommel schoenen – allemaal bedrijven met een enorme power en groeikracht.

Het zal je niet verbazen dat High Performance-organisaties het substantieel beter doen dan de markt, met hogere medewerkerstevredenheid (+36%), productiviteit (+30-40%), omzet (+30-40%) en retentie (90% minder verloop).



Ik ben ervan overtuigd dat groeikracht een combinatie is van het juiste groeimodel en maximale *executiekraft* – deze twee gaan hand in hand.

#### High Performance – wat is dat?

Als je bij een High Performance organisatie binnenkomt, merk je dat direct: het voelt 'anders'. De mensen lopen, praten en kijken anders. Er lijkt overal energie te zijn. Medewerkers zijn betrokken, ze praten vol enthousiasme over 'hun' bedrijf, product en klanten. Ze zijn open, actief en omarmen veranderingen, want die horen bij de ontwikkeling van het bedrijf. Medewerkers zijn zelfverzekerd en vertrouwen de leiding en richting van het bedrijf. Ze zitten vol daadkracht en zoeken elkaar actief op in plaats van als eenlingen hun weg te gaan.

Een organisatie die zo functioneert doet het op meerdere gebieden erg goed: parameters als omzetgroei, winstoptimalisatie, personeelsretentie en klanttevredenheid scoren bovengemiddeld hoog. HPO's doen het dan ook substantieel beter dan de markt, en op lange termijn.

10

Bij het groeimodel draait het om drie principes:

- succesvolle, lange termijn *partnerships* (je begint iets meestal zelf, maar in je eentje groeien is lastig)
- verregaande *standaardisatie* (ogenschijnlijk een paradox, maar een helder kader zorgt voor schaalbaarheid én geeft je medewerkers ruimte om zelfstandig te functioneren)
- maximale *people-focus* (haal uit je organisatie wat er in zit en streef daarbij naar maximaal 'fanship' - bij klanten én bij medewerkers).

De standaardisatie van de zoutkorrel bij McDonald's is een mooi voorbeeld van hoe ver standaardisatie kan gaan (overigens: hoe dichter naar het product toe, hoe strikter de standaardisatie, hoe dichter naar de klant, hoe meer vrijheid om daar op je eigen manier mee om te gaan).

### Van uitvoerders naar aanvoerders

Een mooi voorbeeld van gedragsverandering is de ware revolutie die zich bij een van onze klanten op het gebied van 'people-focus'

heeft voltrokken. Was het hoofdkantoor eerst enorm dominant en werden vestigingsmanagers en hun medewerkers vooral als uitvoerders van HK-oekazes beschouwd, de rollen zijn inmiddels volledig omgedraaid. De managers hebben het heft in eigen hand genomen en zijn van volgzaam uitvoerders nu actieve aanvoerders geworden.

Zij zijn zich gaan realiseren dat ze een eigen ondernemingsverantwoordelijkheid hebben en dit ook echt zelf moeten oppakken en invullen. Managementmeetings worden nu door de groep van managers samen voorbereid. Op basis van wat ze zelf belangrijk vinden in plaats van braaf lijstjes van het hoofdkantoor te volgen en daar hun presentaties mee op te bouwen. Het 'hoofdkantoor' heeft de rol van support-office gekregen en de hele organisatie is aan het kantelen naar een HPO. Mooi om te zien hoe dezelfde mensen ineens een heel ander soort energie hebben gekregen en hoe intern ondernemerschap tot bloei komt. Overal staat nu de radar aan en worden markt-opportunities gezien en aangepakt. En de klant? Die is koning!

### Executiekraft

Naast het juiste *groeimodel* is maximale *executiekraft* de andere pijler van groeikraft. Executiekraft die van binnenuit komt, begint met een klein groepje en in een aantal stappen uitgroeit naar een organisatiebrede beweging en cultuurverandering. Executiekraft bestaat eigenlijk maar uit 5 stappen: **kopgroep** → **volgers** → **kritische massa** → **kantelpunt** → **DNA/cultuurverandering**.

Het is cruciaal dat dit proces goed verloopt. De eerste stap moet daarbij extra zorgvuldig worden voorbereid - dat is de basis en daar valt of staat het succes van het hele proces mee.

Waarom? Een High Performance veranderingsproces is geen culturele wasstraat waar je in één keer organisatiebreed nieuw DNA en cultuur mee creëert. Het is niet alleen ondoenlijk, maar ook onhoudbaar om zo'n veranderingsproces 'kamerbreed' aan te pakken. Als je met grote groepen collectief aan de gang gaat, kun je aan de oppervlakte weliswaar veel golven creëren, maar ze gaan vaak niet diep genoeg - het beklijft niet.

## Van uitvoeren naar aanvoeren

Het beste is om te beginnen met een sterke, interne **kopgroep**. Er zijn altijd medewerkers (meestal zo'n 10-15% van het totaal) die 'het' hebben, die zien en begrijpen dat zaken anders moeten en daar energie en tijd in willen steken – omdat ze vinden en voelen dat het beter kan en beter moet. Superbelangrijk om voor deze kopgroep de juiste medewerkers te selecteren. Medewerkers die vaak net onder de top functioneren, maar qua talent, betrokkenheid en potentie een geweldige invloed op de toekomst van het bedrijf hebben.

MD speelt daarom een belangrijke rol in het keuze- en begeleidingsproces van deze kopgroep, want de taak van MD is immers ook om potentiële managers te helpen zichzelf optimaal te ontwikkelen en daar kan deelname aan deze kopgroep een belangrijke bijdrage aan leveren

### *Geen culturele wasstraat*

We weten het allemaal; goede managers hebben een enorm belangrijke invloed op medewerkersbetrokkenheid en retentie, al was het maar door tijdig barrières te onderkennen en weg te nemen. Goed management helpt medewerkers en organisatie effectief en efficiënt te functioneren en optimaal te presteren. Daar ligt trouwens ook direct een belangrijk verschil tussen de lijn en het senior management – de contouren (de kaders) van het presteren worden door het senior management neergezet, liefst zo helder mogelijk, waardoor de lijn stevig houvast heeft om vandaaruit eigen verantwoordelijkheid en betrokkenheid invulling aan te geven

### Samenstelling kopgroep

Pas overigens op voor de valkuil om in de kopgroep mensen op te nemen die erg graag willen meedoen – maar om de verkeerde redenen. Ik heb bij een van onze klanten meegemaakt dat een van de corporate 'high potentials' erg graag in de kopgroep wilde, alleen bleek hij daar vooral politieke motieven voor te hebben. Goed assessment van HR/MD in samenspraak met reeds geselecteerde kopgroepleden zorgde ervoor dat deze persoon niet tot de groep werd toegelaten. En terecht, niet veel later bleek hij nogal wat zaken onjuist te hebben voorgespiegeld - hij heeft de organisatie inmid-dels verlaten.

Dit soort mensen kun je missen als kiespijn, niet alleen in de kopgroep maar ook in je organisatie. De kopgroep moet bestaan uit mensen die vanuit zichzelf gemotiveerd zijn, die niet met hun el-lébogen werken maar echt hun schouders onder een verandering-proces willen zetten. Die het vooral zien als een verbeterings-proces voor de organisatie, maar waar hun collega's en zij zelf uiteindelijk ook beter van worden.

Op basis van eerdere assessments en interviews zijn groei-kracht-barrières en -*opportunities* inzichtelijk gemaakt – en daarmee gaat de kopgroep aan de slag. Overigens; bij heel veel organisaties is de identificatie van barrières en het komen met oplossingen vaak een interne aangelegenheid. Men weet vaak heel goed wat er fout is en waar en hoe zaken beter kunnen. Bij één van onze klanten hebben we in een groepssessie met 25 man zelfs in één uur tijd 220 (!) bruikbare, nieuwe ideeën boven water gekregen – een resultaat waar iedereen bijzonder door werd verrast, zeker ook omdat veel ideeën direct uitvoerbaar bleken te zijn.

Een belangrijke taak voor HR/MD is het faciliteren dat de eerste plannen, acties en resultaten van de kopgroep breed en helder zichtbaar worden gemaakt in de hele organisatie. Waarom? Je wilt aan zoveel mogelijk medewerkers laten zien dat er actie is, dat er zaken aan het veranderen zijn, dat vernieuwingen plaatsvinden.

Bijna ongemerkt ontstaat zo de tweede stap in het proces; er komen **volgers**. Medewerkers die eerst wat voorzichtig en afwach-tend aan de kant bleven staan zien dat er zaken aan het gebeuren zijn. Ze worden enthousiast en willen meedoen – graag! Maar pas nog steeds op; niemand laten meedoen als het voor de verkeerde reden is. Laat de kopgroep nu zelf de keuze maken wie ze mee willen laten doen – en observeer op afstand of het 'zuiver' blijft (meestal gebeurt dit vanzelf, zeker als de groep substantie heeft). Je kunt overwegen om HR/MD hierin een soort veto-recht te geven als er onverhoopt toch mensen worden toegelaten die eigen-lijk niet in de kopgroep thuishoren (wellicht om redenen die niet in de groep bekend zijn). Soms gebeurt het ook dat de groep zelf iemand in gedachten heeft die ze er graag bij willen hebben – dat moet op zich beperkt blijven (je wilt immers dat mensen zich van-uit hun eigen motivatie aanmelden), maar in principe prima als ze een beperkt aantal personen zelf pro-actief benaderen.



## Veranderingen stapelen zich op

De beweging begint nu echt op gang te komen. Er komen steeds meer volgers en er ontstaat **kritische massa**. Wat er ook gebeurt, is dat medewerkers die niet mee willen doen in de minderheid beginnen te komen. De focus van HR/MD komt nu met name te liggen bij deze groep – waarom willen ze niet meedoen of worden ze niet gevraagd? Daar kunnen uiteraard goede redenen voor zijn, maar aangezien de kritische massa steeds groter wordt is het belangrijk hier extra alert op te zijn.

Door de groeiende kritische massa ontstaat langzamerhand een **kantelpunt**. Dit is veel meer een ‘aha’-gevoel dan dat het een exact aan te geven moment is. Men heeft het gevoel dat de veranderingen zich opstapelen en er definitief een nieuwe organisatie aan het ontstaan is - niet meer te stoppen, geen ontkomen meer aan. Een positief gevoel, want er is actie en positieve energie – er groeit iets nieuws!

We zijn nu een jaar verder. Alles lijkt te groeien en te bewegen... maar nu wordt het lastig.

De beweging is breed op gang gekomen en lijkt steeds sneller te gaan, kritische massa en kantelpunt zijn ontstaan en resultaten zijn geboekt. Maar toch ligt juist nu het risico van gewenning en ontspanning om de hoek,. Vooral in combinatie met tijdsdruk is dit altijd een factor die veel roet in het eten gooit. Het grote gevaar bestaat dat het proces tempo en aandacht verliest, dat ‘de waan van de dag’ gaat overheersen. Er is een enorm belangrijke rol voor HR/MD weggelegd, nl. om het proces op de rails te houden, om door middel van een focussed programma met een/twee-wekelijkse prikkels en (kwartaal)meetings aandacht en enthousiasme vast te houden én om voortdurend te stimuleren dat de kopgroep initiatieven, nieuws en successen met de hele organisatie deelt – hoe vaker, hoe beter. Want het proces moet niet alleen bovenhuids gezien worden maar ook onderhuids gevoeld worden – door iedereen.

Nu een kantelpunt bereikt is wordt de grote uitdaging om het proces voor langere tijd ‘gaande en groeiende’ te houden. We zijn met **DNA- en cultuurveranderingen** bezig en moeten ons goed realiseren dat dit niet iets is wat je in tijd kunt afdwingen. Mensen kunnen zelf redelijk snel veranderen, maar om een cultuur en zelfs DNA van een afdeling of organisatie te veranderen moet er veel ge-

beuren. Mensen moeten wennen, moeten uit zichzelf willen meedoen - er moet energie ontstaan. Men moet anders gaan denken, anders gaan doen – dat heeft aandacht nodig en daar gaat tijd overheen.

## Verandering van binnenuit

Het goede van dit proces is dat het van binnenuit ontstaat en groeit, waarmee de kans voor ‘beklijving’ het grootst is. Er is een belangrijke rol voor HR/MD, vooral bij het faciliteren van de verschillende stappen, het stimuleren dat resultaten actief gedeeld worden, het informeren en betrekken van topmanagement/CEO bij het proces en om aan de organisatie duidelijk te maken dat het proces actief door het management gesteund wordt.

Uiteraard is het zaak al deze stappen goed te begeleiden, want het gaat niet vanzelf, maar elke keer is het weer fascinerend om te zien hoe een organisatie zichzelf daadwerkelijk van binnenuit kan veranderen. Met energie, kennis en betrokkenheid die vaak al in de organisatie opgesloten zit – letterlijk. Door organisaties op deze manier ook letterlijk te ontketenen ontstaat er een groeikracht die medewerkers en organisatie vleugels geeft.

Groeikracht waarmee je samen de wereld veroverd – niet eenmalig, maar duurzaam. |