

Numico krijgt wind in de zeilen

Grip op verandering

'High growth, high margin' luidt het nieuwe devies van de verdeler van baby- en klinische voeding Numico. En dat motto heeft het bedrijf geen windeieren gelegd. De beurskoers zit al vijf jaar flink in de lift en de groeicijfers – met aanhoudende marge – exploderen. In 2007 goed voor een omstreden overname door Danone voor 12,3 miljard. Numico schreef de uitgaven voor marketing, R&D en toptalent flink op en hoofdkwartieren worden gestaag overgebracht naar toplocaties, waar met krachtige teams klinkend resultaat moet worden neergezet. De opdracht voor Hans Peters: doe dat nu ook in België.

"Een uitdaging die ik met beide handen greep", start Hans Peters, vandaag de dag gedelegeerd bestuurder en general manager van Numico's Baby Food Division in België. "Maar dat ging niet zonder slag of stoot. Gooi een steen in het water en hij zal deining creëren. Sommigen mensen houden van die golfjes, anderen hebben liever een strak meer."

Peter Rosseel, gedelegeerd bestuurder van MCR vult aan: "Komt er iemand als Hans – enthousiast, energiek en ook nog eens een Nederlander – binnen in een gedegen, maar behoudend bedrijf als Numico in Bornem, dan is dat als een zaadje op zoek naar vruchtbare grond. Dat er veranderingen gaan gebeuren, is meteen duidelijk. Maar het risico dat mensen die verandering toeschrijven aan Hans als persoon, een Nederlander, is groot. In plaats van de factoren die aanzetten tot verandering bij zichzelf te zoeken."

Deel van het grote geheel

Peters: "Mijn komst en de plannen voor België zijn onderdeel van een groter plaatje, in gang gezet toen bestuursvoorzitter Jan Bennink Numico weghaalde uit de vitamines en zich concentreerde op de oude succesnummers baby- en klinische voeding. 'High growth, high margin' luidde zijn nieuwe devies. Hij voegt de daad bij het woord om resultaten te halen en durft te investeren in merken, mensen en de organisatie; ik ben op dezelfde leest geschoeid."

Opvallende entree

"Op Valentijnsdag anderhalf jaar geleden maakte ik mijn entree, net na de jaarlijkse kickoff voor de commerciële mensen en de shared services-afdeling van het bedrijf. Ik zei

meteen: 'Alles gaat veranderen' en vertelde er gelijk bij waar we naartoe wilden. Een boodschap van talent en groei. Die eerste vergadering was heel bizar: niemand zei iets. De cultuur van jaknikken zat stevig verankerd in het bedrijf. En dat wilde ik absoluut doorbreken."

Rosseel: "Er staan maar weinig medewerkers te juichen bij verandering. En daar zit de uitdaging: mensen hebben een natuurlijke weerstand tegen verandering, want dingen anders doen dan je gewoon bent, vraagt inspanning. Lastige situaties op anderen afschuiven – die Nederlander in dit geval – en niet hoeven na te denken, is een stuk makkelijker dan kritisch naar jezelf kijken en manieren bedenken hoe je constructief met verandering kunt omgaan. Zorgen voor fysieke veranderingen en mensen op een respectvolle manier uit hun comfortzone halen, kunnen dan een uitkomst bieden."

Uit de comfortzone

Peters: "De beste manier om te starten, was volgens mij een nieuwe kickoff. Geen vergadering met een traditionele stadswandeling en puzzeltocht, maar een aftrap die de betere toekomst meteen duidelijk moest maken. Ik koos voor een heel visuele aanpak. We huurden de ballroom in EuroDisney en verdeelden de ruimte met zwarte doeken in twee: een benauwende zaal met oncomfortabele stoelen en vooraan een ouderwetse projector, en een vrolijke lounge met geriefelijk seats en state-of-the-art presentatiemateriaal. Geloof me: de gezichten van medewerkers betrokken toen ze in de eerste zaal plaatsnamen."

En dan: een teken. Doeken open. Luide muziek. Lichten aan. Een eerste schokkende boodschap: 'Dit is de dag van jullie nieuwe Nutricia. Alles wat we vandaag doen, gaan we morgen 180° anders doen.' Ik wilde van gesloten naar open, van bottom-line denken naar topline growth, van push naar pull, van product-denken naar consument-focus enzovoort. Ik heb er ook onmiddellijk bijgezegd: 'Wij gaan verhuizen.' En aan de receptie in Bornem meteen foto's en beelden van de nieuwe locatie gehangen.

Want er stond al twee jaar een project 'verhuis' op de planning, maar dat was er nog steeds niet van gekomen."

Duidelijke boodschap

"In het begin deed ik weinig in overleg; ik had een duidelijke missie en kon het me niet veroorloven om in compromissen te verzanden. Wel hebben we de plannen in alle openheid en transparantie gecommuniceerd. Vooraf hield ik een 'mad, sad, glad-analyse' onder de verschillende medewerkers. Ik wilde het gesprek over 'verandering' op gang brengen en mensen laten zien dat ze niet alleen staan in hun gedachten. Uit alle feedback heb ik de tien meest voorkomende 'mads' gehaald en als eerste aangepakt. Geen tassen koffie meer op het bureau, maar een koffiemachine waar je gezellig met collega's kunt praten. Geen directieplaatsen meer voor wagens. Een intranet in plaats van een prikbord. Dertig jaar oude foto's van koningshuizen en grondleggers weg. Een bemande receptie in plaats van een deurbel. Om er enkele te noemen. In januari hebben wij samen met MCR een tweede 'mad, sad, glad-bevraging' gedaan en het was heel stimulerend om de vooruitgang te zien."

Rosseel: "Sommige mensen die in het nieuwe gedeelte in de balzaal van EuroDisney zaten, dachten ongetwijfeld dat ze liever in die andere zaal bleven zitten. Medewerkers

hebben het idee dat de organisatie 'contractbreuk' pleegt door eenzijdig veranderingen door te voeren. Hans weet perfect waar hij naartoe wil en brengt de boodschap op een heel beeldende en duidelijke manier over. Maar dat wil niet zeggen dat mensen écht begrijpen wat er wordt gezegd. Dat ze niet blijven hangen in

ongeloof, angst en boosheid. Misschien denken ze dat het wel zal overwaaien of zelfs dat er uiteindelijk tóch niets gebeurt. Zelfs tot op het niveau van het managementteam. Die eerste effectieve fysieke veranderingen waren een

belangrijke aanzet, maar ook niet meer dan dat. Het zware werk moest nog beginnen: medewerkers helpen geloven in de toegevoegde waarde van de nieuwe cultuur, niet alleen voor het bedrijf maar ook voor henzelf. Enkel op die manier kom je tot beklijvende gedragsverandering. Maar dat lukt niet bij iedereen. Sommige mensen zijn *veranderingsresistent*."

Cultuurverschillen

Peters: "Ik moet toegeven. De reacties die volgden – of liever het gebrek daaraan – had ik niet verwacht. Ik was Spanje en Italië gewend, waar elke reactie een tegenreactie uitlokt. En ik ben en blijf natuurlijk een directe Nederlander. Maar hier, hier bewoog nauwelijks iets. Van een tabula rasa helemaal opnieuw beginnen, was misschien makkelijker geweest, maar dat kan natuurlijk niet. En bovendien: er zat van begin af aan een enorm potentieel in het bedrijf. Ik moest het er alleen zien uit te halen. Daarvoor had ik behoefte aan iemand die de cultuurslag kon maken en me kon helpen dingen naar een hoger plan te trekken. Die mensen mijn boodschap in haar betekenis kon laten zien. Via collega's in het Verenigd Koninkrijk had ik van de werkwijze en successen van Peter en zijn MCR-medewerkers gehoord. Een telefoontje en een goed gesprek en wij waren vertrokken."

Burning platform

Zwak leiderschap kan een heel departement ontwrichten. Als dat leidt tot slechte resultaten is de keuze snel gemaakt. Dan nog moet het hele team weer richting, focus en energie krijgen. De juiste motivatie dus om weer goede resultaten te behalen. Maar wat als de resultaten goed zijn met een disfunctioneel team? Dit is een ander soort 'burning platform' dat een verschillende aanpak vraagt.

Rosseel: "Verandering op die schaal is al helemaal niet gemakkelijk en als regisseur moet je verdomd sterk in je schoenen staan, want soms sta je helemaal alleen. Mensen voelen zich snel bedreigd als er veel druk op hen wordt gezet. Ook al is die druk bedoeld als een duwtje in de te verkiezen richting. Soms kan het dan handig zijn een derde, neutrale partij in het spel te brengen. Het spreekt vanzelf dat het belangrijk is dat het klikt tussen beide partijen."

Coaching in leiderschap

Peters: "Het verschil was meteen merkbaar. Iedereen dacht: 'Oef, er komt iemand tussen te staan.' Iemand neutraal, die ze kunnen vertrouwen. Die tussen het huilen en lachen door naar beide kanten luistert en peilt hoe diep het water naar verandering is. Een partij die mij ook van feedback kan voorzien, advies kan geven in crisismomenten en me helpt meer inzicht te hebben in de processen, zonder de uitgestippelde koers uit het oog te verliezen. Vandaag begeleidt MCR ons ook bij de managementvergaderingen en bij individuele coachingstrajecten. Waar nodig helpen ze ook de directieleden om in hun afdeling de vertaalslag van de oude naar de nieuwe cultuur te maken. Zo ga je ook dieper in de organisatie en bereik je meer mensen."

Rosseel: "Hans koos heel bewust voor de moeilijke, directe weg. Dat kon ook niet anders. Hij was naar België gekomen met een duidelijke missie. Tijd voor geleidelijke verandering was er niet en door zo resoluut en duidelijk op te treden en meteen beloftes te doen, zette hij zich als het ware vast. Hij kon niet falen. Maar veranderen doe je niet alleen, ook al ben je dan die talentvolle regisseur met een duidelijke visie."

Lentefrisse ideeën

Rosseel: "De EuroDisney-bijeenkomst zette de toon en beschreef de nieuwe Numico-wereld volgens Hans Peters. Niet onverwacht, bleven heel wat mensen met vragen zitten. Zeker de 'mad, sad, glad-analyse' kwam bij sommige directieleden hard aan. Onze eerste interventie bestond erin de resultaten te duiden en het halfvolle glas te zien. Er was heel wat informatie waarmee het management mee aan de slag kon. In de zomer organiseerden we samen een driedaagse workshop met de directie. Gebruikmakend van de MCR-

procesfaciliteringsmethodologie, wisselden wij een heel weekend lang ervaringen en ideeën uit met de leden van het hogere management. Niet via presentaties, maar door doelgericht met elkaar in discussie te treden over de nieuwe Numico-toekomst en hoe daar te geraken. Naast het bouwen van die strategische agenda was een ander belangrijk onderdeel van de workshop een feedbacksessie die uitmondde in een persoonlijke leiderschapsagenda. Mijn taak bestond erin om op het juiste moment de juiste vragen te stellen, kennis en inzicht te construeren en te bewegen naar een concreet doel: verandering mogelijk maken.

Hans was het liefst meteen samen door de deur gegaan, maar mensen op dat niveau hebben de behoefte voor zichzelf te denken en ideeën individueel te reflecteren. Door Hans even uit de groep te halen en deze te verdelen in 'veilige' subgroepen dwing je mensen inhoudelijke standpunten in te nemen. Als leider moet je het stukje ongeduld en top down betrokkenheid kunnen loslaten en tijd nemen voor bottom up, ook al moet je snel vooruit. Als facilitator drijft je de temperatuur zo op dat mensen hun jas wel móeten uitdoen als ze verkoeling willen zoeken. Maar het is wel hun beslissing en ze kunnen altijd vragen de temperatuur weer te verlagen. De gevolgen daarvan worden altijd door mij geduid. Onze manier van werken heeft het voor Hans inzichtelijk gemaakt wat hij met zijn team kon doen en hoe hij dat het best kon aanpakken."

Topteams en verandering

Peters: "Een veranderingstraject succesvol doorvoeren kan niet zonder topteam. Op een gegeven moment moest ik keuzes gaan maken. Met wie kan ik dit traject aan? Is dit het droomteam waar ik die groei mee kan realiseren? Wie heeft er baat bij een individueel begeleidingstraject? Wie voelt zich nu al thuis in zijn nieuwe rol? En wie kan er – spijtig genoeg – niet aarden en moet ik laten gaan? In zo'n situatie is het heel nuttig om een derde partij in het proces te betrekken. Door het maken van keuzes haalde ik de rem eraf en gingen we ineens met dubbele snelheid vooruit. We zijn er nog niet. Maar we hebben wel bereikt dat mensen opnieuw een passie hebben om te leren en elkaar uitdagen en stimuleren om resultaten te halen. Individueel en als team."

Rosseel: "De eerste stap richting het creëren van krachtige leeromgevingen is gezet, maar vandaag staat Hans zelf nog beeld voor het nieuwe imago, de nieuwe cultuur. Neem Hans weg en zet een grijze figuur in de plaats en de verandering staat stil. Het is belangrijk dat de general manager zelf de sponsor is van het veranderingsproces. Hij moet kunnen vertrouwen op zijn directie en op veranderteams, maar één – intern! – iemand moet het overzicht houden en het proces blijven bezielen. Uiteindelijk willen we komen tot een situatie waar de organisatie met een nieuwe leider verder kan. Dat is het moment waarop verandering en zelfregulerend leren is doorgedrongen in het DNA van de onderneming. Wij zijn goed op weg en plannen daar binnen een jaar te staan."



Hans Peters

zelfregulerend leren is doorgedrongen in het DNA van de onderneming. Wij zijn goed op weg en plannen daar binnen een jaar te staan."

Op naar Brussel

"Een belangrijke stap is de verhuizing naar het Heizel Business Park in Strombeek-Bever", vult Peter Rosseel aan. "Dan treden een heleboel mechanismen automatisch in werking. De verandering is ineens heel fysisch. Als een nieuwe, mooie jas die je aantrekt en waar je je goed in voelt. Nieuwe mensen en nieuwe ideeën krijgen de overhand en heel wat anciens krijgen er weer zin in. De kleine minderheid die vasthoudt aan het verleden, wordt verder begeleid, hetzij om alsnog de omslag te kunnen maken, hetzij om elders een gelijkwaardige job te vinden. Het is belangrijk

om dit proces op een respectvolle manier te laten verlopen."

Peters: "Ik hoop met de verhuizing een prettig borrelende atmosfeer tot stand te brengen, waarin toptalent vanzelf kan aarden. We groeien sterk en willen die groei verder uitbouwen op een centrumlocatie. Het nieuwe gebouw ligt op het einde van de A12 en de extra reistijd blijft beperkt tot een halfuur. Niemand hoeft de Brusselse Ring op."

Successen vieren

"Ik probeer de energie erin te houden door successen samen te vieren, ook de kortetermijsuccessen. Dat doen we tijdens kwartaalfeesten, de zomerbarbecue enzovoort. De jaarlijkse kickoff vond dit jaar plaats op Tenerife. Een echte incentivereis met als thema DNA: 'driving new ambition'. Om mensen verder te stimuleren hebben we bonussen aan prestaties gekoppeld. Dat kadert ook in de resultaatgedreven cultuur die we bedrijfeigen willen maken."

Rosseel: "Als onderneming moet je je er wel bewust van zijn dat een aaneenschakeling van op zichzelf staande initiatieven, zoals teambuildingsessies en events, niet leidt tot gedragsverandering. Het gebeuren moet gerelateerd zijn aan inhoud, met name aan de strategie van het bedrijf en de individuele bijdrage van elke werknemer daartoe. Verandering houdt nooit op; its a never ending story."

Meer informatie over Numico op www.numico.com en over MCR op www.mcr-bvba.be

Tekst: Sandra Gyles