

## Een winnende organisatie veranderen? Voortdurend!

### Aandacht voor mens en management

Wie British American Tobacco zegt, denkt meteen aan een nummer één onderneming. Dat is vandaag zo en dat is al decennia lang niet anders. 100 jaar beursgenoteerd, de op een na grootste en meest internationale tabaksproducent ter wereld, marktleider in 50 van de 180 landen, een winst voor belasting van circa 3,76 miljard euro, en als enige tabaksonderneming opgenomen in de wereldwijde Dow Jones Sustainability Index. Wat wil een bedrijf nog meer. Veranderen?! Jazeker. Marc Van Herreweghe en Peter Rosseel vertellen waarom.

#### Injectie met veranderings-DNA

"Veranderen doe je continu", opent Marc Van Herreweghe, directeur operations bij British American Tobacco Duitsland. "Voor mij is dat een natuurlijk gegeven. Ik stel graag dingen in vraag. Het is me met de paplepel ingegoten en zit in mijn bloed. Maar voor BAT lag dat begin jaren 90 wel even anders. Het bedrijf deed waar het goed in was en dat liep voortreffelijk. Veranderen was dus nauwelijks aan de orde."

"Toch is British American Tobacco die weg ingeslagen. Wat daar voor nodig was? De juiste gebeurtenissen, de juiste mensen en het juiste moment. En ze zijn alle drie cruciaal", antwoordt Peter Rosseel, gedelegeerd bestuurder van MCR. "Als er geen noodzaak is om te veranderen (een 'burning platform' in verandertaal), is het voor bedrijven vaak moeilijk om een andere en betere weg uit te stippelen. Daarnaast heb je leiders nodig met een ambitieuze en inspirerende visie, die anderen uitdagen om op zoek te gaan naar meer gewenste toekomstperspectieven. Diezelfde mensen met een visie voelen ook aan wanneer de tijd rijp is voor verandering. Zowel externe factoren, zoals de socio-economische context, als interne factoren, bijvoorbeeld de evolutie van de organisatiecultuur, kunnen de juiste timing beïnvloeden"

Van Herreweghe: "In korte tijd had BAT te maken met een hele reeks reorganisaties. In '94 met fusies en overnames in de Oostbloklanden, die toen net hun grenzen openden, en met de overname van American Tobacco Company. In '96 met de afsplitsing van de financiële

activiteiten. En in '99 als gevolg van de wereldwijde fusie met Rothmans. Niet meegaan in die snelle opeenvolging van veranderingen was geen optie. Maar het moment en de manier waarop, waren strategisch heel belangrijk."

#### Menselijke aanpak

"Een script lag er nooit klaar, maar we hebben wel een duidelijke strategie geformuleerd met vier pijlers: groei, productiviteit, verantwoordelijkheid en een winnende organisatie. Die laatste pijler is heel belangrijk. In plaats van te veranderen en dan mensen mee te nemen, willen we mensen meenemen in de verandering zelf", aldus Van Herreweghe. "Dat vraagt veel van medewerkers en van managers, zeker van de directieve soort. Ook de socio-economische context speelt hier een rol: vroeger werd je gestuurd door je ouders, je baas en de politiek. Medewerkers vonden het niet vreemd als hen beslissingen werden opgelegd. Nu willen mensen inspraak hebben en stellen zij zich vanzelf participierend op."

Rosseel: "Om dat in goede banen te leiden, werken wij bij BAT met interventies op verschillende niveaus. Zo organiseren wij strategische workshops voor de directiecomités in de verschillende landen en stellen we samen met hen campagneplannen op om managers en medewerkers te ondersteunen bij de implementatie van de ontwikkelde strategie. MCR is betrokken bij trajecten met de Raad van Bestuur, met de regionale directie, met areas, met eindmarkten en waar nodig begeleiden we bedienden, supervisors en arbeiders.

Wat we niet doen is de strategie inhoudelijk bepalen, maar we zijn er wel om de directieleden te helpen hun strategie te expliciteren. Kort samengevat: wij helpen de directies en managers op verschillende niveaus uit het bedrijf te halen wat erin zit en mensen te stimuleren en in staat te stellen om te veranderen. Daarvoor grijpen we niet expliciet terug naar modellen en theoretische concepten – verandering is immers niet in een keurslijf te gieten –, maar werken wij als partner nauw samen met de verschillende afdelingen binnen BAT. Wij vertrekken daarbij altijd vanuit het standpunt van de klant. Onze jarenlange ervaring en uitgebreide kennis zijn voor ons achtergrondinformatie, maar geen doel op zich.”

Van Herreweghe: “Het is een groot voordeel dat Peter Rosseel en zijn collega's BAT door en door kennen, een langetermijninvestering van twee kanten die duidelijk haar vruchten afwerpt. Ik heb geen twee dagen nodig om MCR over BAT te vertellen. We werken met een enorme dosis vertrouwen. Uiteraard ook omdat de resultaten er zijn. BAT heeft het nog nooit zo goed gedaan als vandaag.”

### Bewogen traject in België

“Mijn eerste ervaringen bij BAT deed ik op bij BAT in België, van 1993 tot en met de sluiting in 2000. Een bewogen periode”, vertelt Van Herreweghe. “Met de fusie in 1999 zaten we in een aantal landen met een dubbele organisatie. De sluiting van Brussel werd niet in vraag gesteld vanuit strategisch oogpunt, maar dat maakte het er niet makkelijker op.”

“Ook Marc Van Herreweghe zat met een aantal vragen”, verduidelijkt Peter Rosseel. “Wil ik wel iets af- in plaats van opbouwen? Hoe ga ik op een goede manier met de sluiting om? Kan ik voldoende tijd nemen om dit op een voor de medewerkers menswaardige manier te doen? Marc was pastoor, rechter en dokter tegelijkertijd en na de sluiting had hij ook zelf geen job meer in België. Dat maakte het emotioneel twee keer zo moeilijk. De steun van

het bedrijf, van de middelen en van een goede coach en veranderingsspecialist zijn dan cruciaal. De hele omkadering moet er staan.”

### Strategische Leiderschapsagenda

Een Strategische Leiderschapsagenda bouwen gebeurt met de directie van de organisatie. De bedoeling is om de strategie te (her)tekenen, een sterk team neer te zetten om die strategie te implementeren en een campagneplan voor de hele organisatie voor te bereiden. Vier zaken worden dus gecombineerd: *envision, focus, enable en energize*.

Van Herreweghe: “Natuurlijke aanleg helpt. Dat is zeker. Ik ben iemand die altijd met mensen praat.

Stakeholder management vraagt geen geforceerde inspanning van mij. Ook met de vakbonden heb ik het altijd goed kunnen vinden. Werken met

mensen is volgens mij de enige manier om iets te bereiken zonder dat je te veel energie moet steken in andere zaken dan het veranderingsproces, al kan dat af en toe lastig zijn. Het dwingt je ook tot nadenken. Achteraf ben ik behoorlijk tevreden dat we de sluiting tot een goed einde hebben gebracht en voor nagenoeg alle medewerkers een nieuwe baan hebben gevonden.”

### From Russia, with love

“Na België kwam ik terecht in Rusland. Dat was in 2000. Drie fabrieken, 3.800 mensen, de mentaliteit van een staatsbedrijf en een ongelooflijk hiërarchische structuur. Je doet wat de baas zegt. Zijn wil is wet. Als buitenlander sta je voor twee problemen. Een: je hebt een communicatieprobleem. Dus heb ik me de taal eigen gemaakt. En twee: je begrijpt niet waarom iemand op een bepaalde manier reageert. Je voorspellingen houden geen stand. Dus is het vallen en opstaan. Daarbij is het heel belangrijk dat je openstaat voor het land waar je werkt en – in mijn geval – voor de lokale fabriekscultuur. Zonder uit het oog te verliezen waar je naartoe wilt en welke – harde – resultaten je wilt bereiken.”

Rosseel: “Neem de beslissing van BAT om alles binnen de productie centraal te plannen. Dat heeft natuurlijk invloed op de fabrieksdirecteur, het personeel en de manier van werken, maar evenzeer op de rol van de algemeen directeur. Gebeurde vroeger alles in één fabriek: van planning, aankoop en fabricatie tot distributie (plan-buy-make-move in BAT-termen), zijn er nu fabrieken die alleen nog maar BAT-producten

maken (de 'make'-functie). Die overgang, daar moet je verstandig mee omgaan. Want ineens is die algemeen directeur wel nog baas van zijn eindmarkt, maar niet meer van de fabriek die hem vroeger de producten – broodnodig om de cijfers te halen – garandeerde. Om ervoor te zorgen dat in dergelijke veranderingsprocessen de medewerkers niet enkel bezig zijn met *wat* ze moeten bereiken, maar ook voldoende aandacht besteden aan het *hoe*, worden zij niet meer alleen beoordeeld op de harde bedrijfsresultaten, maar ook op de manier waarop zij het bedrijf managen, hun medewerkers leiden, relaties onderhouden en innovatie stimuleren."

Van Herreweghe: "In Rusland hebben we heel bewust aangestuurd op het coachen van mensen en het aanbrengen van meer structuur. De term *zelfsturende teams* durfden we niet uit te spreken, maar uiteindelijk moesten we daar wel naar toe. Via teamsessies geleidelijk inzicht en samenhang creëren, was de beste en enige strategie. Vraag je dag één wat de criteria zijn voor een goede coach, krijg je als antwoord: 'Vladimir. Al 30 jaar in dienst en een uitstekende techniek.' Dan ga je verder: goed, maar wat heeft een coach nog meer nodig? En zo kom je samen tot de juiste keuzes. Niet door instructies of dwingende adviezen te geven, maar door op basis van gelijkwaardigheid en in onderlinge interactie situaties te analyseren, oplossingen te verkennen en die *samen* in de praktijk te brengen. En precies daar zijn Peter en zijn collega's van MCR heel sterk in. Het zijn geen typische consultants, die enkel inhoud brengen of processen helpen implementeren. Daar kunnen ze bij MCR natuurlijk ook over meespreken, maar hun kracht ligt in de enthousiaste manier waarop zij ons directiecomité, onze directe medewerkers en onze supervisors helpen bij het creëren van krachtige leeromgevingen in ons bedrijf. MCR helpt ons weg te bewegen van het louter managen van veranderingsprocessen naar het omgaan met verandering als iets normaal, als een integraal

onderdeel van de organisatie. Zo wordt veranderen een stukje van het DNA van ons bedrijf."

#### Made in Switzerland

"Een heel ander voorbeeld is Zwitserland", aldus Peter Rosseel. "Het verhaal daar is de klassieke fusie van twee fabrieken en het maken van een efficiëntieslag. Eén fabriek stond in de grootstad Genève en één in het dorpje Boncourt. Boncourt heeft het gehaald en is ondertussen onderdeel van het West-Europese netwerk van BAT."

Van Herreweghe legt uit: "Tot voor kort was Zwitserland iets heel apart. Hoeveel kwaliteit kost, speelde niet zo'n rol. 'Made in Switzerland', weet je wel. In 2004 was de fabriek in Boncourt dan ook de duurste van Europa. Nu is ze een van onze meest performante. Maar er is meer. Het dorpje Boncourt is het economische centrum Genève niet. Er zijn heel andere stakeholders waar je mee in dialoog moet treden om de gewenste veranderingen

te kunnen doorvoeren: naast medewerkers en leveranciers zijn er onder meer de burgemeester, pastoor en landbouwers. Hun rol en houding kunnen cruciaal zijn voor het slagen van een veranderingstraject. En als ze niet op tijd worden betrokken, kan dat contraproductief werken. Een voorbeeld: we wilden een nieuwe ploegendienst invoeren. Los van hoe je medewerkers daar warm voor krijgt, is er ook de pastoor. Want het koor repeteert elke vrijdagavond. Niet iets waar je

als buitenstaander meteen aan denkt. Mijn visie: je moet de mensen betrekken en hen vrijheden en tegelijkertijd ook verantwoordelijkheden geven. Dan komen we op het concept van zelfsturende teams. Wat we samen met het MCR-team in Zwitserland als een soort pilot voor Europa zullen introduceren."

#### Over voetbalteams en fashion

"Werken met topteams zie ik als werken met een voetbalteam", zegt Peter Rosseel. "Je hebt een potentieel uitstekende ploeg met



Marc Van Herreweghe

individueel fantastische spelers, die zich graag uitleven op eenzelfde veld. Ieder heeft zijn eigen verantwoordelijkheid en kan zich beroepen op jarenlange kennis en ervaring. Maar soms lopen ze elkaar voor de voeten; ze scoren allemaal graag. Mijn rol in deze is die van coach: het beste uit de mensen halen in een korte tijdsperiode. Hen als een (h)echt team laten samenwerken, hen helpen de juiste strategische keuzes te maken en ervoor zorgen dat die ook geïmplementeerd worden door de juiste medewerkers in de organisatie erbij te betrekken. Als procesfacilitator sta je altijd een beetje aan de zijlijn. Het is hun spel. Zij zijn de specialisten, maar jouw timing is cruciaal: je moet weten wanneer je stimuleert, uitdaagt of je eigen expertise aanbiedt. En hoewel je het proces door en door beheerst, is de uitkomst elke keer anders. Want je kunt niet de juiste ingrediënten in een zak stoppen, schudden en het gewenste resultaat eruit halen. Er is één constante en dat is de professionaliteit van de mensen, zowel aan de top als dieper in de organisatie. En ook dat is belangrijk. Je moet willen en kunnen werken met medewerkers op alle niveaus in het bedrijf. Onze rol is mensen te stimuleren om hun professionaliteit en kennis zo goed mogelijk in te zetten, individueel en als team."

Van Herreweghe vult aan: "Ik vergeleek het eens met de mode-industrie: we hebben allemaal zwarte kousen, een wit hemd en een zwarte broek aan. Vandaag en morgen. Maar het model broek kan veranderen. De vraag is: welk model willen we morgen? En dat zonder de mens in het pak uit het oog te verliezen. Dat laatste is eigenlijk waar MCR ons in ondersteunt. Want er is niets erger dan een blueprint uitrollen en dan zien dat je niemand mee hebt."

"Een fout die vaak door externe consultants wordt gemaakt", repliceert Peter Rosseel. "Niet projectmanagement, maar verandermanagement moet leidend zijn. Als adviseur mag je niet in de val lopen om al met oplossingen te komen voor je hebt geluisterd. Een consultant die je komt vertellen hoe je je werk moet doen? Dat is niet altijd de juiste benadering. Een bedrijfsleider heeft meestal de juiste kennis, de visie en de nodige passie, maar soms weet hij niet goed hoe hij de 'gewenste toekomst', die hij met zijn team heeft uitgetekend, moet bereiken of hoe hij verandering op lange termijn in stand houdt. En

dan kan de support van een externe adviseur als MCR een uitkomst zijn."

Van Herreweghe: "Zij coachen niet alleen onze directeurs, maar ook managers die wat steun kunnen gebruiken tijdens het veranderingsproces. Wat ik zo waardeer aan MCR is dat ze zeer goed weten wanneer ze het proces moeten faciliteren en wanneer wij behoefte hebben aan hun expertise."

### One size fits all versus situationele specificiteit

"Het woord 'veranderen' geeft een onbehaaglijk gevoel en roept bij veel mensen weerstand op. Soms lijkt het haast of verandering de enige constante is", aldus Peter Rosseel. "Maar veranderen kan mensen ook energie geven, indien verandering vanuit een inspirerende visie start en samen met elkaar tot stand komt. Neem termen als 'zelfsturende teams', 'coachend leidinggeven', 'situationeel leiderschap' of – helemaal nieuw – 'invitational leiderschap'. Ze zijn herkenbaar. Maar je kunt ze niet zomaar van fase één tot vijf uitrollen. Daarom werken we op verschillende niveaus en betrekken we de mensen bij het invullen van die begrippen. Tot een workshop 'Wat betekent een zelfsturend team voor u?' toe.

"Verandering is een voortdurend proces", vervolgt Marc Van Herreweghe. "Binnen heel BAT gaat het centraliseren en herverdelen van verantwoordelijkheden – above en below factory – onverminderd door. Er wordt continu gekeken naar manieren om de efficiëntie te verbeteren en op een competitieve manier te werken. Idealiter beweeg je naar een one size fits all-model. Dat is het makkelijkst, het meest transparant en het duidelijkst. Maar de wereld zit zo niet in elkaar. Je moet ruimte laten voor flexibiliteit. Maar dan spreek je jezelf tegen. Ook hier ga je dus in overleg. Wat is onze strategie over drie jaar? Welke toekomst is het meest gewenst. En hoe en met wie bewegen we daarnaar toe? Want dan mag je nog zo'n goede strategie hebben, met een zwak team red je het niet en omgekeerd evenmin."

Tekst: Sandra Gyles

Meer informatie over British American Tobacco op [www.bat.com](http://www.bat.com) en over MCR op [www.mcr-bvba.be](http://www.mcr-bvba.be)