



Cultuurverandering is het leerproces in eigen handen nemen!

We spreken met Nick Dieltiens, Vice President Continuous Improvement (CI) voor 'Non-manufacturing' over de ontwikkeling van een Sara Lee-eigen CI curriculum. Emile Vermeulen is de O&i-adviseur die deze handschoen mocht oppakken. Een krap jaar was er nodig om te komen tot een gestandaardiseerd en bovenal breed gedragen, eigen aanpak om CI in de hoofden en harten van mensen te laten neerdalen. Een sterk verhaal over méér dan trainen alleen.

V.L.N.R. NICK DIELTIENS EN EMILE VERMEULEN

Faster, leaner, better

Sara Lee wil iedere medewerker een basishouding meegeven gericht op waarde toevoegen voor de klant en het tegengaan van verspilling. Die toewijding aan 'operational excellence' leeft van hoog tot laag. Van CEO Brenda Barnes, die de principes van Continuous Improvement en Lean meebracht uit haar tijd bij Pepsi Company, tot aan de jongste operator in de koffiefabriek in Utrecht. Maar hoe ontlok je nu écht het gewenste gedrag bij honderdduizend mensen verspreid over de wereld? "In elk geval *niet* door alsmaar ladingen cursusmateriaal over die mensen uit te storten", weet Nick uit eigen ervaring.

Verankerd

Nick vertelt hoe CI bij Sara Lee vooral binnen 'manufacturing' behoorlijk in de cultuur is verankerd. Voor 'Non-manufacturing' ligt dat volgens hem nog anders. "Toch wil ik ook hier de principes van CI ten volle benutten."

Het belang daarvan kan volgens Nick niet onderschat worden: "Je kan intern alles op orde hebben, uiteindelijk moet een bedrijf om écht succesvol te zijn een externe focus hebben en daar vervolgens de interne keuken op afstemmen. En de mensen die met de retailers en consumenten praten zitten in Sales & Marketing, daar begint het. De vraag is alleen: hoe krijgen we die externe focus voor elkaar? Vorig jaar april zijn we daarin gedoken. Ik heb Emile geschetst dat ik een soort 'ideal state' van de door Sara Lee als belangrijkste bestempelde bedrijfsprocessen wilde ontwikkelen om uit te rollen over de landen. Het afgelopen jaar hebben we daarvoor een aanpak en structuur opgezet waarbij we ons richten

op drie pijlers: process maturity, performance management en leiderschap. Om deze uitrol te ondersteunen wilden we een 'CI Curriculum'. We hebben toen eerst een inventarisatie gemaakt van alle in de loop der jaren verzamelde trainingsmaterialen. Dat stemde niet vrolijk: we troffen een stevig aantal verschillende opleidings- en trainingsinstituten die allemaal met de beste bedoelingen hun eigen inzichten op het gebied van CI hebben gedeeld met verschillende betrokkenen bij het proces. Gevolg: inconsistent jargon, veel cursussen en trainingsinspanningen met allemaal een andere aanpak, maar weinig écht effect in de dagelijkse praktijk van de Sara Lee medewerkers."

"Ik ben supertrots dat we nu drie weken getraind hebben met louter eigen mensen"

Emile vertelt hoe die vaststelling tegelijkertijd een grote valkuil voor Nick's ambities blootlegde. Emile: "Je kunt je voorstellen dat de mensen in de business niet zitten te wachten op wéér een nieuwe opleidingsbelofte, op nóg meer conventies en begrippen. We moesten de relevantie van CI voor hun dagelijks werk zichtbaar kunnen maken en nu écht met één herkenbaar Sara Lee-eigen curriculum komen om CI tot leven te wekken. Met die gedachte op zak heb ik me op de kast achter je gestort."

Op de kast?

'De kast' blijkt een archiefkast met meters aan bestaande documentatie, opleidingsmateriaal en PowerPoint-presentaties. Nick vindt het 'een pluim' aan Emile dat hij zich strikt aan zijn belofte heeft gehouden om daar één gestandaardiseerd, eigen curriculum uit te ontwikkelen. "Hij heeft zich nooit laten verleiden tot het pushen van de eigen 'kast', die er binnen de BPM Academy van O&I ongetwijfeld ook is. Natuurlijk heeft hij die wel benut om ons stof tot nadenken te geven. Daarnaast heeft hij zichzelf in een toch best gevoelige omgeving bewust neutraal opgesteld. Dat heeft hem voor alle betrokken partijen – Sara Lee North America, SLI Manufacturing en SLI Non-manufacturing – acceptabel gemaakt als intermediair. Hierdoor hebben we stappen kunnen maken. Emile: "Er is veel meer geput uit een ander sterk punt van de BPM Academy, namelijk de kunst om van een bestaande visie te komen tot één standaard, tot een set aan trainingmateriaal, werkvormen en bijbehorende structuur die mensen ervaren als relevant voor hun dagelijkse werk. We hebben dus veel meer gekeken naar 'hoe' dan naar 'wat'. We hebben de CI-strategie van Sara Lee als vertrekpunt genomen en ons afgevraagd: hoe kunnen we die overdragen? Welke structuur hoort daarbij? Welke aanpak is dan passend? Daar hebben we verschillende werksessies aan gewijd, samen met de CI teams van Sara Lee North America en manufacturing. En dat heeft bedrijfsbreed veel goodwill opgeleverd en vertrouwen gewekt. Inmiddels zijn de verwachtingen binnen heel Sara Lee hoog gespannen."

Train de trainer

Op grond van de werksessies is de inhoud van zowel het Non-manufacturing en manu-

facturing CI Curriculum vastgesteld en op basis daarvan voor Non-manufacturing een eerste serie trainingsprogramma's ontwikkeld. Bij het optekenen van dit verhaal liggen de herinneringen hieraan én aan de bijbehorende spanning en het plezier duidelijk nog vers in het geheugen. Nick: "Vanaf het begin stond een train-the-trainer aanpak centraal en we hebben dan ook veel geïnvesteerd in eigen trainers. Die mensen hebben in de zomermaanden erg hard gewerkt. Ze hebben hun eigen materiaal ontwikkeld en zijn daarin door didactisch deskundigen begeleid. Begin september hebben ze dat onderling gepresenteerd in een train-the-trainer training.

"Op zichzelf staand is het optekenen van processen pure tijdverspilling"

En het moet gezegd: toen het erop aan kwam stonden ze er. Niet alleen met een sterke presentatie, maar ook met een helder opgebouwd en relevant verhaal. Dat is heel goed geweest." Emile legt uit dat het programma drie doelgroepen kent: de startende CI Managers en Change Agents, de CI-managers met ervaring en tenslotte de General Managers, Marketing Directors en Sales directors van de deelnemende landen. Dat die laatste groep bereid is geweest deel te nemen vindt Nick heel verheugend: "Ik krijg terug dat zij voor het eerst het gevoel hebben dat ze nu zélf wat kunnen met CI en vooral dat ze ermee verder willen. Dat is pure verdienste voor Sara Lee. De duidelijk aanwezige support vanuit alle vier de CEO's heeft hier overigens zeker geholpen."

Priority processes

"In de trainingen is uitgelegd wat de doelstellingen voor het komende halfjaar op het gebied van CI zijn, hoe ze hieraan invulling kunnen geven en wat eenieders rol hierin is. Het What, How en Why", vertelt Emile. "Wij hebben de mensen handvatten gegeven om zelf met hun businessproblemen aan de slag te kunnen. De rode draad in de Sara Lee-aanpak is eigenlijk een hele bekende: plan – do – check – act. Deze cyclus heeft nu twaalf concrete stappen gekregen, maar de basis blijft heel herkenbaar. Dat vinden men-

sen plezierig. Ook de opmerking van Nick: "Op zich is het optekenen van processen pure tijdverspilling, als dat bedoeld is om in de kast te steken", ervaren veel mensen als een verademing. Aan CI kleeft toch een beetje het imago van tools en procesmodellering, iets wat náást de dagelijkse werkelijkheid staat. Ook wordt CI heel snel gelijkgesteld aan Lean. Dat gaat nu veranderen. Het komende half jaar gaan twaalf CI-managers in hun eigen land aan de slag met het verbeteren van drie heel zichtbare processen binnen 'Non-manufacturing': Sales & Operations Planning, Innovation en Pricing & Promotion Management.

De managers die hier verbeterpunten zoeken kunnen inspiratie putten uit de inbreng van degenen die al eerder voorbeelden aanreikten. En zo kan een volgende groep – als die eenmaal het trainingsprogramma heeft doorlopen – weer baat hebben bij de ervaringen van de twaalf die nu van start gaan. HRM gaat nu de zaken verder coördineren."

Platform

Voor CI gaat het dus spannend worden de komende tijd. Maar Nick heeft er alle vertrouwen in: "We hebben nu voor het eerst ook binnen 'Non-manufacturing' een platform gevonden om te bespreken waar we last van hebben en wat er beter kan. Dat we hierin ook de mensen uit de business als deelnemers hebben gekregen, waardeer ik enorm. Dat motiveert om door te gaan."

