

# Winning with associates

## participeren in de rijstfabriek van Mars

Bart Van De Putte en Katrien Massa

Op welke manier krijgt participatie vorm in de bedrijfswereld? Wat maakt dat dat lukt? Hoe gaat men om met de spanning tussen de manager/initiatiefnemer die resultaat wil en wil sturen, en de medewerker/participant die betrokken wordt en invloed wil nemen nu hij daartoe wordt uitgenodigd? We kregen een krachtig antwoord van een aantal managers én medewerkers in de rijstfabriek van het bedrijf Mars te Olen. Het eerste wat opvalt wanneer we aankomen bij de fabriek zijn de principes die op een steen aan de ingang geafficheerd staan. De Uncle Ben's fabriek, onderdeel van het Amerikaans familiebedrijf Mars (beter bekend van de chocoladesnacks), werkt sterk waardegedreven en dat is voelbaar vanaf ons eerste contact met Steven Horemans (P&O Manager) en Xavier De Buyscher (Plant Director). Zij werken, samen met de kantoormedewerkers, in één grote 'open space' werkomgeving en begroeten ons gehuld in dezelfde werkkledij als de medewerkers van de aanpalende fabriek. Die aandacht voor gelijkheid en gezamenlijk belang blijkt trouwens ook uit het feit dat alle medewerkers op deze productiesite een bediendencontract hebben.

Een paar maanden geleden startte op de site in Olen een boeiend, participatief traject onder de naam 'Winning with associates'. We spraken hierover enerzijds met Steven en Xavier, hieronder verder aangegeven als 'Mgr' (manager), en anderzijds met Paul Donkers (operator) en Marc Ooms (continuous improvement coordinator), hieronder aangegeven als 'Mw' (medewerker). Met het oog op de leesbaarheid, maar vooral omdat de afzonderlijke antwoorden van management en medewerkers spontaan één krachtig verhaal vormden, hebben we het materiaal samengebracht in één tekst.

### Wat is de context van waaruit het participatief project is opgestart?

Mgr: tien jaren geleden al beseften we binnen dit bedrijf dat duurzame groei enkel kan worden gerealiseerd via geëngageerde medewerkers die zich mede verantwoordelijk voelen voor de resultaten. Daarom zijn we toen op zoek gegaan naar manieren om dit engagement te meten en hierover de dialoog aan te gaan met de medewerkers. In een eerste fase gebeurde dit via Gallup, waarbij de focus lag op het team en de impact van de teamleader. Sinds 2009 doen we mee aan de Great Place to Work®-enquête, waarbij we ook een aantal inzichten kregen die het teamniveau overstijgen. Onlangs startte de

'Winning with associates'-aanpak om een antwoord te bieden op die thema's die organisatiebreed moeten worden opgepakt. Al deze initiatieven vertrekken vanuit de overtuiging binnen Mars dat investeren en blijven investeren in het engagement van onze mensen essentieel is om competitief te kunnen blijven.

### Waarom merk je dat de medewerkers dat ook zo ervaren?

Mgr: de hoge scores in de Great Place to Work®-enquête (vorig jaar eindigde Mars België op de vierde plaats, dit jaar op de derde plaats) zijn hiervan wellicht het mooiste bewijs. De medewerkers van Mars zijn trots wanneer ze over hun bedrijf praten.

## ‘Duurzame groei kan alleen worden gerealiseerd via medewerkers die zich mede verantwoordelijk voelen voor de resultaten.’

### Wat houdt de ‘Winning with associates’-aanpak in?

Mgr: de aanpak is ontstaan binnen Mars in de VS. De participatie van de personeelsleden (‘associates’) staat hierbij centraal. We wilden deze aanpak binnen de site in Olen gebruiken, omdat we overtuigd waren dat er – ondanks de sterke resultaten – nog verbeterpotentieel was en de medewerkers de ruimte moesten krijgen om dit potentieel mede te benoemen en te realiseren.

- Via *focusgroepen*, waarin alle (ca. 165) associates betrokken waren, werd duidelijk welke elementen een positieve of negatieve impact hebben op hun engagement. Grote posters visualiseerden het resultaat.
- Vertrekkend van al deze resultaten dachten we met een (vrijwillige) delegatie van een dertigtal managers en medewerkers tijdens een *actiedag* verder na over de huidige situatie, de gewenste situatie en mogelijke acties om het engagement verder te verhogen. Eerst werkten managers en medewerkers in twee aparte groepen, daarna presenteerden ze hun inzichten aan elkaar.
- De dialoog hierover leidde tot de keuze voor vijf *grote werkstromen*: productieorganisatie, persoonlijke ontwikkelplannen, fairness (onnodige verschillen tussen kantoor en fabriek), loopbaanplanning, kennismanagement. Op dit moment zijn er reeds drie van de vijf teams opgestart, waaraan

een aantal managers en medewerkers vrijwillig deelnemen.

- Een *stuurgroep*, eveneens samengesteld uit managers en medewerkers, waakt over de opvolging en de continuïteit van het verhaal.

### Wat was de concrete aanleiding waarom de organisatie met de medewerkers aan de slag wilde?

Mw: het grote pijnpunt was de *organisatiewijziging* die men vorig jaar heeft moeten doorvoeren, waarbij het ploegensysteem veranderde, een aantal mensen in nieuwe jobs terechtkwamen, etc. De invoering ervan verliep *nogal moeizaam*. We hebben dit zelf aangekaart bij het management. Daarna is de aanpak opgestart en is men erin geslaagd om het tijt te keren.

### Wat maakt dat jullie als organisatie erin geslaagd zijn om de situatie te doen kantelen?

Mw: *iedereen* heeft zijn mening kunnen geven, ook de mensen van de nachtploeg. Er is echt geluisterd.

Mgr: het traject is zo ingericht dat de mensen zich uitgenodigd en veilig voelen om te zeggen wat ze willen zeggen. Als iemand zijn frustratie niet kan ventileren, zal dit een effect hebben op de resultaten. Iedereen werd uitgenodigd om deel te nemen aan de focusgroepen en ging daar ook op in. We hebben persoonlijk elk van de focusgroepen op een open manier ingeleid. Een externe partij begeleidde het traject. In het Mars-concept is dit normaal gezien iemand van een

andere site. In Olen gingen we nog een stap verder en kozen we, naast Mars-medewerkers van een andere site, voor twee externe consultants.

Mw: door tijdens de actiedag eerst in twee aparte groepen (managers, medewerkers) te werken, kregen we meer de kans om te spreken en zonder remmingen. Nadien bij de uitwisseling viel het op hoeveel raakvlakken er waren tussen managers en medewerkers: we vertrokken van dezelfde input (cf. het resultaat van de focusgroepen), maar er was ook veel bereidheid langs twee kanten om mee te werken. Dat gaf echt een gevoel van ‘we gaan hier voor hetzelfde’. Ook de trekkersrol van elk van de verschillende werkstromen wordt telkens ingevuld door een manager én een medewerker.

Mgr: we nemen dit vanuit het management erg serieus en geloven dat participatie nodig is. Naast Personnel & Organisation, is het vooral de business die het voortouw neemt in dit traject. Op een bepaald moment hebben we in het kader van dit traject een aantal productielijnen stilgelegd. Wanneer dat gebeurt, weten de mensen dat er iets belangrijks aan de hand is.

### Hoe zijn jullie omgegaan met de balans tussen sturen en loslaten?

Mgr: het is belangrijk om tijdens het proces te navigeren tussen sturen en loslaten en daarin een balans te vinden.

Mw: eigenlijk wordt die balans op een natuurlijke manier gevonden. Naar mijn gevoel is er, bij wijze van spreken, tot nog toe niets gebleken dat te gevoelig was om het er niet samen over te hebben.

Mgr: we wensen de mensen maximaal verantwoordelijkheid en ruimte te geven en hen te betrekken bij die zaken waar ze verantwoordelijkheid kunnen opnemen. Aan de andere kant zijn er momenten waar wij

vanuit de directie moeten sturen en knopen doorhakken.

Mw: er is duidelijkheid over wat binnen of buiten het domein valt waarover een projectgroep samenzit. Bij de werkstroom aangaande de nieuwe productieorganisatie dachten we na over de nieuwe organisatie, vertrekkende vanuit een aantal (deels door het management bepaalde) criteria waaraan we onze structuurvoorstellen konden aftoetsen. Op het moment dat er spontaan ook namen van mogelijke titularissen werden genoemd en we ons ongemakkelijk begonnen te voelen, heeft het management verduidelijkt en her-

haald dat dit niet de opdracht was.

Mw: hetzelfde geldt voor zaken die te 'klein', of anders gezegd, onvoldoende afdelingsoverstijgend zijn om binnen het projectteam te bespreken (bijv. een concreet issue rond een printer binnen een afdeling) en die makkelijker in een beperkte setting

kunnen worden opgelost zonder daarvoor veertien mensen te gaan samenzetten. Een projectteam zal dit als groep meestal zelf inschatten en zijn juiste plaats geven. Ook individuele cases (bijv. wanneer iemand het even moeilijk heeft met zijn overplaatsing naar een ander team)

**‘Er moet duidelijkheid zijn over wat binnen of buiten het domein valt waarover een projectgroep samenzit.’**

---

(v.l.n.r.) Xavier De Buyscher, Steven Horemans, Paul Donkers, Marc Ooms.



vallen buiten de scope. Mensen zijn gewoontedieren en sommigen zaken moeten gewoon hun tijd hebben.

Mgr: elk item dient in de juiste setting te worden besproken en het helpt om daarin lijnen te trekken en verantwoordelijkheden af te bakenen. Daarnaast is het ook van belang om de mensen mee te nemen in het beslissingsproces en te zorgen dat ze zich comfortabel voelen bij dit proces en de beslissing die eruit voortvloeit. Het gaat erom de dingen samen op te pakken, te cocreëren. Het heeft geen zin dat het management de knelpunten en oplossingen bepaalt. Het is veel krachtiger wanneer we dit samen met de medewerkers doen. Hen helpen om de switch te maken van probleemgericht denken naar oplossingsgericht denken. Zorgen dat ze het waarom van een uiteindelijke beslissing begrijpen. De grote visie naar kleine dingen vertalen. Waarom willen we bijvoorbeeld voorkomen dat productielijnen stilvallen door afwezigheid van mensen? Door hen mee te nemen in dat denkproces gaan ze begrijpen dat we marktaandeel kunnen verliezen als we onze service levels niet halen. Onderschat de mensen niet. De projectleden worden op die manier ook *ambassadeurs* naar hun collega's.

#### **Hoe ervaren de medewerkers de verantwoordelijkheid die ze krijgen?**

Mw: de start van de actiedag liep heel even stroef. We beseften ineens dat we daar niet meer voor onszelf zaten, maar voor onze collega's en moesten zorgen dat er een oplossing zou uitkomen waar iedereen beter van werd. Eigenlijk begin je met een autosnelweg van tien rijbanen en moet je komen tot één smalle weg waarin iedereen voldoende zijn gading vindt. Ook in de werkstromen wordt dit voelbaar: er worden een aantal

voorstellen geformuleerd, de deelnemers bespreken een en ander met hun collega's van hun afdeling, komen terug met feedback waarbij duidelijk wordt dat de belangen van afdelingen wel eens verschillen. Het is een uitdaging om tot consensus te komen en hierbij de rol als spreekbuis tussen het projectteam en de collega's in de eigen afdeling goed op te pakken. Dat is niet altijd evident, maar je ziet dat een aantal mensen daarin echt openbloeien. Het moeilijkste is om de eigen, persoonlijke

### **‘Neem mensen mee in het beslissingsproces en zorg dat ze zich comfortabel voelen bij het proces en de beslissing die eruit voortvloeit.’**

---

wensen achterwege te laten, maar je merkt dat de leden van een projectteam elkaar daarin bijsturen. Iemand die zijn eigen visie teveel etaleert, wordt daarin getemperd door de groep. Verantwoordelijkheid nemen betekent dat je de collega's en het management ergens op durft aan te spreken. Maar ook jezelf: we kunnen via het projectteam (over de persoonlijke ontwikkelplannen) suggereren dat de leidinggevenden behoefte hebben aan een training rond prestatie-evaluatie, maar wie als medewerker de kantjes ervan afloopt, moet ook eerlijk met zichzelf zijn wanneer er een slechte evaluatie volgt.

Ik vind trouwens dat het logisch is om een rol in dit traject op te nemen. In het begin heb ik me kritisch geuit over de reorganisatie en dat er iets moest gebeuren. Als dan de kans wordt geboden om er iets aan te doen, dan moet je die nemen. Dat is

één van de Mars Principes: verantwoordelijkheid pakken. Als ik me echt ergens aan stoort, dan zet ik me er navenant voor in.

#### **Wat komt er in beweging?**

Mw: sinds we eraan aan het werken zijn, wordt er minder gemord over de reorganisatie. Misschien omdat de mensen intussen hun job beter kennen en al enigszins gewend zijn aan de nieuwe situatie. Maar zeker ook omdat de reorganisatie en een aantal andere knelpunten weer bekeken

worden. Het verschil tussen vorig jaar en nu is enorm groot: nooit meegemaakt dat we zo aan één kar trokken! De drempels tussen managers en medewerkers zijn weggevalen, het management houdt rekening met de input van de medewerkers en de menselijke kant wordt weer voelbaar (bijv. koffiekoeken als we boven target zitten). Medewerkers praten ook meer onderling met elkaar, we leren de nieuwe mensen kennen en zijn weer aan het lol trappen en plezier maken. En dat gebeurt allemaal door interne mensen. We lossen dit zelf op. Samen. Door de thema's die we aanpakken en de samenwerkende manier waarop dit gebeurt, zijn de bedrijfswaarden terug meer aan het leven. Mgr: tegelijk beseffen we dat dit nog maar de start is van het verhaal. Het project wordt als een echt project gemanaged, omdat we geloven dat een gedegen projectsturing bijdraagt tot het mogelijke succes.



We hebben daarom veel aandacht besteed aan de actiedag met de vertaling naar de vijf prioriteiten, het projectmanagement per werkstroom, de oprichting van een gemengde stuurgroep die de globale voortgang bewaakt, de integratie van dit project in de dagelijkse operaties en opvolgingscomités.

Mw: de continuïteit en verankering van het proces groeit deels vanzelf en heeft soms een duw nodig. Bij de start van de werkstroom rond de productieorganisatie grepen we qua manier van werken spontaan terug naar de sterke elementen uit de aanpak van de actiedag (bijv. rond eenzelfde thema eerst in kleine, veilige

subgroepen werken en vervolgens plenair uitwisselen). Daarnaast zal de stuurgroep, wanneer een bepaalde werkstroom afgerond is, proactief zorgen dat er op basis van bestaand (cf. focusgroepen) of nieuw materiaal een nieuwe werkstroom opstart. Op die manier is deze aanpak geen eenmaligheid, maar wordt het iets continu dat deel is van de cultuur.

Mgr en Mw: en binnenkort zullen we opnieuw de hele fabriek stilleggen, voor een teambuilding met de hele site, volledig georganiseerd door medewerkers, waar het belang dat we hechten aan echt samenwerken nog een keer extra in de verf zal worden gezet.



*Bart Van de Putte is psycholoog van opleiding en werkzaam binnen HRM in de financiële sector. Hij is geboeid door de kracht en toenemende noodzaak van participatie als antwoord op omvattende veranderingen die elkaar steeds sneller opvolgen.*  
*[b\\_vdputte@hotmail.com](mailto:b_vdputte@hotmail.com)*



*Katrien Massa is adviseur bij Kessels & Smit. Als vormgever en begeleider van organisatie- en teamontwikkelingsprocessen wil zij mensen dichter brengen bij het beste in zichzelf én bij hun essentie als organisatie.*  
*[kmassa@kessels-smit.com](mailto:kmassa@kessels-smit.com)*