

## Casus

# Productiebedrijf Food

## Appreciative Inquiry gecombineerd met een training Coachend Leidinggeven

**Situatie:** Een productielocatie van een food- bedrijf, gespecialiseerd in snacks, nootjes en pindakaas. De productie vindt plaats van zondagnacht tot zaterdagmorgen in drieploegendienst. Er werken ongeveer 100 mensen in de productie en nog een twintigtal in ondersteunende functies. Het geheel staat onder de leiding van een plantmanager, eindverantwoordelijk voor de productie, kosten en kwaliteit.

**Vraag:** De plantmanager wil graag meer initiatief bij zijn mensen zien. Hij is hier al langere tijd mee bezig en wil nu een versnelling bereiken. Zijn team leidinggevendend bestaat uit 3 ploegleiders, magazijnchef en assistent, hoofd TD, hoofd QA en twee mensen van HR. Hij benadert ons met de vraag voor een training gericht op leiderschap en pro-activiteit.

**Analyse:** In de eerste gesprekken wordt al snel duidelijk dat de wens van de plantmanager meer te maken heeft met onderlinge samenwerking dan met ontbrekende vaardigheden. Wel is duidelijk dat de stijlen van de leidinggevendend nogal verschillen en dat ze van elkaar niet snappen hoe ze werken. Alle leidinggevendend werken al geruime tijd bij het bedrijf, enkelen zijn doorgegroeid vanaf de werkvloer. Het niveau van de leidinggevendend is MBO+ tot HBO.

**Aanbod:** Ons voorstel is een traject dat bestaat uit een combinatie van een organisatie interventie gebaseerd op Appreciative Inquiry en een training gericht op communicatie en coachend leidinggeven. Het traject start met een dag AI, gevolgd door afwisselend een dag training en een dagdeel AI, telkens met ongeveer 2 weken tussentijd. Het totale traject duurt 6 maanden en bestaat uit 6 dagen training en 1 dag en 5 dagdelen AI.

**Uitvoering:** Voor aanvang van het traject spreken we met elke deelnemer over zijn/haar kijk op wat er speelt en wat belangrijk is. Uit deze interviews halen we de thema's voor de eerste dag. De eerste dag is extern, zowel om iedereen uit zijn eigen wereld te halen als om aan te geven dat er veel belang wordt gehecht aan dit traject.

In het AI-proces ontstaan vier themagroepen met als focus:

1. een altijd audit-waardige fabriek
2. 100% voorraadbetrouwbaarheid
3. trots personeel
4. alle medewerkers werken als team

In de loop van het AI-proces werken deze themagroepen hun idee uit en zorgen dat er aan het eind van het traject een actie uitgevoerd is die hun droom dichterbij brengt. Elke themagroep is verantwoordelijk voor het hele plan, van concept tot uitvoering, van budget tot verantwoording.

In de training wordt, door middel van rollenspelen en regelmatig ook met inzet van trainingsacteurs, gewerkt aan communicatie, contact maken, het belang van emotie bij leidinggeven, het stimuleren van medewerkers in hun ontwikkeling en bij het nemen van verantwoordelijkheid en het helder zijn in feedback en afspraken.

Resultaten: Door de training, door elkaar te zien werken en door na te denken over wat dat oplevert ontstaat er onderling meer begrip voor de verschillende stijlen die gehanteerd worden. Het eigen absolute gelijk wordt minder en er ontstaat begrip voor de redenen waarom collega's andere stijlen hanteren. De ploegoverdracht wordt soepeler en de onderlinge afstemming tussen de ploegleiders en de magazijnchef verloopt beter. De ploegleiders richten een eigen overleg op waarin ze meer verantwoordelijkheid nemen voor hun ploegen en de productie. De afstemming met QA en TD wordt soepeler en het overleg met personeelszaken en de behandeling van lastige personeelsdossiers verbetert.

De resultaten van het AI-proces zijn zeer merkbaar. De themagroepen hebben allemaal hun activiteit gerealiseerd. De activiteiten zijn divers. Een zaterdag met alle medewerkers van het magazijn de belijning, locatie-aanduidingen en de verkeersstromen in het magazijn inventariseren, verbeteren en aanpassen. Het ophangen van een interactief informatiebord om iedereen op de hoogte te houden van lopende zaken en interessante nieuwtjes of nieuwe orders. Het organiseren van een medewerkersdag (op een vrijdag, gedurende werktijd) waarbij aan het eind van de dag het voltallige productiepersoneel in een World Café meedenkt over de productie en met verbetervoorstellen komt.

Conclusie: De activiteiten op zich zijn erg nuttig maar niet exceptioneel. De grootste winst is dat de activiteiten niet door de plantmanager zijn geïnitieerd of gestimuleerd, maar dat de themagroepen dit zelf en zelfstandig hebben gerealiseerd. De medewerkers zijn gegroeid in hun functie, zijn zich bewuster geworden van hun verantwoordelijkheid voor het geheel en hebben ervaren dat op deze wijze als team werken grote resultaten kan bewerkstelligen.