

LTP interviewt bestuurders en topmanagers over de positie en strategie van hun organisatie in een sterk veranderende wereld. Purpose staat bij deze organisaties op de agenda van de board. Wat betekent dit voor het leiderschap?

'Van Command & Control naar Empowerment'

Lisette Jacobs: *director* van Lamb Weston / Meijer met de aandachtsgebieden Human Resources, Communications en Sustainability wordt geïnterviewd door Jean-Paul van Londen en Marian de Joode. Jacobs heeft met de directie nadrukkelijk vorm en inhoud gegeven aan de transformatie van de organisatie, die samen met het Amerikaanse Lamb Weston Inc. wereldspeler is in de aardappelverwerkende industrie.



Achtergrond

Lisette Jacobs

Functie:	director HR & Communications
Kracht:	mensen verbinden
Purpose:	kinderen wereldwijd voorzien in basisbehoeften
Levensstijl:	gezond bourgondisch
Hobby's:	hockey, reizen

Lamb Weston / Meijer levert diepgevroren aardappelproducten aan industrie en retail in meer dan 100 landen. Bekende producten zijn: *Twisters, Potato Dippers, Connoisseur Fries* en gedroogde aardappelvlokken. Bij Lamb Weston / Meijer werken 1.400 medewerkers op

Frietjes bakken, hoe moeilijk kan het zijn? Best lastig, volgens Lisette Jacobs. Het aardappelverwerkingsbedrijf van Zeeuwse bodem werkt met een jaarlijks kwantitatief én kwalitatief wisselende grondstof. De verwerking tot diepgevroren aardappelproducten is technologisch complex.

Vervolgens moeten die producten ook nog eens wereldwijd worden gedistribueerd, waarbij internationale vraag en aanbod door de wisselende aard van de grondstof niet altijd gemakkelijk op elkaar aansluiten.

Het bedrijf dat 24 jaar geleden op de Kruiningse klei werd gevestigd, is uitgegroeid tot een multinational met vele vestigingen: een organisatorische toren van Babylon waarbinnen iedereen dezelfde taal moet spreken. Nu is de grondstof 'aardappel' zelf in die jaren al behoorlijk doorontwikkeld, maar zeker ook het bedrijf en de wereld daar omheen veranderen flink.

Omdat Lamb Weston / Meijer samen met het aan de NYSE genoteerde Amerikaanse Lamb Weston inmiddels wereldspeler is in een complexe industrie

- ze zijn mondiaal de nummer twee in de aardappelverwerkende *business* - ziet de organisatie van Lamb Weston / Meijer het als haar verantwoordelijkheid om daarin ook daadwerkelijk een leidende rol te nemen. Dat pleit natuurlijk voor haar, zeker omdat zulke essentiële zaken als voeding en milieu - domeinen waarbinnen het merk Lamb Weston® met kwalitatief hoogwaardige aardappelproducten opereert - behoren tot de grote mondiale uitdagingen van deze en de komende tijd.

Het leiderschap dat Lamb Weston / Meijer op zich heeft genomen, betekent ten minste zoveel voor de organisatie en haar medewerkers als voor de gehele industrie. Want een leider loopt voorop. Hij volgt de ontwikkelingen niet, maar bepaalt ze.

Lamb Weston / Meijer heeft in 2017 een ingrijpende transitie ingezet: een complete metamorfose van organisatie en cultuur.

Was daartoe een noodzaak?

'Toen we medio 2016 een review deden van onze strategie, definieerden we voor het eerst expliciet onze *company purpose*: "Het bijdragen aan *human wellbeing through potatoes*". Om daarmee impact te kunnen maken, beseften we, is het van belang dat er naar ons wordt geluisterd. En dat we dus als bedrijf een zekere omvang hebben. Het bleek belangrijk om winstgevend te blijven groeien: toen, nu en zeker op langere termijn.

We ontdekten bovendien dat we aan de limieten kwamen van de manier waarop we onze organisatie aanstuurden. Door alle externe ontwikkelingen (klanten die meer transparantie en snelheid vragen, maar bijvoorbeeld ook politieke instabiliteit, veranderend klimaat en ecologie) én door de ontwikkelingen binnen ons eigen bedrijf (zoals nieuwe markten met een ander risicoprofiel) moesten we een grote verandering door.

Het was aanleiding om met een klein groepje - onze CEO, CFO en ikzelf - om tafel te gaan zitten en ons *company management model* te herzien. Dit was het startsein voor onze grootste transformatie sinds de oprichting in 1994.'

Waar begin je bij zo'n transformatie?

'Onze eerste vraag was: wat is ons *company management model*, oftewel hoe bestieren wij de organisatie? We onderscheidden drie elementen:

1. Hoe zijn we gestructureerd en welke processen hebben we?
2. Wie is waarvoor verantwoordelijk en binnen welk framework opereren we?
3. Wat is onze manier van werken, hoe willen we het en welk leiderschapsmodel is daarbij nodig?

Dat eerste punt, *organization design*, bleek achteraf relatief het "makkelijke" stuk en staat inmiddels, waarbij onze klant in het hart van onze business staat. Het tweede punt, *governance*, - we waren nog informeel georganiseerd - is veel werk, maar komt neer op zaken uitklaren, formaliseren en afspreken. De dialoog met de betrokken medewerkers helpt daarbij, ook in de verandering. Het derde punt bood de grootste uitdaging. Een uitdaging waar we nog midden in zitten.

Uit het verleden hadden we een command & control-manier van opereren. Die werkt alleen niet meer als je zo groot bent, in zoveel verschillende landen zit en te maken hebt met al die snelle veranderingen om je heen. Het vergt een ander type leiderschap.

Maar zomaar een nieuwe leiderschapsstijl introduceren werkt natuurlijk niet. De uitdaging ligt een stuk breder. Het gaat uiteindelijk om een complete cultuuromslag. Om waarden en manieren van samenwerking door de *hele* organisatie.

Van een functioneel georganiseerde organisatie zijn we naar een matrixorganisatie overgegaan. Van *command & control* naar *empowerment*, met een leiderschapsmodel dat daarop gestoeld is en waarbij *purpose* een belangrijke rol speelt. Dat betekent wel dat *iedereen* in die verandering mee moet gaan. De drie elementen van ons *company management model* kunnen niet los van elkaar worden gezien. Alles moest worden herzien.'

Vanuit een oude structuur en cultuur wil je naar een nieuwe situatie. Waar start je en hoe geef je dit proces verder vorm en inhoud?

'Het begint met 100% *commitment* van de top ten aanzien van de transformatie: iedereen zag en voelde de noodzaak. Voordat je vervolgens gaat uitwerken wat die transformatie precies inhoudt, is het *key* dat je heldere principes en uitgangspunten formuleert, waarop je *altijd* kunt terugvallen. Dat is het fundament en maakt het helder en transparant.

We kozen doelbewust voor een gefaseerde aanpak in de verdere uitrol en uitbouw van ons company management model. Het is namelijk nogal wat: alles ging immers op de schop. Dus moesten we zorgen dat eerst een kleine groep - de directie - werd meegenomen, het zich eigen maakte, de principes duidelijk kreeg en *zelf* door de verandering heenging.

Daarna pas maakten we de groep weer groter en gingen we met die groep weer door een gelijksoortig veranderproces heen. In eerste instantie begonnen we dus met drie en vervolgens al snel met een groepje van zeven. Waarom kiezen we voor een bepaalde structuur, wat betekent het voor ons gedrag? Het antwoord op dergelijke vragen vergde tijd.

Vervolgens maakten we de groep opnieuw groter. Elke zes weken gingen we met het hele leiderschapsteam van zo'n veertig mensen bij elkaar zitten. We deden *offsite* aan teambuilding en leerden elkaar intensief kennen. Alle rollen kwamen daarbij te vervallen om zo een heel nieuwe organisatie neer te kunnen zetten met een compleet andere manier van werken.

Dat vergde ook weer tijd. Want zo'n transitie is gestoeld op inzicht, vertrouwen en support. Dat moet je creëren, voelen én ervaren. Kwamen er heftige discussies en werd het allemaal wat lastig, dan moesten we kunnen terugvallen op de uitgangspunten van ons model waarover we het eens waren. Inmiddels zitten we in de fase: hoe rollen

we de manier van werken uit in de rest van de organisatie?'

Je hebt het over principes en het begrijpen daarvan? Kun je dit toelichten?

'Stel je gaat aan de slag met *organization design*: wat zijn dan de onderliggende principes waarop je keuzes baseert? Zodra die duidelijk zijn, komen ook de verantwoordelijkheden anders te liggen en gaan de processen anders lopen. Ook de manier van werken wordt anders. We gaan voor een *empowermentmodel*, waarbij iedereen het beste uit zichzelf kan halen. Het hart van *empowerment* is *principle centered*. Je gaat voor het grotere geheel – het bedrijf en de gezamenlijk waarden – en niet voor eigenbelang.

Daarnaast zit in het hart van *empowerment* ook zelfdiscipline. Ik doe wat ik beloof, want anders ben ik niet te vertrouwen en op vertrouwen is het allemaal gestoeld. Dus: welk leiderschapsprofiel hoort bij zo'n *empowermentmodel*? Wat zijn de gedragingen en kenmerken om succesvol te zijn?

We deden allemaal een individueel leiderschapsassessment en deelden de uitkomsten. Nadat de groep naar veertig was uitgebreid, deden we het opnieuw. Vervolgens waren er individuele gesprekken met Bas Alblas, onze CEO, en met mij. We bespraken de structuur en de uitgangspunten van het organisatie-design, maar ook de persoonlijke ambitie van onze medewerkers. Verder praatte we over de uitkomst van het assessment.

Het hele proces was best heftig en tijdsintensief, maar ook super waardevol. Zeker omdat zoiets op dat moment totaal niet binnen onze cultuur paste. Het gaf vervolgens wel de mogelijkheid om de kennis en kwaliteiten van onze mensen op een soms heel andere manier en andere plek in de organisatie in te zetten weg te zetten en zo het geheel sterker te maken.'



Ook voor de director HR & Communications betekende het een andere rol...

'Ja, absoluut. Die rol werd nog persoonlijker. En ook ik had ontwikkelpunten. Grote les was mijzelf ervan te weerhouden té vroeg te willen communiceren op inhoud. Neem mensen mee in het proces en vertel ze waarom we iets doen – gelinkt aan onze *company purpose* – maar communiceer pas als je weet wat het voor hen gaat betekenen. Anders creëer je nog meer onzekerheid. Ik heb me ook heel strikt weten te houden aan het communiceren op basis van het proces en niet op de uitkomst daarvan. Dat bleek heel nuttig.

Toen we voor het eerst met die grotere groep van veertig zaten, klonk het al gauw van: "Er zit onrust in de organisatie en we moeten communiceren". Maar wat dan? Op dat moment moesten we het juist *niet* doen anders dan op proces. "Jullie moeten eerst zelf door die emotionele rollercoaster heen. Zelf snappen waarom we dit doen en erachter staan," vonden wij. Drie tot vier maanden later kwamen er mensen die zeiden te snappen waarom we toen pas naar de volgende fase gingen. Inmiddels begrepen ze het écht.'

Principes zijn het fundament onder jullie transitie. Daarbij noemde je het *waarom* van de organisatieverandering. Is er ook een hoger principe dat heel Lamb Weston / Meijer verbindt?

'Onze *purpose* is *human well-being through potatoes*. Het is een groot begrip dat vele verschillende dingen kan betekenen. Denk bijvoorbeeld aan zaken zoals het creëren van werkgelegenheid - direct maar ook indirect bij onze leveranciers -, een fijne

werkplek, werken aan duurzaamheid en moeder natuur, winstgevende proposities voor onze klanten, maar ook het genieten, met elkaar, van onze producten.

Een heel mooi voorbeeld komt van een collega. Hij was op een conferentie in China en kreeg daar een rondleiding langs de dorpen. Wat hem opviel: er was een heel duidelijk verschil tussen dorpen waar rijst werd verbouwd en waar aardappels werden geteeld. Rijst vergt meer water en grond dan een aardappel; daarnaast is de aardappel ook nog eens een van de voedsaamste gewassen die er bestaan. Een dorp met aardappelteelt bleek meer huizen van steen, betere machines en scholen te hebben. De aardappelopbrengst werd terug in de gemeenschap gestopt. Hij zag de welvaart. Dat is *purpose!*

En *purpose* voor jou?

'In Afrika lanceren we een product op basis van gedroogde aardappelvlokken. Dat staat nog in de kinderschoenen, maar mijn hart gaat daar sneller van kloppen. Mijn *human well-being* is sowieso op vrijdag, als ik zie hoe blij mijn kinderen zijn wanneer ik af en toe producten meeneem die je in de winkel niet kunt kopen. Zo heeft ieder van ons zijn *purpose*. Tijdens onze assessments moest ook iedereen een eigen *purpose*-pitch houden. Waar sta je voor en hoe neem je de rest daarin mee? Want doe je dat, neem je de rest mee, dan mobiliseer en inspireer je een organisatie en kan je supermooie dingen doen!'

Purpose is, op z'n zachtst gezegd, populair. Is het geen *marketing gimmick* aan het worden?

'We claimen geen mooie woorden. Onze betekenisgeving zit veel meer in de dingen die we doen. We willen gewoon bewijzen waar we voor staan. We doen ontzettend gave dingen, maar veel mensen weten het niet, ook omdat wij het niet vertellen – dat is trouwens wel iets waar we met *purpose activation* aan moeten gaan werken. Ook intern.

Waar het om gaat: je wilt dat die betekenisgeving in het DNA van de mensen zit, in ons DNA. Alleen dan is het voor de langere termijn gewaarborgd. En als je het wilt claimen, moet het eerst in alle facetten zijn doorgevoerd. Dat is bij ons nu nog niet zo.

Wel is de ambitie geformuleerd: we willen leider zijn binnen de diepgevroren aardappelcategorie en wereldwijd - samen met Lamb Weston Inc. - de nr. 1 om zo ook echt impact te kunnen maken, we willen *industry leader* zijn op het gebied van duurzaamheid en de *employer of choice*. Eerder was dit niet zo expliciet.

Een mooi voorbeeld van *industry leader* op duurzaamheid zit in Kruiningen, waar nu de stoom van onze fabrieken met pijpen is omgeleid naar onze burens: een circulair restwarmtesysteem waarmee we leiderschap tonen op het gebied van duurzaamheid en laten zien dat samenwerken loont. Onze mensen zijn daar enorm trots op!

Hoe kwamen jullie tot die wijsheid en die aanpak? Zo'n transitie doe je niet jaarlijks...

'Weet je waar ik heel trots op ben? Die transitie is écht van ons. Niet van iemand die het van buiten heeft aangedragen. We praatten er over, plukten modellen van internet en werkten het uit, op de beste manier die bij ons paste. Waarbij we een sterke CEO hebben die ons strak op koers hield.

Die aanpak was ook tekenend voor wie we zijn: we zijn groot en internationaal, maar staan met de voeten in de klei. We hebben het ook gedaan zonder de grote consultants naar binnen te vliegen. We kwamen er ook vanzelf achter wanneer dingen niet uitgeklaard waren, als er nog vragen bleven waarop we geen antwoord hadden. Het was *learning by doing*. En in de dialoog met elkaar zaken duidelijk krijgen: stap voor stap, heel gefaseerd.'

We hadden externe expertise ingeschakeld voor de governance-kant, een adviseur ter ondersteuning van verandermanagement en LTP voor de leiderschapsassessments, that's it!

***Learning by doing...* Hoe zie en meet je daarbij de progressie die je maakt?**

'Kijk bijvoorbeeld puur naar het aantal mensen dat we bereiken. De groep van drie werd zeven werd veertig en is inmiddels nog een heel stuk groter; zeker na een *event* dat we hadden met honderdtachtig man: leiders in de hoogste drie echelons van de organisatie. Zij moeten nu in staat zijn om het verder uit te dragen in de organisatie en het voor medewerkers relevant te maken.

Ook hebben we fysieke veranderingen doorgevoerd, teams op andere plekken gezet en zoeken we elkaar veel actiever op. We leggen met roadshows uit wat de afdelingen doen en wat collega's voor elkaar kunnen betekenen. Daar zetten we technologie voor in en passen we trainingen voor aan. Verantwoordelijkheden liggen steeds *lager* in de organisatie, zodat we sneller kunnen beslissen en niet achter de feiten aanlopen.

Dan moeten we natuurlijk wel mensen hebben die daartoe in staat zijn en de kans pakken en support krijgen om zichzelf te ontwikkelen. Empowerment dus. Dat is de balans: dagelijkse druk vanuit de business kunnen opvangen en tegelijkertijd toch mensen de ruimte geven.

Nog iets dat we hebben geleerd en doen: vroeger moest alles in één keer honderd procent goed. Nu is zeventig tot tachtig procent voldoende om te starten en klopt het dan halverwege niet, dan sturen we het een beetje bij. Daardoor gaan we sneller. Wat leidt tot nog meer *learning by doing*.'

Door de droge zomer van 2018 is de aardappeloogst onzeker. Val je niet terug in oud gedrag zodra de organisatie echt op de proef wordt gesteld?

'De aardappeloogst is per definitie onzeker. Het is immers een natuurproduct. We weten ook nooit wat er gebeurt, maar moeten er wel altijd op kunnen anticiperen. De kunst is namelijk om met die wisselende grondstof elke keer weer een consistent kwalitatief eindproduct te maken. Want dat is wat onze klanten van ons verwachten.

Daarom is het van belang dat voor iedereen onze klant centraal staat; in het verleden was dat nog wel eens andersom. Nu speelt iedereen in de keten zijn rol, tot en met de klant die een bepaald product vraagt en met wie je afstemming zoekt. Het dwingt tot samenwerken. Mensen zoeken elkaar steeds meer op om problemen en frustraties samen op te lossen, waarna alles vervolgens soepeler en sneller loopt.

Maar stel er is een crisissituatie. Zo'n crisissituatie is dan een uitzonderlijke omstandigheid waarin je beslissingen moet nemen. Een paar jaar geleden zouden we zo'n crisis op directieniveau oplossen, nu komen we interdisciplinair samen.

We vertrouwen daarbij op elkaar en elkaars expertise. En handelen binnen de afspraken die we in de governance structuur hebben gemaakt - dat schept helderheid. We weten ook dat we in valkuilgedrag kunnen stappen, dus elke keer als er wat op tafel komt gaan we terug naar de kern, de principes. We kunnen een mogelijke crisis dus juist gebruiken om het nieuwe company management model te doen werken.'



Organisatieverandering blijft natuurlijk enorm lastig. Zijn er voor Lamb Weston / Meijer nog stappen te maken?

'Natuurlijk zijn er nog grijze gebieden. De manier van werken blijft vooral een aandachtspunt. *Organization design* is visueel maar abstract, bij *governance* spreek je dingen met elkaar af. Is dat gedaan, dan is er een gevaar om te zeggen: en nu weer terug naar het werk van de dag...

Daarom: blijven herhalen. Blijven uitleggen *waarom* we het doen. Een paar keer per jaar heb-

ben we een *offsite* met het bredere leiderschapsteam. Dan gaat het niet zozeer over de *business*, maar over ons opereren als team en het veranderproces. En weer stellen we ons de vraag: wat zijn onze principes van ons company management model, wat gaat er niet goed en wat kunnen we daar aan doen?

Ook hebben we samen met Franklin Covey een trainingsprogramma ontwikkeld. Daar gaat iedereen doorheen. Maar training is natuurlijk slechts tien procent van het échte leren. Mensen moeten van elkaar kunnen leren en daarom hebben we intervisiesessies bedacht. Verder speelt technologie een rol. Op welk platform deel je *best practices*?

Maar de uitdaging zit toch vooral in het doen bekijken en elkaar op gedrag aanspreken. Uiteindelijk willen we een lerende organisatie zijn. De leidinggevende moet voorbeeldgedrag laten zien en ingrijpen wanneer noodzakelijk. Maar ook: wat doet de leidinggevende als niemand kijkt?

Al zijn er grijze gebieden, juist omdat het hele traject zo van ons is en bij ons past, wéét ik dat de kans van slagen groot is.'

En wat is je advies aan organisaties die voor een vergelijkbaar grote transformatie staan?

'Het belangrijkste is: wat werkt voor *jou* als organisatie? Wat is je business, je cultuur en hoe zijn je mensen? Wat is je *purpose* als bedrijf, je visie en strategie om die te bereiken? Wij hebben geprobeerd het zo te programmeren dat het voor óns werkt. Daartoe moet je heel goed snappen hoe de eigen organisatie in elkaar zit en waar je naartoe wilt. En ja: we snappen het, we weten het en nu doen we het.

Jean-Paul van Londen en Marian de Joode
LTP Executive Services

