



Impactworkshops bij AkzoNobel

Vergroten van de medewerkersbetrokkenheid

Een case-studie

Onze klant

AkzoNobel Decorative Coatings is internationaal toonaangevend in hoogwaardige verven en lakken voor de professionele schilder en Do-it-Yourself consument. Bij AkzoNobel staan waarden als Innovatie, Duurzaamheid en Integriteit hoog in het vaandel.

Organisatie: AkzoNobel Decorative Coatings NL, External Business

Aantal medewerkers: circa 450

Aantal teams: 50 teams

Aantal vestigingen: 53

Branche: Chemische industrie

Context en aanleiding

Binnen External Business (marketing en sales unit) van de BU Decorative Coatings in Nederland bestond behoefte om op een effectieve wijze te bouwen aan het Engagement in de organisatie. Er bestond een groot geloof dat het vergroten van de impact en invloed van medewerkers een belangrijke sleutel zou vormen. In plaats van alleen te meten met een Gallup onderzoek naar Employee Engagement werd besloten om de signalen uit het onderzoek serieus te nemen en een programma te starten dat zou bijdragen aan het vergroten van de betrokkenheid. De keuze voor de impactworkshops werd mede bepaald door goede ervaringen hiermee bij bedrijven als Mars en EPZ.

Gallup laat in de totalen van alle bedrijven samen wereldwijd de volgende engagementcijfers zien: 13% is betrokken en 87% van de medewerkers zijn 'dis-engaged' of 'actively not engaged' (bron: Reinventing Organizations , Frederic Laloux)

Doelstelling van de impactworkshops

De doelstelling van de impactworkshops was om eigen verantwoordelijkheid en initiatief te stimuleren en tevens praktisch oplossingsgericht te denken in plaats van probleemgericht.

Ontwerpprincipes impactworkshop

- De opzet is een cascademodel. Dat betekent dat elke leidinggevende ook een impactworkshop heeft met zijn managementteam.
- De leidinggevende zelf is niet aanwezig bij de workshop. Hij verzorgt alleen de inleiding en sluit weer aan bij de afsluiting.
- Elke impactworkshop wordt begeleid door een externe ervaren facilitator, om in een kort tijdsbestek tot een concreet resultaat te komen. De keuze voor een externe facilitator is om de vertrouwelijkheid te waarborgen. De ervaring helpt bij de begeleiding van de groepsdynamische processen die zich voordoen tijdens deze sessies.
- Elke manager had vooraf een intakegesprek met de facilitator.
- Een impactworkshop is eenmalig en duurt 3 á 4 uur.

Het proces

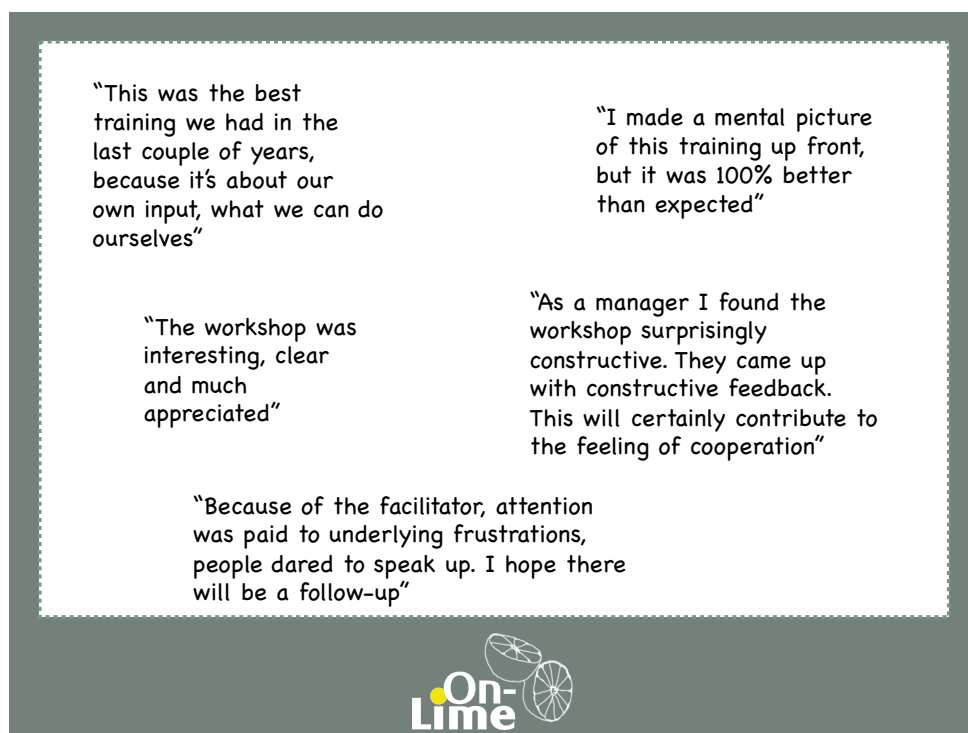
Alle 50 teams hebben in een doorlooptijd van twee maanden een impactworkshop gevolgd. Het proces is bottom-up opgepakt met een zeer pragmatisch karakter. De focus werd gelegd op de sterktes van het team en het vaststellen van realistische en concrete verbeterpunten die binnen de eigen cirkel van invloed lagen. Er werd veelvuldig gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de inhoud van de workshop aan te passen op de specifieke behoefte van het team, zonder dat het basisontwerp en het oorspronkelijke doel van de impactworkshops verloren ging.

Tijdens de workshop werd de nadruk gelegd op het met elkaar in dialoog gaan, elkaar uit te dagen op standpunten en meningen. Dat leverde goede en stevige discussies op. Elk team kon maximaal twee concrete verbeterpunten selecteren die zich buiten hun eigen cirkel van invloed bevonden maar wel als belangrijk werden ervaren. Het was de verantwoordelijkheid van de manager om deze punten op te pakken. Vooraf was commitment uitgesproken door het topmanagement om deze punten actief op te pakken en terugkoppeling naar de teams te verzorgen.

Het tastbare eindresultaat van de impactworkshops was een actieplan met daarin verbeterpunten, eerste acties en zelf benoemde trekkers.

Wat het heeft gebracht

In het begin waren de reacties sceptisch, terughoudend en soms zelfs openlijk wantrouwend. De reacties na afloop waren daarentegen heel positief. De meeste teams kwamen met quick-wins en verbeteringen die voor honderd procent werden ondersteund en geaccepteerd, omdat het hun eigen ideeën waren. De opzet van de workshop werden als praktisch, simpel en positief ervaren. Een veel gehoorde opmerking was 'dit ging tenminste over ons'. Voor het management werd het heel duidelijk welke quick-wins zij konden oppakken om frustratiepunten binnen de teams weg te nemen.



De doelstelling van de impactworkshops was bereikt: initiatieven nemen om zelf met oplossingen te komen voor verbeterpunten en de verantwoordelijkheid nemen om deze in de praktijk te realiseren. Daarnaast was het de vraag of de medewerkers ook daadwerkelijk verbetering hadden ervaren in de mate van aandacht voor de ontwikkeling van mensen en teams binnen AkzoNobel Decorative Coatings NL. En wat dit betekent voor de medewerkersbetrokkenheid?

OPBRENGSTEN IN GALLUP

De Gallup resultaten in 2015 laten voor deze BU een overall significant betere score zien ten opzichte van de andere BU's binnen AkzoNobel. Er is sprake van een significante stijging van 8% in de medewerkersbetrokkenheid bij medewerkers die de hoogste score gaven. Daarnaast is een duidelijke toename waarneembaar in de groei van leidinggevend en medewerkers op de volgende punten (4-5% hogere score):

- Opportunity to do best
- My development encouraged
- Opportunity to learn and grow
- My supervisor gives me feedback to support me
- At AN people are held accountable for their actions
- My team contributes to sustainability targets