



Realisatie Aanpak Service Excellence

Forever Direct is het regionale distributiecentrum van Forever Living Products dat wereldwijd de grootste teler, producent en distributeur is van aloë-veraproducten. Vanuit het state of the art distributiecentrum in Oud-Gastel verzorgen we dagelijks de distributie van bestellingen naar ruim 100 landen in Europa, het Midden-Oosten en Afrika. Naast bulkleveringen aan diverse landen verzenden wij dagelijks ook duizenden pakketten via directe orderverwerking naar onze Forever Business Owners. Dit proces is in onze ogen vooral mensenwerk. Elke dag werken meer dan 300 collega's, waaronder 100 medewerkers van de sociale werkvoorziening, om van elk pakket een meesterwerk te maken.



In gesprek met Barbara van de Ven – HR Directeur en Niels Hommel – Managing Director

Service excellence

Forever Direct streeft naar een unieke klantbeleving, ofwel service excellence. Naast tevreden klanten door een goed logistiek proces, inspireren we onze klanten met verrassende service. Dit maakt dat onze klanten nog succesvoller kunnen worden en hun ambassadeurschap maakt ons ook succesvol. Vanuit deze ambitie zijn we gestart met inspiratiesessies voor het DirectieTeam (DT) en het Managementteam (MT) om als team te groeien en de executiekracht te vergroten. Daarna hebben de Teamleads en Supervisors het leiderschapsprogramma doorlopen.

SMILE

Het bereiken van Service Excellence gaat met een SMILE. We werken op een heldere manier samen, nemen onze verantwoordelijkheid en zorgen ervoor dat onze klanten zich herkend en erkend voelen op een manier die hun verwachtingen overtreft. Met SMILE maken wij als volgt het verschil voor onze klanten:



Serve with leadership

Voel je verantwoordelijk voor je werk, voor elkaar, voor onze klanten en natuurlijk voor het eindresultaat.



Measure your success

Streef naar resultaat door jezelf uitdagende, realistische en dus haalbare doelen te stellen en het beste uit jezelf en je team te halen en dat met trots te vieren.



Inspire others

Werk met passie, straal enthousiasme uit en inspireer anderen daarmee.



Love your team and customers

Leef je niet alleen in je werk, maar ook in anderen waardoor je dichterbij staat; het verlaagt drempels en vergemakkelijkt een goede band met elkaar.



Excel at what you do

Zorg dat je ondernemend bent waarbij je initiatieven en acties neemt om beter, efficiënter, slimmer, sneller aan de wensen van je klant te voldoen. Het is het creëren van kansen voor klanten en collega's.

Realisatie Aanpak

Om service excellence te realiseren was echt een leiderschapschange en cultuurverandering nodig. Leiderschap dat de slag maakt van efficiency naar service. Om dat te bereiken is de Realisatie Aanpak in drie fasen uitgerold. De nadruk in het gehele programma lag echt op soft skills, zoals: mensen energie geven, inzicht in gedrag, anderen helpen te groeien, coachen in dingen laten realiseren, eigenaarschap pakken.

1. Vergroten executiekracht & Inspirerend Leiderschap DT

Gestart is met het sterk(er) maken van het DT (DirectieTeam), waarbij gezamenlijk gekozen gedragsregels zijn afgesproken voor het samenwerken. De onderlinge band tussen de directieleden is verstevigd, de belemmerende overtuigingen en ervaringen zijn uitgesproken. Elk DT-lid heeft tevens een Insights-profiel ingevuld. Vanuit dit sterke fundament is doorgepakkt met focusperioden, waarbij telkens het gedragskompas passend bij de ambitie van Forever Direct centraal stond. De inspiratiesessie omvat de theorie, in elke volgende stap staat de toepassing van het geleerde centraal, ondersteunt met coaching op het 'doen' vanuit Intenza.

Inspiratiesessie

Bewegingsplan

Doen,
met regie

Pitstop

Beter
doen

Evaluatie

Verankeren

"Ik ervaar dat het rust heeft gebracht bij mezelf en de organisatie. In de organisatie is nu ook veel meer openheid en transparantie dan een paar jaar geleden. Voor mij als destijds nieuw aangestelde directeur is het ook echt een versneller geweest om in positie te komen."

Niels Hommel – Managing Director

2. Het MT vergroot haar SE-executiekraft

Het MT krijgt vanuit Intenza de realisatiesupport om haar executiekraft te vergroten door meer gebruik te maken van de gedragssuccesfactoren. De focus lag op het realiseren van Service Excellence (SE) in de eigen teams. Tussen de sessies is elk MT-lid gecoacht op de toepassing ervan. Ook individuele dilemma's en belemmeringen zijn waar nodig beetgepakt ter bevordering van de persoonlijke groei.

De MT-leden verlieten elke sessie, waarbij ze de acties voor de komende twee weken al gestart waren. Echt doen tijdens de sessies en voorbereidingen op het doen zorgt ervoor dat iedereen de sessie actief verliet met concrete actiepunten. De realisatiecyclus wordt afgesloten met een wrap-up van het thema tijdens een geplande MT-sessie. Tijdens deze wrap-up worden de successen gedeeld en de werkwijze die vanaf dan geldt vastgesteld. Hierdoor lag iedere maand de focus op de realisatie binnen Forever Direct van een van de succesfactoren.

MT FD maakt stappen in de juiste richting.

Team FD versterkt door hei-sessie."

3. Leiderschapsprogramma Forever Direct

Dit programma is speciaal ontwikkeld voor de managers (teamleads, supervisors, key-accountmanagers). Twee HR Business Partners vanuit Forever Direct hebben hier een essentiële rol in gespeeld, zowel bij het inventariseren van de ontwikkelbehoefte als het laten aansluiten op de HR jaarcyclus. Bovendien waren zij ook co-trainer tijdens het leiderschapsprogramma zodat we ook de kennis borgen en daarop kunnen blijven coachen in de praktijk. Ook voor de HR Business Partners was dit een mooi traject waarin ze veel hebben kunnen leren van Intenza.

Onderwerpen waren onder andere:

- Inzicht in eigen leiderschapsstijl (o.a. DISC profiel)
- Belemmerende overtuigingen, realisatiereemers
- Jezelf managen/persoonlijk leiderschap
- Coachen van medewerkers
- Situationeel leidinggeven
- Delegeren
- Hoe krijg je intern meer voor elkaar (lobby, stakeholdermanagement)
- Waarden en vertrouwen in het team als basis van succes
- Conflicthantering/lastige gesprekken
- Gesprek met medewerker die niet in beweging komt
- De succesfactoren van een topteam
- Feedforward geven
- Inspireren, motiveren, evalueren en leren
- Situationeel leidinggeven
- Slim, inspirerend en effectief overleggen/vergaderen
- Slim omgaan met tijd en interrupties

“We hebben echt handvatten gekregen om de gewenste verandering mogelijk te maken. Intenza helpt ons echt iedereen in zijn kracht/talent te zetten.”

Barbara van de Ven – HR Directeur

Wat heeft het jullie gebracht?

Van functioneel naar mensgericht

We hebben de stevige ambitie om vanuit service excellence onze klanten te bedienen. Dat betekent dat intern alles op orde moet zijn, willen klanten de impact daarvan ervaren. Dit begint bij bewustwording van je eigen gedrag als leider, dit is gerealiseerd met het Insights profiel dat iedereen heeft ingevuld, persoonlijk is nabesproken en wat de impact is van jouw gedrag op jouw team en hoe je kunt inspelen op ander gedrag.

Bewustwording van gedrag

We zijn echt gegroeid van onbewust onbekwaam naar bewust bekwaam en soms nog bewust onbekwaam. Af en toe stappen we toch nog in een valkuil, dan 'doen we het weer'. Het is dan fijn dat we allemaal hetzelfde programma doorlopen hebben, zodat je er onderling alert op bent en elkaar kunt aanspreken.

Inspirerend leiderschap

Als je wilt dat jouw mensen verbinding maken met de klanten, dan moet je zelf ook verbinding maken met je mensen. Als je wilt dat de mensen eigenaarschap pakken, dan moet je ruimte geven. Dus niet meer: "Niels zegt dat ...". Als je wilt dat mensen in hun kracht gaan staan, dan help je ze groeien door de juiste vragen te stellen (in plaats van inhoudelijk te reageren). Zet de mensen die je daarvoor hebt aangenomen in hun kracht en doe ze niet tekort. Als je wilt dat mensen zich durven te uiten, betekent het ook dat je jezelf soms kwetsbaar moet opstellen. Kortom, lead by example.

Met kleine gefocuste stappen maakt FD zijn doelen waar.

Dialogoog

Ga het échte gesprek aan, ook als het niet zo'n makkelijk gesprek is. Als je ziet dat iemand niet lekker in z'n vel zit dan kun je het laten gebeuren of je kunt rond de tafel gaan zitten. Juist door het echte gesprek aan te gaan maak je verbinding. Voorheen liepen we met een grote bocht om dergelijke situaties heen. Nu is er veel meer sprake van verbinding.

Gegroeid in samenwerking

De teamleads, supervisors en KAM's zijn binnen de teams gegroeid in de samenwerking. Ze komen voor elkaar op en pakken dingen samen op. Ook zoeken de deelnemers elkaar afdeling overstijgend makkelijker op en werkt de onderlinge energie en creativiteit aanstekelijk. Ze weten elkaars talenten beter te waarderen.

Energie & werkplezier

We waren heel goed in de status bespreken en verklaren waarom iets niet gelukt was. Dat leidde tot veel verlies aan energie. We hebben geleerd hoe je veel meer focus krijgt op dat wat moet gebeuren in plaats van te verklaren wat gebeurd is. Dit heeft iedereen veel meer energie en werkplezier opgeleverd.

Synergie

Niels (accountant van oorsprong) vat het samen in een mooie formule:

Bestaande populatie + nieuwe populatie + realisatieaanpak = synergie en een stap voorwaarts. Kort cyclisch houden we een energypulse meting om de medewerkerstevredenheid te meten. Daar zien we een mooie stijging. Daarnaast is het ziekteverzuim gedaald. Ook is het verloop lager en er is sprake van bewust verloop. Bovendien kijken we nu heel anders naar vacatures. We stellen ons elke keer de vraag 'wat zou ons MT helpen om die stap voorwaarts te maken'. Alles wat we dus doen is écht gekoppeld aan onze ambitie.

Wat hoor je terug van klanten?

Ik hoor nu al maanden dat iedereen vanuit de home office zo blij met ons is. Dat is wel eens anders geweest, vertelt Niels.

- Communicatie informatie is echt belangrijk. Transparantie. Vroeger zwegen we als iets niet goed ging. Terwijl een klant liever drie weken van tevoren al hoort dat iets mis gaat, dan heeft de klant zelf ook tijd om te anticiperen. Deze openheid wordt zeer gewaardeerd.
- Echt elke laag belt met zijn eigen counterpart. Echt iedereen is met de klant bezig, waardoor de klant de aandacht krijgt die het verdient.
- Omdat we met elkaar die groei maken kunnen we nieuwe services ontwikkelen. Dus die stap verder kijken: hoe kunnen wij bijdragen aan het succes van onze klanten. Denk bv aan e-commerce of een Hub ergens opbouwen die wij beheren, dan nemen we alle logistiek uit handen. Die nieuwe service kan nu ontwikkeld worden.
- Klanten ervaren energie, out-of-the-box denken, flexibiliteit, echt dingen oppakken en organiseren ook al moet je daarvoor even uit je comfortzone.

Ook al is soms de beschikbaarheid van de producten slechter geworden, de perceptie is beter. Dat bewijst maar weer dat service excellence echt mensenwerk is.

Waarom voor Intenza gekozen

De samenwerking met Intenza is echt een partnership tussen hun kennis en onze wens. We stonden voor de transitie om van functioneel naar mensgerichte organisatie te groeien. De flexibiliteit, begeleiding op maat op leiderschap en gedrag van Intenza is heel fijn. Ook de toegankelijkheid en benaderbaarheid van de Intenza trainers en coaches hebben we (en ervaren we nog steeds) als erg positief. Bovendien laten zij in hun eigen dienstverlening service excellence zien.

De Intenza aanpak is echt gericht op realisatie. Je leert kort krachtig iets en gaat het meteen toepassen in de praktijk. We spraken al jaren/maanden over thema's, maar er gebeurde niets. Deze opzet en aanpak heeft ons echt geholpen om minder te praten en meer te doen.

