

# **Trainingsprogramma brengt teams Huntsman tot elkaar**



**“The things we  
don’t talk about”**

**allied forces**



In 2019 introduceerde de polyurethaandivisie van chemiebedrijf Huntsman het Global Excellence Team (GET). Het speelt een overkoepelende rol bij het delen van kennis tussen al zijn productielocaties. Het team kan voor specifieke vraagstukken worden ingezet en wordt dan tijdelijk onderdeel van het lokale management. Zo'n proces vereist coördinatie en vertrouwen. Om de beide teams te versterken en de samenwerking te verbeteren, schakelde de Nederlandse productielocatie Allied Forces in.

Huntsman is een wereldspeler in polyurethaan, een stof die in ons dagelijks leven in tal van producten wordt gebruikt, zoals isolatie, auto-interieurs, matrassen, stoelen en schoenen. Eén van de productielocaties bevindt zich in de haven van Rotterdam, waar dagelijks een waarde van tientallen miljoenen euro's veilig en efficiënt moet worden verwerkt.

**Kal Khogali** (Operations Director Europe) en **Nanneke de Wolff** (Global Excellence Director) beseften dat hun teams een alliantie moesten creëren. Nanneke vroeg Kal symbolisch ten huwelijk bij de lancering van de GET. *“Net als in een relatie moeten wij en onze teams een goed beeld van elkaar krijgen”,* zegt **Nanneke**, *“onze sterke en zwakke punten, onze verschillende rollen en hoe deze bijdragen aan de gezamenlijke bedrijfsmissie.”*

**Kal:** *“Het gevaar van zo'n nauwe samenwerking is dat mensen hun territorium gaan afbakenen en monitoren. Zij kunnen zich bedreigd voelen in hun positie. Er kunnen wrok en onwil om verder te gaan ontstaan. Het idee is dat de teams samenwerken als een operationele situatie dit vereist. Om het beste uit deze samenwerking te halen en deze duurzaam te maken, moest het duidelijk zijn dat we allemaal hetzelfde doel hebben en dat we elkaar allemaal nodig hebben.”*

*Om ervoor te zorgen dat er een gemeenschappelijk doel en een goede samenwerking tot stand kwam, werd de hulp van de Allied Forces ingeschakeld. Individuele gesprekken, gezamenlijke sessies en een externe locatie werden nu opgezet als de focus van hun programma. Hoofddoel: Teams die vol vertrouwen en volledig op één lijn samenwerken. De toekomstige staat, in de woordenschat van de geallieerde strijdkrachten.*

**Marieke Plas**, **Dennis van Huizen** en **Armand van Velzen** begeleidden het proces vanuit Allied Forces. **Armand:** *“Onze taak was om de samenwerking tussen de twee teams te versnellen. Ze hebben ieder hun eigen dynamiek, die optimaal op elkaar afgestemd moet worden. Niet door druk uit te oefenen op één team, maar door een helpende hand uit te steken. Wat kun je voor de ander doen?”* **Marieke** vult aan: *“Een productielocatie als Huntsman Rotterdam is een complex speelveld, met veel druk. Het gevaar was dat de teams op eilanden zouden zitten, zich niet bewust van de andere.”*



**Nanneke:** *“Het kan soms ongemakkelijk voelen om hulp te vragen. In de eerste trainingen werkten we met kernkwadranten. Er werd zichtbaar wat iedereen zogenaamde allergieën zijn. Zo ontdekte ik dat een dominante cultuur in bepaalde settings bij mij weerstand kan oproepen. Voor mij is het belangrijk om niet alleen op een rationeel niveau te praten, maar ook gevoelens en energie aan te spreken. De ‘olifant in de kamer’, de dingen waar we niet over praten. Het feit dat er kwetsbaarheid nodig is om de olifant aan te spreken en te bespreken, maakt hem veel krachtiger. Dat hebben we zeker gemerkt tijdens de offsite.”*

**Kal:** *“Wat mij echt raakte tijdens de offsite was de oefening in bekentenissen: Wat weet niemand over mij? De openheid van iedereen om zware, persoonlijke verhalen te delen, ontroerde mij. En je voelt meteen wat het met een groep mensen doet: er ontstaat toenadering, het wederzijds begrip groeit, en daarmee ook het vertrouwen. Een prachtig proces, gestart door ogenschijnlijk eenvoudige, maar zeer effectieve oefeningen.”*

*Het vertrouwensvraagstuk verdiende aandacht. Dat heeft iedereen tijdens de offsite heel krachtig ervaren. Er is nu meer begrip voor elkaar, voor de verschillende perspectieven en verantwoordelijkheden. En dus de manier waarop we moeten samenwerken. We moesten onze eigen zwakheden onder ogen zien en van daaruit verder groeien. Het grootste leerpunt is dat we dit nu beseffen, dat we het benoemen en bespreken.”*

**Nanneke:** *“Ik moet zeggen wat ik voel. Dat werd mijn mantra na de voorbereidende gesprekken. Het is behoorlijk confronterend om dat in de praktijk te brengen. Die kwetsbaarheid maakt veel verschil als je het deelt met collega’s. Zo’n observatie heeft uiteraard ook impact op hen. En dus kwamen er nog meer problemen op tafel, meer olifanten in de kamer. Een compleet nieuwe ervaring voor ons allemaal.”*

**Kal:** “Ik heb geleerd dat lachen soms een manier is om spanning los te laten. Maar soms, als iets niet klopt, lachen we het op die manier wég. Dit gebeurt veel in groepen en is kenmerkend voor de cultuur. Dat inzicht heb ik onlangs toegepast in een Leadership Team waarvan ik deel uitmaak. Ik sprak het tot ieders verbazing uit, en je kon een speld horen vallen. Dat is een beetje ongemakkelijk, maar het laat ook zien dat je een cruciaal punt hebt gemaakt. En dat brengt je als team verder. Ik ben me daar nu veel bewuster van, die momenten laat ik niet meer voorbijgaan.”

**Nanneke:** “Het raakt de basis van een goede relatie met elkaar.”

Tijdens de offsite werd er serieus getest hoe mensen op spanning reageren.

**Kal:** “Heel realistisch, en de spanning werd elke keer een stukje verder opgerekt. Dat leverde interessante feedback en mooie discussies op. Gedrag werd zichtbaar. Wie stapte naar voren, wie niet? Is het probleem opgelost, en hoe? Bij een specifieke oefening hebben we eerst de vraag gesteld: Wie heeft hier ervaring mee? Vaak wordt die vraag niet gesteld. Heel leerzaam. Mensen maken onder stress niet automatisch de juiste keuzes. Dat is een feit.”

**Nanneke:** “Drie teams moesten zelf een plan maken om een houten constructie te bouwen. Het ging om de snelste tijd. Als je niet genoeg vooruitgang boekte, kon een ander team het overnemen. In ons geval werd hiervoor gekozen wat concreet betekende dat een team werd uitgesloten. Ik had daar last van, ik ben zeer resultaatgericht maar wel in teamverband. Het stoorde mij daarom, Degenen die dit aan mij zagen, deden er niks mee.”

**Kal:** “Daarvan heb ik geleerd. Ik wilde reageren, maar deed dat niet. Het leek geen goed moment. Maar je zou het op prijs hebben gesteld, ook al had je misschien heftig gereageerd. Ik ben er pas een dag later mee gekomen,. Voor mij heeft deze oefening opnieuw duidelijk gemaakt hoe competitief de menselijke geest is. Als je mensen in teams plaatst en hen vraagt zo snel mogelijk iets te doen, gaan ze met elkaar concurreren. Dat is de natuur.”

**Nanneke:** “Heel opmerkelijk, omdat het liet zien dat we ons soms als individuen gedragen, in plaats van als één team. En we moeten samen streven naar de beste gezamenlijke prestatie! Je moet dus die natuurlijke concurrentiekracht onder controle houden en er positief gebruik van maken. Erg interessant gezien onze situatie met twee teams die elkaar regelmatig ontmoeten.”

**Kal:** “Tijdens de offsite hebben onze teams heel goed met elkaar samengewerkt. Het was vriendelijk en vriendschappelijk. En je ziet het sindsdien ook op de werkvloer, mensen benaderen elkaar veel makkelijker. Nu mogen we dat momentum niet verliezen. We moeten voortbouwen op het fundament, en het is aan ons om het goede voorbeeld te blijven geven. Omdat ik weet dat we soms meer beloven dan we kunnen waarmaken. Dat gevaar doemde ook op tijdens de sessies na de offsite. Ik zag dat als een wake-up call: dit is een reis.”

Een interessante testcase was de laatste sessie van het programma, waarin gezamenlijk het succes zou worden gevierd. Niet zozeer interessant vanwege de sessie zelf, maar vanwege wat eraan voorafging.





**Nanneke:** *“Een dag van tevoren kregen we het bericht dat Kal om persoonlijke redenen niet aanwezig zou zijn, maar dat de sessie gewoon door zou gaan. Kal’s team had dat besloten zonder ons te raadplegen. In eerste instantie vond ik het vanzelfsprekend, maar naarmate de tijd verstreek, broeide het toch bij mij. En dat was precies wat we samen hadden getraind. Daarom besloot ik mijn gevoelens vóór de ontmoeting met de geallieerden? te delen, vooral omdat ik begon te beseffen dat dit exemplarisch was voor de manier waarop we met elkaar omgaan. De facilitators van Allied Forces waren empathisch en flexibel genoeg om zich tijdens de sessie op het incident te concentreren. Uit de praktijk kunnen we immers de meest waardevolle lessen leren. In dit geval: Behandel elkaar als gelijken. Net als in een huwelijk.”*

**Armand:** *“Tijdens het programma zijn er zeker een hoop kwartjes gevallen onder de deelnemers. Dat is heel mooi. Hier en daar kwamen ook individuele problemen naar boven. Patronen in gedrag. Wij dagen mensen uit om deze kwesties simpelweg op tafel te leggen en te benoemen. Het kan soms hard zijn op de inhoud, maar altijd met veel respect voor de persoon.”*

**Marieke:** *“Het is heel begrijpelijk dat mensen liever over de inhoud praten, het is veiliger. Maar dan riskeer je soms in cirkeltjes te redeneren, je mist het punt. Het programma heeft geresulteerd in openheid, dat is heel mooi, maar het blijft een uitdaging om dit duurzaam in stand te houden. Dat kost tijd en aandacht.”*