

Hard en hardnekkig

Niet elke verandering is een verbetering. Maar elke verbetering is wel een verandering. Veranderingen worden over het algemeen door bijna niemand gewenst. Verbeteringen echter, die wil iedereen wel. Zie hier de complexe tegenstelling voor iedereen die met verbeteren bezig is.

De harde kant van verbeteren die kennen wij zo langzamerhand wel. Dat gaat over cijfers die verliezen en toegevoegde waarde kwantificeren. En over tools als Single Minute Exchange of Die, Value Stream Mapping, Brown Paper en SWOT (Strength, Weakness, Opportunities and Threats) Analyses.

Al wat moeilijker wordt het bij verbetertools die een meer continu karakter dragen. Ik doel hier op bijvoorbeeld 5S, Visual Management en Daily Management. Dat zijn zaken die na implementatie op zichzelf moeten gaan lopen en op zichzelf moeten blijven lopen. De ervaring leert echter dat zij op termijn vaak door de knieën zakken, vooral als de managementaandacht daaromtrent minder wordt. Dan wordt het duidelijk dat er wel iets nieuws is geleerd, maar dat de mensen die het moeten uitvoeren het nog niet als een bijdrage aan hun eigen werk zien.

Meestal wordt het ervaren als een klusje dat er ook nog even bij moet. "Als er geen tekenen zijn dat een belangrijk iemand op die output zit te wachten, dan houd ik er toch mee op. En als er dan niemand komt die moord en brand schreeuwt, dan hoef ik het vanaf heden mooi niet meer te doen."

Blijkbaar is onduidelijk dat de organisatie deze vernieuwing echt nodig heeft, omdat onvoldoende blijkt dat er zaken mis gaan zonder deze vernieuwing. Deze veranderperikelen wil men graag onder de softe kant van verbeteren schuiven. Daar waar de mensenkant om de hoek komt kijken. Maar is het doen aanslaan van een vernieuwing eigenlijk niet veel moeilijker dan het bedenken ervan? En kunnen wij dan niet beter spreken van de hardnekkige kant van verbeteren dan van de softe kant?



■ Aviko Steenderen bereid grootscheepse TPM kickoff voor

Mindset en teambuilding versterken TPM

Na een uitgebreide pilot-fase gaat Aardappelverwerkingsbedrijf Aviko in Steenderen nu echt aan de slag met TPM. Op 9 december liggen alle lijnen stil en worden de circa 250 medewerkers over de ins en outs geïnformeerd. Opvallend is het belang dat bij de introductie wordt gehecht aan teambuilding en mindset. Simultaan met de kickoff van TPM start namelijk ook een traject van mindset- en teambuildingstrainingen. World Class Update informeerde naar de reden hiervoor bij Plantmanager Jan Kelderman en TPM-manager Edwin Heerink.



De pilot-fase heeft in Steenderen zo'n anderhalf jaar geduurd. Er is in elke unit gewerkt met OEE, 5S, Autonomoos Onderhoud en SGA's. "De projecten hebben geleid tot veel enthousiasme", vertelt Plantmanager Kelderman. "En dat heeft ons doen besluiten nu echt aan de slag te gaan met TPM." Hij geeft aan dat continu verbeteren niet geheel nieuw is voor de drie vestigingen van het bedrijf. "Maar tot nu toe waren het vooral losse verbeterprojecten. Daar gaan we nu structuur in aanbrengen conform de TPM-filosofie", vult verantwoordelijk manager Heerink aan.

De heren realiseren zich echter dat er meer nodig is dan een structuur. "We gaan nu echt omschakelen en dat vergt een gedrags- en cultuurverandering", stelt Kelderman. "En op verschillende fronten", vult Heerink aan. Wat zijn dan zoal de problemen die ze verwachten? Er is immers al een groepje enthousiastelingen, de leiding staat er achter, waarom niet gewoon implementeren?

Fix-cultuur

"Er heerst bij ons een duidelijke 'fix-cultuur'. Als er een probleem is, wordt het direct opgelost; even het lasapparaat pakken en klaar. Maar men kijkt niet naar de bronoorzaken van het probleem. Binnen TPM is dat nu juist van groot belang", vertelt Heerink. "Dat is dus een van de cultuuraspecten die moet veranderen." De fix-cultuur kwam ook





duidelijk naar voren tijdens de pilot-fase. “Het bleek niet alleen dat we niet genoeg naar oorzaken zochten,” vult Kelderman aan, “er werd ook negatief tegen bijvoorbeeld SGA’s aangekeken: dat vond men maar praatgroepen.”

Demografische en geografische cultuur

Wellicht dat de Achterhoekse instelling (*eerst maer 's kieken*) daarbij een rol speelt, maar Kelderman ziet nog een ander issue waarmee rekening gehouden moet worden. “Van de 260 medewerkers in de productie is 1/3 meer dan 25 jaar in dienst. Bovendien hebben we een grote groep 50+ ers in ons midden (waartoe ik zelf ook behoor, trouwens). Velen daarvan zijn destijds binnengekomen aan de ‘pitband’ (waar men aardappels met zwarte puntjes eruit haalde). En ook het MT is relatief oud: met z’n zevenen hebben we in totaal 181 dienstjaren!”

Niet harder, maar slimmer werken

De trouwe medewerkers van Aviko hebben in de afgelopen jaren al vele veranderingen meegemaakt. “Het bedrijf is van vooral handwerk naar een high tech productie gegaan, en is van een functionele in een procesgerichte organisatie veranderd. Al dat soort zaken heeft natuurlijk al het nodige met de cultuur gedaan. Als we dan weer een verandering willen doorvoeren zullen we die goed moeten begeleiden. Bij veranderingen denken veel mensen immers toch vooral dat ze harder moeten gaan werken. Maar ze moeten niet

harder, maar juist slimmer werken,” weet TPM-manager Heerink “ook dat vraagt om een gedragsverandering.”

Iedereen is nodig

“De veranderingen die we hebben doorgevoerd de afgelopen decennia hebben ook zeker effect gehad,” stelt Kelderman, “onze efficiency is bijvoorbeeld nog elk jaar gestegen. Maar het wordt wel steeds moeilijker. Daarom hebben we iedereen nodig en moeten we goed samenwerken. TPM helpt daarbij, maar mindsettrainingen zijn een hele goede aanvulling.” Heerink: “Zeker

vooral nuttig”, geeft Heerink aan. “Je leert elkaar echt beter kennen.” Ook Kelderman glundert nog na van de bijeenkomst: “Je werkt dagelijks met elkaar, maar dan gaat het vooral over de ‘doe-dingen’. Dan zie je wel iets van elkaars karakter, en je hebt het daar ook wel over, maar uiteindelijk accepteer je toch bepaalde zaken waar je het eigenlijk niet mee eens bent. Ook al omdat we niet gewend zijn door te zoeken naar waarom iemand bepaalde dingen doet of zegt. De Mindsettraining geeft daar veel beter inzicht in en biedt handvatten om er iets mee te doen.” Heerink: “Als je meer rekening houdt met het gevoel van de mensen en (zelf) kunt analyseren welke belemmeringen weerstand veroorzaken, dan kun je een verandering beter invoeren, ook voor jezelf.”

Ze moet wij worden

“Behalve de gewenste cultuurveranderingen die nodig zijn voor TPM,” zo geeft Kelderman aan, “hopen we ook andere cultuurverandering te bereiken. Behalve het verkleinen van de afstand tussen vloer en MT, denken we ook dat er een echt ‘wij-gevoel’ kan ontstaan. Dat is er gek genoeg buiten de muren van de fabriek wel (men is richting familie en kennissen best trots op Aviko), maar er binnen niet, of niet voldoende. Het ‘ze’ moet ‘wij’ worden. En daar moet van alle

Een teambuildingstraining is erg boeiend en vooral nuttig; je leert elkaar echt beter kennen.

omdat ze ons ook laten nadenken over de manier waarop we met elkaar omgaan. We houden regelmatig onderzoeken, en daar kwamen toch wel wat aandacht vragende zaken uit naar voren. “We missen structuur, er heerst een eilandjescultuur, ze moeten meer naar ons luisteren, afspraken worden toch niet nagekomen, ik heb al 27 jaar geen schouderklopje gehad...” Ook daar moet dus een slag gemaakt worden. “Te beginnen bij het MT”, vult Kelderman aan.

Je leert elkaar kennen en begrijpen

Het MT heeft inmiddels een teambuildingstraining van Blom Consultancy gevolgd. “Erg boeiend en

kanten aan gewerkt worden. Leidinggevenden moeten bijvoorbeeld beter luisteren, maar de mensen aan de machines moeten ook hun mond leren open doen.”

En dat zal een van de zaken zijn die op de kickoff aan de orde worden gesteld. “Een centrale vraag aan een ieder zal zijn: en, wat ga jij met TPM doen?” kondigt Kelderman alvast aan. Het wordt een enerverende dag, dat is zeker! ■

