

Luisteren naar de mensen op de werkvloer legt Sita en Aluchemie geen windeieren

Hans Maarsen
Amsterdam

De meeste bedrijven leggen veranderingen van bovenaf op. Personeel voelt zich onbegrepen. Aluchemie en Sita doen het anders.

Luisteren naar de werkvloer loont. Na inventarisatie van 3000 klachten van het personeel bespaart Aluchemie op de Maasvlakte €15 mln per jaar. Dat komt neer op 10% van de bedrijfskosten. En de salesafdeling van afvalverwerker Sita in Duitsland boekt meer orders met een nieuwe werkwijze die de verkopers zelf hebben bedacht.

De aanpak bij Aluchemie en Sita is onconventioneel. Menig manager ziet het als gezichtsverlies om de hulp van werknemers in te roepen. 'Je bent de leider en iedereen denkt dat jij alles weet. Door zelf vragen te stellen, stel ik me kwetsbaar op', zegt Henk Pauw, tot augustus 2010 fabrieksdirecteur bij Aluchemie.

Veel keuze had hij niet. De toeleverancier voor de aluminiumproductie had in ruim tien jaar zo'n zeven organisatiebureaus versleten zonder structurele verbetering van de organisatie. De Duitse tak van Sita verkeerde in een vergelijkbare positie. Alle trainingen van medewerkers ten spijt bleven de verkoopprestaties onder de maat.

'Zolang de mensen niet echt betrokken worden bij de problemen, verandert er niets', weet Wessel Berkman, oprichter en mede-eigenaar van adviesbureau The Brown Paper Company. Het idee om op de werkvloer te beginnen, en niet in de bestuurskamer, komt uit zijn koker. Personeel mag als eerste zijn zegje doen, buiten de chefs en directie om. Berkman: 'Dat doen we niet voor de vorm, maar om oprecht te weten wat er speelt. De mensen op de vloer vertellen als geen ander wat er mis is.' Op immers bruin pakpapier mogen ze onbeperkt stickers plakken, het verzamelpunt van alle grieven en knelpunten.

Directeur Pauw van Aluchemie moet even slikken als de waslijst van problemen op tafel komt. 'Ik



Wessel Berkman van The Brown Paper Company: 'Zolang mensen niet echt betrokken worden bij problemen, verandert er niets.'

dacht: het kan niet waar zijn.' Heftruckchauffeurs klagen over hoofdpijn, veroorzaakt door kullen op het fabrieksterrein. Pauw: 'Pijnlijk voor mij. Ik had zo'n klacht niet eerder opgepikt.'

Ook Sita schrikt van de uitkomsten. Het personeel draagt 341 punten aan. 'Dat is veel voor een verkoopafdeling', meent Charles de Klerk, die bij Sita het Duitse salesteam ondersteunt. De klachten variëren van het ontbreken van een UMTS-kaart in laptops tot onduidelijke orderformulieren.

Met de erkenning van de onvrede aanvaardt de leiding haar eigen tekortkomingen. 'Je moet sterk in je schoenen staan om te zeggen: het ligt aan mij', zo stelt De Klerk. 'Maar door jezelf weg te cijferen, open je de weg naar resultaat.'

Berkman: 'Grote ego's kosten een organisatie geld. Het onbenut potentieel blijft liggen.' Hij waarschuwt voor de houding van directies die denken alles in een middagje op te lossen. 'Het creëren van een nieuwe cultuur vergt een jaar.'

Aluchemie moest afrekenen met een cultuur van machtsmis-

Doel: efficiency
Trainingen en inzet
van adviesbureaus
hielpen niet
Succesfactor
Personeel betrekken
bij besluitvorming

bruik en apathie. De slechte sfeer ging ten koste van de kwaliteit van het product. De fabriek op de Maasvlakte dreigde op termijn dood te bloeden als moederconcern Rio Tinto de investeringen zou stopzetten. Het hervinnen van vertrouwen van de medewerkers was daarom essentieel. Voor de directeur was dat reden om een uur per dag in de fabriek door te brengen. 'Ik ben ervan overtuigd dat ik de harten van de medewerkers heb veroverd door ze voor vol aan te zien.'

Sita op zijn beurt haalde zijn verkooppersoneel in Duitsland weer bij de les door ze te betrekken bij de opbouw van een nieuwe salesorganisatie, inclusief prestatienormen. Het bleek de enige manier om het kaf van het koren te

scheiden: de helft van de 40 verkopers bleek niet te voldoen en is, al dan niet gedwongen, vertrokken.

De klacht van medewerkers dat ze onvoldoende toekwamen aan contact met de klant is volgens De Klerk gehoord. Ze zijn ontlast van allerhande klusjes, waardoor de beschikbare tijd voor orderacquisitie is verdubbeld van 15 tot 30% van de werkweek.

Over de resultaatverbetering is De Klerk goed te spreken. De gemiddelde omzetscore op nieuwe klanten is in een jaar tijd verdriedubbeld tot €300.000 per man, zonder dat de financiële prikkel is verhoogd. Het salaris van de verkopers wordt voor maximaal 15% bepaald door de behaalde omzet.

Vervolg op pagina 17

Cynisme verandert in nieuw elan

Vervolg van pagina 15

'Belangrijker is een blijk van erkenning van de geleverde prestatie, bijvoorbeeld door jaarlijks een trofee uit te reiken aan de beste verkoper', zegt Charles de Klerk, die bij Sita het Duitse salesteam ondersteunt. Beide bedrijven denken dat gerichte aandacht voor de signalen op de werkvloer de werkhouding ten goede komt. 'In ruil

Bij Aluchemie is de tijd dat de technische dienst weigert om buiten normale uren te werken voorbij

voor de oplossing van problemen mogen we een betere prestatie vragen', meent De Klerk.

Cynisme maakt plaats voor enthousiasme en gevoel voor verantwoordelijkheid, zo is de ervaring van Henk Pauw, tot augustus 2010 fabrieksdirecteur bij Aluchemie. Bij Aluchemie is de tijd voorbij dat de technische dienst weigert om buiten de normale uren te werken. 'Voorheen werden storingen niet verholpen als het weekend voor de deur stond. Stuitend om te zien en een doodzonde in een operationele fabriek', zegt Pauw, die inmiddels is gepromoveerd tot ceo van een grotere vestiging van Aluchemie in de staat Oman.

Luisteren naar personeel wil

niet zeggen dat de leiding het wenselijkste altijd volledig moet honoreren. De Klerk van Sita: 'We hebben vooraf bepaald dat we ons automatiseringssysteem niet gaan vervangen.'

Adviseur Berkman: 'Nieuwe IT is vaak een excuus om weer twee jaar niets aan houding en gedragte doen.'

Maar het kan nooit kwaad open te staan voor de noden van personeel. Pauw geeft blijk van compassie voor mensen die jaren achtereen in dezelfde fabriek werken. 'Ik ben een huurling die overal in de wereld terecht kan. Zij zitten gevangen in een oud patroon en hebben geen keuze. Voor hen moeten we een open oor hebben.'