

Buitenwacht

# 'HOUD VOL. JULLIE ZIJN GOED BEZIG!'

Deze man ken je wellicht niet. Maar hij kent ons wel. Samen met het Programma Team KenZen en de Change Agents gaf René de Waal van Rijnconsult handen en voeten aan verbeterprogramma KenZen. Hoe kijkt de goed ingevoerde buitenstaander naar ons?

#### Teijin Aramid...mooi bedrijf?

'Schitterend. Het product en de toepassingsmogelijkheden zijn indrukwekkend. Wie verzint het om de gevel van het Stedelijk Museum te bouwen van het materiaal waarvan je kogelwerende vesten maakt? De sfeer is ook bijzonder. Die komen we elders met name tegen in familiebedrijven.

#### Maar als alles koek en ei zou zijn, hebben jullie hier niets te zoeken. Wat is het probleem?

'De tijd dat Teijin Aramid en DuPont de wereld verdeelden als Spanje en Portugal is voorgoed voorbij. De concurrentie uit Azië groeit en hun prijzen liggen structureel lager. Kostenreductie, het aanpakken van verspilling en

continu verbeteren zijn cruciaal om die verandering voor te blijven. Toen wij anderhalf jaar geleden begonnen, werd die urgentie onvoldoende gevoeld.'

#### Wat hoorde je toen?

'Mild cynisme. De gemiddelde medewerker werkt hier langer dan twintig jaar en heeft veel programma's meegemaakt. "Dit overleven we ook wel weer." En we hoorden het verhaal dat klanten écht niet voor een dubbeltje minder overstappen naar een Chinees of Koreaan. Toen we dieper groeven, vingen we ook andere signalen op. Medewerkers die verzuchtten dat het erg luxe was. Iemand zei: elk probleem wordt hier opgelost door er geld in te pompen. Die beleving is gekanteld. Er is nu een organisatiecultuur waarin iedereen het morgen beter wil doen dan vandaag.'

#### Medewerkers zeggen off the record: we verbeteren onze eigen banen weg. Wat zeg jij dan?

'De reactie begrijp ik en ik wil waken voor het cliché dat je geen keuze hebt. Het dreigement van een sluiting is voor veel medewerkers een te-ver-van-mijn-bed-show. Dat jij of jouw collega zijn baan verliest, dat is wél reëel en dichtbij. Die emotie kun je niet wegstoppen, want een organisatie is een bundeling van mensen met wie je lief en leed deelt. Tegelijkertijd hoop ik dat het bewustzijn blijft. Het is nodig om gemotiveerd te blijven zoeken naar verbetering en kostenreducties. De kosten moeten omlaag, verspilling moet eruit. Dat werkt nooit door het op te leggen. Het moet vanaf de werkvloer komen. Wat zou jij doen als dit jouw eigen geld was? Waar zie jij verbetering? En als je wat roept, dan mag je het zelf oppakken.'

#### Dat vraagt om ander leiderschap toch?

'Absoluut. Bij Rijnconsult hebben wij de reputatie dat we streng en veeleisend zijn voor managers. Ik vermoed dat de 150 managers bij Teijin Aramid dat beamen. Het is de kunst om verantwoordelijkheid laag in de organisatie te beleggen. We hebben geprobeerd te helpen met concrete kennis en gereedschap. Kijk naar de toolbox. Vijf keer "waarom" vragen. Of A3, een verbeteridee op een groot vel dat op realisatie is gericht.'

#### Zijn er adviezen niet overgenomen?

'Het ligt subtieler. Wij ontdekten door in de cijfers te duiken al vlot dat werk op meerdere locaties dubbel wordt gedaan. En dat er grote besparingen mogelijk zijn door pijnlijke maatregelen te nemen. Daarvan heeft de bedrijfsleiding onmiddellijk gezegd: bedankt voor de informatie, maar als we hier iets mee doen, dan doen we het zelf.'

#### Kwam daar de familiecultuur boven-drijven?

'Deels. Maar op zo'n moment steekt ook een ander aspect de kop op. Namelijk dat bij een keuze tussen snelheid en zorgvuldigheid, Teijin Aramid steevast kiest voor het laatste. De dominante kleur in de organisatiecultuur is "blauw". Dat staat voor orde en zekerheid. Je doet pas iets als je het voor de volle 100 procent zeker weet. Een nadeel is dat dit besluitvaardigheid in de weg staat.'

#### Als je door de fabrieken loopt, wat maakt je dan trots?

'Dat totaal uiteenlopende medewerkers elkaar opzoeken om verspilling te lijf te gaan.'

#### Niet de VPM-borden?

'Ja natuurlijk, die ook! VPM-borden draaien om realisatiekracht. Medewerkers bekijken op een bord zonder poespas of afspraken worden nagekomen. Ze spreken elkaar aan. Ik had stiekem gehoopt dat door de bordsessies het standaard afdelingsoverleg om zeep zou worden geholpen. Dat is helaas nog niet overal gelukt.'

#### Wat gun je Teijin Aramid?

'Dat het bedrijf en de medewerkers dingen afmaken. Reken af met stroperigheid. En houd vol. Jullie zijn goed bezig!'



#### 5 TIPS VAN RENÉ

1. Maak dingen af
2. Geef medewerkers gereedschap en vrijheid om verbeteringen te zoeken en te realiseren
3. Gebruik tijd niet als een vriend, schuif niet met planningen
4. Wees veeleisend. Houd je aan eigen beloftes en vraag dat ook van de ander
5. Escaleer als dit nodig is om doelen te bereiken

René: 'Emoties rond afspiegeling kun je niet wegstoppen. Maar ik hoop dat het kostenbewustzijn blijft.'

FOTO: MARK PRINS

## Feiten & cijfers

**10 - 15 MILJOEN EURO**  
Potentiële besparingen uit de 2 verbeterwaves.

**170**  
Aantal medewerkers van Teijin Aramid die betrokken waren bij de 27 verbeterprojecten

**36**  
Aantal Change Agents van Teijin Aramid die betrokken zijn bij KenZen

**150X5**  
150 leidinggevendenden kregen vijf dagen training. Alle andere medewerkers kregen een tweedaagse training.

**1,5 JAAR**  
Duur van het verandertraject voor Rijnconsult

**17**  
Aantal collega's van René dat afwisselend actief was bij Teijin Aramid.

## ZEG GERT,

...wat vind jij van de onrust in Emmen?

'Het is logisch dat mensen verontrust zijn over hun baan. Het is ook logisch dat de FNV zich ermee bemoeit. Een personeelsbijeenkomst zoals voor de poort begrijp ik, maar ik vind het jammer dat alleen negatieve zaken worden belicht. Dat er geen balans in feiten en cijfers zit en dat de andere kant van de zaak niet wordt genoemd. We proberen het bedrijf zo sterk mogelijk te maken om de concurrentieslag met Amerikaanse en Aziatische bedrijven nu en in de toekomst aan te kunnen en langdurige

werkgelegenheid te creëren. We kiezen er niet voor om naar Azië te gaan, maar om te investeren in automatisering waarmee ook arbeidsomstandigheden verbeteren. Dit kost op korte termijn inderdaad arbeidsplaatsen. Aan de andere kant groeien we ook en dat levert weer arbeidsplaatsen op. Ik vind het jammer dat Endumax als misser wordt genoemd. Ik vind die uitspraak geen recht doen aan vele mensen die hard werken.'