

Businesscase Distributiecentrum

Door Brend Seinen

Aanleiding

Rond december heb ik een kennismakingsgesprek met Marcel Derkse, Manager distributiecentrum. Aanleiding voor het gesprek is de ontstane situatie op het distributiecentrum. Er heerst na een pilot 'Leanmanagement' en nog andere organisatieveranderingspilot een 'vecht'-sfeer. Het ziekteverzuim is opgelopen tot zo'n 13 à 14 % en de prestaties blijven zwaar achter.

Leon Staass, medewerker, over deze tijd: "Het management was aanvankelijk blij dat ze de pilots hadden binnengehaald, maar het liep niet zo als ze verwachtten. 'Lean' kwam de medewerkers tegen de haren in strijken; 'dit moet zus en dat moet zo'. Het was alsof alles moest en niets kon". Manon Vermeer, teamcoach: "Hoe hoger de druk van de mensen van 'Lean', hoe groter de weerstand bij onze medewerkers".

"Marcel probeerde het ook door te drukken. Er werd niet meer overlegd. Hij had een houding van 'ik kom hier en ik wil het zo hebben'. Het kwam over als pure pesterij. Terwijl wij, de mensen die het werk doen, het toch het beste kunnen weten" aldus Tommy Baan van de operatorgroep.

Marcel over die tijd: "Op 19 november werden al onze pilots teruggedraaid. Op dat moment kwam alle onderhuidse frustratie bij de mensen naar boven. Ze wilden een algemeen werkoverleg met de Ondernemingsraad, Bonden en Directie. Op dat overleg stonden de kartrekkers op en zeiden: 'Marcel moet weg'. Ik realiseerde me dat ik als 'het bedrijf' werd gezien maar ook dat het door mijn handelen kwam".

Manon: "Ook voor de teamcoaches was het een zware tijd. De pilot moesten leiden tot werken met minder mensen. Daarom namen we geen nieuwe mensen aan. Het pakte echter anders uit. We zaten steevast met een onderbezetting. Het was een heel frustrerende periode. Een aantal teamcoaches heeft toen overplaatsing gevraagd. Maar er zaten ook goede dingen in Lean. Vooral de logistieke indeling van de vestiging vond ik positief".

Intakefase

Na het eerste kennismakingsgesprek volgde er meerdere gesprekken. Tijdens deze gesprekken stond de rol van Marcel op de vestiging en richting zijn team centraal. Er werd gesproken over wat Marcel wilde bereiken met zijn MT en met de gehele vestiging en wat dat betekende voor zijn rol als leidinggevende en hem als mens.

Marcel: "Het was een lastige fase. Ik werd geconfronteerd met mijzelf. Ik snapte rationeel wel dat als ik wilde dat mijn teamcoaches zelf verantwoordelijkheid op pakken, ik ze ook het vertrouwen moest geven. Ik zat met de billen samengeknepen en vond het lastig om de controle los te laten. De 'verstands-Marcel' en de 'gevoels-Marcel' waren niet in balans. Er zat ook verschil in tussen wat ik zei en wat ik non-verbaal communiceerde. Toen ik eenmaal de knop had omgezet en er voor wilde gaan zijn we gaan oefenen en kreeg ik feedback op hoe ik het met de teamcoaches aanpakte. Aanvankelijk één op één daarna ook tijdens de driedaagse managementbijeenkomst."

Management Driedaagse

Na de intake fase is het deels vernieuwde MT begin van het nieuwe jaar drie dagen de hei op gegaan. Doelstelling voor deze dagen was een hecht team te vormen en plan te maken hoe de vestiging weer op de rit te krijgen. Het globale programma voor deze dagen zag er als volgt uit: Dag 1 en dag 2 waren 'bewust' gericht op de verkenning van kwaliteiten van jezelf en anderen binnen het team en op het leren van vaardigheden om met elkaar een plan te maken. In avond van dag 2 hebben de mensen van de staf en ondersteuning presentaties gegeven over de doelen van het komende jaar.

'Onbewust' doorliep het team het groepsproces. Wat mensen wel 'bewust' ervoeren is dat de groep op een gegeven moment 'veilig' en 'zeker' voelde. Dit was het vertrekpunt om in dag 3 een gezamenlijk plan te maken waaraan eenieder zich committeerde.

Menno Radius, teamcoach, over de dagen: "Het waren goede dagen. Het is opvallend dat je ondanks dat je zo'n verschillende personen bent er gezamenlijk echt voor gaat. Er is een echt hecht team ontstaan. Je kunt nu problemen ook goed met elkaar bespreken"

Manon: "Ik houd in principe niet van dit soort dagen maar daar hebben we toch de basis gelegd. We hebben plannen gemaakt waar we gezamenlijk helemaal achter stonden en staan. Ik wilde maar één ding en dat was rust voor mijzelf. Dat krijg ik alleen als ik mijn zaakjes voor elkaar heb." Marcel vult aan: "Iedereen had min of meer een afspraak met zichzelf en met collega's gemaakt om zaken op te pakken." Verder: "We waren geweldig eenduidig. We gingen als één gezicht naar buiten, dat was de kracht van het veranderingsproces. Daarnaast heb ik tijdens die dagen ook geleerd hoe mijn rol op te pakken in het groepsproces."

Na deze dagen ging iedereen met zijn afgesproken acties aan de slag.

Menno: "We zijn direct aan de slag gegaan met het aanmaken van kaarten voor het ziekteverzuim en begonnen het voeren van ziekteverzuimgesprekken"

Rudie Janssen, logistiek medewerker: "De teamcoaches zijn consequenter en accurater geworden. Zaken worden vlotter geregeld en dat is wel prettig. Ik heb ook het eerste functioneringsgesprek gehad in 3 jaar. Het was een prettig gesprek". Leon Staass: "Het leidinggeven gaat soepeler dan vorig jaar." Marcel: "Ik ben de teamcoaches gaan coachen door zaken waar te nemen op de werkvloer en vervolgens met hen daar gesprek over te hebben. Voorheen zat ik er bovenop en was ik degene die liep te mopperen"

Teamdagen

Vervolgens is ook gekozen om een dag de hei op te gaan met alle teams. Bij de mensen in de teams leefde veel onvrede en ging veel energie zitten in klagen, frustratie en de verstoorde onderlinge verhoudingen. Doelstelling voor deze dagen was deze energie weer vrij te maken voor het werk. Programma voor de dagen was voor alle teams gelijk. Eerst een 'open' gesprek en aansluitend kegelen en barbecueën.

Menno Radius: "Ik was van tevoren wel even zenuwachtig, wij waren het eerste team. Vooral het gezamenlijke gesprek was erg goed. Volgens mij hadden veel jongens daarna iets van het is gebeurd en nu verder met elkaar. Je kunt nu met de 'jongens' gewoon alles oplossen. Je merkt toch dat als je het oplegt van 'boven' dan krijg je weerstand. Nu is het allemaal erg easy en halen ze met gemak de norm. Het komt vanuit henzelf". Leon Staass: "je leert het team beter kennen. Deze dagen zijn vermoedelijk wel het startpunt geweest van de omslag. Sindsdien hebben we ook één keer per week een koffiepraatje". Dat vindt ook Rudie Janssen. "De teamdag heeft goed gedaan evenals de zomervakantie. Mensen zijn wel vrolijker geworden en het aantal mensen dat er negatief inzatz, is afgenomen. Het gesprek gaat weer over het werk. Dit alles heeft een

effect op het ziekteverzuim”. Manon: Over de aanpak was ik aanvankelijk nog wat bezorgd. We hadden geen programma. Uiteindelijk kwam daardoor juist heel veel naar boven. Ze konden hun frustraties kwijt. Het was weer een stap in de goede richting.”

Na de teamdag ging het verder bergopwaarts op de vestiging. Manon: “We hebben weer structuur aangebracht in de manier van werken en het vertrouwen teruggegeven aan de mensen. De medewerkers nemen nu zelf het initiatief. Ze zien de cijfers en nemen zelf verantwoordelijkheid binnen de kaders. Medewerkers zijn geen domme mensen. Voor mijn gevoel heb ik de zaakjes aardig voor elkaar en dat is een prettig gevoel als ik naar het werk ga.”

Marcel: “Vanaf het moment van de teamdagen ontstond er lucht en was de ‘vechthouding’ verminderd. Het werd weer normaler”

Tommy: “Bij ons is de sfeer in het team goed. Het gaat perfect! Als je groepjes bij elkaar mooi laat werken gaat het goed. Op de teamborden kun je zien wat er komt en hoe het gaat. Wij zijn twee weken geleden voor de kerstborrel naar de kroeg geweest met 32 man. Ook de zaterdagwerkers en Jan, de teamleider, waren erbij. We hadden als team budget gekregen en zelf wat bijgelapt. Het was erg gezellig!” Menno Radius: “Ik heb alles op het teambord gezet. Het is nu inzichtelijk voor iedereen wie hoeveel uur waaraan besteed. Dat is alles. Gewoon duidelijkheid en structuur.”

Rol Staf en ondersteuning

Naast de veranderingen binnen de vestiging hebben er ook veranderingen plaatsgevonden in de samenwerking met de Staf en Ondersteunende diensten. Louis Mees, personeelsadviseur: “Voorheen gingen de verschillende afdelingen kwaliteit, Business Control, HRM en Afdeling logistiek allen één maal per maand apart naar de vestiging om te ‘verkopen’. De vestiging moest een bepaald instrumentarium invoeren om de resultaten te bereiken. We zijn dat anders gaan aanpakken. In plaats van apart langs te gaan besloten we om één maal per maand allen samen bijeen te komen samen met het MT van de Vestiging. Het was nu mogelijk om ook gezamenlijke doelen vast te stellen. Aanvankelijk was het MT verrast. Zo was bijvoorbeeld het dalen van het ziekteverzuim niet alleen meer het doel van HRM maar ook de andere disciplines werkten en dachten mee. Voorheen duurde het besluit om een medisch geïndiceerde medewerker een interventie te geven zomaar twee weken. Nu werkten we niet meer over allerhande schijven en werd tijdens het overleg de beslissing direct ‘integraal’ genomen. Dit gaf voor het MT ook het gevoel van vertrouwen dat er meteen slagen werden gemaakt. In één ochtend werd heel veel afgetikt. Hierdoor kregen de MT-leden meer tijd om met de medewerkers te praten en zijn uiteindelijk de resultaten behaald.”

Resultaten

Er zijn zowel harde als ‘zachte’ resultaten te melden. Marcel: “Het is allemaal gebeurd zonder ‘soft’ te worden. Ik ben niet trots op het uitdelen van sancties, maar ze worden nu wel uitgedeeld als het nodig is. We spreken mensen aan op houding en gedrag en op kwaliteit. Als er voorheen iemand op gedrag werd aangesproken kreeg je de hele vestiging over je heen. Verder worden nu ook alle functioneringsgesprekken gevoerd en zijn er wekelijks koffiepraatjes.”

Wat de harde resultaten betreft, die spreken voor zich:

Besparingen, gemeten 1 jaar na start ingrepen

Besparing als gevolg van productiviteitsstijging*	299.124,--	euro
Besparing door verlaging ziekteverzuim	86.226,--	euro

Totale besparing **385.350,--** **euro**

Uitkomsten 'Medewerker Motivatie onderzoek' (MMO) net voor en na de ingrepen

Hieronder een aantal kreten uit dit onderzoek op twee momenten.

Voor ingrepen

Niet gemotiveerd
Boosheid
Teleurstelling
manager deugt niet
Geen informatie
Niet luisteren
Slechte sfeer

Na ingrepen

Goede sfeer
Motivatie beter
Trekken samen op
Koffiepraatje / Werkoverleg
Functioneringsgesprekken
Aanspreekcultuur
manager in gesprek met harde weerstandkern

Het was de wens van de organisatie om de bedrijfsnaam en de personen te anonimiseren.