

Voedingsmiddelenbedrijven gaan steeds meer aan de slag met verbetertrajecten. De menselijke factor binnen deze trajecten is echter een valkuil. Medewerkers motiveren om mee te veranderen blijkt lastig. Hoe bedrijven omgaan met deze problematiek was onderwerp van een congres georganiseerd door VMT en adviesbureau Van Lente en de Vos. Een keur aan verschillende bedrijven vertelde over zijn ervaringen met verbeterprogramma's en specifiek over de rol van de werknemers in dit proces. Hier vier van de belangrijkste lessen.

WCM-congres over de rol van mensen in een veranderingsproces

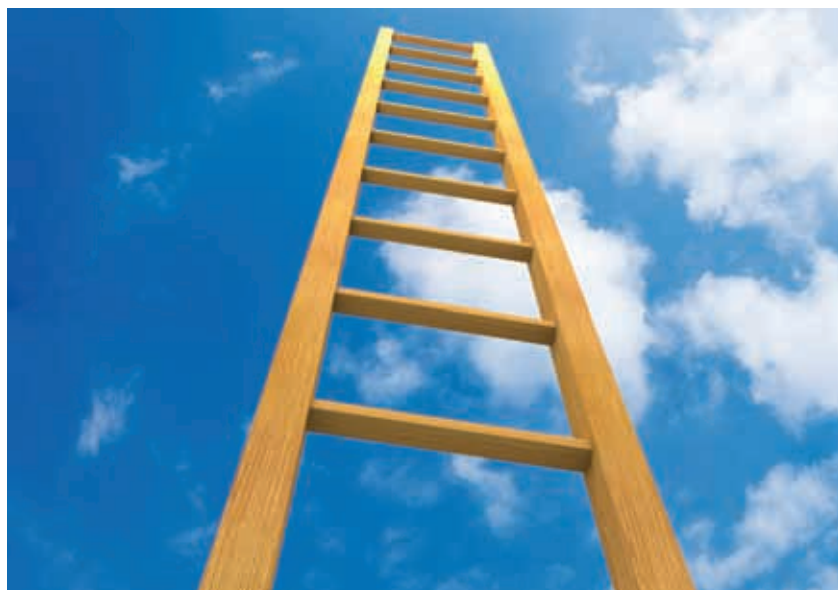
## Veranderen is volhouden

### 1) Communiceer op een manier die aanspreekt

“OEE zegt niet iedereen iets. Wij kozen om het aantal man-uren nodig om de output te halen in geld uit te drukken. Dat begreep iedereen.” Henk Jurgens, plant maintenance manager Akzo Nobel Salt Specialties, vertelt over zijn ervaringen met verbetertrajecten. Toen er meer concurrentie op het vlak van zout-specialties kwam, stelde het bedrijf een verbeterplan op, want de fabriek moest beter renderen. “Veel vertellen en vooral veel luisteren. Dat helpt om de mensen te motiveren”, aldus Jurgens. Een (te) uitgebreide lijst met actiepunten zorgde wel voor te hoge verwachtingen. “We konden ze niet allemaal in de gestelde tijd realiseren.”

### 2) Wil je slagen, dan moet je een visie op basis van feiten hebben

Een verandering teweegbrengen lukt niet in één poging, merkte Wan Hon Chu, voormalig plantmanager Astra Faam Breda, op. Uit een analyse bleek dat de fabriek optimaler zou draaien als de vijfploegendienst van de Technische Dienst veranderde naar drie ploegen. Toen hij dit binnen het snoepbedrijf wilde invoeren, stuitte de plantmanager op veel weerstand. “Ondanks veel overleg, lukte het niet om de verandering in een keer door te voeren.” Door vast te houden aan de inhoudelijke visie, lukte het na anderhalf jaar om de veranderingen tot stand te brengen. Zijn tip? “Polder niet te veel en te lang. Als het niet gaat, moet je niet blijven pappen en nathouden.” De vasthoudendheid wierp zijn vruchten af: de downtime door storingen is gehalveerd en overuren draaien is niet meer nodig.



### 3) Besteed niet overmatig tijd aan mensen die niet willen

Zowel bij Akzo Salt Specialties als Astra Faam blijkt een deel van het personeel niet te willen veranderen. Jurgens merkt dat naarmate de resultaten van het verbeterproces duidelijker worden, meer mensen het systeem omarmen. “Het is een traag proces.” Belangrijk hierbij is om de mensen die wel meedoen een voortrekkersrol te geven. Laat hen anderen inspireren. Ook Chu koos ervoor om niet te veel tijd te besteden aan de mensen die niet willen. “De negatieve opinievormers krijgen meer macht als je te veel tijd besteedt aan discussies op basis van meningen.”

### 4) Bied steun op maat aan

“Van het middenkader wordt verwacht dat het de medewerkers in beweging

krijgt om te veranderen en te verbeteren. We moeten ze daarom niet alleen opdrachten geven, maar ook ondersteunen”, vertelt Mart Vogelzang, manager productie Zeelandia. De producent van bakkerij-ingrediënten startte met een verbetertraject 5S/TPM om verliezen in de productie-omgeving terug te dringen. Vogelzang legt uit dat het middenkader, de teamleiders op de werkvloer, vaak doorgegroeid zijn vanuit een operator-functie. “Bij het implementeren van een verbeterprogramma komt er erg veel op hen af.” Hij gaf daarom als tip: “Let op de belasting van de teamleiders. Ondersteun ze door een WCM-coördinator en geef ze coaching en opleiding op maat.”

---

Dionne Irving