

Veranderingsslag bij Aviko leidt tot zichtbaar betere resultaten

De Aardappel Verwerkende Industrie Keppel en Omstreken werd in 1962 opgericht als een kleine fabriek van aardappelproducten. Veertig jaar later is Aviko de grootste producent van aardappelproducten van Europese origine. Na jaren van onstuimige groei is het bedrijf in rustiger vaarwater gekomen. Tijd om de organisatie aan te passen naar de eisen van deze tijd. Maar hoe doe je dat, als het verloop relatief laag is, er veel oudere medewerkers zijn en de weerstand tegen veranderingen groot is?

Service en klantgerichtheid zijn belangrijk voor het bedrijf. De klant stelt steeds hogere eisen. Jan Kelderman, adjunct directeur productiezaken: "Klanten willen *private labels*, afwijkende verpakkingen en andere moeilijke dingen. We halen veel van onze groei uit nieuwe producten. We proberen tegemoet te komen aan de wensen van onze klanten zonder een oneindig assortiment te hoeven voeren." Ook de veranderende Warenwet en de eisen aan voedselveiligheid maken het werk complexer. Aviko besloot drie jaar geleden de verantwoordelijkheden lager in de organisatie neer te leggen. Kelderman: "Als management team kun je maar een beperkt aantal beslissingen aan. Wij kunnen onmogelijk 24 uur per dag, 7 dagen per week het hele productieproces begeleiden." In dezelfde tijd ging het bedrijf over naar een vijfploegensysteem naast het bestaande drieploegensysteem. Er werden nieuwe leidinggevenden geworven, van buitenaf en uit de eigen gelederen. Kelderman: "Het middenkader moet de vaardigheden hebben om die nieuwe taken aan te kunnen. Zij moeten audits kunnen doen, scherp zijn op klantspecifieke zaken en beoordelings- en verzuimbegeleidingsgesprekken kunnen voeren." Edwin Heerink, opleidingsinstructeur: "Bij Aviko is een aanzienlijk deel van het productieproces geautomatiseerd, we hebben jarenlang flink geïnvesteerd in nieuwe technologieën. Daardoor is het werk wezenlijk anders geworden en de aansturing ook."

Geen standaardtraining leidinggeven

De organisatie werd gekanteld van functioneel naar procesgericht. Om de leidinggevenden goed uit te rusten voor hun werk en draagvlak te creëren voor het veranderingsproces besloot Aviko ze actief te begeleiden, onder andere door het aanreiken van de benodigde kennis en vaardigheden in een trainingstraject. Voorheen werd er weinig aan trainingen gedaan, hooguit volgden ploegleiders een cursus middle management. Heerink: "Ik heb die cursus ook gedaan. Je bent twee jaar aan het studeren, zo'n cursus kost veel geld en het resultaat is onvoorspelbaar omdat de aangeboden inhoud voor een breed publiek toegankelijk moet zijn. Het resultaat is afhankelijk van de trainer, van wat je er zelf mee doet en wat je tegenkomt in de organisatie." Heerink noemt een voorbeeld: in zijn training werd de theorie rondom functioneringsgesprekken behandeld. Naar aanleiding daarvan wilde Heerink functioneringsgesprekken invoeren op zijn afdeling. "Daarbij stuitte ik op een behoorlijke weerstand. Ik ging stug door, maar niet iedereen zal dat doen. Dan is zo'n cursus dus nutteloos." Aviko ging dan ook op zoek naar een trainingsinstituut dat de veranderingsslag kon vertalen naar een optimalisatietraject, waarin training één van de instrumenten was. Het bedrijf nodigde meerdere instituten uit om een voorstel te maken op basis van duidelijk omschreven wensen. Heerink: "We wilden een langdurig traject, geïntegreerd in onze organisatie. Niet alle trainingsinstituten bleken even goed te luisteren. Die kwamen met standaardtrainingen aanzetten." Het voorstel van FLECTO-oprichter Neil Webers kwam het dichtst bij wat Aviko wilde en het was maatwerk tegen een acceptabele prijs. FLECTO werkt voornamelijk in de voedingsmiddelenindustrie en heeft ervaring met optimalisatie van management- en communicatieprocessen bij bedrijven als Mona, Interbrew en Coldfood. Samen met Aviko zette FLECTO een trainingstraject op dat onder andere bestaat uit een basisvorming van tien bijeenkomsten gedurende een jaar en halfjaarlijkse vervolgbijeenkomsten. De nadruk ligt op optimalisatie en upgrading van de leidinggevenden. Neil Webers: "Het doel is uiteindelijk een bijdrage te leveren aan het rendement bij Aviko; daarin is training een middel. Wij gaan in de training dus niet uit van de theorie, maar van de knelpunten en verbeterpunten die in de veranderende dagelijkse praktijk bij Aviko naar

boven komen. Bij deze verbeterpunten zoeken wij de benodigde tools en technieken. Daarmee bouwen we het trainingstraject. Dit traject bestaat dus uit collectieve trainingsbijeenkomsten, maar we adviseren ook over het opzetten van structuren en systemen waarmee de deelnemers de leerstof effectief in de praktijk kunnen toepassen." Zo formuleerden FLECTO en Aviko samen vier kerncompetenties voor eenduidige aansturing: discipline, probleemanalyse, besluitvaardigheid en het individueel sturen en coachen van mensen. Die kerncompetenties vormen vervolgens het uitgangspunt voor de trainingsbijeenkomsten. Op deze manier vindt er een continue wisselwerking plaats tussen de praktijk en de training. Webers: "Dat is ons onderscheidend vermogen: wij analyseren altijd eerst waar het daadwerkelijke probleem ligt voor we gaan trainen. Daarvoor gebruiken we een op de praktijk getoetst stappenplan. Een probleem dat bijvoorbeeld op het eerste gezicht een competentieprobleem lijkt te zijn, blijkt in de praktijk dikwijls niet oplosbaar door alléén te trainen op die competentie." Inmiddels loopt het trainingstraject meer dan twee jaar. Heerink: "De effectiviteit is groot. Door de vervolgbijeenkomsten weten we precies wat er allemaal gebeurd is. Voor mij wordt het steeds makkelijker om FLECTO te *briefen*, zij hebben inmiddels een aardige kijk op ons en een goed inzicht in wat in de trainingen aan de orde moet komen."

Weerstand

Alle ploegleiders zijn verplicht om de trainingen te volgen. Vooral onder medewerkers met veel dienstjaren was er sprake van weerstand. Kelderman: "Het verloop bij Aviko is laag, zeker in vergelijking met de branche. Daardoor vergrijzen we. In één van de fabrieken hadden we in een jaar tijd vijftien 25-jarige jubilea!" Louis Kuperij, productie leider over drie fabrieken, begon als productiemedewerker en werkt inmiddels zesendertig jaar bij het bedrijf: "Je moet alle neuzen dezelfde kant op krijgen, de trainingen helpen daarbij. Maar je moet zelf heel goed weten waarom je mensen naar een training stuurt. Iemand die ergens al heel lang werkt denkt: ik doe het toch al die jaren al goed, waarom moet het nu ineens veranderen? Ook voor mij was die omslag moeilijk en ingrijpend." Heerink vult hem aan: "Het is moeilijk om mensen die niet willen mee te krijgen. Gelukkig zijn het er maar weinig. Je hebt mensen die zeggen: 'het zal mijn tijd wel duren', mensen die tijdens de trainingen heel goed meedoen maar hun werkopdrachten vervolgens niet uitvoeren, en je hebt mensen die leergierig zijn." Een voorbeeld van die laatste groep is ploegleider Salo Poiesz: "Deze training houdt mij scherp en maakt me zekerder in mijn werk. We worden ook getraind in assertiviteit. Ik kan nu dingen beter onderbouwen en communiceer makkelijker met het hoger kader." Poiesz werkt pas drie jaar bij Aviko. Voor hem gaf juist het veranderingstraject de doorslag: "Ik zocht een organisatie waar ik in vijf ploegendienst kon werken én waar ik me kon ontwikkelen. Bij mijn oude baas, een metaalbedrijf, had ik het gevoel dat ik stilstond." Angst voor veranderingen is volgens Poiesz een niet te onderschatten factor: "Ik vind dat je niet bang moet zijn voor veranderingen. Maar voor veel mensen is het hun eerste training, ze vinden het gewoon eng. Logisch, er komt heel wat op je af. Neil weet ze meestal wel te motiveren." Poiesz neemt ook deel aan FLECTO Fast Forward Food, een jaarlijks terugkerend seminar dat FLECTO organiseert voor *young potentials* uit haar netwerk in de levensmiddelenindustrie. Kuperij: "Jongere leidinggevenden, zoals Salo, grijpen elke kans om zich te ontwikkelen met beide handen aan. Wij moeten als hoger kader wel bewuster omgaan met de ontwikkeling van zowel jongere als oudere leidinggevenden, er bovenop zitten: wat heb je geleerd, wat gaan we hier samen mee doen?" Dat dat echt nodig is merkte het management team toen er twee groepen getraind waren. Kelderman: "Het middenkader zei: 'Leuk, die training, maar het management team moet ook maar eens naar school.' Blijkbaar kregen ze niet op al hun verbeteractiviteiten de juiste respons van hun bazen. Nu zijn we ook bezig met het trainen van het hoger kader." Kuperij: "Misschien hadden we van bovenaf moeten beginnen. Nu liep het middenkader tegen het management aan: ze begrijpen ons niet, of ze willen niet." FLECTO had daar bij het begin van het traject al voor gewaarschuwd. Webers: "We adviseerden Aviko om het veranderingstraject integraal, top down en bottom up te ondersteunen door het upgraden van ieders managementvaardigheden. Aviko koos er op basis van budgettaire afwegingen voor om

eerst in het middenkader te investeren.” Kelderman vindt het niet erg om van onderaf aangesproken te worden: “Natuurlijk hebben ze gelijk, maar we hebben ook wel veel veranderingen doorgemaakt, heel wat over ons heen gehad de laatste jaren en bergen werk verzet. Dan heb je als management soms wel wat anders aan je hoofd.”

Openheid

Op dit moment zit Aviko nog midden in het veranderingsproces. Enkele resultaten zijn al zichtbaar. Kelderman: “In één fabriek deden we een project om de capaciteit te verhogen. Met duidelijk meetbaar resultaat: hogere output, meer direct verpakt, minder klachten en minder blokkeringen.” Aviko geeft alle medewerkers inzicht in de resultaten. Die openheid was er niet altijd. Kelderman: “Vroeger waren we heel exclusief met het verstrekken van informatie, die bleef in laden en op stapels. Nu werken we met doelstellingen per afdeling.” Kuperij: “De informatie hangt overal op de prikborden en we bespreken de resultaten met de medewerkers. Ze zijn er trots op, zij willen er ook het beste uit halen en kijken waar verbeteringen mogelijk zijn.” De leidinggevenden kunnen nu gestructureerd aan verbeteringen werken en bespreken die in alle openheid met elkaar en met de medewerkers. Heerink: “Een afdeling krijgt een dagproductie op. Hoe ze het realiseren moeten ze zelf weten. Vroeger werd de planning door het bedrijfsbureau verzorgd, tot op de machine. Zo’n planning kan binnen een uur achterhaald zijn: één storing kan al roet in het eten gooien.”

Het ziekteverzuim ligt bij Aviko iets hoger dan bij de branchegeenoten. Kelderman: “We weten niet precies waar dat aan ligt. Ik denk dat we creatiever moeten worden in taakroulatie, vijf dagen per week dozen maken is voor niemand goed. Maar vaak heb je voor een lijn veel specifieke kennis nodig. We moeten daar echt een oplossing voor bedenken.” De verantwoordelijkheid voor de verzuimbegeleiding ligt bij de direct leidinggevenden. Dat is ook voortgekomen uit de training. Kelderman: “De verzuimbegeleiding werd te afstandelijk gevonden, dus we *managen* het nu een stuk directer.” Een hele stap voor de ploegleiders, volgens Kuperij: “Ze zitten jaren op diezelfde ploeg, kennen de mensen, en nu moeten ze ineens actie ondernemen als iemand zich ziek meldt. Maar het werkt naar tevredenheid. De ploegleiders houden zelf een verzuimadministratie bij, gaan op ziekenbezoek en zoeken naar passend werk voor de zieke medewerker, zodat de terugkeerdrempel laag blijft.” De Arbodienst heeft alle leidinggevenden een cursus gegeven om ze vertrouwd te maken met het verzuimprotocol en de procedures bij Aviko. In de managementtraining van FLECTO wordt juist aandacht besteed aan de benodigde managementvaardigheden voor verzuimbegeleiding. Met name moeilijke situaties worden geoefend: (negatieve) feedback geven, impopulaire boodschappen brengen, eigen lijnverantwoordelijkheid nemen, maar ook het voeren van verzuim- en terugkomgesprekken.

Goede terugkoppeling

In de trainingen van FLECTO wordt vooral de wisselwerking tussen trainer en groep als positief ervaren. Poiesz: “De kritische noten die in zo’n training naar voren komen moeten doorgegeven worden aan het hoger kader. FLECTO benadrukt in haar trainingen met name wat wij zélf kunnen verbeteren, maar zorgt daarnaast ook voor terugkoppeling naar het hoger management, vooral dingen waar wij zelf niet direct invloed op kunnen uitoefenen.”

Medewerkers kunnen uiteraard ook rechtstreeks naar hun leidinggevende. Poiesz: “Je kunt anticiperen. Je stuurt niet alleen je medewerkers aan, maar ook je chef, de kwaliteitsdienst en andere stafafdelingen, en je directe collega’s. En ze luisteren.” Kelderman: “Vroeger heerste er een echte ‘wij/zij’ mentaliteit. Mensen klaagden dat er nooit iets gedaan werd met hun opmerkingen: ‘ik heb het al zo vaak gezegd...’, meehuilen met de wolven in het bos. Dat kan nu niet meer. Als er wat aan de hand is gaat er vanuit de lijn meteen een seintje naar de verantwoordelijke afdeling.” De interne communicatie is sterk verbeterd. Er zijn regelmatig werkbesprekingen en er zijn opkomstdagen voor de medewerkers in de vijfploegendiensten. Heerink: “Die maken niet elke week veertig uur. Met opkomstdagen zorgen we ervoor dat het saldo aan werkuren klopt. De eerste keren zetten we de medewerkers in een lokaal neer en

gingen we ze wat vertellen. Dat werkt dus niet. Nu zorgen we voor een aantrekkelijk praktisch programma. Medewerkers gaan op excursie naar een leverancier, doen een auditronde of inventariseren machines of onveilige situaties, zodat we de TD ontlasten en de betrokkenheid vergroten.” Volgens Kuperij is die betrokkenheid al een stuk groter geworden: “De verhoudingen worden beter. De kwaliteitsdienst en de productie, vroeger elkaars vijanden, lossen nu samen dingen op.” Kelderman licht toe: “Ook de dienstverlenende afdelingen, zoals de technische dienst en de Kwaliteitsdienst, zijn gekanteld. Die afdelingen moeten er zijn voor de specialistische know-how. Per fabriek is een chef verantwoordelijk voor de techniek en de kwaliteit. Hij bepaalt wanneer hij de TD inschakelt. Maar vandaag werd ik nog geconfronteerd met iemand van de TD die zei: ‘wij geven heel veel informatie aan de productie, maar we horen nooit hoe het met die afdeling gaat.’ Kijk, dat is dus iets waar we nog aan moeten werken.”

Voor informatie:

www.aviko.nl

www.flecto.nl