JohnsonDiversey scoort met Mission Directed Workteams

Zelf je doelen én je bonus vaststellen

Streven naar meer efficiency kan een werkgever heel populair maken. De Enschedese vestiging van JohnsonDiversey, producent van reinigings- en hygiënesystemen voor de professionele markt, kreeg het voor elkaar met Mission Directed Workteams. Het bedrijf won daarmee de AWVN-Innovatietrofee van het eerste kwartaal 2009.

TEKST: PETER BOORSMA, FOTOGRAFIE: JAN LANKVELD

Op verschillende plaatsen in het bedrijf zijn grote borden geplaatst, waar de teams in kleurige staatjes en grafieken hun doelstellingen en prestaties bijhouden

'Kijk, hier draait het allemaal om', zegt Detmar Roessink, die als coach Filling graag een half uurtje vrijmaakt om de verslaggever rond te leiden door de verpakkingsafdeling. 'Iedere ochtend komt de complete dagploeg tien minuten bijeen bij deze borden. De teamleiders melden wat zij in hun overleg hebben gehoord en wij vertellen wat er speelt op de werkvloer. Misschien is er iemand ziek, of is er een machine die hapert. Dat houden wij allemaal bij op deze borden, zodat iedereen in één oogopslag kan zien hoe het er op de afdeling voor staat.'
Roessink heeft het over een 'Level 1-bijeenkomst': het dagelijkse afdelingsoverleg dat de basis vormt van de Mission Directed Workteams-methode (MDW). De Enschedese vestiging van JohnsonDiversey werkt sinds een aantal jaren met deze methode, die zo succesvol is dat het bedrijf de AWVN-Innovatietrofee werd toegekend. Naast de Level 1-bijeenkomsten zijn er nog vier andere Level-bijeenkomsten, waar zaken worden overlegd (zie kader *Level en multilevels*).

TOTAALOPLOSSINGEN

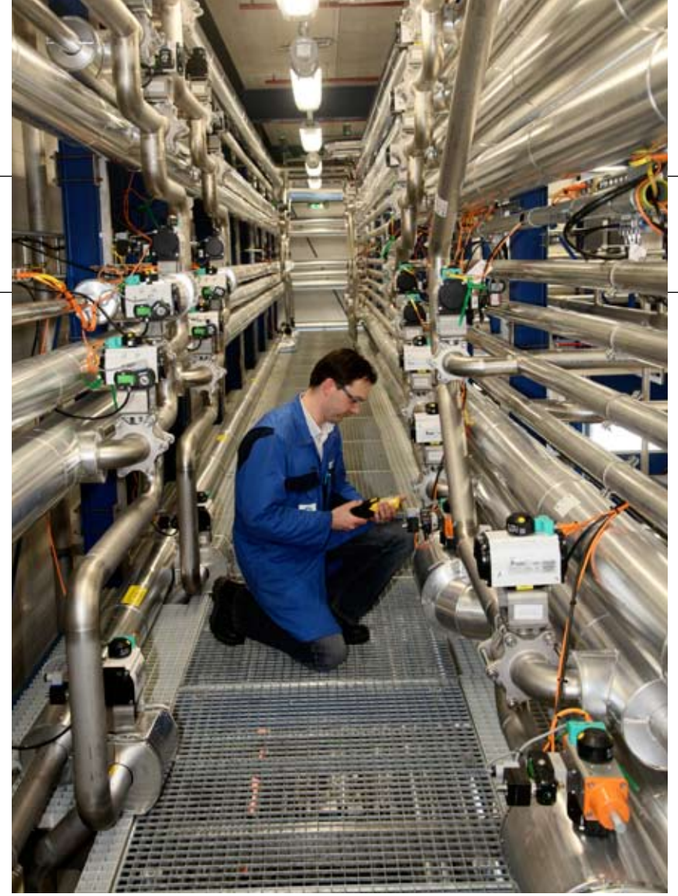
JohnsonDiversey is een Amerikaans bedrijf dat totaaloplossingen levert op het gebied van professionele reiniging en hygiëne. Het concern telt 13.000 medewerkers in 55 landen. In Enschede staat een productiefaciliteit die heel Europa voorziet van de benodigde producten in de meest uiteenlopende verpakkingen, variërend van flacons van 750 cc tot grote vaten van duizend liter en zelfs bulkverladingen. In Enschede werken tweehonderd mensen, plus zo'n dertig uitzendkrachten.
De geschiedenis van JohnsonDiversey gaat terug tot 1556, toen in Gouda de zeepziederij 'De Hamer' werd opgericht. Vier eeuwen later en een aantal overnames verder kwam het bedrijf in 1929 in handen van Unilever, totdat het in 2002 weer werd afgesplitst en samengevoegd met het Amerikaanse Johnson Wax Professional.
Als onderdeel van Unilever had de Enschedese fabriek al ervaring opgedaan met Total Productive Maintenance (TPM), een methodiek om bedrijfsprocessen te verbeteren. Na het samengaan met Johnson wilde het bedrijf blijven werken aan productiviteitsverhoging. Al zoekende stuitte het management op een vestiging in Engeland waar geëxperimenteerd werd met MDW. 'We zijn daar gaan kijken en waren gelijk enthousiast', vertelt fabrieksleider Marc Janssen. 'Terwijl bij TPM vooral het proces en de machine centraal staan, zijn dat bij MDW de mens en de organisatie.'
Enschede stelde een adviseur aan om de methode te implementeren en nam al snel de *lead* bij de doorontwikkeling van het instrument: mede dankzij de reclame uit Enschede verspreidt de nieuwe manier van werken zich inmiddels als een inktvlek over de overige Europese vestigingen van JohnsonDiversey.

TERMINOLOGIE

Voor een buitenstaander die voor het eerst kennismaakt met Mission Directed Workteams is het wel even wennen aan

AWVN-Innovatietrofee

De AWVN-Innovatietrofee is een jaarlijkse prijs voor een bedrijf dat het meest inspirerende voorbeeld biedt van sociale innovatie. De winnaar van de jaarprijs wordt gekozen uit de vier winnaars van de kwartaalprijzen. De instelling van de prijs vloeit voort uit het AWVN-concept Slimmer werken – ofwel sociale innovatie. Organisaties die gericht aandacht besteden aan slimmer werken, kunnen volgens AWVN in belangrijke mate hun arbeidsproductiviteit verbeteren. Dat leidt tot een grotere concurrentiekracht van het bedrijf, betere bedrijfsresultaten en meer loonruimte.
Jaarwinnaars van de AWVN-Innovatietrofee zijn tot nu toe vezelproducent Teijin Aramid (2005), cateraar Albron (2006), de Nederlandse Spoorwegen (2007) en Xerox Venray (2008).



De voorgeschiedenis van JohnsonDiversey

Geschiedenis Johnson Wax Professional

1886 | Een parketvloerenbedrijf in Racine, Wisconsin
1888 | Introductie van Johnson's Prepared Wax
1914 | Opening eerste vestiging in Engeland
1933 | Introductie van Traffic® paste wax en Traffic® liquid wax
1958 | Introductie Pledge®
1975 | CFC's verwijderd uit alle producten
1989 | Worldwide Innochem hernoemd tot SC Johnson Professional
1999 | Nieuwe global identity, Johnson Wax Professional
2002 | Aankoop DiverseyLever

Geschiedenis DiverseyLever Nederland

1556 | Zeepziederij 'De Hamer' in Gouda
1841 | T.P. Viruly & Co's Stoomzeepziederij De Hamer
1901 | Overname door Goudse Stearine Kaarsenfabriek
1918 | Overname door Maatschappij tot Exploitatie van Zeepfabrieken
1929 | Opgenomen in Unilever
1976 | Lever Industrial
1989 | Fusie Lever Industrial en Otarès: Lever Otarès
1996 | Fusie Lever Otarès, Diversey en AVO TASKI: DiverseyLever
2002 | Verkoop aan Johnson Wax Professional

Sinds mei 2002 vormen Johnson Wax Professional Nederland en DiverseyLever Nederland samen JohnsonDiversey Nederland

de terminologie. De basis van MDW wordt gevormd door teams met eigen doelstellingen en een eigen toegevoegde waarde. Iedere afdeling bestaat uit één of meer teams, of het nu gaat om de verpakkingsafdeling, de productie, verkoop binnendienst of human resources. Ieder team stelt zijn eigen doelen en targets voor bonussen vast. Het centrale idee is dat alle lagen in het bedrijf meedenken, meebeslissen en verantwoordelijkheid dragen. Janssen: 'Het klassieke patroon is dat het managementteam wel weet hoe het moet. Wij draaien het om, waardoor leidinggevenden een meer coachende rol krijgen.'
Het managementteam geeft aan wat de buitenwereld van JohnsonDiversey verlangt en belangrijk vindt. Het kan zijn dat klanten kleinere batchgroottes of verpakkingen willen of dat de omgeving meer inspanningen verwacht op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De teams gaan vervolgens voor zichzelf na wat zij daaraan kunnen bijdragen. Dat wordt vertaald in concrete doelen en gepresenteerd aan het managementteam. Dat gaat ver, want de teams leggen ook zelf vast wat de targets voor de afdelingsbonussen zijn.
Overigens is het uiteindelijk het managementteam dat de plannen en bijbehorende bonussen definitief vaststelt, preciseert HR-manager Jolande van der Greft. 'Om te zorgen voor samenhang, maar ook om te voorkomen dat teams de lat zo hoog leggen dat ze hun eigen doelstellingen niet kunnen halen en dus hun bonus mislopen.'

Bepaalde lijnen zijn zo'n 8 à 10 procent efficiënter geworden

Janssen: 'Alles binnen MDW is bedoeld om informatie op een efficiënte manier uit te wisselen; van beneden naar boven en andersom en tussen de afdelingen. Het mooie is dat door al deze discussies plannen en voornemens iets van de mensen zelf worden.'

DISCIPLINE

Zeker op drukke dagen vergt het veel discipline om de overleggen te blijven houden, zo heeft het Enschedese bedrijf ervaren. Daarnaast stelt MDW bijzondere eisen aan het management. Van der Greft: 'Leidinggevenden moeten kunnen loslaten. Je moet mensen vertrouwen en wat meer geduld hebben. Soms is de weg gewoon iets langer. Een leidinggevende moet daarom kunnen coachen. Ook de sfeer is anders. Het gemoedelijke en gemakkelijke van vroeger zijn er een beetje af.' Het bleek dat niet iedereen daarin mee kon; sommige medewerkers zijn dan ook vertrokken.
MDW leidt tot een opvallende alertheid bij de medewerkers, merken Janssen en Van der Greft. Zo komen er soms wel twee veiligheidsmeldingen per dag binnen, bijvoorbeeld over een machine die iets uitsteekt, een mat die los ligt of een alarm dat niet 100 procent functioneert. Daar hoeft niemand naar op zoek, dat soort zaken worden spontaan gemeld.
'Het veiligheidsbewustzijn is heel hoog, omdat het iets is van de mensen zelf. Zo gaat ieder team zelf na of nieuwe medewerkers en bezoekers op de hoogte zijn van de veiligheidsvoorschriften.'
Janssen: "Ook als het gaat om verbeteringen van het productieproces komen mensen zelf met ideeën, iedere dag. Bepaalde lijnen zijn zo 8 à 10 procent efficiënter geworden, gewoon door kleine, zelfbedachte dingetjes van misschien 1.000 of 1.500 euro. Dan gaat het bijvoorbeeld om een handiger manier van ombouwen of het voorkomen van kleine stops. We zijn enorm trots op de betrokkenheid van onze mensen bij de resultaten van het bedrijf.'
Naast de basismodule *Mini Business Goal Alignment* – de methodiek om de doelen van de teams in lijn te brengen met die van het bedrijf – werkt JohnsonDiversey met nog drie andere modules. Het gaat dan om '5S'; een programma om de werkplek opgeruimd, georganiseerd, schoon en daarmee veilig te houden, en *Team Coaching*. Deze module is erop gericht om ervoor te zorgen dat binnen ieder team voldoende competenties aanwezig zijn om de afdeling altijd draaiende te kunnen houden. Mensen moeten op meerdere plekken inzetbaar zijn. Tot slot werkt de fabriek met de module *Asset Care*: een programma gericht op autonoom onderhoud.

AUDITS

Janssen: 'Uiteindelijk zijn we een stuk efficiënter en professioneler dan vier, vijf jaar geleden. Vooral in veiligheid en kwaliteitsborging is het bedrijf enorm vooruit gegaan. Dat zien we terug in de externe audits van onze klanten en inspectiediensten; daar zijn ze steeds sneller klaar mee. McDonald's bijvoorbeeld komt nu nog maar eens in de vijf jaar langs voor een controle. De Arbeidsinspectie en ons eigen hoofdkantoor zijn ook zeer content. Wij zijn er uitgekomen als beste fabriek van JohnsonDiversey.'
Van der Greft: 'We merken het ook bij vacatures. We adverteren bijna nooit, want er is altijd wel iemand die via via heeft gehoord dat we een vacature hebben en graag bij ons wil komen werken.'

Levels en multilevels

Het instrument Mission Directed Work Teams bestaat uit een serie bijeenkomsten op verschillende niveaus, de zogenoemde *levels*, die onderling gekoppeld zijn.
Level 1 is het dagelijkse teamoverleg dat circa 10 minuten duurt. Iedere afdeling heeft een eigen team. Afdelingen die in ploegendienst werken, vormen met de verschillende ploegen één team. Dit overleg is bedoeld om een beeld te krijgen van hoe de zaken er voor staan.
De Level 1-bijeenkomsten volgen direct op het **Level 2-overleg** van 15 minuten, waar alle teamleiders de uitdagingen voor vandaag en morgen bespreken. Is er bijvoorbeeld een machine defect, dan moeten ook de Technische Dienst en de afdeling Planning dat weten en zonodig in actie komen. De afspraken en resultaten worden bijgehouden op grote borden in de speciale MDW-ruimte, waar iedereen kan zien hoe de verschillende teams en de verschillende bedrijfsonderdelen er voor staan.
Level 3 betreft het wekelijkse overleg van de afdelingshoofden – bij JohnsonDiversey coaches genoemd – en duurt meestal 20 à 30 minuten. Hier wordt de voortgang besproken op de zes pijlers van MDW, te weten: Kosten, Snelheid, Kwaliteit, Veiligheid, Mensen en Milieu. Ook de zaken waar de teamleaders niet uitkomen, komen hier aan bod zoals steeds terugkerende technische problemen of een ondeugdelijke levering van verpakkingsmateriaal.
Het **level 4-overleg** van het managementteam gaat direct vooraf aan het maandelijkse multilevel-overleg, waar teamleiders, coaches en managementteam voor één à anderhalf uur bijeenkomen om de maandresultaten door te nemen van de Enschedese fabriek, van Nederland en Noordwest-Europa. In dit overleg kunnen teams presentaties houden over hun doelen en de voortgang, ze kunnen ook hulp vragen bij problemen. Tijdens het multilevel-overleg wordt ook het team van de maand gekozen. Dat levert een wisselbeker op en een bedrag van 500 euro.