

'HEBT U ALLES KUNNEN VINDEN?'

Deelnemers aan het besturenprogramma van Stichting LeerKRACHT gaan op bedrijfsbezoek bij Albert Heijn. Onder het motto 'Iedere Dag Beter' (IDB) heeft de grootgrutter een verbetercultuur tot bloei gebracht. Wat kan een onderwijzers leren van een middag doelgericht dwalen door de supermarkt?

Tekst: Martijn Laman / Fotografie: Dirk Kreijkamp



'ELKE OCHTEND EVEN OPHALEN WAT DE AMBITIES ZIJN'

Ingrid Tjio (foto linksboven op p. 11), sectordirecteur havo/vwo van Regius College Schagen, locatie Wilhelminalaan, was ook aanwezig in Driebergen. Wat is haar bijgebleven?

"Vroeger dacht ik dat de verschillen tussen bedrijfsleven en onderwijs enorm waren, maar ik kom er steeds meer achter dat er eigenlijk meer overeenkomsten dan verschillen zijn. Een eye-opener voor onze school vond ik met name de korte kwaliteitszorgcyclus bij Albert Heijn. Elke ochtend halen ze gezamenlijk even op wat de ambities ook alweer waren. Die bespreken en delen ze aan de hand van simpele vragen en letterlijk aan de hand van een bord aan de muur. Onze plannen hebben cycli van één tot vier jaar, maar nu besef ik beter hoe ontzettend belangrijk ook die korte kwaliteitszorgcyclus is. Je blijft hierdoor gefocust op de verbeterpunten en

op de successen die je behaalt. Door de successen te vieren, blijft iedereen zich er voor inzetten. Ook veelzeggend voor de bedrijfscultuur is dat Albert Heijn werkt met een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. Je betrokkenheid zegt iets over de wederzijdse verhouding tussen jou en de organisatie. Gegevens daarover kunnen helpen om de gesprekken-cyclus te verdiepen: hoe sta je in je werk, wat maakt dat je je bij dit project zo betrokken voelt? Op onze school houdt een groep docenten zich bijvoorbeeld bezig met onderwijsontwikkeling. Zij doen dat zo goed en betrokken. Daar gaan we met elkaar over in gesprek, maar een betrokkenheidsonderzoek onder alle collega's zou een completer beeld opleveren en inzicht geven dan alleen een medewerkers-tevredenheidsonderzoek." ■



13:02

13:02

'Ik kom graag eens kijken naar wat wèl kan'

Driebergen, dinsdag 8 november 2016. Een stem zegt: "Waarom willen jullie juist van Albert Heijn weten hoe daar een verbetercultuur is geïmplementeerd?" De vraag komt van Jaap Versfelt, oprichter en drijvende kracht achter Stichting LeerKRACHT. Hij staat voor een paar dozijn aanwezigen uit vooral po, vo en mbo in een tot theaterzaaltje omgetoverde koffiekamer van Albert Heijn-vestiging Binnenhof. De antwoorden volgen elkaar snel op: het andere perspectief, de snelheid en efficiëntie van veranderingen in het bedrijfsleven, het succesvolle imago van Albert Heijn – "Ik kom graag eens kijken naar wat wèl kan".

Alles in deze vestiging ademt 'Iedere Dag Beter' (zie kader op p. 13), van de posters aan de muren en flyers die opleidingskansen promoten tot in de toiletruimte aan toe. 'Zo ziet de klant jou', luidt een tekst bij de spiegel. En toch is IDB vooral iets dat je doet. De deelnemers aan het besturenprogramma (zie kader op p. 14) zijn hier om te leren wat Iedere Dag Beter inhoudt en wat ten grondslag ligt aan het succes. Hoe kreeg AH het personeel mee met IDB, hoe verhouden vrijwillig en verplicht zich tot elkaar? En hoe inspireer je mensen zo dat ze zelf 'de wil tot...' krijgen?



13:40

13:40

'Ik kan wèl vragen wat ze zelf willen checken'

Zeven onderwijsprofessionals staan bij het schap met verpakte vleeswaren, gewoon tussen het winkelend publiek. Ze worden begeleid door supermarktmanager Margreet Hordijk. "We gaan de monitor lopen", heeft ze meegedeeld. Dat 'monitor lopen' is een dagelijks onderdeel in de IDB-aanpak. Medewerkers bekijken aan de hand van een checklist met vragen (normaal op de iPad, nu op A4) hoe hun afdeling er op dat moment voor staat. Zijn alle schapruimtes voorzien van labels? Zijn alle producten aanwezig? Momenteel ontbreken grillworst en schouderham. Dankzij de monitor wordt zo iets binnen een dag opgemerkt. Met vijf gerichte waarom-vragen kan een AH-leidinggevende vervolgens de grondoorzaak achterhalen. Dat is tenminste het idee achter de (door autofabrikant Toyota bedachte) vijf-keer-waarom-techniek. Die gesprekstechniek helpt AH ook om te achterhalen waar medewerkers prioriteiten leggen en waarom dat zo is.

Gericht inspelen op kleine haperingen voorkomt bovendien ketenreacties. Geen label bij een productschap betekent geen barcode, dus geen nieuwe bestellingen via de scanner en geen nieuwe leveringen. In een geautomatiseerde wereld kan een product zo ongewild uit het assortiment verdwijnen. Gevolg: teleurgestelde klanten. "Mijn docenten zullen zo'n checklist van mij echt niet accepteren", zegt een schoolleider. "Maar ik kan wel vragen wat ze zelf willen checken en dat als uitgangspunt gebruiken."



14:02

14:02

'We zien zelf dat het werkt'

Vier medewerkers van verschillende afdelingen staan op een rij tegenover het bezoek. Hun eerste reactie op IDB? "Wéér iets erbij, naast alles wat we al moeten doen." En nu? "We zien zelf dat het werkt. Het heeft resultaat."

Waarom werken erbij-dingen niet en IDB wel? "Het is een andere manier van werken. We stellen persoonlijke doelen, maar alles draagt bij aan het geheel. Het gaat niet meer om wie het beste werk levert, maar om het resultaat onderaan de streep dat we samen realiseren. En we vieren onze successen."

'Het gaat niet meer om wie het beste werk levert, maar om het resultaat onderaan de streep dat we samen realiseren'

In dat antwoord ligt besloten hoe de vrijheid om IDB te omarmen, het hier wint van de verplichting. Een deelnemer test de medewerkers uit: "Wat is jullie meest recente succes?" "Dat de medewerkersbetrokkenheid is gestegen naar een 8.2", luidt het antwoord. Margreet Hordijk glundert: "Kijk, daar ben ik nou trots op. Dat ze dat cijfer kennen."



14:37

14:37

'Als je iets hebt, schrijf je dat zelf op'

Elke werkdag om klokslag tien uur verzamelen de medewerkers van AH zich voor het bordmoment. Gewoon in de doorloop, vlakbij de trap die je naar de winkelvloer brengt. Een afbeelding op de vloer beschrijft hoe je het iedere dag beter kunt doen. Op de muren hangen actuele gegevens over omzet, klanttevredenheid en medewerkersbetrokkenheid. In maximaal een kwartier bespreken de medewerkers wat gisteren de omzet was, wat hen is opgevallen en, even belangrijk, met welk gevoel de medewerkers vandaag aan het werk zijn. Daartoe gaat er letterlijk een bakje rond met blauwe smileys in verschillende gemoedstoestanden. Op het whiteboard verschijnen de zaken die volgens het personeel aandacht vergen. Hordijk: "Als je feedback hebt, schrijf je die zelf op. Zo heeft iedere medewerker zichtbare invloed op het geheel." Vandaag staan op het bord: *Iedere medewerker begroet onze klanten, Beschikbaarheid klanttevredenheidsonderzoek en: Einde shift geen lege kartons in schap*. Dat klinkt laagdrempelig en dat is precies het punt. Het bordmoment geeft Hordijk een actueel beeld van het reilen en zeilen van de winkel en weerspiegelt de focus op de klant: "We doen dit in de wetenschap dat een klacht tig keer wordt doorverteld en een compliment meestal helemaal niet." Op de reguliere overleggen heeft het bordmoment flinke impact gehad: "Vroeger vertelde de supermarktmanager en luisterden de medewerkers. Hoe langer het overleg, hoe meer 'koffiepauze'. Dat is nu totaal anders. Overlegmomenten vallen niet meer buiten het primaire proces."

IEDERE DAG BETER: STRATEGIE, AMBITIE, EN BELOFTE

'Iedere Dag Beter' (IDB) is voor Albert Heijn niet alleen een verbeterstrategie en ambitie, maar ook een belofte. De impact van IDB op de bedrijfsvoering komt tijdens het bedrijfsbezoek in Driebergen duidelijk naar voren. De ambities achter IDB komen ruwweg overeen met die van veel onderwijsinstellingen. Zo wil Albert Heijn zijn betrokkenheid, hulpvaardigheid, koopmanschap en vakkennis inzetten om het alledaagse leven steeds aangenamer maken. AH wil een plek zijn waar klanten en medewerkers graag komen en waar medewerkers de ruimte hebben om te leren en te groeien in hun vak: ook een supermarktketen valt of staat met de mensen die er werken. AH ziet marktleiderschap niet als doel op zich.

Het gaat erom dat AH voor klanten de beste plek is om boodschappen te doen.

Voor medewerkers wordt IDB concreet gemaakt door uit te leggen hoe je het beter kunt doen. Voor de klant ('Goede en verse kwaliteit', 'Vriendelijke en behulpzame medewerkers'), voor de medewerker ('Mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen', 'Erkenning van prestaties'), en voor de buurt ('Bijdragen aan een prettige buurt'). Dat laatste komt in Driebergen naar voren als een deelnemer aan het bedrijfsbezoek manager Margreet Hordijk wijst op een overvolle gemeentelijke glasbak. "Ja," zegt ze, "daar hebben we al over gebeld." ■

15:05

16:13

15:05

'Het management vertelt hetzelfde verhaal als de werkvloer'

"Tijd om jullie indruk van de IDB-aanpak te trechteren", zegt Jaap Versfelt in de koffiekamer. Een LeerKRACHT-collega noteert: 'Betrokken medewerkers.' 'Problemen snel bespreken.' 'Meetbare én empathische data.' De consistentie valt op: 'Het management vertelt hetzelfde verhaal als de werkvloer. Leidinggevendend staan hier letterlijk dicht bij het personeel.'

'Leidinggevendend staan hier letterlijk dicht bij het personeel'

De supermarktmanager leidt en draagt eindverantwoordelijkheid, maar aan het leiderschap over de winkel draagt iedereen bij, vanuit de wederzijdse afhankelijkheid van individu en organisatie. "IDB helpt ons het grote geheel klein te maken. We kunnen kort op het proces bijsturen, via de juiste mensen, op het juiste moment", voegt Hordijk toe. "Vanuit die wisselwerking kun je je leiderschap speelser vormgeven, lijkt het. Dat maakt leidinggeven leuker", klinkt het uit de zaal.

Op de werkvloer valt de intrinsieke motivatie voor de IDB-aanpak op. Die ontstaat volgens het personeel met name omdat resultaten boven- en onderaan de streep voortdurend zichtbaar zijn: opgeloste bordpunten, klanttevredenheid, medewerkersbetrokkenheid en natuurlijk de omzet. "IDB is een way of life. Een 'zo werken wij'", vertelt een manager van een andere AH-vestiging, Bram Boon. Een way of life die leunt op klantgerichtheid en dienstbaarheid.

16:13

'Die kleine momenten tellen echt'

De deelnemers aan het bedrijfsbezoek kauwen groepsgewijs op de vraag hoe je de IDB-verbetercultuur naar een onderwijsomgeving kunt vertalen. "Sommige elementen van IDB kun je eenvoudig overbrengen naar de schoolomgeving. Loop gewoon een dagelijkse ronde door de school: hoe gaat het, wat speelt er? Die kleine momenten tellen echt", zegt een vo-bestuurder.

Typisch aan de gemiddelde onderwijsmanager is dat deze zich vervolgens direct afvraagt of je leerlingen en docenten kunt aanspreken zonder docenten of teamleiders te passeren. "Je moet het gesprek over je onderwijs en over de school dwars door alle lagen heen kunnen voeren, ook met docenten en leerlingen. Het zou mooi zijn als we elkaar zo leren vertrouwen dat we dat met een gerust hart kunnen doen", klinkt het. "Hier heb ik gezien hoe je als leidinggevende juist meer professionele ruimte kunt creëren door op de werkvloer meer aanwezig te zijn. Namelijk, door van het leiderschap over de organisatie een gedeelde verantwoordelijkheid te maken." Daarvoor moet je als leidinggevende wel om hulp kunnen vragen aan je medewerkers: "Willen jullie meedenken? Het zou enorm helpen als ik die vraag kan stellen."

AH-vestigingsmanager Bram Boon valt zijn gasten bij: "Omdat ik de kar niet langer alleen trek, heb ik de tijd om mijn rol anders in te vullen en bijvoorbeeld in gesprek te gaan met klanten en medewerkers."

'Ik heb gezien hoe je als leidinggevende juist meer professionele ruimte kunt creëren door op de werkvloer meer aanwezig te zijn'



16:55

'Door hun effect concreet te maken'

"Niet." Kordaat antwoordt Margreet Hordijk op de vraag hoe je een verbeterproces faciliteert richting personeel. Voor veel aanwezigen lijkt het een verademing dat sommige zaken hier simpelweg niet onderhandelbaar zijn. "Als een AH-vestiging kiest voor IDB, moet iedereen zich eraan verbinden", vertelt Hordijk. "De kaders zijn klip en klaar." Maar hoe draag je de IDB-kernwaarden dan over? "Door ze voor te leven en vooral hun effect concreet te maken." Dit lijkt vandaag het voornaamste inzicht: het idee dat draagvlak voorwaarde is om resultaten te boeken, kun je evengoed omdraaien. Bij Albert Heijn zien ze het in elk geval elke dag gebeuren: als je resultaten boekt – voor klant, organisatie, personeel – volgt het draagvlak vanzelf. ■

'Omdat ik de kar niet langer alleen trek, heb ik de tijd om in gesprek te gaan met klanten en medewerkers'

BESTURENPROGRAMMA STICHTING LEERKRACHT

Sinds vier jaar ondersteunt Stichting LeerKracht scholen bij het creëren van een verbetercultuur. Het aantal deelnemende scholen is explosief gegroeid: van vijftien pilotscholen in 2012 naar bijna vijfhonderd deelnemende pabo's en scholen in po, vo en mbo in 2016. Het LeerKRACHT-programma waarmee deze instellingen werken, is verwant aan moderne managementvormen die de verbetercultuur binnen bedrijven sterk hebben beïnvloed, zoals *scrum* en *agile*. Centraal daarin staan onder meer samenwerking in teams, flexibiliteit, zelfsturing, korte ontwikkelingscycli en nog kortere communicatielijnen (denk aan het bordmoment in het artikel).

Het reguliere LeerKRACHT-programma focust op de leraar. Voor onderwijsbestuurders die in hun organisatie een professionele verbetercultuur willen opbouwen of versterken, biedt de stichting een besturenprogramma aan, met steun van Nederlandse bedrijven en van PO-Raad, VO-raad en MBO Raad. Deelnemers bezoeken grote Nederlandse bedrijven, wisselen ervaringen uit met managers uit bedrijfsleven en onderwijs en bezoeken scholen die de LeerKRACHT-aanpak hanteren. Deelname aan het besturenprogramma staat in principe open voor alle geïnteresseerde onderwijsbestuurders en -managers. ■



www.stichting-leerkracht.nl