

Albert Heijn en Iedere Dag Beter

Elke dag in gesprek met je medewerkers

Als de zoemer klinkt en het laatste lesuur zit erop, dan wisselt een flink aantal leerlingen de schoolbanken in voor... de afdeling brood, het magazijn, de servicebalie of de kassa van Albert Heijn. Wat zij waarschijnlijk niet weten is dat zij werken bij een organisatie met een sterk ontwikkelde verbetercultuur, gebaseerd op dezelfde principes als de programma's op veel scholen: elke dag een stukje beter.

DOOR RENSKÉ VALK

De aanpak die op veel scholen bekend staat als leerKRACHT, diezelfde aanpak heet bij de grootste supermarktketen van Nederland IDB: Iedere Dag Beter. Alle winkels in Nederland werken ermee en de aanpak toont zich een van de meest succesvolle, impactvolle verbeteraanpakken die Jan Rouwhorst, HR businesspartner met meer dan 30 jaar ervaring bij AH, tot nu toe heeft meegemaakt. Hij neemt ons mee in vogelvlucht.

Iedere dag beter

'Albert Heijn is een merk, een publiek bezit. Het bedrijf bestaat nu ongeveer 130 jaar en sinds de oprichting houdt het bedrijf zich bezig met de vraag hoe in te spelen op de veranderende wensen van de klant. In dit bedrijf moet het gewoon altijd beter.' Verbetering wordt gezocht in de kwaliteit van het assortiment: in nieuwe producten of andere innovaties. Maar groei van het resultaat is minstens zo belangrijk. Rouwhorst: 'En omdat harder werken niet meer de oplossing is, moet dat 'beter worden' altijd met slimmigheden, vernuftige ideeën. Lang zijn die innovaties gezocht in de aanpak van de processen: nog efficiënter inrichten, nog slimmer werken.

Daarin zijn we meesters geworden, dat heeft ons ook groot gemaakt.'

Van oudsher komen die innovaties van 'boven'; Albert Heijn is een sterk hiërarchische organisatie die top-down bestuurd. Rouwhorst: 'Een keer per jaar kwamen we bij elkaar, in een grote zaal, waar een paar stropdassen op het podium ons kwamen vertellen hoe we ervoor stonden en wat we gingen doen. En dat werd via MT+1, MT+2 en MT+3 uitgerold. Even gechargeerd.'

Rond 2010 bracht de directie van Albert Heijn een bezoek aan een wereldwijde voedingsmiddelenbedrijf. Daar werd gewerkt aan verbetering via een andere as: die van de medewerker. Rouwhorst: 'Het bedrijf was bezig om een cultuur te ontwikkelen waarin alle medewerkers zich betrokken konden voelen bij de ontwikkeling van het bedrijf. Hoe benutten we de kennis en ervaring van die duizenden medewerkers op alle plaatsen in het bedrijf, zodat we elke dag beter kunnen worden? Hoe mobiliseren we de medewerkers om mee te denken, iets te mogen vinden, te experimenteren en fouten te mogen maken?' Het was een geheel andere aanpak, en dat inspireerde Albert Heijn. Waar vroeger vooral aan de kostenknop werd gedraaid – waar kunnen we besparen? – ging men nu nadenken over innoveren via een ander principe. Rouwhorst: 'Via wat ik noem een omgekeerde piramide; de basis boven. Hoe maken we al die jonge mensen, die millennials, betrokken? Hoe ontketenen we die duizenden talenten? Het leidde tot wat nu heet IDB, met als drijvend motto: tevreden werknemers (en goed leiderschap) zorgen voor een hoge klanttevredenheid, en een hoge klanttevredenheid zorgt voor (financieel) resultaat. En dat lijkt eenvoudig, maar dat is een heel ingewikkeld proces. Want hoe stimuleren we hen om mee te denken zodat we de winkel elke dag een stukje beter maken, in een bedrijf dat altijd een top-downstructuur heeft gehad?'

Nieuwe aanpak

Rouwhorst. 'We zijn begonnen met een beperkte groep sterke supermarktmanagers. We maakten duidelijk welke beweging we in gang wilden zetten en we zijn eerst zelf begonnen, met de directie. Je moet eerst zelf door het koude bad: voelen wat het is, wat zo'n aanpak met je doet. En waarom je het doet, altijd die waarom-vraag blijven stellen. Pas dan kun je met je medewerkers hetzelfde proces in. De essentie van de aanpak is:



Jan Rouwhorst



De vulploeg houdt een bespreking bij het IDB-bord, bij Albert Heijn aan de Daalseweg in Nijmegen. (fotografie: Fotografie Jacques Verschuren)



ga in gesprek met je medewerker. Elke dag opnieuw. Binnen de aanpak waren daarvoor instrumenten ontwikkeld, zoals een vragenlijst, de IDB-monitor en het IDB-bord. Elke ochtend ga je als manager de winkel in, je gaat langs de verschillende afdelingen, vraagt aan de medewerkers hoe het gaat, en kijkt hoe de verschillende producten erbij liggen. Om 10.00 uur verzamel je een paar medewerkers om je heen, bij het IDB-bord en bespreek je wat je die ochtend hebt gezien. Samen zoek je naar oplossingen voor onregelmatigheden, of misschien structurelere problemen. Bedenken jullie eens iets waardoor we nooit lege vakken bij het brood hebben? Dat kun je aangeven op het bord. Zo zijn we begonnen, dat is nu zo'n 7 jaar geleden.'

Geen trucje

'Pfff...hoezo, iedere dag 'de IDB-monitor lopen,' doe ik niet hoor...' Dat hoorde je toch met enige regelmaat, in de startfase, vertelt Rouwhorst. 'Het risico van een instrumentarium hebben is dat iets wat eigenlijk een grondhouding moet worden, een trucje wordt. Het gaat natuurlijk niet om die monitor, of om het IDB-bord. Het gaat erom dat je je medewerkers aan het denken zet, de medewerker belangrijk maakt en beloont voor het meedenken. En dat je vanuit dat meedenken steeds die +1 stap zet. Dat je echt gelooft dat je winkel beter wordt door in gesprek te gaan met je medewerkers. Zo'n stap hoeft niet groot te zijn, hè? Dat kan heel klein. Maar elke dag een kleine verbeterstap zetten met duizenden mensen is een hele grote beweging.'

IDB paste dus niet zomaar bij elke manager. Dat kostte tijd, en soms kostte dat mensen. En dat is niet zo gek, want een bedrijfs-cultuur verander je niet van de een op de andere dag. En de medewerkers in de winkel? Rouwhorst: 'Dat was een bijzonder proces. Velen geloofden niet écht dat we hen lieten meedenken. Hoezo wordt mij wat gevraagd? Men was nogal achterdochtig. Er is een groep die het helemaal niet leuk vindt, die er niet op zit te wachten om mee te denken: 'Zeg nu maar gewoon dat ik moet vegen, en dan ga ik vegen'. Maar er is ook een grote groep die ruimte voelt en met allerlei ingevingen komt, de meest gekke

dingen, het vliegt ook wel eens helemaal uit de bocht. Maar daar komen wel de creatieve ideeën vandaan.'

Levend houden

Abert Heijn heeft een sterk wisselend part time medewerkersbestand en het is een uitdaging om een bedrijfscultuur duurzaam te maken, levend te houden. Rouwhorst: 'Het moet echt in je genen gaan zitten. Cruciaal daarbij: de supermarktmanager zelf. Zijn/haar grootste uitdaging: "hoe ben ik in staat om mijn teamleiders en al mijn medewerkers steeds opnieuw weer te bereiken?" En nogmaals, dan gaat het niet om de checklist of het bord. Je zult supermarkten zien waar het IDB-bord niet heel frequent gebruikt wordt, maar waarvan ik weet dat de manager zijn eigen manier gevonden heeft om het IDB-principe fantastisch in te vullen.

Wat betreft de parttime medewerkers, en het hoge verloop dat we hebben in die groep, is dat een enorme uitdaging. De vulploegmedewerker, die alleen maar aangesteld is om vakken te vullen, moet wel een klantgerichte houding hebben, als hij ook gedurende openingstijden vakken vult. Wat de kassière allemaal tegelijkertijd moet doen is enorm: afrekenen, alcoholcontrole, letten op de tassen, vriendelijk zijn tegen de klanten, ... en dat duizend keer per dag. Het is een uitdaging om dat elke dag weer goed te doen.'

Zo komen we even op het beroemde zinnetje 'Heeft u alles kunnen vinden', dat elke kassière enige tijd geleden moest stellen bij het afrekenen. De zin verwarde veel klanten (ze stonden toch gewoon af te rekenen...) en de kassière-medewerkers kregen er het heen en weer van. Maar ze moesten het vragen. 'Kijk,' zegt Rouwhorst, 'Dat is nu een voorbeeld van een technische invulling, bureaucratisering van IDB. Dit werkte niet. Dan moet je er snel mee ophouden. Dus: een supermarktmanager moet héél goed begrijpen waar IDB over gaat.'

School

We gaan naar het onderwijs. Ook op scholen werkt men aan verbetering van de organisatie en van de kwaliteit van het werk. Rouwhorst: 'Ik heb groot respect voor het beroep van leraar, het lijkt me een moeilijk beroep. Maar daarentegen lijkt me een school een eenvoudige organisatie, vergeleken met een supermarkt met in- en uitlopende mensen, een assortiment van duizenden producten, logistiek en losse en vaste jonge medewerkers. Een school vind ik een stuk overzichtelijker, leerlingen zitten gewoon in groepjes van 30 in een lokaal, elke dag hetzelfde proces. Het management – de leraar – is goed opgeleid, sterk gemotiveerd en zit heel dicht op de medewerkers – de leerlingen. Het lijkt me vrij eenvoudig om dit principe in te voeren. Maar ik benadruk nog een keer, het gaat niet om de techniek, het gaat om het idee erachter. Ik heb wel scholen op bezoek gehad en verteld over IDB. Dan slaan veel leraren direct aan op het IDB-bord. Dat willen ze graag ophangen in de klas. Maar wat mij betreft gaat het daar niet om. De vraag is: ga je wel eens in gesprek met je leerlingen? Vraag je wel eens: hoe gaan we het anders doen, beter doen? Vraag je naar het waarom? Stel je dat soort vragen in de klas? Durf je dat? Natuurlijk is een school iets anders dan een supermarkt. Dat begrijp ik ook. Maar zijn we niet allebei bezig met iets vergelijkbaars: met het ontketenen van talent bij jonge mensen?' ●

► Renske Valk is hoofdredacteur van Van Twaalf tot Achtien.