

1

HAARLEM TERUG OP HET SPOOR

Het management denkt dat ze de zaak onder controle moet houden. Het uitgangspunt in de meeste bedrijven is dat vanuit het management de mensen op de werkvloer moeten worden aangestuurd. De rechtsdraaiende organisatie gaat uit van het tegendeel: juist van de werkvloer moeten de ideeën komen die leiden tot een organisatie waarin iedereen gemotiveerd en met plezier werkt.

Bij mijn start bij NedTrain als directeur van het Revisiebedrijf in Haarlem in mei 2002, werd ik geconfronteerd met een bedrijf waarin het leek alsof de ontwikkelingen sinds midden vorige eeuw hadden stilgestaan. Jarenlang was er niet meer geïnvesteerd en de projecten waren 'out of control'. Op een omzet van 94 miljoen euro werd 10 miljoen euro verlies geleden. De ruim negenhonderd werknemers leken stuurloos en zonder geloof in eigen kunnen werden werkzaamheden uitgevoerd. Dat er nog treinen werden gereviseerd was volledig te danken aan het vakmanschap en het ongelooflijke improvisatievermogen van de werknemers. En omdat stoppen met werken voor de opdrachtgever, Nederlandse Spoorwegen Reizigers (NSR), gezien alle aangegane verplichtingen geen optie was. Alle vertragingen en daaruit voortvloeiende ongemakken moesten maar geslikt worden. Wel was duidelijk dat NSR beslist geen nieuwe projecten meer bij het bedrijf in Haarlem zou onderbrengen. Nieuwe projecten werden bij bedrijven in Duitsland ondergebracht.

De fietsenmaker

In de bedrijfshallen was het een volstrekte chaos. Op mijn derde werkdag betrapte ik op mijn ronde door de bedrijfshallen en over de terreinen een collega op diefstal. Jos, een ervaren lasser met bijna 25 dienstjaren, was in het fietshok bezig om een voorbewerkt aluminium profiel aan het frame van zijn nieuwe fiets te monteren, met het voornemen daarna zo de poort uit te fietsen. Onze conversatie verliep als volgt:

Ik: 'Goedemiddag, kan ik je ergens mee helpen?'

Jos: 'Wie ben jij?'

Ik: 'Ik zal me even voorstellen. Arie van As, de nieuwe directeur.'

Jos: 'Eh... (geschrokken). Ik heet Jos, eh... de derailleur van mijn fiets werkt niet goed.'

Ik: 'Dan kan ik je zeker helpen, want ik heb de laatste jaren in de fietsenindustrie gewerkt. Maar ik kan zo wel zien dat er met die splinternieuwe fiets van je niets mis is.'

Jos blijft prutsen aan zijn derailleur.

Ik: 'Zou je me niet gewoon vertellen wat er werkelijk aan de hand is?'

Jos: 'Ik begrijp het ook niet want vanmorgen functioneerde de derailleur nog prima.'

Ik: 'Je moet me niet voor de gek houden. Je krijgt nog een keer de kans om me te vertellen wat je aan het doen bent.'

Jos: 'Ik weet ook niet wat er mis is.'

Op het moment dat ik op het punt van ontploffen sta komt afdelingsmanager Willem poolshoogte nemen. Hij krijgt de opdracht om Jos voor drie dagen te schorsen. Daarna moet hij beoordelen welke maatregelen er tegen Jos worden genomen. Het voorval gaat als een lopend vuurtje door het bedrijf en laat grote indruk achter. Jos, die drie nachten niet heeft geslapen als hij bij mij op kantoor komt, veronderstelt dat hij wordt ontslagen. We besluiten het bij een schorsing te laten. Onbedoeld zijn dit soort 'praktijkvoorbeelden' bijzonder effectief bij het introduceren van gedragsregels. In de loop van de jaren ontstond een goede band met Jos. Bij zijn 25-jarig jubileum spreek ik hem liefkozend toe met 'fietsmaker'.

Ik was mijn 'fietsentrauma' nog steeds niet helemaal kwijt en ergerde me aan al die fietsen die her en der op het fabrieksterrein gestald werden. Frans, manager van het draaistellenbedrijf, vond mijn aandacht voor dit 'probleem' erg overdreven en provoceerde mij door zijn vehikel, ten overstaan van zijn medewerkers, pontificaal voor zijn kantoor neer te zetten. Volledig onnodig schoot ik uit mijn slof en las hem de les over voorbeeldgedrag. Hoewel vanaf dat moment alle fietsen in de stalling stonden, was het geen actie om vol trots op terug te kijken. Er waren wel belangrijkere zaken die om aandacht vroegen.

Om te kunnen beoordelen wat er bij binnenkomst en vertrek van het bedrijfsterrein allemaal gebeurde, werd een verborgen camera geplaatst. Ook de permanente door een professioneel bedrijf uitgevoerde bedrijfsbewaking was hier niet van op de hoogte. Bij bestudering van de opnamen bleek dat de bewakers van middernacht tot zes uur 's morgens de verlichting van hun kantoor uitdeden en van een heerlijke nachtrust genoten. Nog erger was dat twee bewakers zelf ook diefstal pleegden. De samenwerking met het 'professionele' bedrijf werd onmiddellijk verbroken. Met instemming van de ondernemingsraad werden voortaan steekproefcontroles bij het verlaten van het bedrijfsterrein gehouden. Uiteraard door een nieuw beveiligingsbedrijf.

Ja maar

Er was een grote groep medewerkers van wie niet duidelijk was wat hun taak inhield. Voor elk probleem was iemand aangenomen om het op te lossen. Op elke vier directe medewerkers waren drie indirecte medewerkers in dienst. Project- en lijnverantwoordelijkheden liepen door elkaar, waardoor uiteindelijk niemand verantwoordelijk was.

Tijdens mijn dagelijkse treinreis van Eindhoven naar Haarlem, in de intercityrijtuigen (ICR) die op dat moment in Haarlem gereviseerd werden, stootte ik letterlijk op een praktische onvolkomenheid. In het comfortabele, nieuw ingerichte rijtuig, met de krant en een bekertje koffie, was een reis van bijna twee uur wel te doen. Totdat mijn buurman vroeg of hij zijn lege bekertje in het afvalbakje naast mijn klaptafeltje mocht gooien. Geen probleem, ware het niet dat het deksel van het afvalbakje net niet open kon omdat het tegen de onderkant van mijn tafeltje kwam. Tijdens het laatste deel van het traject zat ik alleen in het rijtuig. Ik heb alle tafeltjes en klaptafeltjes en afvalbakjes getest. De helft ging zonder problemen open maar de rest niet. Bij mijn verbeten zoektocht naar de oorzaak van dit probleem in de weken daarna stuurden de 'engineers' (ontwerpers) me van het kastje naar de muur:

- 'Zo hebben we dat altijd gedaan.'
- 'Dat hebben we al eens eerder geprobeerd.'
- 'Maar dat is mijn verantwoordelijkheid niet.'
- 'Niemand heeft me toestemming gegeven om eraan te beginnen.'
- 'Ik zit nog op informatie te wachten.'
- 'Dat is mijn werk toch niet!'
- 'Ik heb het veel te druk, ik kom er voorlopig niet aan toe.'
- 'Dan moet je even wachten tot mijn collega terug is, die zal je wel verder helpen.'
- 'Ja... eh...'
- 'Ik zal er wel een rapport over schrijven.'
- 'Wist je dat niet? Ik had je toch een mailtje gestuurd?'
- 'Dan zullen we maar even wat mensen bij elkaar roepen.'
- 'Ja, dat hebben we wel afgesproken, maar je wist toch dat...'
- 'Ja, dat hebben we wel afgesproken, maar toen wist ik nog niet dat...'

Tja... Uiteindelijk vertelde een eerstelijnsmanager de oorzaak van het probleem. De plaatsing van de afvalbakjes werd in de cascoafdeling bepaald aan de

hand van de maatvoering van de ramen. De stoelen, met aan de achterkant het klaptafeltje, kwamen van een andere montageafdeling. De afdelingen waren niet van elkaars werkzaamheden op de hoogte en, doordat de oorspronkelijke maatvoering van de soms al twintig jaar oude rijtuigen niet al te nauwkeurig was, ontstonden de afwijkingen. En daardoor problemen voor de gebruikers.

Opnieuw beginnen

Wat me in het bedrijf het meeste stoorde was het totale gebrek aan omgangsvormen en sociale controle. Er werd gehandeld in allerlei zaken; iedereen begon en eindigde met de werkzaamheden zoals het hem uitkwam; toonde geen enkel respect, noch voor elkaar noch voor de leiding en er was een hoog ziekteverzuim en zeer groot verloop onder het personeel. Na enige weken fanatiek aan gedragsregels en omgangsvormen te hebben gewerkt, waarbij ik me verbaasde over de enorme hoeveelheid indirecte medewerkers, zag ik maar één optie: het bedrijf sluiten en helemaal opnieuw beginnen.

Bart, de financieel manager van het bedrijf, was het volledig met me eens. Omdat het bedrijf onderdeel was van de besloten vennootschap NedTrain was een doorstart, mogelijk bij zelfstandige bedrijven die in problemen komen, niet haalbaar. We besloten met de ervaren productiemanager Johan, hoofd van de boekhouding Ben, ‘in het geheim’ een plan te maken dat een dergelijke doorstart zo goed mogelijk zou benaderen. De hoofdpunten van het plan waren:

- collectief ontslag voor 125 indirecte medewerkers en 50 directe medewerkers;
- het opnieuw plannen van alle projecten (dat enorme verschuivingen in de afgesproken levertijden tot gevolg had);
- een duidelijke scheiding van project- en lijnverantwoordelijkheid;
- herinrichting van de productieorganisatie.

In augustus 2002 werd het plan voorgelegd aan de directies van NedTrain en de NS. Zij gingen zonder op- of aanmerkingen akkoord en gaven ons het volle vertrouwen. Op dat moment was binnen de hele NS-organisatie een kostenbesparingsactie gestart met de naam AIDA (Aanpak Indirecte Diensten en Aankoop). Mijn voorwaarde om daar met de geplande reorga-

nisatie in Haarlem wel aan mee te doen werd geaccepteerd. Een vluchtig bezoek van de president-commissaris van de NS begin september bevestigde de goede richting: ‘Volgens mij moet je alles platgooien en opnieuw beginnen.’

Na een grondige voorbereiding werden op 19 september 2002 management, medewerkers en sociale partners uitvoerig geïnformeerd. Het nut en de noodzaak van ingrijpen stond voor niemand ter discussie, maar 175 ontslagen vond men toch wel erg rigoureuus. Gelukkig kwam de ondernemingsraad binnen zes weken met een advies dat voor een belangrijk deel werd overgenomen, het ondernemingsbesluit volgde. Dit alles vond in een kort

Weerbericht

In een van mijn eerste weken bij het bedrijf in Haarlem mocht ik een van de collega's van het wielenedrijf huldigen vanwege zijn 25-jarig jubileum. Tijdens het gesprek in mijn kantoor, samen met zijn familie en twee collega's, vertelde de jubilaris tot mijn grote verbazing dat hij in al die jaren nog nooit bij de Materieelrevisie was geweest. Het bedrijf ligt aan de andere kant van de transportweg op het NedTrain-terrein. Hij had geen idee welke werkzaamheden daar werden uitgevoerd en wie zijn collega's waren. De man kwam 's morgens fluitend naar het werk, at om half tien zijn eerste boterhammetje, om twaalf uur soep met een broodje kroket, een appeltje rond half drie en ging na vieren weer fluitend naar huis. Hij deed zijn werk graag en goed volgens zijn baas en was zeer tevreden bij 'het spoor' maar hij had geen enkele interesse in wat er buiten zijn afdeling gebeurde. En zo waren er nog enkele collega's die geen behoefte hadden aan een strategie, missie of visie, maar wel van belang vonden wat de directe consequenties voor hun werk en hun persoonlijke toekomst waren. Deze collega's zijn misschien een uitzondering, maar zeker in een bedrijf als NedTrain, met een grote spreiding van activiteiten over het land, moet de boodschap naar de lokale problematiek vertaald worden. Eigenlijk wordt gevraagd om een vertaling in de vorm van een soort weerbericht: wat betekent dat voor mij als ik morgen op het werk kom en houd ik op termijn mijn werk?

tijdsbestek plaats en dat kwam vooral omdat de zwaarste klappen niet op de werkvloer maar bij de ondersteunende diensten vielen.

Het was van belang om het traject zo snel mogelijk te doorlopen. Daarom werden, nadat het besluit door de or was genomen, direct de onderhandelingen met de vakbonden gestart om selectiecriteria vast te stellen. De managers van de getroffen afdelingen kregen vervolgens allemaal 48 uur de tijd om op basis van deze criteria een nieuw 'bezettingsplaatje' te maken. Met twee derde van de oorspronkelijke bezetting. Slechts twee van de achttien managers gaven aan dat ze met een afgeslankte bezetting hun afdeling niet konden runnen. Ze wilden ieder twee collega's extra behouden. Ik stemde daar zonder verdere discussie mee in, omdat de overige managers zonder problemen akkoord gingen. Er zouden 171 ontslagen vallen.

Drie maanden na de start van de operatie werden op 13 december 2002 de ontslagen aangezegd. Het was voor iedereen een indrukwekkende, spannende en emotionele dag. Op 1 januari 2003 konden we beginnen met 'het nieuwe bedrijf'.

De effecten werden snel zichtbaar. Het kostenniveau daalde met 10 miljoen euro en minder mensen in de organisatie betekende, misschien gek genoeg, veel minder problemen. De nieuwe productieorganisatie en de scheiding tussen lijn- en projectverantwoordelijkheid misten hun uitwerking niet. De nieuwe afleveringsplanning werd gerealiseerd en er kwam weer 'schwung' in het bedrijf. De herstelfase was afgerond, Haarlem stond weer op de rails. Nu kon er gestart worden met de verbeteringsfase: 'Quality Train'.

'Quality Train'

Het doel van het project 'Quality Train' was om de processen na de reorganisatie opnieuw in te richten en om het vertrouwen van medewerkers en overige 'stakeholders' terug te winnen. Alle inspanningen die nodig waren om dat doel te realiseren werden geplaatst in het kader van de doelen van 'Kwaliteit van de arbeid en organisatie':

- kwaliteit personeel;
- kwaliteit product;
- kwaliteit leveringsbetrouwbaarheid;
- kwaliteit processen;
- kwaliteit resultaat.



... alles schoon te maken ...

Mijn inschatting was dat deze kwaliteitsverbeteringen zouden leiden tot een jaarlijkse kostenverlaging van nog eens 10 miljoen euro (12 procent van de totale kosten). Dit zou vooral helpen bij de behandeling van noodzakelijke toekomstige investeringsaanvragen.

In de communicatie was het van groot belang de inspanningen op het gebied van kwaliteitsverbeteringen te benadrukken en te stimuleren en niet de kostenverlaging voorop te stellen. Met andere woorden, het ging niet om efficiency maar om effectiviteit.

Op alle mogelijke manieren werd 'Quality Train' gecommuniceerd naar de collega's. Alle afdelingsplannen en acties stonden in het kader van een of meer kwaliteitsdoelen van 'Quality Train'. Collega's in de uitvoering werd uitvoerig de gedachte achter de acties uitgelegd. Alle managers kregen een professionele map met alle mogelijke ondersteunende informatie. Op het bedrijfsterrein en in de productiehallen werden grote billboards opgehangen. De hele organisatie werd voortdurend geconfronteerd met de 'Quality Train'-gedachte. Deze ijzersterke 'communicatielawine' zorgde voor geloofwaardigheid en acceptatie bij iedereen die zich betrokken voelde.

Grote kwaliteitsstappen werden niet alleen in de productieafdelingen gezet maar ook bij de voorbereiding en begeleiding van grote projecten. De afdeling Ontwikkeling en Projecten (O&P) stond inmiddels onder leiding van Mike, een manager van zestig jaar met grote ervaring in de automobieliindustrie en andere competitieve industrieën. Zijn kennis zorgde voor een enorme stimulans om de voorbereidende en ondersteunende processen zoals engineering, inkoop, werkvoorbereiding, logistiek en projectleiding kwalitatief op niveau te krijgen. Ned-Train Haarlem begon de lopende projecten onder controle te krijgen en dat zorgde al snel voor een andere stemming bij opdrachtgever NSR.

De NS-directie en de NS-Groepsraad werden uitgenodigd om de ontwikkelingen op de werkvloer in Haarlem te bekijken. Dat leidde ertoe dat begin 2004 gesproken werd over de mogelijkheid om een volgend groot revisieproject voor de NS toch weer in Haarlem onder te brengen. Op 14 mei 2004, nog geen anderhalf jaar na de start van 'Quality Train', gaf NSR de opdracht om te starten met de voorbereiding van het revisieproject van 281 ICM-rijtuigen met een totale waarde van bijna 200 miljoen euro. Dit project ging eind 2006 in productie en liep door tot in 2010.

In 2003 was er orde en netheid binnen de organisatie nog steeds een zorgelijk punt. Er was weliswaar vooruitgang geboekt, maar de verbeteringen gingen langzaam. Er moest een trendbreuk gecreëerd worden. Daarom werd op 18 december 2003 een volgende stap gezet in de ontwikkeling van de gedragsregels. Het bedrijf werd in het kader van 'Quality Train' een dag volledig stilgelegd en met ruim zeventienhonderd mensen grondig opgeruimd. De financiële mensen rekenen voor dat een dag niet werken 300.000 euro kostte en ook de meeste andere collega's vonden het maar een idioot plan. Maar gedurende de dag ontstond er een euforische stemming en uiteindelijk werd 340 kubieke meter afval weggegooid, waren administratieve achterstanden weggewerkt en computerbestanden opgeschoond. Er was een nieuwe 'orde- en netheidstandaard' geïntroduceerd.

Gedurende de opruimdag werd voor het eerst met alle collega's in een van de productiehallen van een kerstlunch genoten. Dit zou uitgroeien tot een traditie en een belangrijke stap betekenen in de ontwikkeling van de sociale omgangsvormen. Om er zeker van te zijn dat alle inspanningen niet van korte duur zouden zijn, werd vanaf dat moment een maandelijks orde- en netheidaudit uitgevoerd door een team van vier willekeurige en steeds wisselende collega's.

Sturen zonder muren

Een volledige dag met alle medewerkers besteden aan orde en netheid en daarmee een gedragsregel aangaande het schoonhouden van de werkplaatsen echt belangrijk maken, beviel goed. Er werd daarom besloten om met zijn allen te werken aan het verbeteren van de eigen werkplek. Dat was op 16 december 2004. Met het motto 'Werken aan de werkplek' werden alle managers samen met hun directe collega's uitgenodigd om met voorstellen tot verbetering te komen, mét een kostenplaatje.

Een maand voor de geplande dag had de directie nog geen enkel voorstel gekregen. Bij nader inzien niet verwonderlijk, want de managers waren in het verleden helemaal murw gebeukt door de bureaucratische behandeling van dit soort budgetaanvragen. Ik besloot de ongeveer dertig eerstelijnsmanagers bij elkaar te roepen en de opdracht om te draaien: 'Jullie krijgen allemaal een budget van 15.000 euro en waag het niet om het niet op te maken!' Dit bleek precies het

steuntje in de rug dat nodig was, want ideeën waren er in overvloed. Alleen de financiële afdeling besloot de prognose van het bedrijfsresultaat voor 2004 met 450.000 euro in negatieve zin aan te passen.

‘Werken aan de werkplek’ was een groot succes en er was uiteindelijk maar een deel van het budget nodig om grote veranderingen te realiseren. Een geweldige inspanning werd geleverd door de zeventig medewerkers van de afdeling Engineering die gehuisvest waren in verschillende ruimten op de tweede verdieping van het kantoorgebouw. Zij sloopten eigenhandig alle tussenmuren en creëerden een kantoorruimte waarin onderling contact en intensieve samenwerking veel beter mogelijk werden. Een deel van het budget ging op aan nieuw meubilair en zo ontstond er uiteindelijk een prachtige en functionele afdeling. Maar ook in de productie werden schilder- en reparatiewerken uitgevoerd, gereedschapborden gemaakt, veiligheidsmiddelen geplaatst en allerhande praktische verbeteringen gerealiseerd. Vaak strandden initiatieven al snel nadat een door de directie ondertekende visie gepubliceerd is en er een projectleider is aangesteld. Medewerkers hebben heel snel door of het echt gemeend is of niet. Op zich logische gedragsregels als orde en netheid, respect voor elkaar en verantwoordelijkheid voor de eigen werkplek, worden alleen maar geaccepteerd en nageleefd als de eindverantwoordelijke dit door voorbeeldgedrag continu blijft benadrukken. Na verloop van tijd zijn de gedragsregels zo vanzelfsprekend dat de collega’s elkaar erop aanspreken.

In 2005 stond de dag in december in het teken van de NedTrain-strategie ‘Best of Class’. In 2006 was veiligheid het onderwerp en in 2007 stond sociale innovatie door middel van ‘Maak werk van je Idee’ centraal. In 2008 werd de ‘Koers van NedTrain’ voor iedere werkplek uitgewerkt en in 2009 stonden alle ondersteunende diensten volledig in het teken van de uitvoering van het programma ‘Haarlem centraal’. Hoewel een complete dag in het teken van één onderwerp waarbij de productie volledig stilligt direct enkele tonnen kost, is het een waardevolle investering die indirect een veelvoud van de gemaakte kosten oplevert.

In april 2003 kon ik de collega’s beloven dat als we na de reorganisatie (‘Haarlem terug op het spoor, fase 1, 2002’) de kwaliteit van processen weer onder controle zouden krijgen en het vertrouwen van de klanten konden herwinnen (‘Quality Train, fase 2, 2003-2004’), ik bij de NedTrain- en de NS-directie zou strijden voor investeringen in de infrastructuur ter waarde van 25 miljoen euro. We zouden dan weer als een modern bedrijf kunnen opereren (‘Investering in infra-

structuur, fase 3, 2005-2007"). Al in juli 2003, een half jaar na de 'doorstart' werd dit aan de NS-directie voorgelegd, met de afspraak dat ik een jaar later de resultaten van de eerste anderhalf jaar zou terugkoppelen en dan de investering zou indienen.

In 2004 werden de eerste investeringsaanvragen voor totaal ruim 25 miljoen euro ingediend bij de NS-directie en in september 2007 opende de weduwe van de plotseling overleden oud-voorzitter van de ondernemingsraad Evert Eising het nieuwe bedrijfsgedeelte, de 'Evert Eising hal'.

Door ontwikkeling en consequente toepassing van enkele duidelijke kaders en gedragsregels en het investeringsprogramma ontwikkelde het revisiebedrijf in Haarlem zich in enkele jaren tijd van een op alle gebieden failliet bedrijf tot een onderneming die de benchmark is geworden in haar branche.

DE VISIE VAN

Mike Mayer, directeur Operations: **'Voorbeeldwaarde Haarlem van eminent belang'**

'In de kern was er goed materiaal en heeft NedTrain mensen die buitengewoon gemotiveerd zijn en die ontzettend loyaal zijn. Dat komt doordat de NS een sociaal bedrijf is. In leiderschapsontwikkeling concentreerde de NS en dus ook NedTrain zich al jaren op "mens, mens en nog eens mens" en communicatie. Daaraan had ik de pest want ik vond inhoud en proces net zo belangrijk. Door deze houding waren er leidinggevendenden die geen zak wisten van het onderwerp waar het over ging maar die wel ontzettende goede leidinggevendenden waren.

Binnen het bedrijf werd ervaring eigenlijk de vervanging van opleiding omdat mensen zo gemakkelijk konden doorgroeien. Kennis ontbrak dus en er was veel vermeend vakmanschap. Vermeend vermogen om dingen te doen die niet werden geschraagd door opleiding. De goede kanten van dit proces hadden een aantal "bijproducten" veroorzaakt die het moeilijk maakten te veranderen. Verandering was op een aantal punten bedreigend. Als je meer opleiding binnen wilde halen, zagen mensen dat vaak als een bedreiging. Toch heb ik nooit, echt nooit, gedacht dat een bedrijf met een dergelijke historie

de bereidheid zou hebben tot een grote verandering. Maar NedTrain bleek dat veranderingsvermogen wel te hebben en heeft die immense verandering ook gerealiseerd. Alleen moest alles opgeschud, zo niet wakker gemaakt worden.

Haarlem kun je niet los zien van dat project. Het was een bedrijf met, figuurlijk, een hek eromheen. Haarlem was overzichtelijk met zevenhonderd mensen. Je kon dus gemakkelijk vaststellen of er gedaan werd wat gedaan moest worden. Het vertrouwen in NedTrain was vanuit de NS niet groot. Zeker niet wat betreft Haarlem, een soort “Goelag Archipel” binnen NedTrain.

Toen Arie van As daar aantrad was het een bedrijf met een project dat slecht liep en waar weinig zelfvertrouwen leefde. Uniek was dat Arie begon met het ontslaan van 171 mensen. Dat er een mogelijkheid tot ontslag bestond was voor iedereen in het bedrijf nieuw, ook voor de or en de bonden.

Samen met Jan, een oude maat uit de auto-industrie ontwierp Arie “Quality Train”. Het eerste resultaat daarvan was het herstel van de verhoudingen in het bedrijf, de leverbetrouwbaarheid en de overtuiging je eigen broek te kunnen ophouden. Dat leidde zelfs tot de financiering van een nieuwe fabriek. Dat er voor het eerst mensen uit moesten, zorgde wel voor schrik bij de achterblijvers maar dat heeft onbedoeld bijgedragen aan een toenemende arbeidsproductiviteit. Er werd een soort “schaal” doorbroken die rond het bedrijf zat en dat heeft breed zijn effect gehad. Het managementteam heeft er daadkrachtig aan bijgedragen om deze zaak te ondersteunen. Ook daardoor werd breed in het bedrijf draagkracht gevonden voor allerlei veranderingsprocessen. Als dat niet was gebeurd had het nooit kunnen functioneren.

Een van de meesterlijke zetten was om het bedrijf een dag stil te leggen voor een grote schoonmaak. Arie durfde dat. Tegen de verdrinking in, want iedereen lachte in eerste instantie om dit idee. Het leverde 340 kubieke meter afval op, van vuile koffiefilters tot hardware. Aan het eind van de dag zag het bedrijf er heel anders uit. Het bindend effect van die dag was een geweldige winst die nog altijd doorwerkt. De sfeer veranderde en daardoor het onderlinge gedrag. Dat had ingrijpende gevolgen voor de werkcultuur. Haarlem was een vruchtbare voedingsbodem. En Haarlem kreeg een

voorbeeldfunctie. De andere bedrijven benijdden Haarlem. Alleen was het daar met hun drieploegendiensten niet te doen.

Toen Arie begon als directeur van NedTrain en ik daar chef Operations werd, hebben we die lijn doorgetrokken bij heel NedTrain. Het uitgangspunt was: wat kunnen we wel doen als we niet kunnen doen wat we in Haarlem hebben gedaan? We zijn begonnen met netwerkteams om mensen bij elkaar te brengen. Om zo een gezamenlijk besef te ontwikkelen. Ook Arie veranderde, zeker nadat hij bij Insead, een internationale managementopleiding, was geweest. Hij blijft een beetje een kwajongen maar heeft toch een geweldige ontwikkeling doorgemaakt. Door de steen in de vijver te gooien kreeg hij mensen in beweging.

NedTrain was geen ideaal bedrijf, maar het vermeende vakmanschap bleef erin zitten. Wilde je echt veranderen dan moest je zaken aanpakken. "Quality Train" bleven we daarbij inzetten. Heel simpel: aan het eind van de rit komt het allemaal neer op de kwaliteit van het personeel en de kwaliteit van het proces. Samen leiden deze tot kwaliteit van het product. Dat zorgt uiteindelijk voor kwaliteit wat betreft de leverbetrouwbaarheid en draagt bij aan de kwaliteit van het resultaat. Dit was uiteindelijk de kern van alles wat we binnen het bedrijf ondernomen hebben.

Ondanks de gedachte van de or en de bonden dat de mensen in het bedrijf gemotiveerd zijn en hun werk goed doen, moesten we de kwaliteit van het personeel verbeteren door betere opleidingen en betere middelen ter beschikking te stellen. En de kwaliteit van het proces moest omhoog, zodat mensen hun werk nog beter kunnen doen. Het management is er verantwoordelijk voor dat mensen hun werk goed kunnen doen. Je moet als management zelf ook uitdragen dat je staat voor wat je zegt. Uiteindelijk is het een complex van factoren dat tot dit resultaat heeft geleid. Wij wilden naar een repetitief betrouwbaar productieproces: als het één keer goed is, is het de volgende keer ook goed en ook de daaropvolgende keer. De voorbeeldwaarde van Haarlem is van eminent belang geweest. Want als het in Haarlem werkt, waarom zou het dan niet voor heel NedTrain werken?'