

DE DIRECTEUR

Wat u hier ziet is het resultaat van een van de eerste *management buy outs* in Nederland. Het noodlijdende Van Gelder-concern wilde ons sluiten, om daarmee kapitaal vrij te maken en een belangrijke verliespost te elimineren. De werknemers voelden daar niets voor, en daar hoorde ik ook bij. Maar geen hond die ons wilde hebben. Met steun van werknemers, provincie en curator voerden we een saneringsplan uit waarbij het aantal werknemers werd teruggebracht van 800 tot 260. We hielden op met de productie van krantenpapier en schakelden over op *specialties*. Begin '83 werden we zelfstandig, met behulp van nieuwe aandeelhouders, erg moeizaam allemaal. Vanaf '84 ging het beter. Eerst hielden we 4 miljoen over, dat is nog bijna niks, maar het werd snel meer. In '86 waren we al zo ver dat we konden besluiten om onze tweede machine - de PM 1 heet die omdat hij feitelijk de oudste is - weer uit de mottenballen te halen en helemaal te reviseren. Dat kostte 50 miljoen gulden - voor een nieuwe betaal je 250 miljoen.

Aan zo'n investering kan een bedrijf gemakkelijk failliet gaan. Om onze vaste lasten niet meteen tot het maximum op te voeren, met het risico dat de afzet tegen zou vallen, gingen we eerst op halve kracht draaien. Met de vakbonden spraken we af dat als er in de eerste twee jaar calamiteiten zouden opduiken de mensen die aan de PM 1 werkten óf zonder compensatie naar hun oude functie terug zouden kunnen óf ontslagen zouden kunnen worden.

Die gefaseerde aanpak had vanuit opleidingsoogpunt natuurlijk een belangrijk voordeel. Een papiermachine bedienen leer je niet op school. Dit is wel procesindustrie, maar toch meer dan meet- en regelwerk. Er komt ook ambachtelijke kennis en materiaalgevoel bij kijken en dat leer je niet met vapro.

Je leert het ook niet van de leverancier. Die kan je alleen vertellen wat er gebeurt als je die en die knop indrukt, maar wat er dan met je papier gebeurt weet die ook niet. Zo'n machine koop je niet in een winkel. Je bestelt zelf een aantal elementen en modificaties, en voor de bouw huur je een ingenieursbureau in. In '86 zijn we eerst eens gaan kijken hoe we het zouden aanpakken. De mensen aan de PM 2 waren uiteraard ervaren, maar om die allemaal naar de PM 1 over te plaatsen zou dom zijn. De PM 2 moest het voorlopig allemaal voor ons blijven verdienen, dus daar mocht helemaal niets mee misgaan. De 90 nieuwe mensen die

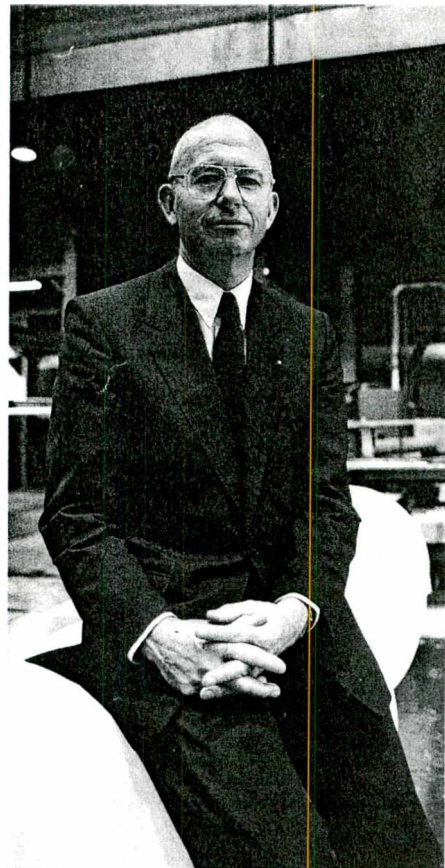


FOTO: BERT HOULING/STOKVIS

Ir. Maarten Veth: "Het is hartstikke efficiënt werken zo. Kennis gaat meteen, zonder verspilling, het bedrijf in. En mensen gaan mekaar helpen en dingen vertellen."

we in totaal hebben aangetrokken hebben we dus over de twee machines verdeeld, net als het zittende personeel. De ervaren mensen die aan de PM 1 werden toegevoegd konden ook niet helemaal zonder training, want de gereviseerde machine zou toch wat nieuwe kennis en vaardigheden vereisen, ook al kwam er geen fundamenteel nieuwe technologie bij kijken. Bleef over de vraag: hoe moet dat opleiden in zijn werk gaan?

Toen we met Joseph Kessels in contact kwamen begon die ons meteen te indoctrineren met dat pragmatisme van hem. Een opleidingsafdeling die voor materiaal zou gaan zorgen, daar moesten we niet aan beginnen, helemaal fout. 'Handboeken bevatten toch alleen maar theorie,' zei hij. 'Uit het boekje dat je bij een nieuwe auto krijgt kun je ook niet halen hoe je moet rijden. Begin nou gewoon eerst eens om iedereen precies te laten opschrijven wat hij doet.' Dus dat hebben we gedaan. De mensen in de belangrijkste functies gingen bijhouden wat ze deden, waar ze naar keken, wat het moeilijkste was en wat de meeste tijd nam. Na wat schiften en waarden, waarbij we op Jos' advies twee mensen van Pragma inschakelden, werd dat het basismateriaal. Plus, later, ook de eerste bedieningservaringen op de gereviseerde PM 1. Want dat was het mooie van onze aanpak: de machine werd onderhanden genomen terwijl de

toekomstige bedieners al aan het leren waren. Omdat alles in hetzelfde gebouw plaatsvond konden zij steeds meer dingen zelf uitproberen en zelfs veranderingen voorstellen.

Als docent hebben wij drie ploegchefs vrijgemaakt en samen met een vervanger en de opleidingscoördinator op cursus gestuurd. Daar leerden ze, a, hoe je cursus geeft en, b, hoe je cursusmateriaal maakt. Toen dat materiaal er was hebben we de ploegenindeling gemaakt en werden zij tevens de *start up*-chefs.

We draaiden in dagdienst tot alle bugs eruit waren. Daarna schakelden we over op drieploegendienst, dus nog steeds geen vijfplougendienst. Dat laatste gebeurde pas op 1 januari '89. Vanaf dat moment hebben we de geplande 60.000 ton extra, bovenop de 80.000 ton van de PM 2, op de kop af gemaakt. Net zoals we in de tussenfase, toen de PM 1 op halve kracht ging draaien, exact de geplande 30.000 ton haalden. Over 1990 haalden we een netto-winst van 22,5 miljoen gulden.

Maar de investeringen gaan alweer verder. In december is de PM 2 ook voor 20 miljoen gemoderniseerd. Bij deze gelegenheid is trouwens wél een stuk nieuwe technologie in huis gekomen. Dit keer waren een chef en een ervaren stofvoorbereider degenen die het materiaal maakten en de kennis overdroegen. Anders dan bij de PM 1 hadden we nu het probleem dat onderdelen op het laatste nippertje arriveerden, waardoor we laat konden beginnen en de oefenperiode werd bekort. Toch staan ook nu de opgeleide medewerkers aan de knoppen, en niet de opleiders. Die neiging is er wél, zeker. Maar de start was nu ook erg risicovol. Niet qua veiligheid, maar we hebben veel storingen gehad, en deze keer was er geen tijd om de machine af en toe een poos stil te zetten om er eens rustig aan te sleutelen. De leercurve gaat zo wél omhoog moet ik zeggen, ook al vond ik het deze keer lang duren allemaal.

En in mei is de PM 1 weer aan de beurt, om die technisch net *zo up to date* te maken. Deze keer maakt de opleidingscoördinator het materiaal. In de maand voor de ombouw gaan dan alle chefs op cursus.

Het is hartstikke efficiënt werken zo. Kennis gaat meteen, zonder verspilling, het bedrijf in. En mensen gaan mekaar helpen en dingen vertellen; nee, vroeger deden ze dat niet erg. En weet je wat het ook is, er ontstaat betrokkenheid bij het materiaal. Zo'n machine wordt iets van hen en dat heeft in ons geval ook met inspraak te maken, zoals ik dat zie: betrokken zijn bij veranderingen aan die machine, je inbreng hebben in zaken waar je verstand van hebt."

DE OPLEIDER

Ik ben een van degenen die uit de productie werden getild en die moesten beschrijven hoe de verschillende functies er eigenlijk uitzagen. Je hebt bijvoorbeeld de machinevoerder, die bepaalt de verhouding van de grondstoffen die door de stofvoorbereiders zijn gemaakt. Op deze ene machine maken we tientallen soorten papier, van kettingformulieren tot luxe karton, zoiets komt in onze industrie weinig voor. De drogers en houders toezicht op het drogen en op de lijmpers. Zij regelen dikte en ruwheid, krul en vochtgehalte. De bobineur komt het laatst. Aan de hand van de klantenlijsten snijdt hij de rollen op breedte. Dat moet met zo weinig mogelijk materiaalverlies gebeuren, want we produceren praktisch niets op voorraad. Van al die werkzaamheden zijn er heel wat die niet door de computer worden geregeld. Dat is vakkennis. Dat hou je.

Ik ben als veertien-, vijftienjarige van de lts gekomen en werk hier nu al meer dan 25 jaar. Alles meegemaakt. Negen jaar geleden, toen ik 35 was, haalde ik mijn vapro c-diploma, als een van de eersten in Nederland geloof ik. Ik ben altijd veel het leren. Je moet niet zo gauw denken dat je ergens niet voor in de wieg bent gelegd. Misschien dat ik daarom ben gevraagd. En als or-secretaris was ik gewend geraakt aan schrijven. Dat is ook een voordeel hoor. Er was een collega bij ons in de groep, die liep het zweet van het voorhoofd, alleen bij het idee al.

Dat opschrijven was een heel werk. Probeer maar eens op te schrijven wat je allemaal doet als je een auto bestuurt. Dat je bij het afslaan eerst nog even in je spiegel kijkt, voor je het weet vergeet je zoiets te vermelden. Omdat het zo vanzelf spreekt hè. Als je die routine en ervaring gaat formuleren komen er heel wat 'onzichtbare' dingen op papier.

Toen dat gebeurd was kwam Jos met het idee: nu moeten we alléén gaan doorgeven wat de mensen nodig hebben. Niet vertellen hoe de motor werkt, alleen het starten en het schakelen. Daarover hebben we nog wel eens in de clinch gelezen, want wij wisten zelf eigenlijk ook best achtergrondkennis geven.

Toen de nieuwe mensen binnenkwamen kregen ze al vlug opdrachten van ons. Met de schema's en het andere materiaal in de hand moesten ze gaan kijken wat de machine doet. Of niet alleen kijken - actief onderzoeken, door dingen te doen. Naast het gewone materiaal was er ook

een naslagwerk gemaakt. Zo werden ze al vrij snel inzetbaar voor de routineklussen, en dat geeft mensen kracht. De rest kwam later: eens een papierbreuk meemaken, of een nieuwe snaar opzetten. In de praktijk ging de opleiding verder. De ploegchefs begeleidden daarbij, en daar voerden we geregeld voortgangsgesprekken mee. Ze waren bij het maken van het materiaal betrokken geweest, ze hadden Jos ontmoet, ze wisten wat de bedoeling was. Soms signaleerden ze dat het wat te hard ging, of dat het voor sommigen te hoog gegrepen was. Er zijn mensen uitgevallen. Toetsen afnemen hebben we ook gedaan, zeker. Toen moesten de nieuwe jongens, twintig- tot vijfentwintigjarige met lts of mts, met het schema erbij iets uitleggen of aanwijzen, of een opdracht uitvoeren. Zo



FOTO: HIRSHFELDING/SLOMANS

moesten ze bijvoorbeeld een keer alle kleppen opzoeken en van een stickertje met een nummer voorzien. Toen de machine eenmaal ging draaien hadden we daar nog profijt van, want nu kon je in een oogopslag zien wat wat was.

Bij de nieuwe machine zat geen kant en klare handleiding. Alleen summere informatie, in het Duits. Die hebben we zelf vertaald, en er zelf de schema's bijgemaakt. Om het herkenbaar te maken hielden we die zoveel mogelijk analoog aan de schema's van de PM 2. Er waren wel wat verschillen hoor. De aandrijving, het lijmsysteem, de ventilatie en de bediening zelf. Je moet meer regelen op het beeldscherm dan op de PM 2, maar in geval van nood moet je op handbediening kunnen overschakelen en zelf de juiste kranen openzetten.

De lay out van de schema's op de terminal heb ik nog tijdens de installatie zelf beïnvloed, vanuit mijn eigen opleidingsvisie. Ik wilde niet dat ze er heel anders uit kwamen te zien dan de schema's die ik tijdens de opleiding gebruikte.

Toen we gingen draaien werkten we per machine met gescheiden bezettingen, zodat niemand zijn aandacht hoefde te verdelen. De ploegchefs hebben we heel langzaam overgeheveld, omdat we met de PM 2 geen risico's mochten lopen. De ploegchefs zijn nu baas over beide machines, maar voordat we zover waren fungeerden de begeleiders als ploegchefs voor de PM 1.

Het moeilijkste was het op tijd loskrijgen van voldoende materiaal van de leveranciers, vooral over de bedieningsstations. En de periode na de zomer was zwaar. Toen hadden we voldoende mensen aangenomen, zodat we dooven de sterken aanten, maar het werk was nog niet opgeleverd. Dus hoe hield je die allemaal

Bert Castricum: "Ik ben altijd van het standpunt uitgegaan dat je heel veel kunt leren. Je moet niet zo gauw denken dat je ergens niet voor in de wieg bent gelegd."

bezig de hele dag? Allerlei opdrachten hebben we gegeven, alles werd geoefend en allemaal kregen die jongens een keer zelf de leiding over zo'n operatie. Er zijn er altijd bij die liever op de achtergrond blijven weet je. Die snappen het zogenaamd al lang. Maar die periode was wel moeilijk, ze sloegen soms aan het zwerfen.

Later ging het echt leven. Toen gingen ze zelfs invloed uitoefenen op de installatie. Dan kwamen ze bij mij, wanneer er iets gebeurde wat ze niet handig leek: 'Moet je nou eens horen wat die aan het fabriceren zijn!'.

Het proefdraaien deden we ook al zelf. Dan kun je het niet hebben als iemand klokslag vier uur naar huis wil. Soms had

lees verder op pag. 11

Leren bij het leven

vervolg van pag. 6

je er zo een, maar in die fase werd de groep echt een eenheid, vanwege de uitdaging. Het eind van het liedje was dat ze al papier konden maken toen de lijmpers nog niet eens klaar was.

Bij de modernisering van de PM 2 ging het moeizamer, ja. Dat moest in december gebeuren, maar in november was er nog niets bekend. Met de ploegen hielden we op allerlei tijden allerlei sessies, en zaten we dingen door te vertellen die we zelf nog maar net wisten. Of *meenden* te weten, want we hebben wel eens iets drie keer moeten herroepen: 'Jongens, het zit zo. Wat ik gisteren zei moet je meteen weer vergeten.' Dit keer wist ik pas hoe het eruit ging zien toen de machine geï-

stalleerd werd, en leerden we pas wat toen ze ging proefdraaien. Daardoor liep alles natuurlijk uit. In plaats van 1 januari starten werd het de vijfde. Elke dag productie telt. Nee, dat was echt een voorbeeld van hoe het *niet* moet: tijdsdruk, trainers die zelf achterlopen, gebrek aan informatie en materiaal. Mijn rol was nu radicaal anders. Als er iets bijzonders gebeurde moest ik het gelijk opschrijven, zodat we later konden reconstrueren waar een afwijking vandaan kwam. Zo vermijd je tenminste dat je dezelfde pech twee keer krijgt.

De training die we zelf hebben gehad ging over didaktiek, maar dan heel praktisch. Een open cursus in Utrecht bij..., kom, bij Gijswijf of zoiets. Kan dat? Er waren ook mensen van Unilever, zo kon je

op elkaar oefenen. Levensrecht, want wij wisten natuurlijk niets van elkaars vak af. In drie dagen leerde je hoe je mensen bij de les betreft, hoe je je gedraagt voor zo'n groep, hoe je aan een overhead projector staat, en dat je af en toe terug moet koppelen en niet urenlang verhalen moet staan te vertellen. Daarna hebben we nog een week een technische cursus gevolgd over multi station techniek, maar toen liep de opleiding al.

Het belangrijkste wat je moet leren is dat je niet alles zelf hoeft te weten. Hang je de schoolmeester uit dan ga je de mist in, dat is bij ons ook voorgekomen.

Je leerde ook dat de een heel anders leert dan de ander. Maar dat wist ik al, dat is bij mijn eigen kinderen ook zo. Mijn dochter is net als ik, die maakt overal aantekeningen van. Mijn zoon schrijft nooit wat op en die kan zich toch ook heel goed redden."

Bernard van Lammeren