



'MENSEN EN DINGEN VERBETEREN, DAAR BEN IK DOORLOPEND MEE BEZIG'

INTERVIEW door Ben Kuipers en Eric van der Wal

Het vliegtuig is Mark Hijmans' tweede thuis. Slechts een handjevol weken brengt hij in Nederland door. Als *continuous improvement* manager observeert hij de werkprocessen bij zuivelreus FrieslandCampina, overal ter wereld. Een zaak van het hoofd, maar nog belangrijker is het hart.

Het is een brede trap opwaarts naar de flexwerkplek waar Mark Hijmans vanmiddag vertoeft, en de leuning zit verborgen in een nis van de muur. Fraai, en het voorkomt dat ongelukkigen zich aan de spijl stoten. Maar dat de leuning niet in het zicht ligt, is een verbeterpuntje, zo oordeelt Hijmans.

Voor Hijmans kan het altijd beter. Hij is ook niet voor niets *continuous improvement manager*. Met zijn team houdt hij overal ter wereld de bevoorradingsketen tegen het licht en probeert hij met creatieve, slimme, en meestal kleine aanpassingen grote efficiencywinsten te behalen. Dat vraagt om een scherp zicht op productieprocessen en werkprocedures, maar vooral een grote mensenkennis en ontwikkeld sociaal vernuft. Immers, zo vindt Hijmans, uiteindelijk is verbetermanagement een kwestie van het hart.

Die sociale verfijndheid betekent ook een culturele gevoeligheid. Immers, FrieslandCampina produceert

zijn producten overal op de aardbol. Hijmans en zijn team zijn gemiddeld 40 weken per jaar op locatie en veelal in het buitenland aanwezig. Voor dit interview treffen we hem in Amersfoort op het hoofdkantoor aan – een unicum.

Bent u de enige continuous improvement manager van Nederland?

Lachend: 'Nee hoor, we zijn met een heel team. Ook in ons team zijn de mensen bezig met hun persoonlijke ontwikkeling – ze groeien na enkele jaren door in mooie rollen binnen onze organisatie. Ik ben altijd op zoek naar nieuwe mensen. Mensen en dingen verbeteren, daar ben ik doorlopend mee bezig. Ik ben verantwoordelijk voor het continu verbeteren van onze organisatie en de processen: stap voor stap, op alle punten in de bevoorradingsketen. Van de inkomende grondstoffen tot het moment dat onze

producten in een vrachtwagen naar distributiecentra of naar klanten worden getransporteerd. Bij alle stappen daartussen kijken mijn team en ik naar de technische processen, de financiële processen, de organisatiestructuur, de materiaalstromen, de capaciteiten van mensen ... Als je daarop inzoomt, kun je altijd relevante vragen stellen. Stel, er komt tien liter melk binnen. Gaan die volle tien liter dan ook in tien literpakken naar de winkel? Of verliezen we melk onderweg? Hoeveel, en valt dat verlies terug te dringen? En zo ja, hoe?’

Dat vraagt om creatieve ideeën. Ontstaan die bij u zomaar?
‘Nee, voor dit soort initiatieven moet je aan het mobiliseren slaan. Wil je echt een veranderingssprong maken, dan moet je mensen daarbij betrekken. Dat begint bij het wekken van bewustzijn in de organisatie. Zelf begin ik klein, door mensen eerst bewust onbekwaam te maken – zodat ze iets leren beseffen waar ze voorheen niet bij stilstonden. Neem het vasthouden van de trapleuning: je kunt mensen vertellen dat veiligheid belangrijk is, maar pas als ze zich gaan realiseren dat de meeste ongevallen op trappen gebeuren, kan het kwartje vallen. Pas dan word je bewust onbekwaam. Het is mijn taak die oprechte boodschap te vertellen. Dat is de eerste stap.’

Daarna moet het gedrag nog veranderen. Hoe werkt dat?
‘Met trendsetters die het goede voorbeeld geven. Mijn dochter is 22 jaar oud en studeert industrieel ontwerpen in Delft. Zij kiest er bewust voor minder vlees te eten, minder plastic te gebruiken. Zij spreekt mij erop aan als ik een rietje in mijn cola heb. Zoiets wil ik ook in het zakenleven bereiken, om een beweging van continue verbetering te realiseren.’

Wat moet je kunnen om dit werk te doen?
‘In dit vak gaat het altijd om het *wat* en het *hoe*. Op het *wat* kunnen mensen toezien – daar is altijd wel iemand voor te vinden. Maar het *hoe*, daarbij komt je hart kijken. Dat vind ik belangrijk bij de werving. Ik ben altijd op zoek naar goede mensen die dit werk met die instelling kunnen doen. Of die mensen six sigma moeten beheersen of een black belt moeten zijn? Ik zeg altijd: als basis is dat prachtig, maar het allerbe-

MARK HIJMANS

Functie: continuous improvement manager
business group consumer dairy
Aantal jaren in functie bij FrieslandCampina:
sinds 1 juli 2015
Leeftijd: 51 jaar
Opleidingen: technische bedrijfskunde (Tilburg, 1993) en MBA (TIAS, 2005)

Eerdere functies:

- luchtverkeersleider, Koninklijke Luchtmacht (1986-1988)
- management consultant, Kompas Gramedia Group, Jakarta, Indonesië (1993-1995)
- algemeen directeur, PlantijnCasparie Schiedam (1995-2000)
- plant manager, Schut Hoes Cartons (2001-2002)
- operationeel directeur, Hoonte Bosch en Keuning (2002-2005)
- principal, Celerant Consulting (2005-2012)
- operationeel directeur, You Improve (2012-2013)
- business owner, Verus Consultancy (2013-2015)

Overige wetenswaardigheden: getrouwd, 2 dochters
Hobby's: duiken, hardlopen, fitness, vliegopleiding en reizen

FRIESLANDCAMPINA

Omzet 2018: € 11,6 miljard
Bedrijfslocaties in 34 verschillende landen
Aantal medewerkers: 23.769 fte

langrijkste is dat je het hart van het werk leert beheersen. En dat is het hoe. Je moet in dit werk mensen voor je kunnen winnen, mensen met je mee kunnen krijgen om hun gedrag blijvend te veranderen.’

U heeft vaak in het buitenland gewerkt. Is voor uw loopbaan Nederland niet genoeg?

‘Ik heb in mijn loopbaan veel Europese landen leren kennen. Ook heb ik enkele jaren bij een grote uitgeverij in Jakarta gewerkt. Daar voel ik mij het meest

prettig – wat helpt is dat ik vloeiend Bahasa Indonesia spreek. In Azië heb ik al vroeg het verschil geleerd tussen hoe de dingen in West-Europa en in Azië werken. In mijn huidige rol kom ik over de vloer op onze locaties in Rusland, in Nigeria, in Zuidoost-Azië en Europa. Ik zie bij de mensen op de vloer veel motivatie om hun werk op te pakken, maar elk land heeft zijn eigen werkcultuur.’

Wat roept het woord diversiteit in u op?

‘Diversiteit zit in de mensen, in hun culturen, in hoe mensen omgaan met religie, hoe ze kijken naar het leven, en dus ook in hoe ze hun werkgever en hun bedrijf zien. In sommige landen is een werkgever in de eerste plaats een plek waar je collega’s ontmoet. In andere landen is een bedrijf een verlengstuk van je familie. Dat laatste geldt bijvoorbeeld voor Nigeria, Indonesië en ook Rusland. Dat is waar ik aan denk bij de term diversiteit.’

FrieslandCampina heeft één wereldwijde veiligheidsstandaard. In hoeverre kunt u ruimte geven aan culturele verschillen?

‘Die ruimte moet er zijn, want ook de lokale wetgeving wijkt geregeld af. Wij rijden in al onze auto’s bijvoorbeeld met veiligheidsgordel. Dat is in sommige landen niet noodzakelijk, in andere landen juist verplicht. Ik was bijvoorbeeld in de Filippijnen, waar de chauffeur, voor we instapten, op een knopje drukte, waardoor een taperecorder begon te spelen, met een bandje over het gebruik van veiligheidsgordels. Deze standaardvideo wordt overal afgespeeld. Onze leveranciers moeten ook lokaal aan de standaard van ons bedrijf voldoen. Daarop worden ze geaudit. Op dergelijke verschillen moeten we onze processen afstemmen.’

En toch moet de norm overal hetzelfde zijn. Hoe voert u die gesprekken met managers en medewerkers in andere landen?

‘Ik ben een aanhanger van de sociaal-psycholoog Geert Hofstede, die van veel landen culturele profielen heeft opgesteld aan de hand van zes factoren. Voordat ik een nieuw land bezoek, gebruik ik een app om me over de

plaatselijke cultuur te informeren. Hoe wordt bijvoorbeeld in Rusland aangekeken tegen mannelijkheid? En zijn Russen risico-avers? Dat doet ertoe, want negen op de tien mensen in onze fabrieken kennen ons bedrijf alleen lokaal. Wat dat betekent voor het continu verbeteren? Eind vorig jaar was ik in Manilla. Daar deed ik een *maturity assessment* van een fabriek. Op basis daarvan kunnen de medewerkers zien of ze op de goede weg zitten sinds hun vorige assessment en of de doorgevoerde veranderingen en resultaten zijn geborgd. Toen de uitslag positief bleek, begon een van de mannen in de fabriek te huilen. Van vreugde! Ineens heerste er een andere sfeer. Dat vind ik altijd prachtig. Dat geef je de mensen terug. De mate van *maturity* meten wij wereldwijd op dezelfde manier. Maar hoe je een goed resultaat bereikt, is overal anders. Dat pakken onze medewerkers in elk land anders aan – overigens wel gebaseerd op onze standaarden.’

Als u moet uitzoomen, wat ziet u dan aan overeenkomsten tussen al die verschillende locaties?

‘Veel mensen werken al heel erg lang in onze fabrieken. Van de mensen die ook in andere fabrieken hebben gewerkt, hoor ik dat ze onze bedrijfscultuur kenmerkend vinden. Bij ons is bijvoorbeeld de duurzame omgang met de aarde belangrijk. En er heerst een sfeer dat FrieslandCampina als een familie is, een hechte lokale gemeenschap. Daarom zweren wij ook bij lokale merken – In de Filippijnen heet ons grootste zuivelmerk *Alaska*, in Nigeria *Peak* en in Duitsland *Landliebe*. Ook dat kenmerkt ons.’

Uit wat voor familie komt u zelf?

‘Een Limburgse familie, uit Weert. Moeder zorgde voor het huishouden en vader werkte hard, in de grafische industrie. Normaal doen, dat was de norm in het gezin. Goed zijn voor elkaar, geven om je medemens. En een nuchtere financiële moraal: nooit geld lenen want als je het niet hebt, kun je het niet uitgeven. Die waarden draag ik ook uit binnen dit bedrijf. Ik werk intensief samen met mijn mensen – in een team van vier, vijf mensen brengen we al gauw twee weken,

dag en nacht, op een locatie elders in de wereld door, voordat we weer terug vliegen naar Nederland. In ons team delen we lief en leed met elkaar. Als ik de feedback krijg dat ik niet genoeg aandacht voor mensen in mijn team heb, doet dat een beetje pijn. Daar kan ik echt van balen!’

Met uw reispatroon ziet u uw gezin maar weinig?

‘Ja, maar weinig thuis zijn betekent niet dat je minder in contact staat. Op de belangrijke momenten zal ik er altijd zijn en dat geldt voor mijn hele team. Dat is een van de kernwaarden binnen mijn team. Met moderne middelen heb ik meer contact met thuis dan toen ik mijn carrière in Indonesië begon. Toen moest ik op blauw luchtpostpapier brieven schrijven. In mijn tweede jaar in Indonesië overleed mijn grootvader. Ik kreeg de ene dag een brief waarin stond dat het met opa weer beter ging. En een dag later kreeg ik een fax, waarin stond dat hij overleden was.’

Bent u een Bourgondiër?

‘Elke dag wil ik genieten van het leven. Die drang kwam sterk in mij op toen mijn moeder plotseling overleed, in een auto-ongeluk. Dat is 19 jaar geleden, ik was 31 jaar oud, en ze was ineens weg uit mijn leven. Die ervaring deed me realiseren dat iedere dag je laatste kan zijn. Daarom wil ik geen tijd besteden aan weerzin tegen mijn werk. Kijk, een weekje met afkeer naar je werk, soit, maar twee of meer weken? Mensen die te lang op hun tenen lopen, zijn onderweg naar een burn-out. Had je mij tien, vijftien jaar geleden gevraagd naar de dreiging van een burn-out, dan had ik gezegd: doe niet zo gek! Maar ik heb van nabij mensen gezien die opgebrand waren. Dat heeft een enorme impact, zowel fysiek als psychisch. Daarom ben ik blij met deze baan – mijn werk is mijn hobby. Rust? Dat vind ik in het duiken, het lopen van halve marathons. En sinds vorig jaar volg ik vlieglessen. Niet goedkoop, maar ik leef nú.’

Wat heeft het overlijden van uw moeder met uw karakter gedaan?

‘Er is een duidelijk verschil tussen mijn leven voor en na het ongeluk van mijn moeder. Na mijn moeders overlijden ging ik nadenken: misschien moet ik iets

anders doen, meer mijn menselijke en sociale kant ontwikkelen. Dus maakte ik een wending in mijn leven. Ik had tot dan toe gewerkt in de grafische industrie en droeg het stempel van drukker, maar van die loopbaan nam ik afscheid. Die wending heeft me bovendien geleerd om problemen te relativeren. Voordat ik een moeilijke beslissing maak, vraag ik mezelf af: gaan er vanwege deze beslissing mensen dood? Wordt mijn gezin erdoor geraakt? Zo nee, dan weet ik dat ik me geen zorgen hoeft te maken. Dan valt er een last van me af. Ik heb daar een mooie oefening voor: neem eens een A4'tje en schrijf daarop aan de linkerkant alle dingen op waar je je druk over maakt. Schrijf daarnaast dan alle dingen waar je je niet druk om hoeft te maken. Dat relativeert alles.’

Heeft het vasthouden van de trapleuning altijd aan de linkerkant van dat lijstje gestaan?

‘Trapleuningen vasthouden doe ik sinds januari 2006. Ik weet het moment nog; ik was in Oslo, en stak een treinspoor over, via een stalen loopbrug. Het vroor, het was glad en halverwege de trap omhoog slibde ik achteruit en viel zomaar achterover. Had een collega mij niet tegengehouden, dan had ik misschien wel mijn rug of nek gebroken. Ik moest dat ervaren om in te zien hoe belangrijk veiligheid is. Want uitglijden op een trap kun je maar één keer fout doen.’