

Doorstroom

McDonald's heeft in de meeste landen een vaste kern van maar ongeveer 25 procent. Dat zijn de medewerkers op het nationale hoofdkantoor, de franchisers, hun directe leidinggevende medewerkers en *diehards* op de werkvloer van restaurants. De rest, driekwart van het totale personeelsbestand dus, kent een doorstroom van meer dan 100 procent per jaar. Met andere woorden: elk jaar moet 75 procent van het totale aantal medewerkers worden vervangen. Om deze operatie in goede banen te leiden is een strak systeem nodig en dat heeft McDonald's dan ook.

Schakeltje

Het spreekt vanzelf dat de strakke operatie van gastbehandeling, strikt gescheiden functies en assemblage van de gerechten het inwerken en vervangen van medewerkers relatief eenvoudig maakt. Een nieuwe schakel laat zich gemakkelijk inpassen in de radar. "McDonald's draait om mensen. Tijdens de franchisetruining ontdek je de echte impact van een team," zei de Amsterdamse franchisenemer Marcel Blauwendraat in een rapport van McDonald's Europa. Teamwork, snelheid, vriendelijke service en een oog voor detail zijn de belangrijkste vaardigheden die medewerkers wordt bijgebracht.

Uniform

De doktersdochter die geneeskunde studeert. De alleenstaande moeder van Antilliaanse afkomst. Een Marokkaanse tiener uit een achterstandsbuurt. Ze voegen zich allemaal als haast vanzelf in het keurslijf van McDonald's. De kracht zit letterlijk en figuurlijk in het uniform. Dat zorgt ervoor dat iedereen op de werkvloer gelijk is, ook al is aan de bedrijfskleding wel de functie binnen het restaurant af te lezen. Omdat de omgangsregels met elkaar en de gasten ook uniform en geformaliseerd zijn, en als het ware zitten vastgekleefd aan de bedrijfskleding, vervalst het onderscheid tussen de doktersdochter en de probleemtieners tijdens de dagelijkse gang van zaken. Hoewel ze zich in het dagelijks leven niet noodzakelijkerwijs bedienen van gelijke sociale vaardigheden, treden de medewerkers in hun uniform de gast en elkaar allemaal met dezelfde voorkomendheid en blijmoedigheid tegemoet. Ook hier werpt het McSysteem wonderwel zijn vruchten af.

Clean

Ook de loze uren, als er minder klanten zijn in het restaurant, kennen hun eigen standaard invulling. Het systeem dicteert dat slappe uurtjes om te niksnutten onder werktijd niet bestaan. Per slot van rekening is er altijd wel een

schoonmaakkarweitje te doen. “Time to lean means time to clean,” was één van de lijfspreuken van Ray Kroc. Vrije vertaling naar het Nederlands: “Bij rust in de zaak, wacht een schone taak”.

Van Kroc was bekend dat hij bijna obsessief bezig was met hygiëne en reinheid. Niet onlogisch: voedselveiligheid gaat voor alles en schandalen op dit gebied kunnen elke reputatie breken. De afkorting CAYG staat in de huisregels van elk McDonald’s restaurant (die de medewerker moet onderschrijven met zijn handtekening en dus niet zomaar een dode letter is.) CAYG staat voor Clean As You Go. Het voorschrift luidt: “Niemand neemt pauze of gaat naar huis voordat alles bijgevuld en schoongemaakt is (Clean As You Go)...”

*“You’re only as good as the people you hire.
Je bent niet beter dan de medewerkers die jij
aanstelt.” – Ray Kroc*



Eigenheid

De fabrieksmatige operatie bij McDonald’s vindt net als het hele McSysteem zijn oorsprong bij de kiosk die de gebroeders McDonald in 1948 openden. Nadat in 1954 Ray Kroc ten tonele verscheen, werd het systeem verder geperfectioneerd. Hierbij dicteerde het concern feitelijk zijn medewerkers om hun eigenheid op te geven zolang ze rondliepen in werkkleding van McDonald’s. Ray Kroc zei ooit letterlijk: “We ontdekten al snel dat we mensen die non-conformistisch zijn niet konden vertrouwen. We turnen ze zo snel mogelijk om tot conformisten. De organisatie kan niet vertrouwen op het individu, het individu moet vertrouwen op de organisatie.”

Luisteren

Op-en-top kapitalist Kroc dicteerde hiermee feitelijk een haast communistische doctrine van strak gehandhaafd collectivisme binnen zijn organisatie. Maar evengoed kun je natuurlijk spreken van militaristische kaderdiscipline. Aan de andere kant luisterde Kroc wel goed naar wat er op de werkvloer omging. Voorstellen voor verbeteringen hoorde hij altijd serieus aan. McDonald’s heeft *own sourcing*, ideeën uit eigen kring, tegenwoordig tot beleid verheven via de

zogenaamde *rapsessions*. Eenmaal per jaar houdt elk restaurant zo'n rapsession en kunnen alle medewerkers komen met ideeën, problemen, suggesties en vragen. Daarnaast inventariseren managers minimaal eens per jaar via anonieme vragenformulieren wat er leeft. Ook de zogenaamde *own sourcing*, bronnen aanboren in eigen kring, verloopt dus via vaste procedures.

Bijbel

Fred Turner, die Ray Kroc opvolgde als topman, was de eerste die de werkwijze van het McDonald's systeem grondig vastlegde in een zeer gedetailleerd handboek. In het *Operations and Training Manual* beschreef hij in 1958 bijna elk handeling. Hij schreef ook precies voor hoe de gerechten er uit dienden te zien. De bereiding van alle producten is strikt omschreven. Voorbeeld: een hamburgerbroodje moet bijvoorbeeld precies zoveel seconden worden geroosterd, zodat de structuur 100 procent gesloten is en het broodje geen saus meer absorbeert en verandert in een natte spons. Dat de productbereiding strak is omschreven spreekt voor zichzelf, maar dit geldt voor eigenlijk alle handelingen, uiterlijkheden en gedragingen.

Finesses

De procedures bij McDonald's werden tot in de finesses gestandaardiseerd. De eerste versie van het handboek, later intern de Bijbel genoemd, besloeg 75 bladzijden. Tegenwoordig zijn dit, afhankelijk van de taal en de uitvoering, 600 tot 800 pagina's. Om een idee te geven: alleen al alle zaken die komen kijken bij een kinderfeestje bij McDonald's nemen een kleine 40 pagina's in beslag. Waarschuwingslichten en signalen op de apparatuur en de kassa's zorgen ervoor dat de medewerker niets doet dat afwijkt van de strakke standaards.

Smile

Bij McDonald's is vriendelijkheid een voorschrift. De geïnstitutionaliseerde vriendelijkheid is een belangrijk onderdeel van het McDonald's systeem. "Service with a smile" heet dit fenomeen in vakjargon. Niet glimlachen kon en kan in sommige landen zelfs een reden zijn voor ontslag. McDonald's is doorspekt van de *service with a smile* gedachte en die lach ligt net zo vast als de receptuur van de Big Mac. Zodoende krijgt de klant ook qua service precies wat hij verwacht.

Opinieblad De Groene Amsterdammer tekende in 1997 op uit de mond van een 20-jarige medewerker: "In feite ben je gewoon een robot. Eigenlijk is McDonald's een fabriek met menselijke machines." Alle handelingen voor de bereiding staan strak omschreven. Waar ook ter wereld, elke medewerker weet dat hij in ruim 90

seconden twaalf cheeseburgers kan klaarmaken en krijgt overal dezelfde stappen voorgeschreven hoe dit te doen.

Werkweigering

Medewerkers die hun eigen creativiteit laten prevaleren, kan dit duur komen te staan. Het afwijken van de strak omschreven handleidingen en procedures staat bij McDonald's gelijk aan werkweigering. Wel zegt het concern zelf nadrukkelijk dat het zijn medewerkers niet beschouwt als robots. In zijn handboek raadt McDonald's ze zelfs aan niet te acteren als een robot, maar steeds in de schoenen te gaan staan van de verschillende typen klanten. McDonald's schrijft echter wel precies voor hoe ze moeten worden bejegend. "Vraag de kinderen zélf wat ze te drinken willen bij hun Happy Meal! Ook al geven de ouders antwoord, dit is een teken voor onze jonge gasten dat ook zij belangrijk voor ons zijn. Oudere klanten zullen eerder prijs stellen op een formelere benadering dan je zou gebruiken bij jonge gasten."

"Alle senior managers moeten zelf twee ready-now kandidaten aanwijzen die de potentie hebben om hen te kunnen opvolgen."

– Jim Skinner



Denk als de klant

De afkorting TLC neemt een prominente plek in in het Medewerkers Handboek van McDonald's. TLC staat voor *Think Like a Customer*, denk als een klant, in het Nederlands: Denk Als de Gast (DAG). "Wat zou ik willen als ik in de schoenen van de klant stond?" is een vraag die de medewerker voortdurend in zijn achterhoofd dient te hebben. "Om van goede service geweldige service te maken, moet je je kunnen verplaatsen in de klant. Behandel de klant zoals je thuis een gast ontvangt."

Als klanten extra tijd nodig hebben om een keuze te maken of juist haast hebben, moet de medewerker zich aanpassen bij de klant. "Schotel de klant niks voor dat je niet zelf voorgeschoteld zou willen krijgen. Schoon, schoon, schoon – de klanten verwachten een smetteloze omgeving." Het contact tussen medewerker en klant dient zich te beperken tot 3 minuten maximaal en bestaat

uit zes fases: vriendelijke begroeting van de klant, het vragen naar zijn bestelling, het eventueel wijzen op een aanbieding of een drankje bij de bestelling, het noemen van het af te rekenen bedrag, het overhandigen van de bestelling op een dienblad en een vriendelijke slotgroet.

Gastvrijheid

Kroc predikte de doctrine van 100 procent *Total Customer Service*, onvoorwaardelijke gerichtheid op de klant, die tegenwoordig “gast” wordt genoemd. Van optimale gastvrijheid kan volgens McDonald’s alleen sprake zijn als de medewerker zijn gedachten, gevoel en daden onder controle houdt en zich helemaal ten dienste stelt van de gast. “Wat je zelf uitstraalt, krijg je terug,” houdt het bedrijf zijn medewerkers de spiegel voor. De houding van de medewerker wordt bepaald door zijn geestestoestand, die voortdurend onder invloed staat van gevoelens, gedachten en gewoonten.

Communicatie

McDonald’s wil dat zijn medewerkers een oprechte en enthousiaste indruk maken op de gasten. “Tachtig procent van de ervaring van onze klanten wordt bepaald door onze houding,” aldus het McDonald’s handboek. McDonald’s schrijft zijn medewerkers uitgebreid voor hoe ze zichzelf onder controle kunnen houden en een positieve houding richting de klant kunnen aannemen. “Your attitude controls your altitude. Met de juiste houding stijgt je tot grote hoogten.” Deel dus jouw lach met de klanten, schrijft McDonald’s voor. “Zorg dat je een lach in jouw stem hebt – klanten kunnen dat horen, zelfs bij de bestelterminal in de drive-through.”

Via het handboek doordringt McDonald’s zijn personeel van het belang van optimale communicatie. Het bedrijf maakt zijn personeel ervan bewust dat lichaamstaal 50 procent van de communicatie bepaalt en 40 procent wordt beheerst door de intonatie van de stem. Maar 10 procent van de communicatie wordt gevormd door de woorden die worden uitgesproken, laat McDonald’s Engeland weten via een personeelsfolder.

Routing

Medewerkers van McDonald’s laten zich vangen in het keurslijf van het systeem. Daar is geen ontkomen aan. De houding, wijze van benadering van de klanten en de werkwijze zijn voorgeschreven, net als het uniform. Ook hun plek op de werkvloer staat vast. Alle werkplekken zijn strak omschreven als stations; het hamburgerstation, het fritesstation, enzovoorts. Hoewel de restaurants uitdijden