

BONAR: een beter keurproces

Korte beschrijving

BONAR TF heeft twee vestigingen (Lokeren en Zele) waarbij de ene de toeleverancier is voor de andere. Dit is geen evidente situatie en daardoor hadden we de vraag: *Hoe kunnen we het keurproces sneller en efficiënter laten verlopen?* Cobot vzw kwam net toen met het voorstel voor een BLITS-team. Er werd een team samengesteld met medewerkers van beide vestigingen; zij vertaalden hun opdracht als volgt: *Wat moeten we van elkaar weten/leren om goede/betere producten te maken en hoe kunnen deze informatie met alle werknemers delen?*

Het team toonde eens te meer welke schat aan informatie er bij onze werknemers zit.

Korte voorstelling van het bedrijf

Bonar TF is een textielbedrijf opgericht in 1925 met vestigingen in Lokeren en Zele. Bonar TF is een toonaangevende producent en leverancier van technisch textiel, met mogelijkheden in extrusie, non-wovens en wovens, met de nadruk op geotextiel en agrotexiel. www.bonartf.com

Aanleiding, thema, probleemstelling, uitdaging voor het BLITS-team

De twee vestigingen moeten complementair werken. Een vlotte samenwerking niet altijd eenvoudig omdat er 9 km ligt tussen de productie in Lokeren en de verwerking in Zele. Als er een nieuwe ontwikkeling wordt gerealiseerd in één afdeling, dan moet de nodige (en nuttige) informatie doorstromen naar de andere vestiging zodat de kwaliteit (lees ook: het rendement) er niet onder lijdt.

De leerdoelstelling draaide rond informatie: *Hoe kan de efficiëntie van het keurproces omhoog? Welke informatie hebben we van elkaar nodig om goede/betere kwaliteit te maken en op welke manier delen we best deze informatie met elkaar?*

Bonar TF is een bedrijf in technisch textiel, en moet constant innoveren. De Blits-aanpak is ideaal om de medewerkers nauw te betrekken bij zo een veranderproces.

De externe facilitator, Ben Lommelen is arbeids- en organisatiepsycholoog. Hij is gebeten door dynamieken in teams en werken met groepen. Hij geeft onder meer het vak groepsdynamiek aan de Thomas More hogeschool in Antwerpen en geeft training in coachingvaardigheden aan de Faculteit Geneeskunde van de KU Leuven.

De opstart van de BLITS-groep

De BLITS- groep is enorm divers samengesteld: de opleidingsverantwoordelijke, de afdelingshoofden, operatoren, iemand van de HR, zowel vrouwen als mannen, zowel jong als niet meer zo piepjong,.....

Gedurende de werking is het vertrouwen en vooral het respect voor elkaars job enorm gegroeid. Vooral het kennis maken met het werk van anderen, door een bezoek op de werkvloer, zorgde voor meer wederzijds begrip.

Inhoudelijk werk van de groep

De BLITS- groep is 8 keer bijeengekomen. Doorgaans was de werkvorm een groepsgesprek, soms

gestructureerd aan de hand van een projectie of bordschema. Af en toe waren er formelere brainstorms, waarbij iedereen zijn of haar ideeën kwijt kon op grote flappen, rond centrale begrippen. Enkele malen werd de groep gesplitst in kleinere subgroepen, om vlotter te kunnen vergaderen rond specifieke thema's. Ook buiten de BLITS-meetings gingen de deelnemers soms nog zelfstandig aan de slag.

De interactie verliep soms moeilijk omdat de groep erg groot was en het jargon van de verschillende afdelingen soms voor onduidelijkheid zorgde. Daardoor kwam de interactie vrij traag op gang. Door enkele gescheiden vergaderingen in te plannen werd dat probleem opgelost.

Het viel verder op dat de medewerkers een enorme hoeveelheid ideeën hadden over hoe ze hun werk anders zouden kunnen aanpakken. Het selecteren van de meest werkbare ideeën was een hele klus op zich.

Vooraf naar het einde toe gingen de medewerkers ook op de werkvloer verder aan de slag met de BLITS-ideeën. Enkele tests i.v.m. de werkomstandigheden werden uitgevoerd, collega's werden op de hoogte gebracht van de gang van zaken, en de nieuwe ideeën werden een eerste maal toegepast.

De verslaggeving van de bijeenkomsten gebeurde volgens een beurtrol tussen drie vrijwilligers: de afdelingshoofden en de HR-verantwoordelijke.

De facilitator stelde kritische vragen, betrok stillere leden, en zorgde ervoor dat het initiatief zo veel mogelijk bij de groep bleef. Hij introduceerde enkele brainstormtechnieken en kaderde het verloop van het BLITS-traject. Hij overlegde ook vaak met de HR-verantwoordelijke, die een soort tweede facilitator werd, klaar om deze aanpak eventueel in de toekomst verder te zetten.

Afronding van het groepswerk

Er is een enorme overdracht geweest aan kennis over elkaars werk tussen de afdelingen onderling. Als men bijvoorbeeld in specifieke vaktermen spreekt, weet de andere nu waarover het gaat. Het wederzijds begrip tussen de twee vestigingen is gestegen. Er zijn ook heel wat ideeën in de praktijk omgezet die het keuringsproces opmerkelijk sneller hebben doen verlopen.

Er is een sensibiliseringscampagne gestart waarbij de leden van het team hun collega's aanspreken "waarom" bepaalde handelingen zo belangrijk zijn. Er zijn nieuwe "normen" opgesteld die nu aan iedereen zullen doorgeleerd worden.

Nog enkele verworvenheden van het BLITS-project: De directie zal voor alle werknemers een bezoek aan de andere vestiging organiseren en alle nieuwe werknemers zullen vanaf nu steevast een rondleiding krijgen door alle afdelingen en vestigingen. Daarnaast komen er op regelmatige basis bijeenkomsten met de twee vestigingen.

Het toonmoment

Elegante glazen gevuld met bubbels (weliswaar alcoholvrije) toonden bij het binnenkomen in de vergaderzaal meteen hoe de stemming was, feestelijk. Hun resultaat mocht er zijn, een rendementsverhoging van 40%! Je zou voor minder.

Alle teamleden waren aanwezig om hun resultaten voor te leggen aan de directie.

Drie van de teamleden brachten de resultaten naar voor. Toen er na afloop vragen gesteld werden stond de rest hen bij. Naarmate het toonmoment vorderde en de directie bepaalde vragen stelde, kwam iedereen aan bod en groeide het zelfvertrouwen van de teamleden.

Reflecties

Om een BLITSs-groep te doen slagen is het overtuigen van het tussenniveau enorm belangrijk.

Quotes van de deelnemers :

- *BLITS is een interessante oefening om te maken*
- *Ik leerde de mensen kennen die achter de doeken zaten, letterlijk en figuurlijk*
- *Ik besef nu dat we meer tijd moeten uittrekken om uitleg te geven.*

Quotes van het management :

- *Als je iets wil bereiken moet je alle actoren in het proces betrekken, chef, operatoren, onderhoudsploeg,....*
- *We hebben de rol van betrokkenheid onderschat.*