

Beschrijving van BLITS-case: GUENTHER BAKERIES

Korte voorstelling van het bedrijf

Guenther Bakeries, een industriële bakkerij te Olen, is reeds 17 jaren actief. De fastfoodketen Mc Donalds is veruit de grootste klant.

Aantal werknemers: 66.

Contactpersoon: Ingrid Waghemans (HRM) tel.014/25.77.66 mail. iwaghemans@chg.com

Aanleiding/ uitdaging voor het BLITS-team

De eerste aanleiding voor een BLITS-traject was de vaststelling dat er teveel 'waste' (zowat 10%) bij de productie van broodjes gebeurde, dit wil zeggen broodjes die niet voldoen aan de strenge kwaliteitseisen.

Wat later werd deze doelstelling verfijnd naar: 'verbeteren van de kwaliteit met name het 'defect'/ 'misshapen' aan de inpak, in kaart brengen en oplossingen daarvoor suggereren'.

De tweede doelstelling was: In team leren samenwerken, beter communiceren en teamverband realiseren.

Een derde doelstelling was: Het vizier openen en in een ruimer perspectief kunnen handelen.

Er was de vaststelling dat het ene team met beduidend minder 'waste' kon produceren dan het andere team. Dus blijkt dat sommige operatoren de kennis beter onder de knie hebben.

Er was dus nood aan een goede kennisoverdracht en communicatie.

De leerdoelstelling:

1. Awareness / bewustwordingsfase
2. Benoemen / weten waar het fout loopt
3. Implementeren / oplossingen kunnen doordrukken

Medewerkers gingen immers nog teveel uit van 'veronderstellingen', men kon moeilijk luisteren, en ieder werkte voor zich. Of men vergat om procedures op een gestructureerde manier over te dragen.

Waarom heeft Guenther gekozen voor de BLITS-aanpak?

Men beseft dat er veel kennis aanwezig is op de werkvloer, maar deze kennis wordt nauwelijks gedeeld. Er bestond een sterke nood om deze kennis te structureren en een goede systematiek aan te brengen. Het bedrijf erkent het belang om hiervoor een draagvlak te creëren.

Dit BLITS-traject bood een opportuniteit die men niet wilde mislopen. Het sloot aan bij de verhoopte mentaliteitswijziging, met een evolutie (op langere termijn) naar zelfsturende teams.

De rol van de externe facilitator, vervuld door Herman Van Esbroeck (KHLim, pedagoog).

Hij bleek vooreerst een goede motivator. Hij was ook in staat om structuur te brengen in de soms chaotische discussies. Zijn aanwezigheid zorgde voor regelmaat was, 1 keer per week. Telkens als Herman kwam, was men verplicht het werk opzij te schuiven en zich gedurende 1,5u te concentreren op het BLITS-project, zonder excuses.

De rol van externe facilitator was cruciaal, als buitenstaander en niet-specialist kon hij zorgen dat er gestructureerd (step by step) gewerkt werd. De facilitator moest vooral 'kanaliseren', de dynamiek aanzwengelen.

Dergelijk werk vergt flink wat bagage en ervaring van de externe facilitator, hij moet sterk in zijn schoenen staan. Enkele weken werd geprobeerd om zonder externe te werken, ook in die zomerperiode werden een aantal data verschoven, dat bemoeilijkte de dynamiek en doet een project doodbloeden.

De opstart van de BLITS-groep

Het samenstellen van het BLITS-team

Het was belangrijk om op zoek te gaan naar een goede mix van diverse competenties, maar vooral van motivatie en enthousiasme. Eveneens werd benadrukt dat deelname volledig 'vrijwillig' was. Het BLITS-team is gestart met 10 deelnemers, al snel waren er 5 afvallers (vooral een gebrek aan motivatie) en kwamen er 2 nieuwe bij. De samenstelling werd:

- 2 shiftmanagers
- 3 teamcoaches
- 1 techniker/ teamleader
- 1 operations manager
- 1 externe facilitator,

Bij aanvang werd duidelijk gesteld dat er **geen hiërarchie** bestaat in de groep, alle vragen en opmerkingen mochten komen. Daardoor groeide het vertrouwen en respect voor elkaar.

De BLITS-aanpak vergt in de beginfase een brede kijk, om nadien meer te focussen en gericht te werken. Deze 'brede' aanvangsfase was evenwel cruciaal, niet in het minst om het vertrouwen te laten groeien. Achteraf beschouwd, vond HR dat het een goede zaak ware geweest om halverwege (na een vijftal sessies) wat tussentijdse resultaten op te vragen, en vooral interesse te tonen, respect en erkenning te betuigen, of extra aanmoedigen te geven indien nodig.

Inhoudelijk werk van de groep

Aanvankelijk waren er 10 sessies van 1,5u voorzien, (toonmoment inbegrepen), en nadien nog 7 bijkomende sessies. Een sessie mocht niet te lang duren. De band bleef immers draaien, het werk ging verder en het was niet altijd makkelijk om de concentratie lange tijd te behouden. Dat betekende dat men gedurende meer dan 3 maanden intensief aan het werken was, in het besef dat men genoodzaakt was om voor de zomer te kunnen afronden en een resultaat te kunnen presenteren. Bij het toonmoment in juni was het aanvoelen dat men nog niet klaar was. De dynamiek zat goed, maar er waren nog te weinig resultaten, men bleef op z'n honger zitten. Vandaar de verlenging met 7 extra bijeenkomsten.

De BLITS-groep is heel actief en enthousiast, zeer gestructureerd aan de slag gegaan, met een goede rolverdeling, een actielijst, duidelijk eigenaarschap voor elke deelnemer; men zag het als een verbeterproject.

Het team werd hechter tijdens dit BLITS-traject, er ontstond een beter begrip over de afdelingen en teams heen. Er is meer appreciatie voor elkaars werk en 'point of view' gegroeid. Men staat nu ook meer open voor een ander zijn input en vraagt er actief naar. Aan het einde van het BLITS-traject waren het geen individuen meer, maar een team.

Er was de vaststelling dat de BLITS-aanpak begon door te sippelen op de werkvloer. Zo namen bijvoorbeeld enkele deelnemers de tijd om enkele instructies uit te leggen op de werkvloer nadat in de BLITS-sessie duidelijk werd waar bepaalde problemen zich situeerden. Dat was nieuw. Ook buiten de formele BLITS-momenten vormden zich informele groepjes en verbeterde de communicatie. Men besepte het belang van een goede ploegoverdracht met bijhorende goede communicatie en informatie. BLITS werd een olievlek. Uit BLITS bleek eveneens dat de vooropleiding van een medewerker (bv bakker of niet) NIET bepalend hoeft te zijn.

Na afloop van het BLITS-traject is er evenwel de vaststelling dat er twee snelheden zijn bij het personeel: sommigen zijn mee in het BLITS-traject (de believers), anderen blijven met de hakken in het zand (non-believers).

De timing om het BLITS-traject op te starten zat goed, er was een 'sense of urgency' (teveel waste), na wat slechte jaren en miscommunicatie (frustraties,...) kwam BLITS op het juiste moment. BLITS paste ook in de nieuwe HR-strategie van Guenther..

Afronding van het groepswerk

De resultaten:

De verzamelde bevindingen en aanbevelingen zullen in de toekomst nog verder evolueren naargelang noden of technische wijzigingen. Maar dat vindt men zeer oké, Dankzij BLITS kwam er meer 'awareness', men communiceert beter, durft vragen te stellen en zich kwetsbaar op te stellen. Dat creëert de juiste voedingsbodem voor andere projecten & opleidingen, bv Lean, SPC, communicatietrainingen.

Het leerresultaat: Verandering van attitude, een leerattitude, leren om meer systematisch te werken, beter te communiceren en te overleggen.

Quote: *"we moeten gewoon meer tegen mekaar praten"*

De meerwaarde van BLITS bieden tegenover de klassieke opleidingsaanpak zit in de interactie en actieve begeleiding, er kan sneller en gericht worden gewerkt aan een bepaald punt.

Guenther Bakeries wil nieuwe BLITS-trajecten opzetten. In een aantal gevallen met een externe facilitator, maar een doelstelling is evenzeer om spontane kleinschalige interactie te stimuleren met internen..

Het toonmoment

De BLITS-aanpak vereist na afloop van het project **een TOONMOMENT**.

Een dergelijk toonmoment vergt enige voorbereiding, wie zal wat naar voren brengen?

De deelnemers zijn immers niet vertrouwd met presentaties. Een eerste toonmoment in juni was nog 'voorlopig' want de groep was nog niet klaar. Het tweede toonmoment in september was sterker, de leden hadden meer vertrouwen, ze waren beter voorbereid en er was meer openheid. Ook de eigen directie maakte er tijd voor, ze vonden het de moeite waard.

De leden van de BLITS-groep kwamen zelf uitgebreid aan bod en legden uit wat en waarom, ze beantwoordden zelf de diverse vragen. De reacties van de aanwezigen waren positief. Iedereen kon vaststellen dat de dynamiek goed zat en er een mooi resultaat kon voorgelegd worden.

Reflecties

Wat hebben wij geleerd uit het BLITS-proces?

Draagvlak, de oplossing voor een leerprobleem kan best komen van de eigen medewerkers, de eigen werkvloer heeft best veel kennis. Een dergelijke oplossing heeft bijgevolg een veel beter draagvlak.

Wat zijn de voordelen van een BLITS-aanpak t.o.v. een klassieke opleiding?

Draagvlak, goedkoop, sterke waardering van de eigen medewerkers, er wordt geluisterd naar hen.
