

RABBIT : ombouw en reiniging van een productielijn

Korte beschrijving

In ons bedrijf hebben we heel sterk te maken met seizoenspieken, vanaf april (het betere weer) willen mensen meer slaatjes eten en komen er in ons bedrijf meerdere interim's of nieuwelingen binnen. Het ombouwen en reinigen van de productielijnen verloopt niet altijd even vlot. Een aantal operatoren heeft dat goed onder de knie, maar hoe breng je deze kennis over bij alle medewerkers, dus ook de nieuwelingen onder tijdsdruk in de drukste periodes van het jaar?

Dit was een probleem waar we al geruime tijd mee zaten, zonder een pasklare oplossing. Toen werd ons de BLITS-aanpak voorgesteld, dat leek ons 't proberen waard. De kennis die we niet in een geschikte vorm vonden op de opleidingsmarkt, was wel verspreid aanwezig op onze werkvloer. Onze BLITS-groep heeft die kennis bijeen gepuzzeld en toegankelijk gemaakt via een goed hanteerbare handleiding/instructiefiches en verschillende zaken visueel gemaakt op de werkvloer zelf. Op die manier is leren fijn en effectief... en niet tijdrovend.

Korte voorstelling van het bedrijf

Rabbit is een voedingsbedrijf in de regio Diest, gespecialiseerd in de productie van groenten-en pastaslaatjes.

Aantal werknemers: 52

Contactpersoon: Elke Sweygers, tel.013/35.06.00 mail. Elke.sweygers@rabbit.be

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

Thema, verbeterpunt of uitdaging: de ombouw & reiniging van lijn 2,

Dit gebeurde veel te wisselvallig, vooral de ploegoverdracht gebeurde niet voldoende uniform & gestructureerd. Sommige operatoren hebben dit goed onder de knie, anderen niet. En vooral de kennisoverdracht liep niet naar behoren.

De leerdoelstelling: de medewerkers moesten leren afstand te nemen van veronderstellingen/ vooroordelen, het gebeurde teveel dat een aantal stappen/procedures als **'evident'** werden ervaren, bijgevolg vond men dat die geen bijkomende toelichting nodig hadden. Of men vergat om de procedures/werking op een gestructureerde manier over te dragen.

De doelgroepen: medewerkers op de werkvloer, bv. operatoren, productiemedewerkers, Het Blits-team bij Rabbit bestond uit 6 deelnemers + een externe facilitator:

- 1 operator,
- 1 teamleader,
- 1 reserve teamleader,
- 1 techniker,
- 1 HR-assistent,
- 1 administratief bediende,
- 1 externe facilitator,

Waarom gekozen voor de BLITS-aanpak?

Bij Rabbit wist men dat de kennis voor ombouw & reiniging van de productielijn aanwezig was bij het personeel, maar er was een sterke nood om deze te structureren en een goede systematiek aan te brengen. Het bedrijf erkende het belang om hiervoor een draagvlak te creëren, best dat een dergelijke systematiek door het personeel zelf aangebracht werd, zodat zij er ook in geloven.

Externe facilitator: Carine Drijkoningen, Itineris-advies, aangebracht door BLITS.

Het bedrijf was zeer tevreden over de aanpak van de externe facilitator. Carine bleek een goede motivator. Ook goed dat er regelmaat was, 1 keer per week. Telkens als Carine aankwam, was men verplicht het werk opzij te schuiven en zich gedurende 1,5u te concentreren op het BLITS-project, geen excuses.

De opstart van de BLITS-groep

Het samenstellen van een BLITS-team bleek niet zo moeilijk te zijn, zoeken naar een goede mix van nieuwelingen, technische competenties, administratieve ondersteuning,.... Algauw had men in de gaten dat er een goede groep was samengesteld.

Vertrouwen binnen de groep: van bij aanvang werd duidelijk gesteld dat er **geen hiërarchie** bestaat in de groep, alle vragen & opmerkingen mochten gesteld worden. Het vertrouwen & respect voor elkaar groeide.

Hoe opbouwen? De BLITS-aanpak vergde in de beginfase een brede aanpak om nadien meer te focussen & gericht te werken. Deze 'brede' aanvangsfase was evenwel cruciaal, niet in het minst om het vertrouwen te laten groeien.

Keerzijde v/d medaille was evenwel dat het delicaat is om in de beginfase met nauwelijks een vaste structuur te werken. De deelnemers drongen na enkele sessie aan op meer structuur, het mocht niet (te lang) breed en open blijven. Deelnemers hadden nood aan een totaalplan van aanpak, het was voor de deelnemers niet voldoende duidelijk dat het om een proefproject ging, waarbij er nog geen blauwdruk van aanpak vooraf bestond. Dit werd in samenspraak met de HR-verantwoordelijke & externe facilitator doorgepraat en bijgestuurd.

Inhoudelijk werk van de groep

Aantal samenkomsten: 10 sessies van 1,5u (toonmoment inbegrepen).

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 2 maanden intensief aan het werken was, in het besef dat men genoodzaakt was om begin april te kunnen afronden en een resultaat te kunnen presenteren.

Minstens even belangrijk was dat er naast de 10 formele bijeenkomsten, ook diverse informele BLITS-acties waren op andere dagen, bv deelnemers namen de tijd op de werkvloer om enkele instructies uit te leggen nadat in de BLITS-sessie duidelijk werd waar bepaalde problemen zich situeerden. Dat was nieuw en gaf aan dat men sterk bezig was met deze BLITS-aanpak. Ook buiten de formele BLITS-momenten, was er, indien aangewezen, overleg met bv leidinggevenden.

Evolutie van een BLITS-team: cursisten in opleiding verwachten een duidelijke structuur. Ook de groepsdynamica had een grote impact en betekende een noodzakelijke stap om te komen tot een **performant team**. In de eerste sessie lag de focus op kennismaking, in de 2^{de} en 3^{de} sessie wisselde de groep van de *norming* naar *stormingfase* en omgekeerd om vanaf ten vroegste de 4^{de} sessie als performant team aan de slag te kunnen gaan. Knap om te merken dat het BLITS-team van Rabbit hierin geslaagd is, niet alle teams bereiken dit stadium.

Momenten van grote creativiteit: waren er vast en zeker, bv toen er voor het eerst een interim moest opgestart worden, dat liep wonderwel. Of de keren dat men merkte dat de medewerkers de boutade "*dat is toch normaal*" net op tijd konden inslikken.

De administratie en verslaggeving: 1 deelnemster van de BLITS-groep zorgde voor de administratie/verslaggeving van de bijeenkomsten.

De rol van de (externe) facilitator: Deze rol was cruciaal, als buitenstaander en niet-specialist kon zij zorgen dat er gestructureerd (step by step) gewerkt werd. De externe kon 'verwondering' uiten. Duidelijk maken dat iets *niet evident is*. De dynamiek aanzwengelen, bv zorgen dat mekaars sterke punten benoemd werden en mekaar stimuleren om aan bod te komen. Een externe facilitator moet flink wat bagage & ervaring hebben, en sterk in z'n schoenen staan.

Afronding van het groepswerk

Het resultaat: Een handleiding voor de ombouw & reiniging van Lijn2.

Deze zal in de toekomst nog verder evolueren naargelang noden of technische wijzigingen. Maar dat vond men geen probleem, zo kan het BLITS-team nog blijven voortbestaan.

Ander resultaat was een aantal signalisaties op de werkvloer en aan de machines die verduidelijking gaven aan medewerkers.

Het leerresultaat: Verandering van attitude, een leerattitude, leren om meer systematisch te werken. Vermijden om 'evidenties' naar voren schuiven. *Nee, dat is NIET evident!!!*

Vragen stellen, eerder dan direct oordelen, interpretaties durven checken.

Uit een bevraging omtrent wat men geleerd heeft, gaven deelnemers volgende zaken aan:

- *We leerden luisteren naar elkaar en praten,*
- *We leerden ideeën geven en samenwerken,*
- *Ik heb geleerd om vragen te stellen en rustig te blijven,*
- *We bieden mekaar hulp,*
- *Ook punten die niet direct met BLITS te maken hadden, zijn heel interessant,*
- *We leren van mekaar en nemen BLITS mee in de productie door elkaar zaken te tonen die we nog niet wisten.*

De resultaten moeten verankerd worden in het bedrijf/organisatie/dagelijkse werking.

Bij Rabbit hanteert men nu telkens een bepaalde systematiek om nieuwelingen op te starten, vooral voor & na de opstart van een productielijn, eveneens bij haperingen.

Het toonmoment

De BLITS-aanpak vereist na afloop van het project **een TOONMOMENT**. Bij Rabbit verliep dit toonmoment zeer goed. Een dergelijk toonmoment vergt enige voorbereiding, wie zal wat naar voren brengen? Aanvankelijk was er wat plankenkoorts bij de deelnemers, deze zijn niet vertrouwd met presentaties. Omdat men op de hoogte was dat er naast hun eigen directie ook wat buitenstaanders bij aanwezig zouden zijn, zie lager.

Ook de eigen directie maakte hier tijd voor, ze vonden het maw de moeite waard.

Aanwezig op het toonmoment:

Directie van Rabbit: afgevaardigd bestuurder, productiemanager, de kwaliteitsverantwoordelijke, HR-medewerker, 1 supervisor en ook 4 externen van verschillende organisaties (KU Leuven, VOV, IPV), die het voorbije jaar de BLITS-aanpak vorm gegeven hadden.

De leden van de BLITS-groep kwamen zelf uitgebreid aan bod en legden uit wat & waarom, ze beantwoordden zelf de diverse vragen.

De reacties van de aanwezigen waren zeer 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.

Extra

Quotes van de deelnemers:

- *Dingen die nieuw zijn voor iemand in de groep, worden dan op de vloer meteen uitgelegd,*
- *Ik wou dat ik terug nieuw was,*
- *We luisteren beter naar elkaar!*
- *Als dit er was tijdens mijn opleiding, dan had ik het zelfs tot manager kunnen maken!*
- *We hebben beter leren samenwerken,*
- *Bedankt dat ik hieraan mocht deelnemen, ik heb immers geen diploma en het was voor mij een hele eer om hieraan te mogen meewerken. Ik ben fier op wat we bereikt hebben.*

Bedenkingen van de facilitator:

Diepgaand leren kan maar gebeuren in een veilige leercontext. Het is aan de begeleider om dergelijke veilige leeromgeving te creëren waar ieder op een respectvolle manier zijn inbreng kan, wil en durft te doen. De BLITS-aanpak laat toe om slapende vermogens in een bedrijf wakker te schudden. Door medewerkers écht te betrekken en verantwoordelijkheid te geven, slagen zij erin prestaties neer te zetten die weinigen voor mogelijk achten. Een dikke proficiat van mijnentwege aan dit BLITS-team! Het was een uitdaging en een plezier om hiervan deel uit te maken.
