

PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

LEREN IN DE FABRIEK

Gerben Bulten (Manager P&O)

Ernst Jan Reitsma



Coldenhove Papier

Coldenhove Papier is een prachtig papierbedrijf in Eerbeek. Een origineel Nederlands familiebedrijf, 350 jaar oud, dat zeer speciale papiersoorten maakt (Jetcol, Medicol, Digicol, Screencol en Packaging Specialities). Een relatief kleine organisatie die over de hele wereld levert en steeds weer gedreven is om te innoveren en te verbeteren (in 2016 de Erasmus Innovatieprijs gewonnen). Leren en ontwikkelen speelt daarbij een cruciale rol, ook op de werkvloer. Hoe organiseert Coldenhove papier dat? Wat lukt goed en wat vraagt meer aandacht? En wat kunnen andere bedrijven er van opsteken.

Coldenhove Papier hanteert in de productie al geruime tijd een opleidingen matrix (ondersteunt met een Learning Management Systeem) voor de vakinhoudelijke opleidingen. De werkwijze wordt momenteel uitgebreid met de sociale vaardigheden die nodig zijn om goed samen te werken. Medewerkers volgen in- en extern opleidingen en trainingen nadat een toegespitste Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) werd afgesproken met de medewerker. Het is een duidelijk en goed draaiend systeem zeggen ook 'de mannen' in de fabriek. Traditioneel, degelijk en het voldoet om de bekwaamheden op peil te houden.

Toekomstige bekwaamheden

Het ontwikkelen van de 'Future Skills' die passen bij een modern productie bedrijf is van groot belang voor het succes van Coldenhove Papier. In de nabije toekomst wordt het steeds normaler dat leiding en medewerkers op de werkplek, in het hier en nu leren, door gebruik te maken van internet, video instructie databases, instructie video's van leveranciers, webinars, etc.

Dat vraagt om het nemen van verantwoordelijkheid voor de situatie en het eigen leren daarover. Het wordt niet meer op presenteerbladen aange-reikt door stafafdelingen of externe organisaties, maar zal in nauwe samenwerking met elkaar

steeds weer vorm moeten krijgen. Samen leren, samen verbeteren! Samen met Rijnconsult werd een plan van aanpak bedacht dat er toe moet leiden dat:

- alle medewerkers goed op de hoogte zijn van de toekomstplannen en waarom die er zo uitzien;
- de medewerkers zich bewust worden van het belang van steeds weer leren en de gewoonten die samen leren stimuleren of in de weg staan;
- leren steeds meer een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks werk is.

Aansluiten op wat er al is

Zes jaar geleden werd Lean6Sigma geïmplementeerd in de organisatie. Een prima filosofie om leren op de werkplek bij aan te laten sluiten. De leiding en de medewerkers doen nu ervaring op met:

- **de 'Gemba walk'** (leidinggevenden bezoeken afdelingen en gaan in gesprek over het werk, wat goed gaat en wat beter kan);
- **de 'Walk Through'** (een werkvorm waarbij met betrokkenen een specifiek incident, voorval of een toestand van achter naar voren wordt 'terug gefilmd'. Doel is ontdekken waar het mis gaat en dan met elkaar verbeteringen afspreken);
- **on the Job coaching** (bijvoorbeeld begeleiden teamleiders en medewerkers ondersteunen hoe het echte gesprek te voeren);

- **experimenteren met slimmere en efficiënte overlegvormen** (lean vergaderen, staan, wisselend voorzitterschap, verdelen van rollen en taken en steeds weer evalueren van de vergadering zelf);
- **verbeteren van gespreksvaardigheden** door middel van praktijksimulaties en on the job begeleiding;
- **individuele coaching** van teamleiders en afdelingsmanagers met behulp van praktijksimulatie en on the job begeleiding.

Het komt er op neer dat als je wilt leren hoe iets te doen, je moet doen wat je wilt leren. De meeste ontwikkelactiviteiten en de begeleiding daarvan vinden in de praktijk plaats en gaan over het werk van dat moment.

'Walk through'

De 'Walk through' is een prima voorbeeld van leren op de werkplek. Nog niet een integraal onderdeel van het dagelijks werk, maar dat duurt niet lang meer. Bijvoorbeeld bij de opstart van de nachtdienst constateert de opkomende ploeg dat de productie order, de grondstoffen en de afgegeven parameters niet kloppen met wat uiteindelijk naar de klant moet. De aanwezige machinevoerders besluiten samen met de teamleider een en ander aan te passen op basis van ervaring. Dat loopt meestal goed af, maar deze keer niet. Enkele dagen later doorlopen een paar direct betrokkenen van deze 'toestand' stap voor stap, van achteren naar voren het verloop van uiteindelijk het niet kunnen leveren aan de klant. Het start met de teamleider en de planner. Welke informatie hadden jullie en welke besluiten namen jullie? Waar kwam de informatie vandaan? Dan loop je naar die collega toe om vast te stellen welke informatie hij had en waar die vandaan kwam en zo verder. Uiteindelijk leerden de betrokkenen zelf dat niets mis had hoeven gaan als de aannames in het proces waren gecontroleerd en de betrokkenen zich meer verantwoordelijk

voelden voor het geheel, in plaats van alleen het eigen 'stukje'. Door de besluitvorming over verbetermaatregelen met de betrokkenen te doen en direct om te zetten in concrete acties is de acceptatie van de verbetering of vernieuwing ook groter.

Gespreksvaardigheden

In een modern bedrijf is sprake van weinig hiërarchische lagen in combinatie met autonomie, consultatieve besluitvorming en onderlinge afstemming. Ook Coldenhove Papier bereidt zich hierop voor. Eén van de cruciale vaardigheden is het bespreekbaar kunnen maken van ongewenst gedrag of ongewenste resultaten. Dat vraagt onder meer om de beheersing van gespreks- en feedbacktechnieken. De operators en machinevoerders krijgen de gelegenheid om de basistheorie tot zich te nemen en voorbeelden te bekijken door een e-learning module te volgen. Daarna kunnen zij de vaardigheden oefenen in een training met een acteur. De toepassing vindt plaats bij de ploegoverdracht, in het ploegoverleg en bij 1 op 1 contacten in het werk. Op verzoek kan dat met 'On the Job Observation & Feedback' door de trainer, maar in de toekomst hopen we dat de collega's dat steeds vaker onder elkaar regelen.



EEN 'ORGANISCHE, SAMEN OPTREKKEN EN ONTDEKKEN AANPAK'

Verantwoordelijkheid tonen

De mensen die bij Coldenhove Papier werken hebben doorgaans een lang dienstverband. Ze kennen elkaar al heel lang. Dat betekent dat de organisatiecultuur grondig ingeslepen is en dat het bedrijf draait op lang bestaande gewoonten en patronen. Dat is een sterkte, maar ook een zwakte als verandering nodig is. Een 'organische, samen optrekken en ontdekken aanpak' werkt in onze fabriekscultuur niet direct goed. Dat vraagt om kleine verbeterstappen (kaizen) en steeds weer toelichten wat de bedoeling is. Het is niet makkelijk om de vertrouwde en comfortabele werkwijze achter je te moeten laten, zonder dat je zeker weet dat het nieuwe beter is en dat je in staat zult zijn je dat eigen te maken. En inderdaad, niet iedereen zal daartoe in staat zijn of daartoe bereid zijn. Wij hebben respect voor de bijdragen van die medewerkers tot nu toe en we dragen actief bij aan acceptabele en passende oplossingen. Daardoor kweek je ook vertrouwen bij de andere medewerkers.

Succesfactoren

De ontwikkeling naar een moderne fabriek is in volle gang. Dat neemt niet weg dat we al ervaring

opdeden met enkele succesfactoren die we graag delen. In willekeurige volgorde:

1. Verbeteren van de samenwerking werkt het best in de dagelijkse praktijk samen met alle betrokkenen in een specifieke toestand. Daar moet tijd en mentale ruimte voor zijn op alle niveaus in de organisatie.
2. Bij de veranderaanpak hoort ook het bespreekbaar maken van ongewenst denken en doen. Het helpt enorm als de leidinggevenden en later ook de medewerkers daar eenzelfde taal en vorm voor gebruiken.
3. Veranderen van denken en doen wordt vaak gezien als lastig en moeilijk haalbaar (cultuurverandering). Onze ervaring is dat het wel meevalt als aan minimaal 2 voorwaarden is voldaan. Hoe duidelijk en acceptabel is het WAT, WAARTOE EN HOE van de verandering in denken en doen. En welke ondersteuning kan de organisatie bieden aan het gewenste denken en doen. In ons geval doen we dat door de gewenste ontwikkeling te ondersteunen door:
 - a. de normalisering van de Lean6Sigma management filosofie in het dagelijks werk (doen jullie dat?);
 - b. leren op de werkplek mogelijk te maken door instructie, begeleiding, tijd en middelen beschikbaar te maken;
 - c. de combinatie van slim structureren en leren regelmatig tegen het licht te houden en al doende te verbeteren.

We zijn een innovatief, modern bedrijf dat midden in de bossen van Eerbeek staat en zaken doet over de hele wereld. De ontwikkelingen die op de industrie afkomen (Smart Industry) maken dat ook wij ons voorbereiden op dynamische tijden. Snelere nieuwe producten en diensten bieden, nieuwe oplossingen voor oude problemen, steeds meer digitalisering en de klant die steeds meer invloed krijgt op het functioneren van het bedrijf en de mensen die er werken. Dat vraagt om nieuwe oplossingen en structuren en die bedenken je niet in je eentje. Dan heb je iedereen in en om het bedrijf in het leerproces nodig.

Ernst Jan Reitsma is een ervaren begeleider van mensen in ontwikkeling.

Gerben Bulten is manager P&O bij Coldenhove Papier.

