



window styling

Talentontplooiing bij Luxaflex

Deel 1 Trots Op Ons Bedrijf

Colofon

Deze brochure is de eerste in de reeks Trots Op Ons Bedrijf. In deze reeks laat PSW voorbeelden zien van goedgeslaagde sociale innovatie trajecten waar werkgevers én werknemers trots op zijn.

Tekst: PSW, 2012

Postadres:

Postbus 1228,

5200 BG 's-Hertogenbosch

Telefoon: 073 - 6124325 / Fax: 073 - 6124325

e-mail: info@psw.nl / website: www.psw.nl

Digitale productie: ADC Reproservice

Met dank aan Luxaflex voor het beeldmateriaal.

Foto voorkant: medewerkers spelen lean spel.



maakt werk van kennis

Talentontplooiing bij Luxaflex

Luxaflex Nederland ("Luxaflex") is producent en merknaam van zonwerings- en window stylingproducten voor zowel binnen als buiten. Het bedrijf maakt deel uit van de Hunter Douglas groep, wereldwijd actief in meer dan 100 landen en marktleider in Europa op het gebied van raambekleding.

Luxaflex wil klanten, retailers en projectafnemers inspireren met een breed assortiment en een kwalitatief goed product waarop consumenten kunnen vertrouwen. De medewerkers spelen daarbij een cruciale rol. Bij Luxaflex Nederland werken ruim 300 medewerkers op kantoor en productielocaties. Op de hoofdvestiging in Hardinxveld-Giessendam werd circa 7 jaar geleden een cultuurverandering ingezet met als drijfveer 'het werken vanuit de kracht van mensen' en als centraal aangrijpingspunt: het creëren van een 'leercultuur'.

In deze brochure laten we zien hoe Luxaflex dat aangepakt heeft in woord en beeld.





1. Structuur en cultuur: de basis

In zes jaar tijd heeft Luxaflex een omslag doorgemaakt. Luxaflex was een centraal gestuurde organisatie. Nu hebben medewerkers gezamenlijk in zelfsturende teams de verantwoordelijkheid voor de productie.

Hoe zag de situatie eruit? De omzet van Luxaflex kon beter, de klanttevredenheid moest omhoog en ook aan de cultuur kon wel wat verbeterd worden. Op twee sporen werd ingezet. Het managementteam werd omgevormd tot een staf team met mensen die elk vanuit hun eigen specialisme in een gedeelde verantwoordelijkheid werken. Daarbij werd de cultuur aangepakt. Dominant gedrag en vastgeroeste posities werden geweerd en respect, het werken vanuit de kracht van de medewerkers, werd voorop gesteld (alle neuzen dezelfde kant op). Doel was een cultuur op basis van gelijkwaardigheid; elk vanuit zijn eigen specialisme.

Hoe ga je van een centraal gestuurde organisatie naar een organisatie waarin wordt gewerkt vanuit de kracht van de mensen en het creëren van een leercultuur centraal staat? Hoe worden medewerkers daarin gefaciliteerd in een organisatie waarin de klant en de kwaliteit van het product de belangrijkste drijfveren zijn?

Hierna beschrijven we wat in het proces van klantfocus naar lerende organisatie van belang is.



2. 'Fan' van Luxaflex: de visie

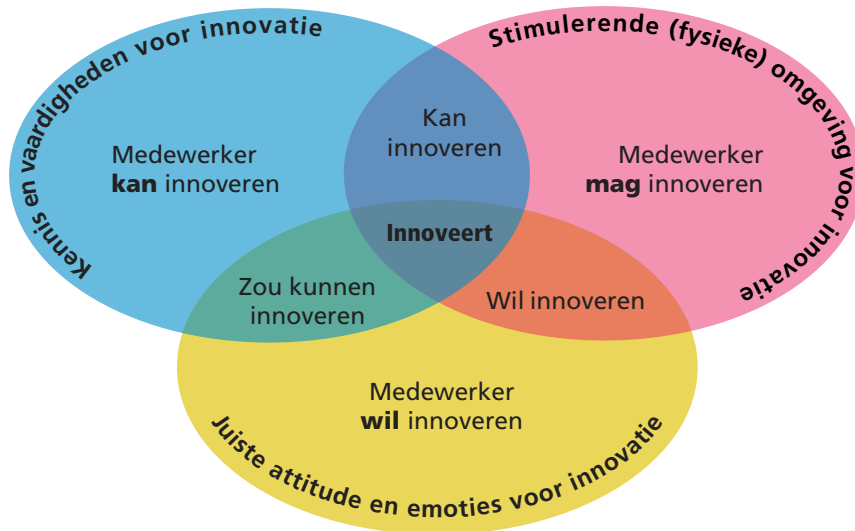
Uitgangspunt bij het traject was dat de klant er niets van mocht merken; uitsluitend de verbeteringen. De klant 'fan maken' van het merk Luxaflex, dat werd de drijfveer van de medewerkers. Het gaf hen de motivatie om het proces steeds beter uit te voeren. Elke procesverbetering begint immers bij de klant, en de klant moet tevreden zijn. Deze gezamenlijke visie en missie verwoordde de General Manager in een strategisch plan. Ieder staflid vulde dit vervolgens, al dan niet met zijn afdeling, verder in.

De klantfocus komt in alle facetten van de werkprocessen terug. Luxaflex werkt hierbij met lean principes als kapstok. Lean -het leveren van meer waarde met minder middelen- heeft als drijfveer dat datgene wordt gedaan waar de klant om vraagt: een betaalbaar product tegen een goede kwaliteit en uitstraling.

3. Anders gaan werken: het model van Schmalenbach

De vraag is hoe je het werkproces zó kunt organiseren dat medewerkers denken en werken vanuit de focus van de klant. Met andere woorden hoe kun je innovatief werken bij medewerkers stimuleren? Om de randvoorwaarden van zo'n proces inzichtelijk te krijgen, gebruiken we het model van Schmalenbach¹. Volgens dit model treedt innovatief gedrag bij medewerkers pas op als medewerkers kunnen, willen en mogen innoveren. Dit model kan toegepast worden op elk niveau van de organisatie. Het model laat tevens zien dat voor innovatie alle drie de hierboven genoemde aspecten - kunnen, willen en mogen - nodig zijn.

¹ Van medewerker tot meedenker, in: Samen groeien door sociale innovatie, NCSI Congres 2007.



Model van Schmalenbach

Allereerst is het noodzakelijk dat een organisatie innoverend gedrag mogelijk maakt. Medewerkers moeten de ruimte krijgen om te experimenteren. Er is tijd voor en er kunnen fouten gemaakt worden. Zonder een stimulerende omgeving kan een medewerker wel willen maar loopt hij in de dagelijkse praktijk steeds tegen interne regels, procedures of een leidinggevende die geen vertrouwen heeft in de deskundigheid van zijn medewerkers. Maar met alleen een juiste omgeving ben je er nog niet. Medewerkers zullen er ook zelf in moeten geloven. Medewerkers zijn voldoende gedreven en hebben de juiste attitude om anders te gaan werken met de behoefte van klant continu op hun netvlies. Zonder een intrinsieke motivatie vanuit de medewerkers blijft het trekken aan een dood paard. Tot slot, en ook deze is cruciaal, moeten medewerkers de essentiële kennis en vaardigheden beschikken. Dat betekent investeren in scholing en niet alleen in kennis maar ook, net zo belangrijk, op het terrein van

vaardigheden, soft skills. Als dit alles onvoldoende aanwezig is, leidt dit uiteindelijk tot frustratie bij leiding en medewerkers. Medewerkers willen en mogen dan wel, maar ze krijgen het niet voor mekaar, ze weten niet hoe.

Hoe kunnen medewerkers deze vaardigheden verwerven? Hoe bereik je dat medewerkers vanuit de focus van de klant gaan werken? Hoe help je medewerkers het dilemma tussen kansen en bedreigingen (weerstand) op te lossen? Hoe faciliteer je dit alles als organisatie?

In de hierna volgende pagina's beschrijven we hoe bij Luxaflex het proces van 'kunnen, willen en mogen' werd gefaciliteerd.

Onderdeel van het lean spel (zie p. 8).



Leanspel

Er zijn verschillende soorten lean spellen. Het doel van een lean spel is een productieproces te spelen waarbij verspillingen en onnodige bewegingen inzichtelijk te krijgen. Medewerkers worden uitgedaagd zich af te vragen waarom ze zo werken en of dat niet slimmer kan. Ze worden bewust van hun werkwijze: ze leren het zien en herkennen. Ze leren proces-georiënteerd redeneren: hoe geef je duidelijk aan wat het probleem of de verspilling is. Instrumenten hiervoor zijn de visgraat diagram en de wenselijk-niet wenselijk diagram. Daarnaast werken ze aan hun eigen teambuilding. Ook leren medewerkers van verschillende afdelingen hoe processen bij andere collega's verlopen.



*Vóór en na de gestandaardiseerde "schoonmaak"
(lean onderdeel 5 S)*

4. Talentontplooiing: het kunnen

Het uitgangspunt van het leerproces dat bij de medewerkers van Luxaflex in gang is gezet, begon zoals gezegd bij de klant. De klant moet tevreden zijn. Voor de klant staat snelheid en kwaliteit centraal. Dat vraagt om een verbetering van productiviteit. Hiervoor waren een brede inzetbaarheid en kwaliteitsverbeteringen nodig.

Kwaliteitsverbetering realiseerde Luxaflex door samen met medewerkers het werkproces in kaart te brengen. Medewerkers kregen dit via lean principes geleerd. Ze leerden door middel van een lean spel (zie kader) problemen waar ze tegenaan liepen als uitgangspunt te nemen: 'is de situatie gewenst of ongewenst en welke tegenmaatregel neem je als het ongewenst is'. Zo kwamen ze gezamenlijk tot verbeteringen.

De lean werkwijze liet medewerkers ook zien dat ze de dingen die ze deden, zelf konden beïnvloeden. Op deze wijze werden vaardigheden als proactiviteit en eigen initiatief ontwikkeld: een belangrijke aspect om te komen tot zelfsturende teams. Bij zelfsturende teams ligt de verantwoordelijkheid meer bij de medewerkers zelf wat een cultuur van continu verbeteren bevordert.

De talenten van medewerkers werden inzichtelijk door het maken van een inzetbaarheidsmatrix. Scholing maakte het mogelijk om medewerkers breder in te zetten. Daarom koos Luxaflex expliciet voor het scholen van medewerkers op MBO niveau 2. Het betreft een tweejarige opleiding logistiek met tevens aandacht voor soft skills: communicatie, samenwerking en feedback. Veel operationele medewerkers volgen nu een MBO opleiding. Certificaten worden keer op keer uitgereikt. Een leercultuur is ontstaan. Er is nu een opleidingspakket op maat. Ook opleidingen die niet behoren tot het vakgebied komen hiervoor (mits bijdrage van de medewerker) in aanmerking. Mensen van een team zijn nu onderling verantwoordelijk voor de inzetbaarheid van team. De bandbreedte waarin medewerkers kunnen meebepalen is vooraf duidelijk.

5. Willen innoveren: motiveren tot ander gedrag

Het effect van opleidingen werkte vooral bij medewerkers op de werkvloer motiverend. Het Luxaflex certificaat was voor vele medewerkers hun eerste diploma. Het diploma voegde iets toe aan hun leven.

Het diploma maakte collectiviteit los. Medewerkers gingen er samen tegenaan, steunden elkaar en wilden uiteindelijk het diploma halen voor het bedrijf.

Met als resultaat: meer commitment met bedrijf. Waar het begon met 'moeten we een diploma halen om ons te kunnen ontslaan' is het nu: 'we gaan dit diploma halen met het bedrijf!'.



Het vieren van successen!



Certificaat voor deelname aan Lean Simulatie training

Hoe krijg je iedereen mee?

Een eerste groep is geselecteerd uit de meest 'kritische' mensen die voortaan kartrekkers werden van het transformatieproces. Mensen werden gedurende het proces in hun waarde gelaten en ieders tempo werd gevolgd. Ook in functioneringsgesprekken werd gevraagd wat iemand nodig heeft om tot wenselijk gedrag te komen. Problemen en belemmeringen werden besproken en indien nodig werden hulpbronnen aangeboord. En cruciaal, successen werden keer op keer gevierd!

Naast de medewerkers zijn ook de teamleiders in het trainingsproces meegenomen. Bij elke verandering is erop gelet dat deze van binnenuit gebeurt en dat mensen zelf voordeel erbij ervaren. Alles wat wordt ingezet, moet bijdragen aan blijvende verandering bij de medewerkers, zowel in het bedrijf als privé. Toekomstgericht denken én investeren.

Time-out

Als het proces niet optimaal verloopt, kan een time-out worden ingelast. Medewerkers zetten het productieproces stop en analyseren gezamenlijk waar de 'bottleneck' zit en hoe het probleem opgelost kan worden.



Instrument om probleem op te lossen

Een time-out vraagt vertrouwen vanuit het management en initiatief en verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers. Het heeft een positief effect en levert energie op!



6. Leiderschap: het mogen innoveren

Tijd en ruimte geven, leiderschap en vertrouwen staan centraal bij 'het mogen' innoveren. Erin vertrouwen dat iedereen met hetzelfde bezig is en medewerkers elkaar steunen. Een voorbeeld is de time-out. In de zelf-sturende teams hebben medewerkers geleerd een 'time-out' te vragen. Van belang is dat de teamleider op de vloer aanwezig is, dicht bij de mensen. Aanwezig zijn en open staan voor mensen die iets willen zeggen. Met respect voor elkaars functie.

De teamleiders zijn getraind om bepaald gedrag bij medewerkers bespreekbaar te maken; mensen worden uitgenodigd om iets in te brengen. Teamleiders spreken medewerkers aan (meestal apart in een 5 minuten-gesprek) op gedrag waar andere collega's last van hebben. Ze maken mensen ervan bewust dat ze de ruimte krijgen om hun eigen stem te laten gelden. Ze kunnen hun belemmeringen kenbaar maken, het is hun eigen keuze.

De leidinggevendenden moedigen hun mensen aan tot persoonlijke groei. Ze focussen niet op wat fout is maar op wat mensen goed gedaan hebben. Zaken die voor de volgende keer moeten voorkomen worden. Ze zorgen voor verbinding binnen het team en de rest van organisatie! Dit betekent ook dat de staf hierover hetzelfde moet denken. Teamleiders bezoeken ook elkaars werkoverleg en leren van elkaars successen. De teamleider moet mensgericht denken en de directie moet erin geloven.

Zo heeft Luxaflex hoofdvestiging Hardinxveld-Giessendam een succesvolle omslag gemaakt door het talent van haar leiding en medewerkers optimaal te laten ontplooiën én te benutten.

Reactie van Marja, medewerker Luxaflex op het gehele opleidingstraject

"De 2 out-doordagen in Oudenbosch waren heel leuk en gezellig. Je leert je collega's op een heel andere manier kennen, vooral met de spelletjes die we deden. De een was stil en afwachtend en de ander nam het voortouw en zo vormde je toch een team en hielp je mekaar.

Het meeste impact op mij in het eerste jaar was dat het te persoonlijk werd, daar had ik nogal moeite mee. Ik wilde na het 1e jaar eigenlijk stoppen. Maar het positieve ervan is dat je wel weer nader tot een collega komt en dat het goed is uitgepraat. Mijn uitdaging op de werkvloer is, om in te zien wanneer te 'switchen' zodat er een betere doorstroming is. Ik heb weleens een time-out aangevraagd. Ik vond dat toch wel een beetje eng, maar het is goed verlopen en er zijn afspraken gemaakt. Verder blijft het lastig collega's aan te spreken op hun gedrag, maar ik ga er wel aan werken om die angst te overwinnen en met mekaar moet dat toch wel goed komen.

Ik vond het fijn om meegedaan te hebben en ben trots op mezelf en andere collega's als we straks allemaal een diploma hebben. In de afgelopen 2 jaar heb ik veel geleerd, durf ik meer te zeggen en mijn mening te geven en mee te denken met het 'Leanen' op de werk vloer. Jammer dat niet iedereen met die cursus heeft meegedaan, want je leert je collega's en collega's van andere afdelingen kennen en je komt toch nader tot mekaar. We hebben gehuild en gelachen met elkaar, veel geleerd en mekaar geholpen en gesteund en iedereen werd in zijn eigen waarde gelaten, het was leuk en leerzaam voor iedereen."

Groetjes Marja

Gedeelde gedragsregels

Op de operations afdelingen van Luxaflex werken 11 teams. Deze teams bestaan uit gemiddeld uit 6 medewerkers. Deze teams hebben allen zelf hun gedragsregels opgesteld. Medewerkers zijn hierbij uitgedaagd om specifiek te zijn en niet te vervallen in algemeenheden. Extra pluspunt: de regels geven helderheid aan een medewerker die tijdelijk bij een ander team worden ingezet. Een voorbeeld:

Gedragsregels binnen zelfsturende teams

BINNEN ONS ZELFSTURENDE TEAM HEBBEN WE HET VOLGENDE WENSELIJKE GEDRAG AFGESPROKEN:

- We praten open in de time-out over het gedrag van een collega als de collega erbij is en we praten nooit over een collega als deze afwezig is;
- We laten onze werkplek schoon, opgeruimd en aangevuld met onderdelen achter voor een ander als we klaar zijn;
- We werken volgens de standaard werkwijze;
- We vragen een time-out aan, wanneer dit nodig is;
- We zien dat een collega niet lekker in zijn vel zit en ondernemen actie

HET OPVOLGEN VAN DEZE REGELS RESULTEERT IN EEN OPEN EN EERLIJKE WERKSFEER, WAARBIJ VOLLEDIG VERTROUWEN TUSSEN DE TEAMLEDEN AANWEZIG IS.

Naast de gedragsregels zijn er ook andere communicatiebronnen binnen de organisatie: het intranet, Our People (Luxaflex Magazine), het werkoverleg en natuurlijk de time-out gesprekken. Tot slot, de successen: deze worden ook getoond en gevierd!



PSW

Stationsplein 4

Postbus 1228

5200 BG 's-Hertogenbosch

Telefoon 073 - 612 43 25

E-mail info@psw.nl

Website www.psw.nl

PSW is een adviesbureau op het terrein van de arbeidsmarkt. Onze kennis brengen wij op de markt in de vorm van advies, projectmanagement, training en onderzoek.



maakt werk **van kennis**