



“Alle deelnemers aan de mLC waren gemotiveerd om hier echt iets van te maken”

Bas van Dongen van het project Innovatieve leerarrangementen voor de energietransitie: “In een serie interviews nemen we verschillende Micro Learning Communities (mLC’s) onder de loep. Wat was het doel? Hoe is dat bereikt? En vooral: hoe hebben de medewerkers de mLC ervaren?” Dit interview gaat over de mLC bij De Groot Installatiegroep Hengelo.

mLC: laagdrempelig, praktisch en wederzijds leerzaam

Bas: “Door het gekozen thema in de mLC dicht bij de invloedssfeer en dagelijkse werkzaamheden van de deelnemers te houden, groeit het enthousiasme om samen tot een werkbaar oplossing te komen en is daardoor de duurzame inbedding gegarandeerd. Deelnemers leren in een mLC van elkaar en staan open voor elkaars suggesties. Door een combinatie van een aantal micro-interventies betrek je de medewerkers met hoofd én hart en breng je in je technische bedrijf daadwerkelijk een transitie op gang.”

mLC past bij open en laagdrempelige bedrijfscultuur

De Groot Installatiegroep Hengelo stelde intern een mLC in onder de vlag van het project Gas erop! De uitdaging binnen die mLC? Voortaan misverstanden voorkomen op projecten door kantoor en uitvoering in de voorbereidingsfase beter te laten samenwerken. De deelnemers aan de mLC blikken positief terug: “De manier van werken in een mLC past heel goed bij de open en laagdrempelige bedrijfscultuur van De Groot Installatiegroep Hengelo.” Ronnie Kuipers is vestigingsmanager van De Groot Installatiegroep Hengelo: “We hebben in de mLC diverse disciplines bij elkaar gebracht en die hebben samen een uitdaging opgepakt. Als je een mLC goed aanvliegt, onder leiding van een facilitator, komt het resultaat vanzelf.”

Doel mLC: verbetering samenwerking tussen intern en extern

Ronnie Kuipers: “Waarom wij een mLC in onze vestiging in Hengelo alle ruimte gaven? Wij hebben projecten met een kop en een staart. Daarbij merkten we dat de onderlinge samenwerking tussen de interne en externe mensen altijd beter kan, vooral ook gevoed door signalen vanaf de werkvloer. Zoals: we hebben niet de tekening die we nodig hebben en er worden in de werkvoorbereiding oplossingen bedacht die in de praktijk niet altijd mogelijk zijn. We besloten die zaken aan te pakken in een mLC met de direct betrokkenen vanuit E&W, met daarin zowel de mensen van intern als extern. Als vestigingsmanager bleef ik daar bewust uit. In een mLC is het echt de bedoeling dat de betrokkenen zelf een uitdaging oppakken en samen oplossen.”

Eerst inventariseren, vervolgens oplossen

In deze mLC hebben E en W samengewerkt en er is een project geselecteerd dat nog van start moest gaan. Hoewel ze elk een andere discipline uitoefenen, was de probleemstelling binnen de mLC voor hen gelijk. Ronnie: “De uitdaging van een betere samenwerking hebben we vormgegeven in de mLC waarin iedereen gelijkwaardig samenkomt, ideeën inbrengt en discussieert. In deze mLC hebben we eerst met de afdelingshoofden en later met de montageleiders geïnventariseerd waar zaken misgaan. Daar kwam best wel wat frustratie op tafel, en dat mag ook. Daar is een mLC ook voor. Daarvanuit zijn we met elkaar binnen het huidige proces naar oplossingen gaan zoeken. Of de directie het moeilijk vindt om de mLC los te laten? Nee, beslist niet. Zij hadden er op voorhand alle vertrouwen in dat het goed zou komen en ik heb een vrijbrief om dit soort initiatieven te ontplooiën. Wat ook hielp, is dat alle deelnemers aan de mLC gemotiveerd waren om hier echt iets van te maken.”



Verbeterpunten naar elkaar uitspreken

Hans Baan is opleidingscoördinator bij De Groot Installatiegroep Hengelo: “Een mLC was nieuw voor ons bedrijf, maar we waren snel enthousiast. Want medewerkers bij elkaar rond de tafel zetten en een specifiek onderwerp inbrengen geeft alle deelnemers goed inzicht in de impact van dat onderwerp op hun functioneren. En zoals Ronnie aangeeft: we hadden voor deze mLC al direct een bruikbare uitdaging: verbeterpunten die uit de montage-overleggen naar boven kwamen. Maar ook vanuit kantoor naar uitvoering lagen er issues. Ons werkproces staat op ons intranet goed beschreven, maar dat is theorie: de praktijk is weerbarstiger. De mLC hebben we vervolgens gebruikt om van elkaar te leren op deze vlakken. Hoe? Door eerst heel helder alle verbeterpunten naar elkaar uit te spreken. Vervolgens hebben we in de mLC met elkaar afgesproken om montageleiders eerder naar binnen te halen als we nog in de voorbereiding van een project zitten. We vragen monteurs vervolgens om met hun praktische en technische kennis mee te kijken, en niet pas op het moment van uitvoering. Het “jullie van kantoor” is er nu af, want de medewerkers in de uitvoering hebben vooraf mee kunnen denken en vragen kunnen stellen.”

Bijsturende rol van facilitator

Wat enorm hielp in de mLC om tot deze oplossing te komen, was de onafhankelijke rol van Dirk Jan Wegman als facilitator. Hans Baan: “Hij kon ons bijsturen, waar nodig. Als onafhankelijke derde kan de facilitator dat beter dan dat je als direct betrokkenen vanuit de organisatie zelf probeert te managen. Ook kon hij deelnemers die een probleem opwierpen vragen naar hun eigen rol en bijdrage in de oplossing.” Ronnie Kuipers: “Dat was best wel een uitdaging voor Dirk Jan: hoe kanaliseer je alle inbreng, en in het begin ook wel frustratie, tot een werkbaar proces? Maar die sturing heeft hij constructief gegeven. In een mLC ben je snel geneigd op zijpaden en in discussies te belanden. De facilitator hield ons scherp.”

Begrip krijgen voor elkaar

Erik Baake is leidinggevend elektricien: “De problemen in de samenwerking die de mLC bij de kop heeft gepakt herkende ik uit mijn dagelijkse werkpraktijk. Vooral het aspect van tekeningen die wij niet altijd werkbaar vonden. Door deze mLC zijn we gestopt met de vinger wijzen naar wat er eventueel niet goed verliep tussen intern en extern. Daarentegen hebben we goed inzicht gekregen in wat er wel al allemaal intern voor ons gedaan wordt om buiten ons werk te kunnen doen. Wij hebben begrip gekregen voor hoe lastig dit voorwerk, zoals het maken van tekeningen, kan zijn. Wat er misgaat, is niet altijd de schuld van kantoor. Dat was een belangrijk eerste inzicht dat de mLC ons opleverde en opende de deur naar een betere samenwerking. Een betere samenwerking tussen intern en extern hebben we in deze mLC in klein comité aangepakt. Nu is het zaak om alle medewerkers in ons bedrijf in de nieuwe manier van samenwerken mee te krijgen.” Ronnie Kuipers: ‘De leden van deze mLC zie ik hierin als ambassadeur binnen De Groot Installatiegroep Hengelo.’ Erik Baake: “Een succesfactor van een mLC is dat je de goede mensen op het juiste moment aan tafel krijgt. Een mLC geeft daar de ruimte voor.”

mLC biedt ruimte en tijd voor oplossingen

Bas Weijschede is hoofd Afdeling Elektrotechniek bij De Groot Installatiegroep Hengelo: “Ik heb het meedoen in de mLC als heel positief ervaren. Buiten, op projecten, zag je medewerkers soms worstelen omdat ze niet altijd beschikten over de juiste gegevens. Zowel intern als extern kwamen we vervolgens niet verder. De mLC was een prima instrument om nu eens de tijd en ruimte te nemen om iedereen bij elkaar te brengen en naar een oplossing te zoeken. Mijn advies? Start met inzicht krijgen in elkaars werk, en daar heeft deze mLC enorm bij geholpen. Het gaat vooral om een goede onderlinge communicatie en betrokkenheid, vooral in de voorfase. Uiteindelijk gaan ook onze klanten deze



nieuwe werkwijze merken in de kwaliteit van de oplevering van het project.” Peter Reilink is hoofd Afdeling Werktuigbouw: “We kregen inzicht in elkaars uitdagingen en in de mLC konden we doorpakken en daar nu eens echt iets aan doen. De mLC heeft tot een verhoging van onze kwaliteit geleid.”

mLC sloot aan bij bedrijfscultuur

Jasper Schoenmaker is bij De Groot Installatiegroep Hengelo werkzaam als montageleider werktuigbouwkunde: “Ik zit tussen de uitvoering en kantoor in en kijk in beide fases mee. Wat mij aantrok in de mLC is dat alle deelnemers werden gewaardeerd om hun inbreng. Maar dat sluit ook goed aan bij de cultuur van ons bedrijf; we zijn altijd al laagdrempelig geweest. Je kunt hier met iedereen sparren en je zegje doen. In die zin sloot de mLC goed aan bij onze bedrijfscultuur.”

Goed luisteren naar elkaars ideeën

Ronnie Kuipers: “Omdat dit onze eerste mLC is hebben we wel deelnemers geselecteerd die graag een inbreng hebben en mee willen praten. Stille medewerkers waar je alles uit moet trekken komen niet echt tot hun recht in een mLC.” Jordy Teeld is leidinggevend monteur werktuigbouwkundige installaties: “Door de mLC krijg ik voortaan inzicht in tekeningen voordat we deze op locatie ontvangen ter uitvoering. We hebben nu de kans daar op voorhand verbeteringen voor aan te dragen. In de LC is goed geluisterd naar onze ideeën. Wat enorm hielp, is dat alle deelnemers aan de mLC praktijkmensen zijn. Je hebt het met elkaar dan al snel echt over de inhoud.”

mLC intern breed uitgedragen

Ronnie Kuipers: “Binnen De Groot Installatiegroep kennen we een aantal landelijke overlegstructuren. Vierwekelijks zitten we met alle vestigingsmanagers rond de tafel. Ook hebben we divisie-overleggen en uiteraard montageoverleg. Inmiddels is er bij de afdeling Service & Onderhoud een eindpresentatie gedaan over de uitdagingen van de mLC, de weg naar een oplossing en wat er is bereikt. Iedereen presenteerde daar zijn eigen leermomenten. Ook wordt dit gepresenteerd bij het montageoverleg waar alle monteurs van een afdeling bij elkaar zitten. Kortom, op al die niveaus communiceren we dat we met de mLC bezig zijn én uiteraard welke nieuwe afspraken die oplevert. We dragen de mLC binnen De Groot Installatiegroep dus breed uit en creëren zo draagvlak in de vestiging in Hengelo, terwijl landelijk de collega's ook weten waarmee we bezig zijn in de mLC.”

Structureel inbedden

Hans Baan: “Wij gaan de mLC ook toepassen op andere afdelingen in Hengelo en daarnaast zullen we ook de mLC “light” blijven toepassen zodat de afdeling ook na de 10 weken in beweging blijft met elkaar. “Light” betekent dat je een klein vraagstuk oppakt, de eigenaar en twee of drie betrokkenen erbij zoekt en in een soort mini-LC lossen ze het probleem op.” Peter Reilink: “De kunst is om te voorkomen dat de resultaten van de mLC weer wegebden. Je moet in feite bij elk project opnieuw evalueren hoe je toepast wat we in de mLC met elkaar hebben geleerd en afgesproken.” Ronnie Kuipers: “We moeten dit zó goed inbedden dat nieuwe medewerkers al vanaf dag één direct meegaan in deze nieuwe manier van werken.”

Rol van facilitator

Dirk Jan Wegman is hoofd docent Technische Bedrijfskunde Hogeschool Saxion. Hij nam deel aan de mLC bij De Groot Installatiegroep in de rol van Facilitator: “Het gaat hier specifiek over de mLC Elektro & Werktuigbouw (E&W). De opdracht voor deze mLC? Zorgen dat ‘binnen’ en ‘buiten’ in de voorbereidende fase van een project beter gaan samenwerken om faalkosten en misverstanden in de uitvoering te minimaliseren.”



Koersend op wederzijds begrip

Dirk Jan: “Wat heel erg hielp in deze mLC was dat de medewerkers op kantoor de collega’s in het veld een breed en diep inzicht hebben gegeven in hun voorbereidende werk. Zoals hoe calculaties in elkaar zitten en hoe het complete voortraject van klant tot tekening verloopt. Dat leidde in de mLC tot heel veel wederzijds begrip tussen de collega’s buiten en binnen. Het was ook verhelderend voor de collega’s in de voorbereiding om in de mLC rechtstreeks van elkaar te horen hoe de collega’s op de werkvloer praktische hobbels kunnen ondervinden met al hun voorbereidende werk.”

Voortaan vooraf om mening vragen

Deze positieve insteek in de mLC heeft geleid tot het spontaan samenstellen van werklijsten waarop helder staat wie wat doet en waarmee men bij elkaars werk rekening moeten houden. Dirk Jan geeft een concreet voorbeeld: “Wie regelt er nou precies een hoogwerker voor de collega’s op een site? In de mLC zijn hierover met elkaar heldere afspraken gemaakt. En wat nog mooier is, en daar ben ik trots op, is dat er een andere werkwijze is ontstaan. Wat die behelst? De tekenaars en projectleiders halen de leidinggevende monteurs erbij nog voordat een projecttekening definitief is. Zij vragen hun frisse praktijkblik, bijvoorbeeld: wat hebben we over het hoofd gezien om straks deze opdracht in de praktijk goed te kunnen uitvoeren? Met hun ervaring van de werkvloer wordt die tekening direct geoptimaliseerd. De winst is helder: de problemen komen niet pas op de werkvloer naar boven.”