



[5] GENENCOR

Een vliegende start

Visitekaartje

Bedrijf	Genencor in Brugge (West-Vlaanderen)
Activiteit	productie van enzymen
Acties	laagdrempelige onthaalbrochure voor medewerkers die nog niet in dienst zijn opleiding op de werkvloer om procedures in 'imap' te leren interpreteren en toepassen
Doelgroep	alle nieuwe medewerkers
Contactpersonen	Dany Neyt, HR & Organisation manager

In een beschermd monument in het centrum van Brugge huist het biotechnologisch bedrijf Genencor, sinds 2005 deel van de Deense groep Danisco. In de reusachtige fermentoren van Genencor gisten 7 dagen op 7 enzymen, die ondermeer gebruikt worden in wasmiddelen, de textiel- en de voedingsindustrie. De productie-eenheid in Brugge telt 105 medewerkers, waarvan er 88 instaan voor de lokale productie en 17 voor de gedeelde diensten in de groep. Een deel van de mensen werken in een 5-ploegensysteem, anderen in dagdienst.

In de productieomgeving is het heet, ondanks de koele lucht die voortdurend in de hal wordt geblazen en door het lawaai kunnen we elkaar bijna niet verstaan. In de zomer kan het hier tot 50°C zijn, vertelt Rudy, de area coördinator. Een medewerker in een blauw pak maakt in een wirwar van buizen de nodige koppelingen voor de toevoer van stoffen zoals bijvoorbeeld gesteriliseerde glucose aan het gistingsproces. In de controlekamer wordt alles op schermen in het oog gehouden. Daarnaast is er ook



een laboratorium voor onderzoek.

Goed teamwork en empowerment zijn erg belangrijk voor ons, benadrukt Dany Neyt, HR & Organisation manager. 'Een paar jaar geleden startten wij met zelfsturende teams. Enerzijds zijn er de functionele teams van mensen die dagelijks samenwerken, bijvoorbeeld in de productie, en anderzijds zijn er teams die ad hoc worden samengesteld om projecten uit te voeren of bepaalde activiteiten op te zetten. Van nieuwe medewerkers wordt verwacht dat ze zo snel mogelijk een actieve rol binnen de teams opnemen. Wij doen er dan ook alles aan om nieuwe mensen hierin te begeleiden zodat ze zich zo snel mogelijk thuis voelen. Binnenkort krijgt een kandidaat die zijn contract getekend heeft, een brochure mee naar huis met informatie over het bedrijf en de eerste werkdag.'

Wat was de aanleiding om een brochure voor nieuwe medewerkers te maken?



Dany Neyt

"Met ons competentiebeleid deden we al heel wat voor onze ervaren medewerkers. Minder aandacht was er voor starters of mensen die net begonnen zijn."

Dany: 'Met een goed uitgewerkt competentiebeleid en veel aandacht voor onze ervaren medewerkers, deden we al heel wat voor mensen die reeds in dienst zijn. Minder aandacht was er voor mensen die nog moeten starten of net begonnen zijn. Samen met een collega ging ik een tijdje geleden naar een informatiesessie van SERR Brugge met als titel 'Klare Taal'. Daar kregen we heel wat tips over toegankelijk taalgebruik en een goede communicatie naar en met werknemers. Dat bracht ons op het idee om een brochure te maken voor nieuwkomers om hun eerste dag voor te bereiden. Iemand warm welkom heten past volledig in onze bedrijfscultuur waarin samenwerken erg belangrijk is. Om de zelfsturende teams goed te laten renderen, is een omgeving waar mensen zich thuis voelen en hun volle potentieel kunnen aanspreken, essentieel. Wij hebben zelf niet echt laaggeschoolde medewerkers, maar heldere en toegankelijke informatie krijgen, is belangrijk voor iedereen.'

'Intern werd vertrokken van een brainstorming:

Welke informatie willen mensen al hebben voor ze in dienst komen? Wat kan hen meer op hun gemak stellen tijdens de eerste werkdag zodat ze de informatie die dan gegeven wordt, beter oppikken? Tijdens de eerste werkdag krijgen ze immers een stroom aan uitleg en documenten, zoals een uitgebreide onthaalbrochure met de kwaliteitsvereisten en veiligheidsvoorschriften en het arbeidsreglement. Wij willen de nieuwe mensen echter niet alleen informeren over ons bedrijf en het verloop van hun eerste werkdagen, maar hen ook verwelkomen zodat ze zich snel thuis gaan voelen. Ze kunnen hierdoor al van voor ze starten aanvoelen dat teamwork bij Genencor niet zomaar een holle frase is, maar dat we er ook actief mee bezig zijn. De foto op de voorpagina toont handen die in elkaar haken, dat is meteen de uitbeelding van het feit dat we 'samen' gaan werken.'

Hoe ziet de brochure eruit?

Dany: 'De brochure heeft een eenvoudige struc-

tuur. Op een vraag wordt telkens een antwoord geformuleerd. De tekst is bewust beperkt gehouden en er zijn veel witregels. Afkortingen of vakjargon werden vermeden. Daarnaast staat er veel beeldmateriaal in de brochure: foto's, pictogrammen, symbooltjes. Het A5-formaat is ook bewust gekozen. Als je de folder dubbelvouwt, past hij in je broek- of vestzak.

"Na de infosessie 'Klare taal' pasten we de introductiefiche voor nieuwkomers aan. De tekst werd leesbaarder en beter gestructureerd."



“Opleiding aan nieuwe medewerkers gebeurde niet steeds op dezelfde manier”

De brochure wordt telkens gepersonaliseerd. Een nieuwe medewerker wordt in het welkomstwoord met de voornaam aangesproken en vindt in de brochure foto's van zijn nieuwe bedrijfsomgeving en collega's. Volgende thema's komen beknopt aan bod:

- Wat produceren we en waarvoor worden enzymen gebruikt?
- Hoe ziet het organigram eruit?
- Wie worden jouw collega's in de afdeling? Wie is je directe leiding en je peter?
- Praktische informatie: Hoe bereik je de onderneming? Zijn er kleedruimtes en douches? Waar kan je eten? Werkkledij? Welke werktijden zijn er en wat is jouw arbeidsregime?
- Hoe ziet je eerste werkweek eruit?

Voor sommige items, zoals de werkkledij en de werktijden, wordt een overzicht gegeven van de regels voor alle afdelingen. Zo weten mensen ook

dat er verschillende uniformen en werktijden zijn. Ze hoeven dan niet te schrikken als ze iemand zien die een witte jas in plaats van een blauwe draagt. Die werkt immers in het labo en niet in de productie.

“De werkprocedures zijn opgemaakt in information mapping (imap). We moeten de mensen vooral leren hoe deze te lezen en toe te passen.”

Wat zijn de voordelen van het werken met de brochure?

Dany: ‘Als mensen op hun eerste dag door het bedrijf lopen, zien ze al een hoop bekende gezichten. Ze weten ook wat hen te wachten staat en wie hen zal begeleiden in de verschillende onderdelen van de onthaalweek. Genencor hoopt dat dit nieuwelingen op hun gemak stelt. Ervaring hebben ze voorlopig nog niet; de brochure is nog maar pas

klaar. Zodra ze door een nieuweling is uitgetest, kunnen ze naar aanleiding van diens feedback verbeteringen aanbrengen indien nodig.

Deze instelling loopt als een rode draad doorheen alles wat we ontwikkelen en ondernemen. Het is deel van de bedrijfscultuur om telkens opnieuw de vraag te stellen: ‘Hoe kunnen we het (nog) beter doen?’. Wij kijken graag over de grenzen van onze eigen organisatie heen: hoe doen zusterbedrijven het en wat kunnen wij daarvan leren? Maar ook als we bijvoorbeeld op een studiedag boeiende inzichten aangereikt krijgen, proberen we die in de praktijk om te zetten. Naar aanleiding van de informatiesessie omtrent ‘Klare taal’ hebben we eveneens onze introductiefiche voor de eerste dag aangepast. We hebben de tekst leesbaarder gemaakt en beter gestructureerd.’

Hoe leiden jullie nieuwe medewerkers op?

Dany: ‘Leren is een speerpunt in onze organisa-



tie. Iedereen die hier begint, moet immers nog alles leren over onze specifieke activiteit. Er bestaat geen enkele schoolopleiding waar dat aan bod komt. Over het algemeen kennen wij weinig verloop. Elke nieuwe medewerker krijgt een peter die hem of haar tijdens de eerste weken en maanden begeleidt. Op alle werkposten bestaan er procedures die opgemaakt zijn in information mapping (imap), een internationale standaard. We moeten de mensen vooral leren hoe deze te lezen en toe te passen. De instructies zijn zeer overzichtelijk en gestructureerd in een diagram met sleutelblokken gegoten. Je moet wel een analytische geest hebben om dit te kunnen toepassen.

“De onthaalpresentatie wordt opgesteld door een multidisciplinair team. Dat maakt het een kwaliteitsvolle en volledige opleiding.”

Op een bepaalde functie zijn er af en toe wel uitzendkrachten en moeten er dus vaker nieuwe medewerkers opgeleid worden op de werkvloer. We merken dat de opleiding niet altijd op dezelfde manier verliep. Dit is eigenlijk heel logisch: als ervaren medewerker met erg veel kennis in je hoofd, moet je elke keer kiezen wat je gaat uitleggen, hoe en in welke volgorde. Het is niet zo vanzelfsprekend dat je telkens dezelfde keuzes zou maken. Bovendien is het niet omdat je een schat aan kennis bezit, dat je ze ook goed kan doorgeven. Centraal in het project stond de ervaren medewerker die de nieuwelingen opleidt. Met een multidisciplinair team waarin hijzelf, zijn directe chef, de kwaliteitsverantwoordelijke en de veiligheidsverantwoordelijke betrokken waren, stelden we een presentatie

TIP

Goede communicatie in de teams vormt de basis van een vruchtbare samenwerking. In elk soort van communicatie, of ze nu geschreven of gesproken is, voor een opleiding of een mededeling bedoeld is, moet je keuzes maken. Soms kan te veel communicatie slechter zijn dan te weinig. Mensen kunnen hoofdzaak dan niet meer van bijzaak onderscheiden en je riskeert dat ze afhaken. Goed communiceren vraagt daarom een continu verbeterproces waarin zender én ontvanger hun verantwoordelijkheid leren nemen. Als je iets niet begrijpt, moet je als lezer of toehoorder om verduidelijking of extra uitleg vragen. Luisteren is immers ook een activiteit!

op. Iedereen kreeg zijn zegje, waardoor we een kwaliteitsvolle en volledige opleiding kregen. Het hele proces werd gecoördineerd door een coach, iemand die expert is in het geven van training. Nu heeft de ‘peter’ een leidraad, die hij telkens opnieuw kan gebruiken en waar alle noodzakelijke informatie in staat. Ook hier werd met veel beeldmateriaal gewerkt. De nieuwe medewerker krijgt de powerpoint mee zodat hij ook altijd dingen kan gaan opzoeken.’

Wat zijn de resultaten op de werkvloer?

Dany: ‘Voor de trainer betekent dit tijdsinstaat: hij moet niet telkens opnieuw het warm water uitvinden. De informatie wordt sneller en op een meer gestructureerde wijze doorgegeven. De trainees maken minder fouten dan vroeger en kunnen sneller zelfstandig werken. Ze kunnen ook later nog teruggrijpen naar de beelden en de informatie wanneer ze vragen hebben of iets vergeten zijn. Het is een win-winsituatie voor zowel de trainer, de nieuweling als de organisatie.’