

# Inleiding

Het zijn uitdagende tijden. Om te beginnen met een understatement van jewelste. Was het tot 2019 al een huzarenstuk om je productie te draaien in een uiterst volatiele, onzekere, complexe en ambigue wereld, de coronacrisis van 2020 drijft de zaken op de spits. Financieel, economisch, psychologisch, fysiek... op vele fronten zit men op zijn tandvlees. Met minimale reserves moet iedereen erdoor zien te komen. Het komt er nog meer dan ooit op aan om de beschikbare mensen en middelen optimaal te laten renderen op een duurzame, gezonde manier.

Waar het in pre-coronatijden nog gewoon een kwestie was van een keuze, namelijk of je zou investeren in de motivatie van je medewerkers, is het in post-coronatijden een geval van urgentie. Er komt een enorme druk te liggen op de productiviteit van de productiebedrijven om de efficiëntie hoog te houden. Meer dan ooit is het cruciaal dat de medewerkers zich gemotiveerd en betrokken blijven voelen bij hun werk. Voor hun eigen gezondheid en voor de gezondheid van hun bedrijf. Meer dan ooit maakt het gedrag en de inzet van de werknemers het verschil tussen erop of eronder. Motivatie die zich vertaalt in een gevoel van eigenaarschap, een vlotte samenwerking en een proactieve houding op de werkvloer, was hiervoor al belangrijk, nu wordt ze een kritieke factor voor de toekomst.

Maar er zijn weinig dingen zo complex als het menselijk gedrag. Alle goede wil en ambitie ten spijt, soms heb je geen grip op het gedrag van de werknemers op je productievloer. Soms doen medewerkers helemaal niet wat je van hen vraagt. Nieuwe mensen werken nog mee, maar de ancients vertikken het. Of omgekeerd. Als je hier probeert in te grijpen, stel je vast dat elk initiatief dat je neemt het tegengestelde effect heeft. Hoe harder je erop aandringt dat ze doen wat je verwacht, hoe harder ze in het verzet gaan. Je voelt dat er iets leeft in de onderstroom, maar het is niet tastbaar. Je kunt er niet aan. Je zult de eerste niet zijn met een prachtig uitgewerkt strategisch plan op de tafel, maar met grote vraagtekens bij de uitwerking op de vloer.

Ziehier de ambitie van dit boek: jou als plantmanager helpen om je operationele strategie ook echt op de vloer te zien werken. Je mensen mee te krijgen met jouw ambities, omdat je gelooft dat dit positieve effecten heeft op vele vlakken: dat je mensen zich beter voelen op het werk, dat klanten meer tevreden zijn, dat de bedrijfsresultaten erop vooruitgaan, dat de toekomst voor alle betrokkenen verzekerd is, dat het bedrijf binnen de groep en daarbuiten een beter imago krijgt, dat je leidinggevend en jijzelf meer voldoening krijgen van jullie job.

Tijdens de projecten die ik als trainer en consultant in fabrieken begeleid heb de afgelopen jaren, kreeg ik veel sympathie voor de plantmanagers met wie ik mocht werken. Ik vind dat plantmanagers eerlijke en nuchtere mensen zijn, die erg veel afweten van engineering en technologie, maar tegelijk ook betrokken zijn bij hun mensen en geïnteresseerd zijn in de psychologische kant van de zaak. Een plantmanager is er niet vies van om zijn handen uit de mouwen te steken, maar ook moedig genoeg om naar zijn eigen aandeel in het verhaal te kijken. Hij staat open voor advies en zet dit dapper om in acties. Maar hij is niet naïef, hij beseft goed dat hij resultaten moet neerzetten om zijn carrière en de toekomst van de fabriek veilig te stellen.

Met dit boek geef ik uitgebreid mee wat ik tijdens projecten leerde over de percepties, het gedrag van medewerkers en leidinggevend op de werkvloer. Die projecten speelden zich vooral af in productieomgevingen. Dat komt waarschijnlijk omdat ik de eerste tien jaren van mijn loopbaan werkte in een Amerikaanse multinational die dieselmotoren produceert. Zo werden de gele wandelstroken op de productievloer, het lawaai van machines en de bedrijvigheid van operatoren een vertrouwde werkomgeving. Ook ervaarde ik dat, hoeveel meningsverschillen er ook zijn, iedere medewerker een zekere trots blijkt te voelen over het product waar hij dagelijks aan meewerkt. Die contradictie tussen de trots die arbeiders vaak voelen over hun werk en het afwijzende of onverschillige gedrag dat ze soms tonen tegenover de uitdagingende doelstellingen die je voor productie nastreeft, vind ik fascinerend. Ik hoop dat jij het even boeiend vindt om dit te ontrafelen en te begrijpen hoe je hier invloed op kunt hebben.

Voor het proces waarbij je de werkvloer in beweging brengt om actief mee te werken aan het behalen van je operationele doelstellingen, gebruik ik in dit boek de metafoer van het stroomcircuit uit de elektriciteit. Jij bent met je

operationele ambitie de bron vanwaar de energie vertrekt. Met die energie breng je je leidinggevend en medewerkers in actie. Dat is waar de lamp echt gaat branden. Daarna regelt het systeem zich verder op basis van feedback om de stroom op peil te houden en terug te kunnen injecteren in het systeem. De energie in het circuit staat voor de motivatie die medewerkers voelen om mee te willen werken aan je strategie.

Vooraleer dat circuit in te duiken, geef ik in deel één eerst wat achtergrond bij de situatie van de plantmanager. Wie heb ik daarmee voor ogen? Wat zijn de typische uitdagingen in die rol? Bij welke uitdagingen kan dit boek ondersteuning bieden?

Hou je ervan een probleem eerst goed te doorgronden en te begrijpen, dan vind je je gading in deel twee. In deel twee neem ik je mee op een parcours doorheen dit circuit, waarbij je eerst, alsof je een onderhoud doorvoert, diagnosticeert welke lekken je kunt tegenkomen in de verschillende stadia van het circuit. Zo kun je nagaan of je deze lekken herkent in je eigen organisatie. Hopelijk helpen de verklaringen voor allerlei weerstandsgedrag ook om eventuele frustraties die je ervaart te milderen en de hoop op beterschap te vergroten.

Ben je te ongeduldig voor analyse en ga je liever meteen door naar de oplossing, dan kun je meteen door naar deel drie. In deel drie doorloop je het circuit opnieuw, maar dit keer met de reparatiekit in de hand. Je leest hoe je in elk stadium kunt zorgen voor dichtingen in het circuit, zodat jouw mensen de energie vinden en behouden om mee te werken aan de strategie.

Deel vier beschrijft vier projecten die ik tijdens de afgelopen jaren begeleidde. Zo krijg je een beeld van de problemen die andere plantmanagers ervaarden bij de uitvoering van hun strategie, hoe we het aanpakten en welke effecten dit op de doelgroep had.

Ik hoop dat je plezier beleeft aan deze reis doorheen het stroomcircuit, dat het je helpt om te relativiseren als je herkenbare situaties tegenkomt en dat je er praktisch je voordeel mee doet als je leest hoe je gaten in het circuit kan dichten zodat jouw operationele strategie vlot kan doorstromen op de werkvloer.

Onze toekomst wordt gemaakt door goed leiderschap. Nu meer dan ooit. In de nieuwe realiteit waarin we sinds de COVID-19-pandemie beland zijn, biedt goed leiderschap de broodnodige energie om die toekomst vorm te geven. Dit boek geeft je tot in de kleinste details inzicht in hoe jij als leider jouw drive kunt overbrengen op je mensen.