



MCB: 'Deze methode overtreft onze verwachtingen'

Opleidingsduur halveert dankzij Job Instruction

Het Steel Service Center van metaalverwerkingsbedrijf MCB werkt sinds 2022 met de methode Job Instruction. De grootste winst: het halveren van de opleidingsduur voor machine operators en assistenten. Bovendien zorgt de methode voor meer rust en structuur op de werkvloer.

Door Eveline van Herwaarden

Arie Ammerdorffer werkte al 35 jaar als machine operator bij metaalverwerkingsbedrijf MCB in Valkenswaard toen het bedrijf Job Instruction invoerde. 'Ik heb misschien wel honderd man opgeleid op de oude manier', vertelt hij. 'Dat ging prima, dus ik dacht:

waarom zou deze methode beter zijn? Maar sinds ik het zelf in de praktijk toepas, zie ik dat Job Instruction veel beter werkt.'

Ammerdorffer was een van de eersten die door Susanne Slenders van het TWI-insti-

tuut werd getraind. Proces engineer Ankie Driessen, samen met business consultant Hilde Vanherck intern trainer en coördinator van de methode, herinnert zich dat hij zeker niet de enige was die sceptisch aan de training begon. 'Vooral de ervaren krachten vroegen zich

af waarom zo'n simpele instructiemethode beter zou werken dan de manier waarop zij het al jaren deden. Maar aan het eind van de trainingsweek was het merendeel overtuigd. Job Instruction lijkt erg eenvoudig, maar is heel effectief. Dat zie je pas als je het zelf gebruikt en ervaart.'

Beperk de informatie

De kracht van Job Instruction ligt in de eenvoud: een werkproces wordt opgedeeld in kleine, duidelijke stappen. Elke stap wordt beschreven in een aparte taakanalyse, volgens een vaste structuur. De instructeur of leermeester brengt steeds één taakanalyse over, zodat de leerling nooit te veel informatie ontvangt. 'Vroeger vertelden we tijdens het inwerken een heel verhaal om elke stap heen', zegt Ammerdorffer. 'Nu weten we dat er dan te veel informatie binnenkomt. Daarom vertellen we tijdens het inwerken alleen nog wat je nodig hebt om die taak te leren. Hoe je de taak uitvoert, de belangrijke punten en het waarom. Nieuwe jongens begrijpen het nu veel makkelijker, daar hadden de mensen van TWI gewoon gelijk in.'

Ook Johan Groenen, manager productie van het Steel Service Center (SSC) van MCB, ziet dat de nieuwe manier van uitleggen de medewerkers aanspreekt. 'Het werk op onze machines is heel specialistisch en inwerken duurde soms wel een jaar. We weten nu dat we veel te veel informatie in één keer gaven. Dat is precies wat TWI niet doet. De kracht van TWI is dat je alleen informatie krijgt die op dat moment van belang is.'

Kennis borgen

Een belangrijke reden voor Groenen om begin 2022 met Job Instruction te starten was het dreigende kennisverlies door vergrijzing. Een groot deel van zijn ervaren operators zou binnen enkele jaren met pensioen gaan. 'We wilden die kennis vastleggen en op een goede manier overdragen. Ik kan nu zeggen dat dat is gelukt. Vrijwel alle hoofdprocessen zijn inmiddels gedocumenteerd in taakanalyses. Maar ik zie meer voordelen. De TWI-methode heeft ook geleid tot standaardisatie, een professioneel opleidingsplan en een positievere sfeer op de afdeling.'

Groenen kwam er wel snel achter dat het invoeren van Job Instruction veel tijd kost. Hij zorgde ervoor dat Vanherck en Driessens de helft van hun uren aan het programma konden besteden en haalde Ammerdorffer uit de productie om zich alleen nog op Job Instruction te richten. 'Ik hou me volledig bezig met het maken en testen van taakanalyses, anderen opleiden en samen met de leiding onze opleiding verbeteren', zegt Ammerdorffer. 'We zien steeds meer succes, dat maakt het heel leuk om te doen.'

Rust op de werkvloer

In het Steel Service Center werkt ook Bob Driessens. Hij is al 16 jaar werkzaam bij MCB en sinds 2016 procesoperator van een van de drie decoilers: machines die staal tot platen verwerken. Zodra hij nieuwe medewerkers volgens Job Instruction begon op te leiden, merkte hij dat het werkte. 'Ze pikken het niet alleen veel

sneller op, er is ook meer rust op de werkvloer.' Driessens krijgt, net als de andere leermeesters, de tijd om nieuwe medewerkers met volle aandacht in te werken. Gedurende vier of zes weken, afhankelijk van of hij iemand opleidt tot assistent of operator op de decoiler, is hij één op één hun buddy. 'Dat werkt heel relaxed voor mij en de nieuwe jongens. Ik doe een taak drie keer voor*, hij doet het vier keer na en gaat de taak daarna oefenen. Pas als hij het onder de knie heeft, wat twee uur of twee dagen kan duren, gaan we verder naar de volgende taak. Het geeft duidelijkheid en structuur. Ze weten wat ze kunnen verwachten en daar houden we ons aan, daar komt niks tussen. In het begin lijkt het meer tijd te kosten, maar je plukt er al snel de vruchten van.'

Opstartproblemen

In het begin waren er zeker uitdagingen, vertelt Ankie Driessens. 'Je begint bij de invoer-



Het Steel Service Center van MCB

- Het Steel Service Center (SSC) verwerkt jaarlijks ongeveer 50.000 productieorders en ontvangt wekelijks 300 tot 500 coils staal, aluminium en RVS (275.000 ton per jaar). Er werken ruim honderd medewerkers bij het SSC in Valkenswaard.
- MCB is een grote leverancier van metalen producten, bewerking en maatwerkoplossingen. Het bedrijf bedient de bouw, industrie, automotive en techniek en heeft vestigingen in Nederland, Duitsland, Frankrijk en België. MCB behaalt met 1000 medewerkers een omzet van circa 1 miljard euro.

ring van Job Instruction met het maken van de taakanalyses. Dat kost veel tijd. Alleen al voor de slitter machine zijn bijvoorbeeld 75 taakanalyses geschreven. Na het schrijven moet je de taakanalyses ook nog testen. Het was niet altijd makkelijk om daar tijd voor vrij te maken.'

'In die eerste periode moet je veel investeren', bevestigt Groenen. 'Als je daar middenin zit, weet je nog niet hoelang het duurt voordat je resultaat ziet. Maar de teamleiders missen wel een man of vrouw aan de machine die taakanalyses aan het maken is. Tegelijkertijd moet de productie doorgaan, dat bijt elkaar soms.' Driessen geeft aan dat TWI-trainer Susanne Slenders hen in de beginperiode gelukkig goed begeleidde. 'Na die eerste trainingsweek begint het eigenlijk pas. Dankzij Susanne bleven we bij de basis van TWI en ging de methode niet muteren. Dat heeft zeker geholpen om te komen waar we nu staan.'

Professioneel opleiden

Job Instruction heeft het opleiden binnen MCB naar een hoger plan getild. 'Er is veel veranderd in onze opleidingscultuur', zegt Groenen. 'Opleiden vinden we nu echt belangrijk, we reserveren er bewust tijd voor en besteden er veel aandacht aan. Dankzij Job Instruction is



Job instructeur Marc van de Griendt traint productiemanager Johan Groenen.

de kwaliteit van de opleiding enorm verbeterd. Dat wordt gewaardeerd; nieuwe mensen vinden het geweldig.'

Ammerdorffer vangt nieuwe medewerkers op de eerste dag op en geeft hen een warm welkom, inclusief welkomstpakket en een eigen koffiebekker. Na de verplichte veiligheids-trainingen gaan ze direct aan de slag met een van de leermeesters. Ammerdorffer: 'Na de

eerste dag kunnen nieuwe medewerkers al een kleine taak zelfstandig uitvoeren, terwijl ze vroeger eerst wekenlang moesten meekijken. Dat is natuurlijk veel leuker voor hen. Ze koppelen achteraf aan ons terug: 'Ik heb een goede opleiding gehad van jullie'. Dat geeft ons ook energie natuurlijk. Bovendien lijkt het mij een pluspunt in de werving: je wordt hier opgeleid via de TWI-methode, die wereldwijd is bewezen.'



Machine operator Arie Ammerdorffer (l), proces operator Bob Driessens en Proces engineer Ankie Driessen.

Vaste planning

Driessen ziet dat nieuwe en bestaande medewerkers baat hebben bij het gestructureerde opleiden. In een vaste volgorde, die aansluit bij het proces op de machine, worden de taken aangeleerd. Ook wordt strak gepland wie op welk moment, op welke machine wordt ingewerkt. 'Iedereen houdt daar rekening mee', zegt ze. 'Ook de productieplanners. Die weten: als iemand in opleiding is, kan er iets minder productie gedraaid worden. We plannen voor het inwerken immers altijd een leermeester vrij. De afspraak is dat er niets tussen de planning van het opleiden komt.' Het geeft volgens Driessen veel duidelijkheid; alle medewerkers weten waar ze aan toe zijn.

Standaard werkwijze

Voor de belangrijkste processen in het Steel Service Center, die van de slitter en decoilers, staan inmiddels vrijwel alle taakanalyses

op papier. Ook voor het magazijn en enkele andere processen is de afdeling goed op weg. Groenen: 'In totaal zijn er nu bijna driehonderd taakanalyses geschreven. Daarmee hebben we meteen ook een standaard werkwijze ontwikkeld. Voorheen werden zelfs de simpelste taken op verschillende manieren uitgevoerd, nu is voor elke taak één standaard manier vastgelegd. Dat is niet alleen beter voor de medewerker, maar ook voor het proces. De kwaliteit is constanter en fouten in het proces zijn veel makkelijker te achterhalen.'

De taakanalyses zijn niet over één nacht ijs tot stand gekomen. Ammerdorffer: 'Er kan best nog eens een kleine aanpassing komen, maar in principe staat de veiligste en beste manier nu op papier. Duidelijk voor iedereen. Ik leg het weleens zo uit: 'Er zijn misschien tien manieren om een bekertje te verzetten, maar jij leert het hier op deze manier.' Het komt bij ons dus niet meer voor dat een nieuwe medewerker van de één hoort dat het zo moet en van de ander dat het toch anders moet.'

Sneller opleiden

De grootste winst van het invoeren van Job Instruction bij MCB is de kortere opleidingsduur. Vroeger duurde het soms wel een half jaar voordat iemand zelfstandig aan een machine kon werken. 'Nu krijg je zes weken opleiding met een buddy en maak je zes weken vlieguren onder begeleiding', vertelt Ammerdorffer. 'Daarna kunnen ze zelfstandig als operator werken. Toen de eerste uit de opleiding kwam, stond iedereen op de afdeling ervan te kijken hoe snel dat was gegaan.' Collega Driessens reageert: 'Ja, toen ze zagen wat hij binnen twaalf weken kon, zijn veel mensen overstag gegaan. Daar konden zelfs de oude operators niet omheen.'

Voor Groenen heeft TWI alle verwachtingen hiermee overtroffen. De nieuw opgeleide medewerkers doen bovendien niet onder voor mensen met ervaring. 'Dankzij Job Instruction zijn mensen eerder geschikt om dit werk te doen en ook nog eens meteen op de juiste manier. Meten in cijfers is lastig, maar het kan niet anders dat daardoor minder fouten en klachten ontstaan. Ik zie dat het aantal storings niet toeneemt als er een nieuwe medewer-

ker aan de machine staat. Dat was voorheen wel zo; toen hadden we veel meer stilstand aan de machine.'

Een luxeprobleem

Groenen lacht: 'De nieuwe manier van opleiden is zo effectief dat we nu tegen een luxeprobleem aanlopen. Omdat het opleiden zo snel gaat, zijn er eigenlijk te veel mensen opgeleid. We hebben te weinig beschikbare tijd in het productieproces om de opgeleide operators vlieguren te laten maken. We moeten het nu even rustig aan doen met het opleiden. Het opleidingsprobleem dat we hadden is nu omgedraaid.'

Na een jaar 'stoeien' zien steeds meer medewerkers hoeveel Job Instruction oplevert. Dat geeft volgens Groenen veel energie. 'De olievlek wordt steeds groter. Het heeft een

behoorlijke investering gevraagd, maar nu plukken we er de vruchten van.' Ammerdorffer reageert: 'In het begin zagen ze ons alleen maar rondlopen met een blaadje en vroegen ze zich af wat we aan het doen waren. Nu zien ze dat het werkt.' Er was volgens Ammerdorffer best veel negativiteit. Nieuwe medewerkers vertrokken soms al snel omdat ze ontevreden waren over de manier van opleiden. Dat gebeurt niet meer. 'We leiden niet alleen sneller op, maar ook beter. Daarom weet ik zeker dat dit niet meer doodbloedt, deze manier van opleiden zit al diepgeworteld in onze cultuur.'

Terugkomend op de aanleiding om hieraan te beginnen, concludeert Groenen: 'Alle kennis staat op papier. Als ervaren krachten vertrekken of met pensioen gaan, leidt dat alleen tot ervaringsverlies en niet meer tot kennisverlies. Het is de investering meer dan waard geweest.' **Q**

Hoe werkt Job Instruction?

De methode Job Instruction is ontstaan in de Verenigde Staten tijdens de Eerste Wereldoorlog. Doordat veel geschoolde medewerkers naar het front vertrokken ontstond in bedrijven en fabrieken een groot tekort aan vakkrachten. Het was lastig om de enorme aantallen nieuwe ongeschoolde medewerkers snel en goed in te werken. Dankzij een intensief researchprogramma werd bij Western Electric Company in de periode 1933 -1939 de Job Instruction-methode ontwikkeld.

Job Instruction maakt gebruik van een 4-stappen methode*, net als alle andere TWI-programma's. De methode is bedoeld voor één-op-één instructie.

1. De instructeur bereidt de medewerker voor op de taak die hij gaat leren.
2. Hij presenteert de taak drie keer, waarbij steeds wat meer informatie wordt gegeven.
 - Eerst demonstreert de instructeur de taak en vertelt hij de Belangrijke Stappen (het wat).
 - Daarna herhaalt hij de taak en vertelt hij behalve de Belangrijke Stappen ook de Kernpunten, ofwel waar de leerling op moet letten (het hoe).
 - Ten slotte voert de instructeur nogmaals de taak uit en vertelt hierbij de Belangrijke Stappen, de Kernpunten en de Redenen van de Kernpunten (het waarom).
3. In de derde stap voert de leerling de taak ten minste vier keer uit.
 - De eerste keer richt hij zich volledig op de uitvoering van de taak en hoeft hij nog geen informatie te geven.
 - De tweede keer voert hij de taak uit en vertelt hij de Belangrijke Stappen.
 - De derde keer komen daar de Kernpunten bij.
 - De vierde keer ook nog de Redenen van de Kernpunten.
4. In de vierde en laatste stap maken instructeur en leerling afspraken over de opvolging van de training.