

Welke lessen kunnen westerse bedrijven trekken uit Oekraïense industrie?

07 november 2023, 15:53

Pascal Pollet

Hoe de Oekraïense industrie zich aanpast aan de oorlog

Tijdens de ELEC2023-conferentie deelde Serhii Komberianov van het Lean Institute Ukraine enkele waardevolle inzichten over de transformatie van de Oekraïense industrie als gevolg van de oorlog. Wat kunnen westerse bedrijven uit dit proces leren? We hebben zijn belangrijkste bevindingen voor u samengevat.

De Oekraïense economie is grondig verstoord door de Russische invasie. In de nasleep van de invasie werd maar liefst 57 procent van de bedrijven gedwongen hun activiteiten stop te zetten en daalde de export met maar liefst 50 procent. Bovendien resulteert het conflict in de vernietiging van talloze fabrieken, terwijl ‘overall equipment effectiveness’ (OEE) -analyses luchtalarmsirenes aanwijzen als de belangrijkste oorzaak van productiestilstanden. Geconfronteerd met deze drastische uitdagingen zijn Oekraïense bedrijven begonnen zich te transformeren in meer wendbare en slagkrachtige organisaties.

In dit artikel vatten we vijf essentiële lessen uit de ervaringen van de Oekraïense industrie samen. Het is bijzonder opmerkelijk hoe universeel toepasbaar deze lessen zijn. Ze zijn niet alleen

waardevol in tijden van crisis, maar ook voor bedrijven die onder meer alledaagse omstandigheden opereren.

Les 1: Kleine, gedecentraliseerde teams presteren beter dan grote organisaties.

Oekraïense bedrijven hebben geleerd dat een organisatievorm bestaande uit kleinere, gedecentraliseerde teams beter werkt dan één grote organisatie. Deze teams zijn vaak gestructureerd rond productfamilies in plaats van specifieke processen, waardoor de organisatie wendbaarder is en beter kan inspelen op een snel veranderende omgeving. Bovendien is het verhuizen van dergelijke fabrieken een stuk eenvoudiger.

Les 2: Kleine taken en kleine doelen halen het van ambitieuze doelstellingen

Werken met kleine taken en kleine doelen is haalbaarder gebleken dan het nastreven van grootse visies. Grote taken en grootse doelen kunnen mensen intimideren en verlammen. Het opsplitsen van doelstellingen in kleinere, beter hanteerbare taken en doelen is effectief gebleken bij het motiveren van mensen in uitdagende situaties.

Oekraïne heeft bijvoorbeeld geleerd dat het bij de evacuatie van een dorp effectiever is om de bevolking kleinere stappen te laten zetten. In plaats van een direct evacuatiebevel te geven, komt eerst de instructie om spullen te verzamelen, daarna volgt een instructie om naar het busstation te gaan,…. Dit principe geldt ook voor bedrijven. Denk aan het scenario van het instrueren van werknemers om een bedreigde fabriek te evacueren en te verhuizen. Monumentale taken kunnen mensen overweldigen, wat leidt tot uitstelgedrag.

Dit benadrukt het belang van het opsplitsen van je overkoepelende bedrijfsdoelstellingen in kleinere, haalbare mijlpalen voor individuen. Elk klein bereikt doel vertegenwoordigt een kleine overwinning en draagt bij tot het opbouwen van een nieuwe, productievere werkcultuur.

Les 3: ‘Training Within Industry’ (TWI) doet het weer

Een van de grootste uitdagingen voor de industrie is het aanzienlijke verlies van ervaren personeel. Ongeveer 20 procent van de Oekraïense beroepsbevolking is actief in het leger en een aanzienlijk aantal is het land ontvlucht, vooral vrouwen met kinderen. Daarom is het noodzakelijk geworden om de training te versnellen en dit werd bereikt door de uitrol van het ‘Training Within Industry’-(TWI) programma. Het TWI-programma werd oorspronkelijk tijdens de Tweede Wereldoorlog in de Verenigde Staten ontwikkeld om de opleiding van vrouwelijke werknemers die in de Amerikaanse industrie aan de slag gingen te versnellen. Dit programma omvat een reeks methoden, zoals de Job Instructie-methode, die supervisors instrueert over de meest effectieve manier om nieuwe werknemers op te leiden. Dit programma wordt nu geïntroduceerd in Oekraïne, met opmerkelijke resultaten. Eén fabriek slaagde er bijvoorbeeld in om de trainingsperiode terug te brengen van 14 dagen tot slechts 4 uur.

Les 4: Cross-training bevordert veerkracht

De Oekraïense industrie heeft ook het cruciale belang van cross-training ingezien. Door aan cross-training te doen, versterken bedrijven hun veerkracht en kunnen ze beter omgaan met het verlies aan arbeidskrachten. Het gebruik van een skillmatrix is een bijzonder effectief instrument gebleken

voor het beheren van de vaardigheden van een team. Dit is met name relevant voor specifieke groepen, zoals onderhoudsteams, die vaak voornamelijk uit mannelijke werknemers bestaan die op elk moment kunnen worden opgeroepen voor militaire dienst.

Les 5: Goed leiderschap en een hoger doel stimuleren individuen tot uitzonderlijke prestaties

Oorlog legt het ware karakter van leiders bloot. Bedrijfsleiders die hun werknemers tijdens de eerste, moeilijke maanden van de oorlog, slecht behandelden of ontsloegen, hebben de steun van hun personeel verloren. Anderszijds genieten bedrijfsleiders, die zich eerder oprecht bezorgd voor hun werknemers toonden, nu van de loyaliteit van hun werknemers, die niet aarzelen om desnoods onbetaald te gaan helpen bij de heropbouw van een vernielde fabriek. Dit onderstreept een cruciale les die leiders ter harte moeten nemen: werknemers hebben een lang geheugen en hun loyaliteit is diep geworteld in de daden van hun leiders in het verleden.

De oorlog heeft de Oekraïners ook een hoger doel gegeven. Ze werken niet meer voor het geld, maar om hun land te redden. Daardoor zijn de mensen gemotiveerder en bereid om nieuwe taken op te nemen.

Op zoek naar nieuwe ideeën voor uw bedrijf? Kom dan zeker op 23 november 2023 naar Manufacturing Day en laat u inspireren. Schrijf u zeker in!

Auteurs



Pascal Pollet