
De start van zelfsturende teams in een Vlaamse fabriek

Van betrokkenheid naar invloed

In een fabriek in het Belgische Sint Truiden willen de directie en het leidend team de aanwezige kennis van medewerkers meer benutten en hun betrokkenheid verhogen. De medewerkers krijgen meer invloed op de aanpak van het werkproces; ze starten met zelfsturende teams.

Lieve Scheepers & Suzanne Verdonshot

Het klinkt logisch, de één maakt alle poten voor de tafel, de ander zorgt voor een correcte assemblage. Samen maak je in de ideale 'geoliede machine' efficiënt een heleboel tafels per dag. Toen Taylor rond 1930 dit type werkverdeling introduceerde, was zijn gedachte dat het nauwkeurig beschrijven en opdelen van taken de arbeiders helpt routinematig te werken. De manager wordt in dit systeem verantwoordelijk gehouden voor het analyseren van de werkaanpak en het voorstellen van verbeteringen. Het zien van mensen als verlengstuk van een machine blijkt een halve eeuw later echter niet meer de meest logische manier van werken. Bolwijn & Kumpe beschrijven in 1989 al duidelijk hoe de veranderende eisen uit de omgeving zorgen voor steeds nieuwe manieren om het werk te organiseren. Anno 2016 is dat nog sterker het geval. Er bestaat duidelijk geen 'gouden ei' voor de werkorganisatie. De ideale organisatie waarborgt een efficiënt werkproces, maar ook continue kwaliteit, maakt flexibiliteit en maatwerk mogelijk en faciliteert innovatie en continue vernieuwing. Eisen die op zich op gespannen voet met elkaar staan.

Te strikte afbakening belemmert leren

Organisaties die structureel aan het werk willen met verbetering en innovatie, merken vaak dat het niet zonder meer lukt (Tjepkema, 2003). Er zijn factoren die de individuele medewerkers in de weg staan (zoals: een fout maken wordt afgestraft) en er zijn vaak ook belemmerende factoren in de organisatie (zoals: als je elkaar niet spreekt, kun je nooit samen een slimme oplossing bedenken). Er zijn dus leerblokkades ontstaan. Een te strikte afbakening van functies en afdelingen is een belangrijke factor die leren in de weg

staat. Vaak zie je dan gebeuren dat individuele medewerkers of afdelingen beslissingen nemen of ideeën bedenken die voor hun onderdeel van het werk wel werken, maar die niet bijdragen aan het geheel; zonder dat iemand dat ziet.

De aandacht voor zelfsturende teams zou je ook kunnen zien in het licht van deze ontwikkelingen. Zelfsturende teams worden vaak ingezet als hulpmiddel om naar een lerende organisatie toe te groeien (Tjepkema, 2003). Organisaties zijn op zoek naar manieren van organiseren die het leren van elkaar beter ondersteunen en die bijdragen aan een soepele stroom van kennis in de organisatie. Helemaal in productieomgevingen is de toegevoegde waarde groot, omdat - zo stelt Tjepkema - dergelijke teams hier helpen om het overzicht over het proces weer te herstellen en medewerkers de kans geven om te leren tijdens het werk (dat minder routinematig wordt, en rijker), en die leerervaringen om te zetten in gerichte verbeteringen.





Zelfsturende teams in de fabriek

De Vlaamse fabriek Punch Powertrain is om bovenstaande redenen gaan werken met zelfsturende teams. Zij noemen dit Continu Verantwoordelijke Teams (CVT's, zie kader), met een knipoog naar het product dat zij maken: de Continu Variabele Transmissie. Zelfsturende teams zijn hier niet een op zichzelf staande interventie; het is een ontwikkeling die zich langzaam maar zeker voltrekt. De directie was in 2012 al begonnen met het werken aan meer betrokkenheid onder de medewerkers (zie: Scheepers & Verdonschot, 2013). Nu de betrokkenheid groter is, wil men gaandeweg de medewerkers meer invloed geven. Wij (auteurs) blijven bij dit traject betrokken in de rol van adviseur en meebouwer. In dit artikel doen we verslag van de aanpak.

Naar een organisatie met zelfsturende teams: 4 stappen

Modellen over zelfsturende teams zijn dikwijls gebaseerd op de fases van zelfsturing (bijvoorbeeld Van Amelsvoort & Scholtes, 1993) of ze beschouwen de ontwikkeling van een geïsoleerd team (bijvoorbeeld Tuckman, door Vroemen, 2012). Ze benaderen in feite de teams als geïsoleerde onderdelen in de organi-

satie. Wij hebben deze modellen goed kunnen gebruiken om de ontwikkelingen in de teams te volgen en te begeleiden. Maar al met al is het 'beginnen met zelfsturende teams' iets dat meer gaat over de ontwikkeling van de fabriek als geheel. We kiezen er dan ook voor om de stappen bij Punch Powertrain in dit grotere kader te beschrijven. We doen dit door te laten zien welke vier stappen centraal stonden in de weg van betrokkenheid naar invloed:

- Een richtinggevend beeld delen met de collega's;
- Starten bij een kansrijk team;
- Pas op de plaats door reflectie en onderzoek;
- Van één naar acht zelfsturende teams.

Stap 1. Een richtinggevend beeld delen met de collega's

We organiseren een bijeenkomst voor het leidinggevend kader. Dit zijn 22 mensen, inclusief de kern van leidinggevend die uit zeven man bestaat. De COO (eindverantwoordelijke voor de operatie) en de manager operations hebben duidelijke beelden over de toekomst van de fabriek. We nodigen hen uit hierover te vertellen in deze bijeenkomst.

De manager operations deelt bijvoorbeeld het volgende beeld: *'Ik zie mijn favoriete wielerploeg voor me. Zij hebben ook een duidelijk gedefinieerd doel en spreken onderling af hoe ze dit gaan bereiken. Ze stellen de aanpak voortdurend bij in functie van de wedstrijd. Ieder vervult een bepaalde rol die past bij zijn talent.'*

De COO en manager operations leggen de nadruk op de richting en het verlangen voor de toekomst. Ze vertellen ook eerlijk dat de weg er naartoe nog lang niet scherp is. Onze vooronderstelling was dat het presenteren van beelden uitnodigend zou zijn voor de overige leidinggevend. Ze zouden hun eigen beelden ernaast kunnen gaan zetten. Maar de eerste hobbeld dient zich direct al aan: mensen willen geen metaforen, maar zijn op zoek naar duidelijke antwoorden op alle vragen die zij hadden. Er komt een stortvloed aan vragen. Zoals: Waar willen jullie starten, beginnen we op de vloer of hoger? Krijg je ook in een drukke periode ruimte om aan het organiseren te werken, en komen

CVT's bij Punch Powertrain

Vóór de start van de Continu Verantwoordelijke Teams (CVT's) was een groepschef verantwoordelijk voor de ploegen die aan het werk waren in zijn 'shift' (vroeg, late of nachtdienst). Als we van start gaan met het eerste CVT, verandert er iets in deze manier van werken. Bij dit CVT werken *alle* mensen die verantwoordelijk zijn voor bepaalde deelbewerkingen van de halffabricaten. Het maakt niet uit in welke shift of ploeg ze werken. Als ze inhoudelijk aan een bepaald deel werken, horen ze bij het CVT. Er zijn ook enkele mensen van de ondersteunende diensten die in het CVT horen. Dit zijn mensen van onderhoud, van process manufacturing, van kwaliteit en van de meetkamer. De gedachte is dat door deze manier van organiseren de kennis beter benut wordt en mensen slimme oplossingen kunnen bedenken die het geheel dienen.

Zelf aan de slag met zelfsturende teams? 7 tips

De kaderleden bij Punch Powertrain formuleerden, op navraag van ons, zeven tips voor anderen die willen starten met werken aan betrokkenheid en aan meer invloed voor medewerkers.

Tip 1. *Bouw aan een goede basis*

Punch Powertrain begon met een breed actie-onderzoek dat bijdroeg aan de wens van de directie om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten ('Fluitend naar het werk'). Dit actie-onderzoek werd mee uitgevoerd door een kerngroep van trekkers. Zij stelden vragen aan alle operatoren in de fabriek.

Tip 2. *Investeer in een kerngroep van trekkers*

De kerngroep van trekkers bestond hier uit de COO, de manager operations, de groepschefs en de hoofden van de ondersteunende diensten.

Tip 3. *Kies het startteam bewust en zorg voor een formeel startmoment*

Voor de startdag werden alle operatoren uit dat CVT een gehele dag vrij geroosterd. Dit maakte dat zij zich serieus genomen voelden in het opstarten van dit nieuwe team.

Tip 4. *Zorg voor ruimte: letterlijk en figuurlijk*

Er moet niet teveel tijd uitgaan naar allerlei projecten waardoor het werken aan de zelfsturende teams verwatert. Daarnaast moet er voor de zelfsturende teams letterlijk een ruimte zijn waar ze samenkomen. Bij Punch was dit een bord in de fabriekshal.

Tip 5. *Klein beginnen en voortgang zichtbaar maken*

Als teams het te groot willen zien, ontstaat al snel een gevoel van teleurstelling als het niet lukt. Bij Punch kozen ze telkens een klein experiment.

Tip 6. *Houd voor ogen wat je wilt bereiken, ook als het even tegenzit*

Als de druk hoog wordt en de aantallen in de productie omhoog moeten, wordt het spannend. Bij Punch Powertrain deed zich dat ook voor. Het leidinggevend team waardeerde zeer dat ook op deze momenten van extra spanning, de directie doorzette met de CVT's.

Tip 7. *Werk met een externe ondersteuner*

De betrokkenen waardeerden het dat externe adviseurs een frisse blik kunnen inbrengen, omdat ze geen deel uitmaken van de dagelijkse gang van zaken.

jullie dan als leiding ons niet overrulen? Hoe ver gaan we in het geven van bevoegdheden?

Het wordt ons snel duidelijk dat de meest fundamentele vraag die onder de vragen ligt bijna existentieel is: 'Hoe pas ik in dit plaatje?' Dit zien we vooral bevestigd in de gesprekken die we achteraf met de leidinggevendenden voeren over dit moment.

Eén van de leidinggevendenden die achteraf op dit proces terugblijkt zegt: 'Ik zat toen met de vraag: wat gaat dit betekenen voor mijn directe leidinggevende taken. Mensen zitten in de teams en gaan zelfstandig aan de slag. Hoe kan ik dan nog sturen? Ben ik dan nog wel nodig?' De onzekerheden bij het leidinggevend team kunnen we niet wegnemen door meer informatie te geven. We realiseren ons dat we gewoon moeten gaan beginnen.

Stap 2. Starten bij een kansrijk team

Definities van zelfstandige, zelfsturende, zelforganiserende en continu verantwoordelijke teams, krijgen pas betekenis voor een medewerker als hij de gevolgen op zijn werk kan ervaren. Daarvoor is het nodig dat iemand opstaat en daadwerkelijk begint. De manager operations beslist dat hij het eerste Continu Verantwoordelijke Team (CVT) gaat starten. Hij nodigt zijn leidinggevend team uit, deelt zijn besluit en legt de vraag voor welk team de meeste kans op een succeser-

varing heeft. De gedachte is dat het beginnen bij een kansrijk team een goede aanjager is voor een grotere verandering.

'Vanaf nu richten we ons werk in vanuit de gedachte dat wij een continu verantwoordelijk team zijn, met een opdracht en een bepaalde output. We gaan ons organiseren vanuit ons talent en wederzijds respect, zodat we effectief kunnen samenwerken om tot de gestelde output te komen. Mensen krijgen zoveel mogelijk regelruimte om de resultaten te behalen.'

Met die woorden wordt het eerste CVT 'Pulley's' uitgenodigd voor hun startbijeenkomst op een mooie plek, waar alle medewerkers in hun gewone kleren (in plaats van het werktenu) naartoe komen. Deze startdag is de eerste keer dat medewerkers over de ploegen heen formeel bij elkaar komen. Normaal gesproken zien mensen van de nachtploeg de ochtendploeg slechts vijf minuten. Dat is de tijd die staat voor overdracht van de ene naar de andere ploeg. Het doel van deze bijeenkomst is om het kader te scheppen waarbinnen de teams straks aan het werk kunnen.

Het ijs wordt gebroken door in een kring een jongleerballetje naar een collega te gooien en iets over hem te vertellen wat je opvalt en bijzonder vindt in wat je hem ziet doen op het werk. Een beetje onwennig in het be-

gin, maar al heel snel ontstaat er een ontspannen sfeer waarin de beelden rond de nieuwe uitdaging gekaderd en gedeeld kunnen worden. Aan het eind van de dag gaan de mensen naar huis met het gevoel dat ze hun vragen hebben kunnen delen, met een eerste beeld voor ogen over hoe het werken in een CVT kan zijn, en met zicht op waar ze in hun werk wel of geen invloed op hebben. Dat laatste is cruciaal, want dat geeft de aanwezigen het inzicht dat ze heel veel dingen zelf kunnen oppakken. Bijvoorbeeld, de opbergkastjes die ze graag willen op de werkplek, die kunnen ze gewoon gaan maken. Concreet kiezen ze drie punten waar ze als groep mee aan het werk willen: de afkeur van productonderdelen verminderen, de hygiëne op de werkplaats verbeteren en de vakkennis vergroten door opleiding op de werkplek.

Naast de concrete start van het eerste CVT, richten we ook een stuurgroep in. De zelfsturende teams zijn straks verantwoordelijk voor hun primaire taak, voor het vinden van slimme aanpakken om die taakuitvoering op hoog niveau te doen en voor het meten van de output die zij moeten halen (Vermeer & Wenting, 2013). Dit kunnen zij alleen doen als het management verantwoordelijkheid neemt voor de kaders waarbinnen dit gebeurt (Vermeer & Wenting, 2013). We merken dat er onmiddellijk vragen over die kaders naar voren komen. De stuurgroep is de groep waarin dit besproken wordt en waar knopen worden doorgemaakt.

Stap 3. Pas op de plaats door reflectie en onderzoek

Beginnen is één ding, doorzetten een ander. We kennen het allemaal: er is enthousiasme in het moment en vervolgens ga je weer over tot de orde van de dag. We waren daarom gebrand op 'de leercirkel rond maken', door een moment te plannen om terug te kijken op de aanpak en opbrengsten van het eerste CVT (zie Kolb, 1984; Tjepkema, 2010). Die reflectie is bedoeld

Beginnen is één ding, doorzetten een ander

om te leren van de ervaringen tot nu toe, zowel voor het net opgestarte CVT als de CVT's die nog moesten beginnen. We hoopten dat het organiseren van rust en reflectie zou bijdragen aan de creatieve onrust die nodig is om de vervolgteams op te kunnen zetten (Kessels, 1996). We deden dit op drie manieren:

1. Een ronde van tien individuele interviews met de leidinggevenden en directieleden die betrokken zijn;
2. Een reflectiedag voor de leden van het net opgestarte CVT;
3. Het ontwikkelen van een 'teamthermometer' die de CVT's kon helpen om onderweg te bepalen waar zij staan.



Tien individuele interviews

In de interviews met leidinggevenden en directieleden namen we de tijd om terug te blikken op de stappen tot nu toe en de betekenis die zij daaraan geven. Door de interviews werd duidelijk dat er op veel plaatsen meer invloed is voor de operatoren aan de machines dan voorheen. Iemand zegt bijvoorbeeld: 'Vroeger zouden we vanuit onderhoud zelf een lijst opstellen van wat moest gebeuren, maar nu staan er enkel dingen op die door de mensen kenbaar gemaakt zijn.' Naast inzicht in welke verandering nu concreet plaatsvindt, wordt ook duidelijk welk probleem er ligt. De groepschefs hebben in de opstartfase van de CVT's eigenlijk een dubbele verantwoordelijkheid. Een deel van hun mensen zit nog gewoon in de ploeg, terwijl een ander deel al in een CVT zit. Dit geeft hen voor hun gevoel dubbel werk. En ze vinden het onduidelijk, want waar zijn ze nu verantwoordelijk voor? Dat dit nu boven tafel komt, leidt ertoe dat we besluiten versneld te gaan beginnen met de opstart van de andere CVT's.

Een reflectiedag voor het eerste CVT

Op de reflectiedag nodigen we de CVT'ers uit om verhalen te vertellen aan elkaar van betekenisvolle momenten tot nu toe. Daarnaast stelt men elkaar vragen om de stand van zaken met betrekking tot de door hen gestarte experimenten te bepalen. De CVT'ers tekenen een stripverhaal van de door hen gedroomde toekomst. En de CEO van de fabriek is te gast om hen vragen te stellen. Deze dag levert op dat we verder zichtbaar krijgen wat er allemaal veranderd is. Iemand zegt: 'Door de open dialoog ben ik al een aantal zaken tegengekomen waarvan ik dacht dat ze goed liepen, maar waarvan anderen vinden dat ze veranderd moeten worden.' We zien ook dat de CVT'ers tijdens de ploegoverdracht met elkaar bij hun bord staan. Ze doorlopen gestructureerd wat er in de vorige ploeg is gebeurd en wat de volgende te doen staat. Mensen besteden gericht aandacht aan orde en netheid en ook het verlot wordt vaker onderling geregeld. De reflectiedag zorgt daarnaast voor trots bij het CVT dat opgestart is. Ze staan zo in de aandacht, dat helpt hen verder groeien.

Een teamthermometer voor de toekomst

Op verzoek van - en samen met - één van de groepschefs maken we werk van de ontwikkeling van een 'teamthermometer'. We gebruiken als basis de fasen



van zelfsturende teams die Van Amelsvoort & Scholtes (1993) beschrijven en maken samen met het CVT items die hen kunnen helpen zelf te bepalen waar zij op dit moment staan. We proberen het instrument uit in de praktijk en bewerken het op basis van die ervaring. Het instrument ligt klaar om vanaf nu vaker toegepast te gaan worden. Het helpt om pas op de plaats te maken met de CVT-teamleden samen.

Stap 4. Van één naar acht zelfsturende teams

Nu het eerste CVT in de steigers staat, is het tijd om de volgende teams van start te laten gaan. Wij vroegen ons af hoe je de energie in het eerste CVT kunt gebruiken als vliegwiel voor de volgende CVT's. Dit houdt ons bezig, omdat we weten dat zelf het wiel opnieuw uitvinden een krachtig leerprincipe is (Rondeel, 2012). We besloten daarom dat het opstarten van een nieuw CVT altijd gebeurt door een nieuw team dat vragen stelt aan een reeds bestaand team. Dit is ook het principe achter 'peer assist' (Greenes, 2010): een aanpak die helpt om niet te leren *na aftoep* van een project, maar die helpt om een nieuw team dat gaat beginnen te helpen om te leren *voorafgaand* aan de nieuwe activiteit. Maar... hoe weet je nu wat goede en leuke vragen zijn als je zelf nog niet begonnen bent? Daar bedachten we wat op. We hebben de collega's uit het eerste CVT gevraagd vragen te bedenken, waarvan ze het leuk zouden vinden als volgende teams die aan hen zouden stellen. En we organiseerden dat het nieuwe team hen die vragen kon stellen. Elk nieuw te starten CVT begint met een opstartdag zoals het eerste CVT ook had. Ze hebben een intensieve werkdag samen en krijgen aan het eind een T-shirt met hun CVT-naam erop en gaan samen op de foto. In ongeveer tien maanden tijd startten het tweede tot en met het achtste CVT. De hele fabriek werkt nu in een CVT.

Uitzoemen

Wij krijgen als adviseurs regelmatig de vraag: 'Hoe kunnen we gaan bouwen aan zelfsturende teams?' Wij vinden het belangrijk om zo'n vraag altijd te zien in de grotere context van de organisatie. Oftewel, staar je niet blind op een zelfsturend team, maar zoom uit. Drie belangrijke vragen zijn dan:

- Aan welke eisen in de omgeving willen zij tegemoet komen?

- Welke (leer)blokkades ervaren ze hierbij?
- Wat is hun verlangen?

Deze vragen helpen om pas op de plaats te maken. Het voorkomt dat je direct begint een model van zelfsturende teams te implementeren. Je kunt op basis van de antwoorden op die vragen beter samen op zoek gaan naar een eerste 'project'. Vaak is dat niet het starten van het eerste zelfsturende team, maar begin je met het aanpakken van een onderwerp dat voor iedereen belangrijk is. In de Belgische fabriek begonnen we met 'Werken aan betrokkenheid'. Als je meteen begint met een zelfsturend team, loop je al snel tegen de grenzen van de huidige organisatie aan. Door het als een project - met meerdere mensen - te beginnen, ontstaat er ruimte. ●

Literatuur

- Bolwijn, P. & T. Kumpe (1989). Wat komt na flexibiliteit? De industrie in de jaren negentig. *Management & Organisatie*, 43 (2), 91-111.
- Greenes, K.A. (2010). Peer assist: learning before doing. *NASA ASK Magazine*, 42-45, April.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kessels, J.W.M. (1996). *Het Corporate Curriculum*. Oratie. Leiden: Rijksuniversiteit Leiden.
- Rondeel, M. (red) 2012. *Het ontwerpboek: leertrajecten ontwerpen voor vakmanschap en vernieuwing*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.
- Scheepers, L. & S.G.M. Verdonschot (2013). Fluitend naar het werk! Ontwikkeling met impact, impact creëren door inzet van actieonderzoek. *Opleiding & Ontwikkeling* 26 (4), pp. 16-21.
- Tjepkema, S. (2010). Leren door proberen, experimenten in het werk. *Develop: leerpotentieel van de werkplek*, 35-41.
- Tjepkema, S. (2003). *The learning infrastructure of self-managing work teams*. PhD. Enschede: Twente University.
- Van Amelsvoort, P. & G. Scholtes (1993). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden*. St-groep: Vlijmen.
- Vermeer, A. & B. Wenting (2013). *Coachen van zelfsturende teams. Hoe doe je dat?* Reeds Business Education: Amsterdam.
- Vroemen, M. (2012). Fasen van groepsontwikkeling – Bruce W. Tuckman. In: M. Ruijters & R.J. Simons (Red.), *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers* (pp. 223-234). Deventer: Kluwer.



Dr. Suzanne Verdonschot

werkt bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Zij begeleidt teams en organisaties die willen innoveren, en doet hier onderzoek naar. Actueel onderzoek gaat over de kracht van nieuwsgierigheid, impact van interventies en leren van fouten. E-mail: sverdonschot@kessels-smit.com | www.kessels-smit.com



Lieve Scheepers

werkt als procesbegeleider en adviseur bij Kessels & Smit, *The Learning Company* in Vlaanderen. Haar focus ligt op het ondersteunen van generatieve dialogen, zodat in organisaties netwerken van samenwerkingsrelaties ontstaan om met elkaar dingen anders aan te pakken, in het werk en in het leven. E-mail: lscheepers@kessels-smit.be | www.kessels-smit.com