

Leren op de werkplek (22): Balanceren tussen loslaten en sturen

Leren in zelfsturende teams

Zelfsturing in organisaties betekent werken met teams die gezamenlijk en zoveel mogelijk zelfstandig werken aan de totstandkoming van een product of dienst. In deze reportage onderzoeken we welke consequenties dat heeft voor leren en opleiden.

Marlo Kengen & Petra Jagtman

Werken met zelfsturing kan niet zonder leren: leren bij de vorming van zelfsturende teams en bij de voortdurende ontwikkeling. Welke leerprocessen zijn hierbij van belang? Schuiling (2008) stelt dat zelfsturende teams niet geïsoleerd kunnen functioneren, maar dat afdelingen om de teams heen mee moeten veranderen. We bekijken wat zelfsturing betekent voor een stafafdeling als HR(D). Een van de kenmerken van zelfsturende teams is immers ook dat er niet voortdurend een beroep wordt gedaan op ondersteunende diensten (zie definitie in het kader).

Zelfsturende teams worden in elk type organisatie ingezet. Wij hebben ons gericht op drie zeer verschillende productieorganisaties: de bouillonfabriek van Honig in Nijmegen, DSM Anti-Infectives in Delft en Verkade in Zaandam. We spraken met productiemangers, met een HR-manager en met een operator.

Als leidraad voor deze reportage gebruiken we de vier dimensies in de ontwikkeling van zelfsturende teams van Van Amelsfoort e.a. (2003): vakmanschap of professionaliteit, organiserend vermogen, het vermogen tot samenwerken en resultaatgerichtheid.

Wat is een zelfsturend team?

Een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten (Van Amelsfoort e.a., 2003).

Vakmanschap

Werkplekleren blijkt de dominante vorm te zijn voor het ontwikkelen van vakmanschap. Bij Honig zien we een vrij informele vorm. Opvallend vinden wij het gemak en de vanzelfsprekendheid waarmee over werkplekleren wordt gesproken. Karim Amasaoud, teamoperator bij Honig, vertelt: 'Als iemand binnenkomt, zorg je ervoor dat hij alles leert: bediening van machines, storingen oplossen. Je moet iemand aanwijzen die een nieuwe medewerker "inleert", iemand die kennis en geduld heeft, vertrouwen geeft en anderen écht iets kan leren. Verder is iedereen die vakinhoudelijk meer weet een aanspreekpunt voor die persoon. Het gaat om elkaar helpen, elkaar opleiden.'

Bij DSM Anti-Infectives zien we een vergelijkbare, maar meer formele vorm van werkplekleren. Bastiaan van Wieringen, operations manager bij DSM Anti-Infectives legt uit: 'Iedere nieuwe

Werkplekleren blijkt de dominante vorm voor het ontwikkelen van vakmanschap

medewerker krijgt een mentor. We werken in een sterk gereguleerde omgeving. Elke handeling is gedocumenteerd in SOP's (Standard Operating Procedures). Dat helpt het opleiden ook. De 260 SOP's zijn de basis van het zogenaamde Training-kompas.'

Ook bij Verkade wordt gewerkt met mentoren. Deze mentoren zijn opgeleid door een ROC en



hebben daarmee voldoende bagage om intern operators op te leiden en te certificeren op mbo-2 niveau. Arie Visser, productiemanager bij Verkade: 'We doen zoveel mogelijk zelf aan de productielijn. Wat we niet kunnen, doen we extern. We mogen ook zelf de proeve van bekwaamheid afnemen. Er zijn nu 28 mensen die hun mbo-2 diploma hebben gehaald op deze manier.' Dit traject op maat vervangt voor Verkade de generieke VAPRO-opleidingen die men in het verleden liet volgen.

De andere twee organisaties werken wel met VAPRO. VAPRO biedt vakopleidingen voor operators en technici in de procesindustrie. Bij DSM Anti-Infectives is dit een belangrijke vorm van professionalisering. Men streeft naar allround operators op VAPRO-niveau B en C. Dit komt overeen met respectievelijk mbo-niveau 3 en 4 (VAPRO, 2010). HR-manager Katja Voet legt uit: 'We bieden iedereen de mogelijkheid een diploma te halen, ook

tal allrounders beperkt tot twee per ploeg. Hier kan iedereen die dat wil en kan, allround worden. Daar plukken we de vruchten van. Karim Amasaoud: 'Als allround operator kun je een loonschaal omhoog. Je krijgt de kans om te groeien en om zelf dingen te doen.' Verkade heeft doorgaans maar één allround operator binnen een team. Wel moeten mensen op meer plekken inzetbaar zijn. Er is een matrix per team waarin staat wie welke plekken aan de productielijn kan bezetten. Met deze matrix bekijkt de mentor wie opgeleid moet worden om breder inzetbaar te zijn.

We zien voor de mentor vooral een rol bij het individuele leren. Daarnaast zien we een rol voor leidinggevers bij het teamleren. Arie Visser zegt hierover: 'Bij fouten moet de manager ervoor zorgen dat het team hiervan leert en zorgt dat de fout niet meer kan optreden. Dat geldt ook andersom: als het goed gaat, moet je samen de vraag stellen wat nu maakt dat dit zo goed gaat en hoe we dat elders ook kunnen inzetten.' Karim Amasaoud vult aan: 'Als je een productie leider hebt die alles voorkauwt blijven de mogelijkheden om te leren beperkt. Vroeger was een storing niet ons probleem, we gingen koffie drinken. Het zelfvertrouwen dat wij nu hebben, zorgt ervoor dat wij zelf storingen kunnen oplossen. Eerst met hulp van de monteur door erbij te blijven, daarna zelfstandig. We hebben vakinhoudelijk moeten bijleren. Het geeft verantwoordelijkheidsgevoel: dit is onze afdeling, onze machine.'

'Het zelfvertrouwen dat wij nu hebben, zorgt dat wij zelf storingen kunnen oplossen'

buiten de vereisten van de functie; het is echter geen verplichting. Ter ondersteuning bieden we begeleiding en coaching aan.' Frank Hermus, destijds productiemanager bij Honig, vertelt: 'We hebben een aantal mensen dat de VAPRO-opleiding heeft gedaan. Nut en noodzaak hiervan worden wel eens betwijfeld. Volgens mij is het belangrijkste dat mensen geprikkeld worden om na te denken. Vakinhoudelijk moet je toch echt uit de fabriek zelf halen.'

Wij denken dat de keuze voor VAPRO-trajecten van twee vragen afhangt: In hoeverre sluit VAPRO aan op de aard van het productieproces? en: Streef je naar allround inzetbaarheid van operators? Bij DSM Anti-Infectives en bij Honig streeft men naar allround operators. Frank Hermus: 'Bij andere organisatieonderdelen heeft men het aan-

Organiserend vermogen

Zelfsturing vraagt een grote betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en het organiseren van hun werk. De drie organisaties gaan daar verschillend mee om. De één laat medewerkers bijvoorbeeld wel meedenken over HR, een ander niet. Bastiaan van Wieringen: 'Wij werken met sterpunten. Dat zijn medewerkers uit verschillende teams die een groep vormen met een specifieke taak/verantwoordelijkheid. Ieder lid vertegenwoordigt zijn eigen team. Mensen moeten daar namens hun ploeg spreken. Daarvoor moet je weten wat je ploeg vindt.' Katja Voet vult aan: 'Het verschil met andere organisaties die ik ken is dat medewerkers hier echt hun mening mogen geven. Met het geven van input hebben ze wel de verwachting dat de organisatie dat serieus oppakt en uitvoert, maar dat is niet altijd zo. Soms ligt een beslissing boven hun niveau en moeten ze er simpelweg mee dealen. We zullen hun wel een goede uitleg moeten geven. Ze hebben dan geen inspraak op het wat, maar wel op het hoe.'

Het lijkt een paradox: ook bij zelfsturende teams is de rol van de leidinggevende essentieel. Van Amelsfoort e.a. (2003) zien drie rollen voor de leidinggevende, namelijk leider (mensen bewe-

Zelfsturing en verder...

Om als organisatie verder te komen is Verkade zo'n twee jaar geleden aan de slag gegaan met verdere optimalisatie van de bedrijfsprocessen, bijvoorbeeld met methodes als Lean, TPM en 5S. Bij de aftrap hiervan heeft men de fabriek een dag stilgelegd. Tijdens deze dag is men gestart met zogenaamde Kaizens, sessies waarin verbeterplannen in de teams worden bedacht en geïmplementeerd (Henderson & Larco, 2000). Na een paar maanden leverden die verbeteringen samen 1,1 miljoen euro op. Arie Visser: 'Het is lastig aan mensen uit te leggen dat dit geen project is met een begin- en een einddatum. De teamorganisatie met zelfsturing blijft, Lean komt erbij en blijft ook.'





DSM Anti-Infectives in Delft

gen), manager (beheersen) en coach (het laten leren van individu en team). Frank Hermus benoemt vooral de coachende rol: 'Voor mij is het gemakkelijk: ik stel alleen maar de vragen. Als ik zie dat mensen vastlopen dan moet ik een stukje kennis "voeren" en dan gaat het proces verder. In het begin stop je er veel tijd in en naarmate het team zich verder ontwikkelt steeds minder.' Bastiaan van Wieringen maakt geen onderscheid: 'Volgens mij is leidinggeven per definitie ook coachen.' Bij Verkade heeft men gezocht naar een

aandacht is voor wat er op het persoonlijk vlak gebeurt.'

Als teams zelfsturend(er) worden, neemt het aantal managementfuncties in de organisatie af. Bij DSM Anti-Infectives is feitelijk het middenkader verdwenen, bij Verkade is men van 28 leidinggevenden naar 10 gegaan en Honig is van 4 leidinggevenden naar 0,5 gegaan. Frank Hermus: 'Een hiërarchische stijl van leidinggeven past niet meer. Je stuurt veel meer op output, geeft feedback op het functioneren, bent aanspreekpunt voor de rest van de organisatie en scheidt externe voorwaarden voor het opbouwen van de zelfsturing. De leidinggevende geeft dus vooral sturing aan de ontwikkeling van het team.'

Ook bij zelfsturende teams is de rol van de leidinggevende essentieel

goede balans tussen de drie rollen. Arie Visser: 'Wij werken met een lijnmanager. Eerst heette die teamcoach, daarna lijncoach. Nu is het weer manager geworden om aan te geven dat iedereen recht heeft op een coach én een leider. Dat geeft aan dat er ook iemand de leiding neemt; beslissingen neemt als het moet.' In de gesprekken constateren we nog een vierde rol. Ondanks zelfsturing blijft er behoefte aan een 'traditioneel leidinggevende' die aandacht heeft voor de mens. Bastiaan van Wieringen bevestigt dit: 'In onze engagement surveys komt naar voren dat medewerkers verwachten dat er vanuit de hiërarchie

Vertrouwen blijkt een belangrijk aspect te zijn bij zelfsturing. Bastiaan van Wieringen: 'Medewerkers moeten vertrouwen in elkaar hebben en als manager geef je ook veel vertrouwen. Voor mij is het onmogelijk om 50 mensen direct aan te sturen.' Frank Hermus vult aan: 'Voor mij is zelfsturing 90% vertrouwen en 10% controle. Alleen als je echt iets uit handen durft te geven, kun je de stap naar zelfsturing maken.' De ervaring van Arie Visser is dat zelfsturing zeker niet zonder controlemechanismen kan en dat er grenzen zitten aan vertrouwen. Hij stelt: 'Vertrouwen is goed, controleren en bewaken is beter.'

Samenwerking

Alle geïnterviewden zijn het erover eens dat zelfsturing valt of staat met een goede samenwerking



Honig productieplant in Nijmegen

in de teams. Om een goede samenwerking te stimuleren is bij Verkade tijdens de omslag naar zelfsturing iedereen getraind. Arie Visser: 'Operators werden geconfronteerd met hun gedrag, hun rol in en bijdrage aan het team.' Gedurende het hele verandertraject zijn operators en management ondersteund met trainingen. Bij Honig is in eerste instantie geen formele training ingezet. Wel is het management getraind op het gebied van coachend leidinggeven. Later hebben ook operators trainingsmogelijkheden gehad op het gebied van coachen en communicatie.

Karim Amasaoud: 'Het geheim is volgens mij vooral de juiste selectie van mensen maken, mensen kiezen die eenzelfde idee delen.' Frank Hermus vult aan: 'In de samenstelling van de teams kijken we naar evenwicht. We zoeken in ieder geval naar een verdeling van ervaring en persoonlijkheden. Het is een heel wikken en wegen om uiteindelijk de juiste ploeg samen te stellen.'

Essentieel in de samenwerking binnen zelfsturende teams lijkt het aanspreken van collega's. Bastiaan van Wieringen: 'We hebben workshops gehad over "aanspreken en aansturen". Die vonden veel operators maar onzin, maar ondertussen zie je dat veel mensen er mee worstelen. Aanspreken en feedback geven is heel belangrijk. Als je een collega ziet stuntelen, zeg je daar dan iets van of niet?'

Resultaatgerichtheid

De drie organisaties werken zonder meer resultaatgericht. Bij Honig zijn de goede resultaten in essentie de reden dat de bouillonfabriek nog steeds zelfsturend werkt. Frank Hermus: 'Zelfsturing is door ons zelf ontwikkeld en wordt door de rest van de organisatie met argusogen bekeken. Omdat de resultaten opvallend goed zijn, accepteert men het.'

Verkade maakt resultaten van de teams het meest zichtbaar. Met één druk op de knop krijgt het team dagelijks een visueel overzicht van de prestaties van die dag. Dit overzicht geeft informatie over kwaliteit en efficiency, maar ook heel basaal: wat heb je als team die dag verdiend? Zo worden ook de financiële consequenties zichtbaar van bijvoorbeeld ziekteverzuim, de inzet van een extra operator en afkeuring van producten.

Rol van de HRD-staf

We constateren dat geen van de organisaties die we hebben gesproken een HRD-specialist in huis heeft. In de drie organisaties zijn HRD-taken onderdeel van HR. Bij Verkade zien we een duidelijke kentering in de rol van HRD. De opleidingsafdeling die operators opleidde is verdwenen, opleiden gebeurt vooral binnen de ploegen door de mentoren. HR zorgt voor de contacten met leveranciers van de overige opleidingen en verdeelt het opleidingsbudget over de teams. Er zit ook een keerzijde aan het opleiden met mentoren. Arie Visser: 'Bij het afnemen van een proeve van bekwaamheid kwam ik erachter dat de proeve niet meer up-to-date was. Dat was aanleiding om met de mentoren te praten over de inhoud en het verwachte niveau van de proeve. Je hebt nu immers geen opleidingsfunctionaris die dat in de gaten houdt.'

Bij DSM Anti-Infectives wordt opleidingsmateriaal door de operators zelf gemaakt. Bastiaan van Wieringen: 'Als ploegen constateren dat er geen opleidingsmodules zijn, dan maken ze die. Daar bemoei ik me niet mee, dat ontstaat.' Ook Katja Voet geeft aan dat de rol van HRD vooral facilitair is: 'Over de technische trainingen heb ik geen controle. Wel heb ik de coördinatie van VAPRO-opleidingen meer naar me toe getrokken in ver-

Talentmanagement in de fabriek

DSM zoekt mogelijkheden om de talenten van medewerkers te benutten. Om zelfsturing op een hoger niveau te brengen streeft de organisatie enerzijds naar uniformiteit - alle operators allround. Anderzijds ziet DSM wel degelijk verschillen tussen mensen. Daarom is er een nieuwe rol geïntroduceerd voor operators: de assistent-technoloog. Als linkerhand van de technoloog werkt men aan verbetertrajecten. Het geeft mensen een loopbaanperspectief dat verder gaat dan operator. Denk daarbij aan extra opleidingen en mogelijkheden om internationaal samen te werken. Bastiaan van Wieringen: 'Een operator in die rol gaat nu naar een congres in Delft en heeft daar contact met hoogopgeleide technologen.'

band met subsidiemogelijkheden. Daarnaast ben ik dit jaar een intern opleidingsbureau gestart omdat we ook andere trainingen willen aanbieden, zoals communicatieve vaardigheden of presentatietechnieken. Eigenlijk kan alles wat relevant is voor hun functie. Ik moet daarbij wel eerst

Tegenover loslaten staat sturen op een hoger niveau

vertrouwen winnen en aangeven dat er geen verborgen agenda is, want als het woord 'employability' valt, dan vragen sommige operators of de fabriek gaat sluiten. Tegelijkertijd is de concurrentie vanuit China groot en garanderen we geen lifetime employment.'

Katja Voet ervaart een grote betrokkenheid van medewerkers bij HRD. Dat werkt via de eerdergenoemde sterpunten. Katja Voet: 'Je merkt dat mensen na een tijdje echt aangeven wat er niet goed is. Dan moet ik laten zien wat ik met zaken gedaan heb of ga doen, net zoals ik dat bij het management moet.' Anders is dit bij Honig. Frank Hermus geeft aan nauwelijks met centrale HR(D)'ers te werken: 'Ik weet niet wat ze zouden kunnen toevoegen aan wat wij zelf al doen. Ze zijn vooral faciliterend.'

Afrondend

Ons is duidelijk geworden dat er grenzen zijn aan zelfsturing. Die grenzen blijken lastig te bepalen. Organisaties zoeken een evenwicht tussen autonomie en controle. Volgens de geïnterviewden valt of staat een succesvolle ontwikkeling van zelfsturing met steun van het management en meebewegen van de staf in de zelfsturing. Alle geïnterviewden staan positief tegenover zelfsturing en geven aan niet meer anders te willen. Dat heeft te maken met bedrijfsmatigheid en productiviteit, en met resultaten op het gebied van HRD. Het sluit aan bij de doelen van zelfsturing die in de literatuur worden genoemd (Van Amelsfoort

e.a. 2003; Visser & Bunjes, 1995). Bastiaan van Wieringen geeft aan: 'Zonder dit concept had deze fabriek hier niet gestaan, dan stond die in China.' Arie Visser vult aan: 'De eerste twee jaar heeft de verandering alleen maar geld gekost. Daarna heeft het zeker geld opgeleverd. Maar minstens zo belangrijk vind ik dat mensen een interessantere taak hebben gekregen. Mensen hebben kansen gekregen en talenten kunnen laten zien die anders niet boven waren komen drijven. Zonder deze werkwijze waren die mensen nog steeds simpelweg doosjes aan het controleren.'

We zien dat verschillende HRD-taken worden overgenomen door managers en operators, met name bij het realiseren van werkplekklaren en de vakinhoudelijke opleidingen. Ook hebben de teams een actieve rol in het vaststellen van hun ontwikkelbehoeften. Dat deel van het werk zal de HRD'er moeten loslaten. Tegenover loslaten staat sturen op een hoger niveau. Volgens ons is de toegevoegde waarde van HRD het faciliteren van medewerkers en managers, zodat zij hun leer- en ontwikkelactiviteiten professioneel vorm kunnen geven. De uitdaging is leersituaties te ontwikkelen waarin mensen elkaar leren aansturen zonder de baas te zijn en zelf verantwoordelijkheid nemen voor de zaak én de relatie. ●

Literatuur

- Amelsfoort, P. van, B. Seinen, H. Kommers & G. Scholtes (2003). **Zelfsturende teams – ontwerpen, invoeren, begeleiden**. Oss: ST-groep.
- Henderson, B.A. & J.L. Larco (2000). **Lean Transformation. How to change your business into a lean enterprise**. Richmond: The Oaklea Press.
- Schuilting, G.J. (2008). Zelf sturend: let op de spatie! Industriële processen zonder groepschefs. Een casestudie. **M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie**, 62 (3/4), 113-136.
- VAPRO (2010). Geraadpleegd op 15 september 2010 via http://www.vapro.nl/training_en_opleiding/vapro_opleidingen/
- Visser, C. & A. Bunjes (1995). **Zelfsturende teams**. Geraadpleegd op 16 augustus 2010 via <http://www.m-cc.nl/zelfsturende.pdf>.



Drs. Marlo Kengen is docent HRD aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Zij is werkzaam bij de opleiding Opleidingskunde, Training and Human Development. Daarnaast is zij als onderzoeker actief binnen het HAN-lectorat 'Leren in veranderende organisaties' van Gertjan Schuilting. E-mail: marlo.kengen@han.nl



Petra Jagtman MA MHR is hoofddocent HRD aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Zij is werkzaam bij de opleiding Opleidingskunde, Training and Human Development. Daarnaast is zij actief als adviseur bij HAN Competens, dienstverlener voor HRD-vraagstukken. E-mail: petra.jagtman@han.nl