



# FLANDERS SYNERGY

# INSPIREERT



Verschijnt 4x per jaar - nr. 2 - april-mei-juni 2015 - p918300

## GOEDE PRAKTIJKEN

Het verhaal van Terumo en WZC Sint-Carolus

## DE SLAGKRACHT VAN IAO

Dubbelinterview met Chris Dewulf en  
Edwin Van Vlierberghe



GOEDE PRAKTIJKEN

## Werken met zelfsturende teams is niets voor controle freaks

Reeds bij de start van ons industrieproject kunnen we rekenen op interesse van Terumo. Voor zij die Terumo niet kennen: Terumo is een producent van medisch materiaal waaronder stents, katheders en guide wires. De plant in

Haasrode biedt werkgelegenheid aan meer dan 600 mensen, maar de productieafdeling waarover de teamcoaches Vanessa Christiaens en Mieke Geypen vertellen gaat over zo'n 120 personen.

Toen Steve Vits in 2009 als production manager bij Terumo startte, kreeg de afdeling de opdracht om het aantal indirecte personen binnen productie naar beneden te halen en daar bovenop een jaarlijkse groei-doelstelling van 10% te realiseren. Cruciale communicatie ging vaak verloren in een hiërarchie van leidinggevend en afstemmingsproblemen behoorden tot de dagelijkse werking. De afdeling bestond op dat moment uit 4 shiftleaders, 3 teamleaders en 1 production manager.

**Jullie hadden een duidelijke dwang om iets aan jullie organisatiestructuur aan te passen. Vanwaar de keuze voor zelfsturende teams?**

Vanessa: Het was Steve die het idee van zelfsturende teams lanceerde. Ik zag er meteen wat in want er waren medewerkers die letterlijk zeiden: *“Wij willen en kunnen wel wat meer dan strikt het uitvoerende werk.”* Dat heeft ons echt aan het denken gezet. Daaropvolgend zijn we gestart met een miniprojectteam bestaande uit de shiftleaders, de teamleaders en Steve. Samen zijn we op zoek gegaan naar informatie die ons kon helpen om zelfsturende teams uit te bouwen.

**Wat waren de eerste stappen die jullie hebben ondernomen?**

Vanessa: Wij hebben in kaart gebracht hoe de communicatie verliep en hoe we dat konden verbeteren. Onze eerste stap was het ophangen van informatieborden waarbij we elke ochtend vijf minuutjes samen kwamen om te brieven en de prioriteiten te overlopen. Steeds ook met de vraag: *“Zijn hier vragen bij? Zijn er andere zaken die jullie willen melden?”*

Mieke: De eerste ochtendmeetings waren soms met 60 tot 70 mensen. Sommige mensen wisten niet waarover het ging. Toen wisten we al snel dat de meetings alleen niet zouden werken.

Vanessa: Daarom zijn we gestart met het QCDISME principe (quality, cost, delivery, improvement, safety, man, environment). We hebben dat gebruikt om uit te leggen welke indicatoren bepalend zijn voor onze productie: de aantallen, kosten, kwaliteit, waste,... Tegen dat iedereen dat goed begrepen had, waren we ongeveer een half jaar verder.

**Om vervolgens over te gaan tot het indelen van de teams hebben jullie gebruik gemaakt van een fleximatrix. Een fleximatrix geeft per team een overzicht van welke teamleden verantwoordelijk zijn voor welke taken. Daarbij worden de operationele taken opgelijst en krijgt elk teamlid dat (mee) verantwoordelijk is voor een taak een kruisje bij de taak.**



Mijn vorige collega van de planning zei vroeger altijd: *“Dat team heeft mij nodig om te kunnen werken”*. We hebben na haar vertrek haar functie niet vervangen en je zag onmiddellijk dat het team het wel kon!



Vanessa: We werkten al met een fleximatrix en deze was al sterk uitgebouwd. Mensen waren bewust dat ze trainingen moesten volgen en dat ze zich flexibel moesten opstellen naar verschillende processen. De teams zijn gemaakt op basis van die flexibiliteit, maar ook op basis van hun tewerkstelling (vier- vijfde, deeltijds), ergonomie en onderlinge relaties. Zo wisten we bijvoorbeeld dat we twee zussen niet in hetzelfde team mochten laten werken omdat ze altijd samen vakantie nemen.

Mieke: Daarnaast hebben we gekeken welke rol voor ons als shiftleaders werd weggelegd om de teams optimaal te ondersteunen. We hebben alle taken opgelijst en geclusterd in twee grote takenpakketten. Enerzijds wilden we de teams een aantal organisatorische taken (plannen en regelen) aanleren en anderzijds vonden we het erg belangrijk dat de teams goed gecoacht en ondersteund werden. We hebben ons miniprojectteam dan opgedeeld in teamcoaches en teamplanners.

**Wat waren jullie verwachtingen van de teams?**

Vanessa: Toen we startten met de zelfsturende teams wisten we niet hoeveel verantwoordelijkheid we bij die teams konden leggen. We zijn dan ook heel laagdrempelig begonnen. We hebben er nooit een doel opgeplakt, ook al hadden we het daar moeilijk mee. We vroegen





vaak aan Steve: *“Waar willen we naar toe? Wat is het eindpunt?”*. Dat kon hij nooit zeggen. Het enige antwoord dat we kregen was: *“We zien wel. Doen we er nog een stapje bij en lukt dat? Oké, dan lukt dat. Werkt dat niet, dan stoppen we hier.”*

Mieke: Het is altijd een open veld geweest, waarbij we niet hebben opgelegd dat de teams een bepaald niveau dienden te halen. Op de dag van vandaag is dat nog altijd niet definitief en zien we daar nog steeds mogelijkheden om te groeien en evolueren.

**Ondertussen hadden jullie al heel wat informatie vergaard. Hoe hebben jullie die doorgegeven aan de teams?**

Mieke: We hadden alle opgedane kennis over zelfsturende teams in een presentatie gegoten. Dan hebben we de groepen opgedeeld in de door ons samengestelde teams. Vervolgens hebben we aan elk team die presentatie gegeven, zodat ze toch een duidelijk beeld konden vormen van wat een zelfsturende groep inhoudt en waar we naar toe konden groeien.

Op hetzelfde moment heeft Steve een presentatie gegeven voor collega's van de andere disciplines (kwaliteit, logistiek, onderhoud,...) en het management. Naar de ondersteunende diensten toe, moet ik wel toegeven, dat het soms wat lastiger was. Met de productieafdeling waren we klaar en in volle vaart, maar de ondersteunende diensten moesten ook mee zijn.

Ook de personeelsdienst hebben we er van bij het begin bij betrokken. Zij hebben de presentatie niet gekregen, maar ze werden altijd op de hoogte gebracht van waarmee we bezig waren. Daardoor konden we rekenen op heel wat ondersteuning en goedkeuring.

**Om dan de plannen om te zetten naar realiteit was nog steeds een grote stap. Wanneer zijn jullie gestart met de teams?**

Vanessa: Kort na de presentaties hebben we teammeetings gehouden. Ik weet nog dat ik een papier op hing en zei: *“Welke taken hebben jullie nodig om je productie draaiende te houden? Wat heb je nodig waarover je zelf niet beschikt of waarvoor je afhankelijk bent van anderen? Lijst dat eens allemaal op?”*. Dat hebben de teams dan gedaan en ik heb dat blad twee weken laten hangen. Daarna zijn we gaan samenzitten en hebben we uitgelegd dat we een aantal taken moesten clusteren. We hebben dat gedaan aan de hand van sterrollen en onmiddellijk werd er door de groep een persoon toegewezen die zich daarvoor wou inzetten.

Mieke: We zijn heel klein begonnen. Het was één regel-taakje per keer en zo kwamen er geleidelijk aan dingen bij. In het begin kostte het veel energie om de sterrollen te gaan opleiden, maar op langere termijn leverde dat veel op.

**Sterrollen zijn eigenlijk coördinerende taken die verdeeld worden over meerdere teamleden. Zo heb je bijvoorbeeld iemand die verantwoordelijk is dat het team de planning opstelt en respecteert. Hoe werden de sterrollen verdeeld?**

Vanessa: We hadden vanaf het begin aangegeven dat we halfjaarlijks de sterrollen zouden herbekijken en evalueren om het luchtballon effect te voorkomen. We wilden absoluut niet dat mensen zouden beginnen te zweven boven de groep vanuit het idee dat zij alleen verantwoordelijk waren.

Mieke: Telkens een half jaar verstrijkt, mag de groep zelf beslissen welke sterrol terug ter beschikking komt. De persoon die zich geroepen voelt om dit op te nemen, geeft dit aan en dan wordt er een open discussie in het team gevoerd. Daarnaast werken we ook met back-ups voor sterrollen waarbij we ook de timidere personen motiveren om zich daarvoor op te geven.

**Naast eenvoudige regeltaken organiseren jullie teams ook een groot deel van de planningsactiviteiten. Hoe hebben jullie dat klaar gekregen?**

Mieke: Dat was omdat de mensen het zelf vroegen. Ze waren bijvoorbeeld sterk afhankelijk van de planner en ze moesten er vaak lang op wachten. Ze gaven aan dat ze dat zelf in handen wilden nemen en zo werden ook geleidelijk die taken doorgegeven aan de teams.

Vanessa: Mijn vorige collega van de planning zei vroeger altijd: *“Dat team heeft mij nodig om te kunnen werken”*. Zij had niet het geloof dat het team het zelf kon organiseren. Na negen maanden kwam er plots een planningsfunctie vrij op een andere site. Zij heeft er voor gesolliciteerd en de job gekregen. We hebben na haar vertrek haar functie niet vervangen en je zag onmiddellijk dat het team het wel kon!

Mieke: Eigenlijk moet je proberen jezelf misbaar te maken. Door controle te blijven behouden lukt dat niet, daarom is werken met zelfsturende teams ook niets voor controle freaks. Als er meetings door ondersteunende diensten worden ingelegd waar Vanessa of ikzelf inzitten, vragen wij iemand van de sterrollen. In het begin gingen we nog mee, maar al snel hadden we het gevoel dat ze daar



alleen hun mannetje konden staan. Nu gebeurt het zelfs dat ze onder elkaar meetings inplannen en ons daar pas later van op de hoogte brengen. En dat verloopt heel goed!

#### **Hebben jullie tijdens de kanteling van jullie organisatiestructuur veel weerstand ondervonden?**

Vanessa: We ondervonden wel wat weerstand van mensen die vragen stelden als: *“Waarom moet ik naar dat team?”*. Daar hebben we in het begin echt een aantal keren voor samengezeten, zodat we dat altijd goed konden kaderen. We hebben hun uitgelegd dat het niet persoonlijk was en dat het nodig was om groei te realiseren. Je haalde ze toen even uit hun comfortzone, maar nu heeft er niemand nog een probleem mee.

#### **Wat heeft ertoe geleid dat de mensen die toen weerstand boden nu wel mee zijn?**

Vanessa: Ik denk dat het toch voor een groot deel de angst was voor het onbekende. En de schrik van het wachten. Je hebt altijd mensen die gewoon hun ding willen doen. En dan kwamen wij met sterrollen af en dan kreeg je enkele mensen die vragen begonnen stellen. Nu zien ze dat niemand verplicht wordt tot het opnemen van een sterrol. Het is een optie die we geven aan werknemers die graag de taken willen opnemen en nu gaat dat zeer goed. Ze zien ook dat collega's het wel kunnen en winnen zo stelselmatig aan vertrouwen om het zelf ook eens te proberen.

#### **Hoe reageerden jullie vakbonden op het verandertraject?**

Mieke: In het begin stond de vakbond er eerder twijfelachtig tegenover. We hadden niet gepland om hun een presentatie te geven, maar omdat ze het vroegen hebben we dat wel gedaan. Daarna zagen ze het wel zitten en op de dag van vandaag nog altijd.

Vanessa: De mensen die in de teams zitten waren en zijn ook positief over het verandertraject. Ze zagen dat de kwaliteit omhoog ging. Ze konden meer doen met hun capaciteiten en haalden daardoor meer voldoening uit hun werk. Deze positieve boodschap gaven ze zelf mee aan de vakbond.

#### **En dan nu de vraag waar iedereen op wacht: als jullie de huidige situatie vergelijken met begin 2012, wat zijn dan de resultaten?**

Vanessa: We hadden nooit gedacht dat we zoveel regeltaken konden doorgeven. Daardoor is onze indirecte head count op een natuurlijke manier gezakt. Toen de teams de regeltaken begonnen op te nemen kregen twee planners de mogelijkheid om door te stromen naar andere jobs binnen onze organisatie. Ze hebben dat allebei gedaan en we hebben hen nooit vervangen. De twee teamleaders hebben nu een andere job. Eén iemand heeft zich gespecialiseerd in continues improvement en onze andere collega heeft een ondersteunende functie opgenomen. De sterk hiërarchische structuur is zo helemaal weggesnoeid.

De nieuwe organisatiestructuur geeft nieuwe mogelijkheden voor anderen van het team. Toen er een vacature vrij kwam bij QA administrator heeft iemand van mijn team gesolliciteerd. Ze was inderdaad heel erg goed met de computer en ze heeft de job uiteindelijk ook gekregen. Ze kunnen nu echt hun kwaliteiten ontwikkelen en benutten en dat was in de oude organisatiestructuur ondenkbaar geweest.

De teams werken momenteel volledig autonoom. We zijn eigenlijk niet meer nodig bij dagdagelijkse taken. We zijn er wel nodig als ondersteuning. Wij zijn nu de olie in een goed draaiende machine. De teams kunnen gemakkelijk een dag of twee draaien zonder dat je olie moet toevoegen. Wij zijn enkel nodig voor specifieke problemen of uitzonderingen. Mensen halen meer voldoening uit hun werk en dat is ook erg waardevol voor ons. Mensen op de vloer kunnen meer dan we denken.

Mieke: Nu kunnen wij makkelijk offline werken aan tactische doelstellingen die niet onmiddellijk zichtbaar zijn op de vloer, zoals de teamdoelstellingen en het ontwikkelen van de missie en visie. Vroeger hadden wij daar geen tijd voor omdat we dagelijks bezig waren met operationele problemen.

#### **Zijn er bepaalde dingen waar jullie het nog steeds moeilijk mee hebben?**

Vanessa: Op dit moment stellen we ons de vraag: Hoe ver kunnen we hierin gaan? Vanuit HR hebben we de opdracht gekregen om de teamstructuur ook op te nemen in het beloningssysteem en dat zien we als een hele uitdaging. Er is zo weinig rond te vinden.

Mieke: Het is ook wel leuk om op van die zoektochten te gaan. We leren er ongelofelijk veel uit en het is veel interessanter dan dat we een pasklaar antwoord vinden met de opdracht: doe er maar iets mee. Wij zitten soms vast in bepaalde denkpatronen en door met anderen buiten de organisatie te sparren krijgen we dan nieuwe ideeën.

Dankjewel dames voor dit tof en leerrijk interview! Jullie hebben met jullie teams een mooi en inspirerend voorbeeld voor velen neergezet. We wensen jullie nog veel succes en hopen dat jullie dit baanbrekend werk met veel goesting kunnen verderzetten.