



De wederopstanding van teamwork bij Volvo

Zweedse samenwerking

Terwijl elders het traditionele lijnmanagement nog in zwang was, ontwikkelde autofabrikant Volvo het werken in teams. De aandacht ervoor ebde weg, maar met het aantreden van een nieuw management in 1997 is het model weer terug. Met nieuwe sociale problemen en de vraag om ander leiderschap. Maar het lijkt een succes. Hoe 'zachte' processen bijdragen aan 'harde' resultaten.

Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw is bij autofabrikant Volvo een centrale plaats ingeruimd voor het werken in teams met een hoge mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid voor de taakuitvoering en resultaten. Lange tijd is die benadering in de automobiellindustrie gezien als belangrijke tegenhanger van het Toyota-principe, dat meer uitgaat van een traditionele lijnstructuur met nieuwe principes als ‘zero defect flow’ en ‘just in time’. Nadat in de jaren negentig de fabriek in Uddevalla werd gesloten en er een einde kwam aan de productie van auto’s met semi-autonome teams, leek de aandacht voor het concept verslapt. Dat werd versterkt toen Volvo eind jaren negentig zijn personenwagentak verkocht aan Ford. Toch hield de Volvo Groep – vrachtwagens, bussen, motoren – vast aan het concept van teamwerk als één van de kernwaarden van de organisatie.

De Zweed Peter Hertinge was vanaf 1997 HR-manager – en later *plant*-manager – bij Volvo Trucks en nauw betrokken bij de invoering van leiderschapsprogramma’s voor teams. De vragen waar Hertinge mee worstelde, vielen samen met een onderzoeksproject van Ben Kuipers die destijds student was aan de Rijksuniversiteit Groningen. Kuipers wilde de ontwikkeling van teams in kaart brengen, waardoor organisaties tot betere prestaties kunnen komen. Via de universiteit kwam hij in contact met Hertinge.

In 1997 wordt het nieuwe management van de cabinefabriek van Volvo Trucks in Noord-Zweden (zie kader) geconfronteerd met aan de ene kant een hoogtechnologisch productieapparaat dat geavanceerde cabines aflevert van topkwaliteit, maar ook met lage productiviteit, hoge kosten, gebrek aan leiderschap en een lage betrokkenheid van medewerkers. De oplossing tot dan toe is vooral ‘meer technologie’ om de problemen op te lossen. Er blijkt echter weinig oog voor leiderschapsvraagstukken. En hoewel er formeel gewerkt wordt met resultaatverantwoordelijke teams, die onder meer zelfstandig beslissen over hun eigen werkwijze, planning en productkwaliteit, heeft niemand er vat op en wordt er onvoldoende gepresteerd. Waarom dan toch vasthouden aan het concept van teamwerk?

Holistische blik

Hertinge: ‘Wij geloven in teamwerk. Vanuit sociaal oogpunt is het goed omdat mensen nu eenmaal van nature met elkaar interacteren. Vanuit een efficiency-oogpunt komen verbeteringen beter tot stand vanuit een team, vinden wij. Een team kan verschillende taken aan en ontwikkelt een holistische blik, waardoor het sneller mogelijke verbeteringen kan opsporen. Ook is binnen het team taakroulatie makkelijker te organiseren, en dat leidt weer tot een hogere tevredenheid in het werk. Eigenlijk zien we in de autoindustrie geen alternatieve manier van werken.’

Onder Hertinges leiding wordt een herstructurering ingezet. Een nieuwe matrixstructuur zorgt ervoor dat managers en medewerkers niet vasthouden aan hun eigen eilandjes, maar in ‘crossfunctioneel’ verband gaan werken aan oplossingen. Ook wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van leidinggevenden. Bij de introductie van resultaatverantwoordelijke teams, enkele jaren daarvoor, is namelijk weinig aandacht besteed aan de nieuwe rol die managers zouden moeten vervullen. Managers werden verantwoordelijk voor verschillende teams tegelijk, die zich in belangrijke mate zelf moeten zien te redden. Vrijwel van de ene op de andere dag werd de hiërarchische manier van werken afgeschaft en worden teams zelf verantwoordelijk. Managers zouden pas in actie moeten komen op het moment dat team daarom vraagt.

Hoe managers daarmee om moesten gaan, die vraag bleef onbeantwoord. Managers waren gewend aan het geven van duidelijke instructies en kenden hun precieze plaats in de hiërarchie vóór de invoering van de teams. Nu wordt iets anders van ze verwacht, en door die onduidelijkheid is de neiging bij velen groot om maar helemaal geen leiding te geven. Het oude leiderschap wordt terecht overboord gezet, maar wordt niet vervangen door nieuw leiderschap. Ondertussen is de betrokkenheid bij medewerkers in de teams nog steeds laag.

Impasse

Zo is de situatie als Ben Kuipers met zijn onderzoek begint. Kuipers: ‘Ik kreeg te maken met managers die aan de ene kant bang zijn om als ouderwetse legerofficier te worden gezien en dus geen duidelijke sturing durven te geven, en aan de andere kant zo vastzitten in het productieproces dat de dagelijkse productieproblemen niets met teamontwikkeling te maken lijken te hebben.’ Daarmee zit de rol van veel managers in een impasse, stelt Kuipers, omdat ze én weinig richting geven én te druk zijn om operationale problemen op te

De cabinefabriek in Umeå

Volvo Trucks Cab Plant in Umeå ligt in het noorden van Zweden en produceert cabines voor vrachtwagens voor Volvo-fabrieken wereldwijd. Er werken zo’n 2400 mensen die bijna 60.000 cabines per jaar produceren. Het productieproces begint met het snijden van staal voor onderdelen, waarna ze geassembleerd worden tot de carrosserie die in een ultramoderne lakstraat in elke gewenste kleur wordt geleverd. Vervolgens wordt in de eindassemblage de cabine geheel volgens klantspecificatie ingericht, waarna die compleet met stoelen, bekleding, dashboard en alle accessoires per trein naar fabrieken elders wordt getransporteerd. Ter plaatse wordt de cabine op het chassis geplaatst.



‘Managers missen de taal om over teamwork te praten’

lossen – en daarmee hun teams niet resultaatverantwoordelijk te maken. ‘Managers missen in de meeste gevallen de taal om over teamwork te praten, met hun medewerkers te spreken en ze waarnodig aan te spreken.’

In overleg met Hertinge krijgt Kuipers de opdracht om jaarlijks de ‘zachte’ ontwikkeling van alle meer dan 150 teams te meten en die te koppelen aan de metingen van ‘harde’ teamprestaties, zoals kwaliteit, kosten en ziekteverzuim, om die kennis vervolgens met het management te delen. Van tevoren was een aantal doelen geformuleerd. Zoals:

- verbeteren van de bedrijfsprestaties die als toonaangevend worden gezien in de vrachtwagenindustrie;
- wereld klasse-beheersing van fabrieksprocessen;
- het creëren van een bedrijfscultuur die in lijn is met het uitgestippelde HR-beleid.

Kuipers organiseert vervolgens tussen 1999 en 2005 jaarlijks een sessie met managers om hun inzicht te geven in de sterktes en zwaktes van de teams. De koppeling met de prestaties laat zien dat de ‘harde’ en ‘zachte’ aspecten van teamwork niet op zichzelf staan.

Door met de interne relaties van het team, de mate van taakbeheersing en de relaties met de klanten van het team te werken, kunnen zowel kwaliteit, kosten, verzuim als levertijd worden verbeterd.

De managers zijn vervolgens zelf verantwoordelijk om de ontwikkelresultaten aan de eigen teams terug te koppelen en met hen een kort plan van aanpak voor verbetering te maken. De sessies bereiden de managers daarop voor. Het jaar erop kunnen na de nieuwe meting managers en teams de vordering van hun werk zien en aan verdere ontwikkeling werken. Belangrijk is dat de metingen en de sessies de managers een raamwerk geven om naar teamontwikkeling te kijken en erover te praten. Ineens is het niet meer iets abstracts en complex, maar blijkt teamwork om heel concrete zaken te gaan als naar elkaar luisteren tijdens een vergadering, elkaars werk overnemen indien nodig en je klant vragen om feedback op het door jou geleverde werk.

Conflictoplossing

Hierin schuilt volgens Hertinge het succes: ‘Een kritische succesfactor is dat het hele team bij het ontwerp van hun rol en taken wordt betrokken.’ Dat vraagt

natuurlijk om vaardigheden die ontwikkeld moeten worden. Het teammanagement moet kunnen monitoren, het team kunnen trainen via zogenaamde performance reviews en feedback geven om resultaten te kunnen analyseren.' De trainingen die werden georganiseerd waren gericht op zelfbewustzijn, conflictoplossing en communicatie.

'Gericht op de zachte kant, want dat is waar de meeste problemen in teams op zijn terug te voeren', zegt Hertinge. De trainingen werden intern gedaan en gestuurd door de HR-afdeling. Hertinge voerde het leiderschapsprogramma zelf uit met zijn afdeling met voor de uitvoering een beperkt beroep op externe consultants: 'Consultants worden ingezet om managers te trainen in onze nieuwe manier van werken. Niet om het werk over te nemen, dat moeten de teammanagers zelf kunnen.'

Het ontwikkelen van teams en leidinggeevenden blijft in Umeå een voortdurende uitdaging. Ben Kuipers is trots dat zijn project geholpen heeft om teamwork tot een makkelijker gespreksonderwerp te maken. 'Managers hebben beter houvast doordat ze in kaart kunnen brengen hoe hun team ervoor staat, maar vooral door te weten hoe zachte teamprocessen concreet bijdragen aan de harde resultaten'.

Performability

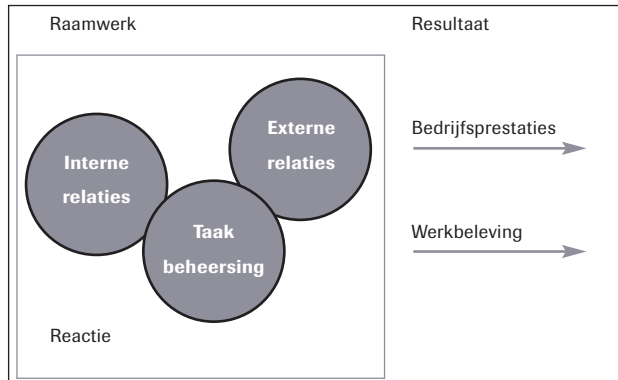
Hijzelf heeft als echte consultant – in 2005 is hij begonnen als zelfstandig organisatieadviseur – ook een naam voor zijn model bedacht: performability (zie kader). Het wordt inmiddels bij verschillende organisaties en onder licentie door verschillende adviseurs in binnen- en buitenland toegepast om teamprestaties te verbeteren. Daarnaast is hij op het onderwerp gepromoveerd aan de Rijksuniversiteit Groningen en heeft hij met het project zelfs prijzen gewonnen.

Peter Hertinges carrière heeft er evenmin onder geleden. In zijn huidige functie als CEO van Volvo Commercial Vehicles Australië kan hij terugblikken op een geslaagde veranderingsoperatie. Hoewel niet alles vlekkeloos is gegaan. 'Werken in teams is niet de oplossing voor alle problemen, zegt hij. Resultaten op dagelijkse, wekelijkse en op maandelijkse basis bekijken is een belangrijke factor en het team moet gemotiveerd zijn. Dat is ons gelukt. En kijkend naar de drie vooraf gestelde doelen, kunnen we tevreden zijn. Maar door deze grote focus op teamwork hebben we onze logistieke en productieorganisatie in het begin te weinig aandacht gegeven. Dat had beter gekund.'

Ook vindt hij dat Volvo nog meer tijd aan training en development had moeten besteden. Niettemin was het een succesvolle operatie. Wat is drieënhalfjaar na zijn vertrek de verklaring daarvoor? Hertinge: 'Een duidelijke visie hebben op wat je wilt bereiken. Dat schept positieve energie.' En, benadrukt hij: 'Je moet

ook een helder beeld hebben van de dreiging als je niet verandert. Zodat je weet dat niets doen geen alternatief is. Communicatie is in een veranderingsproces immers vitaal. Evenals hard werken en volhouden'. ■

Figuur 1. Performability 3R Model: Raamwerk, reactie en resultaat



Het performability-model

Het performability-model voor resultaatverantwoordelijke teams is door Ben Kuipers ontwikkeld op basis van onderzoek- en adviestrajecten bij enkele honderden teams, werkzaam bij zowel Volvo Trucks in Zweden als mede bij uiteenlopende profit- en non-profitorganisaties in binnen- en buitenland. Het model gaat uit van 3 r's: het raamwerk, de reactie en het resultaat van teams, om harde en zachte aspecten aan elkaar te verbinden (zie figuur 1).

Het resultaat van teams in termen van bedrijfsprestaties en werkbeleving staat centraal in het model. Het gaat daarbij om de bijdrage van teams aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. De resultaten worden bereikt door drie teamprocessen, die elk hun eigen specifieke effect hebben op de gewenste resultaten. Het gaat dan om de interne relaties ('hoe gaan we met elkaar om?'), de taakbeheersing ('hoe organiseren we ons werk?') en de externe relaties ('hoe gaan we met klanten en leveranciers om en zijn we in staat op basis daarvan te verbeteren?'). Die processen laten de reactie van het team zien op het gegeven raamwerk en doelstellingen die door de organisatie worden aangereikt. Bij deze laatste r gaat het om de context waarin teams opereren. Die is in belangrijke mate afhankelijk van de organisatiestructuren en procesinrichting, het gehanteerde leiderschap en de middelen die teams krijgen aangereikt.

Het ontwikkelen van teams vraagt om aandacht voor al deze drie onderdelen, teneinde met 'zachte' processen tot 'harde' teamprestaties te komen. In steeds meer organisaties in binnen en buitenland vormt de performabilityscan de basis om op deze wijze aan betere resultaten te werken (zie ook www.performability.nl)