



TEKST INGRID ROETS FOTOGRAFIE RALDO NEVEN

BOB Debat: Zelfsturende teams

Een zak geld en verantwoordelijkheid

Zelfsturende teams: hype, noodzaak of utopie? Gespreksleider Hanneke van Oirsouw (GROEIkwadraat) verheugt zich op het debat. Zelfsturing heeft een enorme vlucht genomen. Sommige ondernemers hebben al enorme stappen gezet, anderen oriënteren zich nog. Hoe zelfsturend zijn we?

De ontvangsthuis van Hoppenbrouwers Techniek in Udenhout ademt vrijheid en weerspiegelt het transparante karakter van het bedrijf. Corné de Meijer, adjunct-directeur en gastheer van vandaag vertelt dat Hoppenbrouwers al jaren bezig is teams vorm te geven. 'In 2005 stonden we voor een dilemma: Hoe nu verder om de groei

beheersbaar te houden, klanten het gevoel te geven zaken te doen met een persoonlijk bedrijf en personeel betrokken te houden? We merkten dat klanten vaak naar dezelfde projectleiders belden. Vervolgens werden dan in de uitvoering voor het project vaak dezelfde medewerkers door dezelfde projectleider gepland. Eigenlijk dus logisch dat dit

een vast team werd. Eén team was er klaar voor om zelfstandig te werken. We hebben die pilot uitgewerkt en uitgebreid.'

Rigoreus

Zelfsturing is een enorm succes in de markt. Onder andere Google en ASML volgden het voorbeeld van het Braziliaanse bedrijf



*Ruud Henneman (58)
Hence
Branche: Organisatieadvies
Aantal medewerkers: 1*

'Zelfsturing is jezelf sturen.'



*Paulette Klei-Klinkers (48)
Thiekon Constructie
Branche: Staalconstructie en verzinkerij
Aantal medewerkers: 53*

'Zelfsturing draagt bij aan innovatie in de bouwkolom.'



*Jaco Knetemann (49)
Syncreon
Branche: Logistieke dienstverlening
Aantal medewerkers: 1100*

'Zelfsturing bevordert groei van het menselijk bedrijf; begeleiding blijft nodig.'

Semco. De zogenaamde Semco-stijl van zelfsturinggoeroe Ricardo Semler wordt ook binnen dit debat diverse malen aangehaald. Semco lijkt de meest opzienbare werkplek ter wereld, zonder vaste werktijden, bedrijfskleding, prikklok of andere verplichtingen. Pieter Remmers (Remmers Bouwgroep): 'Semler heeft zijn hiërarchische bedrijfsstructuur rigoreus omgegooid op het moment dat hij geen slok koffie meer kon drinken als gevolg van een maagzweer.

We zijn er nóg niet uit

Zover moet je het natuurlijk niet laten komen. Voor onze organisatie is zelfsturing geen doel op zich; medewerkers moeten naar eigen inzicht hun werk kunnen doen. In onze sector worden medewerkers te veel aangestuurd. In de bouw werken we met gelegenheidsteams en praten we over bewezen processen. Een klassieke aannemer neemt aan wat een ander bedacht heeft en voert dit uit zonder er zelf bij na te denken. In dit proces ben je niet geprikkeld mee te denken en toegevoegde waarde te leveren. Dat willen we niet meer. Sinds 2014 zijn we bewust met zelfsturende teams aan de slag gegaan. Je merkt dat medewerkers zich er prettig bij voelen en dat het zelfvertrouwen groeit. Doel van zelfsturende teams is om meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers neer te leggen en hiermee de slag te maken van aannemer naar ondernemer.'

Zaadje

Is zelfsturing altijd en overal, in elk bedrijf en elke branche mogelijk? Niek Jansen (Marel Stork Poultry Processing) zet hier zijn vraagtekens bij. 'In de productiefabriek in Dongen kennen we een lange historie van werken met teams. Het is nu tijd voor de volgende stap: deze teams zelfsturend maken.' Maar hij vraagt zich af of zelfsturing mogelijk is wanneer medewerkers geen direct klantencontact hebben. 'Hoe leg je de link naar de klant?' Rianne Vlugt (EVZ organisatie-advies), specialist bij dit debat, reageert: 'Ieder team heeft klanten; de 'externe' maar ook de 'interne klant'. Als je uitgaat van de Semco-stijl is iedereen in het bedrijf verantwoordelijk voor de kwaliteit van de eigen bijdrage aan het eindproduct.' Corné de Meijer haalt het voorbeeld aan toen (oud) directeur Theo Hoppenbrouwers in het verleden overspannen thuis zat. 'Toen hij terugkwam, zag hij dat alles doorging. Mensen konden dus meer dan hij in eerste instantie dacht. Dat was voor hem de aanleiding om medewerkers bij Hoppenbrouwers meer vrijheid te geven. Hier is ooit het zaadje in de grond gestopt. Vanaf 2007 hebben we dit verder geprofessionaliseerd en vaste vorm gegeven. Gelegenheidsteams werden vaste teams en de teams die (te) groot groeiden werden gescheurd in kleinere teams; als een organisch proces.'

Meer vrijheid

Sinds 2012 werkt Ard Smulders (HAVL) met zelfsturende teams. 'Het is een proces van valkuilen en successen en we zijn er nóg niet uit. Ik heb mezelf tot 2020 de tijd

gegeven', aldus Ard. Het nieuwe werken heeft meer fun gegeven in het werk. Blijde medewerkers, blije klanten. Met het 'ontmanagen' van mezelf heb ik meer vrijheid gekregen, met ruimte om de commercie weer op te pakken.' Hugo van Esch (Esch Group) herkent het proces wat Ard schetst. 'Ik ben pro zelfsturende teams en Semco-stijl. Mijn managementstijl is tegenovergesteld aan die van mijn vader. Ik leg de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk en daar hoort zelfsturendheid bij. In een familiebedrijf is het heel moeilijk om hiërarchie los te laten; de verschillende stijlen lopen door elkaar. Het is belangrijk dat de directie ervoor open staat dat er gebouwd wordt aan een open en transparante bedrijfscultuur. Faciliteer in vrijheid en je medewerkers nemen de verantwoordelijkheid tot zich', adviseert Hugo van Esch. Aan tafel bij het debat ook Ruud Henneman (Hence) specialist in organisatieadvies en verandermanagement. Zijn visie sluit ook aan op die van Semler: succes zit in de mensen. 'Het maakt niet uit hoe ze het doen. De basis is vertrouwen. Je creëert een omgeving waar mensen het leuk vinden om te werken, dan haal je meer uit je medewerkers.'

Vervelen

Jaco Knetemann (Syncreon) constateert dat hij misschien toch meer aan zelfsturing doet, dan hij dacht. 'Ik had altijd een beeld van wollige zorginstellingen met zelfsturende teams en het idee dat de logistieke sector daar nog niet aan toe is. Deze is traditioneel en hiërarchisch ingericht. Het blijkt hard te gaan in Nederland; mijn sites zijn



Pieter Remmers (37)
Remmers Bouwgroep
Branche: Bouw en ontwikkeling
Aantal medewerkers: 85

'Zonder tevreden medewerkers geen tevreden klanten.'



Maarten Dullaert (60)
FUJIFILM Manufacturing Europe
Branche: Foto- en filmindustrie
Aantal medewerkers: 850

'Teams vragen wel om sturing.'



Rianne Vlucht (41)
EVZ organisatie-advies
Branche: Zakelijke dienstverlening
Aantal medewerkers: 10

'Leiderschap en rollen in plaats van management en functies.'



Corné de Meijer (46)
Hoppenbrouwers Techniek
Branche: Elektrotechniek
Aantal medewerkers: 500

'Zelfsturing is onmogelijk als teams geen inzicht hebben in hun eigen resultaten.'



Ard Smulders (45)
HAVL Kantoor en ICT
Branche: Kantoorinrichting en ICT
Aantal medewerkers: 32

'Zelfsturing vraagt om geduld en coaching.'



Niek Jansen (36)
Marel Stork Poultry Processing
Branche: Voedselverwerkingsindustrie
Aantal medewerkers: 50 in Dongen

'Geef zelf het goede voorbeeld.'

zelfsturend, teams moeten het zelf doen. Als de sitemanager zich gaat vervelen is het goed, toch? Maar tot hoever in de organisatie ga je?' Hugo van Esch reageert: 'Wanneer teams het zelf doen, wil dat nog niet zeggen dat ze zelfsturend zijn. Je moet de vrijheid teruggeven aan de medewerker, laat ze nadenken over de processen en met ideeën komen. Durf als manager los te laten.' Corné de Meijer vult aan: 'De teams moeten zelfregelend zijn en inzicht hebben in hoe goed 'hun bedrijfje' bezig is. Bied daarom cijfers op teamniveau aan, dan kunnen ze in actie komen wanneer dat nodig is. Van mij krijgen ze een zak geld en de verantwoordelijkheid.'

Niets met de term

Kapitein

Alhoewel Fuji al 20 jaar drijft op zelfsturende teams, heeft Maarten Dullaert, staf-directeur, niets met de term. Het hangt erg af wat bedoeld wordt met zelfsturende teams. 'Conform de Japanse bedrijfscultuur is teamwork erg belangrijk, dit in combinatie met veel aandacht voor de ontwikkel- en verbetercultuur.' Ook in dit spannende tijdperk waarbij de huidige markt onder druk staat en Fuji hele nieuwe producten en nieuwe markten ontwikkelt, houdt men vast aan een continue verbetercultuur. 'Er worden natuurlijk doelstellingen gesteld, maar bij de uitvoering van de plannen krijgen medewerkers en teams veel vrijheid. Creativiteit en pro-

bleemoplossend vermogen zijn erg belangrijk. In deze zin is er sprake van zelfsturing, maar zelfsturing zonder kapitein werkt niet. Elke medewerker verdient een baas en verdient het om beoordeeld te worden!' onderstreept Maarten. 'Je kunt wel doelen stellen,' haakt Pieter Remmers in, 'maar successen moeten gevierd worden. Hierbij horen ook soft skills, iemand bedanken voor zijn inzet, dan pas krijg je de spirit: 'Ik word gewaardeerd.'

Voedingsbodem

Paulette Klei-Klinkers (Thiekon Constructie) zet vraagtekens bij de invoering van zelfsturende teams binnen een traditionele bedrijfstak als de bouw. Past zelfsturing binnen de cultuur van deze bedrijfstak? Dit vraagt niet alleen om organisatorische aanpassingen, maar ook andere vaardigheden van medewerkers, bijvoorbeeld in de communicatie en aansturing. Geen kleinigheid om dit door te voeren in een technische omgeving, zoals de productie van staalconstructies voor de bouw. Medewerkers hebben toch behoefte aan een zekere aansturing. Met belangstelling heeft ze naar de geheimen van Corné de Meijer geluisterd, toch heeft ze nog een vraag: 'Van het top-down zenden worden medewerkers passief en bottom-up managementstijl heeft een voedingsbodem nodig. Hoe voer je organisatorisch de verandering door om zelfsturende teams te borgen?' Niek Jansen probeert Paulette gerust te stellen: 'In een grote organisatie - Marel heeft 4.600 man - moet je het niet erg vinden als je even geen inzicht hebt, terwijl er aan de andere kant veel teams zijn die wel inzicht hebben.' Paulette lacht: 'Veel vertrouwen hebben in

de zaak is het uitgangspunt.' Rianne Vlucht constateert hier en in haar vakgebied dat er grote behoefte is aan een andere manier van organiseren. 'Managers hebben moeite om los te laten en de verantwoordelijkheid écht bij de teams of afdelingen te leggen.'

Moeite om los te laten

Verschillende schouders

Maarten Dullaert is onder de indruk van de verhalen van Hoppenbrouwers en HAVL. 'Maar als leidinggevende is het soms best moeilijk. Als persoon ben ik niet altijd even open. Soms houd ik teveel bij me, terwijl het goed zou zijn de problemen te verdelen over verschillende schouders. In goede tijden zijn zelfsturende teams geweldig, maar wat als de tijd tegen zit? Dan wordt het vaak lastig en moet toch iemand de beslissing nemen. Juist dan is het natuurlijk belangrijk om de medewerkers erbij te betrekken. Maar zoals ik al zei; dit is niet altijd makkelijk.' Ard Smulders pakt altijd consequent door. 'We moesten op economische gronden reorganiseren. Iedereen wist drie maanden van tevoren dat er flink gesneden moest worden. Ook als het slecht gaat is transparantie een noodzaak', vertelt hij.

Salades

Gespreksleider Hanneke van Oirsouw is benieuwd hoe je zelfsturende teams verder vormgeeft in je organisatie. 'Hoe doe

je dat met HRM, budgetverantwoordelijkheid en het kader waarbinnen ze hun salaris bepalen? Ard Smulders springt hier meteen op in: 'Bij HAVL mogen ze zelf hun mensen aannemen en het salaris bepalen. Dat geeft pure dynamiek, kan ik je vertellen. Want wat is een overuur? We rennen als we moeten rennen en zakken onderuit wanneer het kan. Maar in een team is ook een kartrekker, doener en iemand die er altijd achteraan hangt. Inzet moet terugkomen in het salaris en dat moeten ze zelf bepalen. De voorgestelde salarissen waren trouwens minder dan ik had verwacht', lacht hij. Pieter Remmers is benieuwd of ze dan ook een stem hebben in wat Ard verdient. 'Mijn salaris is niet absurd hoog en ik kan het met dividend bepalen in plaats van mijn loon verhogen', aldus Ard met een lach. Rianne Vlucht geeft aan dat ook een tussenvorm mogelijk is. Dan bepaalt het management bijvoorbeeld de loonruimte en bepalen de medewerkers de individuele loonstijgingen of de criteria op basis waarvan de individuele loonstijging wordt bepaald.

Wat is een overuur?

Kartrekker

Functiebeschrijvingen, ze hebben bij Fuji nooit bestaan. Maarten: 'We werken met competentieprofielen, procesomschrijvingen met taken en bevoegdheden. Ouderwetse functieomschrijvingen beperken teveel vrij-

heden die medewerkers nodig hebben om te verbeteren. De Kaizen cultuur betekent 'Verander en verbeter' en daar kan toch niemand tegen zijn?' HAVL kent geen management, want het management is Ard uiteindelijk zelf, en Remmers Bouwgroep heeft bij de start van de zelfsturende teams geen teamleiders benoemd. Toch geven meerdere debaters aan iets te willen bedenken voor de natuurlijke leider binnen een team. Niek Jansen: 'Er zijn altijd mensen die de verantwoordelijkheid nemen en het is een illusie om te denken dat je iedereen dezelfde mate van verantwoordelijkheid kunt geven.' Paulette Klei: 'Moet iemand op zijn gedrag aangesproken worden door een ander teamlid? Dat vraagt wel veel van de teamgeest. Ik betwijfel sterk of zelfsturende teams dit dilemma zelfstandig kunnen oplossen.' Iedereen heeft in zijn leven te maken met belangrijke momenten: je trouwt, neemt kinderen, sluit een hypotheek af. Ruud Henneman geeft hiermee aan dat iedereen kan nadenken en tot besluiten kan komen. 'Spreek dus mensen gewoon aan op hun beslissingen. En in een kleiner team gaat dat vaak beter.' Jaco Knetemann concludeert dat we praten over een hybride model. 'Wij faciliteren de zelfsturende teams en je zult altijd moeten blijven bijsturen. Zie het als coachend leidinggeven, iedereen heeft recht op een coach, kapitein of baas. Uiteindelijk zie ik mijn bankrekening wel volstromen. Er blijft toch hiërarchie.' ■



Hugo van Esch (34)
Esch Group
Branche: Productie van transportrollen
Aantal medewerkers: 60

'Zelfsturing begint bij het loslaten van de ander.'

Het volgende BOB Debat vindt plaats op woensdag 15 juni en gaat over Industrial Internet of Things (IIoT). Bij ieder BOB Debat gaan zo'n acht eigenaren dan wel directeuren uit de maakindustrie, met minimaal tien medewerkers in dienst, en twee specialisten uit de regio Midden-Brabant (Tilburg, Waalwijk, e.o.) met elkaar in gesprek. Heeft u interesse in deelname? Stuur dan een e-mail naar annemiek@regio-business.nl.