

## Groeien doe je niet alleen

### De kracht van zelfsturende teams

In nauwelijks tien jaar tijd is BEXCO, een KMO uit het Oost-Vlaamse Hamme, uitgegroeid van een bescheiden bedrijfje met 17 medewerkers tot een onderneming met meer dan 100 mensen. Vandaag is het een van de leidende touwproducenten in de maritieme- en offshore sector. De grootste sprong werd gemaakt in 1999, met de overname van Le Lis, waarna gepaard met een enorme groei in de jaren daarna een professionaliseringsslag volgde. Strategisch management en het performanter maken van de productie en technische dienst waren daar onderdeel van.

"Leidinggeven in een productieomgeving is meer dan het werk organiseren en goed plannen. Maar voor een echt professionele aanpak is er niet één methode. En bovendien: groeien doe je niet alleen", start Wim Peerlinck, production manager bij Bexco. "Al heel vroeg was ik overtuigd van de kracht van zelfsturende teams, waar individuele medewerkers hun ervaringen delen en omzetten in besluiten."

"Maar overschakelen van een hiërarchische piramidestructuur naar coachende teams, dat doe je niet op een dag. En daar kwam MCR om de hoek kijken", vervolgt An Wynants, consultant bij MCR. "Niet alleen om het opzetten en coachen van teams te helpen faciliteren, maar ook om Wim waar nodig bij te staan bij het managen van die verandering."

#### Van tweespan naar één technische dienst

Peerlinck: "Het eerste wat ik wilde aanpakken, was de technische dienst, een tweespan van in totaal zeven man. Twee mensen kwamen van bij Le Lis – ooit een bedrijf van 1 200 medewerkers – en de vijf andere van Vermeire. De twee culturen samen, dat gaf op de technische dienst enorme spanningen. De twee groepen zaten ook nog eens in aparte gebouwen. Maar ook dat was uiteraard niet houdbaar.

Eén luik bestond uit een persoonlijk coachingstraject. Mieke Gielis en Peter Rosseel

van MCR hebben me daarin begeleid. Hoe kunnen we medewerkers betrekken en responsabiliseren? Hoe buigen we weerstand om in medewerking? Hoe gaan we om met conflicten? Hoe kunnen we kwaliteit integreren? Hier viel ook meteen de methodologie van MCR op. Niet binnenkomen met een koffer vol 'technieken en tools', maar 'luisteren' en door op het juiste moment de juiste vragen te stellen samen tot oplossingen komen.

Het tweede luik was het omvormen van de technische dienst

tot één zelfsturend team. Niet eenvoudig, want hoe bouw je zo'n team opnieuw op? Dat was moeilijk, drie van de zeven mensen zijn weggegaan. Pas toen konden we echt samenzitten: hoe nu verder? Hoe kunnen we beter functioneren? Zo kwamen we ook tot de conclusie dat de oude manier van werken, waar de technische dienst zich voornamelijk met (dure!) interventies bezighield, niet de optimale was en zijn we tot drie nieuwe peilers gekomen: preventief onderhoud en projecten. Door preventief onderhoud voorkom je interventies en door een projectmatige aanpak breng je de kosten van preventief onderhoud terug. Uiteindelijk is de hele technische dienst als team veel productiever geworden, hebben we de kosten gereduceerd naar 66% en verkeert het machinepark in een veel betere staat."

#### Over BEXCO

BEXCO, een KMO uit het Oost-Vlaamse Hamme, produceert hoogtechnologische touwen voor het afmeren van boorplatformen en installaties voor de maritieme- en visserijmarkt. Voor al haar toepassingen is Bexco ISO 9001 en OCIMF 2000 gecertificeerd. Bexco behoort wereldwijd tot de groep van zes door de oliemaatschappijen gereferentieerde leveranciers en is binnen de offshore markt nummer twee. De onderneming telt ongeveer 100 medewerkers.

### Idee van zelfsturende teams overzetten naar productie

Wynants: "Al snel groeide bij Wim het idee om de ervaring die hij had opgedaan bij de technische dienst en de resultaten die hij daar bereikte over te zetten naar productie, een afdeling van 80 mensen. In mei 2006 zijn we gestart met het inrichten van zelfsturende teams, waarvoor we de vergaderingen en scenario's samen hebben voorbereid. Een van de succesfactoren in dit traject was de stap-voor-stap-aanpak. En ook enorm belangrijk: de directie stond voor 100% achter het concept."

Eerst hebben we competentieprofielen opgesteld voor mensgerichte teamleiders. Want in plaats van de oude, traditionele manier van werken met instruerende ploegchefs en ploegen die de taken uitvoeren, wilden we naar een veel vlakker structuur met coaches en zelfsturende teams. De 360°-analyse, waarbij iedereen zijn zelfbeeld kon vergelijken met de anonieme feedback van collega's, was voor veel mensen een verrijking. Uit de verschillende kandidaten zijn uiteindelijk drie teamcoaches naar voor gekomen. Oorspronkelijk was het idee om ook externen binnen te brengen, een frisse wind brengt per definitie verandering mee, maar het bleek heel moeilijk om de juiste mensen te vinden."

### Opleiding en coaching

Peerlinck: "In een volgende fase stond de verdere opleiding en het coachen van de teamleiders op het programma. Aan technisch inzicht en machinekennis ontbrak het hen immers niet, maar aan mensgericht leiderschap kon nog worden gewerkt. Dezelfde vragen als ik had, dreven ook bij de teamcoaches naar boven: hoe neem ik medewerkers mee in

verandering? Hoe betrek ik hen in het proces? En hoe zorg ik ervoor dat verandering ook doordringt in hun genen?"

Samen hebben we nagedacht over de organisatie van zelfsturende teams. Over het hoe en wanneer doorgeven van meer verantwoordelijkheid. En over de stapsgewijze opbouw en structuur. Uiteindelijk kwamen we uit op een overlappend systeem met verschillende ploegdiensten. De teamleiders werken nu op een ander ritme, over de dag- en nachtploegen heen, zodat ze om de drie weken hetzelfde team terugzien en in één dienst te maken krijgen met zowel de dag- als de nachtploeg. Teamleiders coachen niet langer alleen hun eigen ploeg, maar volgen de productielijn over de verschillende teams heen."

### Zelfsturende teams

In de huidige professionele context staat of valt het succes van een organisatie met het vermogen van medewerkers om effectief samen te werken in teamverband. Dat team is idealiter een kleine groep mensen met elkaar aanvullende vaardigheden, die zich inzetten om samen doelstellingen te bereiken. In eigentijdse organisaties zijn zelfsturende teams het sleutelwoord geworden. Maar zij hebben maar kans op slagen wanneer het een organisatie lukt om een effectieve leercultuur tot stand te brengen. Hoe dat moet worden aangepakt, hangt in grote mate af van de onderneming en de medewerkers zelf. MCR staat organisaties hier in raad en daad bij.

### Workshops en implementatie

Wynants: "Via workshops hebben de arbeiders kennisgemaakt met de nieuwe manier van werken. Daarnaast vroegen we alle medewerkers wat ze wel en niet goed vinden binnen het bedrijf. Die feedback werd vastgelegd en er werd een actieplan aan gekoppeld. De dingen waar we wat aan konden doen, hebben we aangepakt. Zo werd de laatste dieselclark vervangen door een elektrisch model en delen we de orders niet langer manueel uit, maar moeten de medewerkers deze gaan halen, zodat ze meer inzicht krijgen in de totale planning.

Initieel was er kritiek op het systeem met de wisselende teamleiders, want 'wat als de teamleider er niet is'. Maar naarmate mensen zich de aanpak meer eigen maken, zie je dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt en de nieuwe situatie veel prettiger vindt. Dat inspraak geen mooie lege verpakking is om het zaakje verkocht te krijgen. Medewerkers passen hun gedrag daadwerkelijk aan, wat zowel het individuele functioneren als het proces ten

goede komt. En dat merk je aan de productiviteit."

We hebben tevens gelet op kennisoverdracht van uittrekkende medewerkers. Bijvoorbeeld André, een chef met 40 dienstjaren. Hij had een schat aan kennis in zijn hoofd en het zou zonde zijn, moest die verloren gaan. Daarom analyseerden we op een structurele manier welke kennis en ervaring er allemaal bij hem zat en hoe we die konden overdragen.

### Harde resultaten

Peerlinck: "De harde resultaten waren vrij snel zichtbaar. Al in het tweede kwartaal kreeg ik rendementcijfers te zien van 170%. Ik dacht 'dat moet een vertekend beeld zijn', maar gemiddeld zitten we een jaar na dato nog steeds op 140%."

Zelfsturende teams maken duidelijk meer productieve uren dan 'traditionele' teams. In 2006 draaiden we het beste jaar ooit. Met bijna hetzelfde aantal – meestal tevreden en betrokken – medewerkers zijn we van 19 naar 26 miljoen omzet gegaan. Dit jaar verwachten we opnieuw een significante groei."

### Ups & downs

"De moeilijkste momenten zijn de conflictsituaties tussen collega's", vervolgt Wim Peerlinck. "Als teamleider of verantwoordelijke heb je al snel de neiging om 'even tussenbei de te komen'. Maar dat zou willen zeggen dat je zelf niet in het systeem gelooft."



Daarom is het belangrijk dat er van bovenuit op dezelfde manier wordt meegedacht. Dat iedereen achter de aanpak staat.

Wim Peerlinck

En daar ligt binnen Bexco een tweede moeilijkheid, want niet heel Bexco is op dezelfde manier georganiseerd. Het komt wel eens voor dat mensen steun zoeken bij andere afdelingen, of teruggrijpen naar vroeger. De oorspronkelijke cynici steken hun vinger op 'Zie je wel, ik heb vanaf het begin gezegd dat dit niet zou werken!' Dit soort reacties mag je niet negeren, maar moet je behandelen in een oplossingsgerichte sfeer."

Wynants: "Een derde valkuil is het te snel doorvoeren en loslaten van verandering. Verandering moet je in de genen injecteren. En dat is geen kwestie van twee of drie dagen een opleiding volgen. Verandering is en blijft een levend en dus boeiend proces. De 'downs' leren je vooral niet teveel te focussen op de momenten van effectieve actie (een training, opleiding of workshop), maar verandering over een langere termijn te zien."

### Blijven veranderen

Peerlinck: "We groeien hard en dat weegt door op alle niveaus binnen het bedrijf. Het geeft ook voortdurend verschuivingen binnen de teams; wanneer die te groot worden, splitsen we ze opnieuw op. En we zoeken nog twee à drie mensen bij op het niveau van teamleider om verdere groei mogelijk te maken. We hopen die vacatures snel te kunnen invullen."

Wynants: "Voor sommige mensen is het niet gemakkelijk alle veranderingen te blijven volgen. Ook dat moet je in goede banen leiden en vraagt veel bijsturingspotentieel. Bijvoorbeeld van mensen die echt niet geïnteresseerd zijn in meer verantwoordelijkheid. Of van medewerkers die snel terugvallen in hun oude patroon. In hun natuurlijke rol."

Neem het voorbeeld van de harde werker die niet in een team functioneert. Zijn productiviteit als persoon is enorm. Maar door zijn gedrag daalt de productiviteit van collega's. Hij haalt misschien wel 150%, maar zijn collega's maar 50%. Dat is geen gezonde situatie en dan kan het zijn dat je afscheid moet nemen, omdat het profiel van de medewerker niet in het systeem past."

**En nu?**

Peerlinck: "Via regelmatige vergaderingen met de teamleiders willen we coachingervaringen uitwisselen en voorstellen voor verbetering bespreken. In plaats van de nu drie vergaderingen per jaar moeten dat er dubbel zoveel worden.

In november hebben we ook een nieuwe workshop gepland. Drie actiepunten staan op het programma: het nieuwe teamsysteem evalueren, werken aan teambuilding en bespreken hoe we de teams nog autonomer kunnen maken. Op termijn willen we ook bekijken of we een stuk van de technische onderhoudsvaardigheden mee in de teams kunnen krijgen.

"Om verandering te bestendigen moet je zo'n workshop eigenlijk elk jaar herhalen", voegt An Wynants toe. "Uiteraard is MCR daar niet de hele tijd bij betrokken. Een jaar geleden zaten we hier soms twee keer per maand, bij de voorbereidende vergaderingen en bij concrete conflicten. Nu is dat eens per zoveel tijd en is een telefoontje soms voldoende."

Meer informatie over Bexco op [www.bexco.be](http://www.bexco.be) en over MCR op [www.mcr-bvba.be](http://www.mcr-bvba.be)

Tekst: Sandra Gyles