

Denktank “Boeien & Binden”

Teambuilding

Dóór bedrijven, vóór bedrijven

Aan de denktanks “Boeien & Binden” binnen TechniekTalent.nu namen in 2009 de volgende bedrijven deel:

DKC Installatiegroep (Nijmegen), Energie Service Friesland (Heerenveen), Heering Transport Solutions (Vaassen), Hertel Intergated Services BV (Drachten), M.C. Gerritse Personenwagens BV (Tiel), Machinefabriek Poelstra (Groningen), Metaflex Isosystems BV (Aalten), Metaglas BV (Tiel), Ophtec (Groningen), Station bv (Groningen), Swedish Match Lighters BV (Assen) en Techtron Groep BV (Veenendaal).

In de denktankbijeenkomsten wisselden de deelnemers praktijkvoorbeelden uit van werkwijzen en instrumenten voor het boeien en binden van personeel.

Het onderdeel “Teambuilding” is een van de mooie voorbeelden die hieruit naar voren kwamen.

December 2009

Batouwe in opdracht van



Swedish Match Lighters uit Assen is een dochter van multinational Swedish Match en produceert aanstekers. Enkele jaren geleden zag het bedrijf zich genoodzaakt de te hoge kosten van het productieproces omlaag te brengen naar het niveau van de kosten bij zustervestigingen in Azië. Alleen dan zou de Nederlandse vestiging kunnen voortbestaan.

In 2004 introduceert het bedrijf een nieuwe productiemethode: "Lean manufacturing". Met dit Lean-concept beoogt het bedrijf te komen tot efficiëntere, klantgerichte werkwijzen gekoppeld aan het duurzaam tegengaan van alle verspilling in alle bedrijfsprocessen. Na een reorganisatie in 2007-2009 krijgt "Lean" een volgende impuls. Meer nog dan voorheen wil het management in Assen de ruim 100 personeelsleden, overwegend lbo'ers en vmo'ers, actief bij de werkprocessen betrekken. Dat gebeurt door het koppelen van technische ontwikkelingen en technische veranderingen aan gedragsveranderingen bij het personeel. Een achterliggende gedachte daarbij is: "Mensen kunnen veel, maar dan moet je ze wel meenemen in veranderingen."

Een onderdeel van de nieuwe "Lean-slag" is "Teambuilding". Inmiddels zijn hiermee de eerste resultaten geboekt.

STAP 1 Besef van noodzaak

Start = het management beseft dat het onontkoombaar is iedere verspilling in de bedrijfsprocessen te elimineren en daarmee kosten te reduceren.

Behalve het optimaliseren van (technische) werkprocessen wil het management tegelijkertijd de inzet, het gedrag en de motivatie van het personeel verbeteren. Verwacht wordt dat het personeel "het hoofd niet meer achterlaat bij de voordeur, maar meeneemt naar de werkvloer". Als middel wordt gekozen voor – om te beginnen – een basistraining teambuilding.

Onderwerpen Teambuilding

Het hoofd P&O, de Lean-coach van het bedrijf (een productieleider, geschoold in het Lean-concept) plus een externe deskundige (AgBN Organisatieontwikkeling & Leerprocessen uit Haren) gebruiken de trainingsmodulen om – **op maat** – een basistraining Teambuilding samen te stellen. De basistraining bevat onderwerpen als: wat is een team?, het oplossen van problemen, samenwerken, vergaderen, elkaar feedback geven, communicatie en andere sociale vaardigheden.

! Swedish Match Lighters wilde bij het teambuildingsproces per se externe ondersteuning inschakelen. Het nut van een extern bureau is niet alleen dat "vreemde ogen dwingen", maar ook dat een buitenstaander met meer afstand naar processen kijkt.

↓

STAP 2
Uitgangspunten training

Vanuit het streven dat de training succesrijk moet verlopen, bepaalt het management de uitgangspunten:

1. De cursus heeft in betaalde werktijd plaats, gedurende twee (eventueel drie) dagen overdag.
2. De machines staan dan letterlijk stil.
3. Als cursuslocatie wordt uitgeweken naar een zaalcentrum, met mooie ruimtes en inclusief een goede lunch.
4. De directeur verzorgt bij elke trainingsgroep "de aftrap".
Samen moeten deze uitgangspunten eraan bijdragen dat het personeel inziet hoeveel waarde het management aan de training hecht.
5. Tot slot: meedoen is verplicht; de noodzaak van kostenreductie sluit vrijblijvendheid uit.

! Als je als bedrijf serieus werk wilt maken van procesverbetering en teambuilding, dan is dat niet vrijblijvend.
"Je moet héél duidelijk maken dat het gaat om bedrijfsbeleid. Dat biedt geen ruimte om te zeggen: 'Ik doe niet mee'."

↓

STAP 3
Uitvoering trainingen

In verkorte versie wordt de basistraining eerst beproefd door de directeur en de vier productieleiders van het bedrijf.

Vervolgens komen de ± zestig directe personeelsleden aan de beurt, de mensen die de aanstekers maken. Zij zijn opgesplitst in vier teams, variërend in grootte en afkomstig van verschillende afdelingen.

→

Programma

De eerste cursusdag staat vooral in het teken van elkaar helpen, zowel binnen de groep als tussen verschillende groepen. Het draait daarbij om vragen als: Wat betekent het om een team te zijn? Wat maakt een team een team?

De tweede cursusdag staat hoofdzakelijk in het teken van (onderlinge) communicatie en feedback en het maken van afspraken.

Zie voor het **programma**: pagina 5



→

Belbin-rollen

Tussen de twee cursusdagen in wordt van de medewerkers verwacht dat ze de zogenoemde Belbin-test invullen. Dit is een vragenlijst die inzicht geeft in de verschillende rollen die mensen binnen een team vervullen. Het model van Belbin maakt daarbij onder-

scheid in negen teamrollen, die iets zeggen over de manier waarop iemand zich in een groep gedraagt. Bijvoorbeeld of iemand gericht is op harmonie, anderen motiveert, wel of niet meegaand, kritisch, afstandelijk, emotioneel is, et cetera.

De negen rollen zijn: "Bedrijfsman", "Brononderzoeker", "Plant", "Monitor", "Vormer", "Voorzitter", "Zorgdrager", "Groepswerker" en de "Specialist". Deelnemers vullen de test in voor zichzelf maar ook voor collega's. Daardoor kan het zelfbeeld van mensen gelegd worden naast het beeld dat ze kennelijk bij anderen oproepen.

Meer onderling begrip

De Belbin-teamrollentest draagt eraan bij dat de medewerkers meer begrip krijgen voor de verschillen die er bestaan tussen mensen. Als mensen zich van dergelijke verschillen niet bewust zijn, leidt dat vaak tot een moeizamere samenwerking. Met behulp van de test en de training wordt geprobeerd mensen meer op het spoor te zetten van het benutten van verschillen door gebruik te maken van de sterke kanten die mensen hebben. Zo kan een medewerker met een "voorzittersrol" bijvoorbeeld een werkoverleg leiden en is een "bedrijfsman" in te zetten bij het oplossen van een (technisch) probleem.

De uitslagen van de Belbin-test bespreken de betrokkenen tijdens de tweede trainingsdag, eerst in kleine groepjes, daarna plenair.

Zie voor meer informatie over de **Belbin-teamrollentest**: pagina 6



! **Communiceer goed wat de aanleiding, het doel en de vorm zijn van het teambuildingsproces. Swedish Match Lighters kondigde de training aan in het personeelsblad, inclusief de vermelding van het team dat als eerste de tweedaagse cursus zou volgen.**

Afspraken


Tijdens de laatste trainingsdag maken de deelnemers afspraken met elkaar. De afspraken betreffen onder meer hoe het reguliere werkoverleg wordt aangepakt, welke onderwerpen er aan de orde komen en de frequentie (minimaal elke twee maanden).

Terugkomdagen

Ook wordt afgesproken dat de teambuildingstraining een vervolg krijgt in terugkombijeenkomsten, eveneens elke twee maanden. De terugkombijeen-

komsten, van steeds twee á drie uur, zijn puur gericht op teamontwikkeling.

! Swedish Match Lighters heeft ervaren dat de periode tussen twee terugkomdagen niet langer moet duren dan de afgesproken twee maanden. Het gedrag van mensen gaat anders weer wat veranderen en het onderlinge gemopper neemt weer toe.



STAP 4
Eerste resultaten

De eerste resultaten van de trainingen Teambuilding zijn:

- De efficiëntie neemt toe; de medewerkers melden dat "het prettiger werkt".
- Er is meer openheid over kennis en vaardigheden die (nog) niet voldoende worden beheerst;
- Er ontstaat binnen de teams meer initiatief om bij bijvoorbeeld technische problemen eerst zelf naar oplossingen te zoeken
- In de praktijk blijkt dat Teambuilding een manier is om personeelsleden verder te ontwikkelen, zodanig dat het werken bij Swedish Match leuker en boeiender wordt. Mensen krijgen meer verantwoordelijkheid en voelen zich meer bij het bedrijf en de werkprocessen betrokken.

Wel is duidelijk dat het **nakomen van afspraken** buitengewoon belangrijk is: "Walk the walk, talk the talk".

Op basis van de opgedane ervaringen krijgt ook het ondersteunende personeel (onderhoudsmonteurs, kantoorpersoneel) nog een teambuildingstraining.

Doel van de training

Met de training Teambuilding wil Swedish Match Lighters uit Assen het personeel actiever betrekken bij de inrichting van werkprocessen in het bedrijf. Het tweede doel is beter leren samenwerken waardoor de productie efficiënter en plezieriger verloopt.

Programma 1^e dag

Welkom en toelichting op het programma, met aanwezigheid van de directeur van het bedrijf

- Speciale aandacht voor: de achtergrond van de training en mogelijke weerstanden of bezwaren tegen veranderingen/verbeteringen

Warming up: Basisprincipes teamwerk

- Uitleg over feedback geven en ontvangen
- Praktische spel oefening in kleine groepen rondom het demonteren van een bom; doel hiervan: laten ervaren wat samenwerken is
- Nabespreking op de onderwerpen: communicatie en besluitvorming, dominantie versus anderen ruimte geven, samenwerken in één team terwijl iedereen verschillend is

Basisprincipes teamwerk

- In beeld brengen hoe nu wordt samengewerkt (wat bespreek je wel/niet met elkaar, hoe help je elkaar, hoe geef je kritiek, hoe geef je complimenten, hoe ben je van elkaar afhankelijk?)
- In hoofdregels de theorie van samenwerken, uitgelegd aan de hand van praktijkvoorbeelden: resultaatgerichtheid, doelen afstemmen, vertrouwen, zelfstandigheid, feedback geven
- Discussie over de vraag: "wat is een uitstekend teamlid?"

De verandering van de productorganisatie

- Presentatie over hoofdlijnen van de verandering in de organisatie van het werk en in de aansturing
- In subgroepen uitwerken wat de verandering betekent in de praktijk: voor de eigen taken, voor de samenwerking, wat je moet leren anders te doen en welke kwaliteiten dit vraagt

Belbin- c.q. teamrollen

- Presentatie over het belang van samenwerken en hoe daarin verschillende rollen moeten vervuld; het belang van verschillende rollen in een team
- Uitleg over de Belbin-rollen in een team met praktijkvoorbeelden
- Oefening met teamrollen

Tussen dag 1 en 2 vullen de deelnemers zelf de Belbin-teamrollentest in. Daarnaast krijgt iedere medewerker het verzoek om aan enkele ander mensen in hun (werk)omgeving te vragen of zij de test voor hem invullen.

De test bestaat uit een vragenlijst. P&O verwerkt deze. De resultaten komen in de 2^e trainingsdag terug.

Belbin-teamrollen

De Britse onderzoeker Meredith Belbin heeft de rollen die mensen binnen een team vervullen, onderzocht en in negen combinaties van karaktereigenschappen en gedragingen gebundeld. Deze combinaties (teamrollen) typeren de individuele leden van een team. Als duidelijk is welke "teamrollen" in een bepaald team voorkomen, kunnen overeenkomsten en verschillen worden gebruikt om de prestaties van het team te verbeteren. Zo worden de gewenste resultaten bereikt.

Swedish Match Lighters betrok een extern bureau bij een teambuildingstraining waarbij de Belbin-teamrollen zijn getest en vervolgens onderling besproken (zie voorgaande pagina's). Het onderstaande model komt van internet. Via zoektermen als "Belbin", "teamrollen" en/of "test" zijn er op het internet diverse voorbeelden te vinden om zelf de test uit te voeren. Ook bevat internet talloze overzichten met kenmerken van de negen (of acht) door Belbin beschreven teamrollen.

Type	Typische kenmerken	Positieve	Negatieve
Zorgdrager	Nauwgezet, ordelijk, gewetensvol, vaak gespannen	Kan dingen goed afmaken, perfectionist.	Heeft de neiging zich onnodig zorgen te maken over kleine dingen.
Groepswerker	Sociaal gericht, mild, gevoelig, diplomatiek	Reageert positief op mensen en situaties, bevordert teamgeest. Brengt rust in de tent.	Is besluiteloos in tijden van crisis.
Bronnen-onderzoeker	Extravert, enthousiast, nieuwsgierig, communicatief	Goed in het leggen van contacten en het verkennen van nieuwe ontwikkelingen; reageert goed op uitdagingen.	Verliest snel interesse wanneer het eerste enthousiasme over is.
Voorzitter	Kalm, beheerst, veel zelfvertrouwen	Beoordeelt iedereen die een bijdrage kan leveren zonder vooroordelen op zijn merites en handelt er naar. Zeer doelgericht.	Geen uitblinker in intellect of creatieve aanleg.
Monitor	Nuchter, weinig emoties	Goed beoordelings- en onderscheidingsvermogen, kundig, zakelijk, kritisch.	Mist inspiratie en het vermogen anderen te inspireren.
Specialist	Doelbewust, initiatiefrijk, toegewijd	Voorziet in kennis en vaardigheden waar een tekort aan is.	Ervaart problemen als er geen tekort is of een proces weinig gestructureerd verloopt
Uitvinder/ Plant	Individualistisch, serieus, onorthodox, creatief, rijk aan verbeeldingskracht	Genialiteit, fantasie, intellect, kennis.	In ivoren toren, geneigd praktische details of protocol te veronachtzamen
Vormgever	Veel energie, extravert, dynamisch	Gedreven en gemotiveerd iets te doen aan traagheid en ondoelmatigheid. Functioneert goed onder druk.	Ongeduldig, snel geïrriteerd, geneigd tot bruuskere van anderen.
Bedrijfsman	Behoudend, plichtsgetrouw, voorspelbaar, efficiënt	Organisatietalent, gezond verstand, praktisch, harde werker, zelfdiscipline.	Gebrek aan flexibiliteit, niet ontvankelijk voor ideeën die hun waarde nog niet hebben bewezen.