

Van (op)geleide naar zelfgestuurde teams bij Polaroid

De rol van de opleiders

Drs. M. Rondeel

1. Inleiding

Teams die hun werk zoveel mogelijk zelf (trachten te) sturen ontstaan soms zonder dat dit vooraf de bedoeling was. In deze bijdrage wordt zo'n autonome ontwikkeling naar zelfsturing vanuit de praktijk beschreven. Overigens een niet geheel zelfgestuurde ontwikkeling, want de teams zijn in dit groeiproces sterk gestimuleerd en ondersteund door interventies van de opleidingsafdeling. De rol van opleidingen en opleiders bij teamvorming krijgt dan ook specifieke aandacht.

In deze praktijkbeschrijving staat de organisatie Polaroid (Europa) BV te Enschede centraal. Polaroid (Europa) BV is een volledige dochter van de Amerikaanse Polaroid Corporation. De Enschedese vestiging werd in 1965 opgericht om direct-klaar films en zonnebrillen binnen de EG markt te kunnen produceren. Momenteel maakt Polaroid (Europa) BV deel uit van de business unit Consumer Imaging. Grofweg kunnen twee primaire processen worden onderscheiden: de productie van verschillende soorten direct-klaar filmpacks en de distributie van een omvangrijk pakket uiteenlopende Polaroid producten naar ruim 110 landen over de hele wereld. Eind 1998 waren ongeveer 800 medewerkers bij de Enschedese organisatie in dienst. De meeste van hen zijn werkzaam binnen productie- en aanverwante afdelingen.

De opbouw van deze bijdrage is als volgt. Paragraaf 2 gaat in op de veranderingen waarmee Polaroid Corporation en dus ook Polaroid (Europa) BV de laatste jaren geconfronteerd worden. Deze veranderingen vormen het vertrekpunt van waaruit de organisatie haar veranderings- en leerproces heeft vormgegeven. Dit veranderingsproces, getiteld Total Quality Ownership, wordt toegelicht. Paragraaf 3 zoomt in op het onderdeel van Total Quality Ownership van Polaroid (Europa) BV: het WerkOvertelTeam. De ontwikkeling en implementatie van deze teams wordt in paragraaf 4 beschreven, met de afdeling Opleiding & Ontwikkeling als belangrijke 'trekker'. Tevens laat paragraaf 4 zien, dat naarmate de teams zich verder ontwikkelen en hun zelfstandigheid toenam, de rol van de opleiders geleidelijk is veranderd. De bijdrage sluit af met een terugblik op de bereikte resultaten tot nu toe. In deze laatste paragraaf wordt bovendien een beeld geschetst van de toekomst van WO's en de opleidingsfunctie bij Polaroid (Europa) BV.

2. Polaroid en verandering

Jarenlang was Polaroid Corporation de enige aanbieder op de markt van direct-klaar fotografie. Toen de patenten in de jaren tachtig afliepen, kwam aan deze luxe situatie een einde. De organisatie moest zich staande houden tussen toenemende concurrentie en snel veranderende technologieën. Een nieuw en onbekend verschijnsel. Al snel werd duidelijk dat excelleren in kwaliteit, prijs, flexibiliteit en innovatie alleen mogelijk was wanneer de bedrijfsvoering en de cultuur van Polaroid Corporation ingrijpend zouden veranderen. In de Verenigde Staten werd hiertoe het Total Quality Ownership (TQO) veranderingsproces in gang gezet.

Bij Polaroid (Europa) BV in Enschede waren inmiddels vergelijkbare ontwikkelingen gaande. Kostenbesparingen en de wens om de cultuur van de organisatie om te buigen maakten dat daar al vroeg werd geëxperimenteerd met multidisciplinaire teams. Teams waarin onder andere operators en monteurs samen werkten aan de vervaardiging van eindproducten. De (financiële) druk die achter deze veranderingen zat was echter groot. Bovendien moesten de teams in hoog tempo worden geïmplementeerd, waardoor een gedegen voorbereiding en voldoende draagvlak ontbraken. De teams kwamen maar moeizaam van de grond. Begin jaren '90 strandde de hele operatie. Toch zag de directie van Polaroid (Europa) BV in dat het belangrijk was om de ingeslagen weg te vervolgen. In dat kader kregen de manager van de opleidingsafdeling en de auteur het verzoek om een bezoek te brengen aan Polaroid Corporation in de VS. De opdracht luidde het Total Quality Ownership proces aldaar goed te bestuderen en op z'n merites te beoordelen. De directie wilde weten of TQO het Enschedese veranderingsproces nieuw leven zou kunnen inblazen. Deze vraag werd door de opleidingsfunctionarissen bevestigend beantwoord, waarna in 1992 Total Quality Ownership bij Polaroid (Europa) BV van start kon gaan.

2.1. Total Quality Ownership

Total Quality Ownership staat voor een manier van zaken doen en samenwerken, gericht op het realiseren van tevredenheid bij klanten, aandeelhouders en medewerkers. Naast de nadruk op Total Quality, totale kwaliteit in alles wat we doen, staat in het veranderingsproces vooral het woord Ownership centraal. Polaroid (Europa) BV heeft bewust gekozen voor Total Quality Ownership, in plaats van bijvoorbeeld Total Quality Management. Met de term Ownership benadrukt de organisatie het belang dat gehecht wordt aan de participatie en betrokkenheid van medewerkers bij het invoeren van Total Quality. De Ownership-gedachte gaat ervan uit dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid willen nemen, en zich dus ondernemend opstellen. Total Quality is daarmee een zaak van iedereen en niet alleen van het management.

2.2. Veranderen = leren

Total Quality Ownership is een belangrijke leidraad op de weg naar een optimaal effectieve organisatie. Het is een hulpmiddel om de kwaliteit van werk en organisatie voortdurend te verbeteren. In de TQO-filosofie staan vijf principes centraal:

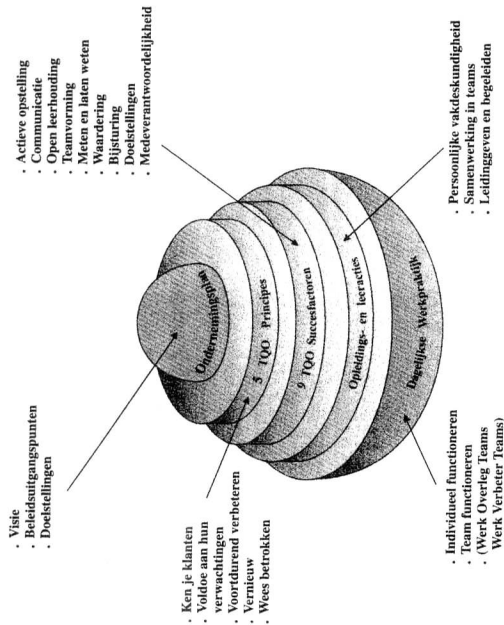
- 1 *Ken je klanten.* We moeten precies weten wie onze huidige en toekomstige klanten zijn (zowel extern als intern) en wat zij van ons verwachten.
- 2 *Voldoe aan hun verwachtingen.* We moeten voldoen aan de verwachtingen van die klanten en proberen hen aangenaam te verrassen met de kwaliteit van ons werk.
- 3 *Verbeter voortdurend.* We willen onze klanten meer dan tevreden stellen door telkens opnieuw onze producten, diensten en processen te verbeteren.
- 4 *Vernieuw.* We moeten allemaal vernieuwend zijn, elke dag weer. Vernieuwing moet worden gestimuleerd en ondersteund.
- 5 *Wees betrokken.* Voldoen aan de verwachtingen van onze klanten, voortdurend verbeteren en vernieuwen is alleen mogelijk wanneer we allemaal hart voor de zaak hebben, ons volledig inzetten en als een 'owner' opstellen.

Bij het werken volgens de principes bieden negen succesfactoren ondersteuning. De vijf principes kunnen met andere woorden in praktijk worden gebracht door te werken aan deze succesfactoren: actieve opstelling, communicatie, open leerhouding, teamvorming, 'meten en laten weten', waar-dering, bijsturing, doelstellingen en medeverantwoordelijkheid. De negen succesfactoren zijn zodanig geformuleerd, dat hieraan concrete veranderingen en opleidingsacties kunnen worden ontleend. Total Quality Ownership wordt derhalve geïntegreerd in het werk door middel van doelbewuste leerprocessen. De opleidingsactiviteiten zijn gericht op het verbeteren van het functioneren van personeelsleden in de werkpraktijk en hebben betrekking op persoonlijke deskundigheidsbevordering, samenwerking binnen teams en overleggroepen en het (bega)leiden van individuele medewerkers en teams. Bij deze opleidings- en leeracties vormt het Ondernemingsplan van Polaroid (Europa) BV zowel het uitgangspunt als het doel. In figuur 1 wordt het onlosmakelijke verband tussen de doelen van de organisatie, Total Quality Ownership principes en succesfactoren, opleidingsactiviteiten en de praktijk zichtbaar in het zogenaamde 'uimodel'. Het uimodel vertolkt de visie van Polaroid (Europa) BV op het organisatieveranderingsproces. In het model wordt duidelijk dat aan Total Quality Ownership fundamentele leerprocessen ten grondslag liggen, die zijn ingebed in de werkpraktijk en die moeten uitmonden in zakelijke resultaten. De opleiding van de facilitators kreeg vorm via het 'cascademodel'. In dit model dragen professionele opleiders zorg voor de training van de leidinggevenden, die vervolgens zelf als facilitator de medewerkers opleiden. Belangrijk voordeel van deze aanpak

was dat de leidinggevenden, in de rol van TQO Awareness facilitators, voor iedereen zichtbaar het voortouw namen en de bewustwording concreet konden toespitsen op de eigen werksituatie in de afdeling.

De tweede fase van TQO heet *ACTION*. Zoals het woord al aangeeft, betekende deze fase dat TQO in de praktijk moest worden gebracht. Hiertoe werden in het najaar van 1994 twee organisatievormen geïntroduceerd:

- WerkOverlegteams (WOTs): permanente teams waarin medewerkers binnen het eigen (vak)gebied samen werken aan voortdurende verbeteringen.
- WerkVerbeterTeams: tijdelijke teams die worden ingesteld wanneer WOTs afdelingsoversijgende verbeteringen of vernieuwingen willen aanpakken, of wanneer de problematiek complex is en specialistische inbreng behoeft.



Figuur 1. Uimodel

3. Total Quality en Ownership door WerkOverlegTeams

WerkOverlegTeams kunnen worden beschouwd als een concrete uitwerking van de Total Quality Ownership-filosofie. Natuurlijk werkten veel personeelsleden allang samen in afdelingen of teams. De meerwaarde van een WOT is dat van medewerkers wordt gevraagd om naast de uitvoering van het individuele takenpakket in dialoog met collega's mee te denken over verbeteringen. De medewerkers in een WOT zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van het uitgevoerde werk. WOTs stellen zodoende medewerkers in de gelegenheid om als 'owner' te opereren.

3.1. Omschrijving van een WOT en plaats in de organisatie

Een WOT is een team bestaande uit drie tot vijftien medewerkers die, aan de hand van de vijf TQO principes en de bijbehorende negen succesfactoren, in samenwerking met elkaar en hun direct leidinggevende een product of dienst voortbrengen voor een (interne) klant. In regulier werkoverleg, de WOT-meetings, evalueert het team de kwaliteit van producten, diensten en werkprocessen en worden concrete afspraken gemaakt voor verbeteringen. De WOT is niet alleen een manier om de boodschap van Total Quality Ownership in de praktijk te brengen. Het is vooral bedoeld om een overlegstructuur tot stand te brengen binnen en tussen verschillende werkeenheden.

De teamleden in een WOT hebben één of meer werkprocessen gemeenschappelijk. Zo zijn er bijvoorbeeld WOTs binnen de afdeling Assemblage van productie. Deze WOTs bestaan uit teamleden die samen werken aan de productie van direct-klaar filmpacks. Overigens vinden we WOTs niet alleen binnen de productieafdelingen, maar door de hele organisatie. Dus ook in de ondersteunende afdelingen, als Inkoop, Loonadministratie en Opleiding & Ontwikkeling. Oorspronkelijk was de opzet dat WOTs zich alleen op het niveau van de werkvloer zouden bevinden. Boven dat niveau is vaak sprake van managementteams die meerdere 'functionaliteiten' vertegenwoordigen en strikt genomen geen gemeenschappelijk werkproces hebben. Gaandeweg werd duidelijk dat dit een misvatting was. Managers die verantwoordelijk zijn voor technische documentatie, engineering en onderhoud hebben immers één gezamenlijk belang: een goed functionerende Technische Dienst die productie optimaal ondersteunt. Vandaar dat geleidelijk een aantal managementteams zich ook als WOT gingen gedragen en regelmatig WOT-meetings hielden om hun werk voortdurend te kunnen verbeteren. Op dit moment zijn in de organisatie ruim 75 WOTs operationeel. Dit betekent dat ongeveer 90% van de totale werknemerspopulatie in teamverband werkt.

3.2. Doelstellingen

Algemene doelstelling van elke WOT is het realiseren van de operationele doelstellingen afgeleid uit het Ondernemingsplan en afdelingsplannen.

Daarnaast is de WOT (-meeting) gericht op het bereiken van de volgende doelstellingen:

1. Het tot stand brengen van een dialoog tussen medewerkers in een team of afdeling. Deze dialoog vindt plaats aan de hand van gesignaleerde problemen en uitkomsten (output) en moet leiden tot verbeteringen in de aanpak van het werk door zowel individuele medewerkers als het gehele team.
2. Het tot stand brengen, respectievelijk in stand houden van een actieve betrokkenheid van alle medewerkers.
3. Het tot stand brengen van een voortdurende bezinning op de afstemming tussen het gewenste beeld van de organisatie, zoals beschreven in het Ondernemingsplan ('theory-in-use') en het werkelijke beeld van de praktijk van alledag ('theory-in-action').

3.3. WOT-meeting en werkoverleg

Het overleg dat plaats vindt binnen een WOT wordt aangeduid als WOT-meeting en niet als werkoverleg. Dit heeft te maken met de opvattingen over teamoverleg, zoals die binnen Polaroid (Europa) BV gehuldigd worden. Traditioneel werkoverleg wordt vaak gehanteerd als een eenzijdige, door het management beheerste overlegvorm. Het moment van vergaderen staat centraal en wordt gebruikt om top-down informatie door te geven ('Mededelingen'). Onderwerpen die op de agenda staan hebben vooral betrekking op arbeidsverhoudingen en -omstandigheden. Bovendien beperkt de aandacht zich tot zaken die het eigen team aangaan en de individuele belangen van medewerkers. Deelnemers aan een dergelijk werkoverleg zien het vaak als een bijeenkomst waarin gepraat wordt over zin en onzin, zonder dat dit zichtbare gevolgen heeft voor het dagelijkse werk. Werkoverleg in deze opzet voegt weinig toe en is voor velen een fopspeen geworden, gedoemd tot mislukken.

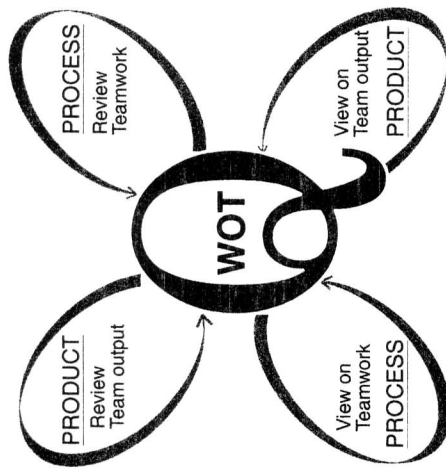
De WOT-meeting is méér dan het moment van teamoverleg. De meeting dient opgevat te worden als het communicatieknooppunt van teamwerk. Tijdens het overleg wordt de voorbije periode van samenwerken geëvalueerd en een actieplan gesmeed voor de komende weken. Er is dus niet alleen aandacht nodig voor de WOT-meeting zelf, maar ook voor de communicatie en samenwerking voorafgaand aan en volgend op het overleg. De effecten van gemaakte afspraken dienen immers in de praktijk zichtbaar te worden. De agenda van de WOT-meeting vormt derhalve de neerslag van het dagelijkse werk en de geboekte resultaten.

3.4. Procesgerichte benadering

WOT en WOT-meeting staan voor een procesgerichte benadering van werken, leren en verbeteren. Dit komt tot uitdrukking in het zogenaamde 'vlinndermodel' (zie figuur 2). Het vlinndermodel geeft weer op welke wijze een team in een continu proces van evaluatie en actie tot leren en verbeteren kan komen. Het model is dynamisch en combineert de kwaliteitsbeoorde-

ling van het samenwerkingsproces en de voortgebrachte producten in het WOT-meeting, verleden (Review) en toekomst (View). Het model kent de volgende onderdelen:

- *Review Team output (Product)*: het team kijkt in de WOT-meeting terug op de voorbije periode en gaat na of de geformuleerde doelen met betrekking tot 'output' (productieaantallen, kwaliteit) zijn gerealiseerd.
- *View on Team output (Product)*: vanuit de Review worden doelen, verbeterpunten en een actieplan opgesteld voor de komende periode.
- *Review Teamwork (Process)*: het team evalueert hoe de samenwerking en communicatie in het eigen team en met andere teams (interne klanten en leveranciers) is verlopen.
- *View on Teamwork (Process)*: Het team formuleert leerpunten en acties voor het verbeteren van de samenwerking en communicatie in het team en met andere teams.

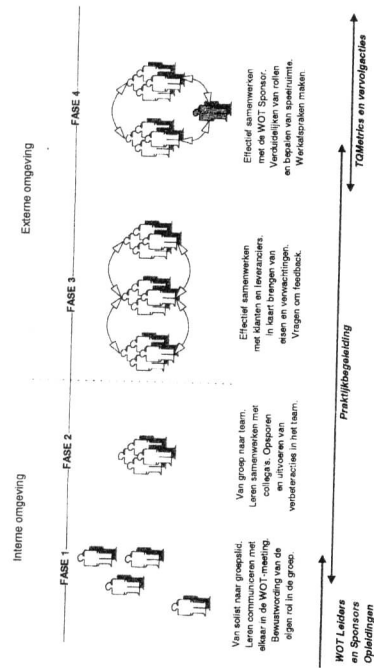


Figuur 2. Vlindermodel

4. Teamontwikkeling als leerproces

Uitgangspunt bij de invoering van WerkOverleg Teams was, dat het werken in teams geleerd moest worden. Dit was één van de belangrijkste conclusies uit het experiment met teams dat Polaroid (Europa) BV in de jaren tachtig had uitgevoerd (zie paragraaf 2). Verder hadden we inmiddels ervaren dat teamontwikkeling een geleidelijk (leer)proces is. En dat dit proces, naarmate het team zich verder ontwikkelt en verzelfstandigt, andere interventies en vormen van ondersteuning behoeft. De verwachtingen die de afdeling Opleiding & Ontwikkeling had over de teamvorming van WOTs zijn visueel

weergegeven in het Ontwikkelingsmodel WOTs (zie figuur 3). Het model is geïnspireerd op het fasenmodel voor de ontwikkeling en opleiding van zelfsturende teams van Van Amelsvoort en Scholtes (zie de bijdrage van Van Amelsvoort & Van Amelsvoort in dit caput).



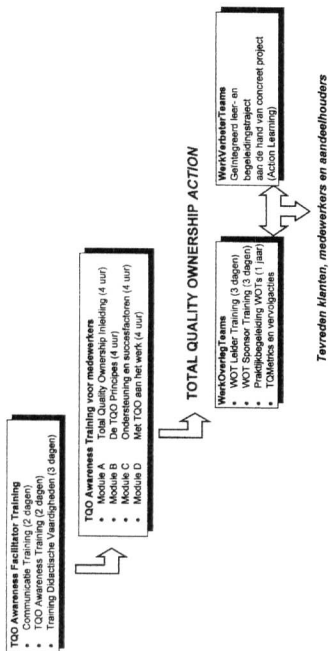
Figuur 3. Ontwikkelingsmodel WOTs

Volgens het model richten startende teams zich eerst op hun interne omgeving en de eigen teamvorming. Medewerkers komen (in de WOT-meeting) met elkaar in gesprek, leren elkaars sterke kanten kennen en maken daar effectief gebruik van. Er wordt meer samengewerkt. Wanneer het team intern sterk genoeg is en de teamleden een hecht collectief vormen, verschuift de aandacht naar de 'externe' omgeving. Hiermee worden de andere teams in de organisatie bedoeld; de interne klanten en leveranciers die met elke WOT in verbinding staan. Teams krijgen in deze fase van ontwikkeling meer oog voor de wensen en mogelijkheden van deze partijen. Met externe omgeving wordt tevens het management bedoeld dat verantwoordelijk is voor een optimale afstemming tussen de verschillende teams (klant-/leveranciersschakels) in de organisatie. Deze leidinggevenden worden door de teams ook aangesproken op het creëren van de noodzakelijke voorwaarden om optimaal te kunnen functioneren.

Het ontwikkelingsmodel heeft als referentie gediend bij de inrichting van het leerproces van de WOTs. Aangezien leidinggevenden en medewerkers nog niet zoveel ervaring hadden met het werken in teamverband, is ervoor gekozen om het leren bij aanvang van de implementatie zoveel mogelijk te structureren en te formaliseren. Gaandeweg werd deze 'geleide leerweg' omgebogen in een begeleide, en zelfs zelfsturende leerweg. De rol van de opleidingsfunctionarissen veranderde tegelijkertijd. De concrete inrichting van het leerproces voor WOTs en de bijdrage van de opleidingsfunctie wordt hierna verder beschreven. In figuur 4 is een schematisch overzicht opgeno-

men van het volledige leerproces dat de implementatie van TQO Awareness en ACTION ondersteund heeft.

TOTAL QUALITY OWNERSHIP AWARENESS



Figuur 4. Overzicht van het Total Quality Ownership Awareness en ACTION leerproces bij Polaroid (Europa) BV

4.1. Opleiding voor leidinggevenden

Polaroid (Europa) BV beschouwt leidinggevenden als de voortrekkers van veranderingen en de 'change agents' van het team. De manier waarop zij leidinggeven en samenwerken heeft sterke invloed op het gedrag en de houding van medewerkers. Het was daarom een logische keuze om het leerproces bij deze doelgroep te starten.

De opleiding voor direct leidinggevenden van WOTs, de zogenaamde WOT-leiders, concentreerde zich op het thema gedragsverandering. De opleiding was erop gericht WOT-leiders door de TQO bril naar hun eigen functioneren en dat van hun medewerkers te laten kijken, om vervolgens deze werksijl aan te passen in de gewenste richting. De modules van de opleiding waren als volgt opgebouwd:

1. Eigen gedrag leren kennen.
2. Eigen gedrag veranderen.
3. Gedrag van anderen (teamleden) leren zien en begrijpen.
4. Gedrag van anderen helpen veranderen.

Rode draad in de opleiding zijn de negen TQO succesfactoren. Deze succesfactoren staan, met aspecten als een actieve opstelling, open leers houding, waardering en bijsturing, model voor de gewenste stijl van leidinggeven bij Polaroid (Europa) BV. De vertaalslag van TQO succesfactoren naar een profiel voor de succesvolle WOT-leider was dan ook snel gemaakt. WOT-leiders gebruiken het profiel tijdens en na de opleiding als meetlat en als richtpunt. Inmiddels maakt deze profielschets formeel deel uit van de va-

sie van Polaroid (Europa) BV op leidinggeven, zoals opgenomen in het ondernemingsplan.

WOT-leiders worden op hun beurt ook weer aangestuurd. Het zal duidelijk zijn dat van de leidinggevenden van WOT-leiders, in TQO termen sponsors genoemd, eveneens een andere stijl van werken en leidinggeven verwacht wordt. Door middel van een speciale opleiding zijn sponsors voorbereid op hun nieuwe rol. Deze opleiding kende een vergelijkbare opbouw als die voor WOT-leiders. Additioneel werd aandacht besteed aan het leiding geven aan (beginnende) coaches en het voeren van adviesgesprekken.

4.2. Praktijkbegeleiding op maat

Elke WOT-leider sloot de opleiding af met een persoonlijk actieplan, waarin de betreffende leidinggevende aangaf welke succesfactoren nog verder ontwikkeld dienden te worden. Het betrof hier meestal competenties die het best in de praktijk geïfend en aangeleerd kunnen worden, zoals het nemen van initiatief (actieve opstelling) en het met het team opstellen van doelen. Daarnaast formuleerde de WOT-leider een actieplan met verbeterpunten voor het team, dat met de medewerkers werd besproken en uitgewerkt. Actieplannen van WOT-leider en team vormden de brug tussen de opleiding voor leidinggevenden en de tweede fase van het leerproces voor WOTs: de praktijkbegeleiding op maat.

De praktijkbegeleiding was gericht op het ondersteunen van de WOT-leider en het team bij het anders en beter functioneren in de dagelijkse praktijk. In de begeleiding worden werken, opleiden en leren nauw met elkaar verweven. De begeleiding kan dan ook beschouwd worden als een werkplekopleiding (Glaude, 1996). Een belangrijke reden om te kiezen voor deze manier van opleiden is dat mensen vaak het meest leren uit ervaring en eigen ontdekking. De leerproces van Kolb is een belangrijk uitgangspunt geweest bij het inrichten van het leerproces voor WOTs.

De praktijkbegeleiding diende een tweeledig doel:

1. Vervolg geven aan de opleiding en het verder ontwikkelen van de negen succesfactoren bij de WOT-leiders.
2. Teamleden door middel van interventies leren om goed en resultaatgericht samen te werken en overleg te voeren, in lijn met de TQO principes en succesfactoren en de WOT-gedachte.

Uiteindelijk moest de praktijkbegeleiding van WOTs, evenals de overige onderdelen van het leerproces, leiden tot één doel: het bewerkstelligen van een gedragsverandering bij werknemers die resulteert in een voortdurende verbetering van de 'performance' van de organisatie.

Elke WOT-leider kreeg samen met het team de beschikking over een eigen begeleider. Begeleiders waren afkomstig uit de afdeling Opleiding & Ontwikkeling. Daarnaast traden enkele externe docenten, die ook de opleiding van WOT-leiders en sponsors hadden uitgevoerd, op als praktijkbegeleider. De begeleiders van de WOTs hadden onderling regelmatig overleg over de stand van zaken in de teams. Het overleg was bedoeld om van elkaars erva-

ringen te leren en samen een koers uit te stippelen. De praktijkbegeleiding concentreerde zich rondom de WOT-meeting. De begeleider had tot taak om:

- De WOT-leider te ondersteunen bij de voorbereiding van het overleg;
- De WOT-leider en het team te begeleiden gedurende de eigenlijke WOT-meeting;
- De WOT-leider en het team te adviseren bij de afronding van het overleg;
- De WOT-leider te ondersteunen na afloop van de WOT-meeting.

Het Vlindermodel (zie figuur 2) en het Ontwikkelingsmodel (figuur 3) vormden de basis van het leerproces in de WOT-meeting. Het Vlindermodel werd gebruikt om inhoudelijk en procedureel vorm te geven aan de agenda van de WOT-meeting. Met name de terugblik op de samenwerking in het team en met andere teams, en het opstellen van verbeterpunten daarin verdiende extra aandacht van de praktijkbegeleider. Een technisch georiënteerde onderneming als Polaroid is namelijk geneigd om vooral de 'output' kant van het werk te belichten. Het Ontwikkelingsmodel WOTs werd meer als een soort toetssteen gehanteerd. Aan de hand van dit model kon de praktijkbegeleider ruwweg beoordelen in welke fase van ontwikkeling het team zich bevond, en de aanpak en interventies op maat toesnijden. Overigens moet hierbij worden vermeld dat zowel het Vlindermodel als het Ontwikkelingsmodel eerder als richtlijn werden gebruikt dan als strak voorschrift. Tijdens de begeleidingsperiode konden de WOT en de WOT-meeting, binnen de kaders van de TQO principes en succesfactoren, naar eigen inzicht worden vorm gegeven. Deze vrijheid was vooral van belang omdat er grote verschillen zijn in de werksituaties van de teams en de mate waarin men al gewend was om samen te werken en te overleggen.

Afhankelijk van de ontwikkeling bij de WOT-leiders en in de teams, nam de praktijkbegeleiding ongeveer één jaar in beslag. Concreet betekende dit, dat de begeleider ondersteuning had geboden bij (de voorbereiding en evaluatie van) minimaal acht WOT-meetings. Gedurende de looptijd van de begeleiding werden regelmatige voortgangsbesprekingen gehouden tussen WOT-leider, begeleider en sponsor. Het behoort immers tot het verantwoordelijkheidsgebied van de sponsor om de WOT-leider in de nieuwe stijl van leidinggeven en samenwerken te ondersteunen. In de voortgangsbesprekingen werd het leerproces van de WOT-leider en het team geëvalueerd aan de hand van de vooraf geformuleerde leerpunten en actieplannen. Aan het eind van de begeleidingsperiode vond de officiële overdracht van de praktijkbegeleider naar de sponsor plaats.

4.3. 'Zelfsturende' evaluaties en vervolgacties

Met het beëindigen van de actieve begeleiding (rond 1996) kwamen WOT-leider, team en sponsor steeds meer op eigen benen te staan. Dit gold ook voor de vormgeving van hun leerproces. Van leidinggevers en teams werd verwacht dat ze zelf hun functioneren en vorderingen in kaart konden

brengen om van daaruit specifieke leer- en verbeterpunten te formuleren. De afdeling Opleiding & Ontwikkeling hielp ze hierbij door een speciaal instrument te ontwikkelen, waarmee de eigen teamontwikkeling zelfstandig kan worden geëvalueerd: Total Quality (TQ) Metrics. TQMetrics is ontworpen rondom de negen succesfactoren van Total Quality Ownership. Het instrument kan door teams gebruikt worden om te meten in hoeverre ze erin slagen deze succesfactoren te integreren in hun dagelijkse werk. Bovendien geven de resultaten van de meting aan in welke richting de WOT zich verder dient te ontwikkelen (Rondeel, 1998).

TQMetrics staat sinds eind 1995 ter beschikking van de teams bij Polaroid (Europa) BV. Momenteel maken nagenoeg alle WOTs in de organisatie jaarlijks gebruik van het zelfevaluatie-instrument. Naar aanleiding van de meetresultaten ontstaan soms gerichte vragen om vervolgacties. Zo hebben opleidingsfunctionarissen op verzoek van bepaalde teams een Workshop 'Feedback geven' ontwikkeld. Deze workshop kan tijdens de reguliere WOT-meeting worden uitgevoerd. Tevens laten de resultaten van de meeting met TQMetrics op organisatieniveau een aantal verbeterpunten zien, die voor alle teams bij Polaroid (Europa) BV van belang zijn. Een voorbeeld hiervan is het werken met zakelijke doelstellingen. Inmiddels heeft de afdeling Opleiding & Ontwikkeling een voorstel uitgewerkt met betrekking tot de invoering van de Balanced Scorecard in 1999.

4.4. De rol van de opleidingsfunctie en de opleider

Zoals uit de voorgaande beschrijving blijkt, heeft de opleidingsafdeling vanaf het eerste begin een herkenbare bijdrage geleverd aan de implementatie van Total Quality Ownership bij Polaroid (Europa) BV. De Awareness opleiding was door de Polaroid Corporation in de Verenigde Staten ontwikkeld. De bijdrage van de opleiders bestond in die fase uit het maken van een culturele vertaalslag naar de Nederlandse situatie. De opleiding werd afgestemd op het eerder in gang gezette veranderingsproces in de Enschedese vestiging. Tevens waren de opleiders, gesteund door externe docenten, verantwoordelijk voor de uitvoering van het 'train-de-trainer' programma voor facilitators (docentenrol; zie Kessels & Smit, 1989). In de TQO AC-TION fase maakten de opleiders vooral gebruik van hun capaciteiten als ontwerper. Naast de ontwikkeling van het WOT als systeem namen ze ook ontwerper van de bijbehorende leertrajecten voor hun rekening. Deze rollen worden door MacLagan (1997) aangeduid als de ontwerper en ontwikkelaar van HR systemen en de specialist op het gebied van leerprogramma's. Tevens traden de opleiders bij de invoering van de WOTs op als praktijkbegeleider.

Terugkijkend kan gesteld worden dat bij de start van het Total Quality veranderingsproces de 'klassieke' opvattingen over de rol van opleiders het meest tot uitdrukking kwamen. Er was dan ook veelal sprake van formele opleidingsactiviteiten, met als vooropgezet doel het tot stand brengen van

leerresultaten bij de deelnemers (intentioneel leren). In de loop van de implementatie en ontwikkeling van teams kreeg het leren een meer informeel karakter. Teamleden leerden van elkaar, in vergaderingen en bijvoorbeeld door het samen oplossen van problemen (incidenteel leren). De rol van de opleider veranderde naar 'on-the-job' begeleider tot de huidige leeradviseur op afstand en op afroep.

De wijze waarop nu invulling wordt gegeven aan de opleidersrol sluit goed aan bij de inrichting van de afdeling Opleiding & Ontwikkeling en de positionering in de organisatie. De opleidingsfunctie van Polaroid (Europa) BV vertoont de meeste kenmerken van het beleidsgerichte model, met als voornaamste taak het adviseren over organisatieproblemen en de plaats van leerprocessen in de oplossing van deze problemen (Van der Krogt & Plomp, 1989). Opleiding & Ontwikkeling vormt een onderdeel van de centrale stafafdeling Personeel & Organisatie, en wordt bemand door voornamelijk opleidingskundigen en -adviseurs. Het accent van de afdeling ligt op het formuleren van een pro-actief en toekomstgericht opleidingsbeleid, waarin gestreefd wordt naar een optimale aansluiting bij de veranderingen in en om de organisatie (Glaude, 1997).

5. Heden en toekomst

Inmiddels beschikt Polaroid (Europa) BV ruim twee jaar over WOTs. De teams komen voor in alle geleidingen van de organisatie. De meeste WOTs houden nog steeds regelmatig WOT meetings. Wanneer we de doelstellingen van het WerkOverlegTeam (paragraaf 3) opnieuw in ogenschouw nemen, dan kan geconcludeerd worden dat het eerste doel, het tot stand brengen van een dialoog tussen medewerkers in een team of afdeling, bereikt is. Onderzoek naar WOTs bevestigt deze constatering (Glaude, 1996). De WOTs worden in de organisatie erkend als een belangrijk communicatiemiddel. Met name de communicatie binnen de teams is sterk verbeterd.

Sinds eind 1996 hebben bijna alle WOTs (dit zijn er bijna 80) gebruik gemaakt van TQM-etrics om inzicht te krijgen in hun functioneren. Deze metingen, die kunnen worden herleid tot een afdelingsprofiel of zelfs een effectief teamwerk die hoog scores hebben betrekking op horizontale communicatie (communicatie die tijdens het dagelijkse werk plaats vindt tussen teamleden onderling en met leden van andere teams in de organisatie) en het verloop van het teamoverleg respectievelijk de WOT-meeting. Andere succesfactoren waaraan teams voldoende aandacht besteden zijn de samenwerking in het team en het verbeteren van de eigen werkprocessen. Over het algemeen tonen teamleden een behoorlijke mate van veranderingbereidheid, en voelt men zich betrokken bij en (mede)verantwoordelijk voor de zakelijke resultaten van het team en de organisatie.

Succesfactoren die tot nu toe onderbelicht zijn gebleven betreffen het doelgericht werken, klant- en leveranciersgerichtheid en de actieve instelling van teamleden. Gerelateerd aan het Ontwikkelingsmodel WOTs (zie figuur

3) kan geconstateerd worden dat de teams zich ongeveer in de tweede fase van teamontwikkeling bevinden. Aan de interne structuur van het team is volop gewerkt. Het verbeteren van de samenwerking met klant- en leverancierteamen alsmede de uitwisseling van doelen en verbeterideeën met het hogere management zijn nu de belangrijkste aandachtspunten.

5.1. WOTs op weg naar zelfsturing

Bij de invoering van WOTs is er bewust voor gekozen om in het takenpakket van teamleden voorlopig geen wijzigingen aan te brengen in termen van taakverbreiding of -verrijking. De organisatie had voor de introductie van TQO minder goede ervaringen opgedaan met onder andere de overheveling van stafftaken (zoals onderhoud) naar de lijn (productieteams). De herinrichtingen hieraan lagen nog vers in het geheugen van menig medewerker. In het Ontwikkelingsmodel WOTs wordt daarom alleen aandacht besteed aan de sociale dimensie van teamontwikkeling en de taakdimensie verder buiten beschouwing gelaten (Van Amelsvoort & Van Jaarsveld, 1998).

Begin jaren '90 had de directie de uitdrukkelijke wens om werkoverleg in te voeren en zodoende de communicatie in de organisatie te verbeteren. Niets meer en niets minder. Dit werkoverleg werd geplaatst onder de TQO paraplu en (impliciet) gekoppeld aan de teamgedachte. De teams zijn al werkend vorm gegeven, zonder dat daar een organisatorische blauwdruk of een ontwerp in sociotechnische zin aan vooraf is gegaan.

Het voordeel van deze veranderaanpak is dat WOTs zelf, van binnenuit, invloed gaan uitoefenen op het verloop en de reikwijdte van het veranderingsproces. De teams ontwikkelen zich nu zodanig dat aanpassingen in de (bureaucratistische en hiërarchische) inrichting van de organisatie noodzakelijk wordt. Dit om te voorkomen dat de WOTs vastlopen in de lijn. De roep om meer autonomie en zelfsturing wordt duidelijker en luider. Met de WOTs is een proces in gang gezet dat niet meer te keren is. De negatieve beeldvorming over teams is geleidelijk aan het veranderen. Het is een kwestie van tijd voordat een volgende stap gezet wordt in de ontwikkeling van WOTs naar zelfsturende teams.

5.2. Van opleider tot (organisatie-)adviseur

Het werkveld van de opleiders is breder geworden. Inmiddels wordt de afdeling Opleiding & Ontwikkeling ook betrokken bij organisatieontwerp en herinrichting. Daarbij wordt eveneens gewerkt volgens de methode van 'ontdekkend veranderen'. De opleiders (of organisatie-adviseurs) ondersteunen leidinggevenden bij het ontwikkelen van een eigen visie op intern ondernemerschap en de vormgeving van een flexibele, slagvaardige en toekomstgerichte organisatie. De bijdrage van de adviseurs bestaat eruit het management te voorzien van passende instrumenten, methodes en technieken. Zodat het veranderingsproces voor de leiding, net als voor de WOTs, een leerproces is, waarin zij hun arbeidsorganisatie zelfsturend en naar eigen inzicht kunnen vormgeven. Dat deze vormgeving steeds meer ge-

stoeld wordt op de sociotechnische ontwerpprincipes, zal voor de lezer geen verrassing meer zijn.

Noot

1. Deze bijdrage had niet tot stand kunnen komen zonder de inspirerende visie van Ton Hendriks, Manager Opleiding & Ontwikkeling bij Polaroid (Europa) BV.

Literatuur

- Amelsvoort, G. van, Jaarsveld, J.C.M. van, 'Fasenmodel voor de ontwikkeling en opleiding van zelfsturende teams', in *Opleiding & Ontwikkeling*, 11, blz. 7-11, 1989.
- Glaudé, M. Th., *Werkplek-opleiden bij Polaroid (Europa) BV. Belichting van een filmbedrijf in ontwikkeling*, Deel A Beschrijving & toetsing, Deel B Conclusies en aanbevelingen, Utrecht, Universiteit Utrecht, Vakgroep Onderwijskunde, 1996.
- Glaudé, M. Th., *Werkplek-opleiden als innovatie*, Purmerend, Drukkerij Rijser, 1997.
- Hendriks, A., *Werkoverleg. Notitie in het kader van het invoeren van werkoverleg bij Polaroid (Europa) BV*, Enschede, interne publicatie Polaroid (Europa) BV, afdeling Opleiding & Ontwikkeling, 1994.
- Hendriks, A. & M. Rondeel, *Total Quality Ownership in bedrijf. Het verleden, het heden en de toekomst van Total Quality Ownership bij Polaroid (Europa) BV*, Enschede, interne publicatie Polaroid (Europa) BV, afdeling Opleiding & Ontwikkeling, 1993.
- Kessels, J.W.M., Smit, C.A., 'Rollen, vaardigheden en producten van opleiders', in *Gids voor de opleidingspraktijk*, 4, blz. 1-22, 1989.
- Krogt, F.J. van der, Plomp, C.M., 'Vier modellen voor de organisatie van opleidingsafdelingen' in *Handboek Opleiders in Organisaties*, Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989.
- MacLagan, P., 'Human Resource Development na 2000. Nieuwe rollen voor opleiders bepalen de toekomst', in *Nederlands Tijdschrift voor bedrijfsopleidingen*, 4, blz. 11-15, 1997.
- Polaroid (Europa) BV, *Personeels- en organisatie-ontwikkelingsbeleidsplan 1995 - 2000*, Enschede, interne publicatie Polaroid (Europa) BV, afdeling Opleiding & Ontwikkeling, 1997.
- Polaroid (Europa) BV., *Total Quality Ownership ACTION. Werkboek WOT-leider Training*, Enschede, interne publicatie Polaroid (Europa) BV, afdeling Opleiding & Ontwikkeling, 1994.
- Rondeel, M., 'Teamontwikkeling door Total Quality Metrics', in *Opleiding & Ontwikkeling*, 11, blz. 37-41, 1998.