



Eerste Learning Community Winkels Techniek verbetert samenwerking tussen project- en serviceafdeling

Winkels Techniek doorliep haar allereerste Learning Community en met succes! De overdracht van projecten is door wederzijds begrip én het maken van heldere afspraken een stuk verbeterd. Noortje Bellucci is HR manager en Marc van Baal is Business Unit Manager bij Winkels Techniek: “We zouden zo weer meedoen aan een nieuwe Learning Community!”

Winkels Techniek levert slimme, toekomstbestendige technieken voor een duurzame, comfortabele en veilige leef- en werkomgeving. Werken bij Winkels Techniek betekent werken aan de toekomst, waarin de medewerkers hun passie voor complexe installatietechniek kunnen uitoefenen. Vanuit de vestigingen Enschede, Raalte en Vorden voorziet Winkels haar klanten van techniek en diensten die concreet bijdragen aan hun succes, een toekomst door techniek.

Advies één: organiseer je Learning Community strak

Voor Noortje en Marc was dit hun eerste ervaring met een Learning Community. Noortje: “Onze directeur Eddy Winkels was als aanjager nauw betrokken bij de introductie van het concept van Learning Communities bij installatiebedrijven in Oost-Nederland, samenwerkend met Saxion en UT. Toen ik hier nog niet zolang geleden kwam werken, stimuleerde Eddy mij om ook bij Winkels Techniek een Learning Community uit te proberen. Aan inhoudelijke uitdagingen ontbrak het ons niet, alleen; een Learning Community moet je goed organiseren en daar hadden we geen ervaring mee.”

Organisatie rijp voor veranderingen

Ook Marc van Baal is evenals Noortje nog niet zolang in dienst bij Winkels Techniek. Noortje: “Samen besloten we onze eerste Learning Community daadwerkelijk te organiseren. Deze al direct bij de start strak organiseren is een basisvoorwaarde voor succes. Daarmee creëer je ook draagvlak in de hele organisatie voor dit nieuwe fenomeen. Daarvoor hebben we heel veel praktische ondersteuning gehad van onze facilitator Marieke Daemen.” Marc: “In onze visie als nieuwkomers bij Winkels Techniek, was de tijd in onze organisatie rijp voor verandering. Een ideaal momentum om het concept van een Learning Community eens uit te proberen.”

Succesfactor: koppeling Learning Community aan concreet project

De onderwerpbepaling voor de Learning Community bleek binnen Winkels Techniek geen probleem. Marc: “We zijn met elkaar gaan brainstormen over alle uitdagingen die er binnen ons bedrijf speelden. Daar kwamen een paar mogelijke onderwerpen uit. Zelf ben ik relatief nieuw in de organisatie en het viel mij op dat er vooral kans op verbetering zat in de manier waarop we opgeleverde projecten overdragen aan onze serviceafdeling. Daar bestond intern nogal wat gemor over. Met elkaar vonden we dit een ideaal onderwerp voor de Learning Community.”

Economisch belang van servicecontracten met een langere looptijd

Marc voegt graag toe dat al deze inzet op verbeteringen via de Learning Community uiteindelijk bedoeld is voor een hogere klanttevredenheid bij de eindklant: “Daar doen we het uiteindelijk voor! Een goede graadmeter voor een verbeterde samenwerking tussen productie en service is bijvoorbeeld de verlenging van onderhoudscontracten. Dat zegt iets over de klanttevredenheid. Daar komt bij dat onderhoudscontracten voor de langere termijn, dus ook na het eerste jaar onderhoudsgarantie, heel belangrijk zijn voor het fundament onder onze bedrijfsvoering. Niet voor niets is dit een van onze speerpunten in onze missie en visie. Maar onderhoud kan pas plaatsvinden nadat de projectafdeling een project oplevert. Dus ook voor een gezonde bedrijfsvoering op de lange termijn hebben beide afdelingen elkaar hard nodig. Des te meer reden hier deze Learning Community aan te wijden.”



Geënt op specifiek project

Marc: “Wat enorm hielp, is dat we een concreet project bij de kop pakten dat heel mooi samenviel met de tien geplande sessies voor onze Learning Community. Binnen dit specifieke project zou ook daadwerkelijk een overdracht van de projectafdeling naar de serviceafdeling plaatsvinden. Een levensecht, bestaand project geeft je een realistische kapstok waar alle deelnemer aan de Learning Community zich iets bij kunnen voorstellen.”

Deelnemers uitgebreid

Noortje: “Het was voor ons dan ook heel logisch om de kerndeelnemers aan het specifieke project uit te nodigen voor deelname aan de Learning Community, zowel vanuit de productieafdeling als de serviceafdeling. Want beide afdelingen hadden behoefte om de problematiek op te lossen en daarvoor verder met elkaar in gesprek te gaan. Je moet dan denken aan collega’s die daadwerkelijk met de materie werken, van servicemonteurs en projectleider tot en met de servicedesk coördinator waar alle storingen binnenkomen. Nadat we eerst met hen rond de tafel gingen voor de Learning Community zagen we in dat we het aantal deelnemers moesten uitbreiden. Dus nodigden we ook collega’s van verkoop en calculatie uit. Zij zitten weliswaar helemaal aan de start van een project, maar juist daar al ontstaan verwachtingen bij onze klanten over de oplevering van hun project en de soepele overdracht naar service.”

Van belang: strakke organisatie

Noortje en Marc hebben alle deelnemers persoonlijk benaderd en uitgenodigd én heel goed uitgelegd hoe het zou werken en wat hun rol zou zijn in de Learning Community: “Die uitleg bij de start is cruciaal om medewerking te krijgen. Ook de planning was helder; iedereen wist wanneer hij of zij waar en wanneer aanwezig moest zijn voor de tien meetings voor deze Learning Community. Kortom, voor het succes ervan is het belangrijk dat je de organisatie eromheen strak inricht.”

Directie borgde 100% zeggenschap

Bewust nodigden Noortje en Marc geen directielieden uit voor de Learning Community: “Dat is ook echt de kracht van een Learning Community en een belangrijke spelregel. De deelnemers ervaren zo volledige vrijheid. Functies en hiërarchie spelen niet mee.” Om de start van de Learning Community goed te markeren, werd er een kick off georganiseerd onder leiding van Marieke Daemen. Namens hogeschool Saxion nam zij deel aan de Learning Community in de rol van facilitator. Noortje: “Een ontzettend leuke, aardige en inspirerende professional. Wat ook enorm hielp voor de goodwill van dit nieuwe fenomeen binnen Winkels Techniek is dat onze directeur Niek Leferink betrokken was bij deze kick off. Hij gaf een sterk signaal af naar de deelnemers aan de Learning Community: doe wat je denkt dat goed is en voel je volledig vrij om samen met oplossingen te komen. Die adviezen gaan we vanuit de directie daadwerkelijk volgen. De directie liet de deelnemers dus volledig vrij.”

Volledige vrijheid voor beslissingen

Marc: “Die vrijheid vonden de deelnemers heel spannend en spraken ze ook duidelijk uit. Ze waren gewend dat bij nieuwe ideeën altijd het management de knopen doorhakt, maar nu lag die vrijheid volledig bij de Learning Community. Dat was even schakelen. Wel gaf de directie het vertrouwen mee dat als de Learning Community écht tegen een obstakel zou oplopen, zij de helpende hand zouden bieden.” Noortje: “De deelnemers hebben die vrijheid opgepakt en elkaar heel veel vragen gesteld. Zoals: waarom kiest een projectleider voor een bepaald product of werkwijze die later invloed heeft op het serviceonderhoud? Door elkaar al die vragen te stellen, gebaseerd op een concreet project is er veel meer begrip ontstaan voor elkaars keuzes en werkwijzen.”



Meer over gevoel dan over techniek

Marc: “Wat je wel zag, is dat de deelnemers eerst dachten dat er een oplossing bepaald moest worden vanuit de techniek. Dat is nu eenmaal een natuurlijke reflex van technici. Maar al in de eerste Learning Community ging het niet meteen over techniek, maar over verwachtingen naar elkaar uitspreken en begrip voor elkaar krijgen. Dus over gevoel en wat bepaalde beslissingen met iemand doen. Zo kon de serviceafdeling uiten dat ze onderhoud moesten plegen aan merken waar ze niet altijd achter stonden, maar verkoop kon vervolgens uitleggen waarom die keuze in het belang van de klant daar toch op was gevallen.” Noortje: “Het draait allemaal om begrip krijgen voor elkaars problemen en communiceren met elkaar. Dát is voor mij de kern van een geslaagde Learning Community. Zodra de serviceafdeling precies weet wat er op hen afkomt, dan neemt ook direct het begrip voor de projectafdeling toe.”

Vervolg: actieplan voor inbedding

De kunst is om de afspraken die je maakt in een Learning Community in te bedden in de processen in je totale organisatie. Hoe pakte Winkels Techniek dit op? Marc: “Na tien weken en tien sessies met de Learning Community gaf deze een presentatie van de aandachtspunten, bevindingen en voorgestelde oplossingen aan Noortje en mij. Op grond daarvan hebben we een actieplan geschreven met concrete stappen en doelstellingen. Dat is teruggediept bij de Learning Community om te checken of zij achter de te nemen stappen stonden die we op grond van hun bevindingen hadden geformuleerd. Alle leden gaven hier een positief antwoord op. Vervolgens zijn we gaan doorschakelen en hebben we het complete MT de presentatie vanuit de LC gegeven. Inclusief het actieplan met alle te nemen stappen, werkgroepen en sleutelmedewerkers. Daar hebben we ook een concreet tijdspad aan gekoppeld om te voorkomen dat medewerkers zouden denken dat het bij een plan alleen zou blijven.” Noortje: “Nu zijn we in de fase dat we al deze acties concreet gaan uitzetten.”

Rol facilitator

Noortje noemde eerder al de positieve rol van Marieke Daemen als facilitator in de Learning Community: “Ik had wel een verwachting van haar faciliterende rol. Die zag ik als een voorzittende rol met heel veel begeleiding van de deelnemers en de processen in de Learning Community. Onze groep was heel divers samengesteld met ook heel veel dynamiek tussen de vaak uiteenlopende deelnemers. En ik dacht op grond daarvan: daar heb je een stevige facilitator bij nodig om dat allemaal goed te organiseren. Die rol heeft Marieke écht voortreffelijk opgepakt met veel flair en helderheid in de stappen.” Marc: “Ook zorgde zij dat de wat meer stille deelnemers aan de Learning Community aan het woord konden komen. Terwijl zij de mopperaars, die je altijd hebt, ook goed van mopperen naar een positieve bijdrage wist te bewegen.” Noortje: “De technici in ons bedrijf hebben de natuurlijke neiging direct de details in te schieten. Het was de verdienste van Marieke dat zij daar bij wegbleef, weliswaar de details samenvatte, maar vervolgens een voor iedereen heldere vervolgstap in het proces formuleerde.”

Wederzijdse bereidwilligheid

Marieke Daemen is docent, onderzoeker, adviseur, projectleider aan hogeschool Saxion. Hoe kijkt Marieke er op terug? “Ook ik ben enthousiast over deze Learning Community en wat we hebben bereikt. Er is heel veel begrip ontstaan tussen allerlei afdelingen die deelnamen aan de Learning Community. De betrokkenheid was groot, bijvoorbeeld een medewerker uit de vestiging in Raalte kwam speciaal voor de Learning Community elke week naar Enschede. Een winstpunt bijvoorbeeld is dat er een paar keer is uitgesproken hoe belangrijk het is om gemeenschappelijke afspraken te maken voor de overdracht van afgeronde projecten naar de serviceafdeling.



Die afspraken waren er misschien in een bepaalde mate al, maar bleken niet voor iedereen helder of vanuit zijn of haar functie haalbaar in de realisatie. Het was heel mooi om te zien dat deze wederzijdse bereidwilligheid om samen aan dit issue te werken als het ware vanzelf ontstond vanuit een positieve basishouding van alle deelnemers aan de LC." Marieke en Marc beamen dat een facilitator voor een Learning Community geen inhoudelijke kennis hoeft te hebben van de uitdaging die de Learning Community oppakt: "Haar rol is de mensen samenbrengen en het proces in goede banen leiden." Ook nam Janet Tabak deel aan de Learning Community. Zij is Hoofddocent Bouwtechnische Bedrijfskunde aan Hogeschool Saxion: "In deze LC had ik de rol van docent met als expertise bouwmanagement."

Uitbreiding van aantal deelnemers

Gaandeweg de Learning Community waren er meer collega's van andere afdelingen bij de LC betrokken omdat de leden inzagen dat ook zij een rol konden spelen in een betere overdracht van een project naar de serviceafdeling. Zoals verkoop, waarbij met de klant al essentiële besluiten worden genomen die op het moment van service ineens heel belangrijk kunnen worden. Marieke: "In deze Learning Community lag vanaf het begin heel nadrukkelijk de wens om ook de keuzes in het primaire traject van een project onder de loep te nemen in de Learning Community. Anders bedenk je oplossingen die dit eerste deel van een project, zoals de verkoop, niet bereiken. Mijn insteek is in principe dat je een Learning Community niet te groot maakt en het vraagstuk klein en behapbaar houdt. Maar ik zag als facilitator in dat het hier zinvol was dat meer afdelingen aansloten om zo de totale keten in deze verbeterslag mee te nemen. Het was belangrijk om te horen waar medewerkers tegenaan liepen in elke fase van dit proces."

Verrijking

Marieke heeft inmiddels veel ervaring met Learning Communities in de rol van facilitator. Wat stak zij zelf specifiek op van de Learning Community bij Winkels Techniek? "Ik zag hoe helder het werkt voor alle deelnemers om wat er in het proces in de LC gezegd wordt meteen ook te visualiseren. Bijvoorbeeld door de woorden op te schrijven of deze te verbeelden in een schets of schema. Want mondeling uitgesproken woorden zijn al snel weer vervlogen. Daar ben ik vanaf het begin van deze LC bewust mee bezig geweest. Hierover kreeg ik mooie feedback vanuit observaties van deelnemers aan de LC. Zij zagen dat doordat ik zaken opschreef en visualiseerde het proces voortgang kreeg zonder dat ik als facilitator instructies moest geven. Ook was het heel gaaf om te zien dat het idee dat medewerkers van de serviceafdeling een keer zouden meegaan naar de oplevering van een project zijn werk deed. Eerst waren de deelnemers vanuit services niet overtuigd van het nut hiervan. Uiteindelijk vonden zij dit een goed idee en is het ook uitgevoerd."

Enthousiast voor een vervolg

Marc zag bij zijn komst bij Winkels Techniek meerdere verbeterpunten dan alleen de betere samenwerking tussen de projectenafdeling en de serviceafdeling. Smaken de resultaten uit deze eerste Learning Community naar meer? Marc: "Wij zouden direct weer meedoen met een nieuwe Learning Community!" Noortje: "De eerste Learning Community heeft ons ook heel veel inzicht gegeven in hoe medewerkers zich in zo'n niet alledaagse setting gedragen."