



*“De kunst is je opbrengsten uit de LC door voorbeeldgedrag in de hele onderneming uit te rollen”*

Ook Installatiebedrijf G. Van Dam B.V. uit Rijssen, onderdeel van de Van Dam Groep, sprong enthousiast in op de uitnodiging van Universiteit Twente en Hogeschool Saxion om intern aan de slag te gaan met Learning Communities. De uitdaging van de meest recente LC? Het maximaliseren van het afvalstroombeheer. De ervaringen zijn positief en smaken naar meer. Erik Kalter werkt bij Van Dam Groep als projectleider. Als kartrekker kreeg hij meerdere collega's enthousiast mee voor de recente Learning Community: “Het is enorm stimulerend in een LC om te ervaren dat je focust op een afgebakend onderwerp en merkt dat je daar met elkaars inbreng écht grip op hebt en houdt.”

### Onderwerp LC: actueel en urgent

Van Dam doorliep intern inmiddels meerdere Learning Communities. Erik: “In grote lijnen weten we hoe het werkt. Voor mijzelf was dit de eerste LC waar ik zelf aan deelnam. Het onderwerp voor deze LC was het maximaliseren van ons afvalstroombeheer. Al sparend met de directie kwam dit onderwerp op tafel. Niet alleen zelf vinden we een beter afvalstroombeheer op bouwprojecten steeds belangrijker. Ook onze opdrachtgevers verlangen dat we hier structureel aandacht aan geven.” De insteek voor de LC was bewust afgebakend. Erik: “We kozen er bewust voor om eerst intern zelf de zaken op orde te krijgen en vervolgens deze verbeterde aanpak op de bouwprojecten daadwerkelijk in de praktijk te brengen.”

### Samenstelling LC weerspiegelde concreet projectteam

De samenstelling van een LC is altijd een issue. Welke medewerkers doen er mee? Van Dam Groep had een effectieve oplossing. William Roosink, werktuigbouwkundig werkvoorbereider W: “We hebben de samenstelling van deze LC een exacte kopie laten zijn van een projectteam voor twee specifieke bouwprojecten. Dus inclusief projectleider in de persoon van Erik Kalter en hoofd inkoop tot en met werkvoorbereiders evenals de leidinggevende bouwplaats. Ik nam deel als werkvoorbereider W en mijn LC-collega Martijn Dam als werkvoorbereider E. Die exacte afspiegeling van de dagelijkse projectwerkelijkheid maakte dat we heel snel en op de inhoud konden schakelen, gekoppeld aan wat je op een project écht tegenkomt met afvalbeheer.” Erik: “Alle lagen en niveaus in onze organisatie hadden we in deze LC goed vertegenwoordigd.”

### De LC bepaalt zelf de grenzen

De LC zag haar opdracht brééd. William: “Dus lag onze focus in deze LC niet alleen op het beperken van onze eigen en bestaande afvalstromen, zoals door vanuit Van Dam steeds meer prefab aan te leveren op de bouw. Eveneens kwamen we in de LC met elkaar op het idee om ook bij onze leveranciers aan te kloppen om überhaupt aan de voorzijde van de keten bijvoorbeeld hun verpakkingen al te beperken. Concreet gaat dit je op de bouwplaats meerdere afvalcontainers schelen. Dat is het leuke van een LC; met elkaar bepaal je hoe ver je gaat.” Erik: “De LC heeft onze complete keten onder de loep genomen, van inkoop tot en met oplevering op het project. Afvalstroombeheer is zoveel meer dan alleen maar de spreekwoordelijke koppen op je afvalcontainers op de bouwplaats zien af te toppen. En daar komt bij: door een beter afvalstroombeheer hoeven collega's hun kostbare tijd niet meer te besteden aan het sjouwen van afval zoals verpakkingen van producten die zij op de bouwplaats monteren. We zien nu al dat zij dankzij deze LC veel meer tijd kunnen investeren in hun kernspecialisme.”



### Van groot belang: voorbeeldgedrag

Hoe slaagde de LC erin hun verbeterpunten in de hele organisatie in te voeren? Erik: “Door de LC compact te houden en de verbeterpunten door voorbeeldgedrag zelf in de praktijk te brengen. Dat maakte ook dat de LC niet ineens ophield na de geplande sessies, maar nog lang nawerkte in positieve zin.” William: “De LC heeft inderdaad de voorbeeldtaak om de opbrengsten breed uit te dragen, naast uiteraard het vastleggen op papier van je verbeteracties. Gelukkig waren we allemaal in de LC enorm enthousiast en ik moet zeggen dat die houding het balletje intern stevig heeft laat rollen.” Erik: “In de laatste bijeenkomst van de LC kwam Kees Huisman, onze commercieel bedrijfsleider meekijken. Hij heeft vervolgens onze resultaten in het MT teruggekoppeld. Ondanks dat veel zaken zich nog in de ideeënfase bevinden, is het als positief ervaren. Door die betrokkenheid ben ik ervan overtuigd dat je vanuit de LC met heel je bedrijf verder komt. Ook stimuleerde de directie ons om met goede ideeën te blijven komen. We kregen en krijgen volledig carte blanche.” William: “Door uitdagingen als de energietransitie en duurzaamheid voorzie ik dat LC’s steeds vaker gaan voorkomen, en dat ziet onze directie ook in. LC’s passen enorm goed in de tijdgeest en onze directie beweegt daarin mee.” Erik: “Deze LC heeft mooie ideeën opgeleverd. Die willen we zaaien in vervolgacties en wellicht ook in nieuwe LC’s.”

### Verbinding met dagelijkse werk

Nemen de leden van de LC de nieuwe manieren van samenwerken aan creatieve oplossingen eigenlijk mee naar hun dagelijkse, reguliere werk? Martijn: “Elke van de in totaal tien bijeenkomsten van de LC leverde een concreet actielijstje op. Die acties hadden uiteraard invloed op je dagelijkse werk en door de frequentie van de meetings voor de LC merkte ik dat ik er eigenlijk constant over nadacht. De kunst is wel om inderdaad de leerpunten ook heel specifiek in je eigen dagelijkse werk toe te passen. Maar omdat iedereen heel enthousiast is over de nieuwe ideeën voor afvalstroombeheer blijf je er toch gewoon mee bezig, merk ik. Ook na afronding van de LC zie ik dat collega’s op de bouw langskomen en mij vragen; gaan we hier nog iets mee doen? Zo houden we elkaar alert, passen we de verbeterpunten toe en werken we met elkaar naar steeds betere resultaten toe voor ons afvalstroombeheer. Wat helpt, is dat we allemaal een enorme vrijheid voelen. Er is ruimte voor creativiteit in en buiten de LC en de collega’s luisteren geïnteresseerd naar je. Opgeteld maakt dit het echt leuk om ermee bezig te zijn.” Erik: “Het is stimulerend in een LC om te ervaren dat je focust op een heel afgebakend onderwerp en merkt dat je daar met elkaars inbreng écht grip op hebt en houdt.”

### Houding belangrijker dan leeftijd

Maakten de leeftijden van de deelnemers aan deze LC eigenlijk uit? Zijn jonge mensen meer ontvankelijk voor nieuwe ideeën dan oudere werknemers? William: “Leeftijd maakt niet zozeer uit, het gaat om de houding tegenover vernieuwing in je organisatie.” Erik: “Inderdaad, neem prefab. Dit hebben we bij Van Dam omarmd. Uiteindelijk kregen we alle monteurs hiervoor mee toen zij zelf aan den lijve ondervonden hoeveel lichter dit hun werk op de bouwplaats maakt.” William: “Ik zou het toejuichen als het concept van LC ook al in technische opleidingen als samenwerkingsconcept in technische bedrijven wordt onderwezen.””



### Rol van facilitator

Elke Learning Community kent een zogeheten facilitator. Dit is een externe professional die het proces in de LC observeert, stimuleert en bijstuurt als dit nodig is. Voor de LC bij Van Dam Groep was dat Sander Bor, docent Technische Bedrijfskunde aan Hogeschool Saxion. Hoe heeft de LC de rol van Sander als facilitator ervaren? Erik: "Hij is een enorme verbinder die direct een ongedwongen, vertrouwde en stimulerende sfeer wist te bereiken. Dat gaf al bij de start een stimulans aan de LC. Ook wist Sander elk lid het gevoel van gelijkwaardigheid te geven. Dat creëerde een bijzonder teamgevoel, een setting waarbinnen elk LC-lid vrijuit sprak." William: "Die veilige omgeving is in mijn ogen één van de grootste succesfactoren van deze LC." Martijn: "Wat ook enorm hielp, is dat Sander als facilitator geen materiedeskundige in afvalstroombeheer was. Daardoor kon hij onbevooroordeeld creatieve vragen stellen die ons aan het denken hebben gezet." Erik: "Als techneuten stomen we vaak bij een probleem direct door naar een oplossing. Sander liet ons ook over andere mogelijke routes nadenken. Hij is technisch bedrijfskundige, dus kon hij ons ook vanuit die kennis stimuleren om nieuwe inzichten te ontwikkelen."

### Ervaring van facilitator

Sander blikt zelf ook positief terug op zijn rol in de LC: "Organisatorisch regelde ik de tien bijeenkomsten. Ook informeerde ik de deelnemers aan de LC over de randvoorwaarden. Zeg maar: de spelregels die gelden voor een LC." Welke rol nam Sander op zich in deze LC? Die van aanjager of remmer? "Geen van beide, de enthousiaste en super gemotiveerde deelnemers aan deze LC opereerden met elkaar gemiddeld in precies het goede tempo."

### LC weerspiegelt organisatiegraad bedrijf

Wat hielp, benadrukt Sander, is dat Van Dam haar organisatie goed op orde heeft: "Is dat het geval, dan zie je dat direct weerspiegeld in de manier waarop de LC functioneert en opereert. Ik was getroffen door de creatieve ideeën die ze met elkaar op tafel legden. Mijn insteek om de opdracht zo groot en ruim mogelijk aan te vliegen, pakten ze heel concreet op. Dus, als facilitator kun je vanuit je rol ook een balletje opwerpen en observeren wat de LC hiermee doet."

### Verspreiding resultaten door voorbeeldgedrag

De LC van Van Dam Groep leverde veel nieuwe inzichten op. Maar hoe bed je die vervolgens in je totale organisatie in als de nieuwe standaardprocedure voor alle medewerkers? Sander: "De groep deelnemers aan deze LC draait vanuit hun normale werkzaamheden samen concrete projecten. Dus zijn zij heel goed in staat om de resultaten uit de LC één-op-één en integraal te vertalen naar concrete projecten, van inkoop tot en met oplevering van het project. Elke deelnemer doet dat vanuit zijn of haar specialisme. De winst? Elke deelnemer aan de LC laat zelf zien hoe deze in een concreet project een nieuwe bijdrage kan leveren aan afvalstroombeheer. Dit voorbeeldgedrag kwam heel direct binnen bij alle andere collega's die niet bij de LC betrokken waren. Zij wilden ook op deze nieuwe manier omgaan met afval en niet achterblijven bij hun collega's. Daardoor heeft dit gedachtengoed zich snel verspreid in de organisatie." Ook een slimme zet was dat de samenstelling van de LC exact de functionele samenstelling van een gemiddeld projectteam weerspiegelde. Sander: "Het is inderdaad zinvol om in je LC uit elke geleding van je installatiebedrijf een vertegenwoordiger te hebben." Ook is Sander positief over de rol van Erik Kalter: "Hij had de juiste autoriteit om de oplossingen uit de LC de totale organisatie in te dragen en vormde de praktische verbinding vanuit de LC naar de directie en de rest van het bedrijf."



### Markeer start- en eindpunt

De directie van Van Dam Groep liet de LC volledig vrij. Sander: “En zo hoort het in de ideaalsituatie ook. Elk lid van de LC mag zeggen wat die wil en iedereen laten we in zijn of haar waarde. Wel helpt het als een directielid een startschot geeft voor de LC door bijvoorbeeld een motiverende kick off waarbij het doel en de onafhankelijke werkwijze voor de LC nog eens benadrukt worden. Plus, na afloop van de LC, een presentatie door de leden daarvan waarbij de behaalde resultaten worden gepresenteerd inclusief uitleg over de vervolgstappen. De directie van Van Dam Groep pakte dit goed op en creëerde zo een platform waarbij elke deelnemer aan de LC gezien werd, ongeacht zijn of haar dagelijkse functie.”

### Het belang van inhoudelijke kennis

Moet een facilitator altijd inhoudelijke kennis hebben van het onderwerp van de LC, in dit geval afvalstroombeheer? Sander: “Dit is niet strikt noodzakelijk, maar als je enigszins kennis van de specifieke materie hebt, kun je wel de goede vragen stellen om de LC richting te geven. Doorgaans neemt ook een technisch vakdocent deel aan de LC, die is de echte materiedeskundige, maar het is wel fijn als de facilitator en kennisdocent elkaar kunnen aanvullen en sparren. Daar komt bij: als facilitator moet je wel overzicht kunnen houden. En voor die helicopterview helpt het soms dat je even de materie helemaal loslaat en focust op wat de ideeën uit de LC voor een effect gaan hebben op andere afdelingen in je organisatie.” Voor de volledigheid: de technisch vakdocent bij deze LC was Dirk Jan Wegman, Senior Docent Technische Bedrijfskunde aan Hogeschool Saxion.