

Competentiemanagement opstap voor Tumakon naar hoger marktsegment

VAN LEREND INDIVIDU NAAR LERENDE ORGANISATIE

Een speciaal machinebouwer in een zeer dynamische markt, met technologie die morgen anders is dan gisteren, moet zijn organisatie flexibel inrichten. Alleen dan kan hij vernieuwingen snel doorvoeren en telkens een passend antwoord hebben op een steeds veranderende klantvraag. Dat besef groeide de afgelopen jaren bij Tumakon. 'Om naar een hoger marktsegment te gaan, zagen we in dat snel leren net zo belangrijk is als parate kennis – en dat Tumakon richting een lerende organisatie moest transformeren.'



Robert Pelgrim, manager operations Tumakon: 'Al bij het ontwerp van een nieuwe machine betrekken wij monteurs, onder meer om in de detailfase samen een testplan te maken.' Foto: Arjan Reef

door Hans van Eerden

Tumakon engineering & machinebouw in Hengevelde is onderdeel van de Tuinte groep (75 medewerkers), die voorts Tuinte machinefabriek, TDO onderhoud & revisie en TGN foodtechnology omvat. Drie jaar geleden werd Robert Pelgrim, sinds 1999 werkzaam bij Tuinte, manager operations bij Tumakon. Leren stond bij hem altijd al hoog in het vaandel,

getuige vele jaren avondstudie. Met als bekroning een mba-studie, waarvoor hij een scriptie getiteld 'Tumakon, de lerende organisatie' schreef.

COMPETENTIEMANAGEMENT

Voor zo'n relatief kleine organisatie (twaalf medewerkers) pakte Tumakon de invoering van – om te beginnen – competentiemanagement professioneel en gestructureerd aan, schetst Pelgrim. 'We hebben de vakinhoudelijke en gedragscompetenties van de individuele medewerkers in kaart gebracht en die gespiegeld aan ons strategisch plan. Om de subjectiviteit eruit te halen vulden de medewerkers die matrix zelf ook in. In dialoog bepaalden we in welke fase – van beginner tot expert – van de verschillende competenties onze mensen zaten. Zo hadden we meteen

draagvlak om aan hun verdere ontwikkeling te werken.'

Cursussen worden te vaak gezien als een secundaire arbeidsvoorwaarde, terwijl ze in eerste instantie bedoeld zijn om de organisatie te verbeteren, stelt Pelgrim. 'Met name grote (overheids)organisaties gooien miljoenen aan opleiding over de balk. Wil een medewerker een cursus volgen? De hrm-afdeling regelt het. Maar achteraf wordt nauwelijks gevraagd of het is

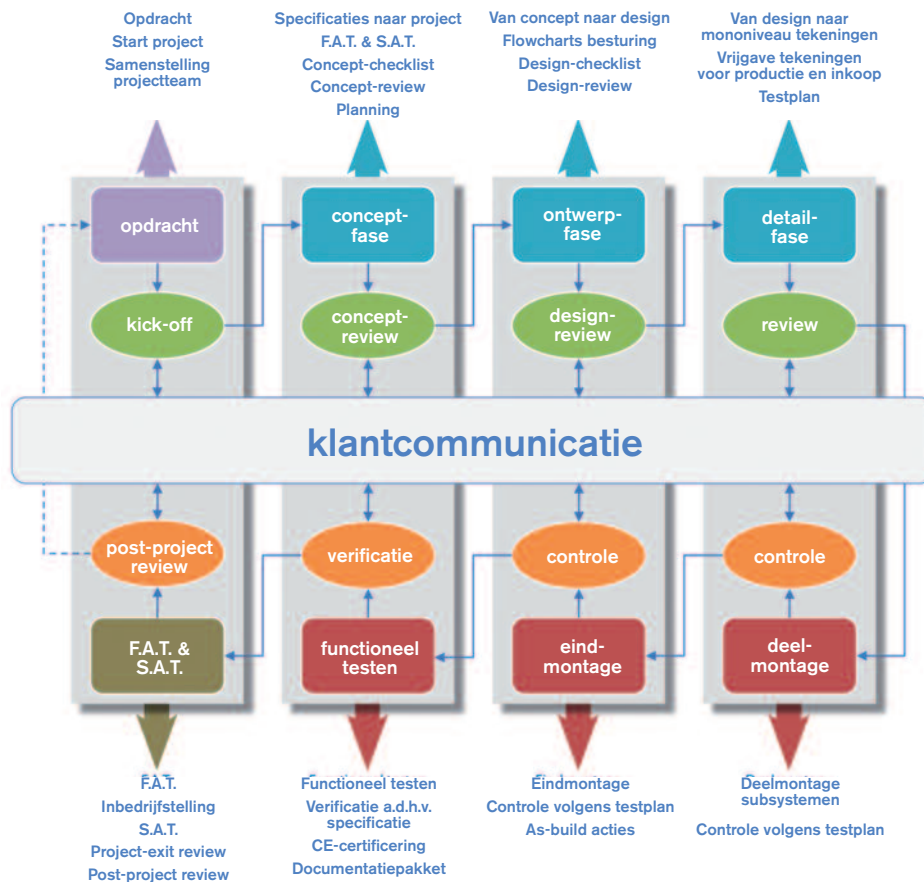
bevallen en wat de organisatie eraan heeft. Persoon weg, kennis weg. Dan heb je als collega's en organisatie niets geleerd en haal je geen rendement uit die opleiding. Zo willen wij het niet. Ik ben geïnteresseerd in wat de jongens leren.' Daarom houdt Tumakon een soort debriefing als iemand terugkeert van een cursus. 'Dan geeft hij bijvoorbeeld een presentatie voor de afdeling en kijken we of we er wat mee kunnen. Zo ja, dan voeren we dat direct door. Door deze aanpak krijg je een homogene club van enthousiaste mensen die wat ze geleerd hebben met elkaar willen delen. Fascinerend om te zien hoe die cultuur van een lerende organisatie zich ontwikkelt.' Een eerste commercieel succes van dit competentiemanagement? Een medewerker had een opleiding tot CE-consultant gevolgd. Niet veel later kwam de eerste grote opdracht: een klant vroeg Tumakon te analyseren of machines van hem voldeden aan de Europese Machinerichtlijn (voor CE-markering) en zo nodig aanpassingen door te voeren.

PROJECTMANAGEMENT

Leren gebeurt niet alleen op cursus en intern, maar ook in de samenwerking met partners als klanten en leveranciers, zegt Pelgrim. Zo is de eigen methodiek voor projectmanagement, TumaSolve geheten, ontstaan; zie de illustratie. 'In complexere projecten, onder meer met IMS in Almelo, ondervonden we in de praktijk nut en

'Op het eind van het project gaan die 'rode stickers' terug naar Tumakon'

noodzaak van gestructureerd projectmanagement. Daarmee hadden we een case om het in te voeren; doe je dat vanuit de theorie dan is er niet meteen draagvlak. TumaSolve is een vrij stringente methodiek, maar laat ruimte open om eerdere ervaringen en opgedane kennis mee te nemen. Om bijvoorbeeld de zwaarte en risico's van een nieuw project te beoordelen, kijken we bij de kick-off naar eerdere (geregistreerde) ervaringen in soortgelijke projecten. En we doen een *post-project review* met alle betrokkenen. We geven ons eigen oordeel, maar ook hoe wij denken dat de klant het project en de samenwerking beoordeelt,



De TumaSolve-methodiek voor projectmanagement. Illustratie: Tumakon

en laten de klant die enquête ook zelf invullen. Als controle op ons werk én op onze interpretatie. Door onze ervaringen te communiceren naar klanten, voeden we ook hen als het ware op. De feedback verzamelen we en daar halen we trendlijnen uit. Zo kunnen we ons beleid checken en zien of onze investering in de medewerkers aan een betere samenwerking heeft bijgedragen. Met klanten en toeleveranciers, die wij regelmatig bezoeken om bijgepraat te worden over de nieuwste technologieën, en met kennispartners als Universiteit Twente en hogeschool Saxion hebben wij een grote pool van kennis om ons heen waarin wij continu leren.’

FEEDBACK

Natuurlijk is Tumakon met die stap van individueel leren naar een lerende organisatie niet uniek in de engineeringwereld, erkent Pelgrim. Maar in het grotere geheel van de Tuinte groep ziet hij een groot voordeel. ‘Onze engineering kan putten uit de kennis van maakbaarheid bij de machinefabriek en van onderhoud bij TDO. Ik noem dit kennis vanuit de keten. Al in de ontwerpfasen van een nieuwe machine betrekken wij monteurs, onder meer om in de detailfase samen een testplan te maken. We hebben de organisatie zo ingericht, dat de engineer bij zijn beslissingen de consequenties kan overzien en daarop ook feedback krijgt. Want speciaal machinebouw heeft altijd een risico in zich: je ontwikkelt iets dat nog niet bestaat, de werking moet in de praktijk maar worden aangetoond. Bij inbedrijfstelling komen dingen naar voren die aangepast moeten worden. En als bij het maken van de onderdelen blijkt dat het toch niet helemaal past, of dat niet voor het geschikte materiaal of de juiste oppervlaktebe-

handeling is gekozen, dan wordt dat ter plekke rechtgezet – en krijgt de tekening een rode sticker. Op het eind van het project gaan die ‘rode stickers’ terug naar Tumakon en worden de wijzigingen doorgevoerd in het definitieve tekeningepakket voor de klant. Die feedback krijg je niet als je puur een engineeringbureau bent. Traditioneel zit de klant tussen twee disciplines: engineering en machinebouw – als het niet werkt, wijst de een naar de ander. Die situatie kennen wij niet. Er is één aanspreekpunt, één verantwoordelijke voor engineering, bouw, inbedrijfstelling en onderhoud: Tumakon.’

DISCIPLINE

‘We willen bij de medewerkers een stuk volwassenheid creëren en niet alles *top-down* organiseren’, aldus Robert Pelgrim. ‘Als leidinggevende kun je faciliteren, coachen en enthousiasmeren, maar je mensen moeten het doen. In een project zijn het bijvoorbeeld de engineers die het meeste klantcontact hebben.’ Maar dan wel ‘vanuit de discipline’, zegt hij tot besluit: ‘We hebben van complexe projecten geleerd dat je reviews en verslaglegging goed voor elkaar moet hebben. In de samenwerking met de klant heb je altijd grijze gebieden; die proberen we zo klein mogelijk te houden met concept-reviews. Dus sturen we klanten altijd een samenvatting van het contact toe: is dit wat we afgesproken hebben? Ja? Dan gaan we zo verder.’ Weer wat geleerd. ●

links

www.tumakon.com