

## ERVARINGEN FACILITATIES LEERGANG RELIABILITY & MAINTENANCE ENGINEERING (R&ME)

Bart Smit deelt hier zijn ervaringen als coach van de leergang RM&E. Hij coacht onder andere deelnemers voor en na hun facilitatie. Eén van de opdrachten van de leergang is namelijk, “faciliteer een probleem bij je collega deelnemer”. Dit houdt in de praktijk in dat bijvoorbeeld een deelnemer van Akzo Nobel bij Frieslandcampina faciliteert en andersom. Onderstaand een aantal mooie ervaringen vanuit afgelopen leergangen.

Gedurende de blokken voor de facilitatie, verspreid over meerdere maanden, worden de deelnemers vaardig in het stellen van de procesvragen. Doel van de sessie is om de deelnemer te laten ervaren hoe het is om de RATIO-methoden in de praktijk toe te passen. En stiekem ook om te laten zien hoe leuk het is. Het faciliteren houdt in dat door het stellen van procesvragen bijvoorbeeld een CoThink Event Map ontstaat, eventueel aangevuld met een ProbleemAnalyse.

CoThinkers vinden het ontzettend leuk om zelf te faciliteren bij klanten, je ziet direct dat het veel oplevert. Wij geloven er in dat door het stellen van juiste vragen een hoop storingen, incidenten en problemen sneller opgelost én voorkomen kunnen worden. Daarom geven wij training, zodat anderen ook kunnen faciliteren in hun eigen omgeving en er net zoveel lol aan kunnen beleven als dat wij doen.



### Opzet facilitaties

Faciliteren is onderdeel van ons dagelijks werk. Voor deelnemers, als ze al faciliteren, is dit vaak alleen in de vertrouwde omgeving van hun eigen bedrijf. Nu staat een deelnemer, bijvoorbeeld in een kaasfabriek, een containerterminal of een papierfabriek, met alleen onze procesvragen hulpkaart in de hand, een korte omschrijving van het probleem én de opdracht om samen met de groep hier een CoThink Event Map van te maken. Soms hebben de deelnemers kennis over het aangeboden probleem, vaak ook niet. En dat is precies de opzet: “Ga in een vreemde omgeving met je vraagvaardigheden het probleem te lijf”. Niet met meer expertise maar je onderscheiden door de juiste vragen te stellen, goed te luisteren en structuur te bieden.

*André Roelofs, Aspen Oss BV: “Dit is zeer nuttig. Je moet dan totaal op de RATIO methode gaan vertrouwen. En het werkt!”*

In een leergang zijn er deelnemers uit verschillende hoeken van het bedrijfsleven zoals engineers, consultants en managers. Iedereen heeft zo zijn redenen om mee te doen maar iedereen is ervan overtuigd, dat door kennis van methoden en het stellen van de goede vragen je verder komt. Elke deelnemer brengt ook wat mee. Soms zitten deelnemers al 40 jaar in het onderhoudsvak en willen ze een kickstart voor hun volgende baan. Of ze zijn net begonnen en zien ze deze leergang als een goede start voor hun carrière. Ongeacht de ervaring, bij een facilitatie is iedereen vooraf zenuwachtig, de een wat meer dan de ander maar elke deelnemer staat op scherp.

## Ervaringen

Elke deelnemer en facilitatie die wij zien is uniek. Toch zijn de ervaringen over het algemeen hetzelfde. Deze lijst is niet compleet maar hieronder in ieder geval een top 6 wat deelnemers zeggen:

1. Oefening draagt aantoonbaar bij aan de vraagvaardigheden
2. Als je zelf specialist bent, is het lastig uit die rol te stappen
3. Luisteren is ook een vak
4. Je weet nooit van tevoren welke methode het meest opportuun is om toe te passen
5. Procesvragen, ze lijken simpel maar stel ze maar eens
6. Het is ontzettend leuk om te doen, voor iedereen

Het zijn een beetje open deuren maar kennelijk is toepassen in de praktijk toch vaak moeilijk. Door hieronder ervaringen te delen hoopt Bart wat inzichten te verschaffen en wat tips te geven voor degene die de leergang R&ME nog gaan volgen.

### 1. Oefening draagt aantoonbaar bij aan de vraagvaardigheden

Voordat een deelnemer aan zijn facilitatie begint is in de training al volop aandacht besteed aan het leiden van sessies. Hierin komen onder andere de organisatorische en de groepsdynamische facetten aan bod, in principe zijn de deelnemers er helemaal klaar voor. Of niet? Hoewel er in de training volop geoefend is blijkt de praktijk toch de beste leermeester te zijn. Het blijkt dat wanneer deelnemers in hun eigen omgeving CoThink Event Mapping, ProbleemAnalyse en andere methoden hebben toegepast beter zijn in het stellen van de procesvragen dan deelnemers die dat minder of niet hebben gedaan. Oefenen helpt.

Bart ondervond in zijn loopbaan als R&ME'er bij Tata Steel ook dat hij geen vraagvaardigheden had (meegekregen) en dat het geen nut had om nog slimmer te zijn dan de rest. Met een 40 jaar oude installatie liepen er genoeg experts rond. In 2009 volgde hij zelf de leergang R&ME en leerde voor het eerst welke vragen hij kon inzetten om een storing te analyseren. Daarmee kon hij met veel succes gestructureerd storing voor storing oplossen met collega's. De basis voor het succes lag in het vragenstellen en doorvragen.

*Daniel Gritter, Gasunie-Litecad:  
"Voor Maintenance en Reliability Engineers is deze leergang een must. Maar ook voor mensen die in de organisatie en procesmanagement zitten. De facilitatie en de methodieken kan overal op toegepast worden."*

Vaak zelfs, vragen deelnemers na de facilitatie of ze de facilitatie nog een keer mogen doen. Als iets werkt blijkt het erg leuk te zijn en vooral heel leerzaam. Na de facilitatie weten de deelnemers precies waaraan ze moeten werken om hun facilitatorvaardigheden te verbeteren. Degenen die eerder in hun eigen omgeving gefaciliteerd hebben lopen een paar stappen voor en weten beter waar ze op moeten letten tijdens de trainingdagen. Zelf doen, oefenen en proberen zorgt voor een hoger leerrendement tijdens de training.

### 2. Als je zelf specialist bent is het lastig uit die rol te stappen

Stel je voor, het probleem is dat een teflonstrip (redelijk hittebestendig) steeds verbrandt. De strip gebruik je om zakken met product dicht te sealen d.m.v. warmte. Nadat je als facilitator de gevolgen in kaart hebt gebracht zou je, volgens de methode van CoThink Event Mapping, doorvragen naar de oorzaak. Je zou bijvoorbeeld kunnen vragen "Wat is de directe oorzaak dat de teflonstrip verbrandt?".

*Ton Havekes, Akzo Nobel: "Zitten, eerst nadenken en luisteren zijn een feit geworden in plaats hollen"*

Nu ben je Reliability Engineer Meet en Regeltechniek. In plaats van naar de directe oorzaak te zoeken vraag je: “Wat voor temperatuurregeling zit er op de strip?” gevolgd door de suggestie om hier de K-factor van de huidige regeling te verminderen. De discussie die hierop volgde, werd uiteindelijk afgesloten door de expert die zei dat ze alles al hadden geprobeerd. Hierna hervond de facilitator zijn rol weer en ging verder met het stellen van de procesvragen. De strip verbrandde omdat men de temperatuurinstelling veel hoger instelde dan wat het teflonstripje zou kunnen hebben. “Waarom dan?” En toen werd het interessant.

Dit voorbeeld is ontleend aan een situatie waarbij er zeker 20 minuten is besteed aan een nieuw ontwerp van de temperatuurregeling terwijl het antwoord waarom de teflonstrip verbrande in 10 seconden was gegeven. Het bleek helemaal niet relevant te zijn om de regeling aan te passen, die werkte prima. Het ging om de vraag waarom de temperatuur steeds meer verhoogd moest worden. Dit voorbeeld komt veel vaker voor; de facilitator die ook expert is en moeite heeft om vast te houden aan de procesvragen. Dat is helemaal niet raar, als je in het dagelijkse werk continu als vraagbaak wordt gebruikt voor storingen aan rotating equipment, drukhoudende apparatuur of instrumentatie. Het niet gek dat je dan vooral in oplossingen denkt. Om nu ineens niet in oplossingen te gaan denken... is 180 graden anders.

Dat is wel precies je toegevoegde waarde als R&ME'er. Over het algemeen zijn er genoeg experts te vinden die slim genoeg zijn om het zelf op te lossen. Op het moment dat ze naar jou komen en je vragen als facilitator hebben ze niets aan nog een expert. Voor veel van onze deelnemers is dit, soms gehinderd door jarenlange ervaring, een geheel nieuwe ervaring. Je krijgt waardering doordat je doorvraagt, specifiek blijft en naar feiten vraagt. Je voegt waarde toe door de ander te laten vertellen hoe het zit. Zelf ben je vooral aan het luisteren. Het is een eyeopener die veel deelnemers ervaren en daarna proberen toe te passen in hun eigen praktijk. Hierbij blijkt luisteren en doorvragen van cruciaal belang.

### 3. Luisteren is ook een vak

Wat opvalt tijdens trainingen en facilitaties is hoe snel men tevreden is met een antwoord als: ‘pomp werkt niet optimaal’, ‘beveiliging voldoet niet aan functie’. Het zijn al die termen waar je als R&ME'er van gruwt in een storingsmelding maar ze als antwoord krijgen is opeens goed genoeg.

Welke pomp bedoel je? Wat is er precies mis mee, wat gaat er niet goed? Wat gaat er niet goed met welke beveiliging en hoe zou het wel moeten werken? Allemaal vragen die bij CoThinkers in het DNA zitten maar dat vereist oefening. Leren om veel te

luisteren en vooral ook door te vragen. Bij Tata Steel had Bart een gentlemen's agreement met zijn onderhoudsmanager dat hij elke maand zijn jaarsalaris zou moeten terugverdienen. Dat lukte omdat hij zich focuste op de storingen met impact en deze efficiënt oploste met zijn collega's. Daar leerde hij ook om niet te snel tevreden te zijn met een antwoord en voelde hij de

verplichting en urgentie om door te vragen naar wat er precies aan de hand was. Vaak bleken collega's het ook niet te weten en werden feiten verzameld. Hieruit bleek de oorzaak of konden eenvoudig mogelijke oorzaken worden getoetst. Het was niet gemakkelijk maar de startvraag was “Wat gebeurt er nou eigenlijk?” “Wat zien we?” Of “Vertel eens meer over de storing”. Dan vooral luisteren. Toen Bart bij CoThink ging werken verbeterde zijn luistervaardigheden meer maar de basis was al gelegd. Luisteren kun je dus leren en te trainen. In het mooie TEDx filmpje van Ernest Sirolli (klik [hier](#)) zie je dat luisteren beter werkt dan vertellen hoe het moet. Ernest 'credo is “Shut Up and listen!”. Een ander merkt direct als je echt luistert en er vervolgens wat mee doet. Dat maakt het extra leuk om te doen. Deelnemers ervaren dat ook.

*Henk ten Brinke, PFW: “Hierin wordt duidelijk dat zonder kennis van het bedrijf je toch inzicht kun krijgen wat er speelt”*

Dit blijkt uit de vragen na een facilitatie met een mooi opgebouwde CoThink Event Map als resultaat. Vaak volgt er iets als: “Ja maar, moeten we niet nog een ProbleemAnalyse doen?” Als vervolgens de experts aan het woord komen, blijkt dat ze ontzettend tevreden zijn met wat er is gedaan:

- Er is naar ze geluisterd, ze hebben eindelijk hun verhaal kwijt gekund en het staat ook nog op papier;
- Hun probleem heeft opeens meer lading en urgentie gekregen omdat de gevolgen in kaart zijn gebracht met daaraan de juiste probleemeigenaren;
- Wat ze hebben verteld is op een logische wijze gevisualiseerd in een CoThink Event Map die iedereen snapt. Hiermee kunnen ze naar het management;
- De keten van oorzaken is logisch in verband gebracht met omstandigheden die ertoe bijdragen en met preventieve maatregelen die achteraf niet bleken te werken;
- Hoewel de grondoorzaak nog niet bekend is, zijn er wel heel veel mogelijkheden bijgekomen om dit probleem aan te pakken.

Deze feedback van experts aan de facilitator levert vaak verwonderde gezichten op, ze hebben toch alleen maar vragen gesteld?

#### 4. Je weet nooit van tevoren welke methode het meest opportuun is om toe te passen

De opdracht die deelnemers meekrijgen voor hun facilitatie is “Faciliteer een praktijkprobleem door middel van een CoThink Event Map en ProbleemAnalyse”. Nu is dit richtinggevend. In de praktijk blijkt dat als je goed doorvraagt je vaak geen ProbleemAnalyse nodig hebt. Wat vaker voorkomt is dat het onduidelijk is wat er nu precies gebeurt is. Dan is een tijdlijn juist heel handig om daarna over te gaan naar de CoThink Event Map. Of om de tijdlijn te gebruiken voor de vragen uit de ProbleemAnalyse met betrekking tot de tijd-procesvragen.

Wat altijd werkt is tekenen. Zodra deelnemers vragen tijdens de facilitatie aan een expert om het probleem te tekenen kan het volgende gebeuren:

- Een mede-expert komt erbij staan om zijn collega te verbeteren. Resultaat: inzicht voor de experts en de facilitator;
- Het probleem wordt heel helder en neemt allerlei verwarringen weg, ook bij de experts;
- Aan de hand van de tekening wordt het probleem beschreven, besproken en weer verbeterd. Net zolang totdat iedereen snapt wat er aan de hand is en duidelijk is wat we niet weten;
- De tekening wordt regelmatig gebruikt door de facilitator om door te kunnen vragen;

Een tijdlijn of een tekening maken, blijkt in de praktijk enorm te helpen. Naast het repertoire van procesvragen zou dit standaard in het DNA van een R&ME'er moeten zitten. De ervaring leert dat de deelnemers er niet zo snel om vragen. Waarom niet? Is tekenen kinderachtig? Geef je daarmee aan dat je het niet precies snapt? Bij

navraag blijkt er vaak wel enige schroom te zijn om experts uit te nodigen te visualiseren wat precies het probleem is. Iets wat ze overigens graag doen. Dan Roam heeft er een boek over geschreven dat ik van harte kan

aanbevelen: “[Problem Solving at the back of a napkin](#)”. Een erg leuk en inspirerend boek wat je laat zien wat je allemaal bereikt door iets te visualiseren.

De ervaring die de deelnemers opdoen, is dat CoThink Event Mapping en ProbleemAnalyse ook maar methodes zijn en dat het draait om het helder krijgen van het probleem. Pas dan kun je doorvragen en daarbij is alles geoorloofd dat helpt, methodes zijn ter ondersteuning, niet het doel.

*Hilco van den Bogaart, Waterschap Rivierenland: “De aangeleerde vaardigheden en methodiek bieden een stevig ankerpunt waar je werkelijk op kan terugvallen. Handvatten om op een structurele manier problemen te lijf te gaan.”*

## 5. Procesvragen, ze lijken simpel maar stel ze maar eens

Het doel van procesvragen is om te voorzien in universele vragen die je verder helpen om samen het probleem op te lossen. Procesvragen gebruik je om een CoThink Event Map op te bouwen, een ProbleemAnalyse te faciliteren maar ook bij de andere methodes zoals Besluitvormingsanalyse en Risicoanalyse. Voor Event Mapping zijn het 6 procesvragen die je in staat stellen om een CoThink Event Map op te bouwen. Bijvoorbeeld “Wat is het probleem?” om het Event te bepalen en “Wat was het directe gevolg van het Event?” gevolgd door

“Wat nog meer?” om de gevolgen in kaart te brengen. Onze deelnemers kennen deze vragen ook en zeker op het moment dat ze de facilitatie uitvoeren.

Toch blijkt het best moeilijk om deze vragen te stellen, ze in de goede volgorde te stellen of ze op de juiste manier te stellen. Het zijn open vragen. Stel je de procesvragen gesloten dan krijg je alleen meer

informatie als de facilitator goed doorvraagt of als de expert uit zichzelf meer vertelt.

Als de trainer de vragen stelt lijkt het zo simpel lijkt. Deelnemers moeten zo veel mogelijk zelf oefenen met de procesvragen om te ervaren dat ze je geweldig helpen bij je facilitatie. Dan is het gevoel van omslachtig en lastig en gene snel verdwenen.

*Hilco van den Bogaart, Waterschap Rivierenland: “Ik heb meer zelfvertrouwen in de samenwerking met vakexperts, doordat ik de juiste vragen weet te stellen.”*

De vragen voor het opbouwen van de CoThink Event Map zijn goed te bevatten behalve als tijdens de ProbleemAnalyse wordt gevraagd “Waar op het onderwerp zit de afwijking?” dan blijven de meeste experts je glazig aankijken. Leuk, maar niet effectief. Beter is het als de facilitator concreter had gevraagd “Waar op de klep zit precies de scheur?” bijvoorbeeld bij een gescheurde klep. Dat vereist van de facilitator dat hij zijn vragen goed kent en weet wat hij met de vragen wil bereiken. In dit geval; zien waar op het klephuis de scheur precies zit zodat een materiaaldeskundige de oorsprong, oorzaak of een mechanisme kan beschrijven. Deelnemers blijken bij hun 1<sup>e</sup> facilitaties hier vooral veel te leren. Daar faciliteren ze in het begin nog zonder dat ze de vragen uit het hoofd kennen of snappen wat het doel van de vraag is. Hoezeer we ook oefenen tijdens de training, de praktijk blijkt hier de echte leermeester te zijn. Het is handig maar niet nodig om de vragen uit het hoofd te kennen. Wel is het noodzakelijk om het doel van de vragen te begrijpen.

## 6. Het is ontzettend leuk om te doen, voor iedereen

De laatste in het rijtje open deuren: het is leuk om te doen! Zonder uitzondering heeft iedere tot nog toe, tijdens de facilitatie gecoachte deelnemer er een positief gevoel aan overgehouden. Waar de training voor de één heel leerzaam was, voor de ander een complete jubelervaring was de training voor een andere deelnemer zoals verwacht. Maar allemaal vonden ze het geweldig leuk om te doen.

En waarom? De meesten gaven als antwoord dat het fantastisch voelde om met vragen stellen zoveel te bereiken en daarvoor ook gewaardeerd te worden. De experts die tijd vrijmaken voor onze deelnemers zijn dan ook positief over de aanpak. Ze geven vaak aan dat ze het leuk vonden om hieraan mee te werken en kijken uit naar een volgende sessie.

*Wim van Broekhoven, Attero: “Erg leuk om te doen. Het gaat dan echt om het faciliteren, omdat je geen inhoudelijke kennis hebt.”*

Jaarlijks starten diverse leergangen waar deelnemers aan het eind een facilitatie uitvoeren. Iets om naar uit te kijken als trainers en om je daar samen volledig voor in te zetten zodat elke facilitatie voor de deelnemers een succeservaring wordt.