

INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE

Gezocht: boeiende efficiëntie

Efficiëntie combineren met een aangename manier van werken. Dat is de uitdaging voor Vlaanderen de komende jaren om een competitieve en duurzame economische regio te blijven. In opdracht van de Vlaamse regering wil de competentiepool Flanders Synergy de schouders zetten onder de ontwikkeling van een innovatieve arbeidsorganisatie.

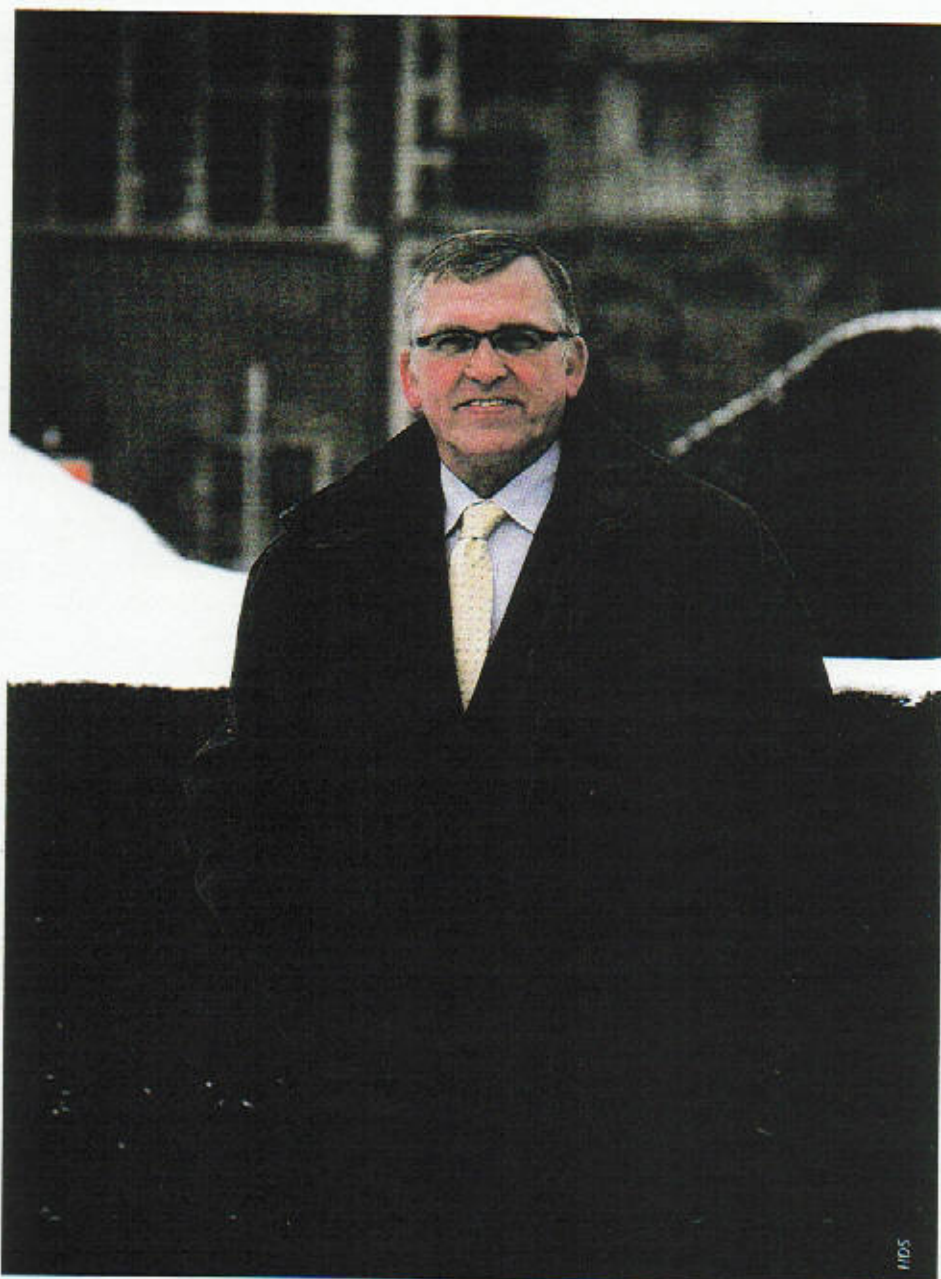
TEKST: *Katleen Weytjens*

“**H**et is ongelooflijk”, opent Chris Dewulf, voorzitter van Flanders Synergy. “Enkele jaren geleden vroegen we ons nog af met welke mensen we de toekomst van onze bedrijven konden verzekeren. Er waren te weinig arbeidskrachten, niet de juiste competenties... denk maar aan de knelpuntberoepen. Nu stellen we ons eerder de vraag welke activiteiten we nog mogen en kunnen doen om concurrentieel te zijn? En hoe kunnen we dat op de meest efficiënte en boeiende manier doen? Enkel efficiënt werken is niet voldoende. Het moet ook interes-

sant zijn voor de werknemers. Over enkele jaren worden we immers weer sterk geconfronteerd met het tekort aan talent.”

Het is meteen ook de missie van Flanders Synergy, de competentiepool die innovaties op het vlak van arbeidsorganisatie wil promoten, bevorderen en initiëren in Vlaamse bedrijven, social profit organisaties en overheidsbedrijven. “Nee, we hebben niet het wondermiddel gevonden om het voortbestaan van onze ondernemingen te verzekeren”, relativeert Chris Dewulf onmiddellijk. “Maar het is duidelijk. Als ik terugkijk in mijn persoonlijke ervaring (nvdr. Chris De-

wulf was van 2005 tot 2009 CEO van de Picanol Group. Tussen 1985 en 1996 was hij HR-, productie-, algemeen directeur en CEO bij Volvo Cars Europe Industry. Hij leidde daarna Nedcar in Nederland, en werd in 2002 managing director van de zakenbank Liof. Nu vervult hij diverse bestuursmandaten) dan zie ik dat we er in het economisch groeiende Vlaanderen altijd in geslaagd zijn om het kostenplaatje onder controle te houden en competitief te zijn. En dat komt door onze grote efficiëntie en productiviteit. We behoren nog steeds tot de meest productieve landen van de wereld. Vlamingen zijn



Chris De Wulf (Flanders Synergy):

“We zitten op de grens van wat je op een normale manier van werken kan bereiken. Het is niet meer voldoende om competitief te zijn, dus we moeten vernieuwend zijn.”

Mieke Van Gramberen, directeur van Flanders Synergy. “Je kunt heel wat van je medewerkers vragen, op voorwaarde dat er een evenwicht is tussen de hoge taakeisen en de autonomie om aan die eisen te voldoen. Dat zijn de zogenaamde ‘actieve jobs’. Vlaanderen telt zo’n 20 procent actieve jobs. Dat is erg weinig in vergelijking met bijvoorbeeld de Scandinavische landen. In zo’n actieve jobs zie je nochtans een lager verloop, hogere tevredenheid, meer plezier.... En dat geldt voor iedereen, op elk niveau. Autonomie, de ruimte om je eigen werk vorm te geven, is belangrijk. Slotsom? Je mag best hoge eisen stellen, maar zet er autonomie tegenover. En dan krijg je een hogere betrokkenheid én een groter engagement.”

Dit idee is niet nieuw, maar het is duidelijk moeilijk te realiseren. “We hebben hetzelfde meegemaakt met de hele beweging rond kwaliteit, de ISO-normen ed.. Er werd veel over gepraat, velen leken er mee bezig. Ik heb dan een tiental jaren buiten Vlaanderen gewerkt. En dan verwacht je als je terugkeert, dat iedereen die kwaliteitsnormen kent en er mee weg is, maar dat blijkt niet zo te zijn. Nu staan we voor een gelijkaardige beweging. Het zal veel werk en tijd vragen om overal verandering te krijgen”, voorspelt Dewulf.

oud en jong

De nieuwe arbeidsorganisatie werpt een heel ander licht op de demografische verhouding, vindt Dewulf nog. “Een voorbeeld: al van in de jaren tachtig zijn we bezig om

zeer sterke creatieve uitvoerders, bijzonder creatief in dingen aanpakken en uitvoeren. Op strategisch vlak scoren we wat minder, maar daar hebben we de voorbije jaren al aan gewerkt. We hebben lang onze loonkostenhandicap kunnen voorkomen, maar nu zitten we blijkbaar op de grens. We zitten op de grens van wat je op een normale manier van werken kan bereiken. Het is niet meer voldoende om competitief te zijn, dus we moeten vernieuwend zijn. Hoe kunnen we Vlaanderen toch nog een positie geven in de wereldconomie? Hiervoor is onderzoek gebeurd: sectoren gedefinieerd waarop we ons moeten concentreren, middelen bepaald (infrastructuur creëren, grotere mobiliteit, technologie verbeteren,...) en we moeten innovatief zijn in producten en processen.”

COMPETENTIES EN AUTONOMIE

Punt is: hoe gaan we dit alles organiseren? Welke mensen hebben we hiervoor nodig en hoe moeten we die mensen organiseren om dit efficiënt te doen? En daar ligt de link met het competentiegebeuren: je kunt de beste organisatie uitdenken, maar als het individu er zich niet lekker voelt, dan lukt het niet.

Over de verschillende organisaties heen, zowel in profit als non-profit en overheid, worstelt men met dezelfde problemen: men wil efficiëntie, productiviteit, kwaliteit, innovatie en tegelijkertijd duurzaamheid met elkaar combineren maar hoe moet men dit bolwerken?

“En dan voel je dat men in sterk hiërarchische, centraal georganiseerde bedrijven waar men weinig beroep doet op de competenties van de medewerkers, op de grens zit”, zegt

teamwerk te promoten. Teamwerk, waarmee je het gevoel creëerde dat je op een andere manier een beroep kon doen op de competenties van je medewerkers dan in de repetitieve werkvorm. Wetende dat in essentie die competenties veel ruimer zijn dan wat je ervan gebruikt.

We hebben daar aan gewerkt, ook bekeken of het team zichzelf niet voor een deel kan sturen. Uit dit proces hebben we geleerd dat er verschil is tussen de ouderen en de jongeren. De jongeren waren veel sneller bereid tot veranderen, waren sneller mee. De ouderen hadden zich op een comfortabele manier ingedekt in hun manier van werken. Ze boden heel wat weerstand want voelden zich in hun manier van werken in vraag gesteld. Met dit proces moet je rekening houden. Dat vergt een zeer actieve begeleiding en een zeer groot geloof in de positieve effecten van het veranderingsproces."

De voortdurende druk op de efficiëntie leidde in de jaren 80-90 tot een zeer grote acceptatie dat een 55-plusser niet meer in dit model kan meedraaien. In Vlaanderen heeft men heel lang de nadruk gelegd op de verhoging van de efficiëntie en een verkorting van de activeringsperiode. Terwijl men in Nederland veel sneller koos voor iets minder druk op de competitiviteit, een organisatie met meer deeltijds werk en een hogere werkbaarheidsgraad. "In Vlaanderen was dit onbespreekbaar. Hier lag men ver achter op het vlak van deeltijds werken. Ook ons socialezekerheidssysteem was niet afgestemd op deeltijds werken. Bij ons leefde de visie: zolang mogelijk voltijds werken, en als dat niet meer kon, dan stapte je er maar beter volledig uit. Zelfs vandaag geldt dit nog. Voltijdse tewerkstelling blijft het vertrekpunt bij discussies."

"We moeten over de grenzen kijken, bestuderen hoe ze het in andere landen aanpakken. Ook wetenschappelijk onderzoek rond deze thema's is belangrijk."

ZUIVER OVERLEGMODEL WERKT NIET

Dewulf beseft eveneens dat zulke grote organisatieveranderingen de bereidwilligheid van de sociale partners vraagt. Maar als alles in een pur sang overlegmodel gebeurt, in volledig compromis met iedereen, dan raken we er niet. Dan lopen we het risico om te laat te komen, is eveneens zijn visie.

"Ik hoop dat Flanders Synergy een bijdrage kan leveren aan dit soort debatten. Waar moeten we nog naar toe? Thema's die zeker nog op tafel liggen zijn het onderscheid tussen arbeiders en bedienden, de sociale zekerheid, de leeftijd en actieve tewerkstel-



Mieke Van Gramberen (Flanders Synergy):

"Je mag best hoge eisen stellen aan werknemers, maar zet er autonomie tegenover. En dan krijg je een hogere betrokkenheid én een groter engagement."

ling opkrikken. Hoe gaan we dit doen? Is dit gewoon werken tot je 65 of 70ste? Nee, het is niet enkel tot wanneer, maar zeker ook hoe? Hoe gaan we dit organiseren? Het is een heel complex kluwen. Als we alle echelons, sectoren, ... erbij betrekken, komen we er nooit uit. We moeten een beetje pushen.

Goede voorbeelden geven, dat werkt beter dan theorieën."

Ook voor Mieke Van Gramberen is het duidelijk dat bedrijven niet zomaar zullen veranderen. Er moet een externe prikkel, een noodzaak zijn om de werkorganisatie te herbekijken.

Het is de combinatie van dwang en drang. Dwang, dat is de omgeving die de onderneming verplicht om zich aan te passen. Drang, dat is de overtuiging: mensen vinden in de organisatie die dat leiderschap willen opnemen en ook op iets langere termijn durven kijken.

In Vlaanderen zijn er heel wat mogelijkheden om competitief te zijn. Dewulf waarschuwt ervoor om ons niet enkel te richten op de intellectuele jobs. "We hebben ook uitvoerende jobs nodig. Maar we hebben heel lang de kennis, kunde en competenties van medewerkers onderschat. We hebben heel lang de Tayloriaanse visie gevolgd. Dit zit diep in ons genetisch materiaal. Hoe minder complex een taak, hoe beter. Nu hebben we het moeilijk om ruimte te creëren, om vertrouwen te geven. De top van de maatschappij, de politiek, de bedrijfsleiders,... die moeten hun visie op de inzetbaarheid van medewerkers aanpassen. Velen vertrekken nog van het standpunt: 'je moet die niet vragen aan je werknemers, ze kunnen dat niet.' Niemand zal hier openlijk voor uitkomen, maar het zit er toch nog diep in bij velen. Dus hier hebben we nog een veranderingstraject te lopen en heilige huisjes in te trappen."

Vragen stellen (on)gewenst

We moeten dingen durven in vraag te stellen, vindt Chris Dewulf. Bijvoorbeeld: het belastingstelsel. In Nederland werkte dit systeem beter, met minder mensen. Werken wij in Vlaanderen de facto minder efficiënt of zijn er andere omgevingsfactoren die een invloed uitoefenen? Dezelfde vragen gelden voor de industrie. Door de druk van de markt hebben we jarenlang moeten afslanken. Maar we moeten een goed even-

wicht vinden: tot waar kan je afslanken zonder te sterven? Ook hier moet je die vragen durven stellen.

"Ik merk helaas in de politiek en ook de media dat essentiële vragen stellen niet meer gewaardeerd wordt. Men verglijdt naar politieke spelletjes en gevoeligheden in plaats van de inhoud goed te bekijken (wie heeft er een vraag gesteld, waarom is die vraag gesteld, met welke achterliggende bedoeling,...). Hetzelfde geldt bij werkgevers en werknemers: zijn we over de kern van de zaak bezig of over randzaken?"

Mieke Van Gramberen ziet voor het sociaal overleg een vrij fundamentele uitdaging. "Sinds 1945 is er een afspraak tussen werkgevers en werknemers. De werkgever zorgt ervoor dat er geproduceerd wordt en over de verdeling van de koek (lonen,...) wordt gepraat met de vakorganisaties. Terwijl we nu vragen dat werkgevers en vakorganisaties samen nadenken en sturen, nadenken over hoe de koek gebakken wordt, niet enkel verdeeld. Dat is een vorm van samenspraak die een uitdaging vormt voor sociaal overleg. Het veronderstelt een gemeenschappelijke visie over hoe onze toekomst er zal uit zien. Een gemeenschappelijke visie én onderling vertrouwen hoe we dit gaan bereiken."

Verloningssysteem cruciaal

Grote drempel of net een versterkend element in het veranderingsproces naar een innovatieve arbeidsorganisatie wordt het verloningssysteem. Dewulf: "We moeten komen tot een verloning gebaseerd op de functie, met een extra verloning op basis van de prestaties en de inzetbaarheid en de kennis/kunde. Voor jonge werknemers die pas aan de slag zijn, is dit zelden een probleem. Ze vinden het goed dat ze afgerekend worden op prestaties, op hun bijdragen in plaats

van hun diploma of oorspronkelijke jobbeschrijving, iets was de vakbonden soms nog aanhangen. Anders ligt het voor oudere werknemers die jarenlang een ander systeem gewoon waren. Zij vrezen voor loonsvermindering.

Met de terugkerende talentenjacht in de toekomst zal dit debat zeker terug bovendrijven. Het is zoeken naar een verloningssysteem dat voor iedereen aanvaardbaar is. En dat binnen een organisatie model waar wij naar streven: met een grotere betrokkenheid en input van de werknemers maar zonder te zeggen dat iedereen door zijn grotere bijdrage opschuift in zijn functieniveau want dan moeten we meer betalen. En dan valt het voordeel van de hogere productiviteit weer helemaal weg. Hierop hebben we nog geen antwoord. We krijgen hier verschillende signalen."

"Tot nu toe zijn deze aspecten, ook wetenschappelijk, nog maar weinig gedocumenteerd", vult Van Gramberen aan. "We zien wel dat in pilootprojecten die ervaring opdeden inzake innovatie arbeidsorganisatie er meestal een goede verstandhouding was, een gevoel van vertrouwen. Het veranderingsproces heeft in de meeste van deze ondernemingen geen aanleiding gegeven tot grote trendbreuken inzake beloningstructuur."

Deze veranderingen zitten er ongetwijfeld aan te komen, maar voorlopig gaat men er in deze pilootbedrijven heel omzichtig mee om, zijn er geen grote veranderingen inzake beloningssystemen. Bij rekrutering en selectie ziet men al meer verschuivingen. De teams bijvoorbeeld, worden vaker betrokken bij rekrutering en selectie van nieuwe medewerkers." HR

Meer info: www.flanderssynergy.be

TOEWANGENDE VAKBLAD VOOR HR EN ARBEIDSMARKT

HRMagazine

HRUPDATE

de gratis elektronische nieuwsbrief van HRMagazine, elke week in uw mailbox

SURF NAAR WWW.HRUPDATE.BE

www.traininginfo.be

De portaal-site voor opleiding in België: duizenden opleidingen, studies, boeken, jobs,...

Management Information

Een initiatief van Management Information