

Op zoek naar arbeidsorganisaties van de toekomst

# Hoe u dreamteams op de werkvloer creëert

- Veertig jaar lang werkten de verschillende afdelingen van Tyco Electronics volgens vertrouwde, platgetreden paden. Tot een steeds veeleisender cliënteel het management ertoe aanzette om de hele organisatie zuiniger en flexibeler te laten functioneren. Met de hulp van competentiepool Flanders Synergy werkt Tyco Electronics nu aan een totaal nieuwe arbeidsorganisatie met multidisciplinaire teams.

Tyco Electronics in Kessel-Lo produceert netwerkcomponenten voor grote telecombedrijven. "Onze klanten werden jarenlang gerund door de staat, denk maar aan de vroegere RIT", zegt operations manager Ivo Vermeiren. "Ondertussen zijn al die bedrijven geheel of gedeeltelijk geprivatiseerd. Met als gevolg dat ondernemingen als Belgacom, Telenet of France Telecom heel wat strengere eisen opleggen aan hun leveranciers. Veertig jaar lang focussten we ons vooral op innovatie en technologische competentie. Dat is nog altijd zeer belangrijk, maar onze klanten verwachten nu ook dat we snel leveren en zeer flexibel reageren op hun vragen."

Om Tyco Electronics te wapenen voor de toekomst, introduceerde het management in november 2008 een intensief 'lean'-project. Ivo Vermeiren: "De bedoeling is om alle overbodige 'waste' weg te snijden. We doopten het project TEOA, Tyco Electronics Operating Advantage. TEOA bestaat uit een 'gereedschapskist' vol instrumenten die onze productieprocessen moeten stroomlijnen. Een van die instrumenten is het Japanse kaizen. Toyota was daarin een pionier. Kaizen is een techniek die verspillingen elimineert, de productie standaardiseert en menselijker maakt. Een andere tool is 'value stream mapping'.

Dat betekent dat je het hele productieproces, van bij de leverancier tot bij de klant, in kaart brengt. Hoe lang duren bepaalde stappen? Hoeveel voorraden zitten er onderweg? De bedoeling is om zo veel mogelijk verliezen bloot te leggen.

Op het moment dat we met TEOA van start gingen, beseften we dat die gereedschapskist met technieken echter niet zou volstaan, en dat we ook zouden moeten werken aan onze arbeidsorganisatie. Daarvoor gingen we te rade bij Flanders Synergy."

## Innoveren met arbeidsorganisaties

De competentiepool Flanders Synergy (FS) werd een paar jaar geleden uit de grond gestampt door de toenmalige minister van Werk Frank Vandenbroucke. Het doel van FS is om innovaties in arbeidsorganisatie in Vlaamse bedrijven te promoten, waardoor ze efficiënter en flexibeler worden en de kwaliteit van de arbeid beter wordt. "Over hoe je een bedrijf 'lean' kunt maken, bestaat heel wat literatuur", zegt Ivo Vermeiren. "Maar over de consequenties die zo'n strategie voor de arbeidsorganisatie heeft, is veel minder kennis voorhanden. Je kan je machinepark wel wijzigen, maar dat heeft niet veel zin als de organisatie daar niet op wordt afgestemd. Dat wil zeggen

dat je de mensen veel meer moet betrekken bij de organisatie van hun werk. Niet alleen de medewerkers op de productievloer, maar ook de leidinggevendenden krijgen daardoor een andere rol. In zo'n nieuw model is de leider niet langer de 'dingent', maar wordt hij een coach. We kregen signalen van op de werkvloer dat die ingrijpende verandering niet voor iedereen even verteerbaar was. We hebben het de voorbije veertig jaar altijd zo gedaan. Was dat dan allemaal verkeerd? Natuurlijk niet, het is zelfs heel goed geweest, anders zou Tyco Electronics al lang niet meer in Kessel-Lo actief zijn. We zijn een afdeling van een Amerikaanse multinational die wereldwijd 10 miljard euro omzet haalt en 75.000 mensen tewerkstelt. Maar onze oude manier van werken is niet meer voldoende om in de toekomst op hetzelfde niveau te blijven meedraaien. Er moet dus niet alleen aan een nieuwe organisatie, maar ook aan veranderingsmanagement gewerkt worden."

## Multidisciplinaire teams

Hoe ziet de samenwerking met Flanders Synergy er op de werkvloer uit? Ivo Vermeiren: "Onze hr-manager volgt bij hen een opleiding tot organisatieconsultant. Een van de basiselementen waar innova-





tieve arbeidsorganisatie op steunt, is dat je als bedrijf afstand moet nemen van de oude organisatie met een productie-afdeling, een onderhoudsdepartement, kwaliteitsdepartement, planningsdepartement... Je moet afstappen van het hokjesdenken en evolueren naar een procesgerichte organisatie. Daarom hebben we multidisciplinaire teams, of Value Stream Teams (VST) opgericht. De Value Stream is de hele stroom van activiteiten die start bij onze leveranciers en eindigt bij onze klanten. Zo'n team bestaat uit mensen van verschillende departementen die rond dezelfde producten werken. Op regelmatige basis, wekelijks of zelfs dagelijks, plegen zij overleg. Een VST bestaat onder andere uit iemand van de productie, iemand van de planning, een aankoper, een verkoper. Vroeger zat iedereen op zijn eiland, nu denken mensen vanuit hun verschillende afdelingen samen na en werken ze in functie van de toegevoegde waarde voor onze klant. Dat lijkt misschien logisch en klinkt niet zo revolutionair. Maar het is niet vanzelfsprekend om al die teams over de verschillende departementen heen te laten samenwerken."

De VST's worden bevolkt door mensen van verschillende niveaus. Elk team wordt gecoördineerd door een Value Stream Manager. Hoe reageren de leidinggevenden bij Tyco Electronics? "Ze beseffen dat hun rol wijzigt. Volgende maand starten we met een opleiding voor leidinggevenden rond communicatie en samenwerking in de context van verandering. Heel belangrijk is het middenkader: de ploegbazen en de leidinggevenden van kleinere departementen. Van bovenuit kun je massa's ideeën spuien en ontwikkelen, maar die moeten allemaal door die smalle tunnel van het middenkader. Daarom proberen we de supervisors goed te betrekken in de Value Stream Teams, zodat zij heel goed weten wat er gaande is."

#### Lean and mean

Supervisor Wim Deltonghe is een van de VST-pioniers. Hij leidt een productieploeg van twintig operatoren. "Eind 2008 heb ik een intensieve cursus over TEOA en de 'lean'-filosofie gevolgd", vertelt hij. "Een week


lang zat ik samen met mensen met uiteenlopende functies uit verschillende afdelingen en werden we ingewijd in het 'lean'-denken. Het komt erop neer dat alle overbodige processen uit de productie en de logistiek moeten verdwijnen. Maar eerst moeten alle processen in kaart gebracht worden, en dat gebeurt door het multidisciplinaire Value Stream Team. Ik werd lid van het eerste VST. In mijn team zat een aankoper, een verkoper, ingenieurs en supervisors van verschillende afdelingen. Vroeger waren dat gescheiden werelden. Een aankoper kocht schroeven voordelig in Amerika aan, maar was zich er niet van bewust dat ze niet op alle vijzen pasten die de operators gebruiken. Dankzij het wekelijkse overleg in het VST weet hij nu perfect wat de mensen op de vloer nodig hebben. Ik heb mensen in het VST ontmoet waar ik vroeger amper contact mee had. Een VST brengt alles in kaart en past daar de 'lean'-technieken op toe. Stilaan raken al die technieken ingeburgerd op de vloer. De mensen leren om in groep te werken en mee hun visie te geven. Niet iedereen reageerde daar in het begin even enthousiast op. Maar dat maakt het natuurlijk extra boeiend: om die mensen ervan te overtuigen dat ook zij er voordeel zullen uithalen."

tekst: Jan Stevens | foto: Giel Dekoninck

## Flanders Synergy Congres

Op woensdag 17 maart 2010 organiseert Flanders Synergy, de competentiepool voor vernieuwende arbeidsorganisaties, zijn eerste congres. In ateliers en voordrachten kan iedereen inspiratie opdoen en ideeën uitwisselen.

Meer info: [www.flanderssynergy.be](http://www.flanderssynergy.be)

WERKT U TEAMGERICHT OF OP EEN EILAND?  
 [vacature.com/dreamteam](http://vacature.com/dreamteam)

**Tyco Electronics**, een producent van netwerkcomponenten voor grote telecombijbedrijven, werkt sinds kort met multidisciplinaire teams. Terwijl vroeger iedereen op zijn eiland zat, werken mensen vanuit verschillende afdelingen nu nauw samen in teamverband.