



Belga

# Kantel uw organisatie

**M**et innovatie moet onze economie het verschil maken. Heel wat bedrijven werken aan proces- en productinnovatie, maar hoe innovatief is de arbeidsorganisatie van de ondernemingen in ons land?

door Kurt De Cat

**D**eze vraag legde *Industrie Technisch & Management* voor aan **Tom Van Acker**, senior consultant van **Athena**, de vormingscel van **Voka Oost-Vlaanderen**, en **Bart Schittekatte**, directeur **PvO** (voluit 'Partners Voor Ondernemers'). Athena focust als organisatie op de drie HR-luiken: het rekruteren, ontwikkelen en borgen van talent. PvO is een aparte juridische entiteit van **Voka West-Vlaanderen**. Er werken acht specialisten die bedrijven ondersteunen om zich beter te organiseren op het vlak van processen, werkmethodes..., zowel voor productie, logistiek als dienstenbedrijven. Samen bekijken ze de arbeidsorganisatie vanuit een dubbel perspectief. De HR-consultants gaan na of de opgezette arbeidsorganisatie leidt tot een maximale betrokkenheid van de medewerkers. PvO zet de bril van de ingenieur op en screent organisaties op het vlak van efficiëntie, procesverbetering, systematiek, enz. Beide spelers gaan voor de 'innovatieve arbeidsorganisatie'. Het doel van dit concept is dat de arbeid in bedrijven anders georganiseerd wordt, om op die manier te komen tot meer betrokkenheid én meer resultaat.

### WAT IS HET PROBLEEM?

Volgens Bart Schittekatte is de tijd van seriereproductie in onze contreien voorbij: "De bedrijven die hier nog actief zijn, bieden een enorme diversiteit aan producten aan. Ze kunnen die leveren op een zeer korte periode en dat geeft een indrukwekkende verscheidenheid aan processen en knowhow. Producten worden op order gemaakt, dat zorgt voor heel wat complexiteit op de werkvloer." Daardoor verwachten managers van hun (technische) mensen dat ze ruimer gaan meedenken, dat ze meer betrokken zijn bij het proces. Bovendien vinden bedrijven alsmaar moeilijker de juiste technische profielen voor die complexere productieprocessen. Dat betekent dat

medewerkers op de vloer moeten geschoold worden tot een polyvalent profiel. Dat dit geen sinecure is, ervaren heel wat bedrijven dagelijks. Bedrijven moeten een ingewikkelde productenmix snel en flexibel kunnen leveren, dat betekent dus nieuwe producten fabriceren aan een heel snelle doorlooptijd. "En dat kan niet meer via

een nieuw project is afgewerkt en de klant aanvaardt dat niet meer", aldus Schittekatte.

Een ander aspect van het vraagstuk zijn de negatieve gevolgen van kortcyclische arbeid. Het prototype daarvan is aan de band staan en om de zestig seconden dezelfde handelingen moeten uitvoeren. Uit verschillende studies

uitgerangeerd. Volgens Tom Van Acker wordt de geringe betrokkenheid van personeelsleden in een organisatie ook vrij vaak veroorzaakt door de organisatie zelf. "De oorzaak van heel wat problemen rond betrokkenheid, motivatie en teamspirit in bedrijven heeft niet zozeer te maken met de mensen, maar met de manier waarop de organisatie is uitgetekend, met de wijze waarop de arbeid is ingedeeld."

### IS DE 'INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE' DE OPLOSSING?

De 'innovatieve arbeidsorganisatie' begint volgens Bart Schittekatte op organisatieniveau waarbij je afstapt van de klassieke afdelingsgerichte organogrammen. "Je moet starten met de vraag wat je moet doen om de klant tevreden te houden. Het begint met een order. Je moet multidisciplinaire teams samenstellen die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een volledig proces en afstappen van gespecialiseerde afdelingen. Dat is het zogenaamde 'kantelen' van de organisatie. De arbeid anders indelen, is de cruciale stap die het management moet zetten. De teams worden gemaakt in functie van hoe het proces loopt, in functie van het product dat de klant vraagt", verklaart hij.

"Het komt erop neer dat je de arbeid zo indeelt dat je een team mensen hebt die samen verantwoordelijk zijn voor een behoefte van een interne of externe klant. De arbeidsorganisatie wordt uitgetekend vanuit de behoefte van de markt. In plaats van een ketting gaat het nu om een multidisciplinair team dat samen verantwoordelijk is voor het kwalitatief afleveren van een bepaald product binnen een bepaalde tijd. Dat vergroot ook de betrokkenheid. Hoe meer stappen in uw ketting, hoe meer coördinatie er nodig is, hoe meer afstand, hoe meer inefficiëntie", vult Van Acker aan. Het weze duidelijk dat het



Beiga

**Bedrijven vinden alsmaar moeilijker de juiste technische profielen voor de complexere productieprocessen.**

een klassiek proces waar een project verschillende afdelingen (ontwerp, engineering, productie, logistiek, klantendienst, boekhouding, enz., *nvdr.*) moet doorlopen en waar het tussen elke divisie twee weken blijft liggen. Onze bedrijven kunnen zo niet innovatief werken, dat lukt niet meer. Op die manier duurt het weken vooraleer

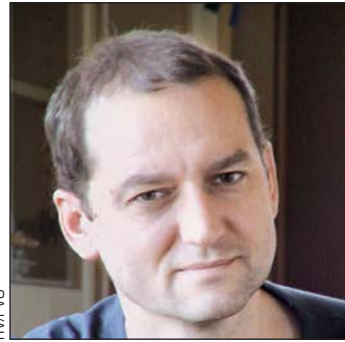
blijkt dat dit soort werk ziekmakend is, en dat wordt op lange termijn een probleem voor de bedrijven. Onze samenleving wil de mensen langer laten werken, maar het is niet evident om werknemers in dit type arbeidsomstandigheden langer aan het werk te houden. Velen zijn uitgeblust op hun vijftigste en worden

hier gaat om een totaal ander denkpatroon dan een klassieke organisatie die alle specialisten in een aparte cluster stopt. Mensen moeten in deze benadering in een 'zelfsturend team' meedenken, initiatieven nemen, meer verantwoordelijkheid opnemen, enz. Dat gaat natuurlijk niet zomaar. Tom Van Acker wijst met een boutade op het gegeven dat het niet moeilijk is om wilde eenden tam te maken, maar eens ze tam zijn, is het heel lastig om ze weer wild te krijgen. Jarenlang zijn mensen in bedrijven en organisaties 'tam gemaakt' door ze een beperkte verantwoordelijkheid te geven. Als je die mensen vandaag vraagt om mee te denken en initiatief te nemen, kan je van een kale reis thuiskomen.



RVA/Athens

**Tom Van Acker, senior consultant van Athens – Voka Oost-Vlaanderen.**



RVPVO

**Bart Schittekatte, directeur PvO – Partners voor Ondernemers.**

### WAT DOET HET TEAM?

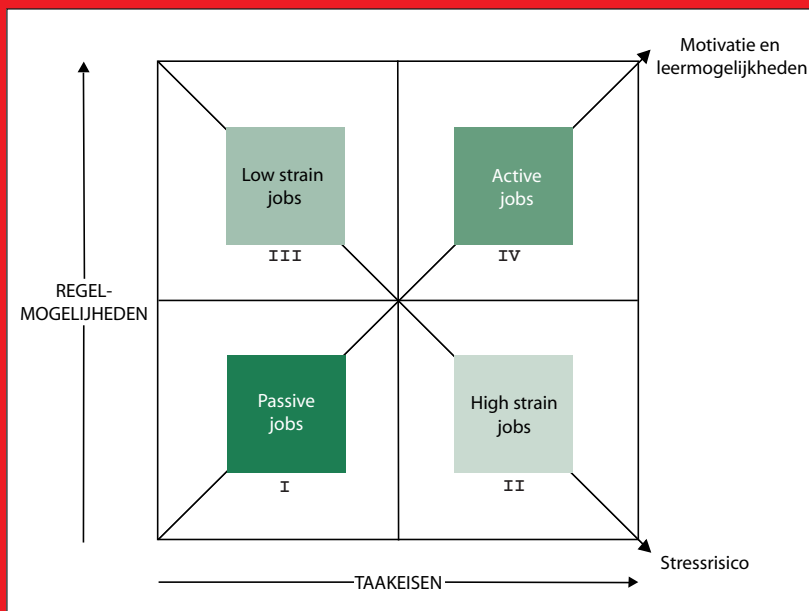
Als mensen op de een of andere manier langer moeten gaan werken, zal de arbeid ook heel wat interessanter moeten worden. We moeten streven naar jobs die passen in het vierde kwadrant van onderstaand schema. Langs de

ene kant geef je de mensen meer verantwoordelijkheden (X-as), dat betekent dat ze meer taken aankunnen, over ruimere competenties beschikken en polyvalenter inzetbaar zijn. In kwadrant IV hebben de mensen veel werk, ze zitten in een uitdagende omge-

ving, maar je geeft ze ook de mogelijkheden om zelf hun werk te kunnen organiseren (regeltaken op de Y-as). Dat betekent dat ze hun eigen vakantieplanning kunnen regelen, dat ze hun eigen opleidingen organiseren, zelf beslissingen kunnen nemen, enz. In het klassieke hiërarchische model bepaalde de chef de regeltaken en in het nieuwe model wordt dat binnen het team vastgelegd. Minder stress betekent dus niet noodzakelijk minder werken. Het betekent wel meer uitdagingen geven aan de medewerkers, om zo te komen tot jobs die men op langere termijn kan blijven uitoefenen. In deze jobs voelen medewerkers zich meer betrokken in de organisatie, ze ervaren dit niet als negatieve stress. Het gaat om jobs waar je mensen enorme uitdagingen geeft, maar je biedt ook de mogelijkheden om zelf initiatieven te nemen.

### EN DE MANAGER?

"Het begint bij het management. Zij moeten anders gaan denken en coachen. Zij moeten een stuk verantwoordelijkheid loslaten, delegeren en zich niet meer bezighouden met details, dat is voor het team. Dat is soms moeilijk voor een manager", bevestigt Bart Schittekatte. De nieuwe rol van de manager is opvolgen of het proces goed loopt, de teamleden coachen en stimuleren. In de 'innovatieve arbeidsorganisatie' heeft de manager nood aan een dashboard om na te gaan of het team 'goed bezig' is. Hij moet niet langer de controleur spelen. De manager maakt duidelijk wat de verantwoordelijkheid van de teamleden is. Het team krijgt een opdracht en de teamleden kunnen zich organiseren, zelf initiatieven nemen hoe ze bepaalde problemen gaan oplossen. Volgens Tom Van Acker moeten organisaties mensen leren 'doenken', dat is tegelijkertijd denken én doen. Vroeger dacht de chef en de medewerkers voerden uit. 'Doenken' is ook uitvoeren maar



RV/Robert Karasek

**Kwadrant I:** Mensen hebben heel weinig verantwoordelijkheid en kunnen zelf niets regelen. Deze job is afstempend en leidt op korte termijn tot burn-out.

**Kwadrant II:** In dit kwadrant krijgen mensen meer verantwoordelijkheid, maar ze kunnen daar zelf niets rond regelen, ze hebben geen beslissingsrecht. Deze arbeid wordt als zeer stresserend aanzien. Hier worden mensen zwaar onder druk gezet zonder dat ze zich kunnen organiseren.

**Kwadrant III:** Hier kunnen mensen voldoende regeltaken op zich nemen, maar krijgen ze onvoldoende verantwoordelijkheden. Ook dit is een situatie die op termijn onvoldoende uitdagingen biedt en tot burn-out kan leiden.

**Kwadrant IV:** De echte 'challenge' omgeving, het na te streven evenwicht tussen regeltaken en verantwoordelijkheid.

- Rode Kruis Vlaanderen heeft je hard nodig! -



## Industrie Technisch Management-lezers geven bloed omdat het écht nodig is!

Hallo, ik ben Günther Neefs en samen met het Rode Kruis Vlaanderen ben ik op zoek naar 4 000 nieuwe bloeddonoren in de maand januari. Een heuse uitdaging! Ik richt me dan ook graag tot de lezers van INDUSTRIE TECHNISCH MANAGEMENT om zich te registreren als kandidaat bloeddonor!

Dat kan door te surfen naar de website [www.bloedgevendoetleven.be](http://www.bloedgevendoetleven.be) of een smsje te sturen naar 8128. Je kan je individueel registreren of samen met je collega's! Je wordt dan vrijblijvend uitgenodigd op een bloedcollecte bij jou in de buurt! Hou het niet bij goede voornemens, maar meld je nu aan!

Wij zijn je ontzettend dankbaar.



Met dank aan  
**Roularta  
MediaGroup**



Doe een heldendaad en meld je aan op

**BLOEDGEVENDOETLEVEN.BE**

# Word hoofdrolspeler op de ITM Industrie Awards !

Op donderdag  
6 mei 2010  
Uitreiking  
ITM Industrie  
Awards \*



## Uitreiking ITM Industrie Awards

- Best Practice in Process
- Best Practice in Manufacturing
- Best Practice in Logistics



\*Uitreiking ITM Industrie Awards op 6 mei 2010 in Kinopolis Brussel met een voorstelling van 3D-filmtechnieken

Mis het volgende nummer van ITM niet voor alle informatie en uw uitnodiging! [www.industrie.be/itmawards](http://www.industrie.be/itmawards)

### Golden Sponsors

Master in the  
electromechanical  
drive systems **LERROY  
SOMER**

**pilz**

### Silver Sponsors



### Technology Partner

**siris**  
driving industry by technology

### Supported by



zich tegelijkertijd continu bewust zijn van waarmee men bezig is en zoeken naar manieren om die activiteit te verbeteren, te optimaliseren, te vernieuwen, enz. "Mensen toevertrouwen dat ze niet alleen moeten denken maar ook moeten leren doen en omgekeerd. Mensen moeten in het nieuwe model continu uitgedaagd worden om te 'doenken', zeker omdat de maatschappelijke en technologische revolutie zo snel gaat. We moeten mensen verplichten om hun hoofd te gebruiken en mee te denken. De rol van de chef wordt inderdaad anders. Vroeger was het zo dat de ondergeschikten het deden en de leidinggevendenden regelden dat wel. Bij zelfsturende teams komt het er in feite op neer dat je met je operationeel team duidelijk afspreekt dat ze samen verantwoordelijk zijn voor die processen die leiden tot dit resultaat. We moeten ook duidelijk afspreken wat de norm is, wat de prestaties zijn die het team zal leveren. Een team is operationeel verantwoordelijk voor een aantal resultaten en de processen die leiden tot dat resultaat. Daar bestaan afspraken over en je delegeert dat, je laat dat los", zegt Van Acker.

Zelfsturing is ook altijd het einde van een leerproces. "Mensen komen in een team terecht met complexere taken, ze worden voor een stuk mee verantwoordelijk voor



Beige

**Tom Van Acker: "De oorzaak van heel wat problemen rond betrokkenheid, motivatie en teamspirit in bedrijven heeft niet zozeer te maken met de mensen, maar met de manier waarop de organisatie is uitgetekend, met de wijze waarop de arbeid is ingedeeld."**

kantieregeling zo goed mogelijk doen, wat kunnen we doen om efficiëntieverlies weg te werken, enz. Dat leer je niet van vandaag op morgen. Dat vergt tijd en dat is ook soms de ontgoocheling van mensen die starten met zo'n project. Het gaat traag. Je evolueert van een omgeving van controle, naar begeleiding, naar inspraak, naar loslaten. Dat is een lange weg en een bewust leerproces", stelt Tom Van Acker.

### DASHBOARD

De oplossing is ook niet voor elk bedrijf dezelfde. Er zijn een aantal basisfilosofieën en voor een stuk moeten die aangepast toegepast worden in de onderneming. Het is

automobielinclusie die complexe processen hebben en aan heel hoge kwaliteitseisen moeten voldoen. Ingenieurs in die bedrijven proberen de menselijke fout uit te schakelen door het arbeidsproces op te delen in eenvoudige taken en een strenge kwaliteitscontrole in te voeren. Bij het personeel leidt dat tot een hoog ziekteverzuim en veel verloop. Hoe los je dat op? "Door bijvoorbeeld flexibiliteit in te bouwen. De operatoren moeten in staat zijn om op alle werkstations te werken. Iedereen moet eens op de 'probleempost' staan. Dat zorgt voor variatie en meer betrokkenheid", zegt Bart Schittekatte. De 'innovatieve arbeidsorganisatie' is ook geen eindpunt. Schittekatte ziet het als een evolutie sinds de jaren '40. "Het is gestart met volumes produceren, productiviteit, dan bleek de kwaliteit niet voldoende te zijn, en kwamen de jaren '80 met ISO, kwaliteitscirkels, enz. Op een bepaald moment was alles kwaliteit. Dan zag je dat je de synthese van de twee nodig had. Het principe van zelfsturende teams bestaat ook al twintig jaar. Het gaat om een organisatieverandering, resultaatgericht werken met een hogere betrokkenheid. Vroeger was er vaak kritiek op zelfsturende teams: dat het niet meer was dan een praatbarak en er geen resultaten uit kwamen. Als reactie daarop hadden we 'lean

management', waarmee je zeer resultaatgericht gaat werken, en eigenlijk is het de synthese van de twee die dan weer een volgende stap is. 'Innovatieve arbeidsorganisatie' betekent een dashboard opzetten van *dat verwachten we van je, ik geef je verantwoordelijkheid, maar daar wordt je wel op afgerekend*. Het moet altijd een combinatie zijn van verschillende items. We mogen niet focussen op één aspect. Onze economie moet op alle criteria performant zijn." ■

[www.industrie.be](http://www.industrie.be)

“

**JE MOET STARTEN MET DE VRAAG  
WAT JE MOET DOEN OM DE KLANT  
TEVREDEN TE HOUDEN.”**

regeltaken: hoe kunnen we de kwaliteit beheersen binnen ons team, hoe kunnen we de kosten efficiënter laten verlopen, hoe kunnen we de machines optimaliseren, hoe kunnen we de werkposten zo goed mogelijk in orde krijgen, hoe gaan we de planning in kaart brengen en verbeteren, hoe gaan we de va-

een concept waar je voor gaat en dan moet je kijken wat er haalbaar is. Als je zuiver naar de werkprocessen kijkt, dan zit een kmo al dichter bij zelfsturende teams dan een traditionele autobouwer, omdat die nog altijd met dat kortcyclische werk op een bandsysteem zit. Of neem de toeleveranciers voor de



### Competentiepoo

De 'innovatieve arbeidsorganisatie' wordt in Vlaanderen gepromoot en gestimuleerd door de competentiepoo Flanders Synergy. Deze competentiepoo doet onderzoek, geeft publicaties uit, werkt aan projectondersteuning en organiseert opleidingen en evenementen om een kennisnetwerk rond het onderwerp uit te bouwen. Het 'Flanders Synergy Congres' vindt plaats op 17 maart 2010, meer info op [www.flanderssynergy.be](http://www.flanderssynergy.be).