



Sociale innovatie of het “nieuwe werken”. Is dat nodig en wat betekent dat in de concrete HR-praktijk?

Mieke Van Gramberen

Annemie Salu

Inhoud

- Waarover hebben we het?
- Is het nodig? Is het nuttig?
- Vanuit een visie en in fasen
- Innovatieve arbeidsorganisatie
 - De oude manier van organiseren
 - Waarom structuur flexibiliseren
 - Principes van innovatieve arbeidsorganisatie
 - Naar zelfsturende teams
 - Van job negociating naar een flexibele loopbaan
- Flanders Synergy

Waar hebben we het over?

- Sociale innovatie tov technologische innovatie
- = Innovatie in arbeidsrelaties
- = Nieuwe vormen van managen, organiseren en samenwerken
- = Flexibeler omgaan met de organisatie van arbeid betreffende :
 - Tijd (tijdskrediet, glijdende uren, loopbaanonderbreking)
 - Plaats (thuiswerk, regionale kantoren)
 - Contractvorm (interim, zelfstandigen, deeltijds)
 - Jobinhoud (jobrotatie, taakverbreding)
 - Loopbaan (onderbreking, horizontale verschuiving)
 - Loon (flexincome, mobiliteitsbudget)
 - Structuur (zelfsturende teams, projectwerk)
 - Development (development-store, blended learning)

Is het nodig?

→ Global Village (Globalisering, 24/24 connected) + Homo Zappiens (Ervaringseconomie, individualisering) = Flexible Firm



EISEN VANUIT DE AFZETMARKT



Bron :



Is het nuttig?

→ Wat wint de Werkgever :

- Hogere betrokkenheid -> betere prestaties/verhoogde productiviteit
- Kostenbesparend (infrastructuur, loonkost, overhead-kost, lager ziekteverzuim)
- Betere bereikbaarheid, beschikbaarheid en inzetbaarheid
- Duurzaam omgaan met menselijk kapitaal

→ Wat wint de Werknemer :

- Hogere betrokkenheid -> grotere arbeidskwaliteit
- Betere work-life-integratie -> hoger welzijn
- Zelfontplooiing
- Keuzemogelijkheden

→ Wat winnen andere stakeholders

- Klanten
- Maatschappij/Economie
- Gezin
- ..

Sociale innovatie/flexibiliteit invoeren is een cultuurshift, vergt dus tijd en kan alleen onder bepaalde voorwaarden :

→ Voorwaarden in de organisatie :

- Drang en dwang
 - Geloof in de noodzaak
 - ROI zien
- Daarna naar volgende voorwaarden toe werken
 - Dialoogcultuur werknemer-leidinggevende
 - Vertrouwen in medewerkers
 - Nieuwe kijk op management: Resultaatssturing (fysieke controle loslaten)
 - Vanuit talenten denken
 - Medewerker neemt een deel van de verantwoordelijkheid op

→ Voorwaarden buiten de organisatie

- Mentaliteitswijziging
- Sociale wetgeving versoepelen

Denkoefening : welke voorwaarde is bij u minst goed ingevuld?



Fasen in Sociale innovatie

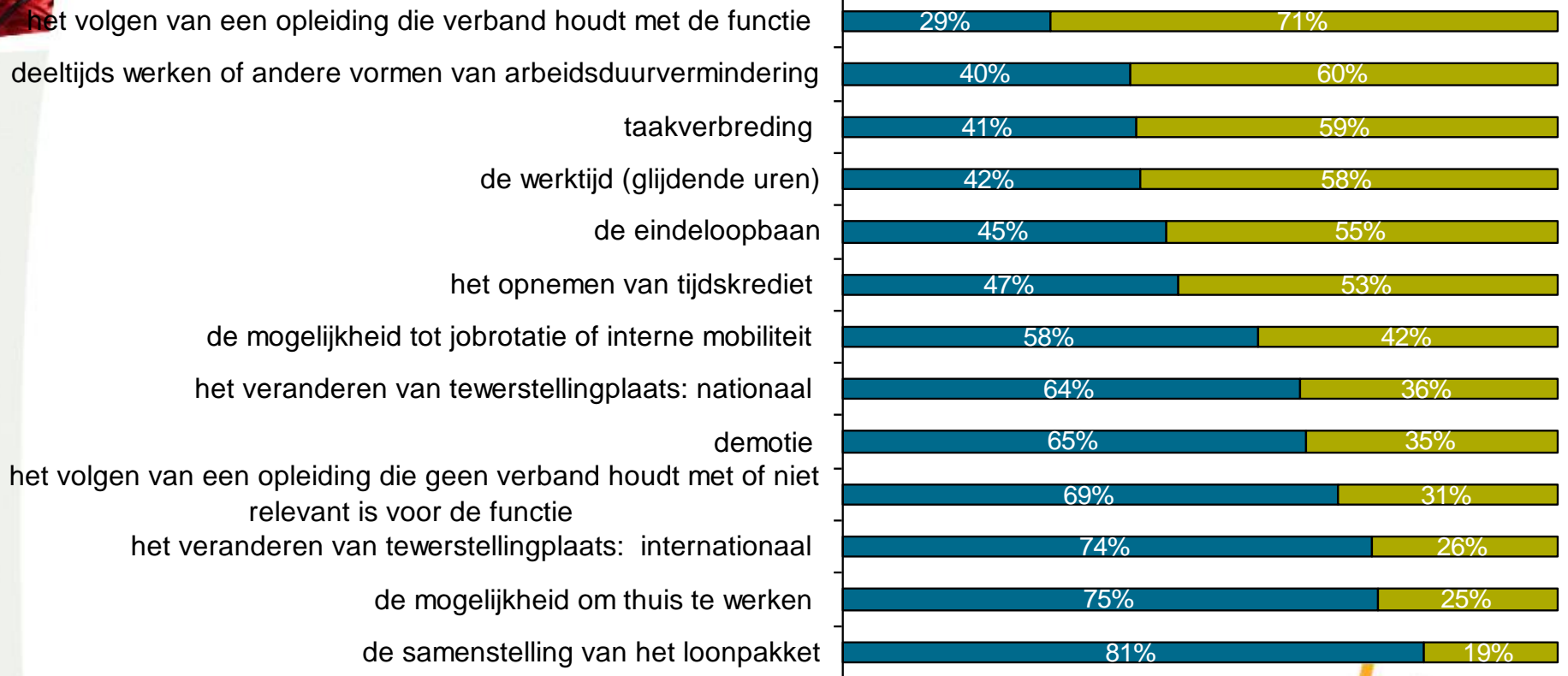
Van tijdskrediet en thuiswerk naar écht anders organiseren

- Fase 1 : arbeidstijd en -plaats
- Fase 2 : cafetaria-verlonen
- Fase 3 : innovatief werven, nieuwe contractvormen
- Fase 4 : flexibele structuur en soepele functiebeschrijvingen
- Fase 5 : flexibele loopbanen en persoonlijke ontwikkelingstrajecten
- Fase 6 : ?

Fasen in Sociale innovatie

Van tijdskrediet en thuiswerk naar écht anders organiseren

Hoe flexibel vindt u dat uw werkgever omgaat met vragen van werknemers over...





Fasen in Sociale innovatie

Van tijdskrediet en thuiswerk naar écht anders organiseren

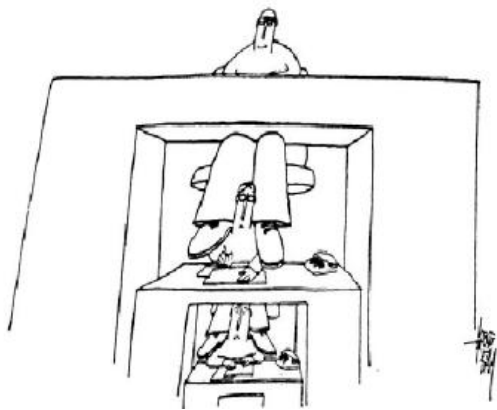
- Fase 1 : arbeidstijd en -plaats
- Fase 2 : cafetaria-verlonen
- Fase 3 : contractvormen/innovatief werven
- **Fase 4 : flexibele structuur en soepele functiebeschrijvingen**
- Fase 5 : flexibele loopbaan en persoonlijke ontwikkelingstrajecten
- Fase 6 : ?



Flexibiliteit in structuren en functiebeschrijvingen

Traditionele manier van organiseren

- Basis gelegd door A. Smith, F. Taylor, H. Ford en vele anderen
- Organiseren door bewerkingen/functions te isoleren en te groeperen
- Scheiding tussen DENKEN/DOEN + Splitsing van D/O/E/N & D/E/N/K/E/N
- Scheiding management en uitvoering



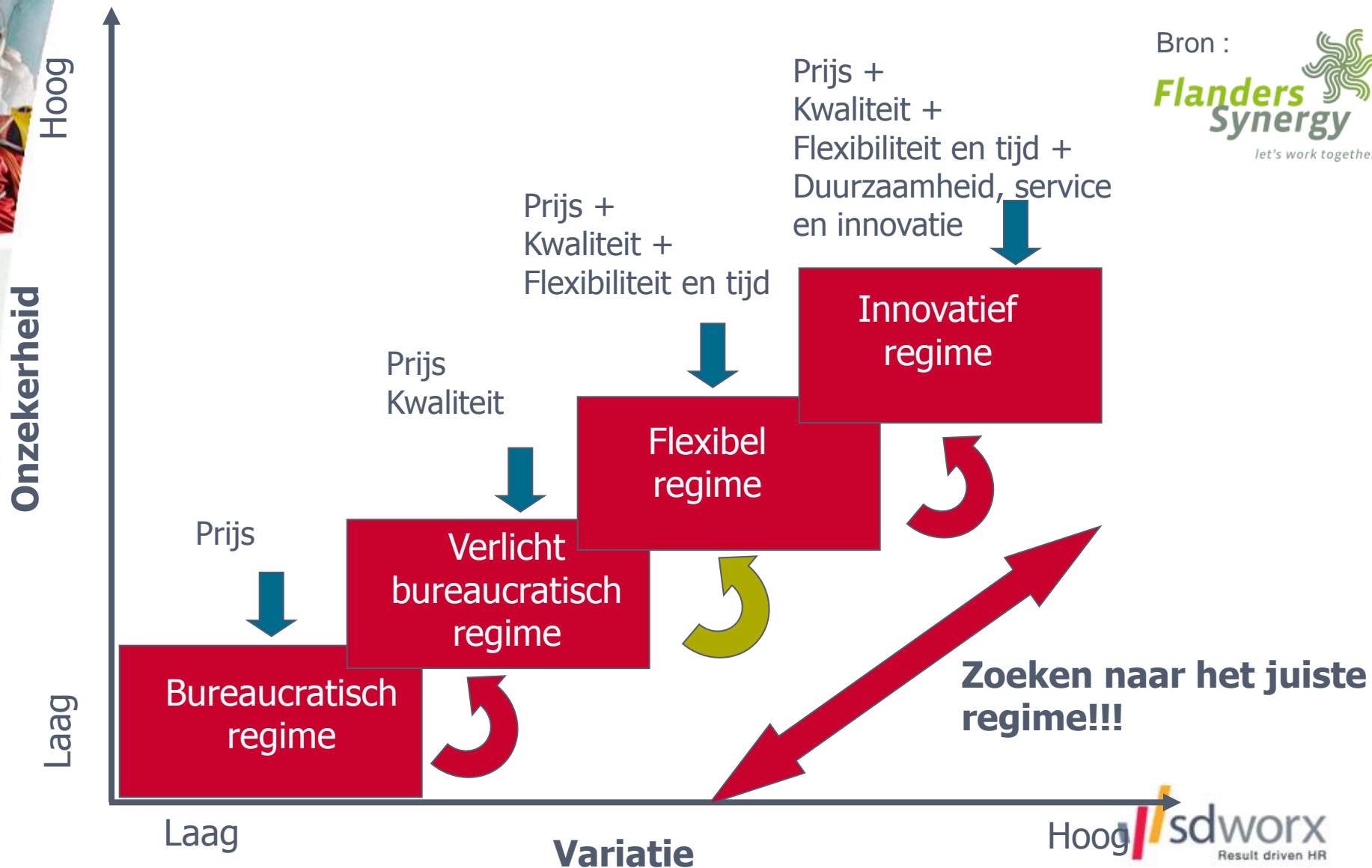


Achterliggende premissen

- De optelsom van geoptimaliseerde delen levert een geoptimaliseerd geheel
- Organisaties zijn contextloze agents (machines,...)
- Mens is lui wezen, enkel in geld geïnteresseerd
- Wantrouwen

COMPLEXE ORGANISATIES MET SIMPELE TAKEN

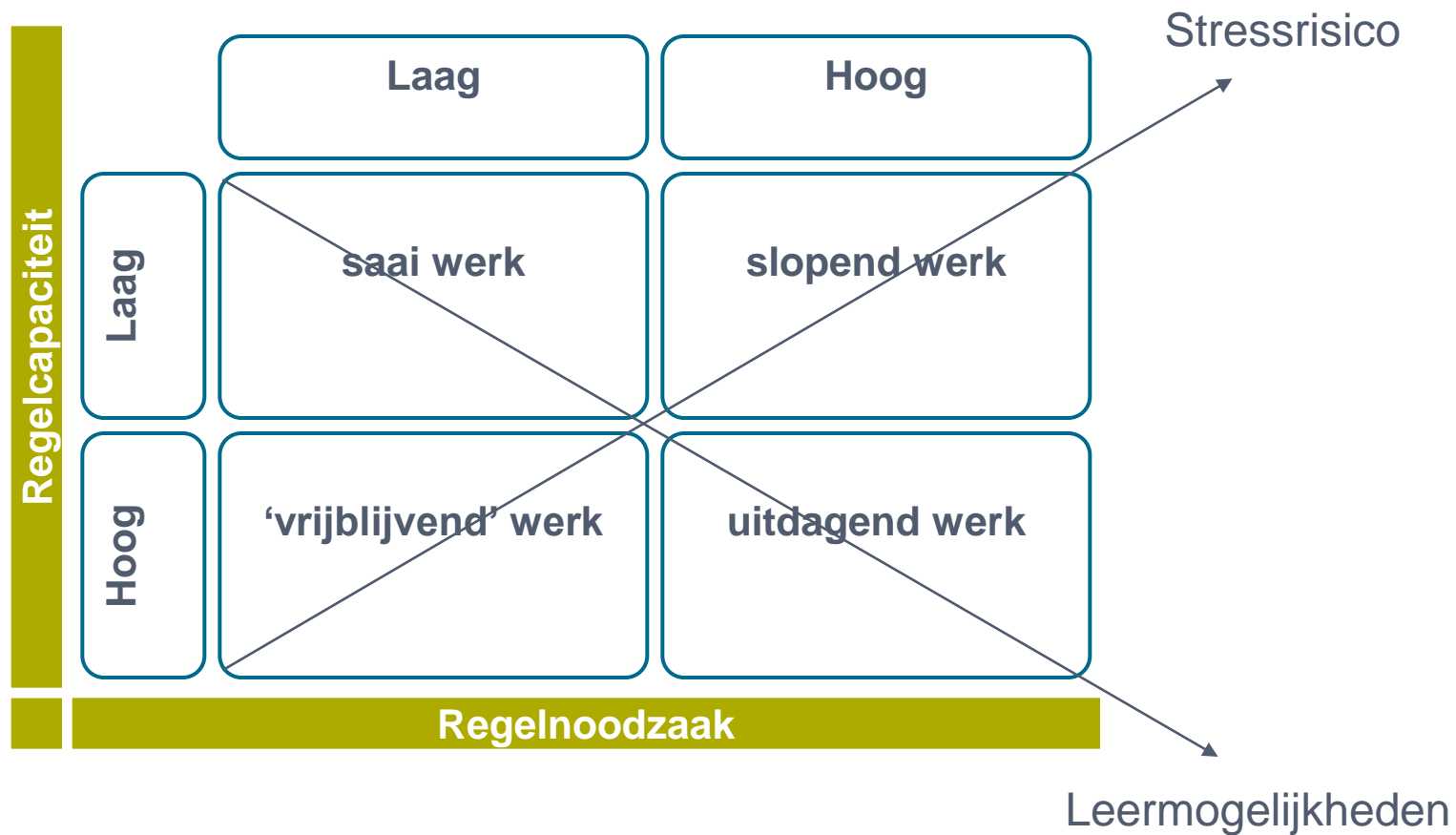
Waarom structuur flexibiliseren? De eisen van de markt



Waarom structuur flexibiliseren?

De kwaliteit van de arbeid

Het 'jobdemand-control'-model van Karasek



Bron :



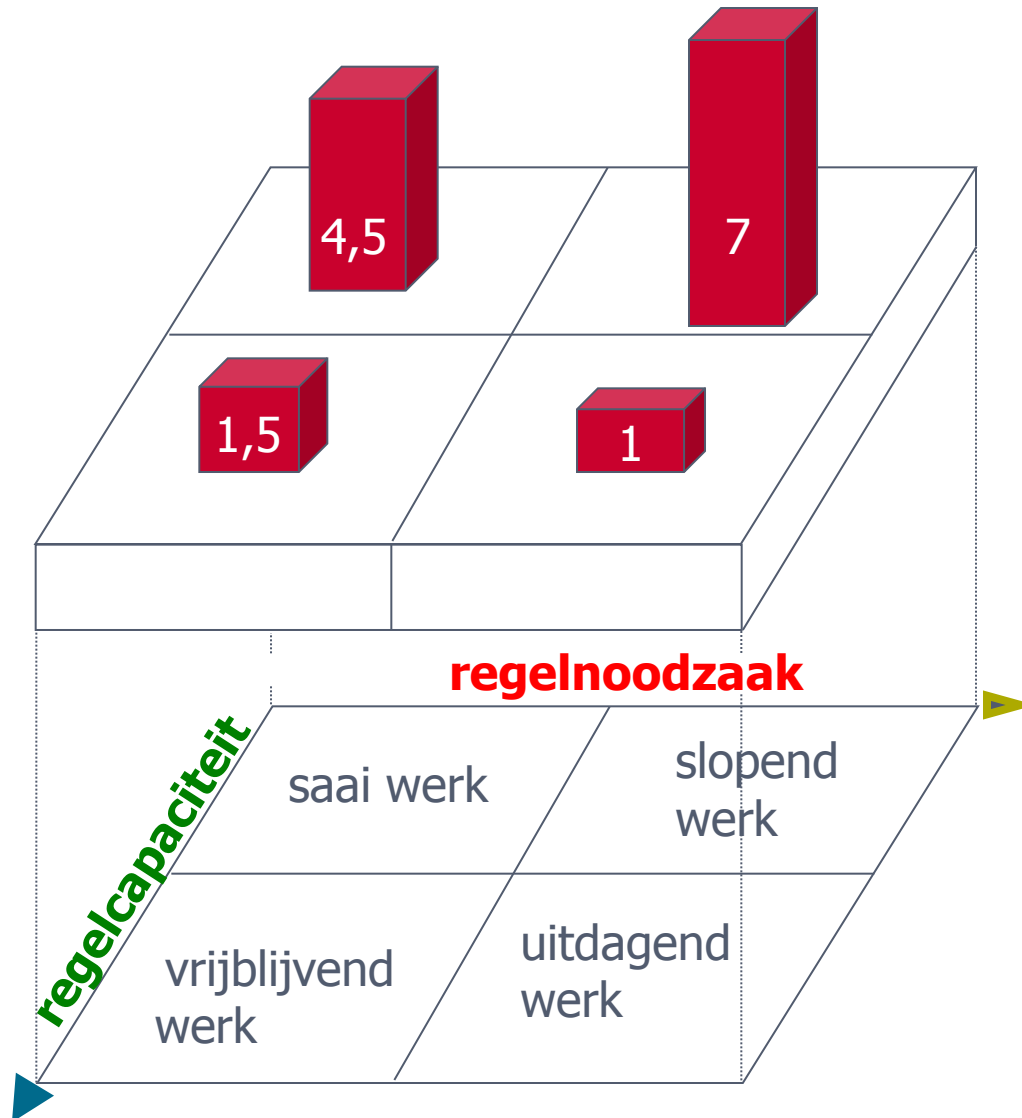
Denkoefening :

Hoeveel procent van uw medewerkers zitten in welk kwadrant?

Waar zit u zelf?



Waarom structuur flexibiliseren? Ziekteverzuim



Bron :



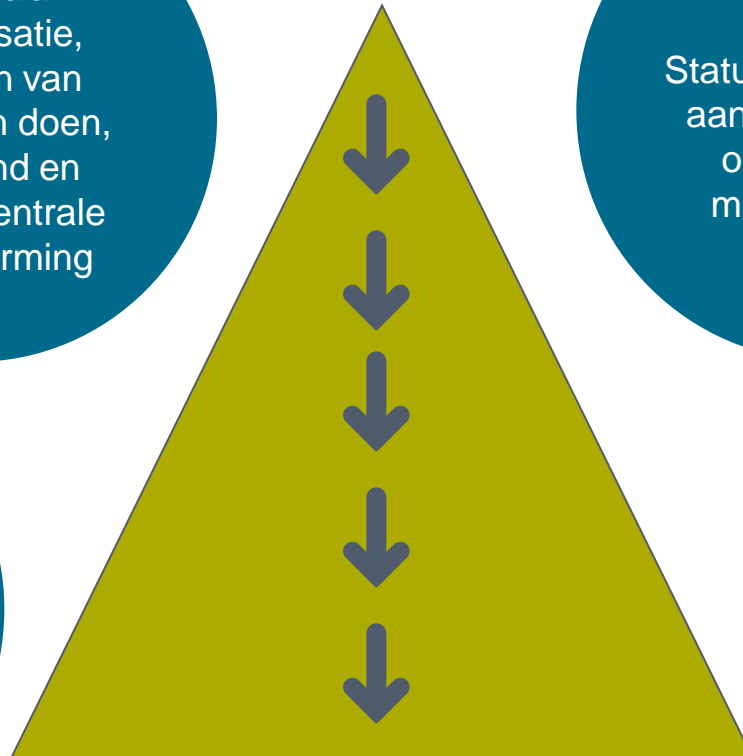
Hiërarchisch structuur :

Structuur
Specialisatie,
scheiden van
denken en doen,
command en
control, centrale
besluitvorming

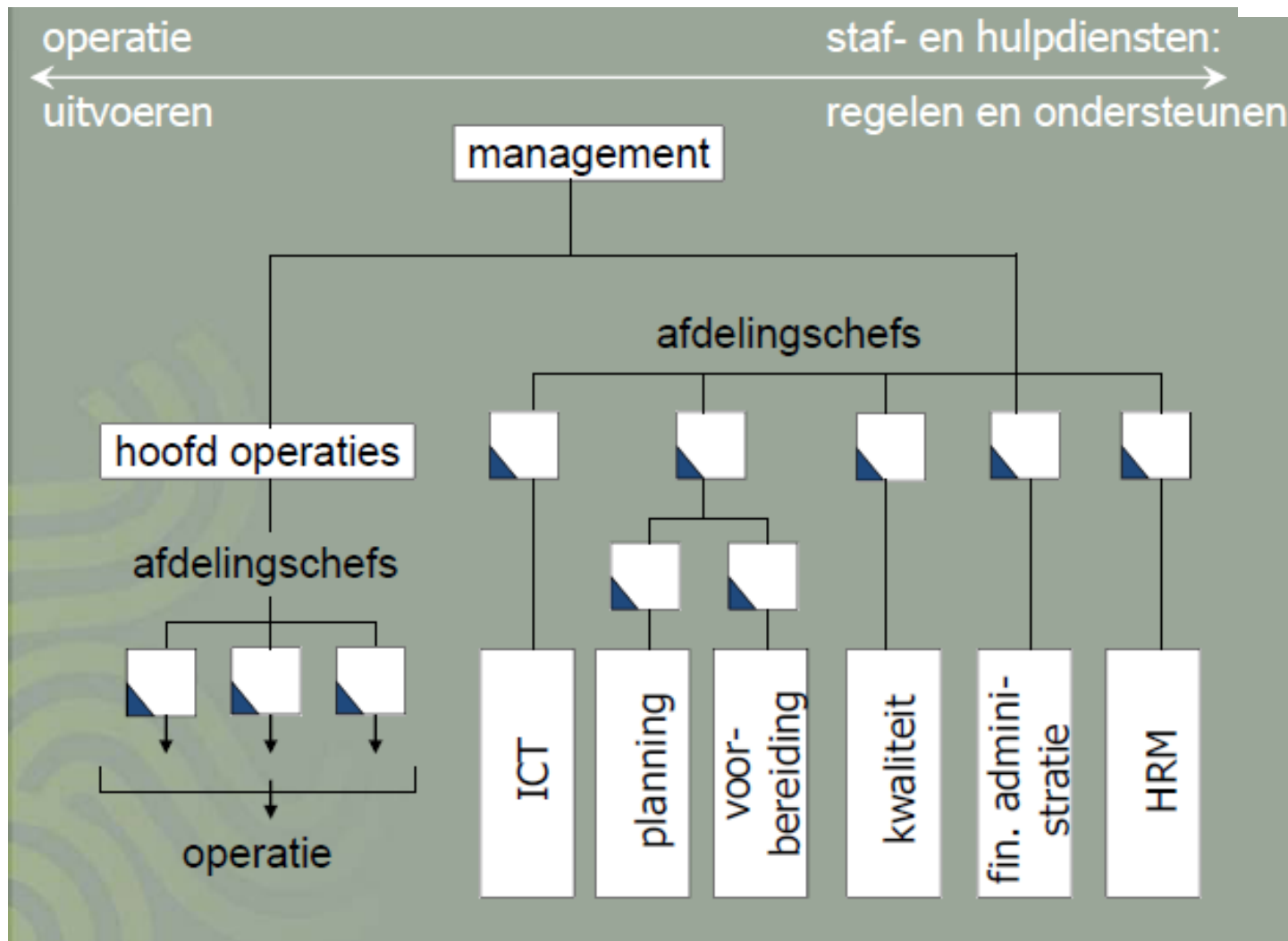
Cultuur
Status is gekoppeld
aan positie in het
organogram,
machtsgericht

Systemen
Regels en
procedures,
bedrijfseconomische
besturing van taken,
strenge budgetten

Mensen
Routine
Arbeid is middel
Toezicht houden



Traditionele Lijn-staf-structuur :



Funktioneel organiseren

- Voordelen
 - Maximale bezetting van specialisten
 - Sneller ontwikkeling kennis
 - Hogere vakspecialisatie
 - Innovatie per vakgebied
 - Standardisatie/efficiëntie
 - Gelijkheid in waarden, werkhouding en taal
- Nadelen
 - Eentonigheid
 - Geringe flexibiliteit/tragere afstemming
 - Coördinatieproblemen met samenhangende processen
 - Wachttijden en leegloop
 - Omstelverliezen (vanaf 7 projecten)
 - Lagere betrokkenheid (iedereen doet zijn dingetje)
 - Onduidelijke verantwoordelijkheid

Verlicht Hiërarchisch structuur :

Structuur

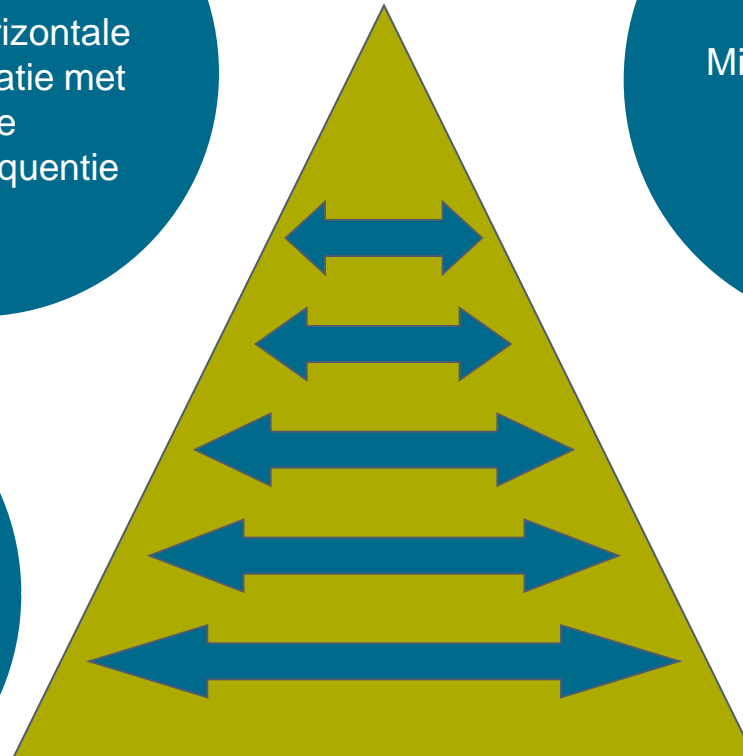
Directe horizontale
communicatie met
hoge
overlegfrequentie

Cultuur

Minder hiërarchisch,
medewerkers
motiveren

Systemen

Procesbeheersing
en onderlinge
afspraken, centrale
planning



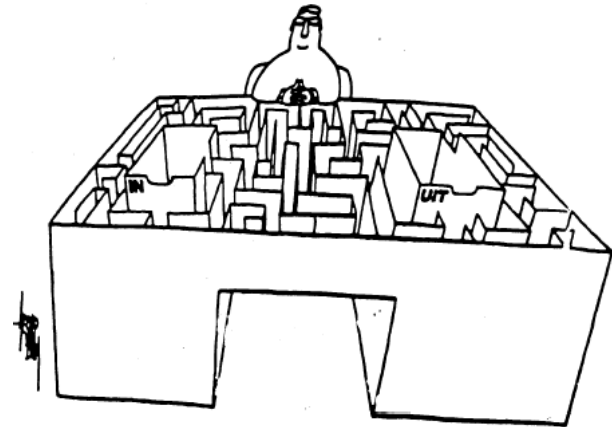
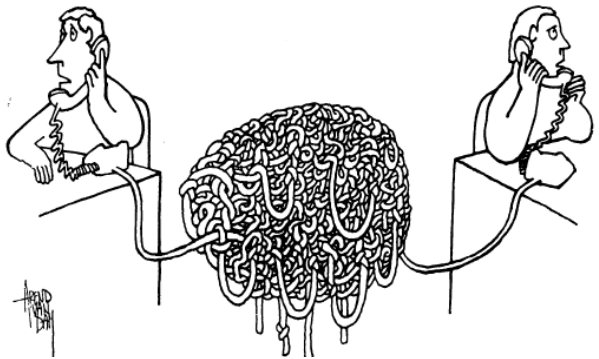
Mensen

Zelfcontrole,
verhoging
kwaliteitsbewustzijn,
werkoverleg

Gevolgen

Complexe werkstromen en veel vergaderen

Moeizame communicatie



Controle- en handtekening cultuur



- Onduidelijke doelen
- Aangeleerde hulpeloosheid
- SNIF (staat niet in mijn functieomschrijving)
- Vervroegde innerlijke pensionering

Principes van innovatieve arbeidsorganisatie

- Denken in processen, organiseren volgens waarde toevoegend proces
- Vergroten van de lokale/decentrale beslissingsmogelijkheden
- Lusten en lasten in een zelfde team
- Minimale hiërarchie en minimale specificatie (enkele dingen die kritisch zijn in regels vastleggen)
- Congruente Hr-systemen

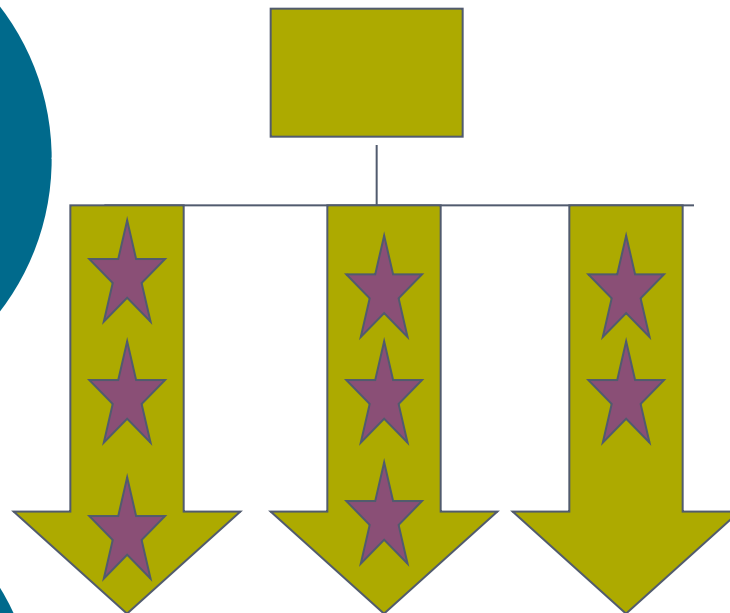
Flexibele structuur

Structuur

Procesdominantie:
product, markt of
klantgericht
Denken en doen
gedecentraliseerd

Systemen

Decentrale
detailplanning
Verminderen
procedures en
regels



Cultuur

Primair proces is
leidend
Deskundigheid en
bijdrage belangrijk
Resultaatgericht

Mensen

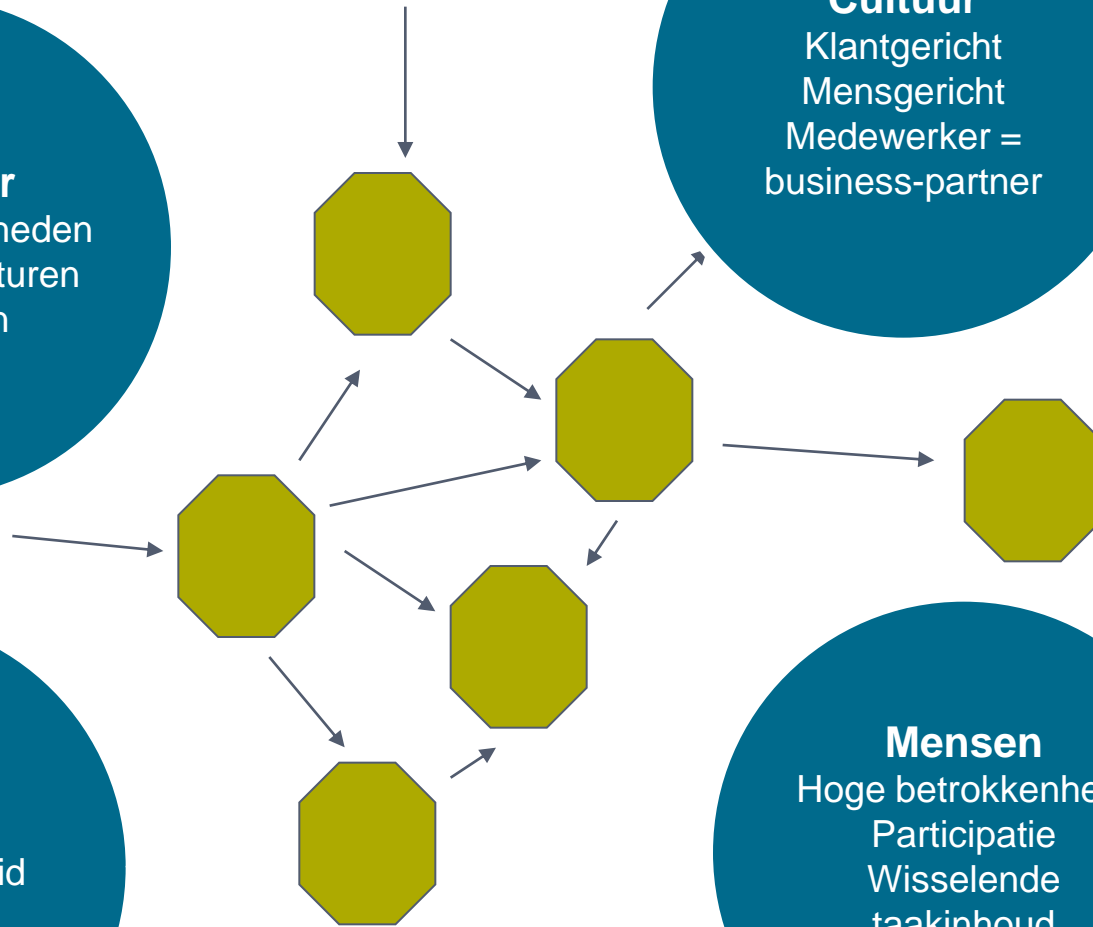
Brede taakhoud
Regelvermogen
hoog
Teamwerk

Netwerk structuur

Structuur
Autonome eenheden
Tijdelijke structuren
Netwerken

Cultuur
Klantgericht
Mensgericht
Medewerker =
business-partner

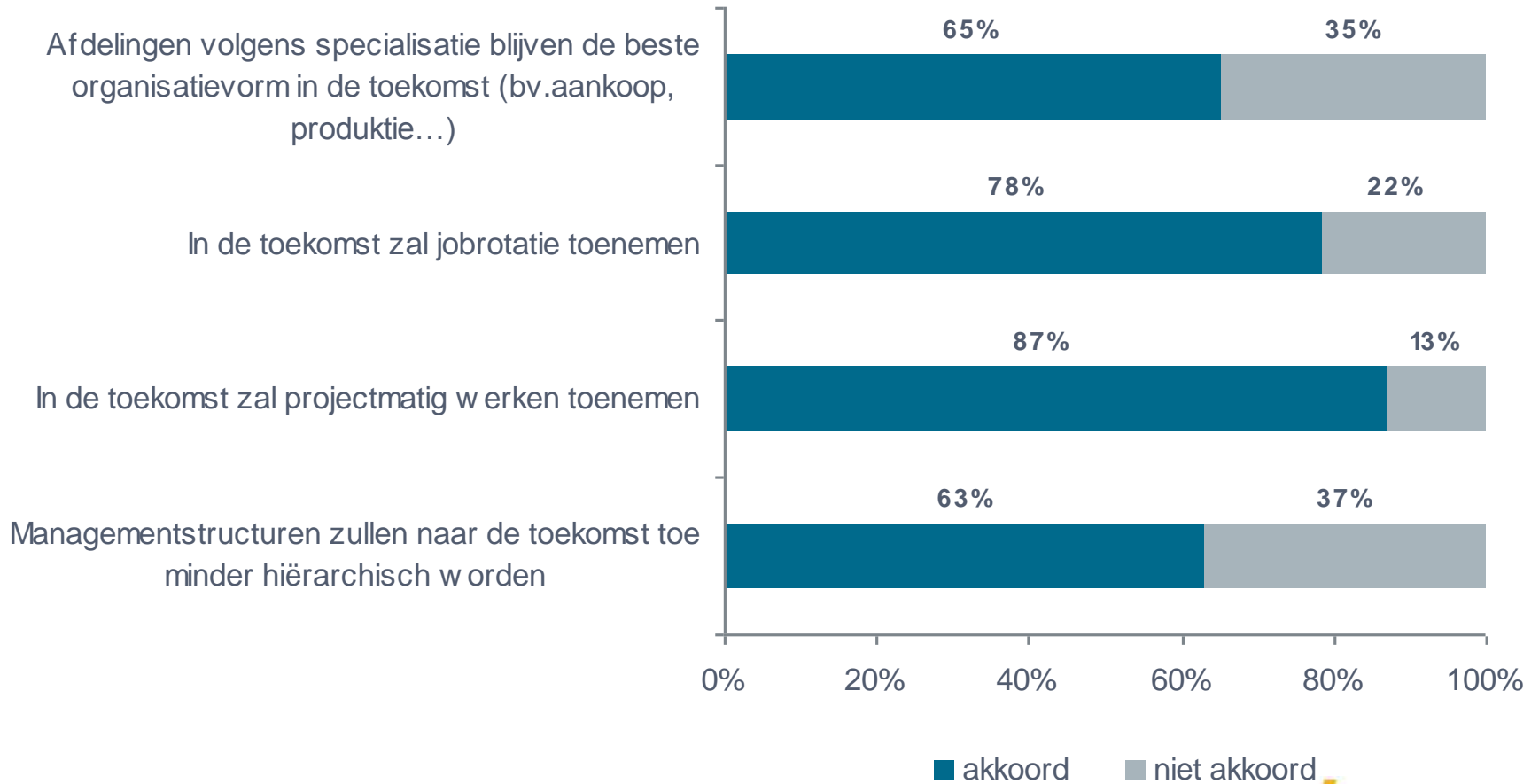
Systemen
Focus op snelheid
en innovatie



Mensen
Hoge betrokkenheid
Participatie
Wisselende
taakhoud
Creativiteit

Denkoefening : in welk soort structuur zit uw organisatie nu? Binnen vijf jaar?

Hoe denk men er over?





Naar zelfsturende teams

- Procesmatig organiseren
- Veel regelmogelijkheden in het team
- Doorgedreven vorm = zelfsturende teams

Zelfsturende teams : wat is het NIET

- Vrijheid-blijheid : geen baas meer > onduidelijkheid, ongerichte vrijheid
- eigen team eerst > oriëntatie op eigen belang
- alles samen en eerst met elkaar overleggen
- iedereen is gelijk of moet alles kunnen
- ontbreken van individuele verantwoordelijkheid
- panacee voor alle problemen

Zelfsturende teams : de ontwerpprincipes

- De teamtaak omvat een complete taak, een afgewerkt werkdomein met hoge samenhang van activiteiten
- De teamleden zijn onderling afhankelijk van elkaar en werken samen
- Maximaal 20 en minimum 4 personen
- Het team heeft voldoende regel- en stuurmogelijkheden om zelfstandig te kunnen werken
- Het team verzorgt zelf de nodige afstemming binnen en buiten het team
- De leden zijn breed inzetbaar
- Het team beschikt over eigen ruimte, middelen en informatie
- Besturingssystemen sluiten aan op teamverantwoordelijkheden
- Het beloningssysteem moet aansluiten op het teamwork

De individuele jobinvulling : het stermodel

- Medewerkers vormen een team met duidelijke doelstellingen
- Verantwoordelijkheden zijn gedeeld door het hele team
- Sommige teamleden krijgen een sterrol volgens talenten en interesses
- Sterrol is tijdelijk
- Via flexmatrix worden competenties in kaart gebracht

Medewerker	Rollen											
	primaire proces						organiseren en ondersteunen					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Antoon	x		x			x			x			
Klaas	x	x			x				x	x		
Hugo			x	x	x		x					
Pierre				x								
Monique	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	
Mohamed		x		x		x		x		x		
Ian			x			x			x		x	
gerealiseerde inzetbaarheid	3	3	4	4	3	4	2	2	4	2	2	0

Het stermodel



HET STERMODEL

financiën

- uren administratie
- voorcalculatie
- budgetbewaking

planning

- werkverdeling
- afstemming toeleveranciers
- afstemming derden
- voortgangsbewaking

voorbereiding

- werkmethode
- werkinstructies
- werktekeningen

kwaliteit

- controle
- werkprocedures
- vaktechnische begeleiding

personeel

- opleidingen
- veiligheid
- ARBO
- ziekteverzuimbegeleiding

Stermodel

*Denkoefening :
Op welke manier worden bij u de functies gevormd?*

- Grotere inzetbaarheid zowel intern als extern
- HR-praktijken aanpassen (staffing, development, performance, reward, leadership,...)
- Veronderstelt soepel omgaan met functiebeschrijvingen
- Manieren om de functie vorm te geven
 - Jobdesign (Top-down, vanuit strategie-structuur-afdeling-functiebeschrijving, door HR en Lijn)
 - Job Sculpting (Top-down, vanuit individuele talenten, door HR en Lijn)
 - Job Crafting (Bottom-up, takenpakket of contacten of betekenis van de job zelf vormgeven, door medewerker, eventueel zonder medeweten van leidinggevende)
 - Job Negotiating (In dialoog afspraken maken over jobinhoud)

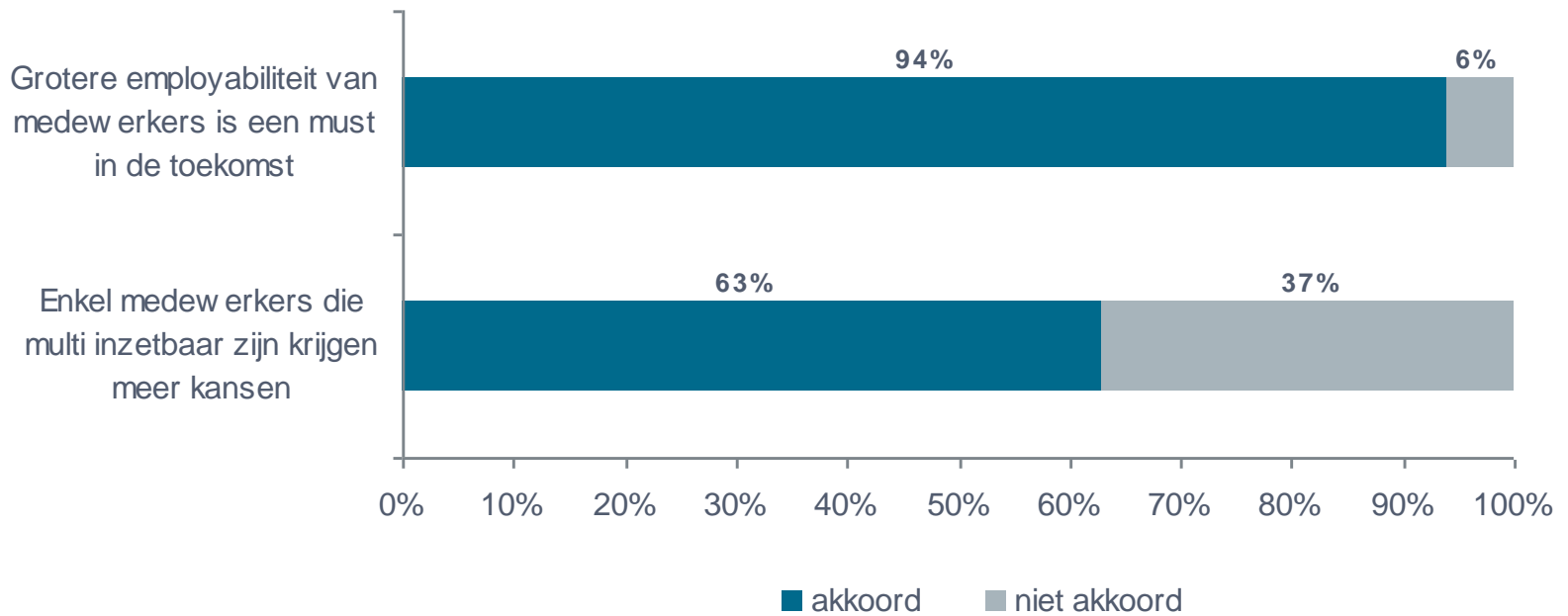
Jobcrafting

Wordt van u verwacht dat u multi-inzetbaar bent?



Bron : SD Worx NV België 2010

Grotere inzetbaarheid/employability



Jobcrafting

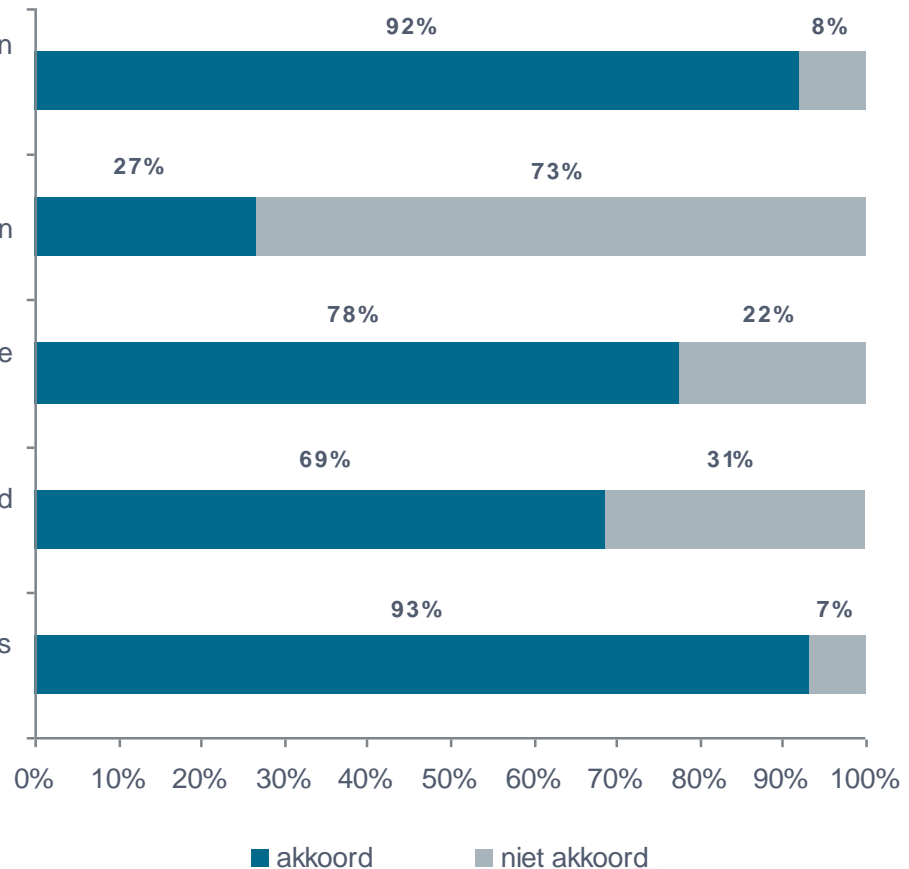
In de toekomst zullen organisaties zich bij aanwerving meer focussen op de mate waarop kandidaten toekomstige competenties kunnen verwerven (ipv naar de competentiegaps te kijken)

Jobcrafting is enkel iets voor hogeropgeleiden

De nieuwste generatie heeft veel meer behoefte om zijn job zelf te kunnen vormgeven

Medewerkers zullen in de toekomst steeds meer worden beoordeeld enkel op hun prestaties/output

Flexibel omgaan met functies en taakverdeling wordt steeds belangrijker in de toekomst



Jobcrafting



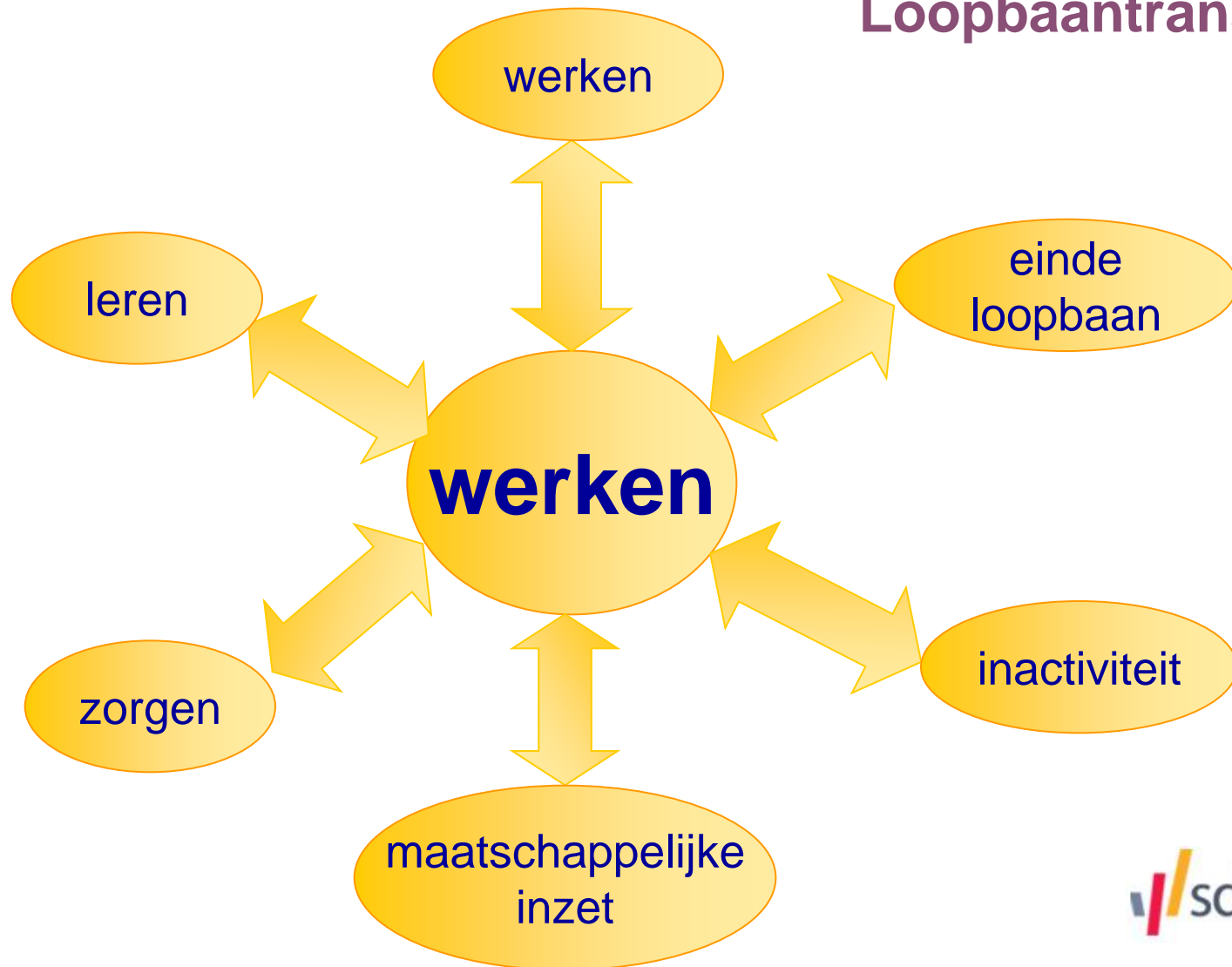


Van Job negotiating....

- In dialoog
- Bij indiensttreding maar ook bij elk transitie tijdens loopbaan
- Passend in organisatiestrategie en afdelings- of teamdoelstellingen
- Vanuit talenten en interesse
- HR-praktijken aanpassen
- Bewustmaking en ondersteuning leidinggevenden

....naar een flexibele loopbaan

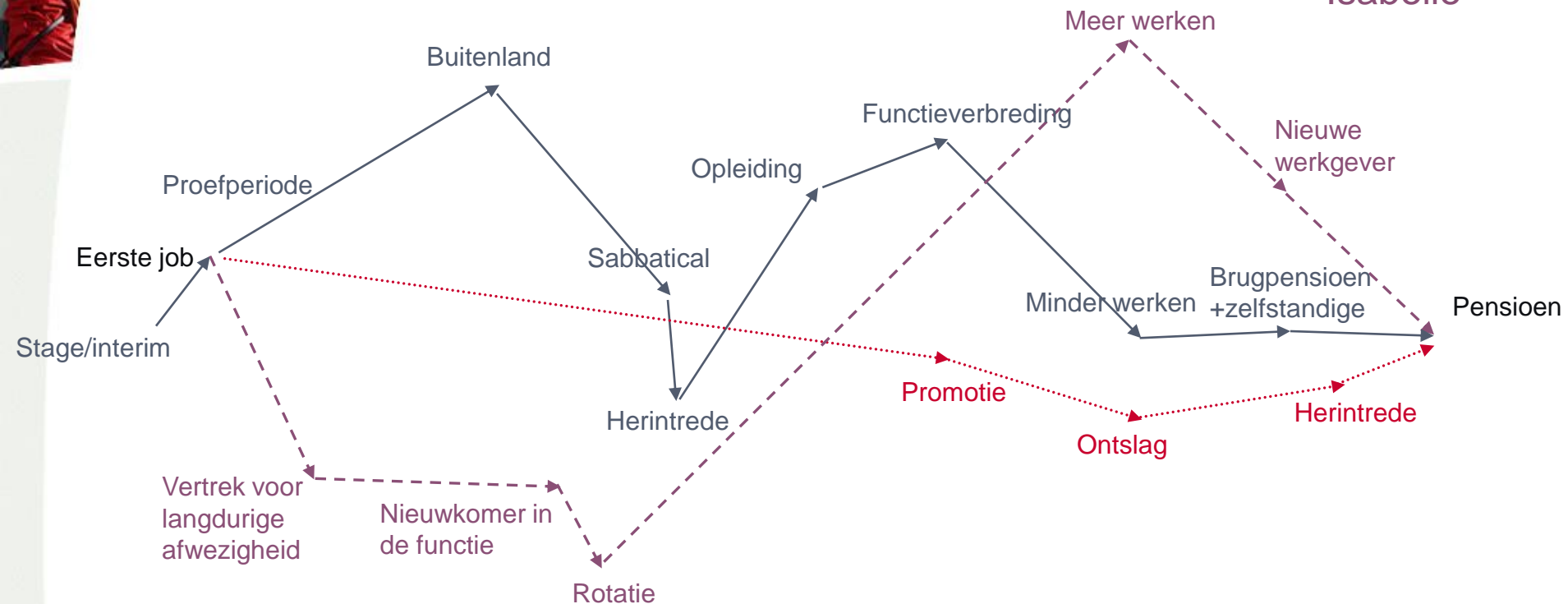
Loopbaantransities



Careertransitions

I did it my way !

Lisa
Guy
Isabelle



....nog een lange weg te gaan?

Hoe staat u tegenover een sollicitant die op korte tijd verschillende werkgevers heeft gehad?





Flanders Synergy



Vragen of advies:

Mieke Van Gramberen, Flanders Synergy

Annemie Salu, SD Worx