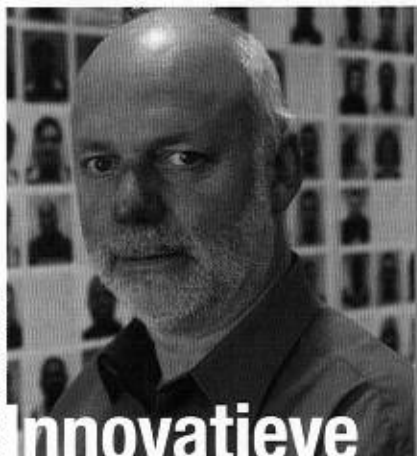


(Foto: Johan Martens)



Edwin Van Vlierberghe

Edwin Van Vlierberghe is onderzitter van Flanders Synergy. Deze vzw promoot en initieert innovaties op het vlak van arbeid. In zijn baan als plant manager Tower Automotive Gent brengt Van Vlierberghe dat ook in de praktijk. Meer daarover leest u op p.18.

Innovatieve arbeidsorganisatie

Het cliché wil dat veel medewerkers bij aankomst op het werk hun jas ophangen en meteen ook hun verstand. Het is helaas nog dikwijls de realiteit.

Mijn ervaring in diverse industriële omgevingen leert me dat onze industrie het niet alleen zal halen met proces- en productinnovatie, maar dat we ook inventief zullen moeten werken. We vliegen naar de maan, m.a.w. technisch kunnen we veel, maar om echt het verschil te maken, moeten we op zoek gaan naar de ware rijkdom binnen onze organisatie namelijk de creativiteit, het ondernemerschap en de passie van onze mensen. Daar laten we nog veel potentieel liggen.

Frustreren of boeien

En het potentieel wordt nog groter, want we hebben nu meer en meer te maken met een nieuwe generatie van jongeren die anders is opgevoed: ze zijn kritisch en maken veel bewustere keuzes. Dat is een rijkdom. Maar als ze hun ding niet kwijt kunnen op het werk, dan loopt het mis. En zeker in onze industriële omgevingen kunnen we daar niet altijd goed mee om. Neem daarbij de vergrijzing en het steeds schaarser worden van jongeren en je begrijpt dat we deze trend niet kunnen negeren.

Vandaar mijn engagement in Flanders Synergy. We willen bedrijven inspireren om ook op het vlak van arbeidsorganisatie te innoveren. Het thema boeit me al lang. Het wordt erg belangrijk om deze nieuwe jongeren rijkere en meer aantrekkelijke banen te bieden, waarbij ze zich als individu creatief en gepassioneerd kunnen manifesteren. Als we ze niet boeien, zullen we ze frustreren.

Mijn praktijkervaring in verschillende culturen leert me dat Flanders Synergy nuttig werk kan doen. Ik was in een vorige job binnen Bombardier Europees verantwoordelijk voor de ondersteuning van een aantal plants en daar kwam ik in contact met verschillende culturen. Welnu, er zijn geen wezenlijke verschillen tussen Polen, Walen, Vlamingen, Tsjechen... Jongeren werken graag, op voorwaarde dat ze zichzelf terugvinden in de zaken waarmee ze bezig zijn. En dit positief kenmerk van ondernemerschap is nu juist één van de belangrijkste pijlers van een innovatieve arbeidsorganisatie.

Het wérkt

Na twintig jaar ervaring kan ik u zeggen dat zo'n aanpak werkt; als je het goed doet, boek je fundamenteel betere resultaten. Dat heeft niet alleen te maken met een gezond vertrouwen in de mens, maar met mijn positieve ervaringen, ook bij Tower Automotive in Gent, waar ik Plant Leader ben. Ik heb 45 culturen bij ons op de werkvloer. 52 procent van de populatie is moslim. We hebben alle denkbare kleuren, van Afrikanen, Indiërs tot Aziaten. Er spelen dus diverse achtergronden en ervaringen, maar als je gaat naar de kern van wat mensen drijft en motiveert, dan kan ik u verzekeren dat je daar op identiek dezelfde elementen stuit.

Bij Towers Automotive Gent boeken we uitstekende resultaten door binnen het juiste ondersteunend kader heel wat verantwoordelijkheid

“Als we ze niet boeien, zullen we ze frustreren.”

bij de teams en de individuen op de vloer te leggen. We passen de principes toe die Flanders Synergy in kaart heeft gebracht onder de noemer 'innovatieve arbeidsorganisatie'. Ze zijn niet alleen eenvoudig, ze werken ook.

Cockpit

Het eerste woord in *Ondernemen* is aan de man of vrouw aan het roer. In *Cockpit* nodigen we telkens een andere ondernemer uit een standpunt in te nemen over een actueel thema.



Innovatief werken

Innovatief ondernemen is niet alleen een kwestie van technologie, producten of businessmodellen, maar ook van innovatieve arbeidsorganisatie. Bij Tower Automotive Gent vinden we een mooi voorbeeld.

In juni vorig jaar ging Flanders Synergy van start. De vzw wil bedrijven en organisaties inspireren om ook op het vlak van arbeidsorganisatie te innoveren (zie kader). We vroegen aan de ondervoorzitter hoe hij dat in de praktijk probeert te realiseren. In zijn functie als Plant Leader Tower Automotive Gent kan Edwin Van Vlierberghe terugblikken op een geslaagde start van een fundamentele verandering

“Bedrijven zijn er dikwijls niet op georganiseerd om in te spelen op suggesties.”

op het vlak van arbeidsorganisatie. Tower Automotive is in België voor 94 procent toeleverancier van Volvo Cars in Gent. Het levert aan zijn buur gestampte en gelaste metaalonderdelen. Onder de druk van de crisis kreeg het bedrijf ook haar uitdaging in 2009 en er moest efficiënter gewerkt

worden. “Na 15 maanden kunnen we resultaten voorleggen die de opgelegde doelstellingen qua veiligheid, kwaliteit, productiviteit en kosten in onze pilotzones sterk verbeterd hebben.”

Respect

Hoe hij dat deed? Door de arbeid anders te organiseren. Hij vroeg aan de medewerkers op teamniveau hoe zij konden helpen om bij te dragen tot de organisatiedoelstellingen op het vlak van veiligheid, productiviteit, kosten en kwaliteit.

“We vroegen aan de teams hoe en wat kon verbeteren in hun onmiddellijke omgeving. We gaan er van uit dat als de details in het individuele werk van een operator worden bijgeschaafd, daar uiteindelijk betere en geborgde resultaten voor het ganse bedrijf op volgen”, aldus de plant leader.

“Mensen weten wat er beter kan op hun werkplek”, zo stelt Van Vlierberghe. “Toch komt dit dikwijls niet spontaan naar boven om twee redenen: het management vraagt het niet en in de heersende cultuur voeren mensen uit wat hen wordt gevraagd. Dat is alvast één punt dat we willen veranderen. Ten tweede zijn bedrijven er dikwijls niet op georganiseerd om snel en adequaat op suggesties in te spelen. Er moet dus gesleuteld worden aan de omkadering. Als iemand een idee heeft, moet je daar adequaat op inspelen. We stelden dan ook onze omkadering in vraag zodat de voorstellen die we gingen opvragen niet op de plank zouden blijven liggen. Als een operator klaagt dat zijn bedieningspaneel te hoog hangt, staat daar snel een technicus die zijn probleem oplost. Dat is op de eerste plaats een teken van respect; het zegt ook dat het baat om zaken te signaleren die helpen om beter te werken.

Ideeën delen

Ook belangrijk is het delen van ideeën. Van Vlierberghe: “We willen naar een wereldklassedenken en problemen zijn daar eigenlijk unieke kansen om iets te verbeteren. Daarom delen we verbetervoorstellen. We proberen dat op uiteenlopende manieren, maar één ervan is onze ‘Tunnel of Opportunities’. We hebben een doorgang naar onze eetruimte waar we voor mensen geïmplementeerde ideeën visueel afficheren. Iedereen komt er twee keer per dag

op weg naar hun pauze. Zonder veel moeite in communicatie te steken, delen we op deze wijze onze verbeterideeën. Zo proberen we continue verbetering op gang te houden."

Het visualiseren van ideeën speelde trouwens ook een belangrijke rol bij het verbeterproject. Van Vlierberghe: "Het zijn bij ons de medewerkers die zelf kunnen achterhalen wat goed gaat en wat hen hindert. Ze benoemen die taken en plaatsen rode etiketten. Bij die 'rode' taken rijst de vraag

wat er moet verbeteren om die taken beter te kunnen uitvoeren. Kan hij er zelf iets aan doen, dan tekent de operator uit hoe hij dat probleem zal oplossen." Gaat het om zaken die hij niet zelf in de hand heeft, dan zorgt de directie, in haar rol van ondersteuner, dat er binnen de 24 uur een reactie is: ofwel een oplossing of een voorstel tot oplossing als die minder voor de hand liggend is.



(Foto Johan Martens)

Edwin Van Vlierberghe (Plant Leader Tower Automotive Gent)

Jo Cobbaut



Mieke Van Gramberen

Flanders Synergy

dat boekje stelt Van Gramberen dat je heel wat van je medewerkers kan "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." Actieve jobs worden gekenmerkt door 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." Je mag dus best hoge eisen stellen, maar zet er autonomie tegenover. "Dan krijg je een hogere betrokkenheid en een groter engagement", zo concludeert Van Gramberen.

Actieve jobs bieden de werknemer meer regel- en ontwikkelingsmogelijkheden. Met dergelijke actieve jobs kan een bedrijf ook het verschil maken. Dat is een kwestie van arbeidsorganisatie; de wijze waarop organisaties de werkzaam-

heden opdelen. In de traditionele arbeidsorganisatie ligt de nadruk op het specialiseren. Er zijn departementen die het werk respectievelijk voorbereiden, ondersteunen, uitvoeren en coördineren. In deze departementen wordt het werk nogmaals maximaal opgedeeld in deelbewerkingen zodat ieder zich maximaal kan specialiseren. Als ieder zich op één deelbewerking kan concentreren, is het rendement maximaal, zo luidt de redenering. Innovatieve arbeidsorganisatie beoogt een synergie tussen de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de arbeid. Zo verbeteren ze op het vlak van efficiëntie, flexibiliteit, kwaliteit, innovatie en duurzaamheid. De traditionele aanpak op basis van specialisering werkt niet zo goed in een meer dynamische omgeving, vooral doordat coördinatieproblemen toenemen. In een traditionele arbeidsorganisatie kunnen werknemers vanuit hun geïsoleerde jobs moeilijk het werk op elkaar afstemmen.

Onze bedrijven moeten steeds productiever worden om de concurrentie nog aan te kunnen. "Vooral in sterk hiërarchische, centraal georganiseerde bedrijven waar men weinig beroep doet op de competenties van de medewerkers, zit men op de grens", zo zegt Mieke Van Gramberen in 'Wendbaar Werk', een boekje dat werd uitgegeven naar aanleiding van een congres van Flanders Synergy. Van Gramberen is directeur van Flanders Synergy, een vzw die bedrijven en organisaties moet steunen en informeren over innovatieve arbeidsorganisatie. In