



> LUCIEN CAPPON EN JOEL VAN ROSSEN

Wat kan Flanders Synergy nu concreet doen voor een organisatie? Werk Vormen had een gesprek met twee consultants die aan de slag gaan bij bedrijven om er de innovatieve arbeidsorganisatie in de praktijk te brengen. Lucien Cappon, elektromechanicus is al twintig jaar actief als consultant. Hij is gespecialiseerd in arbeids- en tijdsorganisatie. Joel Van Rossen, ingenieur van opleiding, werkt sinds drie jaar als consultant. Hij volgde de opleiding tot 'senior consultant in de innovatieve arbeidsorganisatie' bij Flanders Synergy. Beiden zijn verbonden aan de organisatie Partners voor Ondernemers (PVO).

WERK VORMEN: HOE GAAN JULLIE TE WERK WANNEER JULLIE BINNEN EEN ORGANISATIE AAN DE SLAG GAAN?

JVR: Meestal starten we met wat we noemen een 'intermediaire groep', dat is een testgroep die kan bestaan uit teamleiders, methodisten, kwaliteitsverantwoordelijken en operations managers. Hen geven we een introductie rond innovatieve arbeidsorganisatie en de verschillende moge-

Aan de slag als consultant voor Flanders Synergy

lijke technieken die kunnen toegepast worden en wat dit kan betekenen voor hun organisatie. Als we zelfsturende teams gaan samenstellen, bekijken we met deze groep hoe deze teams zouden moeten samengesteld worden en welke doelstellingen vooropgesteld kunnen worden voor een team. We spelen ook een 'lean game' met hen. Daarin tonen we hoe je vanuit een functioneel ingerichte organisatie als een team je resultaten gaat verbeteren dankzij lean technieken. Als je theoretisch gaat uitleggen wat dit betekent, blijft het vaag. Aan de hand van het spel leren mensen welke stappen je in de praktijk kan zetten om het productieproces efficiënter te laten verlopen.

Momenteel ben ik aan de slag in een bedrijf waar tot voor kort de werknemers elk aan hun werkpost bezig waren met het uitvoeren van een aantal taken. Voor hen lag een voorraad en achter hen lag de door hen bewerkte voorraad. Dagelijks kregen ze de opdracht om een vastgesteld aantal stuks te maken. Ze werkten op een eilandje en waren enkel bezig met het 'doen'. Denken en doen waren daar twee volledig gescheiden werelden. Ze zagen het geheel niet en waren ook niet bezig met wat hun collega deed en of daar eventueel interactie mogelijk was. We

hebben ons dan als eerste doel gesteld om daar één team van te maken, door die werkposten samen te voegen, op een zodanige manier dat je een logisch geheel kreeg van werkposten die in hun totaliteit het productieproces afmaakten, vanaf de montage tot de verpakking.

LC: Belangrijk in onze job is dat je de werknemers in een organisatie zelf aan het denken zet. Je kan hen wat ideeën meegeven en hen de aanzet tot verbetering geven, maar het is vooral essentieel dat ze zelf gaan nadenken hoe ze de organisatie van het werk efficiënter kunnen aanpakken.

WERK VORMEN: HET KLINT HEEL MOOI, MAAR IS IEDEREEN EVEN ENTHOUSIAST OVER JULLIE KOMST?

LC: Er zijn vaak mensen die vrezen dat we hen gaan aanspreken om harder te werken. Maar daar draait het niet om! Onze doelstelling is om hen betere resultaten te laten boeken door dezelfde inspanning te leveren.

JVR: Mensen die al jarenlang op een eiland werken en bezig zijn met hun eigen opdrachten leren in een team te werken, dat vergt natuurlijk een hele ommekeer. Binnen de intermediaire groep proberen we draagvlak te creëren voor de ver-

“Belangrijk in onze job is dat je de werknemers in een organisatie zelf aan het denken zet.”

anderingen, wat essentieel is om weerstand te overwinnen. Mensen worden betrokken bij en denken zelf mee na over de doelstellingen die aan het team gesteld worden. Zo hadden we in een bepaald bedrijf een veiligheidsprobleem op de montage-afdeling. We hebben toen de werkwijze van de monteurs gefilmd, samen met hen die filmpjes bekeken en overlegd welke werkmethode de veiligste was. Die methode hebben de monteurs dan een paar dagen uitgetest in de praktijk en op basis daarvan kwamen ze zelf met voorstellen om de methode nog veiliger te maken. Bij de toepassing van die nieuwe methode hielden deze mensen ook zelf een oogje in het zeil om te zien of iedereen ze correct toepaste en indien nodig stuurden ze elkaar hierin ook bij.

WERK VORMEN: WELKE RESULTATEN BOEKEN JULLIE BINNEN DE ORGANISATIES WAAR JULLIE AAN DE SLAG GAAN?

JVR: Voor de bedrijven zelf zien we vaak een hogere productiviteit (de stijging kan oplopen tot 40%), een flexibeler

kunnen inspelen op vragen van klanten, een opener geest voor voorstellen tot verbetering,...

LC: Bij werknemers groeit het besef dat ze zelf ook een bijdrage kunnen leveren aan het bedrijf en de toekomst van het bedrijf. Als je hen meekrijgt in de filosofie, zie je dat ze mee gaan nadenken over wat ze doen, het heft meer in eigen handen gaan nemen. Ze voelen ook aan dat hun rendement stijgt. Dit vergroot de voldoening die ze hebben in hun werk en zorgt ervoor dat ze meer aanspreekbaar zijn en meer zelf initiatieven tot verbetering zullen nemen.

WERK VORMEN: WAT IS ESSENTIEEL OM EEN SUCCES TE MAKEN VAN EEN PROJECT?

LC: Belangrijk is dat werknemers de filosofie achter innovatieve arbeidsorganisatie meehebben, zodat ze ook als ons werk erop zit de ideeën verder in de praktijk brengen en het levend houden.

JVR: Natuurlijk is het ook belangrijk dat verantwoordelijken achter de methodieken staan en op een andere manier beginnen te denken.

LC: Je moet als consultant in dialoog gaan met de mensen waarmee je werkt. Als ik een oplossing voor ogen heb voor een bepaald probleem, ga ik die niet meteen verkondigen aan hen. Door met de mensen samen te zitten en hen wat inzichten in de arbeidsorganisatie te verschaffen, laat ik hen meedenken en komen ze meestal zelf met de oplossing. Op die manier groeit het vertrouwen, én het zelfvertrouwen.

WERK VORMEN: IK ZIE HIER TWEE MENSEN DIE HEEL ENTHOUSIAST ZIJN OVER HUN JOB. WAT VINDEN JULLIE ER NET ZO LEUK AAN?

LC: Het werken met mensen en het feit dat je mensen kan enthousiasmeren. Plus het feit dat je direct resultaten ziet van je inspanningen: zowel bij de directies als bij de mensen op de vloer neemt de tevredenheid toe. Na ieder project maakt de directie een evaluatie en die vallen eigenlijk altijd positief uit.

JVR: We halen meer potentieel uit bedrijven en uit mensen.

