

“De logica van de processen opzoeken”

“Innovatie is niet alleen een kwestie van technologie, zelfs niet louter van het managen van human resources alleen. Het vereist ook een arbeidsorganisatie die bij werknemers verbetering en vernieuwing uitlokt.” Dat zegt Geert Van Hootegem, professor Arbeidspsychologie K.U.Leuven. Hij is al jaren pleitbezorger van het anders organiseren van werkprocessen.

Arbeidsorganisatie is de manier waarop de activiteiten die in organisaties worden verricht, verdeeld worden in verschillende jobs, taken en/of verantwoordelijkheden. In een traditionele aanpak ligt de nadruk op het specialiseren van de werkzaamheden. Het werk wordt zo veel mogelijk opgedeeld in deelbewerkingen zodat iedereen zich maximaal kan specialiseren. Achterliggende redenering is dat, als elke werknemer zich op één deelbewerking kan concentreren, men het sterkste rendement bereikt.

Een optimalisering van de delen leidt echter niet zonder meer tot een geoptimaliseerd geheel. Een belangrijke reden hiervoor is dat, in een meer complexe omgeving die naast productiviteit ook kwaliteit, flexibiliteit en duurzaamheid vraagt, de coördinatieproblemen toenemen. In een traditionele arbeidsorganisatie kunnen werknemers vanuit hun geïsoleerde jobs moeilijk het werk op elkaar afstemmen.

De gefragmenteerde structuur van de klassieke organisatie vergt veel regels en procedures en een grote mate van formalisering, schetst professor Arbeidspsychologie Geert Van Hootegem (K.U.Leuven): “Vaak zijn veel leidinggevenden en staf-functies het onvermijdelijke gevolg.



Geert Van Hootegem (K.U.Leuven): “Het is niet het moeten oplossen van problemen dat stress veroorzaakt, maar daar niet de mogelijkheid toe krijgen.”

De basisveronderstelling is dat zowel de omgeving als de interne bedrijfsvoering voorspelbaar, beheersbaar, en controleerbaar is.” De Leuvense prof gaat echter niet voorbij aan het feit dat dit klassieke, bureaucratische model zeer succesvol is geweest en grote productiviteitsverbeteringen heeft teweeggebracht. Maar het is volgens hem niet meer aangepast aan de veran-

derde en complexere omgevingsfactoren. De medewerkers komen in het bureaucratische systeem in een “specialisatiefuij” terecht: “Ze zijn zeer deskundig in een eng werkgebied, maar dat heeft repercussies op hun inzetbaarheid en hun creativiteit. Het leidt dikwijls ook tot hokjesdenken: werknemers weten nauwelijks nog wat andere afdelingen precies doen en hoe ze

werken.”

Een innovatieve arbeidsorganisatie omzeilt dat probleem door het werk niet langer op te delen in zoveel mogelijk deelbewerkingen, maar in logisch samenhangende organisatie-eenheden. Daarin hebben zelfsturende teams de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een zo compleet mogelijk product of dienst. Of zoals Van Hootegem

het uitdrukt: "Het komt erop neer om opnieuw de logica van de processen op te zoeken, om te ontregelen en te decentraliseren."

In een flexibele organisatie worden teams van gemengde samenstelling, waarin alle vereiste vaardigheden zijn gebundeld, gekoppeld aan complete processen. Dat opent de weg naar decentralisatie en maakt het mogelijk om flexibel in te spelen op omgevingsveranderingen en/of gewijzigde wensen van klanten. De focus ligt veel meer op de samenwerking tussen ontwikkelaars, makers en verkopers, wat het innovatievermogen van de organisatie bevordert.

De flexibele organisatie vertrekt van de onvoorspelbaarheid van de omgeving en van de idee dat beheersing alleen mogelijk is binnen open structuren waar een groot beroep wordt gedaan op zelfsturing. Dat stimuleert de creativiteit en innovatiegeest die nodig zijn om

in een gemonialiseerde economie, een chronisch krappe arbeidsmarkt en een vergrijzende maatschappij als onderneming gezond en dynamisch te blijven.

De pleitbezorgers van innovatieve arbeidsorganisatie geloven bovendien dat die manier van werken bijdraagt tot de kwaliteit van de arbeid. En dat is evenzeer een cruciaal element. Want dat we langer zullen moeten werken, hoeft al lang niet meer gezegd. Maar hoe dat dan maatschappelijk en praktisch, op de werkvloer, georganiseerd moet worden, is minder duidelijk. Langer werken betekent in vele gevallen ook de arbeid anders organiseren, zodat het plezier in het werk langer aanhoudt en de individuele werknemer bijgevolg ook langer rendeert voor het bedrijf. De link met een flexibeler arbeidsorganisatie ligt voor de hand. Plezier in het werk impliceert dat men de stressrisico's minimaliseert en

de leermogelijkheden maximaliseert. Daarnaast moet de werknemer regelmogelijkheden krijgen, hij moet zelf problemen kunnen aanpakken. Want, zegt Geert Van Hootegeem: "Het is niet het moeten oplossen van problemen dat stress veroorzaakt, maar daar niet de mogelijkheid toe krijgen."

Flanders Synergy

De Vlaamse overheid is sterk gewonnen voor het idee van innovatieve arbeidsorganisatie als middel om zowel de Vlaamse economie alert en sterk te houden als om de kwaliteit van de arbeid te bewaken en op die manier langer werken zonder extra stress mogelijk te maken. Daartoe werd een competentiepool binnen Flanders Synergy opgericht die innovatie van de arbeidsorganisatie wil stimuleren via interactie en samenwerking tussen bedrijven, sociale partners en R&D's.

Flanders Synergy vertrekt van de visie dat technologische en productinnovatie slechts economische meerwaarde realiseren als die worden ondersteund door innovatie van de arbeidsorganisatie. Flanders Synergy adviseert en ondersteunt bedrijven bij hun projecten om die vernieuwingen concreet te maken. De activiteiten van de competentiepool zijn in de eerste plaats gericht op collectief onderzoek en op de verspreiding van kennis. Het is de bedoeling dat de expertise van de competentiepool directe en nuttige resultaten oplevert voor innovatie bij bedrijven in Vlaanderen en dat er haalbare adviezen kunnen worden geformuleerd voor zowel grote privé-ondernemingen, kmo's, overheidsdiensten als social profitorganisaties. **HR**

Meer info: www.flanderssynergy.be