

DE FABRIEK VAN DE TOEKOMST: MENS STAAT CENTRAAL

Mieke Van Gramberen, Algemeen directeur Flanders Synergy

De beste garantie om duurzame jobs in de industrie te creëren zal voortvloeien uit de mate waarin we erin slagen om het bestaande industrieel weefsel te transformeren naar een duurzame, door waarden gedreven én innovatiegerichte economische tak.

Sommige “fabrieken van de toekomst” wijzen de weg. En wat zien we dan? Welnu, deze bedrijven innoveren en investeren op diverse terreinen tegelijkertijd onder meer door de toepassing van nieuwe technologieën, het organiseren in nieuwe waardenketens en netwerken, het investeren in duurzaamheid enz. Maar dit kan enkel als één noodzakelijke voorwaarde wordt ingelost: de “mens” dient centraal te staan als het kloppend hart van de industriële transformatie van bedrijven.

Een goed personeelsbeleid zal daarbij niet volstaan. Een belangrijke uitdaging ligt in het verkennen én implementeren van een vernieuwd organisatiebeleid binnen de industrie. Een organisatiebeleid waardoor mensen opnieuw zuurstof krijgen en de organisatie in haar geheel wint aan wendbaarheid.

Een vernieuwd organisatiebeleid loont

Een recente bevraging van Prof. Volberda in Vlaanderen (2012) leert ons dat dit loont. Sociaal innovatieve bedrijven (die innoveren op vlak van strategisch management, nieuwe vormen van organiseren en werken) zijn beter in staat om nieuwe klanten aan te trekken (+22%), ze zien hun marktaandeel sneller groeien (+20%) en hebben een grotere productiviteit (27%). Daarenboven draaien deze bedrijven een substantieel hogere omzet (+19%) en maken ze meer winst (+26%).

De nieuwe vorm van organiseren en werken leidt niet alleen tot betere economische resultaten maar ook tot betere kwalitatieve jobs. Jobs waarin mensen met een grotere betrokkenheid/tevredenheid aan de slag zijn (Volberda +20%) en waarin mensen langer met goesting aan de slag blijven.

Hoe kan een bedrijf een meer innovatieve werkorganisatie tot stand brengen? Dit vergt een andere bedrijfscultuur en leiderschap maar het vergt vooral een andere bedrijfsorganisatie. Die bedrijfsorganisatie kan getypeerd worden aan de hand van vier bouwstenen.

Vereenvoudigde organisatiestructuren

Een eerste bouwsteen is het zorgen voor vereenvoudigde organisatiestructuren, die minder hiërarchisch georiënteerd zijn en toelaten om het productieproces te organiseren van “buiten” (de klant) “naar binnen”. Dit soort organisatievormen kent minder bureaucratie, een minder groot ‘waterhoofd’ en laat alle aandacht gaan naar hetgeen de organisatie centraal dient te staan: het primaire proces.

Teamwerk

Een tweede bouwsteen is het introduceren van teamwerk. In deze vereenvoudigde organisatiestructuur is multidisciplinair teamwerk een belangrijke bouwsteen. Teams krijgen een duidelijk herkenbare opdracht (compleet takenpakket en duidelijk herkenbaar geheel), alle noodzakelijke middelen (inzake coördinatie en afstemming) én voldoende autonomie (zowel inzake tijd, methode als volgorde) om deze opdracht tot een goed

einde te brengen. En daarbij wordt een heel eenvoudige regel toegepast: alleen wanneer je een goede reden hebt om iets op een hoger beslissingsniveau (boven team) te leggen dan doe je het. Op die manier worden teams (van 8 tot 15 mensen) kleine cellen in de organisatie die een duidelijk afgelijnd resultaat kunnen halen, beschikkend over alle hefboomen die daartoe nodig zijn.

Autonomie

Een derde bouwsteen is kwaliteit van de arbeid en met name autonomie. Beschikken over voldoende autonomie in je job is cruciaal. Als men hoge eisen stelt aan werknemers en diezelfde werknemers beschikken niet over voldoende autonomie dan loopt het mis en zien we een significant hogere uitval van werknemers zelfs naar blijvende arbeidsongeschiktheid. Bij wijze van illustratie: 34,4% van de metaalarbeiders beschikt over onvoldoende autonomie (dat is significant hoger dan in de rest van Vlaanderen: 18,4%). Kortom er is nog veel groeimarge in industriële bedrijven om slopende jobs (hoge eisen en weinig autonomie) om te zetten naar actieve jobs (hoge eisen en veel autonomie) en dit kan door aandacht te besteden aan het functieontwerp.

Nieuwe visie op arbeidsverhoudingen

Een vierde en laatste bouwsteen is een bijgestelde visie op arbeidsverhoudingen. Bovenstaande organisaties werken niet alleen minder hiërarchisch maar gaan ook uit van participatie en grotere inspraak op verschillende niveaus. Dit vertaalt zich onder meer in een andere verhouding met de werknemersvertegenwoordigers. Een dialoog die vertrekt van wederzijds respect en een gedeelde ambitie (waarde/visie) (Gittel, 2009). Dit veronderstelt een intensieve uitwisseling en gemeenschappelijke visie (Ramioul, 2013) rond diverse aspecten van de bedrijfsvoering (loonkosten, energie, materiaalverbruik, arbeidsorganisatie, etc.) en een cultuur van samenwerking (in plaats van controle).

Langer aan de slag

De vereenvoudigde organisatiestructuur wordt versterkt door een nieuwe bedrijfscultuur en andere omgang met werknemers. In deze bedrijven wordt een doordacht kennis- en ontwikkelingsbeleid gevoerd. Werknemers kunnen langer aan de slag blijven door hen te stimuleren om bij te blijven met nieuwe technieken en ontwikkelingen. Bedrijven zijn beter voorbereid op een (mogelijke) uitstroom van medewerkers door een doordachte kennisoverdracht van oudere naar jongere werknemers.

Een beleid gericht op vitaliteit van werknemers schraagt het beleid inzake langer werken met goesting.

Als we erin slagen om deze manier van werken meer ingang te laten vinden in industriële bedrijven dan versterken we niet alleen onze concurrentiepositie maar bouwen we ook samen aan bedrijven waar we met z'n allen langer kunnen werken met goesting!

Gepubliceerd in (verkorte versie) in het themanummer Over.Werk 2013/2

Bio

Mieke Van Gramberen is Algemeen directeur Flanders Synergy, Innovatieplatform nieuwe vormen van organiseren <http://www.flanderssynergy.be/-blog/a25/>