

WERKEN AAN DE WERKBAARHEID VAN JOBS IN VLAANDEREN



ACTIVEER UW ORGANISATIE

ESF 
AGENTSCHAP
VLAANDEREN VZW

ESF INVESTEERT IN DE TOEKOMST VAN VLAAMSE WERKNEMERS EN ORGANISATIES

We nodigen u uit. Activeer uw arbeidsorganisatie. Het Europees Sociaal Fonds maakt het u mede mogelijk.

In deze brochure leest u wat het Europees Sociaal Fonds (ESF) en sociale innovatie voor u kunnen betekenen. Daarvoor laten we u kennis maken met drie verschillende organisaties: Grontmij Industry, De Sleutel en Tyco Electronics. Ze maken, met subsidie van het ESF-Agentschap Vlaanderen vzw, een sprong voorwaarts bij de vernieuwing van hun arbeidsorganisatie. Wat voor hen geldt, kan natuurlijk ook voor u gelden. Daarom delen wij graag hun ervaring met u.

Louis Vervloet
Directeur, Programmamanagement
ESF Agentschap Vlaanderen vzw

Benedict Wauters
Projectleider themawerking

Deze brochure gaat over de volgende onderwerpen:

DEEL 1: DE ACTIVERENDE ARBEIDSORGANISATIE 6

Een activerende arbeidsorganisatie en kwaliteit van de arbeid	7
Ook marktontwikkelingen vragen om een activerende arbeidsorganisatie	10
Activerende arbeidsorganisatie loont	11

DEEL 2: KENMERKEN VAN EEN ACTIVERENDE ARBEIDSORGANISATIE 12

A. Principes voor het inrichten van uw organisatie	13
B. Principes bij de aanpak van uw veranderproces	16

DEEL 3: DRIE VOORBEELDBEDRIJVEN DIE ZICH MET ESF SUBSIDIE ONTWIKKELEN 18

Grontmij Industry	19
Netwerk voor verslavingszorg de Sleutel	26
Tyco Electronics	33

Per organisatie wordt beschreven:
De organisatie
Aanleiding voor de verandering
Wat is er veranderd in de arbeidsorganisatie?
De aanpak van de verandering
En wat is bereikt?

DEEL 4: WAT KUNNEN WE LEREN VAN DE DRIE BEDRIJVEN? 40

DEEL 5: VERDERE STAPPEN 44

DEEL 1 DE ACTIVERENDE ARBEIDSORGANISATIE

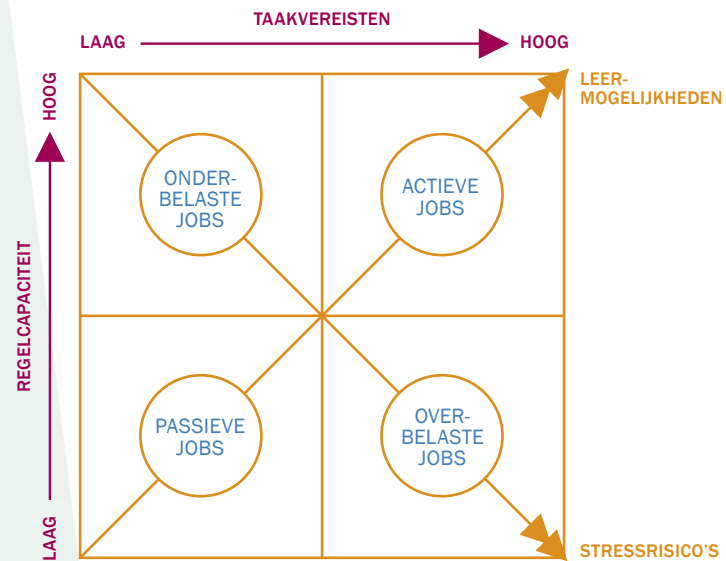
Wat is een activerende arbeidsorganisatie? Als u zichzelf vragen stelt als: 'hoe kan ik mijn mensen beter inzetten?', 'hoe zou ik de taken het beste kunnen verdelen?', 'hoe krijg ik het voor elkaar dat mensen meedenken over hun eigen werk?', 'hoe kan ik zorgen voor een goede afstemming tussen afdelingen om mijn klanten goed te bedienen?' dan bent u bezig met vragen op het gebied van de arbeidsorganisatie. U bent dan op zoek naar mogelijkheden om de taken in uw organisatie zo slim mogelijk te verdelen en te coördineren.

De arbeidsorganisatie bepaalt wie wat moet doen, of anders gezegd, de arbeidsinhoud van het werk van uw medewerkers. In deze brochure richten we ons echter op de arbeidsinhoud. Sociale innovatie is echter een breder begrip. Naast arbeidsinhoud omvat dit tevens maatregelen op het gebied van de arbeidsomstandigheden (fysieke omgeving), de arbeidsvoorwaarden (uurregeling, beloning e.d.) en de arbeidsrelaties (bijvoorbeeld de zeggenschap van de ondernemingsraad bij het beleid, sociaal overleg, vakbonden).

Kenmerkend voor een activerende arbeidsorganisatie is dat het verbeteren van de prestaties van de organisatie en het verbeteren van de kwaliteit van de arbeidsinhoud hand in hand gaan. De mensen op de werkvloer, in de fabriek en bij de klanten worden actiever betrokken. Dat is ten gunste van de medewerkers zelf. Maar ook de organisatie vaart er wel bij. De kennis en ideeën van alle medewerkers worden aangeboord en de mogelijkheid en de bereidheid om mee te denken in het belang van de klant en de organisatie worden vergroot. Vandaar dat wij in deze brochure de term 'activerende arbeidsorganisatie' gebruiken.

EEN ACTIVERENDE ARBEIDSORGANISATIE EN KWALITEIT VAN DE ARBEID

Met betrekking tot kwaliteit van de arbeid onderscheiden we verschillende soorten jobs. In een activerende arbeidsorganisatie bent u op zoek naar actieve jobs. Onderzoeken tonen aan dat de taken van mensen invloed hebben op de betrokkenheid bij het werk en zelfs op de gezondheid. De soort en het aantal problemen waar iemand in het werk mee te maken heeft, de 'taakvereisten', spelen een rol. Daarnaast hebben de mogelijkheden of bevoegdheden die iemand heeft om deze problemen op te lossen, of anders gezegd de 'regelcapaciteit', hun invloed. De onderstaande illustratie uit het onderzoek van Karasek (1990) maakt inzichtelijk wat de gevolgen en risico's van de verschillende soorten jobs zijn.



Figuur 1: Taakvereisten in relatie tot regelcapaciteit ('job demand - job control' model van Karasek)

OVERBELASTE JOB

Wanneer er in het werk sprake is van hoge taakvereisten, doordat er veel variatie is, problemen die opgelost moeten worden, hoge tijdsdruk en dergelijke, maar men is op die werkplek afhankelijk van anderen om de problemen op te lossen, of procedures of ICT-systemen zijn belemmerend om adequaat te reageren, dan kan stress ontstaan. Er is sprake van een 'overbelaste job'.

Een leidinggevende van een bouwproject heeft te kampen met allerlei tegenvallers. Onderaannemers zijn te laat klaar, materialen ontbreken, tekeningen zijn onduidelijk. Om verder te kunnen werken, verwachten verschillende mensen om hem heen dat hij knopen doorhakt. Echter, voor iedere beslissing moet hij contact opnemen met zijn manager. Die manager heeft net een vergadering of is onbereikbaar. De leidinggevende krijgt last van stress.

PASSIEVE JOB

Bij een 'passieve job' zijn zowel de taakvereisten als de regelcapaciteit laag. Mensen kunnen weinig beïnvloeden, maar hun taken vragen hier ook niet om. Er zal niet veel stress zijn, zo'n job heeft weinig betrokkenheid bij het werk tot gevolg. Het werk is saai en niet

uitdaging en de leermogelijkheden zijn schaars. Alleen gezelligheid onder de collega's kan nog iets goed maken.

Bij een sorteercentrum van de post is een grote afdeling waar de niet machinegeschikte post met de hand wordt gesorteerd. De sorteerders mogen niet anders doen dan de brieven die in bakken bij hen worden neergezet in de betreffende sorteervakken leggen. De norm van enkele honderd brieven per uur is goed haalbaar. Bij veel werk worden extra uitzendkrachten ingezet.

ONDERBELASTE JOB

Bij een 'onderbelaste job' is er sprake van een hoge regelcapaciteit met relatief lage taakvereisten. Medewerkers hebben de mogelijkheid om zelf veel te besluiten en te regelen, maar het werk vraagt relatief weinig van ze. Omdat er nauwelijks prestatiedruk is, is de betrokkenheid bij het werk laag. Op den duur kan ook dit tot schadelijke gevolgen leiden omdat medewerkers zich weinig ontwikkelen en mogelijk ook vervreemden van de organisatie.

Enkele onderzoekers hebben een groot onderzoeksbudget ter beschikking. Ze kunnen zelf kiezen wat ze precies onderzoeken, stellen hun eigen onderzoeksteam samen en delen zelf hun tijd in. In het geval er echter niemand wacht op de resultaten van het onderzoek is er weinig uitdaging.

ACTIEVE JOB

Vraagt het werk weliswaar veel van mensen, maar kunnen ze zelf een en ander voldoende beïnvloeden, dan hebben ze een 'actieve job'. De taakvereisten zijn hoog en ook de regelcapaciteit is hoog. Leermogelijkheden zijn ruim voldoende aanwezig. De activerende arbeidsorganisatie organiseert het werk zo veel mogelijk zo dat er actieve jobs ontstaan. De kwaliteit van de arbeid in actieve jobs is hoog.

Bij een bedrijf in de procesindustrie werkt men in vijfploegendienst. Een ploeg bevat een team van circa 10 personen. Zij zijn volledig verantwoordelijk voor het realiseren van de geplande productie. Machines moeten vaak omgesteld worden. De ploeg regelt zelf de detailplanning en werkverdeling en roept de grondstoffen af. Veelvoorkomende storingen verhelpen ze zelf. Daarvoor zit een technisch specialist in het team. Werkinstructies, procesverbeteringen en dergelijke maken de ploegen in onderling overleg geholpen door collega's die in de dagdienst werken.

Merk op dat in deze benadering de betrokkenheid bij het werk en de motivatie van medewerkers niet als een individueel en vooral subjectief verschijnsel wordt gezien, zoals gebruikelijk bij de meeste HR benaderingen. Betrokkenheid is hier een objectief gevolg van

keuzes in de organisatie van het werk. De gevolgen daarvan zijn ook meermaals aangetoond in onderzoeken. Overbelaste jobs hebben het hoogste ziekteverzuim terwijl actieve jobs het laagste ziekteverzuim kennen.

OOK MARKTONTWIKKELINGEN VRAGEN OM EEN ACTIVERENDE ARBEIDSORGANISATIE

Behalve voor de kwaliteit van de arbeid heeft de manier van organiseren ook gevolgen voor de prestatie van de organisatie.

Bij een 'traditionele' organisatie is er veelal sprake van sterk opgedeelde taken. Het uitvoerende werk is opgesplitst en verdeeld over verschillende functies en afdelingen.

Zo kunnen er in een verzorgingstehuis gespecialiseerde medewerkers zijn voor huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging, verpleegkundige verzorging en daarnaast voor activiteitenbegeleiding, revalidatie en zo verder. Ook wordt bij traditioneel organiseren het denken en doen (regelen en uitvoeren) gesplitst. Dan wordt bijvoorbeeld de kwaliteitsbewaking van de zorg door een gespecialiseerde afdeling gedaan evenals het maken van dienstroosters, de planning en werkverdeling.

Dit 'traditionele' opsplitsen van het werk heeft als voordeel dat elke aparte taak zeer efficiënt kan worden uitgevoerd. Degene die de taak uitvoert specialiseert zich en kan routine ontwikkelen. Door standaardisatie en procedures wordt er voor gezorgd dat de verschillende taken op elkaar zijn afgestemd. Een belangrijk nadeel is echter dat een relatief complexe organisatie ontstaat, met veel schakels in het proces en met veel procedures. Een dergelijke organisatie is daardoor star en niet in staat om snel in te spelen op wisselende omstandigheden of om tegemoet te komen aan variërende klantbehoeften. En omdat de klant van nu steeds meer om maatwerk (en snelheid) vraagt, is het zaak opnieuw naar de organisatie van het werk te kijken en ... die te vernieuwen.

VOORBEELD IN DE THUISZORG

Een thuiszorgorganisatie in Nederland heeft te maken met bezuiniging door de overheid. De organisatie moet efficiënter gaan werken. Tegelijkertijd wil zij beter aansluiten op de wensen van haar klanten door maatwerk te leveren en door liefst maximaal vier verschillende medewerkers bij de klant over de vloer te laten komen. De organisatie kiest voor kleine multifunctionele wijkteams. Daarin zitten verzorgenden van verschillend niveau die flexibel inzetbaar zijn op alle

voorkomende taken bij een client. Onderling regelen zij de planning en werkverdeling om flexibel te kunnen reageren en om de reistijden te minimaliseren. ¹

ACTIVERENDE ARBEIDSORGANISATIE LOONT

Uit het voorgaande voorbeeld en ook uit de drie cases die we verderop in deze brochure beschrijven, blijkt dat een activerende arbeidsorganisatie positieve effecten heeft voor zowel de organisatie als voor haar medewerkers. Ook uit ander onderzoek blijkt dat het toepassen van de principes van een activerende arbeidsorganisatie in het algemeen sprekende resultaten oplevert. Het oudste voorbeeld dateert al van halverwege vorige eeuw.

DE DURHAM-CASE

De Britse kolenmijnen in Durham, 1951. Kleine en zelfstandige ploegen winnen vanouds de kolen. Ze regelen en verdelen onderling het werk. Bazen ontbreken. De arbeiders komen uit typische mijnwerkersfamilies die wortelen in de streek; ze hebben een sterke band met elkaar. Maar dan?

De directie van de kolenmijnen schaft nieuwe machines aan en verdeelt voortaan het werk. De arbeiders moeten in drie ploegen van 40 à 50 mensen werken. Er is één ploeg om naar kolen te boren en ze los te hakken, een andere ploeg zorgt voor de afvoer van de kolen en er is een ploeg om de mijngangen te stutten. Iedere ploeg heeft een voorman om de ploeg aan te sturen. En dan?

De productiviteit daalt dramatisch en de arbeiders krijgen onderlinge conflicten. Deze opdeling van arbeid in verschillende taken werkt kennelijk niet. Al snel komt de oude manier van organiseren voor een deel terug. Het idee is kleine teams te vormen, die een compleet werkpakket te geven waardoor ze de nieuwe machines voldoende kunnen benutten. En toen?

De productiviteit stijgt van 78% naar 95% en het ziekteverzuim daalt van 26% naar 8%. Diverse latere onderzoeken naar deze manier van arbeidsorganisatie vermelden telkens weer overwegend gunstige resultaten. ²

DEEL 2 KENMERKEN VAN EEN ACTIVERENDE ARBEIDSORGANISATIE

Een activerende arbeidsorganisatie kan goede resultaten opleveren. Er moet dan wel aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Het vraagt een wezenlijke aanpassing in uw organisatie en vergt een flinke inspanning. Maar hoe doet u dat? In dit hoofdstuk laten we u kennis maken met de belangrijkste kenmerken, die we onderscheiden in:

- A. Principes voor het inrichten van uw organisatie
- B. Principes bij de aanpak van uw veranderproces

A. PRINCIPES VOOR HET INRICHTEN VAN UW ORGANISATIE

1. PROCESGERICHT ORGANISEREN: NIET DE TAAK, MAAR DE KLANT OF HET PRODUCT STAAT CENTRAAL

Veel organisaties zijn functioneel georganiseerd. Er is een afdeling voor de inkoop, een afdeling voor de facturen en administratie, een afdeling voor de klantenservice enzovoorts. Mensen zijn ieder met hun eigen deel van het hele proces (alle activiteiten die nodig zijn voor het maken van een product of het leveren van de dienst) bezig. Er is veel afstemming tussen afdelingen nodig om te zorgen dat de klantvraag goed en snel wordt afgehandeld. En als de werkdruk toeneemt, dan is de neiging om het eigen deel af te maken en dat vervolgens 'over de schutting te gooien' erg groot. In een procesgerichte arbeidsorganisatie worden de verschillende bewerkingen aan een product of voor een klant veel meer binnen één afdeling geplaatst. U zet bijvoorbeeld een medewerker van inkoop én van facturatie en administratie én van klantenservice in één afdeling. Deze afdeling is dan verantwoordelijk voor een specifieke groep klanten.



→ Een voorbeeld van procesgericht organiseren vindt u bij *Grontmij Industry*.

2. TEAM ALS KLEINSTE BOUWSTEEN VAN UW ORGANISATIE: VAN INDIVIDUELE VERANTWOORDELIJKHEID NAAR INDIVIDUELE ÉN GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

Als logisch vervolg op principe 1, ontstaan nieuwe teams in uw organisatie. Deze teams dragen zoveel mogelijk gezamenlijk verantwoordelijkheid. U bent dan bijvoorbeeld niet meer 'medewerker administratie', maar lid van het team voor de klanten in 'regio X' en



samen met uw teamgenoten bent u verantwoordelijk voor het hele klantenproces. Om dat als team goed te kunnen doen, kan een bepaald teamlid wel meer met facturen bezig zijn dan anderen, maar het hele team heeft een probleem als de betaling niet goed loopt. Hetzelfde geldt als u verkoper bent: als er onvoldoende verkocht is, voelt iedereen dat! Gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen alle teamleden als het team niet te klein, maar ook niet te groot is. Klein genoeg zijn om samen verantwoordelijkheid te voelen en slagvaardig te zijn. Groot genoeg zijn om elkaar te vervangen en om een compleet proces uit te kunnen voeren. Onderzoek naar teamgrootte biedt als richtlijn tussen de vier en twintig personen.³

Het team kan zoveel mogelijk zonder hulp van buitenaf zijn eigen taak voltooien. Teamleden zijn daarom breed inzetbaar. Dat wil niet zeggen dat 'iedereen alles moet kunnen'. Het is zoeken naar een goede balans tussen flexibiliteit (breed inzetbaar zijn om in te kunnen spelen op wisselende situaties) en kwaliteit (voldoende diepgang bereiken door specialisme te ontwikkelen). Iedereen kan daarbij zoveel mogelijk met zijn eigen kwaliteiten tot zijn recht komen. Het is net als bij een voetbalteam dat voortdurend zoekt naar zijn beste opstelling, rekening houdend met de tegenstander, met blessures of schorsingen, maar ook met de speciale kwaliteiten in het team en met de gewenste ontwikkeling van het team op langere termijn (jonge spelers af en toe mee laten draaien). De aard van het proces bepaalt of teamleden meer of minder multidisciplinair inzetbaar zijn. Bij een ingenieursbureau is dit maar beperkt zinvol, bij operators in een fabriek kan dit vrij ver gaan.

→ U vindt hiervan een voorbeeld bij o.a. **Tyco Electronics**.

3. ZELF ZAKEN REGELEN: DENKEN EN DOEN KOMEN SAMEN

De gedachte hierachter is dat in een activerende arbeidsorganisatie de problemen opgelost kunnen worden daar waar ze zich voordoen. De teams kunnen zonder hulp van staf of leiding hun dagdagelijkse werkzaamheden zelfstandig regelen, zoals:

- het plannen van het proces, bijvoorbeeld de volgorde waarin de werkzaamheden worden gedaan en de verdeling van het werk onder de teamleden;
- het bijsturen van het proces, bijvoorbeeld extra capaciteit inzetten om het werk op tijd af te krijgen, of extra kwaliteitscontroles;
- het oplossen van verstoringen, bijvoorbeeld als er ziekten zijn of als er materiaal te laat geleverd dreigt te worden;
- het bewaken, handhaven en verbeteren van de teamprestatie, bijvoorbeeld door het bijhouden van de resultaten en deze in het werkoverleg te bespreken.

Hoewel teams werken aan een eigen afgerond werkpakket en hieromheen zoveel mogelijk zelfstandig regelen, zijn teams nooit geïsoleerde eilandjes. Er zal altijd een noodzaak be-



staan om met andere teams en afdelingen af te stemmen en samen te werken. Traditioneel werd deze belangrijke coördinerende rol vervuld door de direct leidinggevende. Bij een zelfstandig team is sprake van rechtstreekse afstemming tussen teamleden binnen het eigen team en tussen de verschillende teams. Daardoor ontstaan kortere communicatie- en coördinatielijnen. Het is belangrijk heldere afspraken te maken over wie er namens het team aanspreekpunt is voor welk onderwerp en wat het aanspreekpunt namens het team moet en mag doen. Het aanspreekpunt is echter niet hetzelfde als verantwoordelijk zijn voor de resultaten op een bepaald gebied. Dat blijft een zaak voor het gehele team.

→ U vindt dit o.a. bij **De Sleutel** terug als voorbeeld.

4. RESULTAATGERICHT STUREN: WEET WAT U MEET EN VERBETER SAMEN

Goed presterende teams weten wat ze moeten bereiken (doel). Zij weten ook hoe goed zij het doen. Dit heet ook wel resultaatgericht sturen. Makkelijker gezegd dan gedaan zult u denken. Ja, dat klopt. Een manier om teamresultaten inzichtelijk te maken (terugkoppeling) is het werken met zogenaamde cockpits. Dit zijn meetinstrumenten die aangeven hoe het team in een bepaalde week gewerkt heeft aan bijvoorbeeld de kwaliteit, en de leverbetrouwbaarheid, maar ook aan de orde & netheid of hoe het ziekteverzuim gedurende een bepaalde periode was. Deze meetinstrumenten heten bij sommigen van u waarschijnlijk prestatie-indicatoren.

Onderzoek toont aan dat inzicht in prestaties de betrokkenheid bij de organisatie vergroot. En dat medewerkers sneller geneigd zijn te willen verbeteren dan wanneer ze geen idee hebben hoe ze het doen.

→ Bij **Tyco Electronics** vindt u hier een voorbeeld van.



5. ONDERSTEUNENDE SYSTEMEN EN MIDDELEN IN DE ORGANISATIE

Naast de hier beschreven organisatieprincipes moeten ook de systemen in de organisatie ingericht worden, zodat zij de activerende arbeidsorganisatie ondersteunen. U kunt denken aan het systeem voor planning, het systeem voor beloning, het systeem voor het budgetteren, het systeem voor kwaliteit, et cetera. Al deze systemen kunt u inrichten zodat u het gewenste gedrag in de organisatie bevordert. Als u bijvoorbeeld wil dat een team gezamenlijk presteert, is het handig dat u de beloning laat afhangen van het teamresultaat, en niet van de individuele inspanningen van mensen in het team. Als u bijvoorbeeld wil dat het team voortaan zelf het budget bepaalt, is het handig dat de mensen inzicht hebben in de gewenste resultaten. Bijvoorbeeld via real-time informatiesystemen.



B. PRINCIPES BIJ DE AANPAK VAN UW VERANDERPROCES

1. BETREK MENSEN DIE DE VERANDERING VOELEN

Besluiten beïnvloeden de mensen waar de consequenties worden gevoeld. Dit zijn naast de mensen in het bedrijf zelf ook alle mensen in de omgeving van het bedrijf. Misschien moet u in onderhandeling met de vakbond of met uw ondernemingsraad. Wellicht zoekt u een partij die u gaat helpen nieuw werk te vinden voor een bepaald type werknemers dat u niet meer aan werk kunt helpen in de nieuwe organisatie. Of u wilt uw pand uitbreiden en u wilt met de gemeente aan de slag voor een bouwvergunning. Bij het veranderen van functies kan de klant ook ineens met iemand anders te maken krijgen. Beseft u dit en meldt u dit ook? Allemaal zaken waaraan u kunt denken bij dit principe.

→ Een voorbeeld vindt u bij **Tyco Electronics**.



2. VERANDEREN KOST TIJD, GELD EN ENERGIE



Het bereiken van een activerende arbeidsorganisatie is een strategische investering, die tijd en geld kost. Het levert op, maar belangrijk is dat u zich realiseert dat de kosten wel eens voor de baten uit kunnen lopen. Uw beloning laat soms een tijdje op zich wachten.

Op een gegeven moment zult u echter een omslagpunt mee maken. Dan merkt u dat u minder energie nodig heeft om een beter resultaat te bereiken dan vóór de verandering.

→ Een voorbeeld van dit principe vindt u bij **Grontmij Industry**.

3. HET MANAGEMENT EN ANDERE LEIDINGGEVENDEN KUNNEN HET VOORTOUW NEMEN

Als u uw organisatie verandert, richten vaak alle ogen zich op de leidinggevenden. Wat doen zij? Hoe staan zij erin? Welk gedrag zien we bij hen? Cruciaal bij veranderingen blijkt het voorbeeldgedrag van de leidinggevenden te zijn. Beseft u dit? Kan de leiding ook echt vorm geven aan de nieuwe organisatie? Is er voldoende daadkracht aanwezig? Hoe brengt het management zijn wens over aan de medewerkers? Allemaal vragen die van belang zijn als u uw organisatie verandert.



→ Bij **De Sleutel** ziet u hier een voorbeeld van.

4. DE COMMUNICATIE EN OPLEIDINGEN ONDERSTEUNEN MEDEWERKERS BIJ DE VERANDERING

U bent bezig met het veranderen van uw organisatie. Weten uw medewerkers dat? Op welke manier houdt u ze op de hoogte van ontwikkelingen? Welke informatie geeft u?

Naast informatie helpen opleidingen ook mee bij de gewenste verandering. Inzicht en instrumenten zijn goede hulpmiddelen bij het veranderen van uw organisatie. Dit gaat niet zomaar maar vraagt om daadwerkelijk opleiden en dus investeren in mensen. Mensen zijn best geneigd mee te veranderen als ze maar weten waarom en wat het voor hen betekent.

Als u zelf moet leren plannen, maar u kunt niet met het planningssysteem van het bedrijf omgaan dan is het eerst nodig dat u dit leert te gebruiken. Opleiden gaat bijna altijd hand in hand met veranderen van uw organisatie.



→ Zowel bij **Grontmij Industry** als bij **Tyco Electronics** vindt u hier voorbeelden van.

5. DE DIALOOG OVER DE GEZAMENLIJKE TOEKOMST: SAMEN PRATEN OVER WAAR DE ORGANISATIE HEEN WIL



Samen praten over de richting, voor zover die nog niet is ingevuld, zorgt ervoor dat u niet in uw eentje met een verandering bezig bent. Dat betekent dat mensen hun meningen, beelden, ideeën en vraagtekens met elkaar uitwisselen. Er is dialoog als er van beide kanten geluisterd wordt. Vooroordelen zijn er altijd, maar die worden open onderzocht en waar nodig weggenomen, zodat de weg wordt vrijgemaakt voor een nieuwe manier van organiseren van het werk.

→ Met name bij **De Sleutel** leest u dat op dit veranderprincipe veel werk is verricht.

DEEL 3 DRIE VOORBEELD- BEDRIJVEN DIE MET ESF-SUBSIDIE GROEIEN

In dit deel van de brochure beschrijven we drie praktijksituaties. Het betreft organisaties uit verschillende sectoren: een bedrijf uit de zakelijke dienstverlening, een organisatie uit de social-profit en een productiebedrijf. Per organisatie vertellen we iets over:

1. De organisatie
2. Aanleiding voor de verandering
3. Wat is er veranderd in de arbeidsorganisatie?
4. De aanpak van de verandering
5. En wat is bereikt?

GRONTMIJ INDUSTRY

1. DE ORGANISATIE

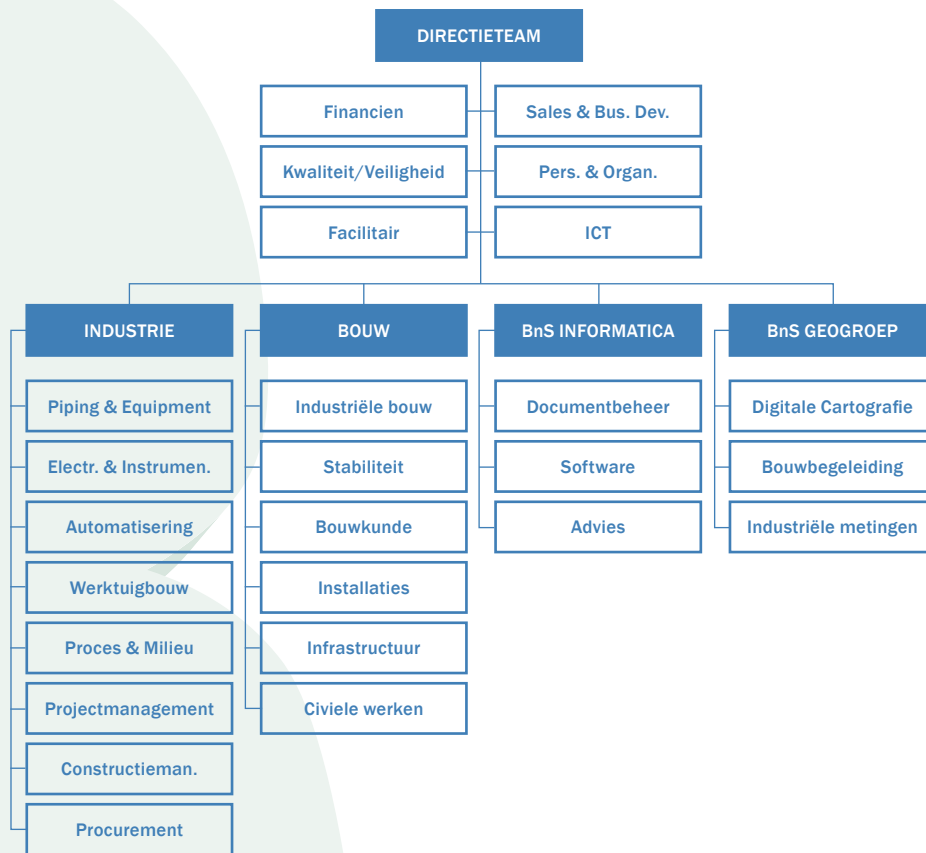
Grontmij Industry (België) is een multidisciplinair ingenieursbureau met bijna 300 medewerkers in dienst. De dienstverlening bestaat uit het ontwerpen van proces- en productie-installaties en gebouwen voor industriële bedrijven. De ontwerpwerkzaamheden betreffen nieuwbouw, uitbreiding, optimalisatie en herlocatie.

2. AANLEIDING VOOR DE VERANDERING

De organisatie flexibel en klantgericht houden

De voorbije tien jaar is Grontmij Industry België sterk gegroeid: sinds 2000 is het aantal arbeidsplaatsen verdubbeld. Dit vroeg om een meer formele en structurele aanpak. “Tot dan toe was het mogelijk geweest, door de kleinschaligheid, om op een informele manier te werken. Maar we merkten dat deze aanpak ons begon af te remmen op het gebied van snelheid en efficiëntie en ook de communicatie liep af en toe mank”.

Door de op zich wenselijke formalisering in combinatie met de van oorsprong functionele organisatie (de afdelingen waren per vakgebied ingericht, zie figuur 2) was Grontmij Industry onvoldoende in staat om snel en flexibel te kunnen inspelen op de veranderende klantvraag. Meer en meer vroegen klanten om totaaloplossingen in plaats van deeloplossingen per vakgebied. Dit maakte nieuwe vormen van samenwerking noodzakelijk.



Figuur 2 :organisatiestructuur Grontmij Industry vóór 2005

Vanaf 2005 werd met een matrix-structuur gewerkt, waarbij projectleiders over de functionele afdelingen heen verantwoordelijk waren voor het realiseren van de projecten. Maar men stelde vast dat deze organisatievorm te complex was om aan de klantvraag nu en in de toekomst te kunnen voldoen. Om die reden werd in 2007 gestart met de omvorming van een matrix-organisatie naar wat Grontmij Industry een operationeel gerichte organisatie noemt (vergelijkbaar met de procesgerichte organisatie volgens principe a1).

3. WAT IS ER VERANDERD IN DE ARBEIDSORGANISATIE?

Bij het ontwikkelen van haar organisatie is Grontmij Industry op zoek gegaan naar een organisatievorm die bestendig is voor de lange termijn. Hiermee wilde men twee doelen bereiken:

1. Dichter bij de organisatie van de klant staan, waardoor de medewerkers meer betrokken zijn bij problemen en de uitdagingen van de klant. In sommige gevallen is dit ook letterlijk in fysieke zin zo en bevindt de werkplek van de medewerkers zich op de locatie van de klant. Hierdoor kan er meer toegevoegde waarde geleverd worden en zal het onderscheidende vermogen in de markt en daarmee de mogelijke winstgevendheid verbeteren.
2. Structurele aandacht voor competentieontwikkeling. Enerzijds biedt dit kansen en uitdagingen voor de medewerkers. Anderzijds is het belangrijk voor het voortbestaan van de onderneming op langere termijn. Het bezitten en optimaal kunnen toepassen van kennis is het belangrijkste kapitaal van de onderneming. Daarbij gaat het goed uitvoeren van projecten (operations) samen met het blijvend ontwikkelen van de medewerkers.

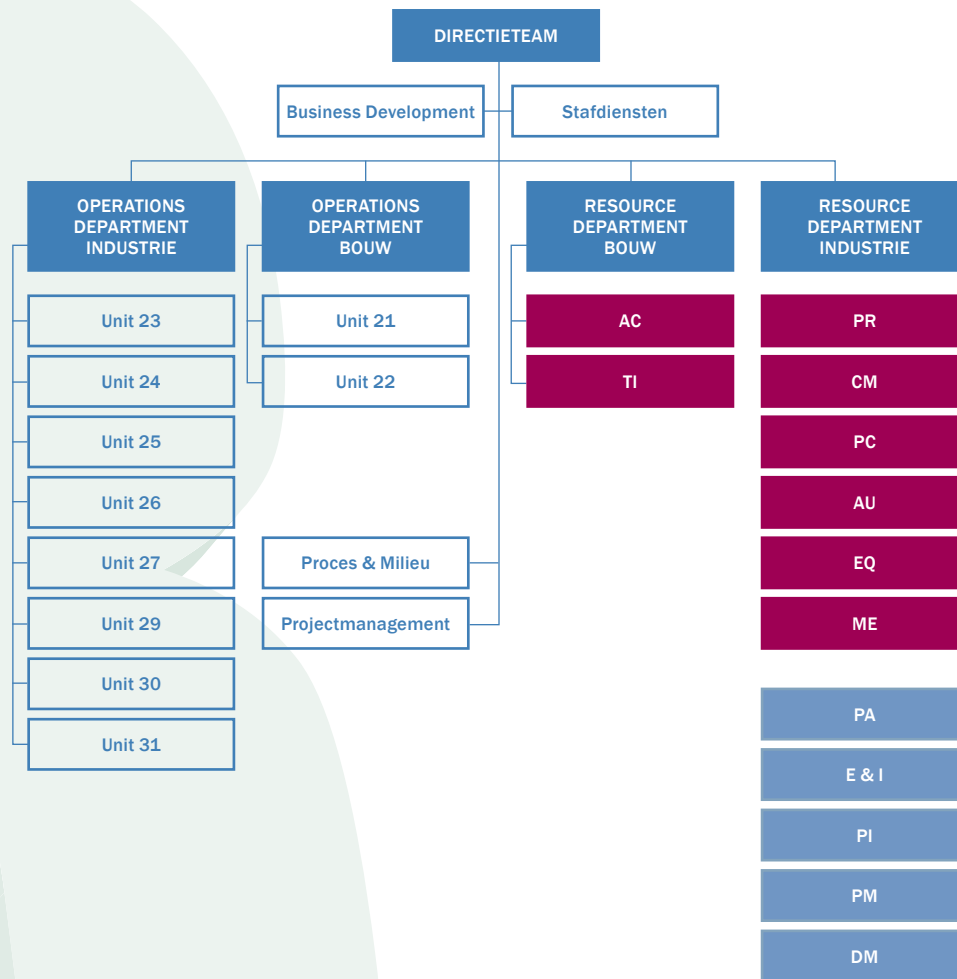
Doorkantelen naar klantgerichte eenheden

Op basis van deze uitgangspunten is het operationeel deel van de organisatie geordend volgens klantgroepen. De medewerkers die bij de zelfde klant of klantgroep werken, zitten bij elkaar in een eenheid. Een eenheid is tussen de 8 en 15 personen groot en heeft zoveel mogelijk een vaste samenstelling. De medewerkers in een eenheid hebben verschillende disciplines. De eenheid is zelf verantwoordelijk voor zowel verkoop als uitvoering van projecten bij de eigen klanten. Alle bevoegdheden, zowel financieel als projectmatig, vallen samen.



De klantengroepen zijn geordend naar de verschillende sectoren waar Grontmij Industry voor werkt.

Daarnaast zijn er nog een aantal vakgerichte afdelingen waar een of hooguit enkele medewerkers zitten die sterk gespecialiseerd zijn en/of een weinig voorkomend specialisme hebben dat daarom niet op efficiënte wijze bij alle eenheden ondergebracht kan worden. Bij deze functionele afdelingen ligt primair de verantwoordelijkheid voor kennisontwikkeling en standaardisatie op het specifieke vakgebied. Daarvoor zijn de zogenaamde "disciplinecoaches" aangesteld, ervaren vakmensen die collega's in de operationele eenheden op hun vakgebied ondersteunen. Er is per vakgebied 1 disciplinecoach en voor de helft van de vakafdeling is dat ook de enige persoon in die afdeling.



Figuur 3: :organisatiestructuur Grontmij Industry na 2007

Leerpunt 1: Overleg en afstemming over de eenheden heen blijft belangrijk



In eenzelfde eenheid zitten verschillende disciplines samen, veelal ook op dezelfde locaties. Hierdoor hoort en ziet men meer van elkaar, ontstaat meer wederzijds begrip en gaan de medewerkers steeds meer met elkaar praten. Hier wordt door de 'lead- engineers' ook actief op aangestuurd: ze helpen bij het vinden van de oplossing op vraag van mensen, door collega's van andere disciplines er bij te betrekken.

Een van de leerpunten in de huidige eenheidstructuur is dat elke eenheid zijn eigen ritme en routines opbouwt. Dat is prettig voor de mensen die in die eenheid samenwerken, maar maakt het lastiger om bij een andere eenheid in te springen. Afhankelijk van hoe vaak bijspringen aan de orde is (wekelijks, maandelijks of een paar keer per jaar), is het zinvol om meer of minder te investeren in 'vaste invallers' per eenheid. Er moet met andere woorden een systeem voor vervanging tussen de eenheden bedacht worden.

Daarnaast heeft het uit elkaar halen van de disciplines ertoe geleid dat de noodzaak ontstond en gevoeld werd om per discipline meer aan kennisdeling te doen.

→ *Tip: Er is een aantal functionele overlegmomenten in het leven geroepen om kennisontwikkeling te bevorderen. De bedoeling is om de verantwoordelijkheid daarvoor zoveel mogelijk direct bij de medewerkers zelf te leggen (horizontaal coördineren). Daartoe worden bijvoorbeeld materiedeskundigen benoemd, zowel in de eenheden als in de functionele afdelingen, die ieder zorgen voor een specifiek specialisme op het eigen vakgebied. Zo wordt efficiënt gebruik gemaakt van de ervaring van de oudere medewerkers.*

Een bijkomend voordeel is dat er daardoor ook meer contact tussen de collega's ontstaat, tussen de bijeenkomsten door. Daarbij is elke discipline aan het werk om standaardisatie op het eigen vakgebied verder te ontwikkelen. Dit is enerzijds handig omdat de klanten hier steeds meer om vragen. Het is daarnaast minstens zo essentieel om efficiënter te werken en niet steeds opnieuw het wiel te hoeven uitvinden. Daarbij kunnen nieuwe medewerkers zich ook heel snel kennis eigen maken.

Leerpunt 2: Echt teamwerk komt niet vanzelf

Het bij elkaar zetten van verschillende disciplines in eenzelfde eenheid brengt niet vanzelf met zich mee 'dat iedereen onmiddellijk een gezamenlijke verantwoordelijkheid voelt'.



Er is op dat moment (nog) geen sprake van verbreding van de inzetbaarheid over de oude vakgebieden heen. De neiging om naar oude vakcollega's toe te stappen blijft groot. Dit komt enerzijds doordat er vaak al een lange(re) samenwerkingsrelatie bestaat (men zit al jaren bij elkaar in dezelfde functionele afdeling), wat een vertrouwd gevoel geeft. Anderzijds hebben vakgenoten vaak een 'eigen' taal en is het lastiger om te communiceren met andere disciplines.

→ *Tip: Investeer in de teamontwikkeling binnen de eenheden. Dat is waar Grontmij Industry zich in een vervolgttraject op zal richten. De volgende onderdelen van teamontwikkeling spelen daarbij een rol:*

- *Het definiëren van teams en hun verantwoordelijkheden (gewenst resultaat)*

- *Het sturen op de resultaten, onder andere door een goede terugkoppeling*
- *Het vergroten van de zelfstandigheid*
- *Zoeken naar een optimale rol- en taakverdeling en samenwerking in het team.*

4. DE AANPAK VAN DE VERANDERING

Een gefaseerde aanpak

De verandering binnen Grontmij Industry is gefaseerd aangepakt. **Fase 1** was de structuurwijziging in 2006 en 2007. De belangrijkste activiteiten in deze periode waren:

- De personele invulling van de eenheden
- Het aanstellen van “disciplinecoaches” die verantwoordelijk zijn voor kennis ontwikkeling en standaardisatie
- Rollen in het model vastleggen
- Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastleggen

In deze fase heeft men concreet middels adviesraden en het meten van de personeelstevredenheid (PTV-metingen) invulling gegeven aan de betrokkenheid van de medewerkers bij de veranderingen.

Ruim tijd en geld investeren in opleiden van de medewerkers

Fase 2 was een traject met de naam Prometheus (2008-2009), waarin vooral geïnvesteerd is in het kennis delen en opleiden van mensen. Volgende acties werden uitgevoerd:

- Nieuw systeem voor procedures ivm toekomstige zelfsturing ingericht
- Bijblijven in het vakgebied: systeem van kennisdeling opgezet
- Systeem van materiedeskundigen opgezet: aanspreekpersoon voor collega's en diverse technische opleidingen

In deze fase is verder vooral veel geïnvesteerd in het opleiden van de medewerkers.

Er zijn nu eenheidmanagers binnen Grontmij Industry en die waren er voorheen niet. Het zijn echter wel ‘technuten’ die in deze rol zijn gezet. Men heeft immers gemerkt dat leiding geven wel andere vaardigheden vraagt dan louter vaktechnisch goed zijn. Daarom



is en wordt er sterk geïnvesteerd in de opleiding van leidinggevendenden in het coachen van medewerkers en houden van evolutie en beoordelingsgesprekken.

Ook bij niet-leidinggevendenden wordt sterk geïnvesteerd in opleiding. Er zijn persoonlijke opleidingsplannen voor alle medewerkers gemaakt en uitgevoerd. Elke discipline heeft een eigen disciplinecoach. Deze zorgt voor een jaarlijks evolutiegesprek, naast het formele functioneringsgesprek met de eigen eenheidmanager. Dit evolutiegesprek geeft inzicht in de wensen van de medewerkers en hun potentieel. Dat is een belangrijk gegeven dat meespeelt in de planning van mensen op eenheden en/of projecten. Er wordt zoveel mogelijk werk gezocht dat aansluit op de ontwikkelwensen van de medewerkers.

Fase 3 zal in de komende periode (2010-2011) plaatsvinden. Onder de noemer ‘Themis’ ligt het accent dan op de ontwikkeling van de eenheden tot (zelfsturende) teams.

Leerpunt 3: Baseer de verandering op uw leidende principes

Grontmij Industry is al geruime tijd bezig met haar organisatieontwikkeling. Het proces vergt een lange adem en is niet goed voorspelbaar. Keuzes in de organisatiestructuur worden regelmatig weer aangepast of aangescherpt.

→ **Tip:** *Het helpt om steeds terug te kunnen vallen op een visie op de toekomstige organisatie. Die visie is herkenbaar in de leidende principes of uitgangspunten die aan het begin van paragraaf 3 zijn genoemd. Die uitgangspunten blijven overeind en zijn de basis voor het voortdurend zoeken naar de ideale organisatie.*



5. EN WAT IS BEREIKT?

Communicatie en betrokkenheid bij klant sterk verbeterd

Doordat de eenheden nu aan klanten en/of geografische gebieden verbonden zijn, is er veel meer duidelijkheid dan vroeger: klanten weten nu waar ze moeten zijn. “Voorheen moest ik per project uitzoeken wie erbij betrokken was, nu is dat veel eenduidiger”. Vroeger vroegen de klanten ook vaak om specifieke personen die goed werk hadden geleverd. Soms kon die wens gehonoreerd worden, soms ook niet. Nu hebben ze wel een relatief vaste club van mensen die steeds beter op elkaar en op de klant ingespeeld raken. Het eerste doel van de verandering, een betere aansluiting bij de klant, wordt dus bereikt.

Ook de structurele aandacht voor competentieontwikkeling, het tweede hoofddoel, staat goed in de steigers. En dit heeft zich ook vertaald naar goede resultaten in de markt. On-

danks de economische crisis is het omzetverlies van Grontmij Industry beperkt gebleven en is het gelukt om de medewerkers aan het werk te houden. Zo is het bijvoorbeeld gelukt om bij klanten die hun investeringsbudgetten drastisch hebben verminderd andersoortig werk binnen te halen, zoals in het onderhoud of in het informatiebeheer.

Een ander herkenbaar resultaat is dat de organisatie nu sneller in staat is om eenheden voor nieuwe markten op te zetten (bijvoorbeeld de groeiende farmaceuticamarkt) en voor andere markten juist af te bouwen. Ook het reactievermogen op marktontwikkelingen is met andere woorden toegenomen.

Tot slot: De medewerkers voelen zich sterk betrokken bij het belang van de klant. Het nieuwe model betekent voor de medewerkers geen enorme verandering van de dagelijkse praktijk. Er is echter wel meer duidelijkheid en meer focus op de klant mogelijk en dat geeft voor de medewerkers meer voldoening.

HET NETWERK VOOR VERSLAVINGSZORG DE SLEUTEL

1. DE ORGANISATIE

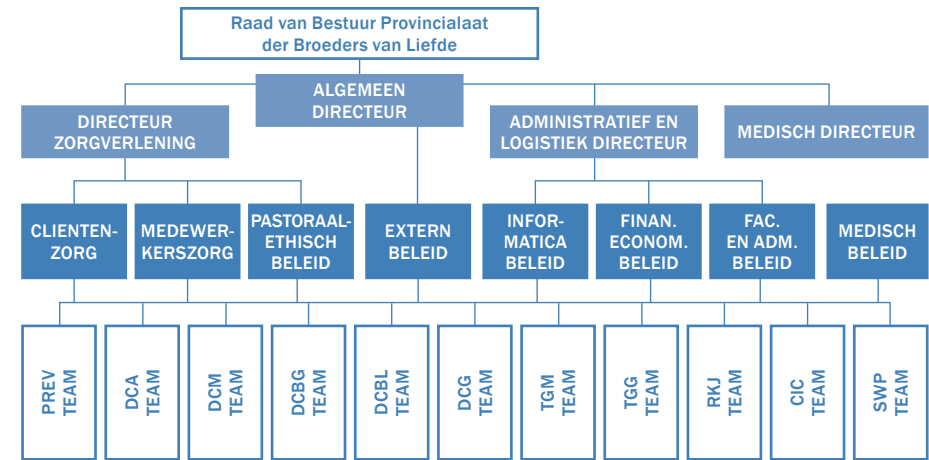
De Sleutel tot een drugvrij bestaan

De Sleutel is een organisatie binnen de gezondheidszorg voor mensen met drugproblemen en voor risicogroepen. Haar diensten zijn preventie, crisisopvang, ambulante en residentiële hulpverlening en werkgelegenheid in Vlaanderen en Brussel.

Geloof in de meerwaarde van een drugvrij leven is hun drijfveer. Vanuit dit geloof helpen ze de klant zichzelf optimaal te realiseren en zich te re-integreren in de samenleving.

De organisatie is onderdeel van een katholieke internationaal opererende congregatie die zich toelegt op de zorg voor de minderbedeelden en minder gezonde mensen in de wereld. De Sleutel is opgericht in 1974.

DEEL 3
DRIE VOORBEELDBEDRIJVEN
DIE MET ESF-SUBSIDIE GROEIEN



Figuur 4: Organogram De Sleutel

Het primaire proces is het werken met klanten of bewoners. Dit gebeurt in de 11 verschillende vestigingen die in het organogram zijn afgebeeld. Deze vestigingen zijn deels geografisch gespreide locaties met vergelijkbare activiteiten (bijvoorbeeld dagcentra in Antwerpen, Brussel, Mechelen, Gent en Brugge). Deels vinden er verschillende activiteiten plaats (dagcentra, therapeutische gemeenschappen, crisisopvang, sociale werkplaats). Daarnaast zijn er de centrale stafafdelingen en ondersteunende afdelingen op het hoofdkantoor in Gent.

2. AANLEIDING VOOR DE VERANDERING

Van persoonlijk idealisme tot idealistische organisatie

De oorspronkelijke missie en visie van de Sleutel leidde tot een cultuur die vooral gericht was op de klanten en het leveren van goede zorg. De aandacht voor de organisatie en haar medewerkers lag op de achtergrond. De sterke pioniersgeest zorgde ervoor dat De Sleutel overal op insprong, waar drugproblemen waren en waar de overheid of andere instellingen een steekje lieten vallen. Dit zorgde ervoor dat er in 6 jaar tijd 7 afdelingen bijkwamen. Overigens zorgde de ambitie en het idealisme van de oorspronkelijke oprichter er wel voor dat de verwachtingen vanuit de directie erg hoog en abstract waren. En dat met een complexe doelgroep. Medewerkers kregen behoefte aan meer duidelijkheid over de richting: wat verwacht je nu van ons? Dit zorgde langzaam voor een steeds grotere kloof tussen directie en de rest van de organisatie.

We zitten allemaal samen in de puree

Door de jaren heen werden een aantal problemen steeds groter. Een daarvan betrof de financiën. In de zorgsector en zeker in de verslavingszorg, is er niet veel geld beschikbaar. Daarnaast leidde professionalisering tot toenemende specialisatie. Deze specialisten werden in de centrale staf ondergebracht waardoor de staf steeds groter werd ten opzichte van de medewerkers in het primaire proces. De snelle groei was daarenboven lastig te managen en in de bestaande bedrijfsvoering in te passen. Een en ander kwam onder andere tot uiting in een groot verloop van leidinggevenden in het primaire proces (negen leidinggevenden in enkele jaren tijd).

De Sleutel wilde om die redenen meer gestructureerd aandacht geven aan de interne organisatie. Men wilde graag meer structuur aanbrengen in de personeelszorg en de mensen meer betrekken bij het beleid om zo de kwaliteit van de arbeid te vergroten.

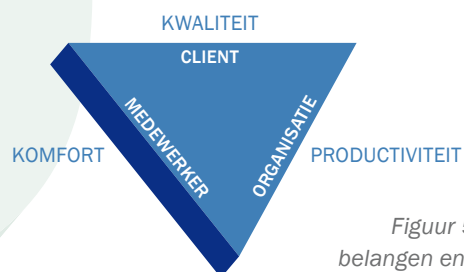
In 2006 kwam de grote doorbraak. Tijdens een brede conferentie om het beleidsplan op te stellen (met 48 van de 200 medewerkers) ontstond eindelijk een collectieve acceptatie dat De Sleutel in moeilijkheden zat. Het was niet langer iets dat 'wel meeviel' of 'is iets van het management', maar gezamenlijk werd echt ervaren dat 'we met zijn allen een groot probleem hebben'. Deze opening gaf ruimte om samen te gaan veranderen.

3. WAT IS ER VERANDERD IN DE ARBEIDSORGANISATIE?

Gezamenlijke dialoog over de toekomst. Veranderen geldt voor iedereen

Samen met een groot deel van de medewerkers werd de visie van De Sleutel op de verslavingszorg concreet gemaakt. Dit was nodig om allen vanuit dezelfde waarden te werken.

De directie van de hulpverleningsorganisatie bepaalde samen met de afdelingshoofden welke thema's (zie figuur 5) van belang zijn als men een organisatie wil waarin nauw samengewerkt wordt, continu geleerd wordt en waar omgegaan moet worden met verschillende belangen en belanghebbenden.



Figuur 5: De verschillende belangen en belanghebbenden

Dit lijkt misschien niet spectaculair. Toch betekende dit een wezenlijke verandering in hoe ieder zijn verantwoordelijkheid in het werk ervaart. In het verleden was het bij De Sleutel zoals bij veel organisaties met professionals: de professional is gericht op zijn vak en op de klant. Het management "moet zich maar druk maken over de organisatie en over de financiën". Deze traditionele splitsing van verantwoordelijkheden leidde tot het vergroten van de tegenstelling tussen de verschillende belangen. Door de gezamenlijke dialoog aan te gaan werd dit omgekeerd en werd juist benadrukt dat op alle niveaus van de organisatie gewerkt moet worden vanuit een balans in verschillende waarden. Deze centrale waarden zijn met alle medewerkers meer concreet gemaakt aan de hand van stellingen die collectief besproken werden. Dit waren stellingen zoals 'eens verslaafd, altijd verslaafd'. De mensen moesten hier iets van vinden (ben ik het mee eens, omdat ...). Door verschillende beelden op elkaar te stapelen, ontstond een collectief beeld. Daarbij kan ieder voor zich uitmaken in hoeverre hij of zij zich herkent in dit beeld en of hij of zij hier aan mee wil werken.

Procesgericht organiseren en decentraliseren

Naast het zorgen voor een collectieve visie op de zorg, was het ook noodzakelijk om een collectieve visie op de organisatie te creëren. De klant staat hoog in het vaandel van De Sleutel, dus dat werd ook als vertrekpunt genomen. Het gaat erom verbinding te maken. En die verbinding kan alleen ontstaan met de klant. De klant zou dus ook centraal moeten staan bij de inrichting van de organisatie.



Van oudsher is de organisatie van De Sleutel al in redelijke mate volgens het principe van procesgericht organiseren ingericht. Het primaire proces is immers geordend in lokale vestigingen waar de belangrijkste begeleidingsdisciplines aanwezig zijn voor de betreffende doelgroep van klanten (deels bepaald door soort behoefte en deels door regio, zoals in paragraaf 1 aangegeven). Om de procesgerichtheid nog te versterken is een aantal mensen uit de staf naar de verschillende locaties overgegaan, zoals een aantal psychologen uit de centrale dienst en stafmedewerkers behandeling. Hierdoor kwam er meer slagkracht in de teams en kwam er meer capaciteit beschikbaar voor het direct helpen van klanten (het primair proces). Aangezien de subsidieverstrekking per gesprek gebeurt, betekent dat ook meer inkomsten.

Het uitgangspunt in de organisatie is nu dat alles wat nodig is om het werk goed te kunnen verrichten in de uitvoerende teams wordt gedaan. In principe is er per locatie een team. De inkoop, de administratie, het schoonhouden, de behandeling: alles vindt plaats in dit team. Elk team bestaat uit: groeps- en individuele begeleiders, sociale dienst, arts, klinisch coördinator, onthaal, en een (adjunct)afdelingshoofd. In de stafafdelingen worden alleen de overkoepelende processen georganiseerd, zoals de salarisadministratie, de jaarrekening van De Sleutel, subsidie-aanvragen, langdurige opleidingen organiseren – over korte opleidingen beslissen de teams namelijk zelf, websitebeheer. De medewerkers in het veld zijn daarmee de belangrijkste spelers van de organisatie.

Centrale staf steeds meer echt in dienst van de klant

Het versterken van de uitvoerende teams resulteerde ook in een andere manier van werken: Op dit moment is elke locatie een eigen 'good practice' aan het ontwikkelen. Later zal van elkaar geleerd worden en worden zaken waar mogelijk gestandaardiseerd. Ieder zoekt de beste werkwijze gezien de eigen cultuur, context, klanten en omgeving en later kijkt De Sleutel wat daarmee gedaan kan worden. De mensen geven dus zelf vorm aan hun werkwijze in plaats van dat de centrale staf de beste werkwijze bedenkt (achter een 'tekentafel') en deze vervolgens gaat implementeren door de hele organisatie heen.



Het adagium is 'decentraal organiseren, tenzij ...'. Dit klinkt nobel, maar voor een directie die eigenlijk gewend was om heel centraal te denken en te handelen, was dit zeker niet vanzelfsprekend. Zij waren er echter wel van overtuigd dat het helemaal anders moest, omdat de huidige manier niet meer werkte.

Leerpunt 1: Van alleen naar samen, overlegstructuur inrichten

Doordat de teams erg zelfstandig werken, vergeten de ondersteunende afdelingen nog wel eens te informeren naar hoe het daar aan toe gaat. Zij zijn zo gewend dat er alleen gevraagd wordt als het nodig is, dat geen nieuws goed nieuws wordt gevonden. Terwijl het in de behandelcentra gewaardeerd zou worden als er vaker belangstelling is. Omgekeerd vraagt het behandelteam ook niet vaak hoe het er in de ondersteunende afdelingen aan toe gaat.



Belangrijk is om elkaar te blijven opzoeken: de primaire en secundaire afdelingen. Over en weer. Als er in de staf (secundair) iets gemaakt wordt, is het toch nog zaak dit duidelijk te delen met de centra voor hulpverlening (primaire). De onthaalmap is bijvoorbeeld nog niet bij Lieve bekend, terwijl Geert hem vol trots presenteert. Blijkbaar is het toch nog niet overal 'geland'.

Zo'n andere manier van denken over en met elkaar is een proces van jaren. Belangrijk is om dit te beseffen. U moet elkaar blijven opzoeken, dat blijkt in de praktijk.

→ *Tip: Voor de belangrijkste zaken die geregeld moeten worden, is het goed om aanspreekpunten in het team te benoemen. De aanspreekpunten van een bepaald aandachtsgebied, bijvoorbeeld personeelszaken, komen op geregelde tijden bij elkaar en vormen het communicatiekanaal naar de teams.*

Een andere tip is: ga eens bij elkaar stage lopen. Dit wordt in sommige onderdelen van De Sleutel al gedaan. De ervaringen zijn bijzonder positief.

Teams als kleinste organisatiebouwsteen

De teams waarin gewerkt wordt met de klanten/bewoners, in de 11 centra, zijn de kleinste organisatorische bouwsteen. In de praktijk van De Sleutel is het op dit moment nog zo dat er verschillende betekenissen gegeven worden aan het begrip team. De een verstaat er onder het (kleine) behandelteam dat zich met een individuele klant bezighoudt; een ander zal er de groep medewerkers op een vestiging mee bedoelen; tot slot kan er ook een disciplinair overlegteam mee bedoeld worden dat over vestigingen heen vakinhoudelijk afstemt.



Leerpunt 2: Zorg dat u prestatie-indicatoren vaststelt

Het is belangrijk dat iedereen hetzelfde beeld heeft over wanneer er sprake is van goede resultaten: waar moet dan aan voldaan zijn? Wie zijn precies voor welke resultaten (gezamenlijk) verantwoordelijk? En welke prestatie-indicatoren (punten waarop u kunt meten hoe goed u het gedaan hebt) kunnen het beste gebruikt worden?



→ *Tip: Het blijvend in de gaten houden van de resultaten die bereikt moeten worden, kan alleen als u samen bepaald hebt welke resultaten u kunt behalen. Het gesprek daarover is een belangrijk gesprek. Zo kunt u bijvoorbeeld kijken naar het aantal klanten dat met succes het programma heeft doorlopen; ook kunt u meten wat het ziekteverzuim van uw eigen personeel is; een ander meetpunt kan zijn de tevredenheid van uw klanten met de aanpak die u biedt – dit zijn enkele voorbeelden die u kunt gebruiken.*

De Sleutel werkt de komende tijd aan het formuleren van de resultaatverantwoordelijkheden en de prestatiecriteria van de teams om de teams als organisatiebouwsteen verder tot ontwikkeling te brengen.

De mens is de sleutel tot succes

Binnen De Sleutel is de mens erg belangrijk. Naast een klant- en organisatievisie heeft De Sleutel ook een visie op de medewerkers ontwikkeld. Dat impliceerde voor De Sleutel dat na het ervaren van een gezamenlijk probleem en het, middels een dialoog bedenken van oplossingsrichtingen, de medewerker 'comfort' geboden moest gaan worden. Eerst moesten alle individuele mensen lekker in hun vel zitten (zich welkom en veilig voelen en zich kunnen en mogen ontwikkelen) om daarna structuurwijzigingen en veranderingen in manieren van samenwerken door te gaan voeren.



Om de betrokkenheid van de medewerkers aan te wakkeren zijn drie pijlers gebruikt:

- **structurend:** elk individu weet beter wat van hem of haar verwacht wordt. Een belangrijke schakel in het veranderingsproces is dat er voor de medewerkers een actuele resultaatgerichte functie-omschrijving gemaakt is. Daarnaast is er een onthaalmap gemaakt voor nieuwe medewerkers.
- **coachend:** een ontwikkelingscyclus bestaande uit een inwerkingsplan en een systeem van functioneringsgesprekken. Hiermee wordt bereikt dat de medewerker zich zekerder voelt bij het uitvoeren van zijn functie.
- **evaluerend:** door middel van gesprekken aan de hand van de 'comfortmeter' wordt de verbinding tussen leiding en medewerkers verbeterd. De 'comfortmeter' is een eenvoudige vragenlijst over hoe de medewerker zich voelt in zijn werk. Deze vragenlijst is door een van de afdelingsleiders opgesteld en in de rest van de organisatie overgenomen.

4. DE AANPAK VAN DE VERANDERING

Het resultaat zit in het proces: gezamenlijke dialoog over de toekomst

In het begin van de vorige paragraaf is al beschreven dat de kern van de veranderaanpak bij De Sleutel de gezamenlijke dialoog over de toekomst van de organisatie geweest is. Zo is gewerkt aan een gezamenlijke visie en aan het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers. Vanuit de gezamenlijke visie op de verslavingszorg is vervolgens procesgericht denken en handelen over de grenzen van de afdelingen heen op gang gekomen.



Nog eens samengevat zijn de volgende concrete acties uitgevoerd:

- Creëren van verbondenheid door het concretiseren van de visie op verslavingszorg. Deze visie is opgesteld in een tweedaagse bijeenkomst met directie en de afdelingshoofden. Hierbij is in werkgroepjes gediscussieerd over stellingen als "Eenmaal een verslaafde altijd een verslaafde".
- Het opstellen van duidelijke en herkenbare processen voor de medewerkers en het formuleren van resultaatgerichte functieomschrijvingen, zodat er duidelijke en reële verwachtingen kwamen, waar die in het verleden vaag en idealistisch hooggespannen waren.
- Bepalen van de 10 hoofdlijnen per afdeling waarop deze zich gaat focussen.

- Het implementeren van een cyclus ter bevordering van de ontwikkeling van de medewerker (structurering – coaching – evaluatie).
- Er zijn tools voor functioneringsgesprekken en evaluatiegesprekken opgezet.
- Er is een comfortmeter gemaakt die afgenomen wordt bij de medewerkers en als doel heeft de dialoog tussen de medewerkers en leidinggevenden te stimuleren.
- Er is een onthaalmap gemaakt voor nieuwe medewerkers en het beleid voor het inwerken van nieuwe medewerkers is opnieuw vormgegeven. Dit beleid en de map zijn in gebruik genomen vanaf 1 september 2009. De onthaalmap laat zien dat de medewerkers serieus worden genomen, omdat het belangrijk is hen van alle relevante informatie te voorzien.

5. EN WAT IS BEREIKT?

De resultaten geven overtuigend aan dat de ingeslagen weg voor De Sleutel goed werkt: het verloop van personeel is verminderd, er zijn op dit moment geen ontslagen meer nodig en de geldstroom wordt steeds beter.

TYCO ELECTRONICS: HET OPVOEREN VAN DE LOKALE REGELCAPACITEIT

1. DE ORGANISATIE

Tyco Electronics is een Amerikaans bedrijf. Er werken ongeveer 75.000 mensen wereldwijd. Bij Tyco Electronics Belgium in Oostkamp werken ongeveer 720 medewerkers. In Oostkamp maakt men voor 95% onderdelen voor auto's.

2. AANLEIDING VOOR DE VERANDERING

Het werk wordt kennisintensiever

Tyco Electronics heeft een omslag gemaakt van de telecom naar de automotive markt. Dat is een hele verandering: In de automotive markt zijn de kwaliteitseisen veel hoger.

Klanten houden bijvoorbeeld zelf audits op de werkvloer bij Tyco Electronics. En er wordt meer met de klant op maat ontwikkeld. Dat gebeurt in samenwerkingsplatforms van specialisten.

Door deze verandering is het werk kennisintensiever geworden. De laatste 10 jaar is de verandering van handmatig werk naar kenniswerk erg hard gegaan. Ook is de verandering van een Duitse hiërarchische langetermijncultuur naar een snelle korte termijn Amerikaanse cultuur gemaakt. In die meer complexe en dynamische omstandigheden past de oude hiërarchische organisatie waarin voor de medewerkers gedacht wordt niet meer.

Aantrekkelijk blijven voor werknemers

Maar ook de opbouw van het personeelsbestand was voor Tyco Electronics aanleiding voor verandering. Er waren veel mensen boven de 50 jaar; er was een relatief kleine groep mensen in de middenleeftijd en er was een groeiende groep van jonge mensen, net van school. Deze leeftijdsopbouw versterkte de noodzaak voor een andere cultuur: "De groep ouderen en de groep jongeren kijken beide heel anders naar organisaties. De oudere mensen zoeken vaak 'een baas' en zijn gewend aan 'hiërarchie'. Maar jonge mensen noemen elkaar bij de voornaam en zijn lossier in het contact". Uit het onderzoek naar de medewerkerstevredenheid kwam de roep naar voren om meer bevoegdheden en waardering. Dat gold overigens voor alle leeftijdsgroepen! ⁴

Met het oog op het komende personeelsverloop is verder besloten om zwaar in opleiding te investeren. Er gaat immers veel kennis en ervaring verloren, terwijl Tyco Electronics juist behoefte heeft aan hoger opgeleid personeel.

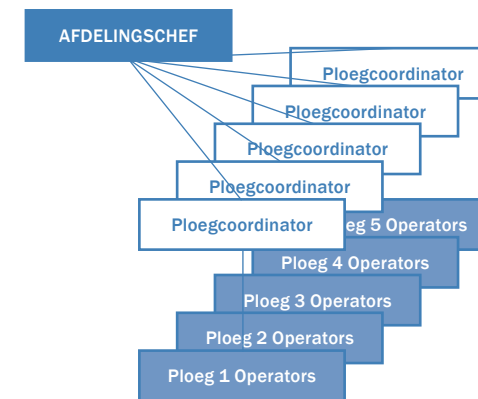
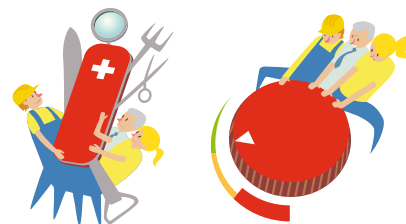
3. WAT IS ER VERANDERD IN DE ARBEIDSORGANISATIE?

Zelfsturende teams en opvoeren van de regelcapaciteit

Tyco Electronics kent in de hoofdafdeling Operations 4 productie-afdelingen:

Stamping, Plating, Molding en Assembly. De verandering is opgestart in de afdeling Molding (spuitgieten).

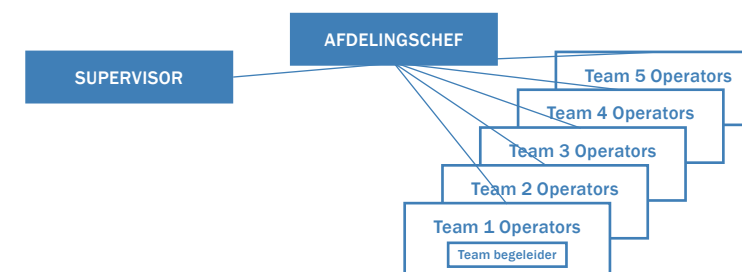
Binnen de afdeling Molding wordt volcontinu gewerkt in een vijfploegendienst. Een ploeg bestaat uit een tiental operators. In de oude situatie had elke ploeg een ploegcoördinator, die zijn ploeg als leidinggevende aanstuurde (zie figuur 6).



Figuur 6: oude situatie

In de nieuwe situatie worden zoveel mogelijk regeltaken door de teams zelf gedaan (een team is hetzelfde als een ploeg in de oude situatie). Hierdoor is de functie van ploegcoördinator komen te vervallen. Het team is collectief verantwoordelijk voor een aantal spuitmachines en het realiseren van een maximale productiviteit en kwaliteit en het behalen van de vooropgestelde doelen. Op het vlak van kwaliteit, kosten, doorlooptijden, verbeteren, orde en netheid, veiligheid en menselijke aspecten heeft het team verregaande verantwoordelijkheden. Een van de teamleden is de 'teambegeleider' en heeft een rol als meewerkend voorman of aanvoerder van het team.

De vijf teams vallen rechtstreeks onder de afdelingschef. Deze werkt in een dagdienstfunctie en is dus in de regel niet tegelijkertijd met zijn teams aanwezig om dagdagelijkse problemen op te lossen voor de teams. Hij geeft leiding op afstand en wordt daarom ook wel 'coach' genoemd. De afdelingschef is eindverantwoordelijke voor zijn afdelings-KPI's (Kritieke Performance Indicatoren) en hij is verantwoordelijk voor het langetermijnbeleid van zijn afdeling. Hij heeft een rechterhand (de supervisor) omdat de hoeveelheid werk anders te groot is. Dit is geen hiërarchische laag (zie figuur 7). De supervisor is er voor het opvolgen, coachen, motiveren en ontwikkelen van de teambegeleiders. Waar nodig onderneemt hij actie om problemen op te lossen.



Figuur 7: nieuwe situatie

De taken die voorheen door de ploegcoördinator werden opgepakt, zijn verdeeld over het team, de supervisor en de afdelingschef. Hierbij is het principe gehanteerd dat de taken zoveel mogelijk in het team worden gelegd. Voorbeelden van taken die naar het team zijn gegaan zijn: werkverdeling, klachten afhandelen, on the job training, werkinstructies, bespreken resultaten (Performance Indicators) in de ochtendmeetings ('Getting Organized, ofwel GO-meeting'), ... In tijdsbesteding betreffen de taken die naar het team gegaan zijn bijna 75% van de taken van de voormalige ploegcoördinator.

Leerpunt 1: Niet alle medewerkers zitten te wachten op nieuwe taken

Omdat niet iedereen op voorhand enthousiast is voor nieuwe taken moet u goed bepalen wie daarvoor wel en wie daarvoor juist niet in aanmerking komt. Juist voor dit soort beslissingen moet de teambegeleider over meer vaardigheden bezitten dan technische. Hij moet een inschatting maken van de kunde van zijn mensen, praten met zijn mensen, ze kunnen uitdagen, maar ook weten wanneer het teveel van het goede is.



→ **Tip:** Geef het team geleidelijk aan de verantwoordelijkheid voor bepaalde taken. Mensen wennen zo aan steeds iets meer verantwoordelijkheid. De afdelingschef laat bijvoorbeeld eerst de planning van een machine over aan de teambegeleider onder toezicht van de supervisor. Als dat goed loopt, kan de teambegeleider een deel overlaten aan één van zijn collega's. Ook is niet iedereen direct ingewerkt op een nieuwe taak. Dit kost tijd en ondersteuning.

Leerpunt 2: Een nieuwe werkwijze vraagt goede communicatie



Een voorbeeld: Een medewerker heeft de verantwoordelijkheid voor een goed resultaat van het product. Volgens hem voldoet het product niet aan de eisen en dus moet de machine gestopt worden. De teambegeleider staat achter zijn beslissing. De afdelingschef neemt echter later het besluit om toch door te draaien. Dit geeft frustratie bij de medewerker: "ik moest toch meer beslissen?"

Dit soort miscommunicatie kan zich voordoen als regelcapaciteit lager in de organisatie wordt gelegd. Het blijft namelijk altijd belangrijk te beseffen dat een hoger leidinggevende soms een in de ogen van de medewerker onbegrijpelijke beslissing neemt. Achteraf blijkt dat de leidinggevende meer informatie had of meer kennis, en daardoor anders moest beslissen.

→ **Tip:** Zorg dat u zoveel mogelijk vooraf goed uitlegt aan uw mensen wanneer zij wel en wanneer zij (nog) niet zelf kunnen beslissen. Dat voorkomt al veel misverstanden. Maar leg ook uit dat het moeilijk is om alle situaties van te

voren te kunnen voorzien. Het kan dus (incidenteel!) blijven gebeuren dat een medewerker wordt overruled en dat dat tegen de afspraken in is of lijkt. Als uw mensen dat weten, is het al minder erg. Leg daarna wel uit waarom er anders beslist is. Als u niets uitlegt en gewoon beslist, komt dat onredelijk over en is het in tegenspraak met de nieuw afgesproken werkwijze.

Resultaatgericht werken met verbetergroepen

Naast een herverdeling van de taken van de ploegcoördinator heeft men werkgroepen in de afdeling gevormd. Doel was om van elkaar te leren en best practices te ontwikkelen en te verspreiden binnen heel Molding. De werkgroepen zijn gevormd rondom aandachtsgebieden, de zogenaamde sterpunten. Per sterpunt/werkgroep leverden alle teams binnen Molding minstens één afgevaardigde. De sterpunten zijn:

- mens
- leveringen
- kwaliteit van de producten
- orde en netheid in het werk
- innovatie
- kosten
- milieu



Elke werkgroep kreeg eigen verbeterdoelstellingen mee. De doelstelling voor de werkgroep 'kosten' was bijvoorbeeld: zorg dat de productiekosten met x% omlaag gaan. Omdat alle teams in deze werkgroepen vertegenwoordigd waren, konden deze werkgroepen ook echt verbeterideeën bedenken en door heel Molding heen uitvoeren.

Leerpunt 3: Te vrijblijvend werkt niet

De invulling van de werkgroepen is eerst vrij gebeurd, maar dat bleek toch te vrijblijvend. De werkgroep had hierdoor een wisselende samenstelling en het was lastig om mensen te binden. Er was geen vaste voorzitter of notulist. Daardoor landde datgene dat besproken was niet echt in de rest van de organisatie. Niemand voelde zich uiteindelijk verantwoordelijk voor een goede voortgang van de groep. Er is nu besloten om mensen verplicht te stellen aan één werkgroep deel te nemen.



→ **Tip:** Als u mensen wilt organiseren rondom een bepaald onderwerp, zorg dan voor een vaste voorzitter, een goede structuur (doel, agenda, besluitvormingsprocedure e.d.) en tastbare resultaten. Het is goed om mensen te binden aan de groep door ze uit te dagen steeds te komen. Ook hierbij gaat het uiteindelijk om een goed resultaat.

4. DE AANPAK VAN DE VERANDERING

De trap gaat van bovenaf schoon

Voorafgaand aan de bovengenoemde veranderingen is het management en de leiding (mid-denker) 2 jaar lang in een bewustwordingstraject meegenomen. Hierin lag de nadruk op het bewustmaken van de managers en de leiding van de verandernoodzaak, confronteren, opleiden en coachen. De groep bestond uit 50 personen. Deze hebben 3 keer een tweedaagse gehad en daarnaast (indien nodig en gewenst) een individueel begeleidingstraject. Hierbij maakte assessment een belangrijk onderdeel van het totale traject uit. Mensen, die meer leidinggevende taken kregen, werden vooral getest op persoonlijkheidsfactoren en sociale competenties, omdat dit aspecten zijn die van groter belang worden in de rol van leidinggevende in de nieuwe organisatie.



Investeren in opleiding van alle medewerkers

Er is ook geïnvesteerd in opleiding voor de medewerkers. Met name in de verbetergroepen is veel werk gemaakt van training op het gebied van samenwerken en verbetertechnieken.



Bottom-up werken, de betrokkenen betrekken



Er is gekozen om een enquête te houden onder de medewerkers. In de enquêtes werden problemen gesignaleerd (bijvoorbeeld orde en netheid, kwaliteit enzovoort). Hiermee wilde het management problemen filteren die bij de mensen leven en op basis hiervan verbetertrajecten opstarten. Er is voor een opzet gekozen dat de medewerkers 2 op te pakken thema's uit de problemenlijst mochten kiezen en dat de directie hier 1 thema aan toevoegde. Op deze wijze geeft Tyco Electronics inhoud aan het begrip 'continu leren en verbeteren'.

Voor het verkrijgen van draagvlak heeft Tyco Electronics ook de vakbonden in een vroeg stadium betrokken. De bonden vullden vervolgens een stimulerende rol bij het verbreden van de verandering naar alle productie-afdelingen.

Een speerpuntaanpak ⁵

Er is vervolgens gestart met een speerpuntafdeling. Daarvoor is de afdeling Molding gekozen omdat die op dat moment slecht draaide. Eerst is men met de verbeterwerkgroepen gestart om ervaring op te doen met teamwerk en om meer betrokkenheid van de medewerkers te vragen. Daarna zijn de regeltaken naar de productieteams overgeheveld. Op grond van de positieve

ervaringen verbreedt Tyco Electronics momenteel de veranderingen naar de andere productie-afdelingen, stamping, plating en assembly.

De aanpak bij het breder invoeren is veranderd: men gaat starten met de productieteams in plaats van met verbeterteams. Het omkeren van die volgorde is efficiënter omdat het dagelijkse werk toch uiteindelijk voorrang krijgt. Overigens heeft men kunnen inspelen op de gevolgen van de crisis.



Leerpunt 4: Sturen op principes in plaats van een uitgewerkte blauwdruk



Tyco Electronics is de verandering naar een activerende arbeidsorganisatie ingegaan zonder dat er een uitgewerkt eindplaatje was. Er is gewerkt op basis van de leidende principes "decentraal regelen, tenzij ..." en "wat men zelf kan oppakken, ... doen!".

→ **Tip:** Door vanuit principes te sturen, kunt u dit met de mensen samen ontdekken en de toekomstige organisatie inkleuren. Dit werkt ook goed richting leidinggevenden: zij hebben nu geen plaatje waarvan ze kunnen zeggen "wij willen dit ook niet, maar het moet van boven". Ze moeten er zelf iets van vinden en ontwikkelen een eigen visie. Dat geeft wel minder zekerheid. Vandaar dat er binnen Tyco Electronics veel aandacht is voor opleiding en coaching (zie hiervoor).

5. EN WAT IS BEREIKT?

Over de resultaten van de ingezette veranderingen is men bij Tyco Electronics zeer te spreken. De betrokkenheid van medewerkers en de samenwerking zijn verbeterd. De reacties van de vakbondpartners zijn ook positief. Zij zijn zelf met de vraag gekomen om zelfsturende teams breder in te voeren op basis van de successen in het speerpuntproject. Ook de 'harde' resultaten zijn positief. De ziekteverzuimcijfers zijn verbeterd. En in de speerpuntafdeling is de productie verbeterd met 13% ten opzichte van vergelijkbare teams waar het werken met zelfsturende teams nog niet is ingevoerd.

En nu: Op naar procesgerichtheid ...

Op het huidige moment ligt de focus op meer procesgericht organiseren. De waardetoevoegende processen ('value streams') zijn in kaart gebracht. Op basis van deze value streams zal de organisatie verder worden gestructureerd en waar mogelijk ook qua lay-out worden aangepast. Deze procesgerichte organisatie zal helpen om de teams verder tot ontwikkeling te brengen, door de mogelijkheden om zelf beslissingen te nemen te laten toenemen.

DEEL 4 WAT KUNNEN WE LEREN VAN DE DRIE ORGANISATIES

VERSCHILLENDE ACCENTEN, MAAR DE ORGANISATIEPRINCIPES ZIJN OVERAL HERKENBAAR

De vijf organisatieprincipes die in deel 1 zijn toegelicht zijn in meer of mindere mate bij alle organisaties al zichtbaar of nog in ontwikkeling. De accenten worden verschillend gelegd en de volgorde waarin de organisatieprincipes worden ingevuld verschillen. Maar bij alle organisaties worden het procesgericht organiseren, teams als bouwsteen, bij elkaar brengen van denken en doen en resultaatgericht sturen als organisatieprincipes gehanteerd. Bij Tyco zijn er al concrete voorbeelden van autonoom werkende productieteams. Weliswaar behoeft de werkwijze nog ontwikkeling op veel fronten, maar de fundamenten zijn gelegd.

Bij Grontmij is een procesgerichte kanteling van de organisatie gerealiseerd. De organisatie gaat in 2010 verder om ook het teamwerk binnen de gevormde eenheden te ontwikkelen. Bij De Sleutel is vooral gewerkt aan de betrokkenheid van medewerkers door middel van dialoog over de toekomst van de organisatie en door de ontwikkeling van een goed HR-beleid en HR-instrumentarium. De bestaande teams hebben meer regelcapaciteit gekregen. De autonomie en resultaatgerichtheid van de teams zullen de komende tijd verder uitgebouwd worden.

TOEPASSING VAN DE VERANDERPRINCIPES IS OOK HERKENBAAR

Ondanks verschillen in de aanpak is bij de drie organisaties ook herkenbaar dat de vijf in deel 1 genoemde veranderprincipes inderdaad van belang zijn.

- Zo heeft Tyco Electronics voor het verkrijgen van draagvlak de vakbonden in een vroeg stadium betrokken. De bonden vervulden vervolgens een stimulerende rol bij het verbreiden van de verandering naar alle productie-afdelingen.
- Bij alle organisaties is de nodige tijd en geld geïnvesteerd om het proces van veranderen te laten voltrekken.
- Communicatie en opleiding zijn bij alle drie de organisaties een belangrijke motor geweest. Zo hebben (vooraf) de leidinggevenden uitgebreid training gehad om hun nieuwe rol te kunnen vervullen. Maar ook aan opleiding voor de medewerkers is veel aandacht besteed.

- Dialoog over de gewenste toekomst is met name bij De Sleutel hét aangrijpingspunt geweest. Bij De Sleutel ging de dialoog over de hele organisatie. Ook bij de andere organisaties zagen we dat de dialoog belangrijker werd naarmate de veranderingen dichter bij het eigen werk kwamen. De grove contouren van de organisatie kunnen nog wel van bovenaf worden bedacht, maar de invulling van de organisatie binnen de teams kan alleen op draagvlak rekenen als die met de leden in de teams zelf wordt bedacht.
- Het management heeft het voortouw genomen. We gaan daar in de volgende alinea nog iets verder op in.

DE LEIDING SPEELT IN ALLE GEVALLEN EEN CRUCIALE ROL

Bij Tyco waren niet alle leden in het management even enthousiast over de voorgestelde verandering. Dit was deels te verklaren door het feit dat zo'n verandering de nodige aandacht, tijd en energie vergt van de mensen. Deels kan het ook een persoonlijke voorkeur of juist afkeur zijn van het teamconcept. Het is belangrijk hier veel aandacht voor te hebben als de organisatie er wel voor kiest. Een verandering naar teamgericht werken gaat de hele organisatie aan; nooit maar één afdeling. In deze organisatie is iedereen bereid de ontwikkeling door te zetten, met alle moeilijke fasen, met het vertrouwen dat straks de vruchten geplukt kunnen worden.

Bij Grontmij is het management enthousiast over de ingeslagen weg. Dit helpt enorm bij het realiseren van de kanteling van de organisatie. Leidinggevend en medewerkers zorgen ervoor dat de structuurwijziging ook gerealiseerd wordt. De medewerkers zijn nog niet helemaal meegenomen in het teamwerk-concept, maar dat staat voor 2010 op de rol.

Bij De Sleutel is ook het management zelf voorbeeld voor de nieuw ingeslagen weg. De directeur betreft anderen bij zijn denkproces en beleidsontwikkeling. Hij vertoeft ook regelmatig bij zijn mensen in het werkveld om voeling te houden met de inhoud van het werk. Dit komt de gewenste verandering ten goede, want met meer rust en verankering in de organisatie kan ook een stap naar het teamconcept gemaakt worden.

DE VERSCHILLENDE AANPAKKEN SLUITEN AAN BIJ DE CULTUUR EN SITUATIE VAN DE ORGANISATIE

Bij Tyco is men de invulling van het teamwork gestart vanuit de bestaande organisatiestructuur. Werkgroepen zijn begonnen om ervaring op te doen met teamwork. De insteek is het vergroten van de zelfstandigheid op alle niveaus in de organisatie. En gaandeweg leren ze, welke taken veranderen en hoe dat allemaal in zijn werk gaat. Nu is de tijd rijp voor aanpassingen naar een meer procesgerichte organisatiestructuur.

Bij Grontmij is juist eerst gezocht naar een nieuwe (meer klantgerichte) organisatiestructuur. Daar is zorgvuldig over nagedacht. De mensen krijgen de nieuwe organisatie te horen en merken vanzelf wat er veranderd is. Er is hier sprake van een soort omgekeerd proces. Er is een plaatje gemaakt en gekeken wordt hoe hieraan voldaan kan worden. Gaandeweg volgen ook wel aanpassingen, maar de insteek is dat er al iets ligt dat werkbaar is.

Bij De Sleutel is het weer anders. Daar was de organisatiestructuur in grote lijnen naar wens. In aanvang was de verandering bij De Sleutel gericht op de dialoog met de medewerkers over de visie op het werk zelf en de toekomst van de organisatie.

EEN ACTIVERENDE ARBEIDSORGANISATIE LIJKT INDERDAAD TE LONEN

Bij alle drie de organisaties zijn resultaten geboekt die vooraf gewenst waren. De omstandigheden waren juist, de organisatie was er klaarblijkelijk aan toe en er zijn in alle drie de gevallen gedreven leiders geweest die zelf geloofden in de ingezette veranderingen. Dat heeft er toe geleid dat veranderingen succesvol zijn doorgevoerd, waarmee overigens niet bedoeld is dat het ook altijd probleemloos verliep. De effecten van de veranderingen waren onveranderd positief. Medewerkers waarden de veranderingen en ervaren dat hun invloed bij het werk is toegenomen en daarmee tevens de kwaliteit van de arbeid. Ook zijn de veranderingen positief voor de prestaties van de organisatie.

DEEL 5 VERDERE STAPPEN

In deze brochure werden enkele organisaties beschreven die arbeidsorganisatorische innovaties hebben doorgevoerd. Zij willen op deze manier een antwoord bieden op de economische en sociale uitdagingen waarmee ze worden geconfronteerd.

Hopelijk zet deze brochure ook u aan om werk te maken van vernieuwing! Hiervoor vindt u de nodige ondersteuning bij het ESF-Agentschap Vlaanderen vzw evenals bij Flanders Synergy, een competentiepool die organisaties op dit terrein wil inspireren en aanzetten om op een creatieve manier na te denken over arbeidsorganisatie.

HET ESF-AGENTSCHAP VLAANDEREN VZW STIMULEERT Vernieuwing van uw arbeids- ORGANISATIE

Het ESF-Agentschap lanceert regelmatig oproepen om projecten in te dienen rond de thematiek van kwaliteit van de arbeid.

Verdere informatie vindt u op www.esf-agentschap.be.
ESF-Agentschap Vlaanderen vzw – Gasthuisstraat 31, 5de verdieping –
1000 Brussel – 02 546 22 11 – onthaalesf@esf-vlaanderen.be

FLANDERS SYNERGY WIL UW ORGANISATIE VERSTERKEN

Flanders Synergy (FS) wil organisaties (bedrijven, social profit organisaties of overheidsinstanties, groot of klein) slagvaardiger maken, zodanig dat ze meer flexibel en op een meer kwaliteitsvolle, duurzame en innovatieve manier aan de slag kunnen gaan. Samen met alle belanghebbenden maakt FS het werk boeiender en uitdagender. Dat doet FS door de arbeidsorganisatie te vernieuwen, zodat zij meer mensen aan het werk houdt, in actieve en aantrekkelijke jobs.

FS streeft naar integrale organisatievernieuwing door organisaties te benaderen vanuit de samenhang tussen structuur, cultuur, systemen en het menselijk potentieel. Eerst wordt de strategie bepaald. Daarna wordt de structuur ontworpen om vervolgens de (HRM en

ICT)-systemen aan te pakken. Multidisciplinaire teams zijn de bouwsteen van de organisatie. Zij zijn verantwoordelijk voor een zo compleet mogelijke taak. FS kijkt naar de context van een organisatie, haar behoeften en houdt rekening met de leerfase waarin een organisatie zich bevindt.

De nieuwe arbeidsorganisatie creëert een synergie tussen organisatiekwaliteit en arbeidskwaliteit. Dát maakt een bedrijf slagvaardiger. Het zet zijn mensen niet langer vast in zeer gespecialiseerde en beperkte werkzaamheden, geïsoleerd en daarom vaak met coördinatieproblemen. Een innovatieve arbeidsorganisatie vermijdt dit door het werk anders te organiseren. Dit gebeurt door van buiten naar binnen te organiseren: er wordt in functie van de klant- en omgevingseisen gedacht. Van daaruit stroomlijnen worden de processen gestroomlijnd; deze worden gegroepeerd tot logisch samenhangende eenheden, bijvoorbeeld rond klanten, orders of producten. Zo wordt de complexiteit in een organisatie gereduceerd.

In een nieuwe arbeidsorganisatie zijn medewerkers in zelfsturende teams samen verantwoordelijk voor een product of dienst, zo compleet mogelijk. Er ontstaat een dynamische omgeving, goed voor productiviteit, kwaliteit, flexibiliteit en duurzaamheid.

Flanders Synergy is een ledenorganisatie. Organisaties kunnen toetreden als corporate lid. Dan wordt toegang verstrekt tot het kennisnetwerk, het jaarlijkse congres en het netwerk van Flanders Synergy. Er kan een beroep gedaan worden op het eerstelijnsadvies en er is een tussenkomst van maximum 7500 euro voor het tweedelijnsadvies. Daarnaast is er korting op publicaties, instrumenten en opleidingen van de competentiepool.

Ambassadeursleden genieten dezelfde voordelen en staan daarenboven mee aan het stuur van Flanders Synergy (onder meer door zich kandidaat te stellen in de bestuursorganen).

Verdere informatie is te vinden op www.flanderssynergy.be. Hier bevindt zich eveneens een instrument dat kan inspireren bij het programmeren, regisseren en realiseren van een organisatievernieuwing.

Flanders Synergy – Kapeldreef 60 – 3001 Heverlee – 016 29 83 07
info@flanderssynergy.be

VOETNOTEN

- 1 Drs. M. Almekinders, Teams beter thuis in thuiszorg? Resultaatverbetering in thuiszorg met behulp van sociotechnische organisatievernieuwing, Proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen, 26 juni 2006.
- 2 G. van Hootegem, R. Heuys en P. van Amelsvoort, Team based work in Nederland, een Quick Scan. Nijmegen Business School, 1999. J. Middendorp, J. Koppens, D. Joosse, F. van Oostveen, Toekomst voor taakgroepen. AWWN/NIATNO, 1997. A. Delarue, Teamwerk, de stress getemd? Katholiek Universiteit Leuven, 2009.
- 3 P. van Amelsvoort, B. Seinen, H. Kommers en G. Scholtes, Zelfsturende teams, ontwerpen, begeleiden en invoeren, ST-groep, Vlijmen, 2003.
- 4 Er lijkt hier sprake van een tegenstrijdigheid in wat de oudere werknemers zeggen te willen. Enerzijds lijken zij toch graag een baas te hebben anderzijds willen ook zij meer bevoegdheden. Dit kan te maken hebben met het bekende verschijnsel van 'sociale referentie': je beoordeelt situaties voor een belangrijk deel op basis van wat je gewend bent, 'wat je om je heen ziet'. Medewerkers die jarenlang op een zelfde manier gewerkt hebben zullen in het algemeen zeggen hiermee tevreden te zijn, ze hebben zich aangepast. Dit is relevant, omdat er daardoor in eerste instantie weinig veranderbereidheid lijkt te zijn. Veel mensen geven hun leidinggevende de indruk 'niet te zitten wachten op meer regeltaken'. Toch blijkt meer zelfstandigheid voor de meeste mensen uiteindelijk wel degelijk bevredigend en zelfs gezond te zijn. Zie ook bij deel 1 over de activerende organisatie en kwaliteit van de arbeid.
- 5 We gebruiken hier de term speerpuntaanpak om die te onderscheiden van een experimentele aanpak (in de literatuur vaak als pilot aangeduid; in de praktijk wordt de term pilot voor zowel de speerpunt als experimentele aanpak gebruikt). Bij een speerpuntaanpak is de keuze voor de uiteindelijke richting gemaakt. Het wat, in dit geval zelfsturende teams, staat niet meer ter discussie, maar in de speerpunt wordt geleerd over het hoe, om het geleerde in de rest van de organisatie te kunnen benutten.

COLOFON

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

David Mellaerts
Informatie en Communicatie
ESF-Agentschap Vlaanderen vzw
Tel. +32 (0)2 546 22 36
david.mellaerts@esf.vlaanderen.be

AAN DEZE BROCHURE WERKTEN MEE ...

ST-Groep Nederland, Benedict Wauters, Marjolein Van Den Broeck, Stefaan Ryckewaert, Stephanie Beavis.

VORMGEVING

Vormgeving: Katakana - www.katakana.be
Illustraties: Het Geel Punt - www.hetgeelpunt.be



Deze publicatie is gedrukt op FSC-papier.

D/2010/10.326/3



ESF-Agentschap Vlaanderen vzw
Gasthuisstraat 31 (5e verdieping)
B-1000 Brussel
Tel. +32 (0)2 546 22 11
Fax +32 (0)2 546 22 40
onthaalesf@esf-vlaanderen.be
www.esf-agentschap.be



ESF investeert in jouw toekomst

Het Europees Sociaal Fonds stimuleert en ondersteunt initiatieven voor een vernieuwd werkgelegenheidsbeleid in Vlaanderen. Op die manier investeren Europa en Vlaanderen in meer arbeidskansen en in meer en betere (loop)banen.



S

R

