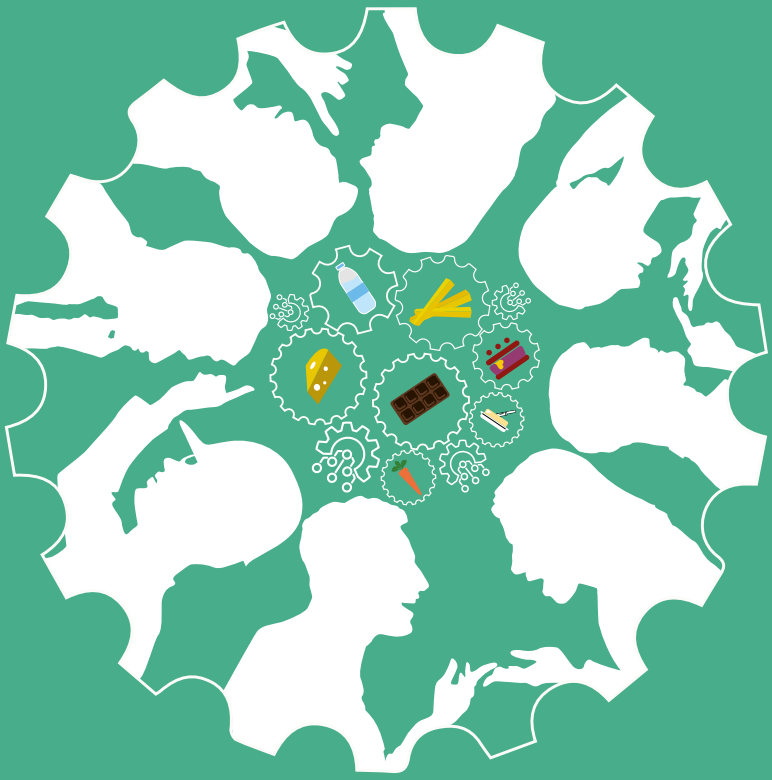


SAMEN OP SMAAK GEBRACHT

Over het organiseren van arbeid in voedingsfabrieken van de toekomst

Lieven Eeckelaert & Frank De Craecker

SAMEN OP SMAAK GEBRACHT

Lieven Eeckelaert & Frank De Craecker

Samen voor sterke groei door innoveren en internationaliseren.
Flanders' FOOD is de speerpuntcluster voor de agrovoedingsindustrieën en wordt ondersteund door het Vlaams Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO). Door deze clusterwerking willen we samenwerking tussen ondernemingen, kennisinstellingen en overheden faciliteren.
Ontdek de andere clusters op www.vlaio.be/clusters #sterkgroeien

COLOFON

Een uitgave van Alimento, 2021

© Lieven Eeckelaert & Frank De Craecker

Eindredactie: Betty Cortvriendt

Lay-out: CORPUS-DESIGN

Depotnummer: D/2021/Henk Dejonckheere, uitgever

Alimento – IPV vzw
Birminghamstraat 225
1070 Anderlecht
KBO 0442.973.363 – RPR Brussel
www.alimento.be

Alimento groepeert de sectorale diensten die onder beheer van de sociale partners worden aangeboden aan de werknemers en de werkgevers van de voedingsindustrie (PC 118 en PC 220).

Verantwoordelijke uitgever: Henk Dejonckheere, Birminghamstraat 225, 1070 Anderlecht

Alles werd in het werk gesteld om in deze publicatie correcte en actuele informatie te presenteren. De samenstellers zijn niet aansprakelijk voor eventuele gevolgen van zetfouten of foutieve of achterhaalde gegevens. De informatie uit dit boek mag worden vermenigvuldigd en openbaar gemaakt mits bronvermelding.

INHOUD

VOORWOORD 10

INLEIDING 14
- Wendbaar en werkbaar 15
- Uit de praktijk 17
- Anders organiseren als antwoord 18
- Dit boek 19
- Het achterliggende project 19
- De protagonisten 20

HOOFDSTUK 1. EEN ORGANISATIECANVAS ALS DENKKADER 25
- Structuur bepaalt gedrag 26
- Baboesjka-principe 27
- Cultuur en structuur 28
- Canvas onder de loep 29
- Werkbaar of niet? 31
- Maatwerk 33
- Organisatiecanvas en verandering 34

HOOFDSTUK 2. VERTREKKEN VANUIT VISIE 39
- Doen dromen 40
  - 1. Waarom bestaan we? 41
  - 2. Naar waar gaan we? 42
  - 3. Waarvoor staan we? 44
  - 4. Wat is ons mensbeeld? 46
- Visie tot leven wekken en in leven houden 48
- Visie als toetssteen 49

HOOFDSTUK 3. DE ORGANISATIE ONTWERPEN 53
- Vertrouwen noodzakelijk maar niet voldoende 54
- Welk werk moet worden georganiseerd? 55
- Knippen en plakken 57
- Van functioneel ... 58
- ... naar stroomsgewijs 60
- Vier organisatieregimes 62
- Stromen sorteren, teams ontwerpen 63
- Volumeschommelingen opvangen 65
- Opdrachtbepaling van de teams 66
- Teams en ondersteunende diensten 71

HOOFDSTUK 4. LEIDERSCHAP DELEN 77
Leiderschap: meer dan leidinggeven 78
Leiderschap delen 79
Structuur en cultuur 79
Leider(s) van de verandering 80
Leider(s) in verandering 82
Naar een leiderschapsnorm 84
Delend leiderschap aan de top 85
Eerst de uitvoering, dan de besturing 85
Regelvermogen 87
Kitten van uitvoering en besturing 87
Aan de slag 89
Pompier of coach? 91
Naar een team van teamleiders 92

HOOFDSTUK 5. SAMENWERKEN IN TEAM 95
Context van een team 97
Ideale teamgrootte 98
Is een ploeg een team? 100
Teamwerking en -ontwikkeling 102
Niet iedereen moet alles kunnen 103
Van taakrotatie tot taakverrijking 107
De teamopdracht verrijken 110
Team en teamleider 113

HOOFDSTUK 6. SYSTEMEN VOLGEN STRUCTUUR 117
Alle mensen weg 118
Ondersteunend of belemmerend? 119
Infrastructuur 120
Hr-systemen 121
Lean 123
Indicatoren 125
Overleg en borden 128
Technologie 130

HOOFDSTUK 7. WERKBARE JOBS ONTWERPEN 135
Werkbaar of niet? 136
Zeg eens Aaaaa 136
Jobinhoud 137
Meer dan stress 138
In balans 139
De juiste match 140
Technologie en werkbaarheid 141
Werkbaarheid meten 142
Werkmeter in de voedingsindustrie 143
Verschillen in werkbeleving 143
Verschillen in werkbaarheid 145
WIFI2020 en werkbaarheid 147

UITLEIDING 154
Wat brengt het op 155
WIFI2020 in 20 tips 157
Voedingsfabrieken van de toekomst 162

DANKWOORD 164

REFERENTIELIJST 166

LIJST MET TABELLEN

Tabel 1: Voorbeelden van VOCA-eisen bij voedingsbedrijven. 15
Tabel 2: Opsomming van typische signalen en uitdagingen in voedingsbedrijven. 17
Tabel 3: Typering van de bedrijven die aan bod komen in deze publicatie. 21
Tabel 4: Overzicht van de verschillende organisatieregimes (gebaseerd op Maenen, 2018, p. 68). 63
Tabel 5: De vier KKIT-criteria. 88
Tabel 6: Principes die de context van een team bepalen (gebaseerd op Maenen, 2018, p. 154) 97
Tabel 7: Mogelijke matrices voor teams. 104
Tabel 8: Een selectie uit de competentiematrix van het magazijnteam van Remo-Frit (met fictieve namen). 106
Tabel 9: Verschillen in werk/jobs tussen traditionele en flexibele organisatieregimes (gebaseerd op: Van Gelderen, 2013). 121
Tabel 10: Mogelijke elementen op een teambord. 130
Tabel 11: Belemmerende en stimulerende factoren bij de introductie van nieuwe technologie. 141

LIJST MET FIGUREN

Figuur 1: Evolutie naar meer variatie en onvoorspelbaarheid. 16
Figuur 2: Tijdslijn van het WIFI2020-project. 19
Figuur 3: Basislogica achter organisatieontwerp en -ontwikkeling. 28
Figuur 4: Het structurele en culturele perspectief van een organisatie. 29
Figuur 5: Het organisatiecanvas met acht bouwstenen. 30
Figuur 6: Het organisatiecanvas en een aantal positieve punten in een verandertraject. 35
Figuur 7: Het organisatiecanvas en een aantal aandachts- en werkpunten in een verandertraject. 35
Figuur 8: Strategische paden (Treacy & Wiersema, 1993). 42
Figuur 9: Type waarden van een organisatie (gebaseerd op Van Der Loo et al., 2015). 44
Figuur 10: Vertaling van organisatiewaarden naar afdeling/team en individu. 45
Figuur 11: Een opsomming van mogelijke basisprincipes voor organisatieontwerp en -ontwikkeling. 50
Figuur 12: De opdracht uiteenrafelen tot processen, activiteiten en taken. 55
Figuur 13: Uitvoerende activiteiten en hun regelcluster. 56
Figuur 14: Coördinatielijnen tussen de afdelingen in een functionele structuur. 59
Figuur 15: Coördinatielijnen binnen een stroomsgewijze structuur. 60
Figuur 16: Primair proces bij Délino. 64
Figuur 17: Schematische weergave van de macrostructuur van Délino, vanaf najaar 2018. 65
Figuur 18: Schematisch overzicht van de vroegere macrostructuur bij Vandemoortele Izegem (voor 2017). 68
Figuur 19: Target image anno 2017-2018 bij Vandemoortele Izegem. 69
Figuur 20: Denkoefening richting macrostructuur van 2025 bij Vandemoortele Izegem. 70
Figuur 21: Schematisch overzicht van het primaire proces bij Remo-Frit. 72
Figuur 22: Schematisch overzicht van de macrostructuur van Remo-Frit. 73
Figuur 23: Voorbeeld van verdeling van regelactiviteiten. 89
Figuur 24: Vier dimensies voor teamwerking en -ontwikkeling. 102
Figuur 25: Taakrotatie (over lijnen), -verbreding en -verrijking. 108
Figuur 26: Systeem van sterrollen in een team. 111
Figuur 27: Voorbeeld van teamgroeipad, met introductie van regelactiviteiten. 113
Figuur 28: Niet-limitatief overzicht van systemen in een voedingsbedrijf. 119
Figuur 29: Arbeidsorganisatorische aandachtspunten met betrekking tot technologie. 132
Figuur 30: De 5 A's. 137
Figuur 31: Het verband tussen organisatiestructuur, jobkenmerken en werkbeleving. 138
Figuur 32: Een werkbare job als een job in balans. 140
Figuur 33: Voorbeelden van enkele stellingen uit Werkmeter. 141
Figuur 34: Welbevinden van vier functiegroepen in negen Vlaamse voedingsbedrijven uit het WIFI2020-project (N=1.800 bevraagde werknemers). 144
Figuur 35: Jobinhoud op het vlak van kennis en informatie van vier functiegroepen in negen Vlaamse voedingsbedrijven uit het WIFI2020-project (N=1.800 bevraagde werknemers). 145
Figuur 36: Verbetering in werkbeleving bij vier Vlaamse voedingsbedrijven uit het WIFI2020-project (N=400 bevraagde werknemers). 147
Figuur 37: Veranderingen op het vlak van jobinhoud en samenwerking bij vier Vlaamse voedingsbedrijven uit het WIFI2020-project. 148
Figuur 38: Causaal pad tussen structuur, verstoringen en performantie. 155

VOORWOORD

De Fabriek van de Toekomst; daar 'moeten' alle Vlaamse voedingsbedrijven naartoe. Hiervoor moeten ze inzetten op meerdere fronten. Zeven transformaties staan centraal. De eerste zes zijn: technologische innovatie; digitalisering; co-creatie met klanten en leveranciers; flexibele productie; samenwerken met het ecosysteem van innovatiepartners, andere sectoren en onderzoeksinstellingen; duurzaamheid en ecologischere productie. Maar de zevende, die is misschien wel de belangrijkste. De rol van de MENS in deze Fabriek van de Toekomst. Via zijn mensen kan een bedrijf zich écht onderscheiden van concurrenten. Al de rest kan je immers kopen of insourcen. Maar, zoals ook blijkt uit audits van de felbegeerde Factory of the Future-award, het is beslist de moeilijkste factor.

Dit boek vertelt het verhaal van Vlaamse voedingsbedrijven die samen met hun mensen op zoek gingen naar meer veerkracht. Klein of groot, familiaal of multinationaal … stuk voor stuk en stap voor stap wapenden ze zich voor de toekomst.

Het is een bundeling van mooie, eerlijke verhalen. Verhalen over een zoektocht die niet altijd over rozen gaat en die werk blijft vragen. Elke dag opnieuw bouwen deze voedingsbedrijven met vallen en opstaan aan hun nieuwe weg. Opvallend in deze verhalen is het vertrouwen van het management in hun mensen. Men weet en gelooft dat het pad enkel samen kan worden bewandeld, met alle medewerkers. Hiervoor is wederzijds respect, betrokkenheid en overleg nodig … en geduld.

Samen op smaak gebracht bundelt de inzichten uit het project Workplace Innovation in the Food Industry, of WIFI2020. Dit innovatieproject bood voedingsbedrijven een kader richting een veerkrachtigere, wendbaardere organisatie. Zonder in te boeten op de werkbaarheid voor de mensen. Het was het begin van een nieuwe alliantie tussen Flanders' FOOD en Alimento. Beide zijn we ervan overtuigd dat technologische en arbeidsorganisatorische innovatie hand in hand moeten gaan. Samen met Workitects willen we hier in de toekomst verder op inzetten.

Ons uitgangspunt: de machines zijn er voor de mensen, niet omgekeerd. Let wel: enkel het invoeren van een innovatieve arbeidsorganisatie waarbij processen anders worden georganiseerd, en mensen via gedeeld leiderschap en meer eigenaarschap het verschil maken, volstaat niet. Ook die (ver)nieuw(d)e organisatie moet zichzelf steeds heruitvinden. Opnieuw en opnieuw. De volgende uitdaging is timmeren aan een Fabriek van de Toekomst waar Mens en Machine in symbiose samenwerken om nog wendbaarder en veerkrachtiger te zijn.

Dit boek bewijst dat het eerste resultaat van die gemeenschappelijke ambitie er is. Elk (voedings)bedrijf zal zich erin herkennen. Bovendien eindigt het met twintig actiepunten om het veranderingsproces richting Fabriek van de Toekomst in gang te zetten.

Het verhaal hebben we samen met verschillende partijen op smaak gebracht. Een boeiend proces. Onze dank gaat uit naar de voedingsbedrijven die bereid waren voorop te lopen. We danken hen ook voor hun openheid om hun ervaringen te delen. Bedankt aan onze organisatie-ontwerpers en auteurs Lieven Eeckelaert en Frank De Craecker van Workitects. Zij lieten geen enkele kans onbenut om vooruitgang te boeken met de bedrijven. Hun inzichten worden nu, via dit boek, ruimer verspreid.

Samen op smaak gebracht. We kunnen alleen maar hopen dat het ook voor u, lezer, smaakt naar meer.

Inge Arents
Algemeen directeur Flanders' FOOD

Henk Dejonckheere
Algemeen directeur Alimento Groep

INLEIDING

WENDBAAR EN WERKBAAR

Voedingsbedrijven krijgen heel wat prestatie-eisen op hun bord. Op het vlak van voedselveiligheid is er geen sprake van toleranties: enkel 100% veilig is goed genoeg. Wat de kosten betreft, zijn de marges meestal laag, dus ook op de productiviteit staat veel druk. Deze bedrijven moeten snel kunnen inspelen op een wispelturige markt of op seizoenschommelingen. Ze moeten zeer snel schakelen om mee te gaan in commerciële campagnes, nieuwe producten, of wijzigingen in de aard of de kwaliteit van de grondstoffen. Klantenvragen worden specifieker, lastenboeken klantgerichter. Seriegroottes en volumes kleiner, 'runs' korter.

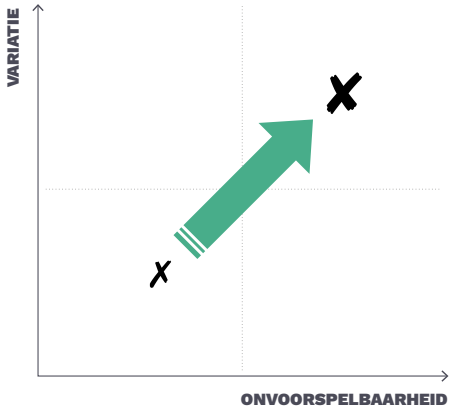
In de vakliteratuur spreekt men in dat verband ook wel over de VOCA-omgeving. Waarbij het letterwoord VOCA verwijst naar de omgeving die Volatiel is, waarin Onzekerheid regeert en met uitdagingen die Complex en Ambigu zijn (Tabel 1). De coronacrisis heeft in 2020 als geen ander aangetoond welke impact onvoorspelbaarheid en onzekerheid op een maatschappij en op organisaties kunnen hebben ...

Tabel 1 | Voorbeelden van VOCA-eisen bij voedingsbedrijven.

VOLATIEL	› Meer verpakkingen, labels, recepturen enz. door klantspecifieke vragen. › Kleinere series of batches door versnippering van de markt, door specifiekere noden en/of doelgroepen. › Snellere innovatie en kortere levenscycli van referenties, SKU's (Stock Keeping Units) of recepturen.
ONZEKER	› Onduidelijk welke producten/referenties, in welke aantallen en/of wanneer klant zal bestellen. › Onduidelijk wanneer er moet worden geleverd. › Seizoenschommelingen (piek- en dalmomenten). › Impact van het weer op kwaliteit van product. › Bestelling kan hoger of lager uitvallen dan forecast.
COMPLEX	› Spanningsveld tussen (recurrente) volumeproducten en niet-recurrente producten. › Opvangen van capaciteitstekort (via outsourcing, uitzendarbeid enz.). › Opdrachtverbreding door zelf grondstoffen te kweken, door zelf te verkopen (offline of online) enz.

AMBIGU	› Gelijkaardige klantenvragen vereisen soms ander type oplossingen. › Gelijkaardige problemen in productie vereisen soms een andere oplossing, omwille van context, complexiteit enz. › Gelijkaardige producten moeten soms anders worden geproduceerd of verpakt, omwille van eisen vanuit BRC, ISO, HACCP enz.

De variatie van het type producten en/of verpakkingen die een voedingsbedrijf moet kunnen fabriceren, stijgt dus. Net als de onvoorspelbaarheid over wat er tegen wanneer moet worden gemaakt (Figuur 1). Gevolg? Voedingsbedrijven moeten veel flexibiliteit aan de dag leggen. Het is een uitdaging op zich om dit alles te combineren: én flexibiliteit, én kwaliteit, én een efficiënte productie, én vernieuwing, én ondertussen ook: dat allemaal werkbaar houden voor en met de medewerkers.



Figuur 1 | Evolutie naar meer variatie en onvoorspelbaarheid.

REMO-FRIT: DE GROEISPURT VAN EEN FAMILIEBEDRIJF

Aardappelen telen, schillen, snijden en verwerken zoals je dat voor jezelf zou doen … dat heeft **Remo-Frit** groot gemaakt. In drie decennia groeide dit dynamische familiebedrijf uit van een kleine speler met twee producten tot een flinke kmo met meer dan honderd verse aardappelproducten die er van de band rollen. Het levenswerk van vader en moeder Van Remoortel is duidelijk in goede handen bij dochters An en Els, en schoonzoon Wim.

Op de toppen van de tenen

Innovatie en automatisatie, extra werkkrachten … het leek alsof niets Remo-Frit kon tegenhouden. De afgelopen jaren steeg het aantal werknemers van 80 naar 110 – het merendeel werkt er trouwens al vijf jaar of langer met een vast contract. Maar als een bedrijf constant op volle capaciteit draait, dan is er niet veel ademruimte. Bij de minste hapering aan een productielijn moest er in het weekend worden gewerkt; late of onverwachte bestellingen zorgden voor frustratie op de werkvloer.

Nood aan structuur

Door de groei stond de organisatie op springen. Het was immers onduidelijk wie waarvoor verantwoordelijk en bevoegd was. Daarom wilden de bedrijfsleiders in 2017 meer structuur brengen. Maar hoe doe je dat zonder de familiale sfeer en cultuur van je bedrijf te verliezen?

UIT DE PRAKTIJK

De VOCA-omgeving zet voedingsbedrijven dus onder druk, en dat uit zich rechtstreeks of onrechtstreeks in diverse signalen en symptomen. Tabel 2 toont een aantal typische reacties en vragen uit de praktijk.

Tabel 2 | Opsomming van typische signalen en uitdagingen in voedingsbedrijven.

SIGNALEN / SYMPTOMEN	VRAGEN / UITDAGINGEN
'We zijn niet of slecht georganiseerd: er is weinig samenwerking en slechte communicatie. Dit leidt tot veel frustraties, stress en een verzuurde sfeer. We voelen het ook in de resultaten.'	Hoe de arbeidsorganisatie veranderen om teamgeest en samenwerking te bevorderen en betere resultaten neer te zetten?
'Enkele sleutelfiguren dragen de productie en zijn overbelast. We zijn hierdoor erg kwetsbaar.'	Hoe de verantwoordelijkheden beter verdelen om samen vooruit te gaan, met groeikansen voor meer mensen?
'Er is meer betrokkenheid nodig van de werkvloer op het vlak van hr, onderhoud, veiligheid, milieu, kwaliteit.' 'Er zijn veel regels en procedures, maar wie volgt ze?'	Hoe meer betrokkenheid creëren op alle niveaus? Welke doelstellingen en verantwoordelijkheden in teamverband vastleggen en hoe teams leren om hiermee om te gaan?
'Zo kunnen we niet verder: te weinig rendement, fouten, kwaliteitsproblemen enz. En niemand ligt er wakker van.'	Hoe de arbeidsorganisatie veranderen om betere resultaten te behalen?

Groeiend bedrijf: 'Oei, ik groei!'	Hoe omgaan met de druk van extra productie? Hoe het verantwoordelijkheidsgevoel bij het personeel aanscherpen nu de baas niet meer alles van dichtbij kan opvolgen? Hoe specialisten als een kwaliteitsverantwoordelijke, hr-verantwoordelijke enz. zo goed mogelijk laten opstarten? Een leidinggevend niveau invoeren of niet; en hoe?
Kmo met overwerkte baas: 'Ik verlies me in het regelen, controleren en brandjes blussen, en kan me niet bezighouden met de essentie van de bedrijfsvoering.'	Hoe meer delegeren naar de werkvloer, minder bezig zijn met het operationele en meer met de strategie, nieuwe ontwikkelingen, de toekomst enz.
'Er zijn nog te veel medewerkers die puur hoog-repetitieve, kortcyclische arbeid doen.'	Hoe jobs verrijken? Hoe kortcyclisch werk wegorganiseren?

ANDERS ORGANISEREN ALS ANTWOORD

Omgaan met die complexe buitenwereld vraagt dat bedrijven zich anders of slimmer organiseren. De bureaucratische werkvorm – waarbij het werk wordt verknipt in kleine deeltjes en waarbij mensen afhankelijk zijn van beslissingen van andere afdelingen en leidinggevenden – moet baan ruimen voor innovatievere organisatievormen. Bedrijven evolueren van hiërarchische, dwingende naar inspirerende organisaties. Met eenvoudige bouwstenen en waarin mensen het vertrouwen, de goesting én de autonomie krijgen om een complexe, leerrijke opdracht tot een goed eind te brengen.

Althans, zo zou het moeten zijn. In de realiteit zien we dat heel wat bedrijven moeilijk kunnen omgaan met nieuwe uitdagingen. In plaats van zich aan te passen aan de nieuwe omgeving blijven ze star vasthouden aan de oude recepten. Om het hoofd boven water te houden, grijpen ze soms zelfs terug naar nog bureaucratischere systemen – al dan niet overgoten met een 'modern', maar ondoordacht of slecht functionerend IT-sausje. Dat heeft rechtstreekse gevolgen voor de mensen die voor die organisaties werken. Op die manier kunnen zij hun 'veranderende' job immers niet langer naar behoren uitvoeren. Ze raken gefrustreerd. Niet omdat ze niet van een uitdaging houden; wel omdat ze onvoldoende ondersteuning krijgen van hun organisatie om die uitdagingen aan te gaan.

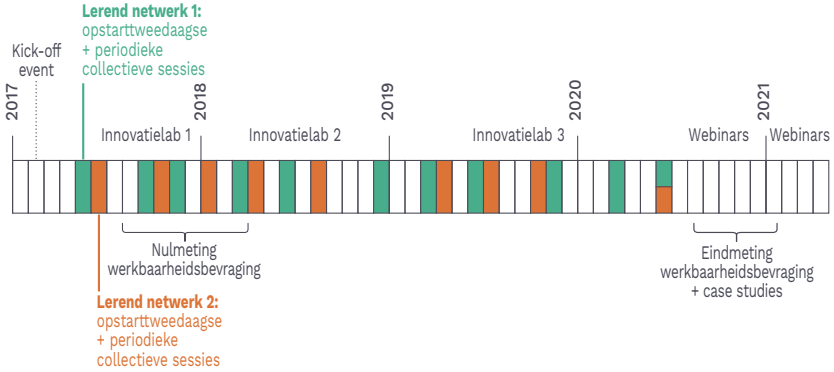
DIT BOEK

Dit boek wil antwoorden bieden op de hierboven geschetste uitdagingen en vragen. We willen een aantal inzichten aanreiken rond het inrichten van voedingsbedrijven en het organiseren van het werk in die bedrijven. Hiermee willen we in eerste instantie mensen in de voedingsindustrie – van bedrijfsleiders en zaakvoerders, langs hr- en productiemanagers, tot leidinggevenden en andere medewerkers – een raamwerk en handleiding aanreiken.

Het hoofddoel van deze publicatie is om te inspireren. Voor meer voorbeelden en verdere uitdieping en onderbouwing van bepaalde concepten die hier aan bod komen, verwijzen we graag naar de boeken van collega's Seth Maenen (2018), Koen Marichal en Karen Wouters (2018), en Mieke Van Gramberen (2017). Alsook naar de website van Workitects (www.workitects.be) – het voormalige Flanders Synergy.

HET ACHTERLIGGENDE PROJECT

Deze publicatie werd mogelijk gemaakt door het Flanders' FOOD-project WIFI2020 (Workplace Innovation for the Food Industry 2020, HBC.2016.0500), met steun van het Vlaams Agentschap voor Innoveren en Ondernemen (VLAIO). Binnen dit project ging Workitects in het voorjaar van 2017, samen met Flanders' FOOD en Alimento, op pad met een aantal Vlaamse voedingsbedrijven. Het doel: deze bedrijven ondersteunen en begeleiden bij het (her)ontwerpen en ontwikkelen van hun arbeidsorganisaties en hierbij leren van hun verandertrajecten. Figuur 2 toont een tijdslijn van het project.



Figuur 2 | Tijdslijn van het WIFI2020-project.

Met zeven bedrijven vormden we twee 'lerende netwerken'. Vier jaar lang kwamen we via zo'n lerend netwerk om de vier maanden met de betrokken bedrijven samen. Tijdens deze collectieve sessies werd de voortgang van de individuele trajecten gemonitord, en werden inzichten en ervaringen gedeeld. Daarnaast volgden we de bedrijven ook individueel op. Bij een aantal van deze bedrijven (Délino, Eclair, Remo-Frit, Vandemoortele Izegem) ging het om intensieve trajecten, waarbij ook impactstudies op het vlak van werkbaarheid (nul- en eindmetingen) en performantie werden uitgevoerd (Eeckelaert & Nurski, 2021; Smouts & Eeckelaert, 2021). De trajecten van de andere bedrijven (Alpro, Dacor, Libeert) werden iets meer vanop afstand gevolgd.

Het uitgangspunt bij dit collectief en individueel begeleiden van de betrokken bedrijven was dat het eigenaarschap van hun verandertraject bij henzelf lag. De rol van Workitects was om te klankborden, en vooral om inzichten mee te geven rond een integrale aanpak van organisatieontwerp en -ontwikkeling.

We organiseerden in de loop van het project ook een aantal 'Innovatielabs': praktijkgerichte opleidingen van vier sessies. In totaal namen hieraan een vijftigtal mensen uit zestien voedingsbedrijven deel (Agristo, Cargill, Citrique Belge, Continental Foods, Culinor, Dupont Cheese, Jacques IJs, La vie est belle, Levenstond Seafood, Libeert, Manna, Pomuni, RAPS Benelux, Refresco, Remo-Frit en Taura Natural Products).

I DE PROTAGONISTEN

In dit boek volgen we een aantal voedingsbedrijven die in 2017 hun zoektocht naar een andere manier van organiseren zijn gestart. Het gaat om een mooie mix van bedrijven, zowel qua grootte en context als qua type productieproces en producten (Tabel 3). Op die manier coveren we een aantal typebedrijven in de Vlaamse voedingsindustrie.

Tabel 3 | Typering van de bedrijven die aan bod komen in deze publicatie.

NAAM	(±) AANTAL MEDEWERKERS	CONTEXT	PRODUCT	TYPE PRODUCTIE
DÉLINO	35	Productiebedrijf met commerciële activiteiten	Warme en koude sauzen	Semi-machinaal, seizoensgebonden
ECLAIR	137	Productiebedrijf als toeleverancier van retailgroep	Patisserie	Semi-artisanaal, seizoensgebonden
LIBEERT	220	Productiebedrijf met commerciële activiteiten	Chocolade	Semi-artisanaal, sterk seizoensgebonden
REMO-FRIT	110	Productiebedrijf met commerciële activiteiten	Aardappelverwerking	Geautomatiseerd, seizoensgebonden
VANDEMOORTELE IZEGEM	240	Productiebedrijf binnen internationale voedingsgroep	Margarine	Geautomatiseerd

Doorheen de verschillende hoofdstukken laten we mensen uit deze bedrijven aan het woord. Zij, en de organisaties waarin ze werken, zijn de protagonisten van dit boek. We willen door hun getuigenissen de theoretische inzichten tastbaarder maken en hopen op die manier andere mensen in de (voedings)industrie te inspireren.

Let wel, we schuiven deze bedrijven en hun verandertrajecten hier niet naar voren als 'zwart-wit cases'. Noch als bedrijven waar men het licht zag; waar we een aantal organisatorische wijzigingen doorvoerden en alles plots perfect liep. Of als de enige voedingsbedrijven die stappen hebben gezet op het vlak van organisatieontwerp en -ontwikkeling. Het gaat wel om mensen die met hun collega's de handschoen hebben opgenomen en op zoek zijn gegaan naar organisatorische oplossingen voor de uitdagingen van hun bedrijf. Soms konden doordachte, weloverwogen keuzes op het vlak van arbeidsorganisatie worden doorgevoerd. Soms moest men voor pragmatische tussentijdse oplossingen gaan. Het gaat om verandertrajecten met ups en downs, met vallen en opstaan, waarbij er werd gesleuteld en veranderd. En, waarbij er ondertussen ook verder moest worden geproduceerd in een VOCA-context. Een context van sterke groei of

net tegenvallende zakencijfers. Van bedrijfsovernames, vertrek van sleutelpersonen in het bedrijf, het moeilijk vinden van nieuwe medewerkers, implementatie van nieuwe installaties en technologieën; en uiteraard ook van de coronacrisis.

Ons doel was om te traceren welke veranderingen in deze bedrijven werden doorgevoerd, en wat de impact van deze veranderingen was. Zowel op het niveau van de bedrijfsprestaties als op het niveau van jobs en medewerkers zelf.

BETER LEREN ORGANISEREN EN COMMUNICEREN

Hoe zit het nu bij **Remo-Frit**? Daar werd hard getimmerd aan verduidelijking van taken en verwachtingen. En dankzij nieuwe machines en een slimmere planning is het werk beter georganiseerd. 'Ook wordt er meer overlegd en gecommuniceerd. We zitten korter, krachtiger en vooral veel frequenter met medewerkers samen op alle niveaus', weet bedrijfsleidster **Els Van Remoortel**. 'Mensen betrekken, informatie geven ... kortom: organisatie en communicatievormen de sleutel tot succesvolle verandering. Dat weten we nu; en we moeten hierop blijven letten en inzetten.'

Eigenaarschap enthousiasmeert

'We hebben met vallen en opstaan geleerd', lacht Els. 'Samen met hr-verantwoordelijke Charlotte Vercamst stapte ik in het WIFI-traject. Vol enthousiasme namen we deel aan de vormingen en uitwisselingsmomenten.' Maar veel bewoog er initieel niet bij Remo-Frit. Meer mensen moesten eigenaarschap krijgen over de veranderingen. Ze trokken de andere bedrijfsleiders An en Wim mee in het verhaal. Dat was het kantelpunt. 'Samen met Workitects tekenden we uit waar we naartoe wilden en besloten we formeel teamverantwoordelijken aan te duiden. Vanaf dan begon er echt iets te veranderen.'

HOOFDSTUK 1.

Een organisatiecanvas als denkkader

IEDEREEN CHOCOLATE CREATOR

'Het Chocoladefabriekske' dat stamvader Joseph Dequeker bijna een eeuw geleden in het West-Vlaamse Izegem oprichtte. Dat is **Libeert** al lang niet meer. Sterker nog, de vier achterkleinkinderen die nu het schip doen varen, zien zichzelf als 'Chocolate Creators'.

In slaap gedommeld

Chocolade is een echte seizoensbusiness. Rond Sinterklaas en Pasen komen niet minder dan zestig seizoenskrachten en daarbovenop nog een pak uitzendkrachten de zestigtal vaste operatoren bijstaan om aan de vraag te kunnen voldoen. Een hele uitdaging. Want hoe krijg je dat allemaal georganiseerd? Tot 2017 heerste er in het bedrijf een strakke top-downstructuur en -cultuur. De medewerkers waren het gewoon geworden om enkel hun taak uit te voeren. Zelf iets ondernemen of werken aan continue verbetering? Dat deden ze niet. 'We doen het al jaren zo', hoorde je op de werkvloer.

Het roer omgooien

Dat moest anders. Het management besefte dat enkel een betrokken werkvloer die eigenaarschap bezit het bedrijf naar een hoger niveau kon tillen. Iedereen moest zich dus een Chocolate Creator voelen ...

STRUCTUUR BEPAALT GEDRAG

Onze arbeiders nemen hun verantwoordelijkheid niet op, ook al kennen ze hun taken en opdrachten maar al te goed. Men is gemakzuchtiger dan vroeger. Als we vragen stellen, krijgen we geen input. Ze kloppen enkel hun uren en kunnen niet snel genoeg weer buiten zijn. Het zijn altijd dezelfde mensen die de extra taakjes opnemen. Als we te veel vrijheid geven, wordt er misbruik van gemaakt ... Het zijn maar een aantal uitspraken die we vaak in organisaties horen.

De vraag is of die bewuste medewerkers effectief aan de luie kant zijn, geen werk zien, niet bekwaam zijn en geen verantwoordelijkheid kunnen of willen opnemen. Of heeft de manier van organiseren en werken ervoor gezorgd dat men zich zo is gaan gedragen? Het gaat immers vaak om mensen die buiten de bedrijfsmuren verrassend genoeg wel veel zin voor initiatief tonen: men runt een huishouden, is secretaris van de plaatselijke voetbalploeg, spant zich jaarlijks in voor een goed doel, enzovoort.

En dat geldt niet enkel voor de werkhouding en ingesteldheid van medewerkers. Gaat een collega ten onder aan werkstress enkel en alleen omdat hij niet stressbestendig genoeg is? Omdat hij 'niet gemaakt is voor de job'? Is een conflict tussen collega's grotendeels het gevolg van botsende persoonlijkheden? Is een incident of ongeval op de werkvloer louter te wijten aan een menselijke fout? Door onoplettendheid, of het niet volgen van de regels?

Als mens hebben we snel de neiging om redenen en oorzaken bij de persoon zelf te zoeken of te leggen. Dat is althans zo voor zaken waarbij we zelf niet direct betrokken zijn. Wij pleiten om verder te kijken. Ons uitgangspunt is dat de wijze van organiseren en de organisatiecontext voor een groot deel het gedrag, de werkhouding, de betrokkenheid en de acties van mensen bepalen. Kortom: structuur bepaalt gedrag. Hoe mensen zich gedragen in een organisatie, op hun werk, is dus niet enkel terug te brengen tot hun persoonlijkheidskenmerken.

Dit neemt echter niet weg dat medewerkers ook een individuele verantwoordelijkheid dragen. Het sluit niet uit dat persoonlijke eigenschappen en aspecten uit het privéleven ook een rol spelen en dat er menselijke fouten kunnen worden gemaakt. Toch is dit boek een pleidooi om organisaties op te bouwen vanuit een positief mensbeeld. Vanuit het idee dat medewerkers (zullen) doen wat goed is voor de organisatie, als de context – de arbeidsorganisatie waarbinnen ze werken – dit ook toelaat en ondersteunt.

BABOESJKA-PRINCIPE

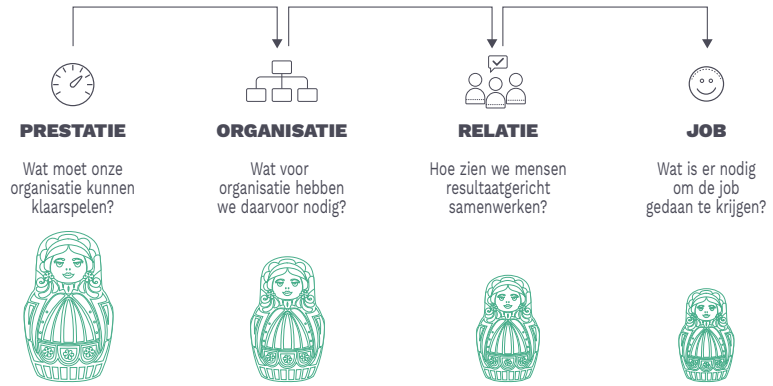
Structuur bepaalt dus mee het gedrag van mensen. De realiteit is uiteraard iets ingewikkelder en vraagt wat meer nuance. We benaderen organisaties daarom graag vanuit een wetenschappelijk gefundeerd denkkader. Hiervoor hebben we een organisatiecanvas ontwikkeld (zie Maenen, 2018, p. 32-38) dat vertrekt vanuit twee basisprincipes.

Het **eerste basisprincipe** is dat er een logische volgorde is bij het uittekenen, ontwerpen, van een organisatie. Figuur 3 toont hoe deze logische volgorde gekoppeld is aan vier organisatievraagstukken:

- Wat moet de organisatie kunnen presteren?
- Welke soort organisatie is daarvoor nodig?
- Welke samenwerkingsvorm per afdeling of team?
- Hoe ziet een concrete job binnen zo'n afdeling of team eruit?

Het antwoord op de laatste vraag is afhankelijk van de antwoorden op de voorafgaande vragen. In die zin zijn deze organisatievraagstukken – rond prestatie, organisatie, relatie en job – net vier, mooi in elkaar passende, Russische baboesjka's.

In de praktijk zien we dat veel organisaties omgekeerd te werk gaan en in de eerste plaats focussen op het rechterdeel (job). Ze herschrijven bijvoorbeeld functies of passen de rolbepalingen van leidinggevenden aan, zonder echt na te denken over hoe het werk anders zou kunnen worden georganiseerd en hoe er beter zou kunnen worden (samen)gewerkt.



Figuur 3 | Basislogica achter organisatieontwerp en -ontwikkeling.

CULTUUR EN STRUCTUUR

Een **tweede basisprincipe** is dat een organisatie is opgebouwd uit zowel technische als mensgerichte bouwstenen. Het gaat om de 'hardware' en de 'software' van een organisatie; om de structuur en de cultuur.

De structurele dimensie focust op de kenmerken van het soort werk dat binnen een organisatie wordt gedaan. De culturele dimensie belicht daarentegen de kenmerken van de mensen in die organisatie. Het gaat om de verhalen, normen, waarden en gedragspatronen van mensen; waardoor zij zich in meerdere of mindere mate gemotiveerd en betrokken voelen bij de doelstellingen en de leiders van hun organisatie. Culturele bouwstenen helpen van een toevallige bundeling van mensen een gemeenschap te maken (Maenen, 2018, p. 34).

Figuur 4 toont hoe beide kanten onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. De bovenkant van het schema geeft de culturele bouwstenen van een organisatie weer, de onderkant omvat de structurele bouwstenen. Bij organisatieontwerp en -ontwikkeling is het de kunst om een goed evenwicht tussen deze tweeperspectieven te vinden. Gecombineerd met de vier logische stappen uit Figuur 3 levert dit een organisatiecanvas op waarmee een integraal beeld van organisaties kan worden geschetst.

Figuur 4 | Het structurele en culturele perspectief van een organisatie.

CANVAS ONDER DE LOEP

Op basis van de voornoemde basisprincipes zit er een duidelijke logica in het organisatiecanvas. Figuur 5 geeft deze bouwstenen en hun onderlinge verband weer. Hieronder worden ze kort toegelicht. In de volgende hoofdstukken gaan we één voor één in op de verschillende bouwstenen en hoe voedingsbedrijven ze kunnen invullen.

Langs de **cultuurkant** gaan we als volgt van links naar rechts:

- Het canvas begint met de **visie** van een organisatie. De visie gaat over de bestaansreden, de prioriteiten, de waarden en het mensbeeld. In deze bouwsteen wordt een argumentarium opgebouwd waarom bepaalde dingen (niet) worden gedaan en bepaalde keuzes worden gemaakt.

- In een eerste stap, van prestatie naar organisatie, komt die visie tot leven via **leiderschap**. Leiderschap wordt hier breed geïnterpreteerd, niet louter als de leiderschapsstijl van de leidinggevenden in een organisatie. Het gaat over wie waarvoor verantwoordelijkheid mag opnemen, op om het even welk niveau van de organisatie.
- Een volgende stap gaat van organisatie naar relatie. Hier uit cultuur zich in de manier waarop mensen met elkaar omgaan in groeps- of teamverband. De bouwsteen **teams** omvat dus de informele aspecten tussen collega's. Hoe wordt er feedback gegeven, hoe wordt er gecommuniceerd, in welke mate vertrouwen en helpen collega's elkaar?
- In de laatste stap, van relatie naar job, komen we aan het **individu** binnen een organisatie. De visie wordt op dit niveau vertaald naar verwachtingen op het vlak van competentie en gedrag van individuele medewerkers. Vanuit de medewerker gaat het hier over de mate waarin men zich kan identificeren met wat er binnen de organisatie gebeurt, over de mate waarin men zijn werk zinvol vindt, over de ontwikkel- en loopbaankansen, enzovoort.

Figuur 5 | Het organisatiecanvas met acht bouwstenen.

Langs de **structuurkant** doorlopen we het schema als volgt:

- We starten onderaan links bij de bouwsteen **proces**. Deze bouwsteen gaat over alle activiteiten die moeten worden georganiseerd om de nodige prestaties te leveren.
- Een eerste stap gaat van prestatie naar organisatie. Hierbij worden de activiteiten, en de daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden en bevoegdheden, georganiseerd in een **macrostructuur**. Een macrostructuur kan worden gezien als het geheel van niveaus en afdelingen of teams die binnen de organisatie bestaan.
- Een volgende stap gaat van organisatie naar relatie, van macro- naar **microstructuur**. Binnen een niveau, afdeling of team zijn medewerkers aan de slag die op een of andere manier werkrelaties met elkaar onderhouden.
- In de laatste stap, van relatie naar job, zijn er **systemen** die de concrete beslissingen en taken al dan niet gaan ondersteunen. Bij systemen gaat het in een voedingsbedrijf om de infrastructuur, alle machines en technologieën, procedures en werkinstructies, hr-systemen, financiële systemen, enzovoort.

Het organisatiecanvas omvat dus een integrale benadering, waarbij de bouwstenen aan elkaar zijn gelinkt. Dit betekent bijvoorbeeld dat een interventie of bijsturing in de bouwsteen visie een impact kan hebben op de arbeidsorganisatie (macro- en microstructuur) en andere verwachtingen kan bepalen ten aanzien van de individuele medewerkers in de organisatie (individu). Het introduceren van een nieuw IT-systeem of het automatiseren van een productielijn (systemen), zal impact hebben op de werkverdeling tussen medewerkers en/of de jobinhoud van medewerkers uithollen of verrijken (microstructuur en individu).

WERKBAAR OF NIET?

In het begin van dit hoofdstuk gaven we aan dat het gedrag en welbevinden van mensen op hun werk niet los kunnen worden gezien van het bredere organisatieplaatje. Of medewerkers in een voedingsbedrijf hun job al dan niet werkbaar vinden (bouwsteen individu), hangt dus samen met de andere bouwstenen van het organisatiecanvas. Een aantal leidende vragen:

- Heeft de persoon in kwestie de nodige competenties (kennis, vaardigheden en attitude) voor de job? Sluit de job aan bij de interesses, talenten en ambities van de persoon?
- Ondersteunen de bestaande hulpmiddelen en andere systemen het werk voldoende? Of werken ze misschien net belemmerend? (systemen)
- Zijn de persoonlijke relaties met collega's oké? Heeft de persoon een echt 'nest' in de organisatie? Kan de medewerker rekenen op voldoende steun en hulp van collega's en leidinggevende? (teams)

- Is het duidelijk waarrond resultaatgericht kan worden samengewerkt met collega's? Is de werk- en rolverdeling duidelijk? En zorgt dit voor een behapbaar takenpakket, met voldoende autonomie en afwisseling? (microstructuur)
- Liggen beslissingsbevoegdheden op het juiste niveau en bij de juiste personen, en voelt iedereen zich verantwoordelijk voor de juiste zaken? (leiderschap)
- Is het werk op een logische manier georganiseerd? Loopt de afstemming met andere afdelingen en ondersteunende diensten goed om het werk gedaan te krijgen? (macrostructuur)
- Wat is het werk dat moet worden gedaan? (proces)
- Is het duidelijk waar het bedrijf naartoe gaat? Zijn de prioriteiten en waarden duidelijk, en wordt hier ook consequent naar gehandeld? Kan men zich identificeren met de visie van de organisatie? (visie).

Werkbaar werk gaat dus veel breder dan de hoeveelheid werk of werkdruk. Het houdt verband met zowel culturele aspecten als met structurele keuzes die gemaakt zijn bij het organiseren van het werk. Werk kost enerzijds energie, maar kan ook energie en goesting geven. Hier gaan we in hoofdstuk 7 verder op in.

Met dit boek willen we tonen dat er mooie dingen kunnen ontstaan als een organisatie haar medewerkers meer ruimte en de juiste ondersteuning geeft. Medewerkers staan recht, bloeien open, tonen talenten waarvan niemand wist dat ze die hadden. Maar opgelet, niet iedereen zal en kan zomaar meegaan in een verhaal waarin het nemen van meer eigenaarschap opeens wordt gestimuleerd en toegejuicht. Sommige mensen zijn zo gewoon geraakt aan hun werkpost en de manier van werken – of hebben gewoonweg al te veel organisatorische veranderingen meegemaakt en ondergaan – dat ze liever in hun comfortzone blijven en niet meteen nieuwe stappen kunnen, durven of willen zetten. Dit kan je hen ook helemaal niet kwalijk nemen. Het is aan de organisatie om zo eenduidig, transparant en helder mogelijk te zijn omtrent de verwachtingen rond gedrag en attitude, en om samen met de medewerkers een context te creëren die dit zoveel mogelijk ondersteunt.

EEN NOG GROTERE FAMILIE

Achttien jaar geleden ging **Gino Boeckling** bij **Remo-Frit** aan de slag. Eerst was hij chauffeur, nu frietlijnoperator. Als een echte kameleon vindt hij het leuk om van functie of plaats te wisselen. 'Opent er een nieuw lijn, dan mogen ze me roepen', lacht hij.

Trotse mensen

Hoe ervaarde Gino de groeispurt van Remo-Frit? 'Vroeger waren we één grote familie: iedereen voelde zich mee verantwoordelijk voor het bedrijf en niets was ons te zwaar. Midden in de nacht ons bed uit om voor dag en dauw met een lading te vertrekken? Voor Remo-Frit deden we dat met de glimlach. Je had ook echt het gevoel dat je onmisbaar was, dat zonder jou de boel niet kon draaien. Dat gaf een zekere trots.'

Wederzijdse flexibiliteit

'Plots waren we met bijna dubbel zoveel en ligt de plaats en rol van iedereen vast. Dat moet ook. Anders is er chaos. Maar,' geeft Gino toe, 'het inspringen waar nodig van vroeger mis ik wel eens. Ik voelde me nodig en uniek.' En de familiesfeer? 'Die is er gelukkig nog', beaamt Gino. 'Bij Remo-Frit zijn we verwend: er wordt flexibiliteit gevraagd, maar we krijgen ook veel begrip en flexibiliteit terug.'

Duidelijke afspraken werken beter

Met meer werken betekent niet noodzakelijk makkelijker werken. 'Onze werkvloer is diverser geworden. Met verschillende karakters en verschillende achtergronden. Niet iedereen deelt dezelfde waarden omtrent werk, of ziet even makkelijk werk.' Ook voor Gino is communicatie de oplossing. 'We spreken elkaar zelden aan over zaken die niet goed werden uitgevoerd of dingen die op onze lever liggen. In plaats van over anderen te spreken, met hen praten. Dat is echt nog een werkpunt', benadrukt Gino. 'Regels en verwachtingen moeten bovendien duidelijk zijn én worden gerespecteerd! Plus, ik geef mijn collega's vaak ook een compliment: als het goed is, moet je het ook zeggen, hé.'

MAATWERK

Elk voedingsbedrijf is uniek. We willen in dit boek dan ook geen 'one size fits all'-oplossing naar voren schuiven. Om organisaties wendbaarder en jobs werkbaarder te maken, is er meer nodig dan mensen 'meer autonomie' te geven of 'zelfsturende teams' in te voeren. Het organisatiecanvas biedt wel een raamwerk en denklogica die kunnen helpen om de werking van een bedrijf beter te begrijpen en doordachte keuzes te maken bij het (her)ontwerpen en ontwikkelen van de arbeidsorganisatie. Het gaat dus om maatwerk en om een en-en-verhaal: creëren van slagkrachtige voedingsbedrijven met (meer) werkbare jobs. Door mensen op een zo goed mogelijke ma-

nier te laten samenwerken, zal een bedrijf goed kunnen presteren in een VOCA-omgeving en kunnen mensen zich ontplooien in zinvolle loopbanen.

WETENSCHAPPELIJKE ONDERBOUWING

Workitects is een expertisecentrum op het vlak van organisatieontwerp. Een goede organisatiestructuur (zie de bouwstenen macro- en microstructuur) is voor ons een basisvoorwaarde voor werkbaarder werk en beter presterende organisaties. Die overtuiging is gestoeld op wetenschappelijke evidentie vanuit de sociotechnische systeemtheorie (STS). In de afgelopen vijftig jaar werd deze theorie over organisatiestructuur en teamwerk door verschillende wetenschappelijke studies gevalideerd en algemeen aanvaard.

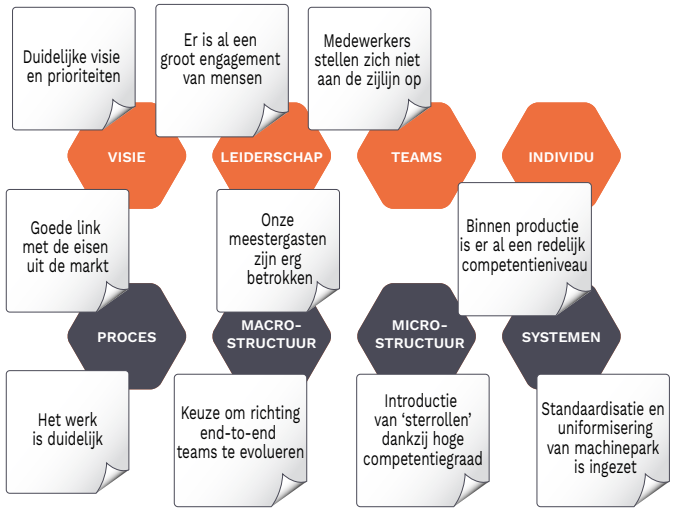
Ulbo de Sitter (1994) – Nederlandse professor en toonaangevend figuur als het gaat om ontwerpaanpak – verbond de sociotechniek met de werkbaarheidstheorie van Robert Karasek (1979). De combinatie van die academische kennis vormde de inhoudelijke basis van wat ook wel 'Innovatieve ArbeidsOrganisatie' (IAO) wordt genoemd. Het ligt tevens aan de grondslag van het organisatiecanvas.

In de academische wereld en in wetenschappelijke tijdschriften komt de term 'Workplace Innovation' ook voor[1]. Voor ons komen beide termen op hetzelfde neer: een verzamelnaam voor alle initiatieven ter verbetering van de prestaties van organisaties door een goede en duurzame samenwerking tussen mensen te faciliteren.

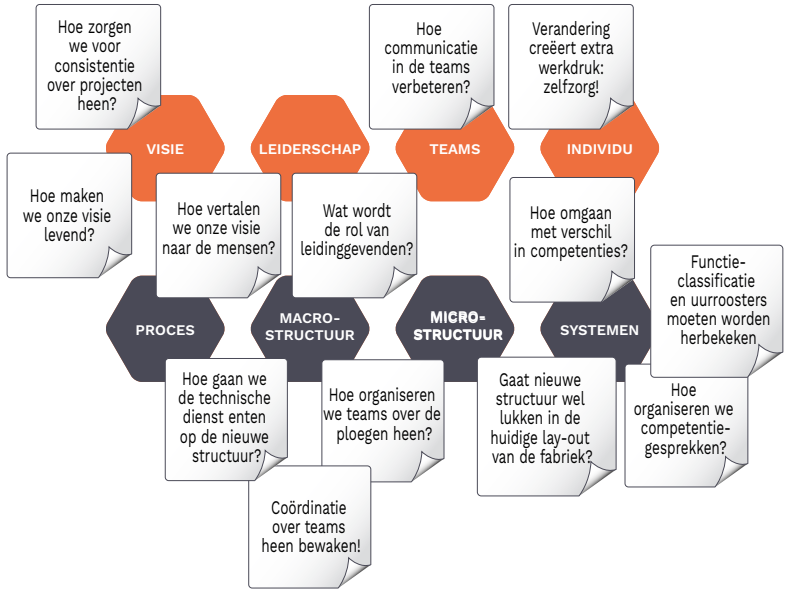
ORGANISATIECANVAS EN VERANDERING

Binnen het WIFI2020-project werden de betrokken voedingsbedrijven gestimuleerd om het organisatiecanvas te gebruiken in hun verandertraject. Het canvas kan immers helpen om te waken over de integrale aanpak van het herontwerp en de ontwikkeling van een arbeidsorganisatie. De figuren hiernaast tonen het resultaat van een evaluatie die de leden van het veranderteam van een voedingsbedrijf op een gegeven moment maakten. Hierbij gebruikten ze het organisatiecanvas om zowel de positieve punten (Figuur 6) als de uitdagingen en werkpunten (Figuur 7) gestructureerder in kaart te brengen. Het gaat dus om een momentopname in het verandertraject.

1. Zie ook EUWIN: https://workplaceinnovation.eu/this-is-workplace-innovation



Figuur 6 | Het organisatiecanvas en een aantal positieve punten in een verandertraject.



Figuur 7 | Het organisatiecanvas en een aantal aandachts- en werkpunten in een verandertraject.

WAT MAAKT LIBEERT-OPERATOREN ZOT?

Onze chocoladefabrikant stond voor een heuse uitdaging: minder 'command-and-control', meer betrokkenheid en eigenaarschap op de werkvloer. Maar hoe doe je dat?

Afdeling per afdeling

In plaats van een snelle en volledige organisatorische transformatie na te streven, werd in eerste instantie de tablettenafdeling onder handen genomen. Die medewerkers gingen bij elkaar zitten voor een 'ZOT-sessie'. Ze kregen de vraag: 'Wat maakt je zot van werk?' Zowel in positieve zin – wat geeft je werkgoesting, wat zit goed – als in negatieve. De antwoorden werden op groene en rode post-its genoteerd, en geclusterd rond drie grote thema's: communicatie, machine en gebouw. Daar ging men mee aan de slag met het doel te verbeteren op drie vlakken. Welzijn van de medewerker (Happy), efficiëntie (Efficiency) en kwaliteit (Quality) ... HEQ dus.

Ieders probleem

De ZOT-oefening en de vele ideeën die hieruit voortsproten, brachten positieve energie; ook bij de vakbond. Toch creëerde dit opeens een resem verwachtingen, en dachten velen: 'Ja, het zal wel!' Logisch, als er in tien jaar tijd nooit naar je mening werd gevraagd ... Mensen moesten zelf eigenaar worden gemaakt van mogelijke oplossingen. Gedaan met: 'Ik heb het gemeld, nu is het mijn probleem niet meer.' Ze moesten beginnen voelen dat ze zelf impact hebben en het verschil kunnen maken.

Meer verantwoordelijkheid, andere structuur

Maar daar bleef het niet bij. De papierberg van de ploegchef werd gehalveerd, waarbij verantwoordelijkheden waar mogelijk van hiërarchische lijn naar operator werden verschoven. Ook in de structuur greep men in. Twee ploegen die in twee verschillende gebouwen aan een aparte lijn werkten, smolten samen tot één team. Bij grote volumes kan men zo dus ontdubbelen, waardoor er een rotatiesysteem ontstaat en mensen meer machines kennen. Deze twee lijnen draaien nu niet meer noodzakelijk tegelijkertijd, maar na elkaar. Op het einde van een shift hoeft er dus geen stop te zijn, waardoor er minder tijd en product verloren gaat. Ook creëert dit meer ruimte voor technische ingrepen, schoonmaakbeurten en lijnomstellingen ... Kortom, deze nieuwe indeling maakt meer wendbaarheid mogelijk.

HOOFDSTUK 2.

Vertrekken vanuit visie

IN HET DNA VAN ECLAIR-MEDEWERKERS

Ambachtslieden in dienst van de smaak. Zo kan je de 120-tal medewerkers van **Eclair** beschrijven. Als Carrefour-filiaal zorgt dit bedrijf ervoor dat de winkelrekken van de groep gevuld zijn met verse taarten, gebakjes, eclairs en ander zoets. Beroepstrots en liefde voor patisserie. Dat is wat de Eclair-mannen en -vrouwen daar in de Brusselse Rand verbindt.

Muren breken

Uit een organisatiescan van Alimento bleek echter dat Eclair kampte met een soort van 'glazen muur'. Een stevige kloof tussen het management en 'de bureau' enerzijds en de productie anderzijds. Tanend engagement bij de medewerkers en slechte werkorganisatie waren het gevolg. Om dit in eerste instantie op managementniveau aan te pakken, ving Eclair een verandertraject aan … DNA was zijn naam.

Anders organiseren

In 2017 kwam er een doorstart in het hele bedrijf, een DNA 2.0. Het doel? Anders organiseren om meer teamgeest, werkgoesting, betrokkenheid en zelfstandigheid bij alle medewerkers te creëren. DNA stond initieel voor: 'Denken Negotiëren Actie'. Dat verschoof naar: 'Wat in het DNA van elke medewerker zit.' Het staat voor de kernwaarden van Eclair: communicatie, respect, flexibiliteit, welzijn en kwaliteit. Maar hoe zette Eclair deze waarden om in de praktijk?

DOEN DROMEN

We vertrekken bij de eerste bouwsteen van het organisatiecanvas: visie. Je hebt ze ongetwijfeld al zien hangen. Die spreuken – zoals de bestaansreden, strategie, waarden van een bedrijf – mooi ingekaderd aan de muren van een inkomhal of kantoorruimte. Of op affiches in het hoofdkwartier, dus ver van de werkvloer, van een grote organisatie.

De uitdaging is om ervoor te zorgen dat je visie meer is dan een rationele verwoording van het businessdoel. En dat het geen dode letter blijft. De visie van een organisatie is immers noodzakelijk om mensen te verbinden en hen richting en goesting te geven. Het moet aanzetten tot dromen. Of zoals Antoine de Saint-Exupéry (1943) het verwoordde in *De kleine prins*: 'Als je een schip wil bouwen, roep dan geen mannen bij elkaar om hout te verzamelen, het werk te verdelen en orders te geven. In plaats daarvan, leer ze verlangen naar de enorme eindeloze zee.'

Hoe jonger iemand is, hoe groter de dromen. Bij het opgroeien en volwassen worden, zijn we allemaal gaandeweg het dromen verleerd; de ene al wat meer dan de andere. En net dat moet men in veel voedingsbedrijven terug proberen te vinden. Door een wervende visie kan je medewerkers meekrijgen en 'besmetten' – iets wat met targets en werkroosters alleen nooit zal lukken. Maar hoe kom je tot een inspirerende, goestinggevende visie?

Een visie moet vier vragen beantwoorden (Van der Loo, Geelhoed, & Samhoud, 2015; Van Gramberen, 2017):

1. Waarom bestaan we?
2. Naar waar gaan we?
3. Waarvoor staan we?
4. Wat is ons mensbeeld?

1. Waarom bestaan we?

Wat is de bestaansreden van je bedrijf? Wat is de kernopdracht? Een voedingsbedrijf maakt of verwerkt voedingsproducten; zoals patisserie, frieten, chocolade, margarine of sauzen. Of het produceert halffabricaten voor voedingsproducten. In veel maakbedrijven hebben medewerkers weinig affiniteit met wat en voor wie ze iets produceren. Voedingsbedrijven hebben op dat vlak een grote troef: veel medewerkers zijn trots op de producten die ze mee hebben helpen maken en die ze terugvinden in de schappen van de supermarkt. Ze hebben vaak ook een grote beroepseer. In het kader hiervoor gaven we bijvoorbeeld al aan dat liefde voor patisserie hetgeen is wat de medewerkers van Eclair verbindt. Het maken van taarten en gebak is dan ook een ambacht, ook al gebeurt dit in een groter bedrijf.

Zorg er dus als bedrijf voor dat medewerkers weten wat ze maken; en waarom en voor wie ze dit doen. Is wat wij doen betekenisvol, en waarom? Wat is onze toegevoegde waarde? Wat mist de wereld als we er morgen niet meer zijn? Waar maken we het verschil? Vraag eens aan je collega's wanneer zij onlangs naar huis zijn gegaan met het gevoel: ja, daar doe ik het voor!

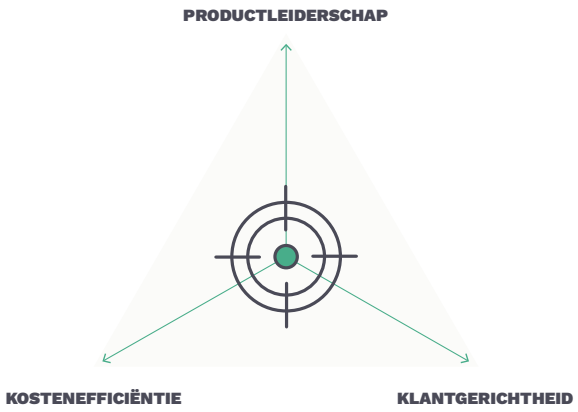
De voeling die medewerkers hebben met de kernopdracht, producten en klanten hangt echter nauw samen met de organisatiestructuur en de manier waarop het werk is verdeeld. Iemand die in een bepaalde afdeling werkt en enkel repetitieve arbeid uitvoert in een specifieke processtap – zonder echt in contact te komen met andere afdelingen –

zal maar weinig binding met het bedrijf en haar producten hebben. Hoe wervend de visie van dat bedrijf ook is.

2. Naar waar gaan we?

Aan het begin van dit boek maakten we een opsomming van de uitdagingen waarmee voedingsbedrijven worden geconfronteerd. De omgeving waarin ze werken wordt meer VOCA (Volatiel, Onzeker, Complex, Ambigu). Alle maatschappelijke, demografische, economische, digitale en ecologische trends hebben een impact op klanten (en hun vragen en eisen), op leveranciers, en uiteindelijk ook op de manier van werken in het bedrijf. Denk bijvoorbeeld maar aan wat de coronacrisis heeft teweeggebracht.

Voedingsbedrijven proberen én flexibel én kostenefficiënt én kwaliteitsvol én duurzaam én werkbaar te produceren en bovendien innovatief te zijn. Alles even goed doen, is echter onmogelijk. Als bedrijf moet je bepaalde strategische keuzes maken. In een concurrentiële markt gaat het ruwweg om de afweging tussen drie prestatiecriteria: lage kosten (kostenefficiëntie), klantgerichtheid en productleiderschap (Figuur 8).



Figuur 8 | Strategische paden (Treacy & Wiersema, 1993).

Een bedrijf kan het zich tegenwoordig uiteraard niet permitteren om een van deze drie criteria compleet te negeren. Anderzijds, is het niet mogelijk om tegelijkertijd op alle dimensies maximaal te presteren. Je kan er bijvoorbeeld voor kiezen om erg goedkope producten op de markt te brengen, maar je zal dan wel moeten inboeten op de kwaliteit en vernieuwing van die producten en/of minder marge hebben voor specifieke klanteneisen en maatwerk. Kies daarom als bedrijf een speerpunt, maar blijf ook de basics van de andere prestatiecriteria verzorgen. Doe je dit niet, en maak je als organisatie geen onderscheid tussen speerpunten en basics, dan rijd je je uiteindelijk vast of scoor je matig op elk resultaatsgebied (Maenen, 2018, p. 98).

Besef ook dat het strategische pad van een productie-unit niet noodzakelijk volledig hetzelfde hoeft te zijn als dat van de grotere (internationale) voedingsgroep waartoe de unit behoort. De groep kan bijvoorbeeld inzetten op productleiderschap, terwijl een lokale site eerder focust op kostenefficiëntie.

In het volgende hoofdstuk staan we verder stil bij de link tussen de strategische keuzes van een bedrijf en de consequenties hiervan op het vlak van de organisatiestructuur. Door je bedrijfsstrategie te verduidelijken, formuleer je trouwens ook scherpere verwachtingen richting je medewerkers. In het kader hieronder zie je bijvoorbeeld hoe de FRIET-waarden dit bij Remo-Frit doen.

WERVENDE VISIE

Verandering vertrekt vanuit visie. Begin 2020 kreeg iedereen bij **Remo-Frit** de vernieuwde visie te horen: ‘De komende jaren moeten we inzetten op efficiëntie, op hogere schilrendementen met minder verlies. Door meer overleg, samenwerking en communicatie willen we alle afdelingen gaan optimaliseren. De mens komt centraal te staan. We maken tijd en budget vrij voor interne en externe opleidingen.’

FRIET hoog in het vaandel

Mooie woorden. Maar, waar staat Remo-Frit nu voor? En nog belangrijker … hoe vertaalt dit zich naar gedrag? Om hier een antwoord op te bieden werd Remo-Frit’s belofte gekoppeld aan een aantal waarden. Samen vormen die het letterwoord FRIET:

- *F - Flexibiliteit / Familie:* We zijn een familiebedrijf dat dicht bij zijn mensen wil staan, met korte communicatielijnen. Verse voeding vraagt veel flexibiliteit, flexibele werkuren, flexibele takenpakketten en samenwerking.
- *R - Respect:* We hebben respect voor al onze medewerkers; ongeacht geslacht, nationaliteit, geloofsovertuiging of functie. Ook moeten medewerkers respect hebben voor elkaar en voor hun werkmiddelen.

- *I - Innovatie:* We proberen continu vooruitstrevende investeringen te doen, producten te verbeteren en productieprocessen aan te passen. Dit doen we steeds met het oog op duurzamer produceren.
- *E - Eerlijkheid:* We willen een open en eerlijke communicatie met onze klanten, leveranciers en medewerkers.
- *T - Toewijding / Team:* Samen gaan we ervoor. Door elkaar waar mogelijk te helpen, wordt de samenwerking aangenamer en hechter.

3. Waarvoor staan we?

Wat zijn de waarden van je organisatie? Waarden zeggen waarvoor je staat. Het zijn idealen of doelen die mensen nastreven in hun omgang met elkaar en met de buitenwereld. Ze vertellen iets over het DNA van de organisatie, of het DNA dat de organisatie zou moeten hebben.

Figuur 9 | Type waarden van een organisatie (gebaseerd op Van der Loo et al., 2015).

De figuur hierboven toont de drie soorten bedrijfswaarden:

- *Universele waarden:* minimale waarden die iedereen in een organisatie moet onderschrijven; waarden die voortvloeien uit de specifieke sector waarin men actief is, zoals hygiëne in de voedingsindustrie. Ze horen inherent bij de kernopdrachten die een bedrijf vervult.
- *Kernwaarden:* de bestaande waarden die in het DNA van de organisatie zitten. Ze geven de organisatie haar identiteit. Ze duiden waarin de organisatie verder gaat dan de norm.
- *Streefwaarden:* de waarden waarin de organisatie nog wil groeien. Men streeft ernaar om die in de toekomst te bereiken, zodat dit volwaardige kernwaarden worden.

Zorg ervoor dat de gekozen bedrijfswaarden niet te vaag, wollig en vrijblijvend zijn. Neem bijvoorbeeld ‘respect’: een universele waarde die elk bedrijf belangrijk vindt, maar die pas echt betekenis krijgt door het verder in te vullen. Respect tegenover elkaar? Ten opzichte van het werkmateriaal? Vertaal waarden dan ook zo concreet mogelijk naar het gedrag en de houding die van ieder worden verwacht. En wat tolereer je als bedrijf absoluut niet?

Die vertaalslag kan op twee verdere niveaus worden gedaan (Figuur 10). Medewerkers binnen een afdeling of team bepalen samen wat de organisatiewaarden specifiek voor hen betekenen en hoe zij er invulling aan willen geven. Wat dan bijvoorbeeld in een teamcharter wordt gegoten. De waarden kunnen ook verder gespecifieerd worden in het gedrag en de attitude die men van elke individuele medewerker binnen een team of afdeling verlangt. In het kader hierna lezen we bijvoorbeeld hoe Délino de bedrijfswaarden inzet bij de evaluatiegesprekken met zijn medewerkers.

Figuur 10 | Vertaling van organisatiewaarden naar afdeling/team en individu.

DE SAUS MET GOESTE BINDEN

Zussen **Stefanie en Evelyn Denys** weten perfect wat ze willen voor hun **Délino**. Lekkere, kwaliteitsvolle warme en koude sauzen bereiden in een menselijk, huiselijk en warm bedrijf ... én hierin blijven ontwik-

kelen. Deze ambities kregen een volledig nieuwe dimensie in de loop van hun verandertraject. Wat bij Délino – die we later uitgebreider voorstellen – belangrijk is, werd gedefinieerd als GOESTE-waarden. 'Gedreven, Open, Energie, Samen, Talent en Eer(lijk); dat zijn de waarden waar we niet op toegeven', verduidelijkt Stefanie. 'Aan elk van deze waarden koppelden we vervolgens sleutelwoorden en kerncompetenties.'

Samen groeien

'Nu, na drie jaar, kan ik zeggen dat de GOESTE-waarden in ons DNA beginnen te zitten en ook echt leven op de werkvloer', weet Stefanie. Dat illustreert ze graag met een voorbeeld. 'In Team Warm viel op elk van de twee lijnen een vaste operator uit. Vroeger kwamen hierdoor onvermijdelijk beide lijnen stil te liggen.' Vroeger. Nu werd er gewoon een nieuw tijdelijk team gevormd dat met succes de warme lijnen draaiende hield. 'Het was geweldig om te zien hoe onze mensen dit samen waarmaakten vanuit hun gedrevenheid, talent en energie', glimlacht Stefanie. 'Dit voorval toont duidelijk dat ze met ons zijn meegegroeid en onze ambities delen.'

We have a match

Ook bij de jaarlijkse groeigesprekken die Stefanie met het personeel voert, vormen de GOESTE-waarden het vertrekpunt. 'Met voorbeelden van de werkvloer toon ik aan wat die waarden betekenen. Dit maakt het voor mensen makkelijker om ze toe te passen of in te zien waar ze nog een tandje bij moeten zetten. Ik laat hen ook zelf nadenken waarin ze nog kunnen leren en groeien en wat ze daarvoor nodig hebben.' Iedereen weet dus welk gedrag er wordt verwacht en wat ze hiervoor terugkrijgen. Ook de sollicitanten. Door te toetsen hoe een kandidaat tegenover de bedrijfswaarden staat, weten ze bij Délino meteen of het er een is met 'GOESTE' of niet.

4. Wat is ons mensbeeld?

Een vierde element is iets waaraan in de meeste visie-oefeningen weinig aandacht wordt besteed: het mensbeeld. Dit omvat de manier waarop er binnen de organisatie – vooral dan door het management – naar medewerkers wordt gekeken en wat er van hen wordt verwacht.

Probeer te verduidelijken welk mensbeeld je als organisatie onderschrijft. Dat doe je door bijvoorbeeld volgende vragen te beantwoorden. De antwoorden hierop geven richting en houvast aan medewerkers, en vormen de basis voor verdere organisatorische ingrepen.

- Wat is de kijk van de organisatie op de medewerkers in de toekomst?
- Zien we onze werknemers als werkondernemers?
- Willen we als werkgever levenslange tewerkstelling proberen garanderen?
- Gaan we voor een inclusieve aanpak, waarbij we als organisatie een weerspiegeling zijn van de maatschappij met al haar gelaagdheden?

Het sleutelwoord bij het mensbeeld van een organisatie is *vertrouwen*. Als de leiding er vooral van uitgaat dat medewerkers er makkelijk 'de kantjes vanaf lopen', dan zal dit zich vertalen in een organisatieregime gebaseerd op command-and-control. En een dergelijk regime versterkt een bepaald gedrag: mensen nemen geen initiatief en doen enkel wat hen wordt opgedragen. Zo ontstaat er een neerwaartse spiraal.

Geloof je als bedrijf daarentegen in de *intrinsieke motivatie* van mensen – dat iedereen zijn best doet in zijn job en elke medewerker over unieke talenten beschikt die een meerwaarde kunnen betekenen – dan krijg je een andere, positieve dynamiek. Zet daarom bijvoorbeeld in op de principes van 'initiatiefrecht en adviesplicht'. Elke medewerker heeft het recht om initiatief te nemen op voorwaarde dat hij de juiste interne belanghebbenden (collega's, specialisten, leidinggevenden enz.) betrekt om advies in te winnen en zo zijn initiatief te onderbouwen (Van Acker & Demaertelaere, 2018).

Start dus vanuit vertrouwen in plaats van wantrouwen. Vraag je steeds af in welke mate het gedrag van mensen het gevolg is van de manier waarop het werk is georganiseerd. En wees je er ook van bewust dat, wanneer je meer autonomie geeft aan medewerkers, niet iedereen dit met evenveel enthousiasme zal onthalen. Bij heel wat collega's zal er achterdocht en weerstand zijn. In een traditionele, functionele organisatie is men immers jarenlang gewoon geraakt aan een vaste werkpost of productielijn, het volgen van de orders van de chef, enz. Bij een organisatorische verandering wordt men uit die comfortzone gehaald. Door medewerkers stelselmatig nieuwe uitdagingen aan te reiken, kunnen deze obstakels worden omzeild. Kleine stappen vormen een stevige basis om te bouwen aan een vernieuwde arbeidsorganisatie.

VISIE TOT LEVEN WEKKEN EN IN LEVEN HOUDEN

We gaven in dit hoofdstuk de hoofdingrediënten van en een aantal tips voor een inspirerende visie. Zaak is om die visie in een bedrijf tot leven te wekken en in leven te houden. Het ontwikkelen van de visie van een bedrijf gebeurt doorgaans enkel en alleen door het management. Daarna krijgen medewerkers plots een kant-en-klare visietekst, strategie en opsomming van waarden voorgeschoteld. Meestal worden mensen daar niet warm van. Ze ervaren het – onder meer omwille van het gevolgde proces en de gebruikte taal – als een ingewikkelde ver-van-hun-bedshow.

Het kan ook anders. Betrek collega's bij de totstandkoming en concretisering van de visie. Op die manier creëer je betrokkenheid en eigenaarschap. Of zoals een Afrikaans spreekwoord het zo treffend zegt: 'Als je snel wil gaan, ga dan alleen. Als je ver wil komen, ga dan samen.' We zien echter dat dit in de operationele context van voedingsbedrijven geen evidente opdracht is. Op die manier starten lukt vaak nog wel, maar dit volhouden en verduurzamen is andere koek.

Denk daarom goed na over wie het veranderproces beheert of faciliteert, en wie er op welke manier bij wordt betrokken. Je kan medewerkers:

- *laten participeren*: hen laten meedenken en meedromen over hun organisatie van de toekomst, en hen dit zelfs mee laten uittekenen;
- *om feedback vragen of mee laten beslissen*: hen bijvoorbeeld via een 'forum' (een delegatie van medewerkers die willen meedenken) op scharniermomenten in het proces vragen naar hun mening of hen over bepaalde opties mee laten beslissen;
- *laten 'vertalen'*: hen de kaders aanreiken die zij dan kunnen vertalen naar hun eigen werkomgeving in de taal die gebruikt wordt in hun team en tussen collega's;
- *informeren*: hen op z'n minst op de hoogte brengen van gemaakte keuzes – idealiter niet enkel over 'het wat' maar ook over 'het waarom'.

Kies hierbij zorgvuldig wie deel zal uitmaken van je 'verandergroep'. Als je enkel de hiërarchische lijn van de organisatie bij de vorming van de visie betrekt, zal de betrokkenheid bij de rest van de organisatie niet bijster hoog zijn. Een eerste, belangrijke stap is dus om bepaalde denkoefeningen ook lager in de organisatie te leggen. Om de verandergroep zo samen te stellen dat alle lagen van het bedrijf erin zijn vertegenwoordigd. Het proces van dergelijke oefeningen is in die zin minstens even belangrijk – of zelfs crucialer – dan de output ervan.

Houd zeker rekening met de gewoonten en afspraken op het vlak van sociale dialoog. Wij adviseren om de vakbondsafvaardiging zo snel mogelijk in het proces te betrekken. Hierbij zijn er – afhankelijk van de context – twee opties: je start een aparte dialoog op met de vakbondsafgevaardigden, of je nodigt hen uitdrukkelijk uit om van in het begin deel te nemen aan het hierboven geschetste veranderproces. Welk pad je ook kiest; wees transparant over het proces dat je ingaat en schep duidelijkheid over de verwachtingen die eraan zijn gekoppeld. Over wat en op welke manier krijgt men inspraak? En over wat niet? Werd het proces in gang gezet, houd het dan vol! Deelnemen aan een workshop, om daarna niets meer te horen over het resultaat, schept alleen maar frustratie.

VISIE ALS TOETSSTEEN

In de volgende hoofdstukken gaan we in op het herontwerpen van een organisatiestructuur en het ontwikkelen van die organisatie. Dit zijn geen eenmalige oefeningen. Het is een proces van voortschrijdend inzicht; van keuzes maken, proberen, evalueren en bijsturen. En in dit proces kan men steeds terugvallen op de visie.

Probeer uit de bedrijfsvisie – uit de bestaansreden en kernopdracht, de strategie, de waarden en het mensbeeld – een aantal *leidende principes* te puren. Deze principes fungeren dan in het ontwerp- en ontwikkelproces als toetsstenen. Het gaat om basisstellingen ('We gaan uit van ...') die gaandeweg een concretere invulling kunnen krijgen op leiderschaps-, team- en individueel niveau. Figuur 11 geeft op basis van het organisatiecanvas een reeks mogelijke basisprincipes. In het **groen** staan een aantal *ontwerpprincipes* van een innovatieve arbeidsorganisatie. Deze worden in de volgende hoofdstukken verder toegelicht.

Figuur 11 | Een opsomming van mogelijke basisprincipes voor organisatieontwerp en -ontwikkeling.

Doorheen het ontwerp- en ontwikkelproces naar een wendbare en werkbare organisatie zullen er keuzes moeten worden gemaakt. Er zullen op bepaalde momenten kritische vragen rijzen en er zal weerstand ontstaan. Gebruik je de visie en leidende principes als toetssteen, dan kan dit helpen om een aantal discussiepunten te objectiveren en prioriteiten te stellen. Stel bijvoorbeeld dat je als bedrijf beslist om 'zo weinig mogelijk hiërarchie' of 'zo kort mogelijke beslissingslijnen' als organisatieprincipe te hanteren. Je kiest voor deze leidende principes om een wendbaardere en klantgerichtere organisatie te worden en/of om medewerkers meer ruimte te geven om hun kennis en kunde maximaal te benutten. Dan mag je je in het daaropvolgende verandertraject verwachten aan leidinggevenden die op een bepaald moment in weerstand gaan, omdat ze voelen dat hun huidige positie of functie in het gedrang komt (zie hoofdstuk 4). Als bedrijf moet je met deze persoonlijke bezwaren van de betrokkenen rekening houden. Maar, dat mag niet leiden tot een blokkering of fundamentele wijziging van het veranderproces. Je visie en basisprincipes zijn dus leidend.

LUISTEREN LOONT

Als HR & Wellbeing Manager nam **Jovanka Van Driessche** een trekkersrol op in het DNA-verandertraject dat **Eclair** inging. 'Ik was meteen gewonnen voor het organisatiecanvas van innovatieve arbeidsorganisatie', benadrukt Jovanka. 'Daarin krijgen de structurele en de menselijke aspecten evenveel aandacht. Dat leek me essentieel om verandering teweeg te brengen.'

Op naar de werkvloer

Het succes van het DNA-verhaal was dan ook het resultaat van intensieve samenwerking tussen de operatoren en de productie- en lijnverantwoordelijken van Eclair. 'Als management kwamen we vroeger niet of nauwelijks op de werkvloer. Bovendien waren de lijnverantwoordelijken een soort van spelverdelers: ze hadden alle kennis en gaven de orders. DNA veranderde dit. We zijn gaan luisteren naar onze mensen.'

Waarden als kapstok

De eerste maal gebeurde dit bij het concreet invullen van de waarden van Eclair. 'Als ik kijk naar mijn gebied, hr dus, dan is er nu veel meer duidelijkheid en structuur', weet Jovanka. 'De bedrijfswaarden zijn een kapstok tijdens de sollicitaties en de inwerkperiode. We werkten ook een eigen beroepsclassificatiesysteem uit, rekening houdend met de competenties van onze mensen. Onze evaluatiegesprekken waarbij we werkten met een formulier met aan te kruisen smileys, werden opvolggesprekken. Een echt gesprek dus tussen lijnverantwoordelijke en medewerker over de waarden van het bedrijf, waarbij de leer- en sterke punten van de persoon aan bod komen.'

Koffiesessies

Luisteren deed Eclair ook tijdens zijn koffiesessies. Medewerkers gaven hier in een ontspannen sfeer hun mening: 'Welke aspecten lopen goed bij Eclair en wat kan beter?' Uiterst leerrijk dus. 'En,' benadrukt Jovanka, 'deze sessies kweekten bij mij een rotsvast vertrouwen in de kennis en inzet van onze mensen. Zij stellen oplossingen voor; wij moeten die capteren, kanaliseren en zorgen dat ze goed worden uitgevoerd. Vooral de lijnverantwoordelijken zijn op dat vlak sterk geëvolueerd in hun rol. Ze hebben zich ontpopt tot coachende leidinggevenden die kort op de bal in dialoog gaan met hun medewerkers. Zelfs in de afdelingen waar het project minder intensief liep, zien we veranderingen.'

Fier op Eclair

Door meer inspraak zijn de medewerkers meer betrokken en voelen ze zich gezien. De grote opkomst tijdens de viering van twintig jaar Eclair leed geen twijfel: mensen willen hun gezin nu tonen waar ze werken, ze zijn trots op het bedrijf.

HOOFDSTUK 3.

De organisatie ontwerpen

VANDEMOORTELE IZEGEM, STAMFABRIEK IN EUROPEES SUCCESVERHAAL

Anno 1899. Samen met zijn zoon Adhémar richt Constant Vandemoortele een fabriek op in het West-Vlaamse Izegem. Wat begon met het persen en raffineren van oliën voor de lokale zeep- en veevoederindustrie evolueerde naar het produceren en verkopen van culinaire oliën en margarines. Met succes! Vandemoortele groeide uit tot een internationale smaakmaker met 34 sites in Europa. De groep focust zich intussen op twee grote business lines: bakkerijproducten enerzijds; margarines, vetten en oliën anderzijds. 120 jaar later wordt er nog steeds in Izegem geproduceerd. De fabriek dekt samen met haar zusterbedrijven in Zeewolde, Barcelona, Dresden en Hamburg de tweede pijler. Ongeveer 240 mensen maken er jaarlijks 160.000 ton margarine, met inmiddels meer dan 1.000 referenties.

Complexiteit vraagt wendbaarheid

C-Flow … dat was de naam van het verandertraject gebaseerd op *operational excellence* en *lean* dat Izegem in 2016 inging. Procesoptimalisaties, automatisering, digitalisering; maar ook 5S, visuele borden, kaizen events, root cause analyses. Een repertoire initiatieven werd er op poten gezet. Door de groeiende ordercomplexiteit – grotere variatie, kleinere series – was er echter meer nodig. Meer eenvoud in de organisatie, meer samenwerking, meer halen uit talent … kortom meer wendbaarheid met meer aandacht voor de mens in de organisatie. Vanuit die optiek stapte het bedrijf in 2017 mee in het WIFI2020-project.

VERTROUWEN NOODZAKELIJK MAAR NIET VOLDOENDE

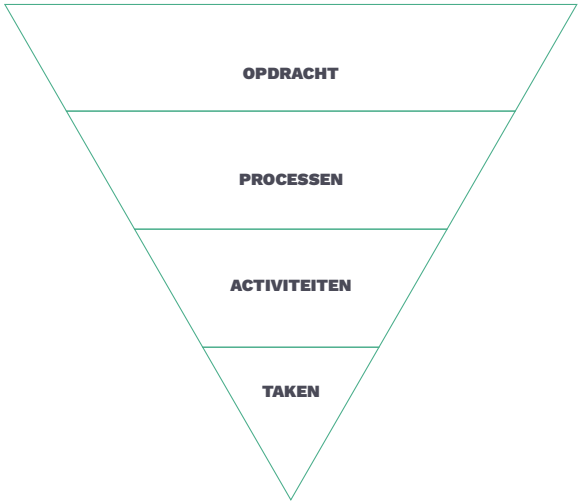
In het vorige hoofdstuk zagen we dat je als bedrijf een positief mensbeeld moet hebben; dat vertrouwen een noodzakelijke voorwaarde is om wendbaarder te organiseren. Vertrouwen is absoluut noodzakelijk, maar daarom niet voldoende. In de praktijk komen we bedrijfsleiders tegen die het licht zien en in hun oprechte positivisme alle teugels laten vieren. En dit nog het liefst onder het trendy motto van: 'We gaan naar zelfsturende teams'. Men verandert daarbij echter niets aan de bestaande ploegen, afdelingen en diensten. En er wordt amper nagedacht over en duidelijk gemaakt wat die zelfsturing nu eigenlijk betekent. Ieder vult dit dan maar voor zichzelf in. Met alle gevolgen van dien.

Dit boek is geen pleidooi voor 'blind vertrouwen' of 'vrijheid, blijheid'. Het gaat om het uittekenen van een gepaste organisatiestructuur en het zoeken naar een gedoseerd evenwicht tussen controle en vertrouwen, tussen richt- en looplijnen enerzijds en autonomie anderzijds. In dit en de volgende hoofdstukken gaan wie hier dieper op in.

WELK WERK MOET WORDEN GEORGANISEERD?

Vooraleer je begint na te denken over *hoe* het werk in je bedrijf het best wordt georganiseerd en gestructureerd, moet je weten *wat* je moet organiseren. Je moet dus eerst een goed zicht krijgen op het werk dat moet worden verricht. In het vorige hoofdstuk zagen we dat dat werk eigenlijk wordt bepaald door de visie van de organisatie. Deze visie geeft immers duidelijkheid over de bestaansreden, kernopdracht en strategische prioriteiten.

De *kernopdracht* van een voedingsbedrijf kan uiteengerafeld worden tot processen, activiteiten en taken (Figuur 12). *Processen* kunnen we omschrijven als de aaneenschakeling van alle activiteiten die een organisatie moet opzetten om een product of dienst te kunnen voortbrengen. Een *activiteit* bestaat dan uit een set van deelactiviteiten of taken, en kan het best worden beschreven aan de hand van een zelfstandig naamwoord en werkwoord. Het 'opvolgen van de kwaliteit'



Figuur 12 | De opdracht uiteenrafelen tot processen, activiteiten en taken.

is een activiteit en kan nog worden opgesplitst in specifieke taken, zoals 'nemen van stalen', 'analyseren van stalen', 'registreren van kwaliteitsresultaten', enzovoort.

Bij het analyseren van de processen in een organisatie, kan je nog een onderscheid maken tussen enerzijds *uitvoerende of directe* en anderzijds *regelende of indirecte* processen, activiteiten en taken. Uitvoerende activiteiten dragen rechtstreeks bij tot een product of dienst. Het zijn dus waardetoevoegende activiteiten en vormen samen het primaire proces van a tot z; of de waardestroom, de 'value stream'. Rond die uitvoerende activiteiten is er een cluster van regelactiviteiten – dit noemen we ook wel de 'regelcluster' (**groen** in Figuur 13). Om voedingsproducten te fabriceren (sauzen maken, aardappelen verwerken, chocoladefiguren produceren, margarine produceren enz.), moet er immers heel wat worden geregeld. Het zijn activiteiten die niet direct een meerwaarde bieden voor eindproduct en klant, maar die toch noodzakelijk zijn om de uitvoerende activiteiten te kunnen doen.

Figuur 13 | Uitvoerende activiteiten en hun regelcluster.

We onderscheiden in de regelcluster vier types regelactiviteiten:

- er moet worden voorbereid (voorbereidende activiteiten);
- er moet worden afgestemd en gecoördineerd (organiserende activiteiten);
- er moet op technisch, hr- en andere vlakken worden ondersteund (ondersteunende activiteiten);
- er moeten zaken worden gecontroleerd en opgevolgd (opvolgingsactiviteiten).

KNIPPEN EN PLAKKEN

Eenmaal we zicht hebben op de processen en activiteiten, kunnen we zoeken naar de beste manier om deze te organiseren. We spreken hierbij over de *macrostructuur* van een organisatie: het geheel van eenheden (afdelingen of teams) en hiërarchische niveaus waarbinnen de totale verzameling van activiteiten en beslissingen van een organisatie wordt verdeeld. De macrostructuur moet je zowel horizontaal als verticaal bekijken (Maenen, 2018, p. 43):

- *Horizontaal* geeft de macrostructuur weer hoe er 'geknipt' en 'geplakt' is in het primaire proces. Dit proces kan immers zijn opgesplitst, waarbij verschillende afdelingen stukken van het proces uitvoeren.
- *Verticaal* geeft de macrostructuur de ondersteunende en besturende lijnen van een organisatie weer. Het gaat over de manier waarop de uitvoerende en regelactiviteiten uit elkaar zijn getrokken en al dan niet worden opgenomen door afzonderlijke afdelingen, diensten of niveaus.

In dit hoofdstuk leggen we de focus op de horizontale opdrachtverdeling en macrostructuur; in het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de verticale macrostructuur en de link met (gedeeld) leiderschap.

OEI, IK GROEI

Heel wat voedingsbedrijven zijn ooit gestart als eenmanszaak, of bestonden eerst uit man en vrouw, vader en zoon. In de beginjaren nemen een of twee personen alle activiteiten op zich – van productontwikkeling en productie tot verkoop en levering, en de hele regelcluster errond. Gaandeweg groeit de business, komen er specifieke klantenvragen bij, en neemt men wat personeel aan.

Klein en fijn

Tot tien à vijftien mensen blijft het allemaal redelijk overzichtelijk en behapbaar. Het werk wordt verdeeld zonder dat er al te veel formaliteiten bij komen kijken. Men kent elkaar, professioneel en persoonlijk,

zodat het werk op een vrij logische en makkelijke manier wordt verdeeld naargelang de orders en de aanwezige talenten. Iedereen heeft nog zicht op wat er in de organisatie gebeurt; er wordt als één team gewerkt aan gezamenlijke doelstellingen.

Meer 'af-deling'

Uit de gestage expansie van het bedrijf vloeien een aantal belangrijke keuzes op het vlak van arbeidsorganisatie voort. Het zijn keuzes die veelal onbewust worden gemaakt, maar die een belangrijke impact hebben op de verdere werking van het bedrijf. De eerste afdelingen komen tevoorschijn: administratie, verkoop, planning, productie, stockbeheer, technische dienst, kwaliteit. Uitvoerende en regelactiviteiten worden letterlijk van elkaar af-gedeeld; de oorspronkelijke flow wordt opgeknipt. En medewerkers van het eerste uur, die vaak de grootste technische bagage hebben, worden tot leidinggevende van deze afdelingen gebombardeerd.

SNIF-gedrag

Het gevolg? Waar alle neuzen vroeger richting de klant stonden, komt de focus meer en meer te liggen op de werking van de eigen afdeling. Door het wegorganiseren van de grootste expertise in leidinggevende functies, is er verschraling van kennis op de werkvloer. Het leerproces van nieuwe medewerkers wordt vernauwd tot een specifieke afdeling en functie. Veel zaken die vroeger spontaan onder elkaar werden geregeld, lopen nu fout. Er ontstaat hokjesdenken. En op de werkvloer merk je 'SNIF'-gedrag: medewerkers die redeneren in termen van 'Staat Niet In mijn Functieomschrijving'. Tot grote frustratie van de zaakvoerder, die gaten moet blijven dichtrijden op de werkvloer.

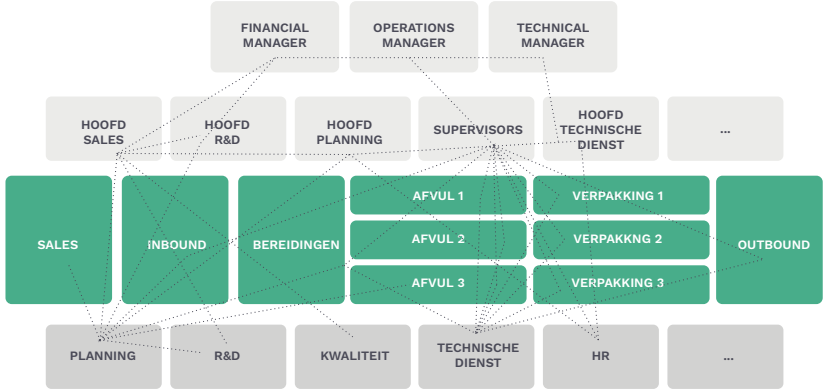
Regels, regels, regels

Om al deze operationele problemen te counteren en de afdelingen beter in het gareel te houden, grijpt het management van de groeiende kmo in. Er wordt gekozen voor command-and-control, meer sturing, regeltjes en procedures. Wat op zijn beurt leidt tot medewerkers die (nog) minder eigenaarschap tonen en die zich (nog) minder betrokken voelen. Het bedrijf boet ook verder in aan wendbaarheid. En zo ontstaat er een vicieuze cirkel, een echte bureaucratische organisatie is geboren ...

VAN FUNCTIONEEL ...

Een macrostructuur waarbij het primaire proces is opgeknipt en de uitvoerende activiteiten gefragmenteerd zijn over verschillende afdelingen, noemen we ook wel een *functionele structuur*. De grondstof gaat in dat geval doorheen de verschillende afdelingen, waarin het in elke afdeling specifieke bewerkingen ondergaat. Er is dus een doorgedreven specialisatie in elke afdeling.

Figuur 14 geeft een voorstelling van een doorsnee-voedingsbedrijf met een functionele structuur. De lijnen stellen de noodzakelijke afstemming en coördinatie tussen de afdelingen voor. Deze lijnen lopen niet rechtstreeks tussen afdelingen, maar via leidinggevenden en managers. Er is in zo'n organisatiemodel immers een sterke hiërarchische bovenbouw nodig om beslissingen te nemen, iedereen aan te sturen, en het geheel te coördineren. Anders gezegd, er is een sterke scheiding tussen 'denken' en 'doen': op de werkvloer wordt het uitvoerende werk verricht, de hiërarchische leiding regelt alles. Verder zijn er ook veel standaarden, regels en procedures nodig om ervoor te zorgen dat iedereen in de pas blijft lopen.



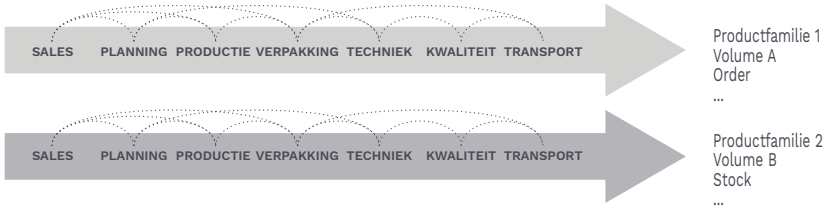
Figuur 14 | Coördinatielijnen tussen de afdelingen in een functionele structuur.

Een ding is duidelijk: een functionele organisatie komt onder grote spanning te staan als het meer wendbaarheid aan de dag moet leggen door klantspecifieke vragen, variatie in de kwaliteit van de grondstof, specifieke receptuuraanpassingen, enzovoort. Er moet immers meer geregeld worden, met meer informatie-uitwisseling en -verwerking tussen de verschillende afdelingen en diensten. Hoe meer maatwerk er moet worden geleverd, hoe problematischer de functionele structuur wordt.

... NAAR STROOMSGEWIJS

Dezelfde processen en activiteiten kunnen ook op een andere manier worden gestructureerd. Alle activiteiten kunnen worden opgenomen door eenzelfde organisatorische eenheid of team. In het uiterste geval spreken we hierbij ook wel over een 'stroomsgewijs' team, omdat zo'n team de waardestroom van a tot z, van order tot levering bij de klant, uitvoert. Een andere term voor stroomsgewijs is ook wel 'ordergebaseerd'. De groepen worden immers niet gevormd op basis van functie of discipline (sales, bereiding, productie, verpakking, transport enz.), maar op basis van type order, product of productgroep (Maenen, 2018, p. 44-45).

Figuur 15 geeft een schematische voorstelling van een stroomsgewijze structuur. Verschillende disciplines zitten dan samen in één (cross- of multidisciplinair) team, dat verantwoordelijk is voor de productie van bijvoorbeeld een bepaalde productfamilie, klantengroep, volumetype, of stockproducten versus direct toe te leveren producten. Bij een functionele organisatie levert elke functionele groep aan elk order een bijdrage, terwijl een team in een stroomsgewijze organisatie zich enkel bezighoudt met een bepaald type orders.



Figuur 15 | Coördinatielijnen binnen een stroomsgewijze structuur.

In een stroomsgewijs organisatiemodel gebeurt het regelen en het beslissen zoveel mogelijk in de teams zelf. Ook de afstemming tussen de teams wordt rechtstreeks, en niet via een leidinggevende, gedaan. Medewerkers moeten dus niet enkel operationele taken uitvoeren, maar worden ook verwacht om mee te denken. Ze worden breder inzetbaar, hun jobs worden ruimer en rijker, en er zijn meer mogelijkheden om de eigen competenties te ontwikkelen en talenten te ontplooien. En doordat men in team op elkaar ingespeeld geraakt en onderling sneller kan afstemmen en beslissen, zijn er minder standaarden, regels en procedures nodig. Deze manier van organiseren zorgt er dus voor dat er, decentraal in de organisatie, veel sneller en beter kan worden ingespeeld op wijzigingen in de markt. De organisatie wordt met andere woorden wendbaarder.

SPELEN OM TE LEREN

Bedrijven die zich anders willen organiseren worden overrompeld door theorie en methodieken. Maar hoe kan je je medewerkers hier praktisch mee laten kennismaken? Mensen geloven immers vaak pas iets als ze het met eigen ogen zien. En enkel door een methode te ervaren, krijg je er een duidelijk beeld van en kan je er zelf mee aan de slag. Daarom ontwikkelde Workitects het simulatiespel **Werkblokken**.

Hiërarchie vs. teams

Werkblokken deelt de deelnemers in twee bedrijven in. Het ene bedrijf is georganiseerd in functionele afdelingen met een traditionele hiërarchie, het andere werkt met teams. Alle leden van een bedrijf – van operatoren tot managers – moeten samen autootjes in elkaar boksen met blokjes. Klinkt simpel, maar dat geknutsel omvat heel wat componenten en toepassingen ... net als bij een echte productielijn. Beide bedrijven krijgen dezelfde bestellingen binnen die ze moeten opleveren. Bovendien zijn er extra orders, zodat er makkelijk iets fout kan lopen.

Teams nemen heft in handen

Van zodra er meer variatie en onvoorspelbaarheid in de orders komen, zien we welke organisatie het werkbaarst en wendbaarst wordt. Bij het traditioneel gestructureerde bedrijf komt al snel frustratie om de hoek kijken. Sommigen hebben veel te weinig om handen, anderen veel te veel. Ondanks de goodwill van iedereen is het rendement laag en worden deadlines niet gehaald. De deelnemers in de teamsetting daarentegen krijgen veel autonomie en regelmogelijkheden. Gaandeweg draagt bij deze aanpak elk teamlid zijn steentje bij. Er ontstaan multidisciplinaire teams die getriggerd worden om samen resultaten te behalen.

Welbevinden doet winnen

Iedereen die meespeelt, ondervindt aan den lijve wat de impact is van de werkorganisatie op de werkbaarheid van jobs en de performantie van een bedrijf. Afronden doen we trouwens met een nabespreking van de resultaten van het spel met de hele groep waarbij werkbeleving van de deelnemers centraal staat.

VIER ORGANISATIEREGIMES

Hierboven beschreven we hoe een voedingsbedrijf kan worden opgebouwd en gestructureerd op een functionele of op een stroomsgewijze manier. In de praktijk hebben heel wat voedingsbedrijven een tussenvorm – dit noemen we ook wel een *verlicht* functioneel organisatiemodel of -regime. Het werk is hierbij nog steeds functioneel georganiseerd, in verschillende afdelingen en hiërarchische lagen; toch gaat het er minder bureaucratisch aan toe. Men doet inspanningen om medewerkers meer te betrekken en te laten meedenken, er wordt meer overlegd en samengewerkt tussen afdelingen, en men probeert papierwerk en procedures te reduceren en continu te verbeteren (onder meer via leanmethodieken; zie hoofdstuk 6). Het functionele karakter van de organisatie is met andere woorden wat verzacht of verlicht.

Naast het functionele, verlicht functionele en stroomsgewijze organisatiemodel, onderscheiden we nog een vierde type: het netwerkregime. Dit netwerkregime is in wezen een stroomsgewijs regime, maar dan met een tijdelijk karakter. We zien deze netwerkregimes vooral in dynamische projectomgevingen zoals de IT-sector. Waar in een stroomsgewijs model zoveel mogelijk met vaste teams wordt gewerkt, is dat bij een netwerkregime niet het geval. Het gaat hier om organisaties waar producten of diensten heel snel veranderen, waardoor er snel nieuwe teams moeten worden gevormd. Deze teams worden samengesteld uit een breed netwerk van experts – vandaar ook de term netwerkregime (Maenen, 2018, p. 66).

Tabel 4 geeft een overzicht van een aantal kenmerken van de vier organisatieregimes aan de hand van de vier organisatievraagstukken die we in hoofdstuk 1 bespraken (prestatie, organisatie, relatie en job – zie ook Figuur 3). In deze tabel wordt nog eens duidelijk dat de manier waarop een organisatie moet worden gestructureerd, waarop medewerkers moeten samenwerken en jobs moeten worden vormgegeven, niet los kan worden gezien van de prestaties die moeten worden geleverd (zie ook de drie prestatiecriteria in Figuur 8). Het is een nuttige oefening om voor elk van de vier organisatievraagstukken (de vier kolommen in de tabel) na te gaan welke beschrijving het best past bij je bedrijf – zowel voor de huidige situatie ('as is') als deze waarnaar je wil evolueren ('to be'-situatie).

Tabel 4 | Overzicht van de verschillende organisatieregimes (gebaseerd op Maenen, 2018, p. 68).

	PRESTATIE	ORGANISATIE	RELATIE	JOB
FUNCTIONEEL REGIME	› Routinematig › Primair gericht op efficiëntie › Trage besluitvorming	› Specialisatie › Scheiding tussen denken en doen › Comand-and-control › Centrale besluitvorming	› Status gekoppeld aan positie in de hiërarchie › Machtsgericht › Weinig regelvermogen op laagste niveau	› Routinematig en geoefend werk › Veel regels en procedures › Aansturing via strikte budgetten
VERLICHT FUNCTIONEEL REGIME	› Procesbeheersing › Regelmatig bijsturen van werkprocessen › Centrale planning	› Directe horizontale communicatie › Veel overleg	› Nadruk op betrokkenheid › Meer communicatie	› Kwaliteitsbewustzijn › Continue verbetering
STROOMSGEWIJS REGIME	› Snel inspelen op wijzigingen in vragen › Wendbaarheid	› Primair proces leidend; teams gegroepeerd rond product/klant/markt › Decentralisatie van denken en doen	› Brede inzetbaarheid van medewerkers › Nadruk op gedeeld leiderschap › Teamwerk	› Brede taakinhoud › Beslissingen op teamniveau over werkverdeling en planning › Reductie van regels en procedures
NETWERKREGIME	› Focus op snelle innovatie	› Tijdelijke teams vanuit netwerk van experts › Marketing en ontwikkeling	› Klantgericht › Hoge betrokkenheid › Medewerkers zijn ondernemer en businesspartner	› Wisselende taakinhoud › Belang van creativiteit › Regels en procedures eerder bijkomstig

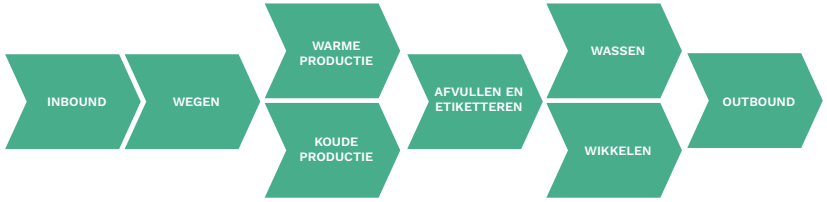
STROMEN SORTEREN, TEAMS ONTWERPEN

Het ontwerpen van een organisatie betekent dus het vinden van een goed evenwicht tussen de eisen die van buitenaf komen en de keuzes die intern worden gemaakt. Laten we in dat verband nog even inzoomen op het stroomsgewijze organisatieregime. Rond welke stromen van activiteiten ga je teams ontwerpen en vormen? Hoe bepaal je dat

precies? Deze stromen verkrijg je door klantenorders te gaan uitsorteren op basis van bepaalde criteria, ook wel *sorteercriteria* genoemd. Het doel: de onvoorspelbaarheden die van buiten naar binnen komen, laten terechtkomen bij teams die zo goed mogelijk uitgerust zijn om die onvoorspelbaarheden aan te kunnen. We lichten dit hieronder toe aan de hand van de ontwerpoefening bij sauzenfabrikant Délino.

NAAR EEN STROOMSGEWIJZE STRUCTUUR

In 2018 hield **Délino** zijn organisatiestructuur van de productie (na inbound tot aan outbound) tegen het licht. Figuur 16 geeft de belangrijkste stappen van dat primaire proces bij Délino weer.



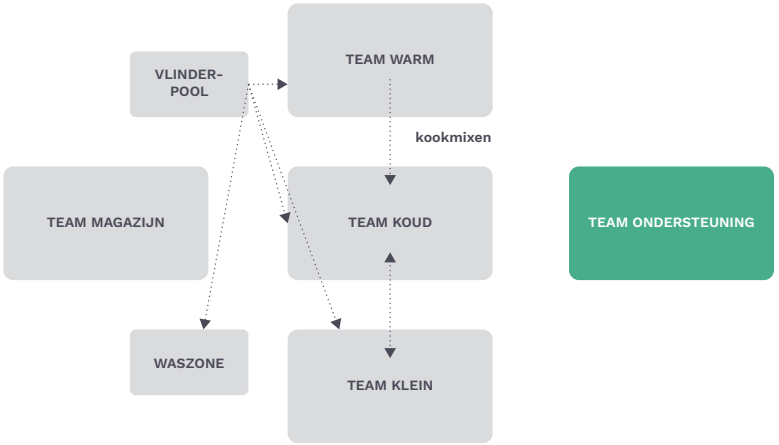
Figuur 16 | Primair proces bij Délino.

Warme van koude sauzen splitsen

Er werd nagedacht over het opbouwen van een meer stroomsgewijze structuur. Hiervoor werd een lijst van mogelijke sorteercriteria opgemaakt: product (koud versus warm), receptuurcomplexiteit (geen kruidenmix, kruidenmix en afwerking, koude productie en kookmix), type verpakking (container, emmer, fles), order versus stock, volumes (minder dan 12 keer per jaar, 1 batch per week, 2 batches per week, 1 per dag). Omdat het procedé (inclusief de kritische controlepunten) voor warme en koude sauzen anders is en operatoren moeilijker uit te wisselen zijn, kozen we ervoor om de productie op basis van dat criterium te herorganiseren. Voor 2018 stonden warme en koude mixen door elkaar op de planning; sinds 2018 worden de twee productstromen (warm en koud) uitgesplitst.

Teams krijgen autonomie

In het najaar van 2018 startte men gradueel met deze nieuwe structuur. Figuur 17 hiernaast toont de indeling opgebouwd rond de warme en koude productie. Team Klein is hierbij verantwoordelijk voor de kleine verpakkingen, Vlinderpool bestaat uit een paar operatoren die flexibel kunnen worden ingezet, Team Magazijn omvat zowel in- als outbound, en Team Ondersteuning bestaat uit: planning, kwaliteit, aankoop, techniek, R&D, administratie en marketing.



Figuur 17 | Schematische weergave van de macrostructuur van Délino, vanaf najaar 2018.

Laten we Team Warm even van naderbij bekijken. Het bestaat uit vier werknemers; die doen zowel het afwegen van de ingrediënten (in de weegzone), als het produceren en het afvullen. Dit team levert ook kookmixen (halffabricaten) voor de koude productie. Het is een zelforganiserend team geworden. In de weekplanning wordt aangegeven wat tegen wanneer klaar moet zijn; het team mag zelf de kortetermijnplanning doen en bepalen in welke volgorde welke sauzen er worden gemaakt (wat op zijn beurt een invloed heeft op het aantal schoonmaakbeurten van de installaties). Helemaal anders dan vroeger. Toen bepaalde de productiemanager en/of teamleider immers wat er die dag gebeurde.

VOLUMESCHOMMELINGEN OPVANGEN

Het vormen van teams rond stromen is in voedingsbedrijven ook aan de orde bij volumeschommelingen. Veel van die bedrijven zijn immers sterk seizoensgebonden, met een verdubbeling of verveelvoudiging van de productie tijdens hun piekperiodes. In de praktijk betekent dit dat de bestaande productieafdelingen in die periodes aangevuld

worden met een arsenaal tijdelijke krachten. Omdat er vaak weinig tijd is om deze extra krachten op te leiden, krijgen die een zo eenvoudig mogelijke job toegewezen. Om het werk over meer mensen te verdelen, wordt het opgesplitst in nog meer kortdurende deelbewerkingen. In veel gevallen betekent dit dat de lijn letterlijk langer wordt. Dit noemen we *numerieke flexibiliteit*: er worden meer mensen ingezet om piekbelastingen op te vangen.

Er is een alternatief. Stel dat je in piekperiodes niet méér mensen toewijst aan de bestaande ploegen of teams, maar wel meer ploegen/teams maakt. In de piekperiodes worden dan nieuwe, parallelle lijnen opgestart, en elk van deze lijnen wordt bemand door zowel ervaren als tijdelijke krachten. We spreken dan van *functionele flexibiliteit*. Je zou het ook celdeling kunnen noemen: in drukke periodes splitst een team zich in twee, waarbij elk team verder kan worden aangevuld met tijdelijke medewerkers. Een belangrijke voorwaarde om teams op deze manier te dupliceren is dat de vaste medewerkers breed inzetbaar zijn en bereid zijn hun tijdelijke collega's op te vangen en te begeleiden bij het werk. Deze manier van organiseren zorgt ervoor dat medewerkers (zowel vaste als tijdelijke) zich als groep meer betrokken voelen bij het werk. Het productieproces blijft op die manier overzichtelijk, en het is makkelijker om het werk in team te coördineren. Medewerkers coachen elkaar meer, leren daardoor sneller; waardoor er minder risico is op tegenvallende productiviteit tijdens piekperiodes.

Eigenlijk zijn dit alledaagse praktijken die we in andere settings doodnormaal vinden. Denk aan de lange wachtrijen bij de supermarkt. Van zodra het piekuur begint, opent er een nieuwe kassa en worden de 'orders' verdeeld over meerdere kassa's.

OPDRACHTBEPALING VAN TEAMS

In een bedrijf met een stroomsgewijs organisatiemodel worden teams gevormd rond bepaalde stromen van activiteiten. In een ideale wereld zouden dit echte minifabriekjes kunnen zijn. Cross-functionele end-to-end teams die alle activiteiten – van sales tot levering – op zich nemen. In de praktijk is dit om tal van redenen niet haalbaar en veelal ook niet wenselijk. Het komt er dus op neer om doordacht te 'knippen' in het primaire proces en zo te bepalen waar de opdracht van elk team begint en waar die eindigt. Neem bijvoorbeeld de gangbare scheiding tussen productie en logistiek (zowel aanvoer of 'inbound' als afvoer of 'outbound'). Door een aantal logistieke medewerkers mee in te delen in de productieteams, kan de aan- en afvoer van producten en materiaal aan de lijnen vlotter verlopen. Gevolg: productie- en logistieke activiteiten sluiten beter op elkaar aan én er kan worden afgewisseld tussen taken.

Doordacht knippen is dus de boodschap. Bij een knip ontstaan er immers *interafhankelijkheden* tussen twee afdelingen of teams. Deze interafhankelijkheid is er op verschillende vlakken (Maenen, 2018, p. 115), namelijk op het vlak van:

- *jobinhoud*: de inhoudelijke keuzes van één team hebben een impact op de inhoudelijke keuzes van een ander team;
- *jobplanning*: de timing van taken heeft een impact op de volgorde, snelheid of hoeveelheid bij een ander team;
- *informatie en middelen*: een team kan niet naar behoren werken zonder de informatie, het materiaal of andere input van een ander team.

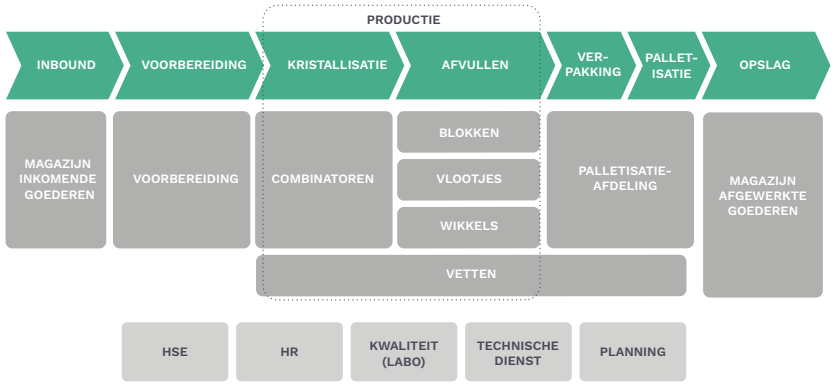
Een team kan dus op die drie vlakken afhankelijk zijn van een ander team. De vraag is hoe groot en kritiek die interafhankelijkheid precies is. Als er inhoudelijk, op het vlak van timing en/of op het vlak van informatie of middelen *continu* moet worden afgestemd, is het beter de processtappen of -delen niet op te splitsen over twee teams en ze dus in hetzelfde team te houden. Op die manier kunnen teamleden dit onderling regelen. In het andere uiterste zijn er meer standaardiseerbare interafhankelijkheden tussen twee teams, die kunnen worden opgevangen door duidelijke afspraken, procedures of andere systemen. Zo is er geen onderlinge afstemming tussen mensen nodig. Er kan dan 'veilig' geknipt worden in het proces waarbij de procesdelen door aparte teams worden opgepakt.

LIJNEN PASSEN ZICH AAN

Samen met **Vandemoortele Izegem** gingen we in 2017 op zoek naar de meest geschikte organisatiestructuur voor de prestatie-eisen van het bedrijf. Dit was geen oefening waarbij het bedrijf in een keer werd hertekend. Wel ging het om een proces waarbij men stapsgewijs en met voortschrijdend inzicht de structuur en teamwerking is gaan bijstellen. Een proces dat nog steeds aan de gang is.

Van een functionele structuur ...

Figuur 18 toont hoe het primaire proces (blokpijlen bovenaan) daarvoor georganiseerd was. Het kristallisatieproces (uitgevoerd door 'Combinatoren') vormde samen met de afvullijnen (die verdeeld zijn over de entiteiten: Wikkels, Vlootjes, Blokken en Vetten) de Productie. Naast deze Productie had je het Magazijn inkomende goederen (inbound), de Voorbereiding, de Palletisatieafdeling en het Magazijn afgewerkte producten. Het productie- en logistiekeproces werden ondersteund door een aantal diensten: Kwaliteitsdienst, Technische Dienst, Dienst Planning, HSE (interne preventiedienst) en Personeelsdienst.



Figuur 18 | Schematisch overzicht van de vroegere macrostructuur bij Vandemoortele Izegem (voor 2017).

Vanuit het WIFI2020-project werd er nagedacht om meer stroomsgewijs te gaan organiseren. Enkele redenen hiervoor:

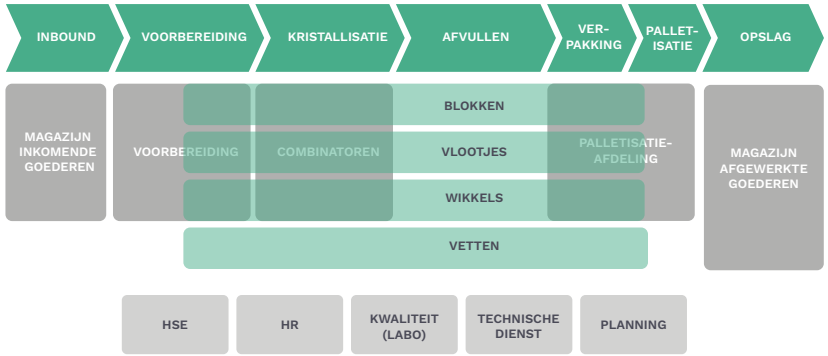
- *Verschillen in marktdynamieken*: de Blokken zijn een stijgende markt; de Vlootjes, Wikkels en Vetten kennen daarentegen een daling. Bij de Vlootjes worden de runs korter, wat meer wendbaarheid vereist.
- *Verschillen qua complexiteit tussen de productielijnen*: de Vlootjes en Wikkels zijn moeilijkere lijnen om te bedienen, met meer handelingen en ingrepen.

... richting minifabriekjes

Om beter in te spelen op deze verschillen, begon Vandemoortele Izegem zijn evolutie naar minifabriekjes. Dit moest ook het eigenaarschap van de medewerkers bevorderen en meer resultaatgericht medewerkers over de verschillende lijnen, multilijninzetbaarheid dus. Het creëren van minifabriekjes is geen doel op zich. Bovendien is dit enkel op langere termijn volledig te realiseren, mét de nodige technologische investeringen (automatisering en digitalisering). De eerste stapjes werden in 2017 gezet.

Target image

Vroeger stond elke operator nog aan een vaste werkpost op een van de productielijnen. Op het einde van 2017 werd een 'target image' van de toekomstige organisatie gemaakt en gecommuniceerd aan alle medewerkers. In dit toekomstbeeld zijn er vier teams: Wikkels, Vlootjes, Blokken en Vetten; waarbij de productieopdracht van de teams is verbreed richting Kristallisatie, Verpakking en Palletisatie (Figuur 19).



Figuur 19 | Target image anno 2017-2018 bij Vandemoortele Izegem.

De basisidee was dat investeringen en inspanningen in functie van dat target image gebeuren. Dit wordt tevens jaarlijks geëvalueerd en uitgewerkt in een jaarplanning en teamdoelstellingen.

Acties eerst testen, dan uitzetten

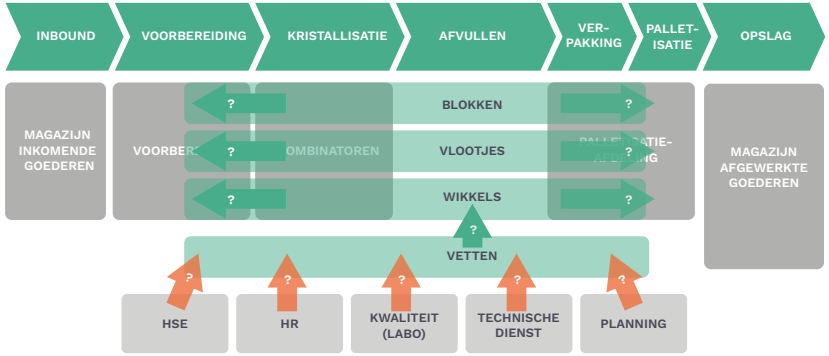
Elk van de vier teams fungeerde ook als testteam voor een aantal acties, zoals: arbeiders trainen en breder inzetbaar maken, wissels en omstellingen optimaliseren, aanpakken van technische stilstanden, afstemming tussen productie en technische dienst verbeteren, opmaken van een competentiematrix, enzovoort. Daarom kreeg elk

team niet enkel een teamleider, maar ook een ‘sponsor’. Deze volgt de verbeterinitiatieven op en coördineert ze. Werken ze, dan kunnen ze ook in andere teams worden ingevoerd.

Logisch voor wie het werk doet

In het najaar van 2020 werd een evaluatie van de macrostructuur van de plant gemaakt en een toekomstbeeld voor 2025 geformuleerd (Figuur 20). Iemand van het Site Team formuleerde dit als volgt: ‘We willen nu zodanig organiseren dat het op de werkvloer zo logisch mogelijk wordt, terwijl het vroeger vooral zo logisch mogelijk moest zijn voor de leidinggevenden.’ Bij deze oefening werd naar twee zaken gekeken:

- *Verbreding van de teamopdracht (**groene** pijlen in Figuur 20).* Welke processtappen kunnen in de toekomst ook deel uitmaken van de teamopdracht? Kristallisatie, Palletisatie, deel van Voorbereiding?
- *Verrijking van de teamopdracht (**oranje** pijlen in Figuur 20).* Welke ondersteunende activiteiten kunnen in de toekomst door de teams worden opgenomen? Hiervoor werden al stappen gezet met betrekking tot kwaliteit (kwaliteitscontrole, root cause analyses) en preventie (veiligheidsrondgangen, 5S, root cause analyses van incidenten). Nu wordt gekeken hoe dit kan worden uitgebreid met elementen rond hr (rekrutering, onboarding, peter-/meterschap, verlofregeling, 1-op-1-gesprekken), planning/costing (volgordebepaling, KPI’s), maintenance (smeren, eenvoudige checks), procescontrole enz.



Figuur 20 | Denkoefening richting macrostructuur van 2025 bij Vandemoortele Izegem.

Reis die nooit ophoudt

Een droombeeld formuleren is één ding. Om dit in de praktijk om te zetten, zal er continu geëvalueerd en bijgestuurd moeten worden. Met volgende afwegingen: Zijn er voldoende financiële middelen? Laat de infrastructuur het toe? Zijn onze medewerkers voldoende competent? En wat is de impact op het vlak van werkbaarheid? Het toekomstige organisatiemodel van Vandemoortele Izegem ligt dus niet vast. Een ding is wél zeker: er moet variatie mogelijk zijn tussen de teams/minifabriekjes, rekening houdend met hun eigen marktdynamieken en productiekarakteristieken. Geen eenheidsworst dus.

TEAMS EN ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

We bespraken tot dusver hoe je via een sorteeroefening kan bepalen rond welke stromen je teams gaat vormen. Verder moet je zo doordacht mogelijk knippen in het primaire proces, om zo de teams en de breedte van hun opdracht vast te leggen. Hier gaat het om uitvoerende activiteiten. Rond die uitvoerende activiteiten, is er ook een regelcluster (Figuur 13). Deze activiteiten zijn traditioneel toegewezen aan ondersteunende diensten (technische dienst, kwaliteit enz.) en leidinggevenden.

Laten we even focussen op de onderhoudsactiviteiten, die in een doorsnee-voedingsbedrijf de verantwoordelijkheid zijn van de technische dienst. De techniekers van deze dienst lossen urgente stilstanden (‘breuken’ of ‘crashes’) op, doen minder dringende herstellingen en andere onderhoudsactiviteiten, en zijn idealiter ook bezig met preventief onderhoud. Een technische dienst is dan ook vaak georganiseerd volgens dit type onderhoudsactiviteiten, waarbij elke technieker een specifieke expertise heeft of eerder allround wordt ingezet. Zij worden aangestuurd door het diensthoofd of de werkvoorbereider; die verdeelt dagelijks de lijst met werkbonnen.

Het onderhoudswerk kan ook anders worden georganiseerd. Techniekers kunnen meer toegewezen worden aan zones of teams, en verantwoordelijk worden gemaakt voor het goed draaien van één of meerdere lijnen. Op die manier zullen ze meer kennis opdoen over die lijn en sneller inzicht krijgen in veelvoorkomende problemen. Ze werken nauwer samen met operatoren, die uiteindelijk toch de geoefende gebruikers aan de lijn of machine zijn. Gevolg: er wordt sneller ingespeeld op problemen, de communicatie en verstandhouding verbetert en de betrokkenheid verhoogt. Operatoren kunnen in een volgende stap ook worden bijgeschoold en het eerstelijnsonderhoud voor hun rekening nemen.

STRUCTUUR ONDER VUUR

Door de expansie was de manier waarop er bij **Remo-Frit** werd gewerkt en gepland onhoudbaar geworden. Het bedrijf zag zich genoodzaakt om zijn macrostructuur aan te pakken. Laten we eerst even kijken naar het primaire proces bij Remo-Frit. Figuur 21 hieronder toont er de grote lijnen van.

Figuur 21 | Schematisch overzicht van het primaire proces bij Remo-Frit.

Nieuwe manier van werken

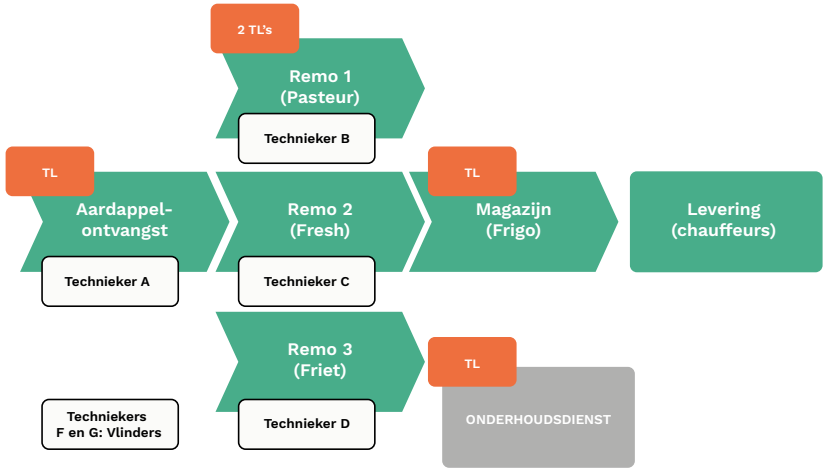
In 2018 zagen onder impuls van WIFI2020 volgende structurele wijzigingen het licht:

- Aardappelsortering en -kwaliteitscontrole gingen naar het team aardappelontvangst. Dit deed men vroeger op twee plaatsen; nu is dit gecentraliseerd en meer geautomatiseerd.
- De aardappelverwerking gebeurt nu in drie productie-eenheden: Remo 1 (Pasteur), Remo 2 (Fresh) en Remo 3 (Friet).
- Er werd een nieuw gebouw met een nieuwe frietlijn (Remo 3) en centraal distributiecentrum met hoogbouw in dienst genomen. Voor 2018 waren er bij Remo-Frit drie aparte magazijnploegen.

Figuur 22 toont het schematische overzicht van hoe het proces op dit moment (anno 2021) is gestructureerd. Daarin zie je dat twee teamleiders (TL) samen verantwoordelijk zijn voor Remo 1, 2 en 3. Zij doen ook de productieplanning. Er is een grote interafhankelijkheid en afstemmingsnoodzaak tussen hen en de teamleider van de aardappelontvangst en die van het magazijn.

Techniekers dichter brengen

Ook de technische dienst werd onder handen genomen. Elke afdeling (aardappelontvangst, Remo 1-2-3, magazijn) kreeg een vast aanspreekpunt voor technische problemen. Verder zijn er enkele 'vlinders'; dit zijn profielen die flexibel over meerdere zones worden ingezet. Er kan dag en nacht op een technieker worden gerekend. Naast deze arbeidsorganisatorische ingreep, werd een softwarepakket geïntroduceerd. Via deze digitale tool registreren operatoren alle storingen of



Figuur 22 | Schematisch overzicht van de macrostructuur van Remo-Frit.

defecten waarvoor een interventie door een technieker is vereist. Al deze veranderingen leiden tot snellere communicatie en informatiedeling tussen de technische dienst en de operatoren. Die laatste bouwen ook een nauwe relatie op met hun technieker. Het is de bedoeling dat operatoren zo competenter worden in het zelf oplossen van bepaalde technische problemen. Vanuit het management wordt er ook meer met de technische dienst overlegd (alle techniekers vallen trouwens nog steeds onder het onderhoudsteam). Het algemene gevoel na deze ingrepen? Er moeten minder brandjes worden geblust.

VAN KNEUSJE TOT PRIMUS VAN DE KLAS

Dertig jaar geleden begon **Nele Union** bij **Vandemoortele**. De eerste helft van die loopbaan werkte ze in de fabriek van Izegem, daarna op groepsniveau. In 2016 vroeg men haar om terug te keren naar Izegem. Daar was tijdelijk iemand nodig om het verandertraject mee vorm te geven. 'Toch zei ik niet meteen ja', bekent ze. 'De grote noemer was lean en daar had ik zo mijn ideeën over: lean & mean – ik wou geen mensen gaan uitpersen. Na enkele gesprekken zag ik ook kansen en besloot ik het avontuur aan te gaan. Toen ik na vijftien jaar daar opnieuw in Izegem stond, bloedde mijn hart. Er leek of er niets was veranderd; behalve dan de sfeer en de moraal.' Die waren immers gekelderd. Dat snapte Nele meteen toen ze de emotionele verhalen van de mensen over de teloorgang van 'hun fabriek' hoorde.

Zonder visie vaar je blind

Sindsdien is er gelukkig veel veranderd. In 2019 kreeg de plant zelfs de Factory of the Future-award. Hoe men het tij deed keren? Door hun helderde visie 'Samen Excellent' echt uit te dragen. Twee dingen waren daarvoor nodig: serieuze investeringen in nieuwe machines en technologie, én een nieuwe cultuur waarin mensen meer worden betrokken. 'Louter werken op het menselijke aspect is zinloos, en met investeringen alleen zal het ook niet lukken', benadrukt Nele. Kortom: technologie hand in hand met mensen die anders gaan werken … samen excellent dus.

Vandemoortele 2025

'Als ik mag dromen voor mijn fabriek,' zegt Nele – die intussen Site Manager werd, 'dan zie ik een gerealiseerd masterplan voor me, waarbij alle lijnen die moeten samenwerken ook samen staan. Ik zie lijnonafhankelijke operatoren die met een druk op de knop een sorteerwissel doen waarbij verschillende machines betrokken zijn. Die de machines digitaal aansturen via tablet of bedrijfsgsm. Zo krijgen ze de ruimte om zelf te beslissen wanneer ze aan hun 5S-zone werken of een veiligheidsrondgang doen. En is er steeds tijd voor root cause analyses en de uitwerking van verbetervoorstellen. In teamverband! Op die manier stijgt de efficiëntie, neem je als bedrijf voorsprong en leg je geen extra werkdruk op je medewerkers.' Het klikt misschien als toekomstmuziek … maar bij Vandemoortele Izegem is men bereid hiervoor alle registers open te trekken.

HOOFDSTUK 4.

Leiderschap delen

DÉLINO: PASSIEVOLLE ZUSSEN EN SAUZEN

Eind jaren zestig in zijn keurslagerij in het mondaine Knokke. Daar ontwikkelde wijlen Guido Denys zijn eerste saus. Smaakvolle sauzen maken, dat doen zijn dochters Stefanie en Evelyn nu nog steeds met evenveel liefde en zin voor kwaliteit. Niet alleen, maar samen met een team van 35 gedreven mensen.

Groei vraagt flexibiliteit

Dat aantal zal in de toekomst nog toenemen. Bij het schrijven van deze lijnen is men achter de bestaande Délino-gebouwen druk bezig met het optrekken van een nieuwe productiehal. Het bedrijf is vastberaden te blijven groeien. Maar kwaliteit moet zoals vanouds topprioriteit blijven. Niet enkel de geproduceerde volumes stegen de afgelopen jaren; ook het aantal verschillende recepten en verpakkingen. Zo waaien intussen meer dan 300 verschillende producten als Délino of private label uit naar voedingsbedrijven, groothandelaars, frituren en slagerijen. Moet het gezegd dat dit een zee aan flexibiliteit vereist?

Iedereen aan boord houden

De groei van Délino bracht echter een aantal groeipijnen en daaraan gekoppelde uitdagingen met zich mee. Hoe zorgen de zussen ervoor dat personeel betrokken blijft of wordt? Dat iedereen met plezier komt werken? Dat zagen we al … dankzij een duidelijke visie, maar vooral door verder te bouwen op de 'goeste' en het vakmanschap van alle Délino-medewerkers.

LEIDERSCHAP: MEER DAN LEIDINGGEVEN

In het voorgaande hoofdstuk beschreven we hoe bedrijven zich anders kunnen organiseren om flexibeler te kunnen inspelen op noden van klant en omgeving. Klassieke, functionele organisatiestructuren transformeren naar dynamischere modellen waarin zowel medewerkers als teams worden versterkt. Deze switch kan enkel slagen als het leiderschap en de kijk op leiderschap in een organisatie mee-evolueert.

Leiderschap wordt vaak eng geïnterpreteerd. Als de (ideale) stijl van leidinggeven, als de persoonskenmerken van een baas. Wij vertrekken daarentegen van een ruime definitie: 'leiderschap als het proces van invloed uitoefenen op individuele en collectieve inspanningen om gedeelde doelen te bereiken' (Yukl, 2006, p.8). Deze definitie is een goede manier om na te denken over leiderschap. Het kenschetst leiderschap immers niet als een functie of een persoonlijke eigenschap, maar als een proces dat in rollen binnen een organisatie kan worden opgenomen.

LEIDERSCHAP DELEN

In traditionele (voedings)organisaties wordt leiderschap top-down uitgeoefend. Leidinggevenden worden er ingezet volgens het principe van command-and-control, om de coördinatie tussen activiteiten en afdelingen zo vlot mogelijk te laten verlopen.

In bedrijven die zich anders, wendbaarder organiseren, wordt van medewerkers verwacht dat ze meer eigenaarschap opnemen. Dit veronderstelt dat leiderschap een proces is dat breed kan worden ingebed in de organisatie; dat leiderschap meer wordt gedeeld. Het idee van *gedeeld leiderschap* stelt leiderschap aan de basis centraal, bij de medewerkers en in hun team. Het is een proces van vertrouwen opbouwen en onderhouden, waarbij iedereen leiding kan nemen, maar ook leiding moet kunnen aanvaarden – afhankelijk van wie er daar op dat moment het meest voor is geschikt.

Leiderschap delen, betekent dat alle personen in een organisatie verantwoordelijkheden kunnen opnemen vanuit hun rol(len). Het impliceert dat leiderschap:

- niet het werk is van één individu;
- uit verschillende rollen bestaat die door meerdere individuen kunnen worden opgenomen;
- niet louter top-down gebeurt, maar zich op verschillende niveaus kan afspelen;
- over de tijd heen kan veranderen.

STRUCTUUR EN CULTUUR

Net zoals er in het organisatiecanvas structurele en culturele bouwstenen zijn, omvat leiderschap een structurele en culturele kant. Met andere woorden: *het wat* of de inrichting van leiderschap enerzijds en *het hoe* of de invulling ervan anderzijds (Maenen, 2018; Marichal & Wouters, 2018)[1].

1. De inzichten in dit hoofdstuk zijn grotendeels gebaseerd op de publicaties van onze collega's Karen Wouters en Seth Maenen. Voor meer achtergrond en concepten verwijzen we dan ook door naar hun publicaties (Maenen, 2018; Marichal & Wouters, 2018).

De structurele kant van leiderschap gaat over de vormgeving van de leiderschapsrollen, de wijze waarop bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn georganiseerd. Het vloeit voort uit de manier waarop een organisatie is ingericht en de keuzes die zijn gemaakt in het verticale ontwerp van de macrostructuur. We spreken in dit verband ook wel over de 'besturingsstructuur' van een bedrijf. Op het einde van dit hoofdstuk gaan we dieper in op enkele vragen die verband houden met de structuurkant van leiderschap in het voedingsbedrijf van de toekomst: Welke regeltaken en beslissingsbevoegdheden leg je waar in de organisatie? Wat wordt de rol van de directe leidinggevenden, van de teamleiders?

Bij de culturele kant van leiderschap gaat het over de manier waarop mensen hun leiderschapsrol invullen. Over het gedrag, de stijl en de identiteit van leiders in de organisatie. Deze psychologische invulling van leiderschap is onlosmakelijk verbonden met het hiërarchische ontwerp van je organisatie.

Leiderschap krijgt dus vorm in het samenspel tussen de structurele en culturele bouwstenen van een bedrijf. We zien daarbij een omslag van een verticale naar een meer delende leidersidentiteit, waarbij leiders niet per definitie de formele leidinggevenden hoeven te zijn.

Hieronder zoomen we eerst in op de culturele benadering van leiderschap. Wie zijn de leiders van de verandering in de organisatie? Is er een gedeeld kader rond leiderschap? Werkt men ook als team aan de top van het bedrijf? Hoe veranderen de rol en identiteit van managers en leidinggevenden?

LEIDER(S) VAN DE VERANDERING

De bedrijfscases binnen het WIFI2020-project bevestigen wat eerder onderzoek al aantoonde: voor een integrale verandering richting een flexibeler organisatieregime is het essentieel dat iemand de 'lead' hierin neemt.

Wie de leider(s) van verandering moet(en) zijn, hangt uiteraard af van de bedrijfscontext en scope van het verandertraject. Beoog je een verandering van de totale organisatie, dan is het belangrijk dat een leider aan de top – de CEO, zaakvoerder of site manager – hét boegbeeld van de verandering is. In de praktijk zien we vaak een hr-manager of productieleider die 'believer' is, en die zo voortrekker en gezicht wordt van het verandertraject. Als de inspanningen van zo'n (project)leider onvoldoende en niet zichtbaar genoeg worden ondersteund door de hogere bedrijfsleiding, kan dit nefast zijn en zelfs een Don Quichotverhaal worden.

Een aantal factoren bepaalt de kracht van de leider van de verandering (Marichal & Wouters, 2018, p. 96):

- de 'claim' die de leider maakt over de noodzaak, de inhoud en het proces van de organisatieverandering;
- de politieke steun en coalitie aan de top;
- de invloed en macht van de leider; zowel positioneel (in termen van beslissingsbevoegdheid) als persoonlijk (in termen van natuurlijk gezag);
- de bereidheid om in de spiegel te kijken, het eigen leiderschap te ontwikkelen en complementariteit te zoeken bij collega's.

Het boegbeeld van de verandering moet dus echt geloven in de principes van innovatieve arbeidsorganisatie en doordrongen zijn van de noodzaak van de verandering. Dat het anders organiseren, inclusief het delen van het leiderschap, een antwoord zal bieden op de uitdagingen van de organisatie. Het moet iemand zijn die het bedrijf van bij het begin door de verandering loodst. Iemand met een klare visie en duidelijk toekomstbeeld van de organisatie. Iemand die bereid is een buffer te vormen tegen druk van bovenaf – druk die ongetwijfeld speelt in bedrijven binnen grotere, al dan niet internationale, structuren.

Dit betekent ook dat een omvangrijk, integraal verandertraject niet als een van de vele lopende projecten mag worden beschouwd. Integendeel. Het gaat om de kern van de bedrijfsvoering, om de toekomst van het bedrijf. Dit maakt dat de verandering ook op die manier moet worden geframed en gecommuniceerd.

KRONIEK VAN EEN VERANDERENDE FABRIEK

1987, **Vandemoortele Izegem**, in de stad van de *pekkers* (West-Vlaams voor 'zij die ergens blijven plakken'). **Bart Bossuyt** is als jonge knaap klaar om zijn loopbaan aan te vangen in de 'kunstboterfabriek'. En ook hij is er blijven *pekken*. In de drie en een halve decennia die daarop volgen, staat hij aan zowat alle lijnen, in alle afdelingen. 'Zijn fabriek' kent hij dan ook op zijn duimpje. Het was die operator die de naam C-Flow voor het verandertraject van Vandemoortele Izegem bedacht.

2010, stilstaand bedrijf
'Wij op de werkvloer zagen het al een tijdje met lede ogen aan. De wereld rond ons ging met volle vaart vooruit, terwijl ons fabriek ter plaatse bleef trappelen. Als bedrijf moet je je om de zoveel tijd fundamenteel in vraag durven te stellen', zegt Bart vol vuur. 'En je aanpassen; anders kan je er een kruis over maken. Iedereen wist dat er iets moest gebeuren, maar vanuit onze positie, helemaal onderaan, konden we dat niet sturen.'

2016, C-Flow ziet het licht
'Bij het bedenken van de naam, vond ik vooral de vorm van de letter C belangrijk', licht Bart toe. 'In tegenstelling tot bijvoorbeeld de O die gesloten is en in rondjes blijft draaien, is de C open. Het biedt ruimte voor nog onbekende mogelijkheden en duidt erop dat verandering nooit ophoudt.' De term werd na lancering snel opgepikt, ging een eigen leven leiden en kreeg nog meer betekenissen. 'Prima,' lacht Bart, 'dat ligt perfect in lijn met mijn principe dat je niet alles moet vastzetten.'

2020, alles beweegt en ... verandert
'De broodnodige investeringen in nieuwe machines en technologie zijn er in de afgelopen jaren eindelijk gekomen. Ook was er aandacht voor een nieuwe cultuur. Een die beter past bij de jongere generaties die een stuk mondiger zijn geworden.' Of Bart alle veranderingen even leuk vindt? 'Nee, ik ben niet de grootste fan van de groeiende digitalisering. Maar, voor mij is verandering de essentie van het leven. Als bedrijf, maar ook als individu, moet je meestromen.'

... een mooie toekomst lacht Vandemoortele Izegem toe
'Als onze fabriek zich kan blijven aanpassen aan de veranderende omstandigheden en eisen, dan zullen we blijven meespelen,' meent Bart. 'De snelheid waarmee geschakeld wordt bij tegenvallers en de openheid waarmee vandaag intern wordt gecommuniceerd, zijn onze krachten. C-Flow, weet je wel.'

LEIDER(S) IN VERANDERING

De switch naar een flexibeler organisatieregime vereist dus sterke leiders. Naast het leiden van de verandering, hebben deze nog een andere uitdaging: hun eigen leiderschap stapsgewijs veranderen, richting meer gedeeld leiderschap. Men is dus niet enkel leider *van de* verandering, maar ook leider *in* verandering. Beide opdrachten combineren, zorgt ervoor dat leidinggevenden – in alle geledingen van de organisatie – tijdens een verandertraject onder 'hoogspanning' komen te staan.

Leiders aan de top, in het midden (middenkader) en van teams (teamleiders) doorlopen hierbij een ander proces en staan op een ander moment voor de uitdaging om zichzelf heruit te vinden. Marichal en Wouters (2018, p. 70) wijzen op een aantal valkuilen en hebben volgende adviezen voor *leiders aan de top* van een organisatie in verandering:

- *Neem meer plaats in aan het begin van een verandertraject.* Of om het met een boutade te stellen: 'Geen zelfsturing zonder sterke sturing.' Gaandeweg, wanneer teams autonomer gaan werken, moet je als leider(s) aan de top meer wijken en jezelf heruitvinden.
- *Laat niet blauwblauw hoe de organisatie in de toekomst zal worden geleid.* Zo kan er immers onnodige onzekerheid, en zelfs een machtsvacuüm, ontstaan. Denk dus na over wat je in de toekomst van de leidinggevenden en teams verwacht; en spreek dit duidelijk uit.
- *Laat het middenkader en de teamleiders niet te snel aan hun lot over.* Doe je dat wel, dan bestaat het risico dat ze de verandering passief ondergaan en vervallen in een laissez-faireleiderschap: beslissingen worden niet genomen of uitgesteld, en teams worden niet gestuurd. Een ander risico is dat de leiders in het midden en deze van teams in weerstand gaan en het verandertraject al dan niet bewust gaan dwarsbomen of afremmen. Terwijl ook zij een bepalende rol in de verandering spelen. Verder in dit hoofdstuk komen we nog terug op de rol van de teamleider.

Er zijn voor leiders aan de top dus een aantal cruciale rollen weggelegd – rollen die doorheen de verandering moeten mee-evolueren. Er is durf en wil nodig om in de spiegel te kijken en het eigen leiderschap te ontwikkelen. Leiders aan de top initiëren en creëren draagvlak. Ze zetten de lijnen uit en evolueren van een directieve naar een inspirerende rol waarin ze team- en zelfontwikkeling aanmoedigen. Leiders moeten vandaag, meer dan vroeger, mensen kunnen inspireren in plaats van louter instructies te geven. Zij zijn de bewakers van de visie en zorgen ervoor dat hun mensen die visie in de beste omstandigheden kunnen waarmaken.

LEIDER LEERT LOSLATEN

'Had het aan mij gelegen, dan zat ik hier niet', lacht **Stefanie Denys** van **Délino**. 'Een kantoorjob vond ik maar niets. Ik zag me dan ook helemaal niet in het bedrijf van mijn ouders stappen.' Het leven, en de vroege dood van vader en oprichter Guido beslisten daar anders over. 'Dit is mijn plek. Délino maakt deel uit van wie ik ben. De liefde voor de producten, klanten en medewerkers werd me immers met de sauslepel ingegoten.'

Te veel hooi op de vork

Stefanie weet van aanpakken. Een echte West-Vlaamse die net als haar ouders voor de vooruit is: no-nonsense, hard werken en je volledig geven voor de zaak. 'Mijn engagement voor Délino is de afgelopen jaren alleen maar sterker geworden', weet ze. 'Maar, sinds het WIFI2020-verandertraject is er wel iets aan het schuiven in de manier waarop ik leidinggeef.' Net als voor veel kmo'ers was Stefanie's lijfspreuk: 'Ik zal het wel zelf vlug doen.' Ze deed veel ... te veel, weet ze nu. 'Tijdens het veranderproces heb ik een nieuwe mindset moeten aannemen. Ik moet me richten op het proces en mensen hierin meenemen. Ik geef duiding, leg uit waarom iets belangrijk is en denk met hen mee. Zo leg ik het eigenaarschap meer bij hen.'

Minder leider meer coach

Een leerproces voor Stefanie, maar ook voor de medewerkers. Zij waren het immers gewoon dat de baas wel in de bres sprong. Het ideale scenario? 'Dat ik in de toekomst vooral coach ben en mensen help om zelf te redeneren en tot oplossingen te komen. Zo heb ik meer tijd om me met de strategie van Délino bezig te houden.' Dat loslaten gaat wat tegen haar aard in. Maar, Stefanie ziet nu al stilletjes mooie dingen gebeuren in haar sauzenfabriek.

NAAR EEN LEIDERSCHAPSNORM

Hierboven hadden we het al over de valkuil om leiderschap blauwblauw te laten. Over het risico om vaag te blijven over hoe de organisatie van de toekomst moet worden geleid. Het is dan ook belangrijk om het gewenste leiderschap expliciet uit te spreken. Dit noemen we het bepalen van de *leiderschapsnorm* in de organisatie. Met leiderschapsnorm bedoelen we een gedeeld mentaal model op het vlak van leiderschap. Het gaat om vragen als:

- Hoe kijken we naar hiërarchie en hoeveel democratie willen we toelaten in beleidskeuzes?
- Hoe kijken we naar leiderschap in termen van rollen en posities?
- Wat is gewenst leiderschapsgedrag en de gewenste mindset?
- Hoe gaan we leiderschapsontwikkeling invullen?

Deze punten worden idealiter zo participatief mogelijk besproken en bepaald, door de leiders aan de top en eventueel zelfs breder.

DELEND LEIDERSCHAP AAN DE TOP

Dat een sterke leider van de verandering nodig is, zeiden we al. Dit betekent niet dat alles rond een persoon moet worden gecentreerd. Integendeel. Doorheen het WIFI2020-project merkten we dat de voedingsindustrie een groot verloop kent van mensen aan de top en in de staf. Waarbij men vaak switcht van het ene naar het andere voedingsbedrijf. Als een sleuteldrager van een verandertraject vertrekt, is de kans groot dat het traject als een pudding in elkaar zakt. Daarom moet de leider van verandering een aantal mensen rond zich scharen die meegaan in het verhaal en zich mee eigenaar en trekker voelen. Hoe groter de complementariteit van die mensen binnen de leidende coalitie, hoe krachtiger die is.

Naast het leiden van de verandering is het ook belangrijk dat de leiders aan de top leiderschap tonen dat overstemt met de keuze van de organisatie. Organisaties die kiezen voor een meer autonome teamwerking, hebben ook aan de top een sterk team met de juiste leiderschapsmix nodig.

EERST DE UITVOERING, DAN DE BESTURING

We gingen in dit hoofdstuk al in op leiders *van* en *in* verandering, het belang van een leiderschapsnorm en het delen van leiderschap aan de top. Allemaal aspecten die te maken hebben met het invullen van leiderschapsrollen, met de culturele kant van leiderschap. Minstens even belangrijk echter is de structuurkant. Met andere woorden: hoe kunnen de hiërarchie en formele leiderschapsrollen het best worden ingericht?

Is gedeeld leiderschap het uitgangspunt, dan kan elke medewerker in principe vanuit zijn rol(len) bepaalde verantwoordelijkheden opnemen in de organisatie. Let wel: het is een misvatting dat er dan per definitie geen besturing of bazen meer nodig zijn! Het betekent ook niet dat iedereen leiderschap móét uitoefenen – sommige mensen willen gewoon volgen en hun werk doen.

Als bedrijfsleiders hun organisatie uittekenen, doen ze dat doorgaans met een organigram. Men begint steevast bovenaan: de namen van de managers komen als eerste op het blad te staan. Het gebeurt zelfs dat, om alle managers een leidinggevende functie te kunnen geven, bestaande afdelingen of diensten koste wat het kost worden behouden of er nieuwe worden gecreëerd.

Bij innovatieve arbeidsorganisatie keren we die werkwijze om. We beginnen onderaan. In het vorige hoofdstuk bespraken we al dat het primaire proces de basis vormt bij het (her)ontwerpen van een organisatie. Een van de principes hierbij is het streven naar *minimale hiërarchie*. Niet door blindweg alle leidinggevende functies overboord te gooien. Wel door een bepaalde *ontwerpvolgorde* te volgen (Kuipers, Van Amelsvoort & Kramer, 2010; Maenen, 2018, p. 141):

1. Ontwerp eerst de operationele of uitvoerende eenheden (afdelingen of teams), en probeer zoveel mogelijk regelend vermogen op dat laagste uitvoerende niveau te leggen.
2. Kan je het niet binnen uitvoerende eenheden regelen, kijk dan of je het in onderling overleg tussen teams kunt organiseren.
3. Pas als dat allemaal niet kan, mag je overwegen om het regelend vermogen op een hoger hiërarchisch niveau te leggen.

De redenen om het regelend vermogen zo laag mogelijk in een organisatie te leggen, zijn legio. Medewerkers op de werkvloer kunnen zelf sneller inspelen op problemen. Ze zien en voelen de impact van hun beslissingen, en leren hieruit. Ze worden meer eigenaar van hun werk en minder afhankelijk van hun leidinggevenden. Die leidinggevenden worden op hun beurt minder naar de vloer getrokken om 'brandjes te blussen'. Er moet minder worden getelefoneerd, gemaild en overlegd. Men krijgt op die manier meer ruimte voor zaken waar men als leidinggevende echt mee bezig zou moeten zijn.

REGELVERMOGEN

Innovatieve arbeidsorganisatie legt het regelend vermogen of regelvermogen dus zo laag mogelijk in de organisatie; bij de operationele eenheden (afdelingen of teams). Dit regelvermogen wordt bepaald door de regelactiviteiten/-cluster die we al in het vorige hoofdstuk bespraken. Het gaat hier om alle voorbereidende, ondersteunende, organiserende en opvolgingsactiviteiten (Figuur 13).

In een voedingsbedrijf met een functioneel organisatieregime wordt de regelcluster traditioneel opgenomen door leidinggevenden, en houden arbeiders op de werkvloer zich louter met uitvoerende taken bezig. In het andere uiterste, waarbij een bedrijf uit een of meerdere stroomsgewijze teams bestaat en alle regelactiviteiten in die teams worden gelegd, heb je 'zelfsturende teams'. Zo'n teams doen en regelen dan alles zelf, sturen zichzelf en hebben in wezen geen leidinggevende nodig. In theorie kunnen teams in een organisatie dus worden ontworpen als volledig zelfsturende eenheden … de praktijk is echter iets complexer.

KITTEN VAN UITVOERING EN BESTURING

De juiste dosering vinden tussen uitvoering, besturing en ondersteuning. Dat is de uitdaging. De bovengenoemde ontwerpvolgorde kan hierbij helpen. Het principe is eigenlijk logisch: je laat zoveel mogelijk regelen op het laagste niveau, *tenzij* je een goede reden hebt om dat niet te doen. In dat geval kan het worden opgenomen door de hiërarchie of door ondersteunende diensten. We noemen het daarom ook wel de 'tenzij-regel'.

Hoe logisch en eenvoudig deze tenzij-regel ook lijkt, in de praktijk is het vaak minder evident om eenduidig te bepalen of en waarom je een bepaalde taak of beslissingsbevoegdheid op het uitvoerend dan wel leidinggevend niveau legt. De tenzij-regel scherpten we daarom aan met vier afwegingscriteria: kader, kennis, impact en tijd; of kortweg KKIT (Tabel 5).

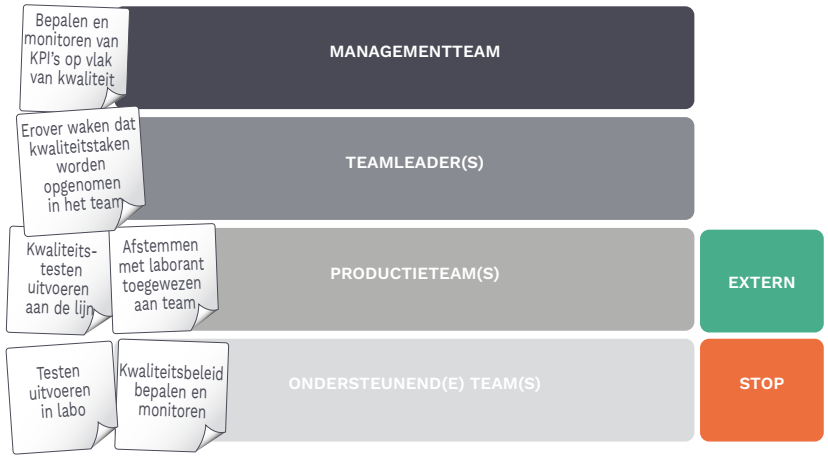
Tabel 5 | De vier KKIT-criteria.

	DE REGELACTIVITEIT OF BESLISSING WORDT DOOR HET TEAM (OP)GENOMEN, TENZIJ ...	VOORBEELD
KADER	... het team niet het vereiste referentiekader heeft.	De aankoopdienst onderhandelt raamcontracten met leveranciers, zodat een goede prijs kan worden onderhandeld én er rekening wordt gehouden met de wettelijke, kwaliteits- en andere eisen.
KENNIS EN INFORMATIE	... het team niet over de vereiste kennis/expertise of informatiebronnen beschikt	De kwaliteitsdienst staat in voor kwaliteitsbeleid (quality assurance); de teams worden competent gemaakt om de nodige kwaliteitscontroles (quality control) zelf aan de productielijn uit te voeren.
IMPACT	... het team niet kan evalueren wat de impact van de te nemen beslissing is.	Het leidinggevend team bepaalt de strategische doelen en vertaalt die naar de operationele doelen van de verschillende teams; de teams richten zich op de vooropgestelde KPI's.
TIJD	... de tijdshorizon van het team (een shift, een dag, een week enz.) het onmogelijk maakt om een goede beslissing te nemen.	Het leidinggevend team maakt de weekplanning en zorgt voor een beslissingskader waarbinnen de operationele teams de productievolgorde op dagbasis kunnen bepalen.

De term KKIT verwijst er ook naar dat het een methode is om de 'voegen' tussen operationele en besturende eenheden in een organisatie aan elkaar te 'kitten' (Maenen, 2018, p. 142-149). Het is immers belangrijk dat operationele teams niet volledig los gaan functioneren, en dat de leiding nog voldoende voeling heeft met wat er op de werkvloer speelt. De KKIT-methode helpt dus om het niveau van autonomie van operationele teams, de rol van hun leidinggevenden én de opdracht van de ondersteunende en leidinggevende/besturende teams scherper te krijgen. Of nog, het maakt concreet hoe zelfsturend een zelfsturend team nu effectief kan of moet zijn.

AAN DE SLAG

Figuur 23 toont hoe je aan de hand van de KKIT-methodiek praktisch aan de slag kan om de verdeling en toewijzing van regelactiviteiten in een organisatie te bespreken. Zo kom je tot een verfijning van het 'werkingsmodel' en de opdracht van de uitvoerende, besturende en ondersteunende teams.



Figuur 23 | Voorbeeld van verdeling van regelactiviteiten.

Het uitgangspunt is om het *gewenste* werkingsmodel in kaart te brengen. De leidende principes uit de visie dienen als houvast en leidraad (zie hoofdstuk 2). De output van een dergelijke oefening kan dan helpen om een actieplan te voeden: wat is er nodig op het vlak van structuur, systemen, competenties enz. om het gewenste model te verwezenlijken?

Kort gezegd, kunnen volgende stappen worden gevolgd:

- *Stap 1:* een schematisch model van de organisatie maken, inclusief een zone 'Extern' en 'Stop'.
- *Stap 2:* de regelactiviteiten opsommen (bv. volgens de domeinen van Figuur 13). Deze worden op kaartjes of post-its genoteerd. Het niveau van detail hangt hierbij af van de context en het doel van de oefening (je kan je bijvoorbeeld enkel beperken tot de meest kritische regelactiviteiten).

- *Stap 3:* de regelactiviteiten op de ideale plaats in het model leggen, uitgaande van de gewenste situatie (in Figuur 23 gaat het om een fictief voorbeeld met een aantal elementen uit het kwaliteitsbeleid). Deelnemers aan de oefening kunnen dit eerst apart doen; daarna worden de verschillende standpunten besproken en komt men tot een consensus. Er wordt ook overwogen om bepaalde activiteiten buiten de organisatie te leggen, of er gewoon mee te stoppen (indien ze overbodig blijken).
- *Stap 4:* op basis van de voorgaande stappen het schematische model indien nodig aanpassen en regelactiviteiten verfijnen.

VAN KLEINE KOK TOT LIJNCHEF

'Urenlang heb ik samen met mama mierzoete Marokkaanse pateekes gemaakt.' Aan die keukentafel van de familie Abakkouy groeide de liefde voor patisserie bij hun jongste telg. Sinds 2011 is **Saba Abakkouy** bij **Eclair** aan de slag. Ze begon er als gewone patissier, waarna haar gedreven handen zich mochten uitleven op het feestgebak. Vorig jaar promoveerde Saba tot lijnverantwoordelijke Bake-off. Het bedrijf vooruithelpen, daar wil ze zich oprecht voor inzetten. Want: 'Eclair, dat is voor mij mijn tweede thuis.'

Engagement van onder de radar halen

'Ik ben iemand die snel mijn menig geeft en heb altijd al willen bijdragen aan betere processen en samenwerking.' Maar al te graag nam Saba dan ook deel aan de werkgroepen van het DNA-verandertraject. 'Vroeger was daar minder ruimte voor. De laatste jaren kregen we merkbaar meer kansen tot inspraak en meedenken. Misschien zit het DNA-traject er dus wel voor iets tussen dat ik nu lijnverantwoordelijke ben: doordat er kanalen waren om mijn zeg te doen, werd mijn engagement meer zichtbaar.'

Geen schrik voor verandering

'Toch is het niet altijd evident om chef te zijn', weet Saba. 'Zeker niet als vrouw … als allochtone vrouw. Dat komt vooral omdat ik eerst hun collega was, denk ik. Mensen vinden misschien dat ik wat kom 'cheffen' of het altijd beter denk te weten. Terwijl ik eerder uit observatie of ervaring weet dat iets makkelijker of sneller kan.' Het DNA-traject deed Saba beseffen dat je veel leert door naar anderen te luisteren. 'Er is naar mij geluisterd en ik luister nu ook naar mijn collega's. Mijn motto is dat we niet bang moeten zijn om te veranderen. Verandering is wat de mensheid zo ver heeft gebracht. Zonder verandering zaten we misschien nog steeds in een koude grot zonder vuur.'

Een andere lens opzetten

Eclair is een bedrijf waar meer dan tien verschillende nationaliteiten dagelijks de handen in elkaar slaan. De toegenomen communicatie heeft samenwerking vergemakkelijkt. 'Ik denk dat we nu beter zien dat het vaak om intermenselijke verschillen gaat, en niet zozeer of enkel om culturele verschillen', weet Saba. 'Er is een taalbarrière. Dat is waar. Maar door zaken te visualiseren en te werken met foto's van bijvoorbeeld taartgarneringen, zorgen we er nu voor dat taal minder spelbreker is. Doordat we meer communiceren en beter naar elkaar luisteren, beseffen we dat uit andere achtergronden andere meningen voortvloeien. Die moeten we niet altijd vanuit de lens van godsdienst of cultuur interpreteren. Dat weten we nu en dat helpt.'

POMPIER OF COACH?

Teamleider, teamcoördinator, teamverantwoordelijke, teamcoach, ploegbaas, lijnverantwoordelijke, afdelingsverantwoordelijke, chef, meestergast, supervisor, shift leader … allemaal gangbare benamingen voor directe leidinggevenden in voedingsbedrijven. Het gaat veelal om de meest ervaren en technisch competente operatoren die gaandeweg zijn doorgegroeid naar een leidinggevende functie. En vaak liggen zowat alle regelactiviteiten van een ploeg of team in hun bakje. Bij elk probleem worden ze naar de werkvloer getrokken. Hun job bestaat er dus voornamelijk in om operationele brandjes te blussen en gaten dicht te rijden.

De operationele sterkte van de teamleiders houdt echter een zwakte voor de organisatie in. De werkvloer wordt te afhankelijk van de leidinggevende, waardoor de productie kwetsbaar wordt en de teamleider overbelast. Bovendien worden deze technisch vaardige teamleiders niet altijd warm van het ondersteunen en begeleiden van mensen.

Om dit op te lossen, is er meer nodig dan deze leidinggevenden 'teamcoach' te noemen en hen naar een training 'coachend leiderschap' te sturen. Gebruik eerst en vooral de KKIT-methodiek om de rol van de teamleiders te verduidelijken. Er komt immers meer regelvermogen op de werkvloer te liggen, waardoor de autonomie van de teams groeit. Wat wordt er nu van de teamleiders verwacht? En wat niet (meer)? Welke regelactiviteiten – inclusief verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden – komen of blijven bij hen?

NAAR EEN TEAM VAN TEAMLEIDERS

Verduidelijk ook wat je als organisatie onder begrippen als 'coaching' (van individuen en teams) verstaat. Doe deze oefening niet alleen, maar met de betrokken teamleiders. En bekijk hoe je van de teamleiders onderling een echt team kan maken. Zo geraken ze beter op elkaar ingespeeld, ondersteunen ze elkaar inhoudelijk en emotioneel, komen hun individuele sterktes beter tot hun recht en worden hun zwaktes gecompenseerd.

Naast deze structurele kant van de teamleiderrol, moet je ook voldoende aandacht en tijd besteden aan de psychologische kant. Eerder in dit hoofdstuk hadden we het al over de mogelijke valkuil waarbij het middenkader en de teamleiders bij organisatieverandering te veel aan hun lot worden overgelaten. De focus gaat in zo'n traject immers naar het autonomer maken en laten groeien van de teams, terwijl de bestaande rol van de leidinggevenden in vraag wordt gesteld. Deze teamleiders komen als het ware in een identiteitscrisis terecht en laten dan maar alles volledig los.

Conclusie? Direct leidinggevenden spelen een sleutelrol in een verandertraject. Ze tillen de teams en organisatie mee naar een hoger niveau. Ga dus in dialoog met de teamleiders, verduidelijk hun rol – niet alleen voor henzelf, maar ook voor de rest van de organisatie – en voorzie de nodige tijd en ondersteuning.

De rol en plaats van teamleiders kunnen niet los worden gezien van de taak- en rolverdeling binnen een team. Staan ze beter in, boven of naast hun team? Hier gaan we in het volgende hoofdstuk verder op in.

OVERLEG LEIDT TOT DUIDELIJKHEID EN VERBONDENHEID

We zagen het al. Pas nadat **Remo-Frit** teamleiders aanduidde en structureel overleg invoerde, kwam er schot in de zaak. Hr-verantwoordelijke **Charlotte Vercamst**: 'Nu is er drie keer per week productiemeeting met de drie zaakvoerders en de teamleiders van aardappelontvangst, productie, magazijn en technische dienst. Verder zitten zij allemaal ook eens per maand samen met mij en de kwaliteitsverantwoordelijke.'

Teamleiders worden ...

Al dat overleggen, dat wierp zijn vruchten af. Er wordt korter op de bal gespeeld en kleine problemen vinden sneller een oplossing. 'Het bracht duidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is en verbeterde de onderlinge communicatie', merkt Charlotte op. 'Teamleiders begonnen elkaar te helpen om zaken op te lossen. Zo groeiden zij en hun afdelingen naar elkaar toe. Er ontstond meer respect voor elkaar.'

... een leidersteam

Vroeger gebeurde de afstemming van de verschillende afdelingen vooral ad hoc tussen de drie zaakvoerders. Nu heeft men bij Remo-Frit een leidinggevend team gecreëerd. 'Leiderschap is op die manier meer gedeeld', benadrukt Charlotte. De volgende stap was om de mensen op de werkvloer mee te krijgen ...

HOOFDSTUK 5.

Samenwerken in team

MENS CENTRAAL BIJ DÉLINO

Begin 2020 zat **Emiel Surmont** aan de sollicitatietafel bij Stefanie Denys. Hij merkte meteen dat het er bij onze sauzenfabrikant anders aan toeging; en daar wou hij maar wat graag aan bijdragen. 'De GOESTE-waarden kwamen zo goed als onmiddellijk aan bod', vertelt Emiel. 'Die waren voor mij een belangrijke reden om te kiezen voor dit bedrijf. Dat, en de empathische insteek van zaakvoerster Stefanie. Hierdoor wist ik: dat gaat hier klikken!' Emiel werd aangeworven als productiemanager.

Vinger op interafhankelijkheden

Emiel's eerste opdracht was het teamoverleg heropstarten; dat lag stil sinds het vertrek van zijn voorganger. Initieel merkte hij wat ergernissen op de werkvloer. Hij werd immers onthaald als de man die de boel kwam oplossen. 'Dat kan natuurlijk niet in een-twee-drie, en bovendien was het niet de bedoeling dat ik alles alleen ging doen. Nee, we moesten allen samen na gaan denken', benadrukt Emiel. 'Ik werkte verder op wat eerder tijdens het veranderproces was gebeurd: zichtbaar maken hoe alle processen samenhangen en hoe afdelingen afhankelijk zijn van elkaar om goed werk te leveren. Dit telkens opnieuw benadrukken, zorgt voor meer respect voor elkaars werk en schept een sterker verantwoordelijkheidsgevoel bij alle medewerkers.'

Stilstanden onder de loep

Om de resultaten te verbeteren, schakelde Emiel het teambord in. Hierop begon hij de frequentie en duur van machinestilstanden visueel voor te stellen. 'Bij een stilstand nodigde ik alle operatoren uit om de redenen ervan te noteren. Daar gingen ze gretig op in.' En wat bleek? Aandacht geven en zaken zichtbaar maken, leiden op zich al tot betere prestaties. 'Dankzij de monitoring weten we nu ook waar de problemen zich meestal situeren en waaraan we dus moeten werken', vult Emiel aan.

Open en eerlijk overleg

Emiel is voor de mensgerichte aanpak, interactie tussen collega's staat bij hem centraal. 'Goed teamoverleg lukt alleen als mensen zich veilig voelen in hun team en inzien dat ze er samen belang bij hebben om ook moeilijke boodschappen te delen.' Open en eerlijk (met eer) communiceren, twee van de Délino-waarden, is een leerproces. Niet: alles er ongefilterd uitgooien. Wel: een open blik behouden en niet te snel (ver)oordelen. Emiel introduceerde ook een kleurencode, waarmee medewerkers aangeven hoe het met hen gaat bij de start van een teamoverleg. Bij rood moet er meteen probleemoplossend worden gereageerd; en ook oranje betekent actie: ruimte maken om in dialoog te gaan. 'Lopen je emoties te hoog op, dan is het moeilijk nadenken. Ook als je thuis een lastige periode doormaakt, heeft dat effect op je werk. En omgekeerd,' zegt Emiel, 'uiteindelijk zijn we allemaal maar mensen, hé.'

CONTEXT VAN EEN TEAM

'I have no question that a team can generate magic. But don't count on it.' Een uitspraak van Richard Hackman (Coutu, 2009, p. 100), een Harvard-professor die zijn volledige loopbaan wijdde aan onderzoek rond teams. Teams zullen inderdaad niet zomaar goed presteren. Daarvoor moet er aan een aantal randvoorwaarden zijn voldaan – te beginnen bij het ontwerp van die teams. In de voorgaande hoofdstukken bespraken we de eerste vier bouwstenen van het organisatiecanvas: visie, proces, macrostructuur en leiderschap. Uit deze bouwstenen volgt uiteindelijk welke 'eenheden' er in een organisatie (zullen) bestaan, en de context waarin deze eenheden functioneren. Deze eenheden worden in (verlicht) functionele organisatieregimes *afdelingen* genoemd, in stroomsgewijze en netwerkregimes spreken we over *teams*, die respectievelijk meer vast dan wel tijdelijk zijn. In het vorige hoofdstuk maakten we hierbij ook al een onderscheid tussen drie soorten teams: uitvoerende (of operationele) teams, ondersteunende teams en leidinggevende (of besturende) teams.

Een team is niet zomaar een team. Een team is meer dan een groep mensen die samen aan het werk zijn gezet in een bepaalde zone van de fabriek. Om echte teams te ontwerpen, moet je rekening houden met een aantal principes. Deze principes bepalen de context waarin een team werkt, en deze context ligt grotendeels buiten de controle van een team. Tabel 6 toont hoe deze principes verband houden met vijf van de acht bouwstenen van het organisatiecanvas.

Tabel 6 | Principes die de context van een team bepalen (gebaseerd op Maenen, 2018, p. 154).

	EEN TEAM ...	
VISIE	› Heeft een gemeenschappelijk en uitdagend **doel**, dat in lijn met de strategische keuzes van de organisatie ligt. › Neemt de organisatie**waarden** op in haar werking, in hoe er professioneel en persoonlijk met elkaar wordt omgegaan.	*Hoofdstuk 2*

PROCES MACRO-STRUCTUUR	› Is samen verantwoordelijk voor een duidelijke **opdracht**; haar werkterrein is een afgerond deel van het primaire proces. › Moet zo weinig mogelijk afstemmen en overleggen met andere teams. › Heeft de juiste **grootte** (aantal teamleden) en **samenstelling** (expertise en disciplines).	*Hoofdstuk 3* *Hoofdstuk 5*
LEIDERSCHAP	› Neemt eigenaarschap over haar opdracht en werkterrein, en heeft hiervoor de nodige **autonomie** (regelvermogen). De hiërarchische leiding heeft de eindverantwoordelijkheid over het ontwerp en de ontwikkeling van het team.	*Hoofdstuk 4*
SYSTEMEN	› Wordt ondersteund door de juiste **systemen** (werkmiddelen, machines, technologieën, planningssystemen, overlegsystemen, werkmethoden en -instructies).	*Hoofdstuk 6*

IDEALE TEAMGROOTTE

In de vorige hoofdstukken stonden we al stil bij de opdracht, het werkterrein en het regelvermogen van teams. Een andere belangrijke factor bij het ontwerpen van teams is de teamgrootte. Teams worden beter niet te klein, maar ook niet te groot gemaakt. Volgens onderzoekers varieert de ideale grootte van een team tussen vijf à acht tot twaalf mensen. Dat is geen wet die in steen staat gebeiteld, maar een aanbeveling gebaseerd op praktijkervaring en groepsdynamische inzichten (zie onder meer Kuipers et al., 2010, p. 355-356).

Enkele bijkomende inzichten en tips in verband met de grootte van teams:

› *Maak een team niet te groot.* Zeker als het gaat om complexer, onvoorspelbaarder en minder routinematig werk. Vanaf een vijftiental mensen valt een groep immers uiteen in kleinere informele subgroepen (kliekjes). In een te grote groep kunnen mensen zich makkelijker 'wegsteken'. Hierbij gaat men minder hard werken, omdat de eigen bijdrage aan het teamresultaat minder zichtbaar wordt. De onderlinge verstandhouding en cohesie nemen ook af naarmate een team groter wordt. Bovendien wordt het lastiger om snelle en goede beslissingen te nemen waarin iedereen zich kan vinden.

› *Maak een team niet te klein.* Teams met minder dan vier à vijf leden zijn erg kwetsbaar. Bij een teamgrootte van drie mensen betekent een afwezige een capaciteitsverlies van minstens 33%, waardoor er meer druk op de overgebleven collega's komt te liggen. Als het team wat groter is, zijn er bovendien meer competenties en talenten aanwezig om de teamopdracht goed uit te voeren.

› *Bouw nesten.* De meeste mensen zoeken een vast team; een nest waar men elkaar kent, vertrouwt en op elkaar kan rekenen – zowel op persoonlijk als op professioneel vlak. In de praktijk kan je werken met een vaste *kern* van teamleden, met daarrond een *schil* van enkele collega's die wel meewerken aan de opdracht van dat team, maar niet betrokken worden bij alle beslissingen ervan omdat ze elders hun nest hebben. Dit is bijvoorbeeld nodig als je maar een beperkt aantal medewerkers in je bedrijf hebt met een specifieke competentie of expertise.

› *Zorg voor voldoende stabiliteit.* Het vormen van stabiele teams is een uitdaging in voedingsbedrijven met seizoensgebonden of onvoorspelbare productiepieken, waar tijdelijke medewerkers worden ingeschakeld om het capaciteitsprobleem op te lossen. Toch toont onderzoek aan dat vaste en stabiele teams sterker zijn in competentieontwikkeling en beter presteren op het vlak van leiderschap. In die teams zijn mensen immers op elkaar ingespeeld. De patronen en looplijnen zijn ingeoefend, alle leden weten wat er van ze wordt verwacht en allen zijn bereid om 'hun truitje nat te maken' voor de ander. Enkel in erg onvoorspelbare contexten, zoals onderzoeksafdelingen, lijkt dit niet zo te zijn en is een frequentere 'verversing' van buitenaf wenselijk (Hackman, 2002).

WHAT'S IN A NAME?

We zien dat elk bedrijf een andere term gebruikt om een nieuwe organisatiedynamiek en grotere autonomie van teams te onderstrepen en te bekrachtigen: autonome teams, zelfregelende teams, zelforganiserende teams, zelfsturende teams, cellen, squads, enzovoort.

Enkele aandachtspunten:

› *Verander de lading en niet enkel de vlag.* Als je de bestaande (functionele) afdelingen of ploegen 'teams' gaat noemen met de hoop of verwachting dat er beter zal worden samengewerkt en gepresteerd, kom je ongetwijfeld van een kale reis terug. Teams moeten doordacht (her)ontworpen worden; met aandacht voor hun opdracht, graad van autonomie, grootte en samenstelling.

- *Wees je goed bewust van de term die je kiest en introduceert.* In de praktijk merken we bijvoorbeeld dat termen als 'zelfsturing' of 'zelfsturende teams' *besmeurd* zijn. Ze roepen bij sommigen meteen weerstand op. Bij anderen komen dan weer valse verwachtingen van 'vrijheid, blijheid' naar boven. Definieer dus duidelijk wat je als organisatie onder bepaalde termen begrijpt en wat de onderliggende principes ervan zijn.
- *Keep it simple.* Gebruik mensentaal en vermijd termen waarvan je al kan vermoeden dat deze op de werkvloer toch niet zullen aanslaan. De kernvraag is: met welke groep en term zullen medewerkers zich uiteindelijk identificeren? Kies daaom termen die eigen zijn aan je bedrijf, die je visie en waarden helpen voeden en/of de opdracht van het team bekrachtigen, zoals: 'Goesteteams', 'Continu Verbeterende Teams' (CVT), 'Team Warme Sauzen'.

IS EEN PLOEG EEN TEAM?

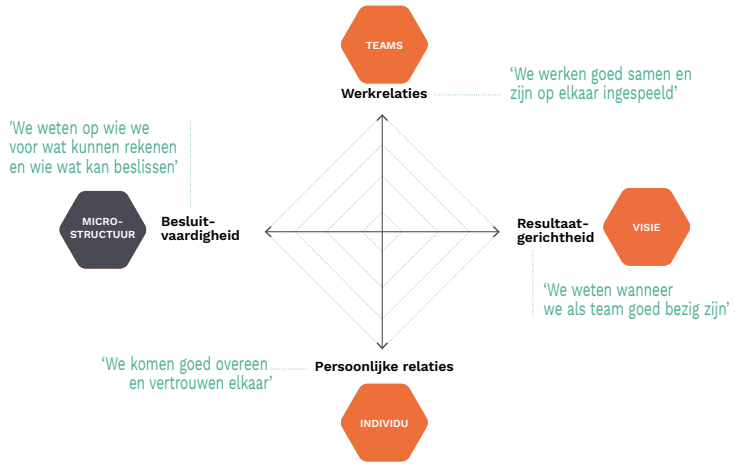
Bij tal van voedingsbedrijven wordt er gewerkt met (werktijd)systemen van twee of meer ploegen (shifts), die al dan niet vast of variabel zijn, en roteren of niet roteren. Dergelijke werksystemen zijn opgebouwd vanuit bepaalde 'tijdslots' (vroege, late, nacht- en weekendshift). Los van het feit dat er tussen ploegen vaak een verschil in (samenwerkings)cultuur en manier van werken bestaat – wat zeker geldt voor nachtploegen – zijn er tussen ploegen ook belangrijke interafhankelijkheden op het vlak van jobinhoud, planning en/of informatie en middelen (zie hoofdstuk 3). Een ploeg kan bijvoorbeeld op het einde van de shift beslissen dat het niet meer de moeite is om een nieuwe batch op te starten. Er kan bij twee ploegwissels heel wat essentiële informatie verloren gaan, bijvoorbeeld over een probleem aan een machine, of materiaal dat nog niet is geleverd. Met frustraties tot gevolg. Bij productieproblemen wordt er dan ook nog vaak met een beschuldigende vinger naar de vorige shift gewezen.

Het niet goed opvangen van deze interafhankelijkheden, heeft dus een grote impact op de efficiëntie, continuïteit, kwaliteit én werkbaarheid. Enkele uitdagende vragen voor je organisatie:

- *Is het zinvol en haalbaar om van meerdere ploegen één team te maken?* Bekijk je elke ploeg als een apart team, of vorm je een team van meerdere ploegen? Zo'n team krijgt dan de gezamenlijke opdracht om de volledige productiecyclus (bijvoorbeeld 24 uur) te beheren. Het voordeel is dat er binnen zo'n team een betere, meer natuurlijke samenwerking en afstemming ontstaat. Door teamleden flexibeler in te zetten, worden schommelingen in de productie ook beter opgevangen. De keerzijde is wel dat zo'n team erg groot kan worden, waardoor er per definitie subgroepen ontstaan en van echt teamwerk nog weinig sprake is.
- *Heeft elke ploeg zijn eigen ploegbaas, of is er één teamleider voor meerdere ploegen?* Zorg er hoe dan ook voor dat leidinggevenden ook samen een team vormen en zo mee interafhankelijkheden tussen ploegen helpen opvangen. Maar vertrek vanuit het principe dat ploegen onderling de overdracht doen, en dat niet alles door de leidinggevende(n) moet worden geregeld (zie hoofdstuk 4).
- *Als er toch meerdere ploegen zijn, kan je dan zorgen voor een warme overdracht?* Door medewerkers van de volgende ploeg tien minuten vroeger te laten komen om even te overleggen met hun collega van de vorige shift, vermijd je niet enkel heel wat afstemmingsverliezen, maar leert men elkaar ook beter kennen en zal men meer begrip voor elkaar opbrengen. Dit kan op team- maar ook op werkpostniveau gebeuren. Het kort laten overlappen van shifts lijkt op het eerste zicht een extra kost, maar zal heel wat performantievoordelen opleveren. Ga er ook niet vanuit dat medewerkers per definitie een extra vergoeding verwachten; de tijdsinvestering helpt hen immers om vlotter te kunnen werken.
- *Waak je erover dat er geen ploegen geïsoleerd geraken?* Nachtploegen werken doorgaans autonomer dan ploegen in dagregimes. De afwezigheid van leidinggevenden in de nacht noodzaakt de medewerkers om zelfredzamer te zijn. Het risico is echter dat zo'n nachtploeg té zelfstandig wordt, haar eigen koers vaart en er andere procedures en regels op nahoudt. We merken dat mensen in een nachtploeg vaak vragende partij zijn om meer informatie te krijgen of om hun competenties verder te ontwikkelen (voor het oplossen van complexe problemen bijvoorbeeld).
- *Zijn de juiste systemen voorzien om de overdracht van informatie te ondersteunen?* In hoofdstuk 6 geven we op dat vlak nog informatie over (team)borden. Ga er echter nooit vanuit dat informatiesystemen het contact en de rechtstreekse overdracht tussen mensen helemaal kunnen vervangen.
- *Wordt er ook rekening gehouden met welzijn en gezondheid?* Hou bij het roosteren ook rekening met welzijns- en gezondheidsaspecten en de basisregels op dat vlak (Lamberts, 2017).

TEAMWERKING EN -ONTWIKKELING

Om een team goed te laten presteren, moet er dus aan een aantal randvoorwaarden zijn voldaan – randvoorwaarden die de context bepalen waarin een team werkt en waar het team zelf weinig impact op heeft. Daarnaast zijn er een aantal aspecten die wél binnen de controle van een team liggen. Figuur 24 toont het TeamWorks-model van Workitects. Dit model bestaat uit vier teamdimensies die op twee assen zijn gepositioneerd. Elke dimensie is gelinkt aan een bouwsteen van het organisatiecanvas. De horizontale as gaat over de verwachtingen die teamleden hebben rond het werk, met de dimensies 'besluitvaardigheid' en 'resultaatgerichtheid'. De verticale as dekt de verwachtingen ten aanzien van collega's, met de dimensies 'werkrelaties' en 'persoonlijke relaties'. Het model heeft een rastervorm, waarmee we willen aangeven dat een team binnen elk van de vier dimensies kan groeien en verbeteren. Goed teamwerk vraagt dus dat er aan een team wordt gewerkt.



Figuur 24 | Vier dimensies voor teamwerking en -ontwikkeling.

Laten we de vier teamdimensies van naderbij bekijken:

- *Resultaatgerichtheid*. Een team heeft een uitdagend en duidelijk doel nodig, dat in lijn ligt met de gekozen strategie van de organisatie (zie Tabel 6). Vertaal dit doel naar meetbare resultaten, zodat het team en zijn individuele leden feedback krijgen en leren wanneer ze goed bezig zijn. Op die manier kan het team gezamenlijke acties ondernemen om continu te verbeteren. In hoofdstuk 6 staan we stil bij het toepassen van indicatoren om als bedrijf en team resultaatgerichter te werken.
- *Besluitvaardigheid of kwaliteit van de beslissingen*. Zorg voor een goede rolverdeling, zodat duidelijk is wat van iedereen in het team wordt verwacht en op wie men waarvoor kan rekenen. Maak hierbij ook helder hoe beslissingsrechten in het team zijn verdeeld. Verderop in dit hoofdstuk gaan we dieper in op de verdeling van rollen en het gebruik van teammatrices.
- *Werkrelaties*. Zorg dat er in een team een samenwerkingsroutine wordt opgebouwd, via werkoverleg (waarbij er onderling wordt afgestemd over dagelijkse problemen), een teambord, enzovoort. Maak een afsprakenkader en stel een gedragscode op dat in lijn ligt met de waarden van de organisatie. Creëer op die manier een cultuur waarin teamleden elkaar feedback leren geven en elkaar gaan aanspreken op ongewenst gedrag.
- *Persoonlijke relaties*. Bouw een team waarin men elkaar ook persoonlijk kent, elkaar vertrouwt en zich psychologisch veilig voelt (d.i. voelen dat men in het team vrijuit fouten kan toegeven, vragen kan stellen, ideeën kan opperen, meningen kan uiten, zonder hiervoor scheef aangekeken of gestraft te worden).

Aan de hand van deze vier dimensies kan een team ook op gezette tijden een *teamintervisie* houden. Hierbij maakt men tijd om de werking van het team te evalueren en verbeteracties te formuleren. Dit kan leiden tot een *teamontwikkelplan* (zie hoofdstuk 6).

NIET IEDEREEN MOET ALLES KUNNEN

Het complementaire geheel dat teamleden met hun verschillende competenties en talenten vormen, maakt een team sterk. Dat geldt zeker bij stroomsgewijze, cross-disciplinaire teams, waarbij medewerkers met een verschillende expertise samenwerken, elkaar aanvullen en elkaar nodig hebben om hun teamopdracht uit te voeren en de teamdoelen te behalen.

Een team heeft bovendien het voordeel dat teamleden breder inzetbaar kunnen worden gemaakt, zodat ze op meerdere werkposten of productielijnen kunnen worden ingezet. Op die manier ontstaat er meer flexibiliteit in het team, wat op piekmomenten of in verlofperiodes van pas kan komen. Maar let op, dit betekent niet dat iedereen per definitie het volledige proces onder de knie moet krijgen en alles

moet kunnen. Hoe complexer het werk, hoe meer mensen dan uit de boot zouden vallen omdat ze niet de nodige competenties hebben om alle verschillende activiteiten uit te voeren. Bij complex werk is het ook belangrijk dat medewerkers een zekere routine kunnen opbouwen en dat ook kunnen onderhouden. Je mag mensen bovendien de kans niet ontnemen om te doen waar ze goed in zijn en waar ze nog veel beter in kunnen en willen worden.

Je moet dus een goed evenwicht vinden tussen de nodige flexibiliteit en brede inzetbaarheid van mensen enerzijds, en wat mensen graag zouden doen en fysiek/mentaal aankunnen anderzijds (Van Gramberen, 2017, p. 68). Het opstellen van een *teammatrix* kan helpen om in kaart te brengen wie welke taken of activiteiten doet, kan, (niet) wil doen en/of wie waarover al dan niet zelfstandig mag beslissen. Je zet daarbij in de rijen de uitvoerende en regeltaken van het team, in de kolommen komen de namen van de teamleden. Tabel 7 laat zien hoe een flexi-, competentie-, preferentie- en bevoegdheidsmatrix kan worden opgebouwd. Dergelijke matrices kunnen ook deel uitmaken van een teambord (zie hoofdstuk 6).

Tabel 7 | Mogelijke matrices voor teams.

	OVERZICHT BEANT-WOORDT VOLGENDE VRAAG	INSCHALING
FLEXIMATRIX	Wie doet wat?	Overzicht van uitvoerende taken en regeltaken, waarbij je zicht krijgt op het aantal teamleden dat een bepaalde taak doet (kan doen) ten opzichte van het aantal dat effectief nodig is.
COMPETENTIE-MATRIX	Wie kan en kent wat?	› Competentieniveau: kennis-/vaardigheidsniveau met betrekking tot een bepaalde activiteit of taak. › Voorbeeld om competenties in te schalen: • B: beginner, moet instructies krijgen • L: leerling, voert uit onder begeleiding • V: vakman, kan de taak zelfstandig uitvoeren • E: expert-uitvoerder, kan anderen opleiden
PREFERENTIE-MATRIX	Wie wil wat?	› Preferentieniveau: mate waarin men taak kan en wil doen, basis voor jobcrafting. › Voorbeeld om preferenties in te schalen: • 0: ik heb de competentie niet en geen interesse • 1: ik heb de competentie niet, maar wel interesse om deze te verwerven • 2: ik ben in opleiding in deze competentie; ik beheers de basis • 3: ik beheers de competentie en ik wil er verder in groeien • 4: ik beheers de competentie en ik benut ze maximaal • 5: ik beheers de competentie, maar ik heb geen interesse meer om ze verder te benutten
BEVOEGDHEIDS- OF BESLISSINGS-MATRIX	Wie beslist wat?	› Kan iemand zelfstandig beslissen en op welke manier? › Voorbeeld om bevoegdheden in te schalen: • B: autonoom beslissen • I: autonoom beslissen, maar expert buiten team of ander team informeren • C: autonoom beslissen, maar expert buiten team of ander team consulteren (om advies vragen) • N: niet autonoom beslissen

WIE KAN EN KENT WAT?

Vroeger had elk van de drie productielijnen van **Remo-Frit** zijn eigen koelruimte plus magazijnploeg. Sinds 2018 gaan alle afgewerkte producten van de verschillende lijnen naar één centraal distributiecentrum met één magazijnploeg (zie ook Figuur 22). Dit centrale magazijn zit in een nieuwe hoogbouw die trouwens ook de centrale aardappelontvangst en Remo 3 huisvest.

De tien magazijniers stellen daar op basis van werkbonnen bestellingen van klanten samen en laden die in vrachtwagens. Dat is hun hoofdjob. Het nieuwe distributiecentrum bracht ook moderne systemen ter ondersteuning van hun werk. Scanners zijn nu bijvoorbeeld op naam, zo ziet men wie welke bestellingen heeft klaargezet. Dit heeft een impact op de precisie waarmee het werk wordt gedaan; waardoor de foutenmarge is gedaald.

Bij vorming van het nieuwe magazijnteam werden heel wat inspanningen gedaan om het team op weg te helpen. De nieuwe teamleider speelde hierin een belangrijke rol. Hij staat steeds voor hen klaar en koppelt snel naar het team terug. De planning (wie moet wanneer werken) wordt door hem geregeld; ook al is het team op dat vlak al veel proactiever geworden. Ziet men dat het druk zal worden, dan wordt iemand vroeger opgeroepen. De teamleden communiceren met elkaar via een WhatsApp-groepje.

Ter ondersteuning van de teamwerking werd tevens een competentiematrix opgesteld. In Tabel 8 zie je hoe deze matrix een overzicht geeft van wie welk competentieniveau heeft voor de verschillende taken in het magazijn. Deze matrix wordt onder meer gebruikt bij het inplannen van de teamleden en bij het opstellen van opleidingsplannen.

Tabel 8 | Een selectie uit de competentiematrix van het magazijnteam van Remo-Frit (met fictieve namen).

- B: beginner, moet instructies krijgen
- L: leerling, voert uit onder begeleiding
- V: vakman, kan de taak zelfstandig uitvoeren
- E: expert-uitvoerder, kan anderen opleiden

		Jan	Bert	Sofie	Wim	Erik	Lieve	Patrick	...
UITVOERENDE TAKEN	...								
	Scannen van orders	E	V	V	V	E	B	L	
	Scanner gebruiken voor randtaken	E	V	V	V	E	B	L	
	Specificaties van bon aflezen en interpreteren	E	V	V	V	E	B	L	
	Speciale bestellingen verwerken	E	V	V	L	V	B	B	
	Speciale dozen klaarzetten volgens de regels	E	V	V	L	E	B	L	
	Correct klaarzetten van orders	E	L	V	B	E	B	L	
	...								
REGELTAKEN	Klanten helpen	V	V	V	V	V	B	L	
	Zorgen voor orde en netheid	V	V	E	V	V	L	V	
	Voorraad beheren (standaard)	V	V	V	V	L	B	L	
	Voorraad beheren (uitgebreid)	V	V	V	L	L	B	B	
	Bonnen maken	V	L	V	V	V	B	L	
	Juistheid producten controleren	V	V	V	V	V	B	L	
	BT batterijen bijvullen en reinigen	L	E	L	L	L	B	B	
	Op veilige en correcte manier werken met BT	L	V	L	V	L	B	B	
	Rijden met heftruck	L	V	L	V	L	B	B	
	...								

In vergelijking met aan het begin van het WIFI2020-project (2017) is het competentieniveau bij de magazijniers duidelijk gestegen. Ze hebben meer verantwoordelijkheden gekregen en nemen nu zelf beslissingen die ze vroeger niet mochten of konden nemen.

VAN TAAKROTATIE TOT TAAKVERRIJKING

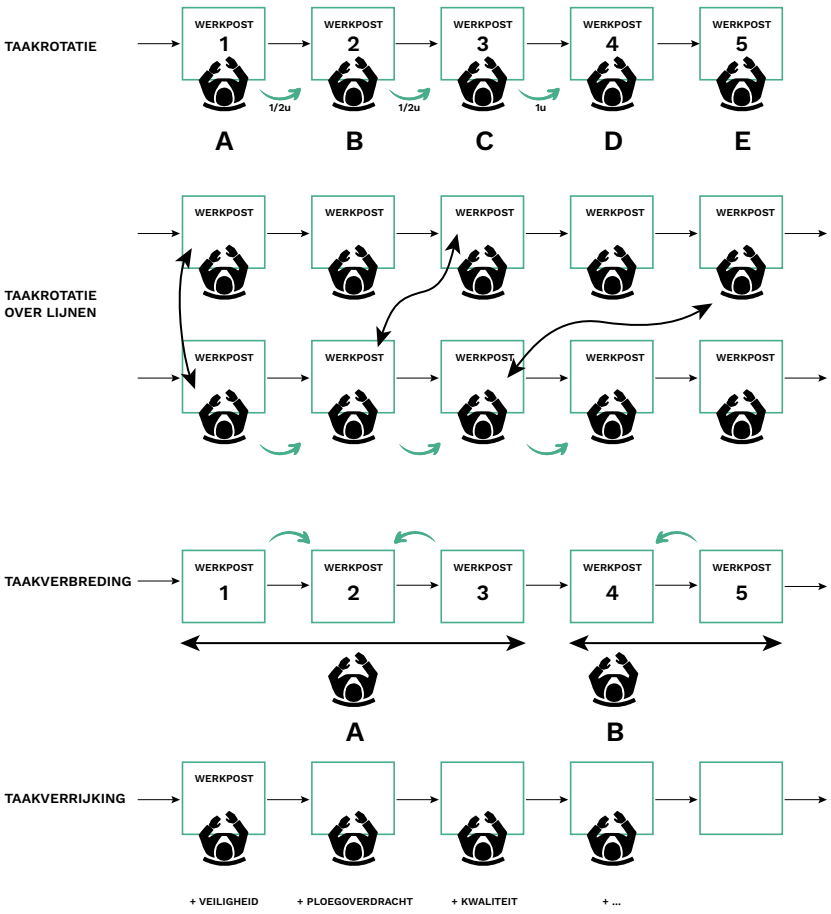
Medewerkers op een gezonde en evenwichtige manier breder inzetten, kan op verschillende manieren. Figuur 25 laat zien dat je mensen kan laten roteren, dat hun takenpakket kan worden verbreed en/of verrijkt.

Bij *taakrotatie* werkt een mensen bijvoorbeeld het eerste half uur aan post 1, het daaropvolgende half uur aan werkpost 2, een uur later aan werkpost 3 enz. Je laat mensen wisselen tussen diverse taken of werkposten met als doel de continuïteit in de werking te borgen en werkdruk breder te spreiden. Monotoon, saai werk wordt op die manier doorbroken en eenzijdige fysieke belasting kan worden afgewisseld – iets wat zeker belangrijk is bij kortcyclische arbeid, waar men steeds dezelfde handelingen moet uitvoeren. Een ander voordeel: medewerkers krijgen een beter inzicht in het productieproces. Ze zien wat de impact van hun taak op de volgende stap in de keten is, waardoor ze sneller ingrijpen als er iets misgaat en meer oog krijgen voor de kwaliteit. Zijn er niet veel rotatiemogelijkheden aan eenzelfde productielijn, dan kan je overwegen om medewerkers *over lijnen heen* te laten roteren.

Naast roteren, kan je mensen ook laten doorschuiven over een aantal werkposten. We spreken dan over *taakverbreding*. In dat geval wordt medewerker A (zie Figuur 25) verantwoordelijk voor werkpost 1, 2 en 3. Medewerker B neemt de verantwoordelijkheid op voor werkpost 4 en 5. Er zit meer variatie in de taken, waardoor de medewerkers ook meer afwisseling hebben op bewegingsvlak.

Taakrotatie en -verbreding gaan over uitvoerende activiteiten. Je kan aan medewerkers op de werkvloer ook een aantal regelactiviteiten toevertrouwen. We spreken dan over *taakverrijking*. Denk aan het opleiden van nieuwe mensen, verlofplanning, ploegoverdracht, kwaliteitscontrole, veiligheid, enzovoort. Dat vraagt bij managers en leidinggevenden toch een mindshift. Zij zitten nog vaak met het ideefixe dat operatoren alleen renderen als ze bezig zijn met productie. Het gevolg is dat eenvoudige administratieve taken vaak worden

uitgevoerd door mensen met een hoger geschoold profiel. Tracht in plaats daarvan hoger geschoolde of duurdere medewerkers in te zetten voor taken van een hoger niveau. Schakel operatoren in voor administratief en technisch werk dat zij zelf aankunnen. Mensen die de kans krijgen om zichzelf te ontplooien, kunnen vaak verrassend veel aan. Je zet op die manier in op de talenten van iedere medewerker, de werkdruk wordt beter verdeeld en je hebt een back-up als



Figuur 25 | Taakrotatie (over lijnen), -verbreding en -verrijking.

de leidinggevende afwezig is. Medewerkers krijgen op die manier ook een breder zicht op hun werk en kunnen korter op de bal spelen bij het voorkomen of oplossen van storingen. Door het takenpakket van medewerkers te verrijken, wordt de manuele, repetitieve arbeid bovendien doorbroken; wat bijdraagt tot de gezondheid van medewerkers op langere termijn.

Wanneer je gaat sleutelen aan de werkorganisatie, zij het via taakrotatie, -verbreding of -verrijking, mag je van sommige medewerkers weerstand verwachten. Dat is ook niet vreemd. Mensen zijn immers gehecht geraakt aan hun vaste werkpost. En na al die jaren, moet het dan opeens anders. Het haalt mensen uit hun comfortzone en zorgt voor onzekerheid. Doe dit dus op een participatieve manier, met de nodige mogelijkheden tot inspraak. Durf ook systemen bij te stellen als ze niet helemaal goed blijken te werken.

OPGERUIMD STAAT NETJES

Op het einde van een shift hebben operatoren in voedingsbedrijven vaak nog wat opruim- of schoonmaaktaken. Dat ligt bij de **Eclair**-medewerkers niet in hun bakje, maar in hun 'rugzakje'. Lijnverantwoordelijke Bake-off **Danny Van De Voorde** licht dit systeem toe. 'Vroeger gebeurde het wel vaker dat er geen deksels op potten zaten, dat er nog materiaal rondslingerde of zelfs dat er messen in schorten bleven zitten. En wie was dan verantwoordelijk? Tja, iedereen en niemand.'

Rugzakjes vullen

Om dat aan te pakken, werden 'rugzakjes' met één of een paar dagtaken op het vlak van orde en netheid in het leven geroepen. Die kwamen er niet zomaar; alle betrokkenen deden suggesties. Op basis van deze input werden de rugzakjes samengesteld. 'Dat was niet meteen een succes. We hebben de clustering van taken per rugzakje wel drie of vier keer moeten herzien,' lacht Danny, 'maar doordat we bij kritiek meteen bijstuurden en oprecht bleven proberen om de rugzakjes gelijkwaardig te maken, zat er meer logica in de verdeling en werd het draagvlak groter.'

Procesafhankelijk

Het systeem werd geïntroduceerd en uitgetest in de Bake-off, een ultraverse afdeling met wel zeventig verschillende referenties. Bestellingen komen 's avonds binnen; wat er gemaakt wordt, ligt de volgende dag in de winkel. 'Op onze afdeling duiden we aan het begin van de shift een hoofdverantwoordelijke aan voor een cluster van taken, die krijgt dan dat rugzakje', vertelt Danny. Het systeem werd

verder uitgerold en gedifferentieerd naargelang de proceseigenschappen. In de andere productieafdelingen, met een continu proces, bepaalt iemands plaats welk rugzakje hij continu draagt.

Upgrade voedselveiligheid

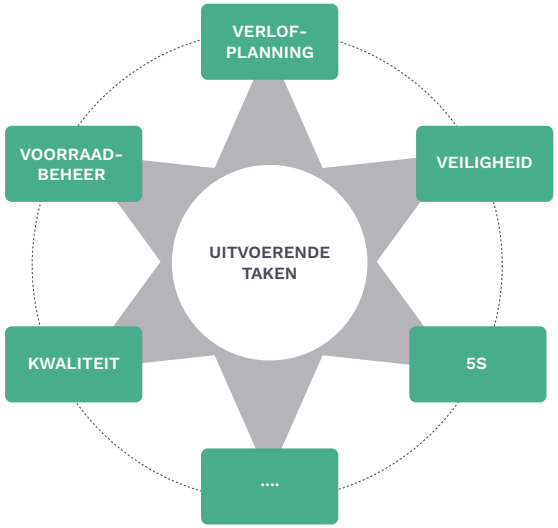
Permanent of niet, de rugzakjes doen hun werk. 'Het is nu duidelijker wat van wie wordt verwacht', benadrukt Danny. 'Op het vlak van voedselveiligheid zien we een duidelijke verbetering. Alles is afgedekt en heeft een code en een plaats, spuitzakken zijn proper enzovoort. Allemaal belangrijke dingen bij het behalen van ons IFS-certificaat.' En ook in de wasserij is het aantal ongevallen door achtergebleven messen in schorten gelukkig drastisch gedaald.

DE TEAMOPDRACHT VERRIJKEN

Het hierboven beschreven systeem van rugzakjes bij Eclair is een voorbeeld van hoe bepaalde regeltaken uit 'het bakje' van de lijnverantwoordelijke worden gehaald en op die manier zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd. Het gaat hierbij om eenvoudige taken, waarbij er zich volgens de KKIT-methodiek (zie Tabel 5) geen probleem vormt op het vlak van referentiekader, kennis, impactevaluatie of tijdshorizon van het team en haar medewerkers. Zoals gezegd kan deze taakverrijking ook op dagbasis gebeuren, waarbij men dus niet blijvend voor bepaalde zaken verantwoordelijk wordt.

Je kan op het vlak van taakverrijking nog een stap verder gaan. Het systematischer en op teamniveau aanpakken, en het op die manier beter borgen op de werkvloer. Regeltaken worden dan niet louter bij de leidinggevende of individuele medewerkers gelegd. Het wordt een teamverantwoordelijkheid die in overleg moet worden geregeld. De regelactiviteiten of -taken die KKIT-gewijs aan het team worden toevertrouwd, worden daarbij in een aantal deelportefeuilles verdeeld waarrond dan *teamrollen* – ook wel '*sterrollen*' genoemd – worden gevormd.

Figuur 26 visualiseert dit ster(rol)model (Van Amelsvoort, Seinen, Kommers, & Scholtes, 2003, p. 44-47). De term sterrol verwijst naar de sterpunten met regelactiviteiten in de figuur. Samen kunnen deze sterrollen het team mee helpen schitteren. Zo kan je bijvoorbeeld een sterrol 5S (zie hoofdstuk 6) introduceren, maar net zo goed een sterrol verlofplanning, kwaliteit, veiligheid. Let wel, het is niet de bedoeling dat er voor alle aspecten die in team moeten worden geregeld, extra rollen worden gecreëerd. Maak dus enkel sterrollen rond de regeltaken waarvoor een continue focus van het team nodig is. Zorg er ook voor dat er niet meer dan een zestal sterrollen zijn, anders is het voor het team niet meer behapbaar.



Figuur 26 | Systeem van sterrollen in een team.

Er kan in team worden besproken welke medewerker (of welk duo), naast het uitvoerende takenpakket, bereid is om zo'n sterrol voor de groep op te nemen. Het voordeel is dat je zo'n rol kan laten aansluiten bij de specifieke interesses en talenten van de teamleden.

Het is voor alle duidelijkheid niet de bedoeling dat een sterrol (houder) alles zelf gaat uitvoeren en de eindverantwoordelijke voor zijn domein wordt – die eindverantwoordelijkheid ligt uiteindelijk bij het volledige team. Veilig werken blijft bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid van elke medewerker. Een sterrol Veiligheid hoeft zich zeker niet als 'champetter' op te stellen, en gaan controleren of iedereen zich wel aan de regels houdt. Het gevaar bestaat immers dat er zo een nieuwe, verkapte vorm van hiërarchie ontstaat – wat niet de bedoeling is van een sterrolsysteem. Een sterrol bewaakt wel dat er blijvende aandacht is voor het thema, hij neemt de communicatie en coördinatie op, zowel binnen als buiten het team. Hij zorgt dat er beslissingen worden genomen, dat gemaakte afspraken worden nageleefd, hij volgt verbeteracties op, enzovoort. In geval van veiligheid bijvoorbeeld, is de sterrolhouder idealiter het eerste aanspreekpunt

van de interne preventieadviseur, en zitten de sterrollen Veiligheid uit de verschillende teams geregeld samen om informatie rond risico's, maatregelen en acties met elkaar uit te wisselen en af te stemmen op het algemene preventie- en welzijnsbeleid van het bedrijf.

TEAMGROEIPAD: STAP VOOR STAP MEER EIGENAARSCHAP

Het C-Flow-traject bracht **Vandemoortele Izegem** een nieuwe macrostructuur (Figuur 20). Binnen die structuur heeft elk team een meestergast. Die staat tijdens een shift niet enkel voor zijn eigen team, maar voor meerdere teams in. Hij is dus ook shift leader. Een operator ziet hierdoor niet steeds zijn eigen leidinggevende.

Dat doet de TC wel

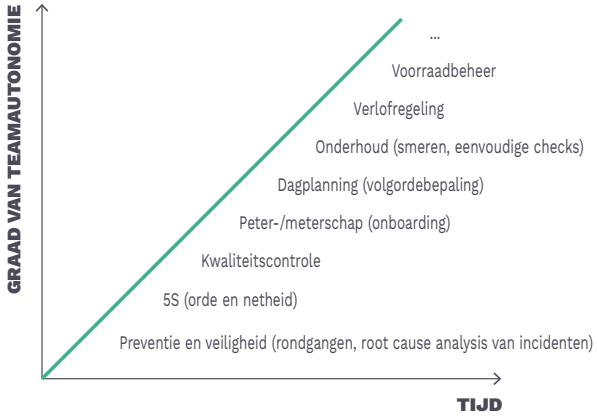
Nog voor deelname aan het WIFI2020-project creëerde Vandemoortele Izegem nog een andere rol binnen teams: de teamcoördinator of TC. Per shift zijn er twee TC's. Het zijn meewerkende operatoren die een aantal taken van de meestergast op zich nemen. Hierdoor krijgt de meestergast tijd voor andere zaken, zoals coaching van het team en de individuele teamleden. Gaandeweg hebben de teams meer verantwoordelijkheden naar de TC's doorgeschoven. Loopt er iets mis, dan gaan de ogen vaak naar de TC (die lost het dan op en wordt zo competenter). Omgekeerd heeft de TC soms de neiging om bepaalde taken uit handen van de operatoren te nemen. Zo blijft bij een stilstand de TC bijvoorbeeld ter plaatse, terwijl de lijnoperator pauze neemt. De TC's zijn de manusjes-van-alles van de teams geworden.

Deze rol toont wat eigenaarschap kan teweegbrengen, hoe het ervoor zorgt dat mensen geleidelijk aan groeien. Hun persoonlijke ontwikkeling zorgt er echter ongewild voor dat andere operatoren minder eigenaarschap opnemen. En dat de werkvloer de TC's zelfs als een hiërarchische (tussen)functie gaat beschouwen – iets wat men bij invoering van de TC-rol eigenlijk wou vermijden.

Verdeel regelactiviteiten over sterrollen

Voor Vandemoortele Izegem is de functie van teamcoördinator een noodzakelijke tussenstap naar bredere inzetbaarheid van meer medewerkers. Toch moet je ervoor zorgen dat bepaalde regelactiviteiten niet bij één persoon (de TC), maar bij meerdere teamleden komen te liggen. En hier komt het sterrolmodel van pas.

Figuur 27 toont dat het verdelen van regelactiviteiten over het team, in verschillende team- of sterrollen, best gradueel gebeurt. Via een teamgroeipad. Afhankelijk van de maturiteit van de teams kan het ene team sneller groeien en zo autonomer of zelfstandiger worden dan een ander. Laat die verschillen ook toe, al kan je als organisatie wel afspreken welke volgorde moet worden gevolgd in het groeipad en welke sterrollen dus het eerst (en verplicht) moeten worden georganiseerd binnen de teams.



Figuur 27 | Voorbeeld van teamgroeipad, met introductie van regelactiviteiten.

TEAM EN TEAMLEIDER

Het vorige hoofdstuk eindigden we met een aantal inzichten rond de rol van de direct leidinggevende (teamleider). Aan de hand van een opsomming van alle regelactiviteiten (of regeltaken) en het toepassen van de KKIT-methodiek kan je bepalen welke verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden waar komen te liggen. Wat moet worden opgenomen door alle operatoren/teamleden (al dan niet met verschillende functieprofielen)? Wat komt bij team-/sterrollen terecht? Wat bij de teamleider? En wat leg ik bij ondersteunende teams?

Interessant vraagstuk hieromtrent: kies je beter voor een structuur met hiërarchische teamleiders die boven hun team staan, of ga je het best voor een meewerkende teamleider? Onderzoek bij 139 productieteams in zes Vlaamse productiebedrijven (waaronder Harol, TVH, Volvo Cars Gent en het toenmalige Ford Genk) verschaft ons op dat vlak een interessant inzicht (Delarue, 2009 in Maenen, 2018, p. 157-159). Daaruit bleek namelijk dat de teams met een meewerkende teamleider minder impact hadden op regelactiviteiten zoals

planning, onderhoud, werkmethoden verbeteren, resultaten opvolgen. De reden? Een gebrek aan tijd om deze activiteiten binnen de beschikbare arbeidsuren op te nemen. De teams met een niet-meewerkende teamleider daarentegen kregen via hun teamleider meer tijd om deze zaken te regelen.

Teams binnen een structuur met hiërarchische teamleiders blijken dus meer regelvermogen, meer slagkracht te hebben, wat vanuit werkbaarheidsoogpunt toe te juichen is (zie hoofdstuk 7). Toch is het verschil niet zwart-wit. De arbeiders in de teams met niet-meewerkende teamleiders bleken echter significant minder binding te hebben met hun bedrijf. Dit komt omdat niet-meewerkende teamleiders eerder als buitenstaanders worden gezien. Ze hebben een minder sterke band met de medewerkers, wat leidt tot minder betrokkenheid ...

HOE KAN HET ANDERS?

Het DNA-verandertraject duwde **Eclairs** managers naar de werkvloer. We laten opnieuw lijnverantwoordelijke **Danny Van de Voorde** aan het woord. Hij is ervan overtuigd dat iedereen betrekken dé sleutel tot succesvolle verandering was. 'We zijn de mensen systematisch gaan bevragen over aspecten van hun werk en hebben dankzij hun input soms kleine, maar erg belangrijke wijzigingen kunnen doorvoeren.' Een bloemlezing.

Wrevel wegwerken

Gepersonaliseerd feestgebak maken, dat doen enkel de ervaren patissiers. Toch werd deze functie bij Eclair wat stiefmoederlijk behandeld. Er was namelijk geen vaste plek in de productiehal voor. 'Hierdoor stonden die mensen altijd in de weg en moesten ze constant om materiaal lopen. Dit was voor iedereen irritant', weet Danny. Alle patissiers kregen de vraag hoe zij het zouden doen. Resultaat: een vaste plek met eigen materiaal. Feestgebak mogen maken, is nu werkelijk een blijk van waardering en vertrouwen.

Wat komt er op ons bord?

Ook kwamen er schermen in de kantine en magneetborden per afdeling. Hierop verschijnt niet enkel algemene informatie zoals verjaardagen of iets over de wekelijkse opleiding. Nee, via deze borden krijgt de werkvloer informatie over nieuwe producten en heeft het een overzicht van de dagplanning. Voor het verandertraject wisten Eclair-operatoren niet wat ze die dag allemaal gingen bereiden. Ze werkten van taak tot taak. Nu lezen ze op het bord of horen ze van de lijnverantwoordelijke wat er die dag allemaal op het programma staat. 'We merken dat mensen hierdoor mee vooruit gaan denken en anticiperen op wat komt', vertelt Danny. 'Ze hebben het gevoel controle te hebben over hun werk.' Deze methode brengt bovendien meer rust én meer begrip voor collega's. 'Waar je vroeger wel eens hoorde: "Is dat alles wat de nacht heeft gedaan?", ziet iedereen nu meteen dat er bijvoorbeeld een extra bestelling tussenkwam.'

Meer dan een koffieklets

Als laatste voorbeeld geeft Danny de koffiesessies. Ook die vergrootten de samenhang in de groep en de betrokkenheid. 'Tijdens zo'n sessie legden we het werk even stil om elkaar beter te leren kennen en onze zeg te doen.' Dit was niet enkel een gesprek met koffie en koek. Er werden ook ludieke kennismakingsspelletjes gedaan. Samen lachen verbindt. 'In één van de sessies werd ons gevraagd waarom we hier graag werken', vult Danny aan. 'Iedereen ging tevreden buiten met het besef: het is hier zo slecht nog niet. Een echte motivatieboost.' Gezien alles evolueert en er voortdurend nieuwe mensen bijkomen, hoopt Danny dat deze sessies om de zoveel jaar worden herhaald. 'En als ik het zo opsom,' concludeert Ronny, 'is het best wel de moeite wat we allemaal hebben gedaan!'

HOOFDSTUK 6.

Systemen volgen structuur

AUTOMATISEREN = ANDERS STRUCTUREREN

De snelle en sterke automatisering waarmee de groeispurt van **Remo-Frit** gepaard ging, veranderde het werk fundamenteel. Teamverantwoordelijke aardappelontvangst **Davy Roels** maakte deze omslag vanop de eerste rij mee.

Beter organiseren

'Toen ik vier en een half jaar geleden bij Remo-Frit startte, losten we één vrachtwagen per uur, nu zijn dat er drie. Met evenveel man.' Hoe dat kan? Dankzij betere en grotere machines; en slimmere organisatie. 'Vroeger was er zowel aardappelontvangst op Remo 1 als op Remo 2, op grote afstand van elkaar dus. Nu staan we centraal op één plek', verduidelijkt Davy. 'Dat zorgt voor een vlottere planning en meer kort overleg. Bovendien ben ik altijd in de buurt als aanspreekpunt.'

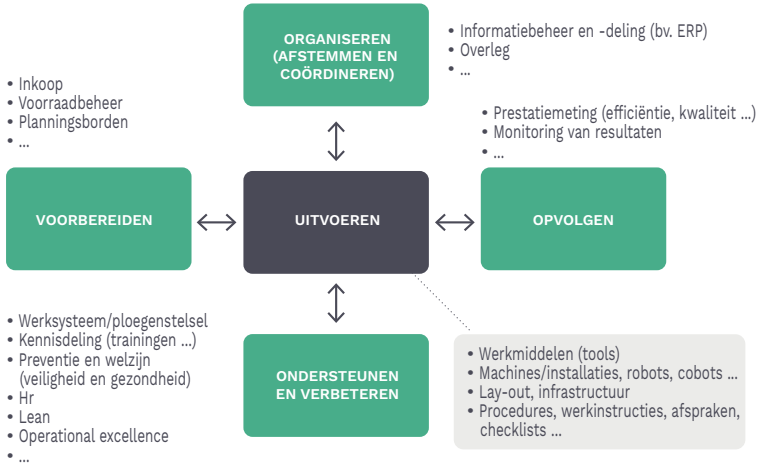
Van manueel naar volautomatisch

En of er geautomatiseerd werd. 'Dit gaat echt ver', beaamt Davy. 'Nog niet zo lang geleden gebeurden alle stappen manueel. Van de chauffeur die bij aanmelding moest uitstappen om een papier in te vullen, tot het omslachtige wegen van de truck en het analyseren van de aardappelstalen.' Nu verloopt alles automatisch. 'We winnen aan tijd en efficiëntie. Het Manufacturing Execution System toont je bijvoorbeeld precies waar de vrachtwagen naartoe moet', weet Davy. 'In een verkeerde silo lossen? Dat zal ons nu niet snel gebeuren.'

ALLE MENSEN WEG

Stel dat je alle mensen, alle medewerkers, uit je bedrijf plukt. Wat dan overblijft, zijn eigenlijk alle systemen van de organisatie. De muren en infrastructuur, de productielijnen, de machines en installaties, de computers en andere technologieën, de plannings- en teamborden, de overlegsystemen, de procedures en werkinstructies, de hr-systemen, de lean- en operational excellence-tools, de financiële systemen, de wettelijke en regelgevende kaders. Kortom, alles wat in een organisatie is voorzien om het uitvoeren en regelen van het werk te ondersteunen en te vergemakkelijken.

Figuur 28 geeft een niet-limitatief overzicht van mogelijke systemen in een voedingsbedrijf. Deze zijn ingedeeld volgens type activiteiten: de uitvoerende activiteiten en de cluster van regelactiviteiten errond (zie hoofdstuk 3, Figuur 13).



Figuur 28 | Niet-limitatief overzicht van systemen in een voedingsbedrijf.

In dit hoofdstuk zoomen we in op een aantal van deze systemen: infrastructuur, hr-systemen, lean-tools, indicatoren, overlegsystemen en (team)borden, en technologie. We zullen deze niet in detail bespreken. Wel willen we aangeven wat de link is met de andere bouwstenen van het organisatiecanvas, en wat hierbij de uitdagingen zijn voor voedingsbedrijven van de toekomst.

ONDERSTEUNEND OF BELEMMEREND?

In het organisatiecanvas (Figuur 5) bevindt de systeembouwsteen zich onderaan rechts. Dit impliceert dat systemen de macrostructuur en de microstructuren van afdelingen of teams zouden moeten ondersteunen. Het motto is hier dan ook: systemen volgen structuur. Toch is dit in de realiteit vaak niet het geval. Traditionele functieclassificatie- en verloningssystemen kunnen bijvoorbeeld het flexibeler organiseren en breder inzetten van medewerkers tegenwerken en belemmeren. Een voedingsbedrijf kan er wel voor kiezen om stroomsgewijs, met end-to-end teams of in minifabriekjes, te gaan produceren. Maar de bestaande infrastructuur, machines en installaties moeten dit ook nog toelaten. Uiteindelijk zullen er afwegingen moeten worden gemaakt en eventueel – in afwachting van toekomstige investeringen – tussentijdse oplossingen moeten worden gezocht. Belangrijk is wel dat er bij de keuze en introductie van systemen steeds wordt geredeneerd vanuit het organisatiecanvas, en vanuit de visie en het toekomstbeeld van de organisatie. In

hoofdstuk 3 zagen we bijvoorbeeld hoe Vandemoortele Izegem dit deed via zijn target image.

INFRASTRUCTUUR

De infrastructuur en lay-out van een bedrijf hebben een niet te onderschatten impact op de werking ervan, en vooral op de samenwerking tussen afdelingen, teams en mensen. De afgelopen decennia kregen bedrijven vaak een infrastructuur die de functionele structuur en command-and-controlcultuur veruitwendigde en bekrachtigde. Chefs kregen bijvoorbeeld een bureau op een platform of verdieping om zo de werkvloer en productielijnen te kunnen overschouwen.

Veel voedingsbedrijven zijn ooit door de oprichter opgestart in een garage of magazijn. Met de groei van het bedrijf werd er stelselmatig een gebouw, blok of verdieping bijgezet om de machines en mensen in onder te brengen. Uiteindelijk krijg je zo een infrastructuur die het hokjesdenken letterlijk versterkt. Het bouwen van een nieuwe productiehal kan in dat opzicht een gigantische opportuniteit en hefboom betekenen voor het flexibeler, stroomsgewijs organiseren. De uitdaging hierbij is om organisatorische wendbaarheid te behouden; door minder met vaste muren te werken en ook machines en installaties niet voor eeuwig vast te zetten. Richting een 'factory on wheels'.

SLIM UITBREIDEN

Bij **Délino** worden de sauzen al lang niet meer in het atelier van de keurslagerij gemaakt. Vader en moeder Denys bouwden in 1986 een moderne en ruime fabriek op bedrijventerrein 't Walletje. In 2018 kwam er een gemeenschappelijke cafetariaruimte bij. Hier kunnen de arbeiders en de kantoormedewerkers samen lunchen. Zo wou men de afstand tussen die twee verkleinen.

Sauzen laten stromen

In dat jaar besliste men ook om de productie uit te breiden en te investeren in een nieuwe productiehal. Die komt er achter de huidige fabriek. Van bij het begin stond hierbij centraal dat de productie (met de stromen koude en warme sauzen) zoveel mogelijk in een flow moet zijn georganiseerd.

Mensen mee laten plannen

Dat allemaal uitdenken deden zussen Stefanie en Evelyn niet alleen. Ook de Délino-medewerkers mochten hun zegje doen over hoe zij de lay-out van het nieuwe gebouw zagen. Van alle machines werden maquettes op schaal gemaakt en op de plattegronden werden alle mogelijke inrichtingen en posities bekeken en geëvalueerd. De architect maakte ook een 3D-versie van het nieuwe gebouw, zodat iedereen zijn nieuwe werkomgeving al eens virtueel kon verkennen. De eerste spadesteek kwam er in het najaar van 2020 ... een belangrijke stap in het waarmaken van de groei-ambitie van het bedrijf.

HR-SYSTEMEN

Als een voedingsbedrijf zich flexibeler wil organiseren, dan moet de manier waarop men naar werk en loopbanen kijkt ook mee-evolueren. Tabel 9 beschrijft hoe werk wordt benaderd in traditionele versus flexibele organisatieregimes. Het gaat om een verschuiving van functies naar rollen, van taak- naar resultaatgerichtheid, van verticale naar horizontale loopbanen, van persoonlijke opleidingsplannen (POP) naar talent- en teamontwikkelplannen (TOP).

Tabel 9 | Verschillen in werk/jobs tussen traditionele en flexibele organisatieregimes (gebaseerd op: Van Gelderen, 2013).

	TRADITIONEEL ORGANISATIEREGIME	FLEXIBEL ORGANISATIEREGIME
WAT IS WERK?	Een functie	Een rol of combinatie van rollen
WAT DOE JE?	Taakgericht: ik vervul een functie en voer taken uit	Resultaatgericht: ik draag bij aan teamresultaten en voeg waarde toe
HOE GROEIT WERK?	Verticale loopbaan (met meer verantwoordelijkheid voor meer mensen en middelen)	Horizontale loopbaan (met meer verantwoordelijkheid door competenties)
HOE (H) ERKENT MEN JOU?	Aan je rang/functieclassificatie, grootte van je team, grootte van kantoor, enz.	Aan je resultaten en competenties
HOE WORD JE GEËVALUEERD?	1-op-1, door leidinggevende	In team, door teamleider en (meerdere) teamleden
HOE BEN JE SUCCESVOL?	Bredere vaardigheden en meer macht	Verdiepte vaardigheden, erkenning door collega's
WELKE HULPMIDDELEN ZIJN ER?	Functieclassificatie, organigram, procedures, POP (persoonlijke opleidings-/ontwikkelplannen) enz.	Visie en waarden, rolbeschrijvingen, talentontwikkelmodellen, TOP (teamontwikkelplannen) enz.

Deze verschuiving vraagt om aangepaste systemen op het vlak van werving en selectie, jobomschrijving, opleiding, evaluatie, beloning en waardering. Ook de rol van de personeelsverantwoordelijke of hr-dienst zal moeten mee-evolueren. Van het voornamelijk uitvoeren van administratief hr-werk naar het uitwerken van kaders rond bovengenoemde systemen en het ondersteunen van teamleiders en teams met tools en advies. Of om het met een boutade te zeggen: HRM verschuift van Human *Resources* Management naar Human *Relations* Management.

HR IN EEN NIEUW JASJE BIJ DÉLINO EN ECLAIR

Waarden als vertrekpunt bij Délino

De organisatorische veranderingen van sauzenfabrikant **Délino** waren stuk voor stuk gedreven vanuit de GOESTE-waarden (Gedreven, Open, Energie, Samen, Talent en Eer(lijk)). Die vormden ook de basis voor de herwerking van functiebeschrijvingen en functioneringsgesprekken. Die heten nu trouwens 'groeigesprekken'. Welke kleine stappen kan jij als werknemer vooruitzetten? Dat vormt de kern van deze uitwisseling. Ook de manier van werven en selecteren werd aangepakt. Eerst draaien kandidaten een aantal dagen proef in het team. Daarna hebben de teamleden inspraak in het al dan niet weerhouden van de potentiële collega. Wederom fungeert GOESTE als toetssteen in de evaluatie.

Eclair zorgde voor structuur

Patisseriebedrijf **Eclair** werkte een bedrijfseigen beroepsclassificatiesysteem uit en legde dat vast in een ondernemings-cao. Competenties, dat zijn de bouwstenen van dit nieuwe systeem. De classificatie omvat niet enkel uitvoerende, maar ook regeltaken. Hieraan zijn opvolgingsgesprekken gekoppeld met de lijnverantwoordelijken die hiervoor een specifieke opleiding kregen. Verder verloopt nu ook het onthaal (de onboarding) van nieuwkomers systematischer via onder meer een onthaalchecklist en vaste evaluatiemomenten.

Rond beloningsbeleid zien we op dit moment maar weinig innovatieve praktijken in productiebedrijven. Enkele tips om hierin stappen te zetten:

- *Eerst de vis, dan de boter.* Als het takenpakket van medewerkers wijzigt en ze breder en flexibeler inzetbaar worden, dan is het logisch dat men iets in return verwacht. Het gevaar hierbij is echter dat men – mede door druk vanuit vakbondszijde – meteen vindt dat elke nieuwe taak moet worden verloond. Wij adviseren om een collectieve afspraak te maken. Die legt vast dat je eerst het veranderproces ingaat en kijkt hoe de nieuwe organisatie eruit zal zien (de 'vis'), en dat je pas daarna over centen (de 'boter') praat. Ja, er komt boter bij de vis, maar niet meteen. Eerst moet je weten welke vis er in de pan komt te liggen.
- *Destilleer vanuit je visie en waarden een aantal principes, en gebruik deze als toetssteen (zie hoofdstuk 2).* Hoe kijk je als bedrijf naar werk, medewerkers en loopbanen? Welke garantie wil en kan je je medewerkers geven als bedrijf: werkpostzekerheid (dezelfde werkpost of lijn voor de rest van iemands loopbaan), functiezekerheid of jobzekerheid? Wat verwacht je op het vlak van inzetbaarheid (in de breedte) en expertise (in de diepte)? Start je vanuit functies of rollen? Redeneer je vanuit taakuitvoering of output? Scherp die principes indien nodig doorheen het proces aan.
- *Beloning is meer dan verloning.* Er wordt nog te veel louter in termen van financiële compensatie geredeneerd. Het feit dat men kan bijleren in een job en afwisseling heeft, is voor sommigen veel waard. Ook tijd wordt een alsmaar kostbaarder goed. Mensen hechten er dan ook belang aan dat ze hun werk en privé goed op elkaar kunnen afstemmen. Moeten alle medewerkers van dezelfde ploeg bijvoorbeeld op hetzelfde moment starten en stoppen? Hoe wordt er met pauzes omgegaan? Op welke momenten kunnen medewerkers verlof nemen? Denk bij beloning dus niet enkel in euro's, en durf bepaalde 'evidente' systemen in vraag te stellen.

LEAN

Lean production (ook wel gekend als lean manufacturing of lean thinking) helpt bedrijven om procesoptimalisaties door te voeren en continu te verbeteren. De meeste voedingsbedrijven werken al op een of andere manier met lean-technieken – al dan niet op een systematische manier. Denk aan: 5S, root cause analyses (RCA), kaizen events, TPM (Total Productive Maintenance), visual management, enzovoort.

KAIZEN IN ACTIE

Sinds C-Flow bij **Vandemoortele Izegem** in het leven werd geroepen, houdt de plant kaizen events. Een event van een of meerdere dagen waarin een specifiek probleem door een multidisciplinair team onder

de loep wordt genomen en opgelost. In het begin stond het event zelf en de daaraan gekoppelde verbeteracties centraal. Nu is er een gestructureerd verloop met: pre-meeting, informatie-inzameling, event, bepaling van actiepunten, opvolging van deze punten en terugkommoment.

Leane lijnen

Een van die kaizen events vond in 2019 plaats om de werking van twee productielijnen bij Team Vlootjes te optimaliseren (zie Figuur 19). Het moest de efficiëntie van beide lijnen verhogen, door stilstanden te minimaliseren en de lijnen sneller te doen draaien. Zonder de werkbaarheid uit het oog te verliezen. Het multidisciplinaire team voor deze kaizen bestond uit: een reliability engineer, de business line director van de Vandemoortele-groep, en iemand uit Voorbereiding, uit Productie, uit Palletisatie en uit het management.

Blijvende verbeteringen

Voorafgaande analyse toonde een belangrijke interafhankelijkheid tussen Voorbereiding en Productie (de eerste kon de tweede bijvoorbeeld vaak niet volgen), en tussen Productie en Palletisatie. Dat deze drie afdelingen zich op verschillende verdiepingen bevinden, maakt afstemming er bovendien niet makkelijker op.

Dit kaizen event leidde onder meer tot volgende verbeteracties:

- Een aantal bottlenecks in de voorbereiding werden aangepakt. Er komt een nieuw batchsysteem, waardoor de voorbereiding online wordt aangestuurd en op alle plaatsen visueel wordt opgevolgd.
- In Voorbereiding worden prioriteiten gesteld, zodat bepaalde lijnen voorrang krijgen. Hierbij wordt via procescomputers visueel gemaakt wat de status van de verschillende productielijnen is (vroeger werd dit enkel aangegeven met een lamp). Ziet Voorbereiding bijvoorbeeld dat een bepaalde lijn in Productie stilligt, dan zal men eerst een andere lijn voorbereiden. Kortom: betere visualisatie en uitwisseling van informatie.
- Productie en Palletisatie delen beelden met elkaar dankzij een camera (vroeger was er opnieuw enkel een lamp die een signaal gaf). Ligt Palletisatie stil, dan ziet Productie dat. En omgekeerd: Palletisatie volgt wat de status is in Productie. Hierdoor kunnen alle afdelingen sneller om- of bijschakelen bij problemen.
- Stilstanden als gevolg van de voorbereiding werden in een KPI gegoten. Niet enkel voor de lijnen waarop de kaizen zich richtte, maar voor alle productieteams.
- Er werd een laborant (kwaliteitsdienst) toegewezen aan het team.

Bij Vandemoortele Izegem stopt men trouwens niet bij het invoeren van de acties. Na elk kaizen-gebeuren volgt er een evaluatie, en de successen die eruit voortvloeien, die worden gevierd.

Lean-methodieken helpen zowel ploegen in functionele afdelingen als (multidisciplinaire) teams in flexibelere organisaties om efficiënter te werken. Hierbij wordt de arbeidsorganisatie an sich (de macrostructuur en/of microstructuren) echter niet altijd in vraag gesteld. Als bedrijf moet je je bewust zijn van deze potentiële blinde vlek. Het organisatiecanvas (Figuur 5) kan hierbij helpen.

Een andere valkuil is dat er te veel vertrouwen wordt gesteld in de (lean-)systemen zelf, omdat ze zo beheersbaar lijken. Welk systeem er ook wordt geïntroduceerd, het succes staat of valt met de toepassing en behoud ervan. Uiteindelijk gaat het om de betrokken mensen. Neem 5S, een methode om de werkplek beter te organiseren. Bij implementatie van 5S wordt het eigenaarschap traditioneel bij de eerstelijnsleidinggevenden gelegd. 5S komt dan 'in hun bakje' terecht. Bovenop productie, kwaliteit, veiligheid en andere regeltaken. Het resultaat? In het begin worden er mooie, zichtbare resultaten geboekt, maar na verloop van tijd verwatert het systeem – afhankelijk van de mate waarin de leidinggevende zijn medewerkers blijft aanjagen en productie-issues al dan niet voorrang krijgen.

Het kan ook anders. Door 5S als een rol bij een, meerdere of alle leden van een team te leggen, en er zo een meer gedeelde verantwoordelijkheid van te maken (zie ook 'sterrollen' in hoofdstuk 5). Op die manier kan de vijfde en moeilijkste S, deze van 'Shitsuke' of 'Standhouden', ook effectief worden gerealiseerd.

INDICATOREN

Indicatoren stellen bedrijven en mensen in staat om resultaatgerichter te werken en continu te verbeteren. In de meeste productieomgevingen wordt op een of andere manier gewerkt met KPI's (Key Performance Indicators). In grotere voedingsbedrijven is OEE (Overall Equipment Efficiency) een gangbaar systeem. OEE is dan een indicator bestaande uit parameters rond machinebeschikbaarheid, performantie (bv. de snelheid van een lijn) en kwaliteit.

ZICHTBARE PRESTATIES MOTIVEREN

OEE in mensentaal

In zijn verandertraject wou chocoladebedrijf **Libeert** de OEE-cijfers beter gaan visualiseren en klaarder uitdrukken. De dashboards op de werkvloer waren veel te complex. Pas als een team zicht heeft op en feedback krijgt over zijn prestaties, wordt het gemotiveerd om samen stapsgewijs te blijven verbeteren. Dit betekent dat het team eigenlijk vooral nood heeft aan informatie waar het zelf impact op heeft. Liefst zo eenvoudig mogelijk: prestaties uitgedrukt met kleurencodes, smileys en euro's.

Meetings en datalogging voor minder stops

Om het aantal productiestops te drukken, nemen de managers van de technische dienst, het onderhoud en de productie nu elke ochtend de stilstanden van de voorbije shift onder de loep. Een NO STOP-meeting dus. Samen met een technieker zoeken ze naar oplossingen en definiëren ze de vereiste actie(s). Hier neemt de lijn waar mogelijk zelf zaken op. Aan de hand van datalogging krijgt men een beter zicht op het volledige verbeterproces. Resultaat: minder (kleine) stops, minder frustratie onder de operatoren en minder 'brandjes blussen' bij de techniekers.

Productwissels monitoren

Ook de tijd tussen twee batches wordt efficiënter ingevuld. Vaak zijn productwissels het 'probleem' van de chef. Wij wilden er bij Libeert een teamevent van maken. Iedereen gaat nu samen op zoek naar tijdswinsten. Voor blokjes van tien minuten wordt vastgelegd wie wat doet. Dankzij monitoring kan er worden gevisualiseerd welke productiviteitswinst dit oplevert. Vijf minuten minder reiniging betekent immers 1% meer rendement. De bedoeling is om die winsten uit te drukken in euro's. Zo zien en voelen medewerkers wat het betekent om dingen systematischer aan te pakken.

De kracht van indicatoren hangt vooral af van hoe ze worden gekozen en toegepast. Enkele aandachtspunten:

- *Andere doeleinden en -groepen vereisen andere indicatoren (of een ander gebruik ervan).* Moeten de indicatoren de operationele activiteiten ondersteunen? Zodat individuele operatoren kunnen inschatten of ze 'een goede shift' draaien? Zodat ze zich meer bewust zijn van stilstanden? Van kwaliteit? Zodat ploegen of teams de nodige feedback krijgen over hun werking? Of zijn de indicatoren vooral bedoeld voor de besturing? Om het management een overzicht te geven van de prestaties in alle afdelingen? Of om hen in een oogopslag te tonen waar men al dan niet goed bezig is?
- *Maak indicatoren voor operatoren zo eenvoudig en begrijpelijk mogelijk*, door bijvoorbeeld te werken met emoji's, symbolen en kleuren.
- *Zorg voor correcte data.* Idealiter zijn dat cijfers die realtime en automatisch door een machine of productielijn worden gegenereerd. In de praktijk speelt echter ook de nauwkeurigheid mee waarmee operatoren data registreren. Betrek dus je medewerkers bij het bepalen van indicatoren. Enkel indicatoren die hen echt helpen in hun werk en die de (team)prestaties verbeteren, zullen effectief goed worden opgevolgd.
- *Schep duidelijkheid over wat je ziet als 'een team'.* Teamindicatoren zijn pas zinvol als dat team ook impact heeft op die indicatoren en die teamleden zich samen verantwoordelijk voelen voor resultaten. Over welk 'team' gaat het? Een ploeg/shift, een team over shifts heen (bv. voor alle ploegchefs van diverse shifts)? Een team over functies of afdelingen heen (multidisciplinair team met managers van technische dienst, kwaliteit, planning enz.)? Een team over plants heen (bv. voor inpakmanagers van diverse sites)?
- *Let op voor uniformiteit.* Indicatoren, zoals OEE-cijfers, zijn er vaak in eerste instantie voor het management. Om lijnen, ploegen en sites met elkaar te kunnen benchmarken. Het gevaar is dat appelen met peren worden vergeleken (omdat de ene lijn bijvoorbeeld minder moderne machines heeft of meer flexibiliteit aan de dag moet leggen). De hokjesmentaliteit wordt hierdoor versterkt en de onderlinge concurrentie aangewakkerd (waarbij ploegen zelfs informatie voor elkaar achterhouden). Let er dus op om indicatoren op een gezonde manier te gebruiken, om zo de leer- en verbetercultuur op de werkvloer te ondersteunen.
- *Kijk verder dan pure productieprestaties en KPI's.* Het kiezen van en werken met specifieke KBI's – Key *Behavior* Indicators – helpen je teams om zich bewust te worden van hun werking als team en het gedrag dat van hen wordt verwacht.

OVERLEG EN BORDEN

In een organisatie kunnen heel wat soorten **overleg** bestaan: op verschillende niveaus, ad hoc of structureel, met een specifieke frequentie en duur, en met een bepaald doel (informatie delen, problemen bespreken). Daily stand-up meetings zijn bijvoorbeeld gangbaar in heel wat voedingsbedrijven. Dergelijke dagstartmeetings kunnen dan op verschillende niveaus gebeuren, ook wel 'tiered meetings' genoemd: de teamleider met teamleden (tier 1), de supervisor met teamleiders (tier 2), en de manager met supervisors en staf (tier 3). Een ander mogelijk en nuttig overleg is dat tussen ploegen, waarbij de volgende ploeg vijf à tien minuten vroeger komt waardoor een directe overdracht tussen collega's van verschillende shifts kan gebeuren.

Welk overlegsysteem je ook kiest, zorg ervoor om routine in het overleg te krijgen en te houden. Enkele tips:

- *Zorg voor een duidelijke rolverdeling.* Wie bereidt de meeting voor, wie leidt de meeting, wie volgt gemaakte afspraken op? Dit is doorgaans de leidinggevende. Het is echter krachtiger om hierrond ook bepaalde rollen in het team te leggen, of zelfs te roteren zodat iedereen de meeting eens moet leiden. Zo wordt de verantwoordelijkheid verdeeld en stijgt de betrokkenheid.
- *Bepaal vooraf een aantal spelregels:* het gewenste gedrag (elkaar laten uitspreken en respectvol aanspreken), de rol van de teambordleider, de duur en frequentie van de meetings, enz.
- *Hou korte maar frequente meetings.* Bij de opstart van een gestructureerd overlegsysteem zijn er veel punten te bespreken en worden er veel acties gegenereerd. De voorziene tijd is dan doorgaans te kort. Maar door de routine vol te houden, neemt de lijst met vergaderpunten en maatregelen geleidelijk af. Hoe meer je het doet, hoe gemakkelijker het wordt. Doorbijten is dus de boodschap.
- *Zorg ervoor dat medewerkers de meerwaarde van een overleg (blijven) voelen.* Evalueer dus regelmatig hoe het loopt en stel indien nodig bij. Meetings waarbij een teamleider zijn ploeg toespreekt en de teamleden zwijgen en ongeïnteresseerd achteroverleunen, zijn voor beide partijen frustrerend.
- *Leer mensen feedback geven aan elkaar.* Open durven spreken is immers cruciaal.

Een **(team)bord** kan helpen om operationele zaken en de teamwerking zelf te bespreken. Het brengt en houdt het proces van continue verbetering op gang. In veel bedrijven worden ze echter voor andere dingen gebruikt. We zien dan zakelijke, uniforme borden verschijnen om informatie te delen met de werkvloer en/of met het management. Daarom een aantal aandachtspunten rond teamborden:

- *Hou borden zo eenvoudig en visueel mogelijk.* Hoe gesofisticeerd of fancy je borden ook maakt, de essentie is dat mensen samenkomen en over hun werk en teamwerking praten. Met een whiteboard met magneten, stiften (één kleur voor één type boodschap) en tape (om te compartimenteren) kom je al een heel eind. Ook al weten we dat dit in voedingsbedrijven soms moeilijk te combineren is met een vochtige omgeving en strenge hygiëne-eisen.
- *Geef teams eigenaarschap over hun bord.* Laat het hen voor zover mogelijk zelf vormgeven. Dit betekent dat uniformiteit in het bedrijf op het vlak van borden (deels) moet worden losgelaten. Maak afspraken over welke thema's standaard op een teambord moeten komen en welke accenten een team zelf kan leggen. In Tabel 10 vind je mogelijke thema's of elementen voor een teambord.
- *Bekijk hoe een bord het best kan worden gebruikt om informatie te delen met andere teams* (incl. ploegoverdracht), met ondersteunende diensten (hr, technische dienst, kwaliteit, planning enz.), met het management. Is er voldoende ruimte, dan kan je ook werken met meerdere borden: een centraal teambord, een apart verbeterbord en een bord voor communicatie met andere afdelingen.
- *Plaats het teambord op een rustige plek* waar het team veel komt en waar er ongestoord kan worden overlegd. Zaken zoals: statafels, koffie of fruit kunnen het overleg zeker bevorderen.
- *Wees je bewust van mogelijke gevoeligheden rond privacy.* Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van foto's of het afficheren van competenties.

Tabel 10 | Mogelijke elementen op een teambord.

- **Datum** van laatste update
- Wie zit in het team?
  - Wie doet wat? (fleximatrix)
  - Wie kan wat? (competentiematrix)
  - Wie wil wat? (preferentiematrix)
  - Wie beslist wat? (beslissingsmatrix)
- **Ploegoverdracht**: informatie voor vorige/volgende ploeg
- **Planning**
  - Productieplanning en werkverdeling
  - Verlofplanning
  - Andere belangrijke data
- **Indicatoren**
  - KPI's (Key Performance Indicators): monitoring van outputparameters zoals Quality, Cost, Delivery, Safety, Man, Environment (QCDSME)
  - KBI's (Key Behavior Indicators): monitoring van gedragsparameters zoals het aantal gemelde onveilige situaties of bijna-missers, het dagelijks houden van dagstartmeetings en/of teambordsessies, het overal toepassen van 5S, enz.
- **Successen**: wat hebben we afgelopen periode gerealiseerd?
- **Verbeteraanpak**: probleem - frequentie/ernst/oplosbaarheid - kernoorzaak - maatregel - eigenaar - status
- **Communicatie** vanuit/naar hr-dienst (opleidingen), kwaliteit, technische dienst enz.
- **Parking**: welke belangrijke topics moeten buiten de teambordsessie worden besproken en door wie?
- **Team mood**: hoe voelen we ons? (met smileys geven teamleden aan hoe ze zich bij de start van elk teambordoverleg voelen)
- **Andere informatie**: verjaardagen, geboorte/overlijden, zoekertjes enz.

TECHNOLOGIE

Technologie in voedingsbedrijven is technologie die uitvoerende of regelende taken kan vervangen of mensen hierbij kan ondersteunen. Het is technologie om te produceren (machines, automatisering van processtappen, fysieke ondersteuning van operatoren), om data voor procesoptimalisatie te verzamelen (werknemers-, product- en procesdata), om beslissingen te automatiseren, om informatie te delen (beslissingen, instructies enz.), om te communiceren, om operatoren te trainen. Dankzij doorbraken op vlakken zoals digitalisering, connectiviteit en artificiële intelligentie spreekt men over Industrie 4.0 of smart manufacturing: machines en productiesystemen zijn digitaal met elkaar verbonden en hun data worden gecapteerd, geanalyseerd en gedeeld (zie onder meer Verdonck, 2019).

COBOTS TO THE RESCUE

Het kaizen event bij **Vandemoorte Izegem** leidde onder meer tot een verbeterde, stroomsgewijze werking van de organisatie. Voorbereiding, Productie en Palletisatie werden op elkaar afgestemd.

Zij aan zij

Ook de snelheid van de lijn werd onder de loep genomen. De lijn kon wel sneller, maar de operatoren die de bekers/vlootjes op de lijn zetten niet. Hierop werd beslist om een cobot aan te schaffen. Een succes, want in de toekomst zullen er nog meer op de werkvloer worden geïntroduceerd. De tijd die vrijkomt dankzij de cobot gaat naar taakverbreding en -verrijking.

Sneller ≠ productiever

Toch betekent de komst van de cobot niet dat de lijn nu op haar maximale snelheid draait. De operatoren bij Vandemoortele Izegem bepaalden vroeger vaak zelf de snelheid van hun lijn. Uit analyses bleek echter dat de maximale lijnsnelheid tot meer microstops en dus een lagere productiviteit leidde. Daarom werd een bepaalde snelheid afgesproken. De lijn draait nu stabieler en er zijn geen verschillen meer in lijnsnelheid tussen de verschillende ploegen. Naarmate de oorzaken van microstops verder worden aangepakt, kan die lijnsnelheid in de toekomst nog verhoogd worden.

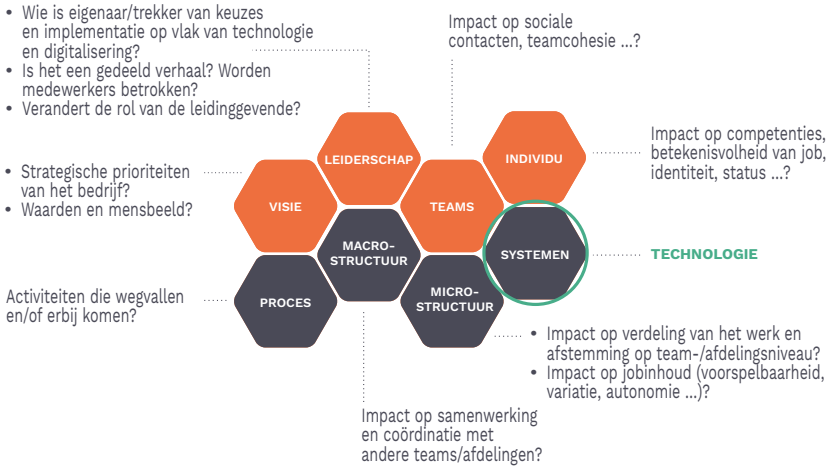
Toch staat de invoering van nieuwe technologie niet per definitie garant voor succes. De implementatie van nieuwe technologie kan ook:

- mislukken, omdat deze niet door de medewerkers wordt gedragen en omarmd;
- niet tot de beoogde voordelen leiden: de vooraf gecalculeerde efficiëntiewinsten worden bijvoorbeeld niet behaald;
- onvoorziene neveneffecten veroorzaken: automatisering kan leiden tot de uitholling van jobs – jobs die vooral nog bestaan uit repetitieve restarbeid.

In hun bestseller 'Machine Platform Crowd: Harnessing our Digital Future' stellen professoren Erik Brynjolfsson en Andrew McAfee (2017) dat nieuwe technologie pas echt goed kan en zal werken als de voordelen van die technologie succesvol worden gecombineerd met de sterktes van de betrokken mensen. Digitalisering werkt vooral bij recurrente processen, waar specifieke vroegere patronen kunnen helpen om beslissingen te automatiseren en te digitaliseren.

Zoals we al beschreven in de inleiding van dit boek, neemt die recurrente business in veel voedingsbedrijven echter af. Orders worden complexer, met meer variatie en onvoorspelbaarheid, met kleinere volumes en kortere runs. In dergelijke contexten is het cruciaal om de wendbaarheid van het productieproces te behouden en te optimaliseren. Dit vereist weloverwogen keuzes over investeringen op het vlak van automatisering en digitalisering. Hoe kunnen deze nieuwe technologieën zo goed mogelijk worden geïmplementeerd? Rekening houdend met de arbeidsorganisatie?

Figuur 29 toont in dat verband het organisatiecanvas met een aantal aandachtspunten. Medewerkers moeten zo vroeg mogelijk in het verhaal worden betrokken. En je moet kijken wat de impact kan of zal zijn op (de werkbaarheid van) hun jobs en op hun onderlinge samenwerking.



Figuur 29 | Arbeidsorganisatorische aandachtspunten met betrekking tot technologie

IETS NIEUWS? WERKGROEP BESLIST!

Het verandertraject van **Vandemoortele Izegem** bracht de fabriek meer betrokkenheid en betere samenwerking tussen teams en diensten. Site Manager **Nele Union** illustreert de positieve impact hiervan met een voorbeeld.

Boven de hoofden beslist

'Vroeger verliep het bestellen van palletisers voor de Palletisatieafdeling als volgt: Engineering deed een studie van wat volgens hen nodig was en van de markt. Ze plaatsten de bestelling, en de nieuwe palletisers werden op het einde van een shift geleverd met de verwachting dat de volgende shift ze wel in gang zou steken', vertelt Nele. Productie werd nergens bij betrokken. Gevolg: weerstand bij het personeel, ontevredenheid over productkenmerken of -onderdelen, onderbenutting van de mogelijkheden door gebrek aan opleiding.

Klare boter, klare vis

Dat is verleden tijd. Dergelijke aankopen gebeuren nu door een werkgroep. 'De mensen op de werkvloer – in dit geval een magazijnier die zijn collega's vertegenwoordigt en een directe leidinggevende – worden betrokken en vormen met iemand van Engineering een werkgroep. Samen bereiden ze de aankoop van nieuw materiaal voor', verduidelijkt Nele. 'Ze gaan zelfs testen bij de leverancier. En voor een machine of een hulpmiddel aankomt, ligt er een plan op tafel voor introductie en opleiding. Dat werkt stukken beter.'

HOOFDSTUK 7.

Werkbare jobs ontwerpen

WERKBAAR OF NIET?

De woorden ‘werkbaar werk’ en ‘werkbaarheid’ horen we alsmaar vaker in bedrijven weerklinken; ook in de voedingsindustrie. Enkele jaren geleden bracht Alimento in dat verband een inspiratieboek rond werkbaar werk uit (Bossaerts, 2017). Er verschenen ook publicaties rond kortcyclische arbeid (De Craecker, Drees, Eeckelaert, & Maenen, 2016) en ploegenarbeid in voedingsbedrijven (Lamberts, 2017).

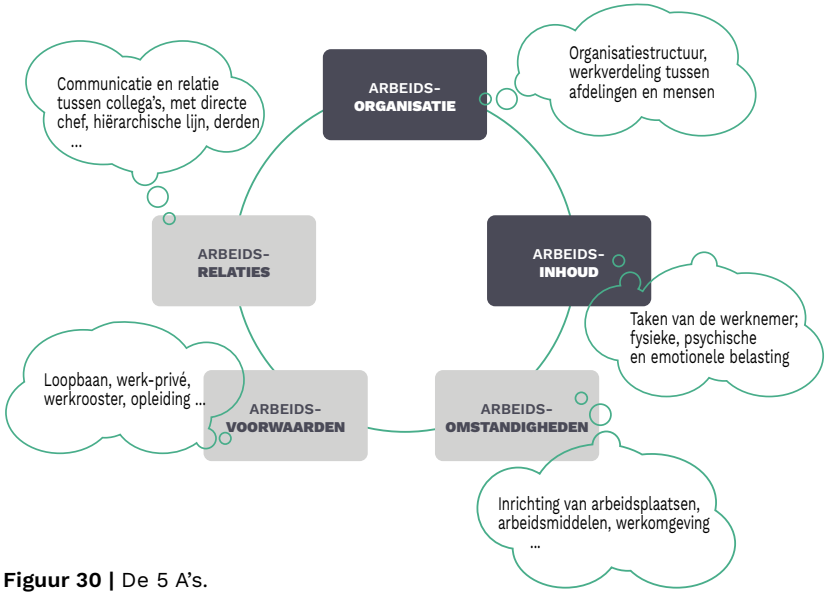
Maar hoewel er over werkbaar werk veel wordt gepraat en geschreven, blijft het een containerbegrip. Een containerbegrip dat emotionele reacties en hevige discussies uitlokt. Logisch, want iedereen benadert werkbaarheid vooral vanuit zijn eigen leefwereld en werkervaring. Wat voor de een onwerkbaar is, is dat misschien niet voor zijn collega; ook al heeft die min of meer dezelfde job. Laat staan dat werkbaarheid hetzelfde zou zijn voor een arbeider aan een lopende band als voor een technieker; of voor een zaakvoerder, zelfstandige, bankbediende, leerkracht of zorgkundige. Sector, beroep, organisatie(beleid), functie, statuut, verloning, leeftijd, levensfase, privésituatie, persoonlijke gezondheid, veerkracht ... al deze factoren hebben op de een of andere manier een impact op iemands werkvermogen en perceptie van werkbaarheid.

ZEG EENS AAAAA

Ervoor zorgen dat werk werkbaar is, is geen keuze. In de voedingsindustrie zijn bedrijven met vakbondsafvaardiging verplicht om een cao ter bevordering van werkbaar werk af te sluiten. Er is ook een wetgevend kader. Zo worden in onze federale welzijnswetgeving[1] verplichtingen opgelegd rond veiligheid, gezondheidsbescherming, ergonomie, arbeidshygiëne, verfraaiing van de werkplaatsen en psychosociale aspecten.

Dat laatste domein, psychosociale aspecten, gaat over je gevoelens en gedachten (psychisch) in combinatie met je relatie tot andere mensen op het werk (sociaal). De wetgever deelt risico’s rond jobgerelateerde psychosociale problemen op in vijf A’s: arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsrelaties, arbeidsorganisatie en arbeidsinhoud[2]. Figuur 30 geeft deze vijf A’s weer met een aantal onderliggende elementen. Als werkgever ben je verplicht om in je bedrijf de (psychosociale) risico’s in kaart te brengen, te monitoren en er een beleid rond te voeren.

1. Wet van 4 augustus 1996 inzake welzijn van werknemers bij de uitvoering van hun werk (BS van 18 augustus 1996).
2. Wet van 28 februari 2014 tot aanvulling van de wet van 4 augustus 1996 inzake welzijn van werknemers bij de uitvoering van hun werk wat de preventie van psychosociale risico’s op het werk betreft, waaronder inzonderheid geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk (BS van 28 april 2014); en koninklijk besluit van 10 april 2014 betreffende de preventie van psychosociale risico’s op het werk (BS van 28 april 2014).

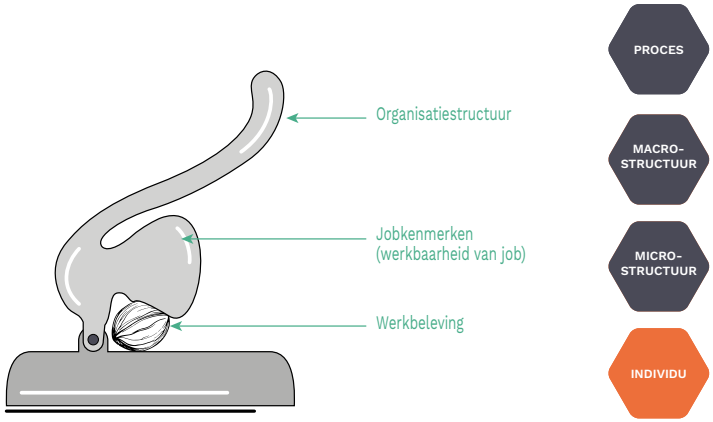


Figuur 30 | De 5 A’s.

Vanuit Workitects, en dus ook in dit boek, focussen we op de blokken arbeidsorganisatie en arbeidsinhoud (donkergekleurd in Figuur 30). Dat wil uiteraard niet zeggen dat de andere A’s onbelangrijk zijn. Arbeidsrelaties worden trouwens mee bepaald door de arbeidsorganisatie (macro- en microstructuur), maar zijn ook gekoppeld aan de bouwstenen visie, leiderschap en team van het organisatiecanvas. Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden sluiten dan weer aan bij de bouwsteen systemen (zie hoofdstuk 6).

JOBINHOUD

In dit laatste hoofdstuk gaan we dieper in op de arbeids- of jobinhoud. Die bepaalt voor een groot deel wie je bent en wie je zal worden. Het bepaalt je werkbelasting, je relatie met collega’s, je inkomen, je identiteit, wat je betekent voor anderen enzovoort. Aan het begin van dit boek legden we al aan de hand van de baboesjkapoppetjes uit dat jobinhoud en welbevinden van medewerkers niet los kunnen worden gezien van het bredere organisatieplaatje (Figuur 3). Of zoals we het kort stelden: structuur bepaalt het gedrag en welzijn van mensen. Dit kunnen we ook via een ander beeld duidelijk maken. Denk aan een *notenkraker*, zoals afgebeeld in Figuur 31. Je hebt een handvat en een stuk metaal, met daaronder een noot. De kracht die



Figuur 31 | Het verband tussen organisatiestructuur, jobkenmerken en werkbeleving.[3]

op de noot wordt uitgeoefend, bepaalt of de noot breekt. De noot beeldt hier een medewerker in een organisatie uit. Het stuk metaal is zijn jobinhoud, het handvat de structuur van de organisatie. Het werk (proces) wordt via dit handvat op een bepaalde manier verdeeld tussen afdelingen of teams (macrostructuur) en leden van een afdeling of team (microstructuur), en bepaalt zo de kenmerken van een job. En die jobkenmerken hebben op hun beurt een belangrijke invloed op hoe de betrokken medewerkers hun job beleven.

MEER DAN STRESS

Het beeld van de notenkraker doet uitschijnen dat er vooral negatieve druk wordt uitgeoefend op een medewerker, wat zich kan uiten in werkstress, vermoeidheid en overbelasting. Een job heeft uiteraard ook een positieve impact op mensen. Een aantal argumenten waarom werk niet enkel energie kost, maar ook energie en goesting geeft:

- *Werk geeft zin en betekenis.* Mensen hebben een sterke behoefte om hun werk als betekenisvol te ervaren. Dit hangt nauw samen met concrete keuzes bij het verdelen van taken in een organisatie. Zinvolheid wordt bijvoorbeeld beknot in organisaties die hun activiteiten in kleine deeltaken uitsplitsen. Uitdagend en interessant werk geeft meer zin dan eenvoudig en afstompend werk.
- *Mensen leren in hun job en benutten hun vaardigheden en talenten.* Hoe meer complexiteit mensen te verwerken krijgen in een job, hoe meer goesting ze hebben om die job langer uit te oefenen. Die complexiteit bepaalt immers de zinvolheid van het werk, maar ook de mate waarin mensen in hun werk de kans krijgen te blijven leren en zichzelf te ontplooien.
- *Mensen maken deel uit van en bieden meerwaarde aan een team.* Mensen zijn sociale wezens. Als elkaars sterktes worden aangesproken en elkaars zwaktes worden gecompenseerd, dan is samenwerken voor velen een belangrijke 'goestinggevende' factor.

3. Dit is een vereenvoudigde weergave van een model dat inzichten uit de Work Design-literatuur (Morgeson & Humphrey, 2006; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007) en de Job Demands-Control/Resources-modellen (Karasek, 1979; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) combineert en waarmee zowel stress (uitputting) als engagement wordt verklaard door de balans in jobkenmerken. Meer informatie vind je in Eeckelaert & Nurski (2021) en op www.workitects.be

Het is dus belangrijk om aandacht te hebben voor zowel de positieve als negatieve manier waarop mensen hun werk beleven. Een job kan bijvoorbeeld voor betrokkenheid bij het bedrijf en werkvreugde zorgen, maar tegelijkertijd ook als belastend en stresserend worden ervaren.

IN BALANS

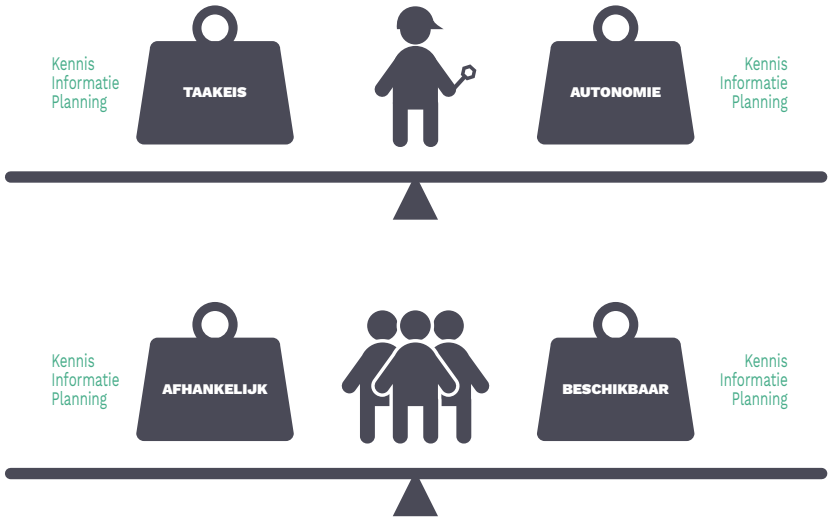
Werkbaarheid gaat over de kenmerken van een job binnen de bredere arbeidsorganisatie. We richten ons dus in eerste instantie op de job zelf (het metalen deel van de notenkraker), en niet op de individuele medewerker die die job uitoefent (de noot). Een *werkbare job* definiëren we dan als een job waarbinnen negatieve en positieve kenmerken zijn uitgebalanceerd, en dit op twee niveaus (Figuur 32):

- *Individueel*: balans tussen de taken die van een medewerker worden verwacht (*taakeisen*) en de middelen die de job aanreikt om aan deze verwachtingen tegemoet te komen (*autonomie of regelmogelijkheden*).
- *Collectief (tussen jobs of mensen)*: balans tussen de mate waarin men voor het werk *afhankelijk* is van directe collega's, leidinggevende en andere afdelingen, en de mate waarin deze mensen *beschikbaar* zijn.

Wordt er meer van je verwacht dan je geregeld kan krijgen? Dan is je job niet in balans en kan je deze wellicht als slopend ervaren. Hier heb je dan ook het meeste risico op een burn-out. Heb je veel regelmogelijkheden, maar weinig taakeisen, dan riskeer je een bore-out. Je zal je eerder onderbenut voelen (Karasek, 1979).

Let wel, door in de eerste plaats te focussen op de job zelf, en niet op de uitvoerders van die job, stellen we niet dat er geen rekening moet worden gehouden met individuele verschillen tussen mensen. Het ultieme doel is om gebalanceerde, werkbare jobs te creëren op

maat van ieders fysieke capaciteiten, competenties en talenten. Maar om dat te kunnen doen, is het nodig om die jobs zo goed mogelijk te analyseren, evalueren en (her)ontwerpen vanuit de bredere arbeidsorganisatie.



Figuur 32 | Een werkbare job als een job in balans.

DE JUISTE MATCH

Het zorgen voor een goed evenwicht in een job – tussen taakeisen en autonomie, tussen de afhankelijkheid en beschikbaarheid van collega's – is uiteraard nogal abstract. Het aspect taakeisen gaat bijvoorbeeld breder dan de werkdruk of hoeveelheid werk. En autonomie is niet hetzelfde als het geven van meer vrijheid. Stellen dat je mensen ongelimiteerd werk kan bijgeven, zolang ze het allemaal zelf kunnen regelen, is dan ook te kort door de bocht.

Het is belangrijk om de juiste regelmogelijkheden te matchen met de specifieke taakeisen van een job. In Figuur 32 maakten we daarom al een onderscheid tussen *kennis*, *informatie* en *planning*. Dit zijn cognitieve jobkenmerken. Ze gaan over het opnemen en verwerken van kennis en informatie. *Fysieke* en *emotionele* kenmerken (denk bijvoorbeeld aan regelmogelijkheden zoals een ergonomisch hulpmiddel of emotionele steun door een collega) laten we hier buiten beschouwing.

TECHNOLOGIE EN WERKBAARHEID

In het vorige hoofdstuk bespraken we al een aantal aandachtspunten bij de introductie van nieuwe technologie. Laten we de matching tussen cognitieve taakeisen en regelmogelijkheden daarom even duiden met een voorbeeld. Stel dat er een nieuwe machine of installatie wordt binnengebracht in je bedrijf. De operatoren die met die nieuwe technologie aan de slag moeten, missen op dat moment hoogstwaarschijnlijk de vereiste kennis en vaardigheden. Door die operatoren autonomie te geven over hun planning, zal hun kennistekort niet verholpen worden. Door de juiste training te voorzien of ervoor te zorgen dat men al doende kan leren, verkrijg je wel een goede balans op het vlak van kennis.

Tabel 11 maakt aan de hand van het werkbaarheidsmodel duidelijk waarom medewerkers vanuit cognitief oogpunt een bepaalde technologie al dan niet zullen omarmen.

Tabel 11 | Belemmerende en stimulerende factoren bij de introductie van nieuwe technologie.

	MENSEN ZULLEN TECHNOLOGIE ...	
	... *NIET* OMARMEN ALS ...	... *WEL* OMARMEN ALS ...
KENNIS	ze niet de nodige kennis en vaardigheden hebben.	ze de nodige kennis en vaardigheden hebben en die kunnen laten groeien.
INFORMATIE	ze niet de juiste informatie krijgen en informatiedeling wordt verhinderd.	ze de juiste informatie krijgen en informatiedeling wordt ondersteund.
PLANNING	ze geen impact hebben op de planning en verstoringen van die planning.	ze impact hebben op de planning en verstoringen van die planning.

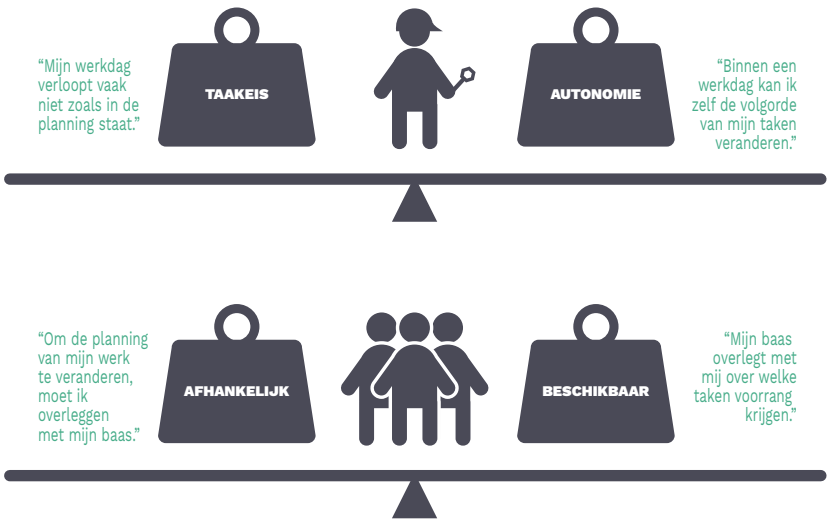
Technologie moet medewerkers in de eerste plaats ondersteunen, in plaats van hen te beperken of in een keurslijf te dwingen. Belastende vormen van autonomie of stresserende taakeisen worden dus beter wel geautomatiseerd. Vormen van autonomie of taakeisen die een positief effect hebben op werkbeleving automatiseer je daarentegen beter niet. Kennisautonomie heeft bijvoorbeeld een positieve impact op de bevlogenheid van medewerkers. Met andere woorden: nieuwe dingen leren, maakt enthousiast en geeft energie. Deze autonomie vervang je dus niet door technologie. Technologie die de complexiteit van planningsbeslissingen kan helpen reduceren, is dan weer wel aan te bevelen.

WERKBAARHEID METEN

Er bestaan heel wat tools en methodieken om het welzijn van medewerkers in kaart te brengen en te beoordelen. De valkuil hierbij is dat er enkel of vooral wordt gekeken naar het welbevinden van mensen (denk aan het nootje in de notenkraker). Het wordt pas zinvol als er ook meteen wordt gezocht naar structurele oorzaken voor bepaalde symptomen.

Vanuit Workitects ontwikkelden we daarom *Werkmeter*, een wetenschappelijk onderbouwde en gevalideerde vragenlijst waarmee alle medewerkers binnen een organisatie kunnen worden bevraagd (Nurski & Maenen, 2020). Het is een online tool, beschikbaar in meerdere talen en toegankelijk voor kortgeschoolden. Werkmeter peilt zowel naar jobkenmerken (werkbaarheid van jobs) als naar de werkbeleving van zij die deze jobs uitvoeren. Verder zijn er ook modules rond arbeidsrelaties, -voorwaarden en -omstandigheden.

Figuur 33 toont vier stellingen uit de Werkmeter-vragenlijst, als voorbeeld van hoe bepaalde taakkenmerken (in dit geval rond dagplanning) in kaart worden gebracht, zowel op individueel als collectief niveau (hier rond de afhankelijkheid van de leidinggevende).



Figuur 33 | Voorbeelden van enkele stellingen uit Werkmeter.

WERKMETER IN DE VOEDINGSINDUSTRIE

Werkmeter werd ook binnen het WIFI2020-project ingezet. We namen de vragenlijst van begin 2018 tot eind 2020 af in negen Vlaamse voedingsbedrijven. In totaal vulden zo'n 1.800 werknemers uit de voedingssector de vragenlijst een of twee keer in tijdens het project.

De Werkmeter-enquêtes werden in de eerste plaats gebruikt om de impact van job- en organisatiekenmerken op de werkbaarheid in onze WIFI2020-bedrijven te evalueren en verdere interventies te bespreken. Op basis van de resultaten van deze enquêtes werd een rapport opgemaakt (Eeckelaert & Nurski, 2021). Een aantal bevindingen geven we hieronder kort mee.

Verschillen in werkbeleving

Om iets zinvol te kunnen zeggen over het welbevinden van de respondenten en de werkbaarheid van hun jobs, werden ze ingedeeld in vier grote functie- of jobgroepen:

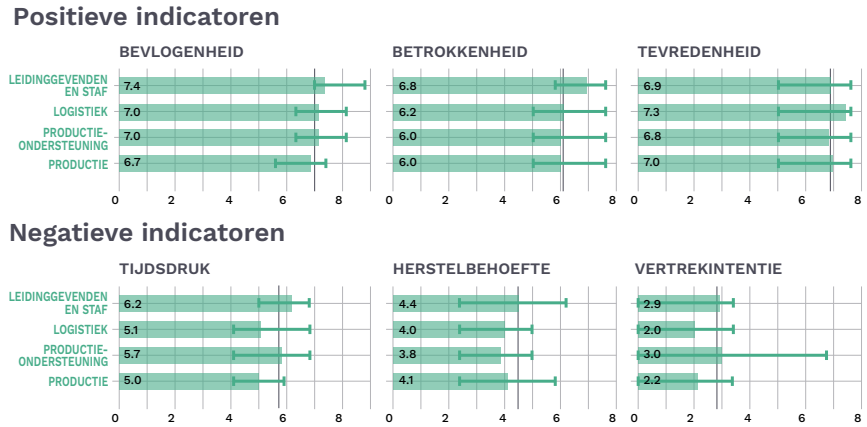
- *Productie*: bediening van een machine of lijn, manuele arbeid, voorbereiding, verpakking enz.
- *Productieondersteuning*: techniek (onderhoud), kwaliteit (labo), schoonmaak enz.
- *Logistiek*: inbound, outbound, transport enz.
- *Leidinggevenden* (teamleaders, chefs, afdelingshoofden, managers enz.) en staf (aankoop, verkoop, planning, hr, financiën, IT enz.)

Figuur 34 toont de resultaten van drie positieve en drie negatieve indicatoren van welbevinden bij de vier functiegroepen. Voor de drie positieve indicatoren geldt: hoe hoger de gemiddelde score op 10, hoe beter. Voor de drie negatieve indicatoren geldt het omgekeerde (hoe lager de score hoe beter). Onder de figuur vind je een leeswijzer met meer informatie over hoe de grafieken en zes indicatoren moeten worden gelezen en geïnterpreteerd.

Mensen met een *leidinggevende, staf- of productieondersteunende functie* rapporteren gemiddeld een hogere tijdsdruk en vertrekintentie dan hun collega's van productie en logistiek. Hierbij is het opvallend dat dit bij leidinggevenden en stafmedewerkers gepaard gaat met een relatief hoge herstelbehoefte, terwijl dit bij de

medewerkers met een productieondersteunende job niet het geval is. Herstelbehoefte is een indicator van stress en uitputting, en een voorspeller van gezondheidsklachten en absenteïsme. Ondanks de hogere tijdsdruk, herstelbehoefte en vertrekintentie, geven leidinggevenden en stafmedewerkers ook de hoogste bevlogenheid (het enthousiasme waarmee mensen naar hun werk gaan) en betrokkenheid bij hun organisatie aan. Dit toont dat het ervaren van een hoge tijdsdruk of veel werkstress niet noodzakelijk gepaard hoeft te gaan met weinig enthousiasme, werkplezier of betrokkenheid bij de organisatie. De job is immers uitdagend.

Bij de *logistieke en productiemedewerkers* liggen de gemiddelde tijdsdruk, herstelbehoefte en vertrekintentie lager dan het gemiddelde van de volledige dataset uit de voedingssector. Logistieke medewerkers zijn bovendien gemiddeld meer tevreden dan hun collega's uit de andere functiegroepen. Productiemedewerkers zijn dan weer relatief het minst enthousiast



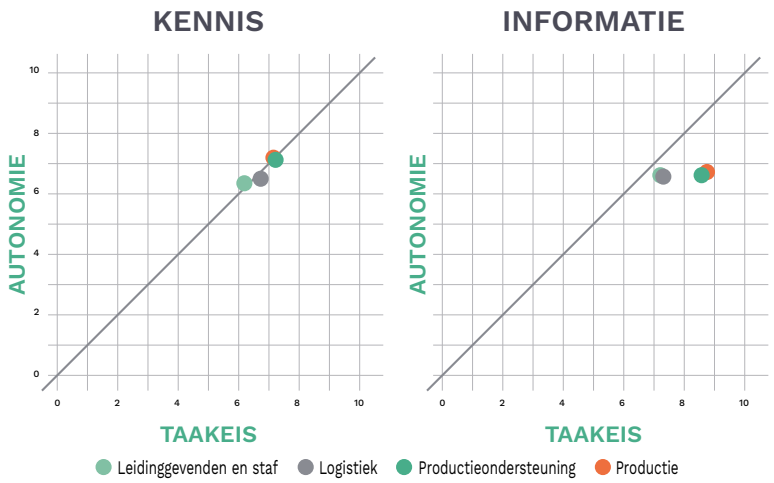
Figuur 34 | Welbevinden van vier functiegroepen in negen Vlaamse voedingsbedrijven uit het WIFI2020-project (N=1.800 bevraagde werknemers).(*)

(*) Leeswijzer:
→ ***Indicatoren:***
- *Bevlogenheid: het enthousiasme dat en de energie die medewerkers ervaren in hun werk.*
- *Betrokkenheid: de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met hun organisatie.*
- *Tevredenheid: de algemene tevredenheid van medewerkers over hun werk.*
- *Tijdsdruk: de druk die medewerkers ervaren door de verhouding tussen de hoeveelheid werk en de beschikbare tijd.*
- *Herstelbehoefte: de mate waarin medewerkers moeten herstellen na een dag werk.*
- *Vertrekintentie: de mate waarin medewerkers overwegen om de organisatie te verlaten.*

→ ***Gemiddelde**: de lengte van de balk en het cijfer duiden de gemiddelde score aan van elke groep voor alle dimensies waaruit deze indicator is opgebouwd.*
→ ***Spreiding:** hoe langer het horizontale lijnstuk, hoe groter de spreiding binnen een groep; met andere woorden: hoe uiteenlopender de antwoorden. Het begin van het lijnstuk geeft het eerste kwartiel aan (25% gaf deze of een lagere score), en het einde ervan is het derde kwartiel (25% gaf deze of een hogere score).*
→ ***Benchmark:** de verticale zwarte lijn toont de benchmark van de voedingssector (het gemiddelde van de volledige dataset uit de voedingssector).*

Verschillen in werkbaarheid

De verschillen in werkbeleving kunnen we linken aan verschillen in jobinhoud. Figuur 35 toont hoe werknemers enerzijds de eisen en anderzijds hun autonomie op het vlak van kennis en informatie beoordelen voor hun job.



Figuur 35 | Jobinhoud op het vlak van kennis en informatie van vier functie groepen in negen Vlaamse voedingsbedrijven uit het WIFI2020-project (N=1.800 bevraagde werknemers).(*)

(*) Leeswijzer:
***Assen:** de taakeisen bevinden zich op de horizontale as: hoe meer naar rechts een punt zich bevindt, hoe meer taakeisen de medewerkers ervaren in dit aspect van het werk. Op de verticale as bevindt zich de individuele autonomie: hoe hoger het punt op deze as, hoe meer autonomie de medewerkers ervaren.*
***Bol:** het bolletje geeft de gemiddelde score weer van alle respondenten uit de desbetreffende analysegroep voor alle onderliggende dimensies (vragen).*
***Diagonaal:** de diagonaal toont een evenwichtige verhouding tussen taakeisen en regelmogelijkheden. Datapunten die onder de diagonaal vallen, vragen om extra aandacht met betrekking tot de werkbaarheid van de job.*

Leidinggevenden, stafmedewerkers en mensen uit productieondersteuning hebben vaker nieuwe kennis en informatie nodig dan hun collega's uit logistiek en productie. Wat kennis betreft, hebben die eersten ook meer autonomie. Ze kunnen dus al doende meer leren en meer zaken uitproberen. Uit voorgaande Werkmeter-analyses (Nurski & Maenen, 2020) weten we dat autonomie op het vlak van kennis, informatie en planning een positieve impact heeft op de bevlogenheid en motivatie van medewerkers. Dit effect is het sterkst voor kennisautonomie.

Voor informatie blijken de regelmogelijkheden voor de vier groepen zich min of meer op hetzelfde niveau te bevinden. Leidinggevenden, staf en productieondersteuning hebben dus gemiddeld genomen te weinig toegang tot de nodige informatie. Hun 'bolletjes' in Figuur 35 (rechts) zakken weg onder de diagonaal. Er is met andere woorden een disbalans tussen informatienood en toegang tot informatie. Dit onevenwicht kan zorgen voor stress.

KORTCYCLISCHE ARBEID

De figuren en analyses hiervoor laten zien dat jobs in productie en logistiek gemiddeld genomen passiever en routinematiger van aard zijn. In veel gevallen gaat het zelfs om kortcyclische arbeid. We noemen arbeid kortcyclisch als een medewerker een of meerdere manuele taken uitvoert, en dit steeds op dezelfde wijze herhaalt. Is de cyclustijd (de duurtijd van een of meerdere taken, tot op het moment dat die worden herhaald) korter dan drie minuten, dan gebruiken we ook wel de term hoog-repetitieve kortcyclische arbeid.

In de productie gaat het over het toevoegen van grondstoffen in bulk (tillen, uitkappen), bandwerk (producten klaarleggen, versnijden, sorteren of vullen in het tempo van de band) of controlearbeid bij sterk geautomatiseerde processen. Verder is er typisch ook veel kortcyclische arbeid in verpakkingsafdelingen (aanvullen van verpakkingsmaterialen, inpakken van producten, stapelen op pallets) en in de logistiek (transport naar en opslaan in magazijnen, transport naar klantpallets, transport naar winkels).

Kortcyclische arbeid vormt een pijnpunt omdat het fysiek en mentaal belastend is. Studies tonen duidelijk het verband tussen kortcyclische arbeid en een aantal fysieke en mentale gezondheidsklachten.

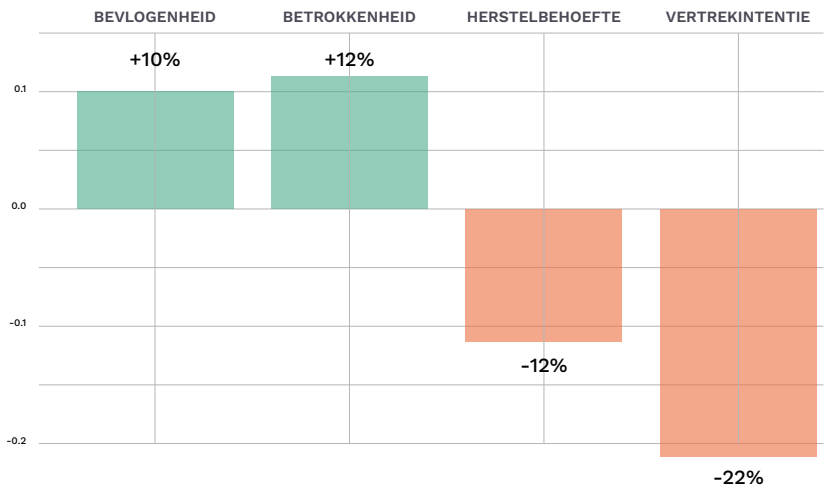
Een van de uitdagingen van voedingsbedrijven is dan ook om die afstompende arbeid terug te dringen. Maar hoe? Een deel valt weg te automatiseren. Toch is de restarbeid die na automatisatie overblijft vaak erg kortcyclisch van aard, waardoor jobs verder worden 'uitgehold'. Ergonomische oplossingen kunnen de fysieke belasting helpen verminderen. Maar ook op organisatorisch vlak en op het vlak van jobontwerp vallen er heel wat winsten te boeken. Denk ook aan wat we in de vorige hoofdstukken al schreven over taakverrijking, -verbreding en -rotatie (zie eveneens De Craecker et al., 2016).

WIFI2020 en werkbaarheid

In vier van de negen bedrijven werd Werkmeter niet een, maar twee keer afgenomen. Aan het begin en op het einde van hun WIFI2020-traject. Een nul- en eindmeting dus. Door twee werkbaarheidsmetingen (met een kleine twee jaar tussen) bij deze bedrijven te doen, konden we de impact van de interventies op welbevinden en werkbaarheid monitoren. Het gaat hierbij uiteraard wel om twee momentopnamen in deze bedrijven.

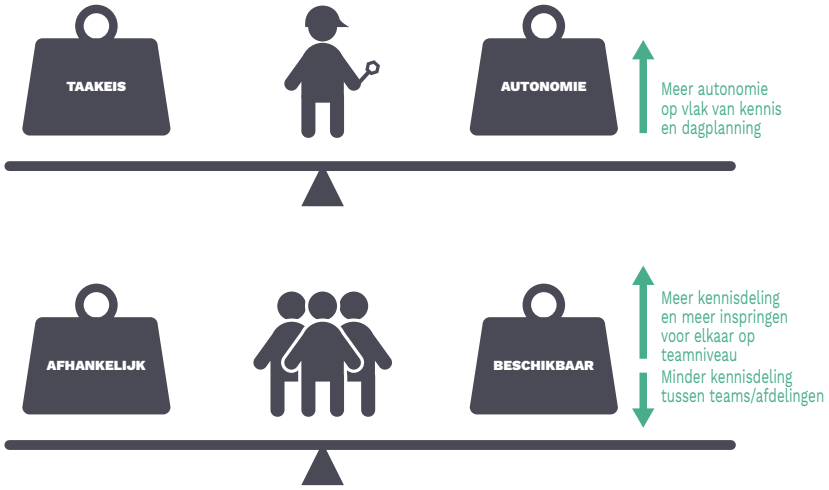
Op basis van de data van ruim 400 respondenten uit deze vier voedingsbedrijven, blijkt dat de bevlogenheid en de betrokkenheid respectievelijk toenamen met 10% en 12%. De herstelbehoefte daalde met 12%. Een bijkomende indicatie van verbeterde werkbeleving is dat de vertrekintentie van medewerkers afnam met maar liefst 22% (Figuur 36).

Als we kijken naar de jobinhoud, dan zien we dat er een duidelijke stijging is van de autonomie op het vlak van kennis en kortetermijnplanning. Bij alle vier de bedrijven en bij alle medewerkers. Deze veranderingen helpen mee de welzijnsverbeteringen te verklaren (Figuur 37). We gaven al aan dat kennisautonomie erg motiverend werkt (stijging in bevlogenheid). Zelf meer grip hebben op je werkplanning is daarenboven een belangrijke buffer tegen stress (daling in herstelbehoefte).



Figuur 36 | Verbetering in werkbeleving bij vier Vlaamse voedingsbedrijven uit het WIFI2020-project (N=400 bevraagde werknemers).

De nul- en eindmeting bij de vier bedrijven toonden ook dat medewerkers meer kennis zijn gaan delen met collega's binnen hun team of afdeling. Kennisdeling over afdelingen heen nam daarentegen af. Men springt ook vaker voor elkaar in binnen het team. Deze veranderingen wijzen op een grotere flexibiliteit en/of bredere inzetbaarheid van mensen binnen een team, en op een betere teamwerking in de betrokken bedrijven.



Figuur 37 | Veranderingen op het vlak van jobinhoud en samenwerking bij vier Vlaamse voedingsbedrijven uit het WIFI2020-project.

Deze vier WIFI2020-bedrijven zijn er dus significant op vooruitgegaan wat betreft welzijn en werkbaarheid. Welke interventies hiervoor zorgden? Een logische vraag. Het antwoord erop zit verweven in de voorgaande hoofdstukken van dit boek. Het gaat om integrale verandertrajecten met complementaire ingrepen op diverse bouwstenen van het organisatiecanvas. Dat is de manier waarop je werkbaardere jobs ontwerpt.

WERKBAAR WERK DOOR DE OGEN VAN DE VAKBOND

De Werkmeter-vragenlijst werd bij **Vandemoortele Izegem** zowel bij de start als aan het einde van hun WIFI2020-begeleiding afgenomen. De resultaten tonen een toename van de bevlogenheid en betrokkenheid, en een daling van de herstelbehoefte en vertrekintentie van medewerkers. Conclusie? Het welbevinden van medewerkers steeg.

En de vakbond, wat vindt die van al die veranderingen? ABVV-vertegenwoordigers **Geert Vynckier** en **Stefaan Decruy** maken de balans op van hoe werkbaar het werk nu is in hun fabriek en geven enkele nuttige tips mee.

Automatisering brengt werkzekerheid

'Dankzij de investeringen in nieuwe machines en automatisering werken we nu in een moderne, ergonomische en veilige productieomgeving', vertelt Geert, die al twintig jaar operator is bij Vandemoortele Izegem. Een betere en safere werkplek dus, maar ook de efficiëntie kende een vaart. 'Ons verandertraject heeft ons fabriek weer op de kaart van de Vandemoortele-groep gezet. En dat betekent meer werkzekerheid', benadrukt Geert. Allemaal punten die de werkbaarheid ten goede komen, nu en in de toekomst.

Zorg dat iedereen meekan, fysiek en mentaal

In de plant in Izegem volgen de veranderingen elkaar in sneltempo op en worden operatoren flexibel ingezet over de verschillende lijnen. Toch moet je er als bedrijf over waken dat iedereen wel op die kar kán springen. Dat wil ook Stefaan – bediendenafgevaardigde, met maar liefst 35 trouwe dienst achter zijn naam – benadrukken. 'Het is waar dat de besturingssystemen van de machines eenvoudiger worden, maar toch is dat switchen niet voor iedereen even evident. Jongere krachten vinden veel veranderen stimulerend; maar meer ervaren werknemers happen wel eens naar adem.' Wees je er dus van bewust dat sommigen, en met name de 'oude garde', meer tijd, coaching en opvolging nodig hebben om nieuwe zaken te leren en te verteren. Geert volgt hierin en beveelt aan om ook het mentale niet uit het oog te verliezen. 'De focus op "meten is weten" en op lean, zorgen ervoor dat er minder ademruimte is. Maar een menselijk brein heeft momenten van rust nodig; net om op andere momenten heel scherp te staan.' Toch betekent de focus op productiviteit niet automatisch minder aandacht voor het psychische. Ook daar is Geert zich – weliswaar met enige voorzichtigheid – van bewust: 'Op termijn kan de automatisering en robotisering waarschijnlijk leiden tot minder belastend werk op mentaal vlak … maar dat moeten we nog zien.'

Leeftijdsbewust werkbaar werk

Stefaan een Geert zijn blij met de positieve evolutie die de Werkmeter liet zien. Maar hameren er beiden op dat bedrijven inspanningen moeten blijven leveren voor de ouder wordende werknemers. 'Werkbaar werk op je dertigste is geen werkbaar werk op je zestigste. Wat haalbaar en zelfs prettig is als je nog jong bent, is dat niet meer als

je ouder wordt. Het werken in ploegen wordt bijvoorbeeld alsmaar belastender met de leeftijd.' Zij pleiten dan ook voor out of the box denken en innovatieve oplossingen om ieders werkbaarheid te garanderen. Een werkbaarheidscheck met specifieke aandacht voor leeftijdsgeboden aspecten, zou volgens hen bij alle geplande veranderingen moeten worden uitgevoerd.

Verbondenheid, een werkpunt

Een ander aandachtspunt dat Geert en Stefaan willen belichten, betreft een onbedoeld effect van roteren. 'Het switchen tussen lijnen kan ertoe leiden dat je je als operator minder verbonden voelt met je eindproduct en minder verantwoordelijk over jouw machine', meent Geert. Ook Stefaan ziet hier een mogelijke valkuil. 'Door de flexibele inzet van operatoren, riskeert het teamgevoel wat verloren te gaan. Je hebt immers geen vaste groep collega's meer waarmee je echt moet samenwerken om je doel te bereiken. Vandaag sta je hier, morgen weer daar.' De schaduwborden met de vaste plaats voor alle instrumenten als bijproduct van roteren, vindt de vakbond dan weer wel een voltreffer.

Blijven inzetten op betrokkenheid en communicatie

Als veranderend bedrijf kan je op vele manieren werken aan teamgevoel en verbondenheid. Bijvoorbeeld door de betrokkenheid en de communicatie op te drijven. 'Medewerkers worden bij ons via kaizen-momenten betrokken bij het bedenken van oplossingen voor problemen en kunnen verbetervoorstellen doen. Daar komen goede dingen uit', benadrukken Geert en Stefaan. Toch zouden ze willen dat dit nog laagdrempeliger en ad hoc gebeurt via frequent teamoverleg. Vandemoortele Izegem is trouwens nog hard op zoek naar passende communicatielijnen. 'Sommige belangrijke zaken horen we nog te laat, onvolledig of niet', zegt Stefaan. De vakbond hoopt dan ook dat overlegkanalen in de toekomst optimaal worden benut zodat het zijn achterban kan inlichten. Vandemoortele Izegem moet dus nog wat stapjes zetten … maar dat zei hun trajectnaam eigenlijk al: C-Flow, continu veranderen, continu verbeteren.

BETROKKENHEID INGEBAKKEN IN DNA-TRAJECT

De hoofdmagazijnier bij **Eclair** heet **Patrick Wyns**. Al 35 jaar is hij het patisseriebedrijf trouw. 'In goede en kwade dagen', zoals hij het zelf al lachend zegt. Als ACV-afgevaardigde – intussen zit hij al aan zijn zesde mandaat – nam hij actief deel aan meerdere initiatieven van het DNA-traject. 'Participatie en betrokkenheid van medewerkers waren sleutelwoorden in onze verandering. Tijdens ontbijtsessies kon iedereen mee invulling geven aan de waarden; en later tijdens de koffiesessies leerden we onze collega's op een ludieke manier beter kennen. Met de feedback die we er gaven, werd er vervolgens ook echt iets gedaan.'

Vakbond maakt draagvlak groter

Als vakbondsman was Patrick goed op de hoogte van de acties en veranderingen. 'Van bij de start werden we uitgebreid geïnformeerd via de ondernemingsraad. Ook tijdens het traject was er geregeld een briefing over waar we stonden en wat er nog op til stond.' Kortom: de vakbond kreeg de nodige ruimte om mee na te denken en bedenkingen te formuleren. Dit kwam het draagvlak bij de werknemers alleen maar ten goede. 'DNA zie ik sinds de start ervan als een positief en toekomstgericht project dat zowel het bedrijf als de medewerkers kansen biedt. Zo heb ik het ook overgebracht naar collega's op de werkvloer.'

Nieuwelingen bij de hand nemen

'DNA heeft ingespeeld op zaken die we als afgevaardigden al eerder aankaartten', vult Patrick aan. Zoals het onthaal van uitzendkrachten. Vroeger moesten die 'zwemmen of verzuipen'. Veel nieuwkomers vertrokken even snel als ze kwamen, tot grote ergernis van de vaste mensen. 'Alle nieuwe mensen komen nu onder de vleugels van een peter of meter terecht; en er is een betere opvolging met evaluatie na hun eerste en tweede week bij ons', weet Patrick. 'Zo blijkt snel of de persoon potentieel een blijver is en we dus verder in opleiding gaan investeren.'

Sterke trekker

Ook de formulering en concretisering van de Eclair-waarden vormden voor de vakbond een belangrijke stap. 'We werken hier met een groot aantal nationaliteiten samen,' vertelt Patrick, 'en dan is respect echt van belang. Sinds we rond deze en andere waarden werken, zien we zeker een verbetering van de sfeer op de werkvloer. Dat was ook nodig.' Meer en beter communiceren heeft er algemeen voor gezorgd dat de werkvloer vertrouwen heeft in Eclair en zijn bedrijfsleiders. Dat dat vertrouwen er wederzijds kwam, leerden we eerder al van HR & Wellbeing Manager Jovanka. Zij mag terecht trots zijn op wat ze heeft verwezenlijkt. En op de manier waarop ze dit deed. 'Jovanka wekt vertrouwen dankzij haar kennis van zaken, transparante communicatie en warme persoonlijkheid. Niet alleen bij mij, maar bij iedereen', glimlacht Patrick, 'het maakt echt een verschil dat zo iemand trekker is.'

Communiceren, communiceren, communiceren

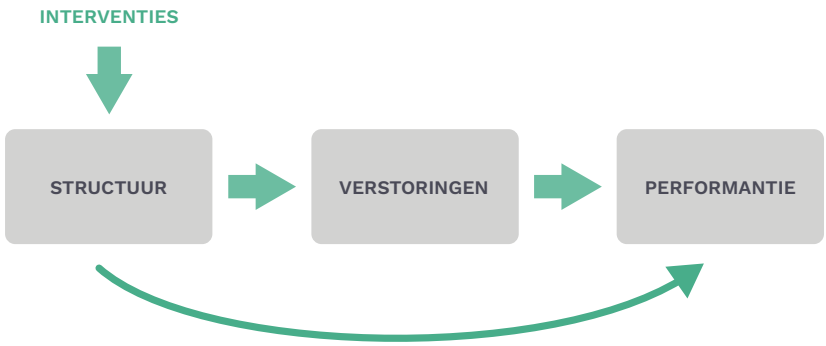
Patrick houdt in het bedrijf graag de vinger aan de pols. Hij weet of zijn collega's de DNA-veranderingen hebben omarmd, toch? 'Als magazijnier kom ik overal; ik sta dus constant in contact met medewerkers. De meesten zijn positief over wat er in de afgelopen jaren is gewijzigd. Het is trouwens een goede voorbereiding op de verhuis en uitbreiding die op ons pad liggen.' Toch leven er nog een paar bezorgdheden onder het personeel. 'We vragen ons af hoe we aan een levertermijn van 24 uur moeten geraken. Nu is dat 36 uur en dat vraagt al heel veel flexibiliteit. En ook de communicatie omtrent wijzigingen in de planning kan zeker nog beter.'

UITLEIDING

WAT BRENGT HET OP?

Wend- en werkbaarheid vormden de rode draad doorheen dit boek. Hoe kunnen voedingsbedrijven in een VOCA-omgeving zich anders en beter organiseren om zo meer flexibiliteit aan de dag te leggen, kwaliteitsvoller en efficiënter te produceren, te blijven innoveren én het ondertussen werkbaarder te maken voor en met de medewerkers? In het vorige hoofdstuk beschreven we dat ingrepen op het vlak van arbeidsorganisatie een positieve impact kunnen hebben op de werkbaarheid van jobs en de werkbeleving van medewerkers. Maar hoe zit het met de bedrijfsprestaties? Levert het innoveren van de arbeidsorganisatie daar iets op?

Hiervoor moeten we even terug naar hoofdstuk 3, naar het begrip 'interafhankelijkheid'. Op niveau van de macrostructuur van een organisatie kunnen twee afdelingen of teams van elkaar afhankelijk zijn voor kennis en jobinhoudelijke keuzes, voor informatie of middelen en/of voor planning. Op microstructuurniveau gaat het dan om afhankelijkheid tussen leden van eenzelfde afdeling of team: men heeft iets nodig van elkaar om het werk gedaan te krijgen. Figuur 38 toont dat zo'n interafhankelijkheid kan leiden tot een verstoring in het productieproces. Denk aan een productielijn die door een technisch probleem tot stilstand komt en waarbij de betrokken operatoren niet de nodige technische competenties hebben om de breuk op te lossen. In dat geval is er een belangrijke afhankelijkheid tussen de productie en technische dienst; en is een snelle, doeltreffende interventie van een technieker cruciaal. Hoe meer en sterker men afhankelijk is van een ander(e) afdeling/team of collega, hoe groter de kans op en de impact van een mogelijke verstoring zal zijn.



Figuur 38 | Causaal pad tussen structuur, verstoringen en performantie.

Verstoringen als gevolg van interafhankelijkheden hebben uiteindelijk een weerslag op de performantie. Er wordt minder efficiënt geproduceerd, er worden fouten gemaakt, er kan niet op tijd worden geleverd. Heel wat indicatoren (zie ook hoofdstuk 6) geven zicht op deze prestaties. Denk aan beschikbaarheid van machines, doorlooptijd (vertragingen, wachttijden, stilstanden, omsteltijden, levertijden), kwaliteit (niet-conforme producten, herwerkingen, klantenklachten, afval), efficiëntie en productiviteit (verkochte kilo's/liters, omzet, gewerkte uren), klantentevredenheid, arbeidsongevallen enz.

Het causaal pad in Figuur 38 geeft aan dat interventies of veranderingen in de arbeidsorganisatie – op niveau van de macro- of microstructuur – een onrechtstreekse of rechtstreekse invloed kunnen hebben op prestaties. Neem het eerdergenoemde voorbeeld van de interafhankelijkheid tussen productie en technische dienst. Door techniekers te gaan toewijzen aan bepaalde zones of productieteams (zie hoofdstuk 3), zal er een betere persoonlijke en professionele relatie ontstaan tussen operatoren en techniekers. Men kent elkaar beter en weet wie men waarvoor kan aanspreken, waardoor de afstemming vlotter verloopt en er sneller op problemen wordt ingespeeld. Naast onderhoud en/of interventies, kunnen techniekers ook worden ingezet om operatoren competenter te maken in het uitvoeren van eenvoudige onderhoudstaken, het beter detecteren van oorzaken van technische problemen en/of het zelf al oplossen van minder complexe problemen. Het resultaat? Beter preventief onderhoud, proactiever inspelen op mogelijke problemen, een hogere interventiesnelheid bij problemen en minder stilstanden.

Uit impactanalyses vielen er in elk van de bedrijven die betrokken waren in het WIFI2020-project performantieverbeteringen te noteren (Smouts & Eeckelaert, 2021). Hierbij geven we graag nog volgende bedenkingen mee:

- Het is niet altijd even eenvoudig om in de praktijk bepaalde performantiewijzigingen volledig toe te wijzen aan een specifieke structuurverandering. In hoofdstuk 6 gaven we het voorbeeld van de verbeteracties bij Team Vlootjes van Vandemoortele Izegem. Deze hebben ertoe geleid dat de OEE-cijfers van de betrokken productielijnen in stijgende lijn gingen. Het ging hierbij echter om een combinatie van initiatieven: van een betere afstemming tussen de verschillende productiestappen tot de introductie van een cobot.
- De uitdaging voor voedingsbedrijven is niet alleen om data op een systematische manier te verzamelen, maar ook om iets met die data te doen. Via data kan je leren uit prestaties en kan je je teams laten focussen op een aantal prestatie-indicatoren. Een bijkomende uitdaging vormt het correct registreren van die data op de werkvloer. Dit kan enkel als de betrokken medewerkers ook de meerwaarde van die registraties inzien.

WIFI2020 IN 20 TIPS

Heeft dit boek je geïnspireerd en je ervan overtuigd dat het in jouw bedrijf ook anders kan en moet? Wil je de arbeidsorganisatie in je bedrijf aanpassen om het wendbaarder en jobs werkbaarder te maken? Inspiratie en overtuiging zijn een goed begin … Maar hoe pak je dat het best aan? En waar moet je allemaal rekening mee houden?

In de praktijk zien we vaak dat een aantal 'believers' met veel goesting, frisse ideeën, en de beste bedoelingen erin vliegen. Helaas krijgen zij niet iedereen mee, ontstaat er weerstand, en komen er dringende zaken tussen die voorrang moeten krijgen. Het initiële enthousiasme en de grote ambities ebben stilaan weg en het verandertraject sterft een stille dood. De critici aan de zijlijn krijgen uiteindelijk gelijk: 'Zie je wel, er zal hier toch nooit iets veranderen'.

Zonder enthousiasme en ambitie breng je een organisatie nooit in beweging. Het venijn zit echter vooral in de kop, niet in de staart. Er moet vanaf de start rekening worden gehouden met een aantal randvoorwaarden en basiselementen op het vlak van project- en verandermanagement. Doorheen de hoofdstukken in dit boek gaven wij, én de getuigen uit de voedingsbedrijven, al een aantal inzichten en adviezen mee. We brengen deze elementen hier samen in twintig tips. Veel van deze tips klinken misschien logisch en vanzelfsprekend. Toch worden ze in de praktijk gemakkelijk over het hoofd gezien.

1. Ga voor een integrale aanpak.

Focus niet enkel op de 'harde' of de 'zachte' kant van je organisatie, maar zorg voor een gebalanceerde aandacht voor de acht bouwstenen van het organisatiecanvas. Het gaat om maatwerk, geen 'copy-paste' van een organisatiemodel. En denk eraan dat de structuur en context een belangrijke impact hebben op het gedrag van mensen.

2. Bepaal de scope van de verandering.
Wil je de gehele organisatie herbekijken, of eerder focussen op een bepaald departement, afdeling of team? Mik zo breed mogelijk, maar wees ook realistisch en evalueer wat het haalbaarst is. Kies eventueel voor de 'olievlekstrategie': starten met een afdeling om gaandeweg de bredere organisatie mee te krijgen.

3. Werk iteratief, met een einddoel voor ogen.
Baseer je op voortschrijdend inzicht, en leer gaandeweg bij te stellen en te verbeteren. Durf dus ook fouten te maken. Wees eerlijk tegen medewerkers: je hebt niet alle antwoorden in pacht. Maar zorg ervoor dat je start vanuit een aantal leidende principes en dat je een target image of droombeeld voor ogen hebt. Een target image waar je naartoe kan werken en waar je bij elke investering of aanwerving rekening mee houdt.

4. Verduidelijk het 'waarom', en blijf dit communiceren.
Maak zo duidelijk en tastbaar mogelijk wat de dwang (externe eisen) en drang (interne drijfveren) van je bedrijf zijn om te veranderen. Waarom is het zo belangrijk om de huidige (arbeids)organisatie en werking te herzien? Creëer op die manier een urgentie, een 'burning platform'. Vertaal dit naar de leefwereld van de collega's op de werkvloer. En blijf deze verandernoodzaak communiceren.

5. Begin er niet aan zonder boegbeeld(en) van verandering.
Leiders of boegbeelden van de verandering zijn personen met een zekere positionele macht in de organisatie en met een duidelijk(e) visie en toekomstbeeld. Zij belichamen als het ware de verandering en loodsen het bedrijf doorheen die verandering. Het gaat om mensen die het bedrijf goed kennen, waar medewerkers vertrouwen in hebben, en die niet van plan zijn om op korte termijn te vertrekken. Geen crisis- of changemanagers dus, die een verandering op gang trekken en halverwege een andere uitdaging zoeken. De boegbeelden aan de top moeten ook gaandeweg, wanneer teams meer autonomie krijgen, bereid zijn hun rol heruit te vinden.

6. Maak een leidende coalitie.
Zorg dat de verandering op het hoogste niveau van de organisatie (managementteam, site team enz.) breed wordt gedragen. Ga dus voor gedeeld leiderschap aan de top. Een organisatieverandering gaat immers niet zonder slag of stoot. Er zullen ups en downs zijn. Volhouden is de boodschap. En daarom is het cruciaal dat er collega's zijn die er ook op moeilijke momenten voor elkaar zijn en elkaar erdoorheen slepen.

7. Stel een leiderschapsnorm op.
Maak aan de top van de organisatie een duidelijk en gedeeld kader van hoe jullie naar leiderschap kijken en hoe de organisatie moet worden geleid. Denk dus na over en spreek duidelijk uit wat je in de toekomst van de leidinggevenden en teams verwacht. Laat het middenkader en de teamleiders zeker niet aan hun lot over.

8. Pak het traject gestructureerd aan.
Duidelijke leiders van de verandering en delend leiderschap aan de top zijn noodzakelijke voorwaarden. Maar zorg ook dat het verandertraject goed wordt gemanaged. Wie trekt en faciliteert het proces? Wordt dit gedaan vanuit het managementteam, of treedt dat eerder op als sponsor of stuurgroep van het traject? En hoeveel tijd en budget wordt er jaarlijks voor vrijgemaakt?

Je kan werken met een verander- of ontwerpgroep: een groep medewerkers met een duidelijke opdracht en rolverdeling. Zij krijgen tijd voor de verandering, zorgen voor een goede communicatie en rapporteren regelmatig aan het management of een stuurgroep. Denk goed na over de samenstelling van zo'n verandergroep. Door ervoor te zorgen dat alle gelaagdheden van het bedrijf erin worden vertegenwoordigd, creëer je een bredere betrokkenheid en vermijd je dat het een verandertraject is van de directie of het management.

Vermijd dat dit een zoveelste project naast alle andere (lean, digitalisering, leiderschap enz.) wordt. 'Plug' daarom bestaande initiatieven zoveel mogelijk in het verandertraject. Het organisatiecanvas is daarvoor een ideaal middel. Het doel van het traject is onder meer om meer werkbaarheid te creëren. Leg daarom zeker de link met het hr- en preventie- en welzijnsbeleid van het bedrijf.

9. Betrek de volledige organisatie.
Bepaal niet enkel wie het verandertraject beheert, maar ook hoe je de rest van de organisatie wil betrekken. Elke verandering roept immers weerstand op. En zonder betrokkenheid gaan mensen de hakken in het zand zetten. Betrek medewerkers bijvoorbeeld via een 'forum': een delegatie bestaande uit medewerkers die bereid zijn om mee te denken en die op scharniermomenten in het proces naar hun mening worden gevraagd, die mee kunnen beslissen over bepaalde opties, of gewoon worden geïnformeerd over het hoe en waarom van bepaalde keuzes.

Welke aanpak je ook kiest, wees transparant over het proces dat je ingaat en schep duidelijkheid over de verwachtingen die eraan zijn gekoppeld: over wat en op welke manier krijgt men inspraak, en over wat niet? Eenmaal het proces in gang is gezet, moet je het ook volhouden.

10. Zet in op sociale dialoog.
Betrek de vakbondsafvaardiging zo snel mogelijk in het proces, zodat zij mee de motor van verandering kan zijn. Dit kan via de bestaande kanalen (zoals het comité voor preventie en bescherming op het werk), maar de vakbond kan ook vertegenwoordigd worden in het veranderteam en -forum.

11. Voorzie de nodige tijd.
Het succes van de verandering is recht evenredig met de tijd die erin wordt geïnvesteerd. Hou er ook rekening mee dat er, door een interne of externe oorzaak, soms even getemporiseerd zal moeten worden. Geef ook voldoende tijd om de organisatie mee te laten gaan in de verandering – tijd om de geesten te laten rijpen en de organisatiecultuur mee te laten veranderen.

12. Stel de visie scherp en gebruik deze als toetssteen.
Puur een aantal leidende principes uit de visie. Op deze principes val je steeds terug tijdens het verdere ontwerp en de ontwikkeling van je organisatie. Hanteer hierbij de methodiek van principiële versus persoonlijke bezwaren. Principiële bezwaren zijn argumenten om een bepaald scenario of aanpak niet te kiezen, omdat het niet overeenstemt met de vooraf bepaalde leidende principes. Bij het maken van keuzes wegen deze principiële bezwaren zwaarder door dan persoonlijke argumenten.

13. Vertaal algemene bedrijfswaarden naar de leefwereld van de medewerkers.
Zet ze om in concrete verwachtingen op het vlak van gedrag, en dit zowel op team- als individueel niveau. Neem die waarden ook mee in bijvoorbeeld vacatures, sollicitaties en evaluaties.

14. Maak duidelijke strategische keuzes.
Maak een afweging tussen de prestatiecriteria: kostenefficiëntie, klantgerichtheid en productleiderschap. Kies een speerpunt, maar blijf ook de basics van de andere prestatiecriteria verzorgen. Ontwerp de organisatie op een manier waarbij de structuur aansluit bij de gekozen prestatiecriteria. Klantgerichtheid en productleiderschap vereisen immers meer wendbaarheid.

15. Denk na en wees eenduidig over de terminologie die je gebruikt.
Wees je heel bewust van de termen die je kiest. Vermijd besmeurde termen zoals zelfsturing of zelfsturende teams, want die roepen weerstand of bepaalde (valse) verwachtingen bij mensen op. Wees creatief en maak je eigen lexicon, maar definieer daarbij altijd wat je als organisatie verstaat onder bepaalde termen en wat de onderliggende principes zijn. Schep duidelijkheid over wat je onder een 'dienst', 'team' en 'teamcoach' verstaat. Op die manier vermijd je misverstanden en semantische discussies. Zorg daarbij ook voor uniformiteit in de terminologie die in je bedrijf wordt gebruikt.

16. Verwacht niet alles van teamwerking.
Inzetten op teamwerking is niet de oplossing voor alle problemen. Voor sommige opdrachten en in bepaalde contexten kan er maar weinig in team worden gedaan. Voor teamwerking is er bovendien meer nodig dan een afdeling of ploeg een 'team' te noemen.

17. Laat differentiatie in de organisatie toe.
Afdelingen of teams hebben een eigen opdracht en context. Ze zullen daarom niet op dezelfde manier en tegen dezelfde snelheid groeien. Vermijd een uniforme aanpak. Wat niet wil zeggen dat je alles moet loslaten en iedereen zijn gang moet laten gaan. Zorg voor een kader en laat de teamleiders en teams dit zelf verder invullen.

18. Stel je in de plaats van de medewerkers.
Mensen stellen zich onbewust de drie volgende vragen bij een organisatorische verandering: (1) Voelt het rechtvaardig aan? (2) Wordt er rekening met mij gehouden? (3) Is het transparant?

Let op die zaken. Maar wees je ervan bewust dat je nooit iedereen meekrijgt. Het gevaar bestaat dat je al je energie steekt in de grootste tegenstanders en luidste roepers. Houd hierbij de 20-60-20-regel bij verandering in het hoofd: ongeveer 20% is voorstander en 20% is tegenstander van een verandering; de grote meerderheid (de overige 60%) staat er eerder neutraal tegenover. Probeer vooral te luisteren naar deze mensen en hen mee te krijgen in de verandering.

19. Doe de werkbaarheidscheck.
Doe een werkbaarheidscheck bij elke ingreep in de structuur en werking van de organisatie. Welke impact heeft de ingreep op de werkbaarheid van jobs en het welzijn van de medewerkers? Op korte en langere termijn? Hou ook rekening met de verschillen tussen medewerkers op het gebied van ervaring, leeftijd, geslacht enzovoort.

Zet in op het breder inzetbaar maken van medewerkers wat niet betekent dat iedereen in een team alles moet kunnen. Er moet plaats zijn voor individuele voorkeuren, competenties, capaciteiten en talenten.

20. Sta stil bij successen, hoe klein ze ook lijken.
Vier en visualiseer successen. Koppel er eventueel (niet-financiële) groepsbeloningen aan vast. Trap niet in de valkuil om enkel te focussen op wat er niet goed loopt, op de problemen. Luister daarom ook hier niet enkel naar de luidste roepers en grootste klagers.

Gebruik data om de verandering en het productieproces zo objectief mogelijk te evalueren en waar nodig bij te stellen. Focus niet enkel op harde productiedata (KPI's), maar ook op gedragsindicatoren (KBI's).

VOEDINGSFABRIEKEN VAN DE TOEKOMST

Dit boek draagt de ondertitel: 'Over het organiseren van arbeid in voedingsfabrieken van de toekomst'. Voedingsfabrieken van de toekomst doen misschien vooral denken aan futuristische fabrieken, met volautomatische productielijnen, robots en andere technologische hoogstandjes. In de laatste twee hoofdstukken benadrukten we echter dat digitale transformaties niet los kunnen en mogen worden gezien van de mensen in de organisatie. Toch grijpt men in de praktijk, bijvoorbeeld bij productieproblemen, te snel naar louter technologische oplossingen. Wat veel bedrijfsleiders en productiemanagers niet zien, is dat er in hun bedrijf al meer technologie aanwezig is dan ze denken. Het gaat om supergeavanceerde biotechnologie: de mens.

Echte voedingsfabrieken van de toekomst stellen zich dan ook de vraag hoe mensen het best samen kunnen werken, en wat de impact van automatisering en digitalisering op de werkbaarheid van jobs is of kan zijn. In het slechtste geval leiden digitale transformaties immers tot uitholling van jobs, met meer kortcyclische, afstompende arbeid tot gevolg. Of mensen dreigen uit de boot te vallen omwille van een competentietekort. Aan deze gevolgen hangt trouwens ook een maatschappelijk prijskaartje.

Je kan de prestaties van je bedrijf verbeteren, zonder dat dit ten koste hoeft te gaan van de werkbaarheid van jobs en het welzijn van je medewerkers. In dit boek reikten we hiervoor een recept aan. Dit recept bevat acht hoofdingrediënten, die we presenteerden in de vorm van het organisatiecanvas met acht bouwstenen. Net als bij een echt recept moet je bij het ontwerpen en ontwikkelen van een organisatie een specifieke volgorde volgen. Je begint met de visie als stevige basis, daarop komt de gepaste organisatiestructuur (in de ene organisatie al wat vaster dan in de andere), gedeeld leiderschap wordt gebruikt als bindmiddel, en uiteindelijk breng je de verschillende teams en jobs op smaak met de juiste doelen, rolverdeling, regelmogelijkheden, competenties en systemen.

Dit boek is je recept. De invulling en dosering van de ingrediënten is echter afhankelijk van de specifieke organisatiecontext. De verschillende cases en getuigenissen in dit boek tonen dat het mogelijk is om de wend- en werkbaarheid te verbeteren. Door slimmer te werken, beter samen te werken en samen (op) smaak te brengen.

DANKWOORD

Dit boek is mogelijk gemaakt door het Flanders' FOOD-project WIFI2020, met steun van VLAIO. We zijn ervan overtuigd dat de inzichten kunnen bijdragen tot de duurzame groei van en sociale innovatie in Vlaamse voedingsbedrijven, en dat ze de Vlaamse ambities rond werkbaar werk kracht kunnen bijzetten.

We willen uitdrukkelijk alle bedrijven bedanken die hebben deelgenomen aan het project. In het bijzonder onze contactpersonen bij: Délino, Eclair, Remo-Frit, Vandemoortele Izegem, Libeert, Alpro en Dacor. Specifieke dank voor jullie input en getuigenissen in dit boek. We hopen dat jullie via deze weg een inspirerend voorbeeld kunnen zijn voor andere (voedings)bedrijven.

We willen ook onze partners Flanders' FOOD en Alimento bedanken. In het bijzonder Veerle De Graef en Lieve Ruelens. Dit project bewijst dat je niet tot dezelfde organisatie moet behoren om je collega's te voelen en goed samen te werken! Uiteraard bedanken we ook Flanders' FOOD-collega's Bart Van Damme en Lars Roba.

Een speciale dank aan Henk Dejonckheere en Inge Arents, voor het vertrouwen dat jullie zijn blijven stellen in Flanders Synergy en Workitects. We hopen dat we in de komende jaren verder mee kunnen bouwen aan de voedingsfabrieken van de toekomst: slagkrachtige, wendbare organisaties met werkbare jobs.

Dank ook aan Lisa Coppin voor het helpen capteren van de persoonlijke verhalen uit de verschillende bedrijven, en aan Betty Cortvriendt voor de eindredactie.

En laatst maar niet minst: een dankwoord aan onze collega's bij Workitects, die rechtstreeks of onrechtstreeks betrokken waren bij het project en deze publicatie.

Lieven Eeckelaert en Frank De Craecker
Workitects

REFERENTIELIJST

Bossaerts, B., (2017). *Werkbaar werk. Inspiratie voor voedingsbedrijven.* Alimento. Beschikbaar op: https://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/pagina/werkbaar-werk-alimento-biedt-inspiratie

Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2017). *Machine platform crowd: harnessing our digital future.* W. W. Norton & Company.

Coutu, D. (2009). Why teams don't work. The HBR interview with Richard Hackman. *Harvard Business Review, 87*(5), 99-105.

De Craecker, F., Drees, L., Eeckelaert, L. & Maenen, S. (2016). *Kortcyclische arbeid, kan het ook anders? Zoektocht naar organisatorische oplossingen voor kortcyclische arbeid in de voedingsindustrie.* Flanders Synergy - IPV. Beschikbaar op: https://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/pagina/werkbaar-werk-alimento-biedt-inspiratie

Delarue, A. (2009). *Teamwerk: de stress getemd? Een onderzoek naar het effect van organisatieontwerp en teamwerk op het welbevinden van werknemers.* Acco.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

De Saint-Exupérie, A. (1943). *De kleine prins.* Ad. Donker.

De Sitter, L. U. (1994). *Synergetisch produceren. Human resources mobilisation in de produktie: een inleiding in structuurbouw.* Van Gorcum & Comp.

Eeckelaert, L. & Nurski, L. (2021). *Arbeidsorganisatie en werkbaarheid in negen Vlaamse voedingsbedrijven. Inzichten vanuit een werkbaarheidsmeting.* Workitects.

Hackman, R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performances.* Harvard Business Review Press.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating

motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, *92*(5), 1332–1356. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332

Karasek, R. A., Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*(2), 285-308.

Kuipers, H., Van Amelsvoort, P. & Kramer, E.-H. (2010). *Het nieuwe organiseren. Alternatieven voor de bureaucratie*. Acco.

Lamberts, M. (2017). *Werkbaar werk, ook in ploegen? Hoe ploegenwerk organiseren in de Belgische voedingsindustrie*. KU Leuven Hiva Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving. Beschikbaar op: https://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/pagina/werkbaar-werk-alimento-biedt-inspiratie

Maenen, S. (2018). *Van Babel tot ontwerp. Concepten en methoden voor organisatieontwikkeling*. Pelckmans Pro.

Marichal, K. & Wouters, K. (2018). *Naar gedeeld leiderschap. Van oud naar nieuw leidinggeven*. Pelckmans Pro.

Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1321-1339. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321

Nurski, L. & Maenen, S. (2020). *Job design and autonomy: a task-level approach*. Mimeo.

Nurski, L., Eeckelaert, L. & Van Houdt, S. (2020). *Werkbaarheid in Vlaamse woonzorgcentra. Inzichten vanuit een werkbaarheidsmeting*. Workitects.

Smouts, S. & Eeckelaert, L. (2021). *Impactanalyse van arbeidsorganisatorische veranderingen op de performantie in vijf voedingsbedrijven*. Workitects.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, January-February, 84-93.

Van Acker, T. & Demaertelaere, Y. (2018). *Op grote schaal scholen slim organiseren. Anders veranderen met goesting*. LannooCampus.

Van Amelsvoort, P., Seinen, B., Kommers, H. & Scholtes, G. (2003). *Zelfsturende teams. Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. ST-Groep.

Van Gelderen, W. (2013). Ons werk verandert. *Stone! Vakblad voor Organisatieontwikkeling, Uitgave 2013/2014*, 13. Beschikbaar op: https://issuu.com/livingstonepartners/docs/stone_magazine_web_lospag

Van Gramberen, M. (2017). *Goestingarchitecten. Van dwingende naar inspirerende organisaties*. LannooCampus.

Van der Loo, H., Geelhoed, J. & Samhoud, S. (2015). *Kus de visie wakker: organisaties energiek en effectief maken*. Boom Uitgevers.

Verdonck, G. (2019). *Industrie 4.0 onder de loep in vijf sectoren*. Stichting Innovatie & Arbeid.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations (6th ed.)*. Pearson Education.

workitects
ALIMENTO
AGENTSCHAP INNOVEREN & ONDERNEMEN
FF FLANDERS' FOOD
samen voor #sterkgroeien

‘*Samen op smaak gebracht* geeft voorbeelden van slimme interventies in de arbeidsorganisatie van voedingsbedrijven. Die komen zowel de efficiëntie en het innovatieve vermogen als de werkbaarheid ten goede. Hiermee toont de sector zich klaar voor de toekomst. Een boek dat andere bedrijven zal inspireren.’

HILDE CREVITS
Vlaams minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale Economie en Landbouw

‘Technologische innovaties en digitalisering gaan hand en hand met de mens. Wil je slagen in je veranderingsproces, dan betrek je je teams het best zo vroeg mogelijk en zoek je samen met hen naar het gepaste samenspel om de technologie te laten renderen. Eeckelaert en De Craecker laten op een toegankelijke manier zien hoe je dat doet.’

ANKE GROOTEN
Directeur Sociale Zaken bij Fevia, federatie van de Belgische voedingsindustrie

‘Hoe kan je als voedingsbedrijf de druk op de werkvloer behapbaar houden en het werk zo organiseren dat de werknemers meer voldoening halen uit hun job? Dit boek toont je de weg. De vele getuigenissen laten zien hoe iedereen hierdoor kan groeien … het bedrijf én zijn mensen.’

BART VANNETELBOSCH
Nationaal secretaris ACV Voeding en Diensten

SAMEN OP SMAAK GEBRACHT

Over het organiseren van arbeid in voedingsfabrieken van de toekomst

Een voedingsbedrijf productiever en klantgerichter maken, en tegelijkertijd zorgen voor meer werkgoesting en betrokkenheid bij de medewerkers? Dat kan. *Samen op smaak gebracht* reikt hiervoor een recept aan. Dit recept bevat acht hoofdingrediënten, gepresenteerd in de vorm van het Workitects-organisatiecanvas. Net als bij een echt recept moet je bij het ontwerpen en ontwikkelen van een slagkrachtige organisatie specifieke stappen volgen; met de nodige creativiteit en voldoende aandacht voor de eigen context.

De vele cases en getuigenissen in dit boek tonen dat het mogelijk is om de wend- en werkbaarheid van een organisatie te verbeteren, door slimmer (samen) te werken en ze samen met de medewerkers op smaak te brengen.

Lieven Eeckelaert en **Frank De Craecker** zijn experts in organisatieontwerp en -ontwikkeling bij Workitects. Op basis van evidence-based inzichten helpen ze bij het bouwen van organisaties die wendbaar en klantgericht zijn, en waar medewerkers met goesting aan de slag kunnen.