

# Werken in een innovatieve arbeids- organisatie



BASIS VOOR EEN SYNDICALE STRATEGIE





# INHOUD

Voorwoord .....	3
AAN DE SLAG - Hoe gebruik je deze map? .....	4

## DEEL 1:

## Innovatieve arbeidsorganisatie in een notendop

<b>1. De basisprincipes van innovatieve arbeidsorganisatie .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Wat is het? .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 De essentie .....</b>	<b>10</b>
i. De werknemers krijgen meer mogelijkheden om hun werk zelf te regelen .....	10
ii. De arbeidsorganisatie wordt eenvoudiger .....	10
iii. Overleg en samenwerking tussen werkgever en werknemers vormen de basis van het veranderingsproces .....	11
<b>1.3 Theoretische principes in de praktijk: zelfsturende teams .....</b>	<b>12</b>
<b>A. De samenwerking tussen leden van een zelfsturend team .....</b>	<b>12</b>
i. Een zelfsturend team is groot genoeg om de complexe groepstaak zonder bezettingsproblemen uit te voeren en klein genoeg om onderlinge afstemming en persoonlijke contacten toe te laten .....	12
ii. De realisatie van de teamopdracht vereist onderlinge samenwerking tussen de teamleden .....	13
iii. Teamleden zijn polyvalent of multi-inzetbaar .....	14
iv. Werknemers worden gestimuleerd om voortdurend bij te leren én om bij te dragen tot een betere werking van zelfsturende teams .....	14
<b>B. De rol en positie van zelfsturende teams binnen de ruimere organisatiestructuur .....</b>	<b>15</b>
i. Elk team heeft een eigen identiteit. Bij de uitvoering van hun specifieke opdracht werken teams daarom zo onafhankelijk mogelijk van elkaar .....	15
ii. De hiërarchie in de onderneming neemt af. Na de invoering van zelfsturende teams zitten tussen teams en directie zo weinig mogelijk hiërarchische schakels .....	16
iii. Zelfsturende teams krijgen van bovenaf de nodige speelruimte om te handelen naar eigen inzicht en ondervinding .....	16
<b>2. Waarom starten ondernemingen met innovatieve arbeidsorganisatie? .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 De voordelen (in theorie) .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 De voordelen (in de praktijk) .....</b>	<b>19</b>
A. Als gemeenschappelijke belangen primeren .....	19
B. Als het belang van de werkgever primeert .....	20
<b>3. Het veranderproces: stapsgewijs richting innovatieve arbeidsorganisatie .</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Veranderen: een werk van lange adem .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Richting zelfsturende teams in 4 stappen .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Inspraak van werknemers en hun vakbonden .....</b>	<b>24</b>
<b>4. Consultants en externe adviseurs innovatieve arbeidsorganisatie .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1 Extern advies .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2 De rol van een externe consultant .....</b>	<b>25</b>

# INHOUD

## DEEL 2:

### Syndicale ervaringen

<b>1. Bedenkingen uit de praktijk .....</b>	<b>29</b>
Geen garantie op betere jobs .....	29
Innovatieve arbeidsorganisatie als tweesnijdend zwaard .....	30
Kiezen of verliezen?! .....	31
Open communicatie als fundamentele basis .....	32
<b>2. Innovatieve arbeidsorganisatie in een historisch kader .....</b>	<b>33</b>
De jaren 1950-1960: Eerste vraagtekens bij vervreemding en demotivatie van werknemers .....	33
De jaren 1970-1980: De klassieke Tayloriaanse succesformule onder druk .....	35
De jaren 1980-2000: Moeizame zoektocht naar alternatieve recepten .....	35
De 21ste eeuw: Dwang en drang?! .....	36

## DEEL 3:

### Syndicale tools

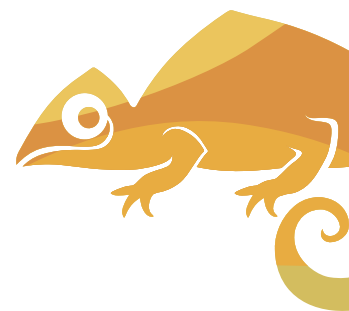
Handleiding bij de tien syndicale tools .....	39
1. CHECKLIST IAO - Wees er zo vroeg mogelijk bij .....	41
2. HULPLIJN - Gebruik kanalen en diensten die je kunnen bijstaan .....	45
3. VERANDERINGSSCAN - Breng in kaart wat er concreet verandert aan het takenpakket van werknemers .....	47
4. MEERWAARDEMETER - Zoek uit waarom de werkgever ermee start .....	49
5. VRAGENLIJST IAO - Informeer je! .....	51
6. BELANGENROOSTER - Maak een overzicht van voor- en nadelen van de beoogde veranderingen ...	53
7. WERKBAARHEIDSTOETS - Stel kwaliteit van de arbeid en werknemersbelangen ten allen tijde centraal .....	55
8. DIVERSITEITSTOETS - Bewaak de diversiteit op de werkvloer .....	57
9. OVERLEGFICHE - Streef naar een formeel afsprakenkader .....	59
10. MEMOBLOK SECTOREN - Koppel ervaringen en bedenkingen terug naar sectoraal niveau .....	61

## Bijlagen

1. IAO-Woordenboek .....	65
2. Het project 'Innovatief Sociaal Overleg over ArbeidsOrganisatie' .....	70
3. Meer lezen over innovatieve arbeidsorganisatie? .....	71

*Deze werkmap werd geschreven in de 'hij-vorm' om de leesbaarheid van de tekst niet te verzwaren. Vanzelfsprekend bedoelen we zowel vrouwen als mannen wanneer we spreken over delegee, secretaris, werknemer, werkgever, ....*





## Voorwoord

Over de jaren heen werden er verschillende concepten op ons los gelaten die ons moeten toelaten om aangenamer en liefst ook langer aan het werk te blijven. Competentiemanagement, werkbaar werk, polyvalentie,... het zijn allemaal termen die ons stilaan bekend in de oren klinken. Ook innovatieve arbeidsorganisatie (IAO) wordt sinds enkele jaren nadrukkelijk naar voren geschoven als middel om de kwaliteit van de arbeid te verhogen en bedrijven gezonder te maken.

In theorie klinkt het goed. Een betere kwaliteit van de arbeid én een performant bedrijf, wie kan daar tegen zijn?

Wij, de drie vakbonden en de Universiteit Antwerpen, zijn met middelen van het Europees Sociaal Fonds twee jaar geleden gestart met ons eigen onderzoek. We hebben IAO onder een syndicale loep genomen en een aantal tools ontwikkeld. Deze tools moeten je helpen om binnen je onderneming IAO ter sprake te brengen en syndicale acties te ondernemen.

Wat houdt dat nu precies in, innovatieve arbeidsorganisatie? Wat zeggen de theorie en de literatuur? Wat zeggen de kenniscentra (bv. Flanders Synergy hier in Vlaanderen) en de overheid erover? We lazen en hoorden veel positieve berichten van wetenschappelijke experts en de overheid: werknemers krijgen meer vertrouwen en bevoegdheden van de werkgever; er wordt ruimte gecreëerd om zelf de werkdag of -week in te delen; werknemers zijn meer tevreden. Ook de werkgever kan alleen maar blij zijn: werkprocessen worden flink ingekort – en dus goedkoper – en de onderneming krijgt een modern en innovatief imago.

Na de theorie zijn we ons licht gaan opsteken bij delegees van de drie vakbonden die binnen hun onderneming al werken rond innovatieve arbeidsorganisatie. Zij schetsen een genuanceerder beeld. Heeft het zijn goede kanten? Ja. Kan het vaak nog beter? Ook ja. Heeft het zijn negatieve kanten? Ook daarop knikten ze instemmend.

Een veel gehoorde opmerking was dat delegees het gevoel hebben dat ze met hun vragen rond IAO niet makkelijk terecht kunnen bij hun vakbond. Vaak weten ze niet hoe te reageren wanneer ze merken dat hun onderneming plannen heeft om IAO te introduceren in hun beleid. Arbeidsorganisatie is immers geen vanzelfsprekende materie voor vakbonden...

Aan deze behoefte willen wij tegemoet komen met de werkmap 'Werken in een innovatieve arbeidsorganisatie' die je nu in handen hebt. Met deze werkmap willen wij jou – of je nu secretaris, delegee, diversiteitsconsulent of een andere medewerker bent – ondersteunen. Op die manier kun je vanuit je eigen syndicale invalshoek werken rond IAO en de belangen van de werknemers optimaal verdedigen.

**Caroline Copers** - Algemeen Secretaris van het Vlaams ABVV

**Ann Vermorgen** - Nationaal Secretaris van het ACV

**Hugo Engelen** - Vlaams Gewestsecretaris van de ACLVB

**Marc Rigaux** - Voorzitter ISUA

# AAN DE SLAG

## Hoe gebruik je deze map?

Met deze werkmap willen we je aanmoedigen om het heft in eigen handen te nemen wanneer een werkgever het idee lanceert om innovatieve arbeidsorganisatie (IAO) in te voeren in een onderneming.

### Voor wie?

Deze werkmap is in de eerste plaats bedoeld voor iedereen die te maken heeft met IAO in zijn onderneming. Daarbij denken we aan beroepssecretarissen en delegees, maar ook aan diversiteitsconsulenten of collega's van ondersteunende diensten. Ook anderen die zonder specifieke aanleiding geïnteresseerd zijn in IAO of er uit nieuwsgierigheid meer over willen weten, zullen veel hebben aan deze werkmap.

### Wat vind je erin terug?

Deze werkmap is opgedeeld in drie grote delen:

#### 1. Innovatieve arbeidsorganisatie in een notendop.

Dit deel gaat over de theorie over IAO. We behandelen de **basisprincipes** en schetsen hoe IAO concreet vorm kan krijgen in een onderneming. We verduidelijken dit verder met **praktijkervaringen** (👁️) uit verschillende sectoren. Tegelijkertijd geven we ook belangrijke **aandachtspunten** mee in de vorm van syndicale tips (🗨️).

#### 2. Syndicale ervaringen

Het tweede deel is een aanzet naar een **vakbondsanalyse** van IAO. Op basis van ervaringen van delegees en secretarissen, bekijken we IAO door een syndicale bril. We staan stil bij de **kansen en uitdagingen** van IAO. Ten slotte plaatsen we IAO in een historisch perspectief.

#### 3. Syndicale tools

Deel drie is een verzameling van syndicale tools. Ze helpen je om IAO te herkennen, te analyseren en om een **vakbondsstrategie** uit te werken. In principe kan je meteen met het derde deel van de werkmap aan de slag, maar we raden sterk aan om eerst door de andere delen te bladeren zodat je de nodige inzichten en achtergrond over IAO meepikt.



# BIJLAGEN

We sluiten af met enkele bijlagen. Je vindt er:

- een woordenboek met specifieke termen over IAO
- een woordje uitleg over de ontwikkeling van deze werkmap
- een literatuurlijst voor wie graag meer over innovatieve arbeidsorganisatie wil weten.

## Hoe kan je ermee aan de slag?

Je kan de werkmap op verschillende manieren gebruiken. We raden aan om de drie delen zeker eens door te nemen, maar beseffen dat daar niet altijd tijd voor is.

**Wie snel meer wil weten, kan zich focussen op:**



- de syndicale tips



- de voorbeelden uit de praktijk.

Doorheen de tekst vind je ook woorden die [op deze manier](#) zijn aangeduid. Dit betekent dat die woorden verklaard worden in het IAO-woordenboek achteraan de werkmap.

De tools en instrumenten in deel drie zijn eigenlijk een must voor wie in zijn onderneming geconfronteerd wordt met IAO. Het spreekt vanzelf dat ze niet alle tien even relevant zullen zijn voor jouw situatie. Kies er een (of meerdere) die voor jou het meest zinvol en toepasbaar lijkt en ga daarmee aan de slag.

We bieden **geen kant en klare oplossingen** aan. De context per bedrijf is te verschillend daarvoor. Veel hangt af van het soort bedrijf: een productiebedrijf veronderstelt een heel andere werkomgeving dan bijvoorbeeld een bank. Ook de **onderlinge verhoudingen** kunnen veel verschil uitmaken: is de relatie tussen de collega's goed? Bestaat er een goede band met de werkgever? Zijn zaken bespreekbaar? **En zeker ook: hoe ziet de syndicale context er uit?** Is er een sterke vertegenwoordiging? Werken de verschillende vakbonden goed samen? Al deze factoren – en hun onderlinge samenhang – hebben invloed op de werking binnen je onderneming en vragen dan ook om een aanpak op maat.





DEEL 1

# Innovatieve arbeids- organisatie in een notendop







# 1. De basisprincipes van innovatieve arbeidsorganisatie

## 1.1. Wat is het?

Innovatieve arbeidsorganisatie (IAO) valt in theorie eenvoudig uit te leggen. Als je de term inhoudelijk ontrafelt, wordt meteen duidelijk waarover het gaat:

### **Innovatie**

= *vernieuwende maatregel*

op vlak van

### **Arbeidsorganisatie**

= *de verdeling van alle taken die binnen de onderneming moeten worden verricht, enerzijds tussen mens en machine, en anderzijds over verschillende diensten, afdelingen en functies*

In de praktijk is het minder eenvoudig om te bepalen of een maatregel onder IAO valt.

Je moet rekening houden met:

- De aanleiding: Waarom wordt IAO ingevoerd?
- De manier: Hoe wordt IAO ingevoerd?
- De inhoud: Wat wordt er juist ingevoerd? Welke maatregelen worden genomen?

Wanneer je die vragen – met deze map als hulp – probeert te beantwoorden, zal blijken dat IAO in realiteit geen duidelijk zwart-wit verhaal is (zie ook Deel 2.1. Bedenkingen uit de praktijk).



---

#### **SYNDICALE TIP:**

- Gebruik de 'IAO-checklist' (zie Deel 3, pagina 41) om na te gaan of je onderneming al acties onderneemt op vlak van innovatie arbeidsorganisatie.
- 

Wanneer een onderneming start met innovatieve arbeidsorganisatie, staat die voor een ingrijpend veranderingsproces. Dit veranderingsproces heeft namelijk een invloed op 5 belangrijke domeinen:

- Strategie van het management
- Structuur van de organisatie
- Competenties van het personeel
- Interne arbeidsverhoudingen en bedrijfscultuur
- Kwaliteit van de arbeid

## 1.2 De essentie

In theorie bepalen drie criteria of een maatregel onder de noemer innovatieve arbeidsorganisatie valt of niet:

- De werknemers krijgen **meer mogelijkheden** om hun werk zelf te regelen
- De arbeidsorganisatie wordt **eenvoudiger**
- **Overleg en samenwerking** tussen werkgever en werknemers vormen de basis van het veranderingsproces

Hieronder nemen we de drie criteria uitgebreider onder de loep:

### i. De werknemers krijgen meer mogelijkheden om hun werk zelf te regelen

In een innovatieve arbeidsorganisatie staat het idee centraal dat **werknemers zelf in staat zijn om beslissingen te nemen over hun werk**. Er wordt vanuit gegaan dat ze die verantwoordelijkheid ook willen en kunnen opnemen. In een IAO-bedrijf krijgen werknemers de nodige bevoegdheden om de problemen waar ze tijdens de uitvoering van hun werk op botsen, zelf op te lossen. Dat is wat de theorie van innovatieve arbeidsorganisatie bedoelt als zij spreekt over het opvoeren van de **regelcapaciteit**.



*“Als er een reflector scheef hangt aan een machine, dan grijpen werknemers nu bij wijze van spreken een schroevendraaier uit hun broekzak en herstellen ze zelf het probleem. Door het innovatieproject is die kennis er weer. Want die was verloren gegaan. Vroeger moesten we voor zulke zaken techniekers bellen en wachten tot zij kwamen. Nu worden problemen sneller verholpen. En dat is aangenamer werken voor ons.” (Delegee, voedingsbedrijf)*

### ii. De arbeidsorganisatie wordt eenvoudiger

Innovatieve ondernemingen of organisaties moeten snel, flexibel en kwaliteitsvol kunnen inspelen op de snel veranderende eisen van klanten of cliënten. In ondernemingen die bureaucratisch georganiseerd zijn ligt dit moeilijker. Vragen en orders in dergelijke ondernemingen:

- worden door verschillende afdelingen/diensten behandeld
- doorlopen talloze administratieve procedures
- vereisen tussenkomsten van verschillende managers en leidinggevenden.

Dit kan ondernemingen traag en log maken.

Innovatieve arbeidsorganisatie rekent af met zulke complexe organisatiestructuren en zet in op eenvoud. Klantenorders reizen zo min mogelijk door verschillende diensten of afdelingen binnen de onderneming. Integendeel, de samenstelling van diensten of afdelingen zelf wordt aangepast om klantenvragen zo veel en zo snel mogelijk binnen eenzelfde dienst of afdeling af te handelen. Extra maatregelen op vlak van opleiding en ondersteuning zorgen ervoor dat betrokken werknemers hiervoor de nodige competenties en vaardigheden kunnen aanleren. In de literatuur over innovatieve arbeidsorganisatie spreekt men in dit verband over **procesgericht** of **stroomsgewijs organiseren**.



*“Vroeger moesten werknemers voor het minste bij de leiding aankloppen. Soms tot in het absurde toe. Als je bijvoorbeeld een pen nodig had of printpapier, dan moest je daarvoor toestemming vragen bij de leidinggevende. En die bekeek dan wat mogelijk was. Nu kunnen teams voor een stuk zelf beslissen over aankopen, renovaties,... dankzij het ‘huishudget’. En dat geeft een positief gevoel.” (Militant, non profit)*

### iii. Overleg en samenwerking tussen werkgever en werknemers vormen de basis van het veranderingsproces

Ondernemingen die starten met innovatieve arbeidsorganisatie gaan voor verregaande veranderingen. Niet alleen de structuur en het organogram, maar ook de dagelijkse praktijk en het gedrag van werknemers veranderen fundamenteel: hun taken en verantwoordelijkheden krijgen een heel andere inhoud. Van werknemers wordt verwacht dat ze zelfredzamer en zelfstandiger zijn en dat ze meedenken over manieren om hun werk zo goed mogelijk uit te voeren. Procedures die strikt voorschrijven wat werknemers precies moeten doen, wanneer en met wie, worden zoveel mogelijk vermeden. Dit is wat men in managementkringen bedoelt met het **principe van minimale specificatie**. **Participatie en betrokkenheid van werknemers staan centraal. Een goede en open communicatie tussen werkgever en werknemers is daarom absoluut noodzakelijk.**



*“Aan het begin van het project werd de productie 1 week stilgelegd en werden er **kaizen**-workshops georganiseerd. Iedereen (arbeiders, bedienden en het management) dacht na over waar er op welke manier verbeteringen konden worden doorgevoerd. Over efficiëntie, over de productie, het sociale, over opleiding,... Alles was mogelijk. Als het resultaat van de bespreking was dat de machine op zijn kop moest staan, dan was het ook zo. En werd dat direct uitgevoerd.” (Delegee, elektronikabedrijf)*



#### **SYNDICALE TIPS:**

- **Open communicatie en wederzijds vertrouwen tussen werkgever en werknemers zijn twee basisvoorwaarden om innovatieve arbeidsorganisatie een kans op slagen te geven. Prent dit goed in bij de werkgever.**
- **Heb je een vermoeden dat de werkgever al bezig is met innovatieve arbeidsorganisatie? Ga op zoek naar informatie die je vermoeden hard kan maken. Gebruik de checklist IAO (zie pagina 41). Laat de werkgever in elk geval merken dat je op de hoogte bent. En dwing – indien nodig – zelf betrokkenheid of inspraak af.**



## 1.3 Theoretische principes in de praktijk: zelfsturende teams

In dit hoofdstuk geven we mee hoe innovatieve arbeidsorganisatie (IAO) er volgens het boekje zou moeten uitzien. We willen er expliciet op wijzen dat we hier het **theoretisch model** van IAO behandelen. Hier en daar geven we al praktijkervaringen en concrete tips mee. In deel twee (zie pagina 29) toetsen we de theorie verder af aan de syndicale praktijk.

Innovatieve arbeidsorganisatie geeft werknemers de nodige middelen om de problemen waarmee ze worden geconfronteerd zelf op te lossen. Het achterliggende idee is dat problemen moeten worden opgelost op de plaats en het moment dat ze zich voordoen. Maar veel problemen of storingen op het werk zijn te groot en te complex voor individuele werknemers. Daarom legt innovatieve arbeidsorganisatie sterk de klemtoon op de meerwaarde van samenwerking tussen collega's. Samen staat men sterker, is de overtuiging. Dit geloof in de meerwaarde van teamwerk gaat zo ver dat **zelfsturende teams** de fundamentele pijler van innovatieve arbeidsorganisatie zijn.

Een zelfsturend team is...

- een groep werknemers
- in vast werkverband en met constante samenstelling
- met breed inzetbare teamleden
- die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren, regelen, evalueren, analyseren en verbeteren van een duidelijk afgeronde taak
- en hiervoor de nodige middelen ter beschikking hebben.



### SYNDICALE TIPS:

- **Probeer in te schatten wat de gevolgen zullen zijn voor jouw syndicale werk als werknemers worden opgesplitst in kleinere en zelfsturende teams, als de directie van bovenaf minder algemene richtlijnen oplegt en werknemers meer bevoegdheden krijgen om hun werk naar eigen noden en behoeften te organiseren. Stem je syndicale aanpak hierop tijdig af. (zie VERANDERINGSSCAN pagina 47)**
- **Denk bewust na over de syndicale rol die je (niet) wenst op te nemen. Overweeg de mogelijke voor- en nadelen van je positionering.**

Als een onderneming zelfsturende teams wil invoeren, moet die rekening houden met een aantal voorwaarden die de slaagkans van de zelfsturende teams in belangrijke mate beïnvloeden. Deze voorwaarden hebben enerzijds te maken met de samenwerking en de relaties tussen teamleden van elk team afzonderlijk. Anderzijds is ook de relatie tussen de zelfsturende teams en de rest van de onderneming van groot belang:

### A. De samenwerking tussen leden van een zelfsturend team

**i. Een zelfsturend team is groot genoeg om de complexe groepstaak zonder bezettingsproblemen uit te voeren en klein genoeg om onderlinge afstemming en persoonlijke contacten toe te laten.**

Groepen met meer dan 20 teamleden vallen uiteen in kleinere kliekjes. En teams met minder dan 4 leden zijn te onstabiel, want één afwezige betekent in dat geval onmiddellijk 25% verlies aan personeel. **Een zelfsturend team bestaat dus uit 4 à 20 teamleden**, al stelt de theorie dat 8 à 12 leden ideaal is voor:



- de onderlinge samenhang
- de snelheid van besluitvorming
- de betrokkenheid van de groepsleden
- de kwaliteit van probleemoplossing
- de mate waarin teamleden flexibel kunnen inspelen op bezettingsproblemen
- het evenwicht tussen individuele en teamprestaties.



*“Vroeger hadden we heel strikte verlofregels. Een halve dag of een paar uur verlof nemen, kon per definitie niet. Nu is dat veel soepeler. Sterker nog: als ik ergens dubbel gepland sta, dan mag ik mijn uren zelf verplaatsen naar een ander geschikt moment. Zonder daarvoor verlof aan te hoeven vragen. (...) Uiteraard blijft het een kwestie van geven en nemen. Maar wat anderen er ook van denken, deze manier van werken voelt voor ons goed aan. Beter dan gedacht. Natuurlijk, de grootte van de groep speelt in ons voordeel. We zijn slechts met 8 en er heerst een goede sfeer.” (Militant, glasfabriek)*



#### **SYNDICALE TIPS:**

- Wees je ervan bewust dat verschillende statuten (bv. tijdelijke en vaste werknemers, IBO-werknemers, art.60'ers ...) binnen eenzelfde team spanningen kunnen opleveren.
- Waak erover dat deeltijdse werknemers in geval van teamwerk niet uit de boot vallen.
- Streef waar mogelijk naar meer samenwerking tussen delegaties van arbeiders en van bedienden. Speel op die manier ook syndicaal in op nieuwe samenwerkingsvormen op de werkvloer.

## **ii. De realisatie van de teamopdracht vereist onderlinge samenwerking tussen de teamleden.**

Voor het behalen van het groepsresultaat zijn werknemers onderling van elkaar afhankelijk. **Samenwerking is dus cruciaal.** Elk teamlid levert een individuele, herkenbare bijdrage aan het groepsresultaat. Als een individueel teamlid op zichzelf terugplooit of minder presteert, heeft dat een effect op het teamfunctioneren. Daarom wordt er een sfeer van positieve samenwerking gecreëerd waarbij teamleden:

- elkaar spontaan helpen
- met elkaar overleggen
- inspringen voor elkaar of elkaars taken tijdelijk overnemen als dat nodig is
- samen leren door het delen van inzichten en ervaringen.

De onderneming stelt de nodige faciliteiten ter beschikking om overleg en communicatie tussen teamleden te stimuleren. Hinderlijke arbeidsomstandigheden (bv. lawaai, beperkte zichtbaarheid,...) worden zoveel mogelijk vermeden.



*“Op een bepaald moment hebben ze aan onze lijn een receptietafel geplaatst. Met 4 barkrukken er rond. Het idee daarachter was dat werknemers bij problemen niet meer naar het bureau zouden moeten stappen, maar óf de problemen onderling zouden bespreken en oplossen, óf ter plekke ondersteuning zouden krijgen.” (Militant, metaalbedrijf)*



#### **SYNDICALE TIPS:**

- Heb aandacht voor de gevolgen van de nieuwe manier van werken voor alle werknemers (zie DIVERSITEITSTOETS pagina 57). Let op voor het ontstaan van spanningen tussen ‘zij die meekunnen’ en ‘zij die niet meekunnen’.
- Waak erover dat de hardste roepers binnen zelfsturende teams niet steeds hun zin krijgen.
- Streef naar collectieve afspraken over het opnemen van verlof en/of overuren in teams. Probeer op die manier te vermijden dat mensen zich onder druk van collega's verplicht voelen om te werken op momenten dat ze dat eigenlijk niet willen of kunnen.

### iii. Teamleden zijn polyvalent of multi-inzetbaar.

Polyvalente of multi-inzetbare werknemers zijn beter in staat om problemen waarmee hun team wordt geconfronteerd op te lossen. Ze kunnen beter collega's bijstaan of bepaalde taken overnemen indien nodig. **Multi-inzetbaarheid** is een belangrijke troef om het werk vlot en storingsvrij te laten verlopen. Bovendien zorgen polyvalente werknemers er ook voor dat hun team snel en flexibel kan inspelen op veranderende omstandigheden of klanteneisen.

De taken van elk teamlid zijn voldoende afwisselend. Werknemers worden gestimuleerd om verschillende vaardigheden en competenties te ontwikkelen. De onderneming levert niet alleen inspanningen rond vorming en opleiding, maar kan evengoed een aangepast beloningssysteem voorzien.

 *“Werknemers moeten meer voor elkaar inspringen. Op bepaalde momenten nemen operatoren en kwaliteitscontroleurs bijvoorbeeld een deel van elkaars taken over. Of als er zich een foliebreuk voordoet, springen de inpaksters de technisch operatoren soms bij.” (Delegee, voedingsbedrijf)*



#### SYNDICALE TIPS:

- **Aandacht voor de ontwikkeling van vaardigheden en competenties van werknemers is een positieve zaak. Het zorgt ervoor dat ze beter kunnen inspelen op de snel veranderende eisen van de arbeidsmarkt en kan hen vooruit helpen in hun loopbaan. Enkele aandachtspunten:**
  - Zet in op een kwaliteitsvol opleidingsbeleid dat tegemoet komt aan de noden en behoeften van werknemers.
  - Zorg dat ontwikkelmogelijkheden kansen blijven en geen verplichting worden.
  - Let op dat de werkgever de lat niet te hoog legt. Het kan niet de bedoeling zijn dat er (nu of in de toekomst) enkel nog plaats is voor 'experten' of 'high-potentials'.
  - Denk vooruit. Stel jezelf de vraag wat een verhoogde aandacht voor de vaardigheden en competenties op langere termijn zal betekenen voor de aanwervingseisen van nieuwe werknemers.
  - Dring aan op een aangepaste en correcte verloning voor werknemers uit lager betaalde categorieën die systematisch taken van collega's uit hoger betaalde categorieën moeten uitvoeren. Let op voor misbruik door de werkgever.
  - Denk na over wat er moet gebeuren met collega's die het lastig hebben om nieuwe basisvaardigheden of -competenties aan te leren. Voorzie een oplossing voor collega's die – ondanks talrijke inspanningen van zowel werkgever als werknemer – niet mee kunnen stappen in de nieuwe manier van werken.
  - Denk na over wat er moet gebeuren met collega's die de vereiste nieuwe vaardigheden of competenties niet willen aanleren.
- **Polyvalentie en flexibiliteit kunnen verschillende gezichten hebben. Waak over een positieve invulling: een aanpak die de kwaliteit van jobs verbetert, werkzekerheid vooropstelt en werknemers kansen biedt om zichzelf te ontplooien. Kom tussen als je merkt dat de bezettingsgraad daalt, de werkdruk stijgt of het ongenoegen bij werknemers toeneemt.**

### iv. Werknemers worden gestimuleerd om voortdurend bij te leren én om bij te dragen tot een betere werking van zelfsturende teams.

Volgens de theorie krijgen werknemers in zelfsturende teams een hogere verloning naarmate hun beroepsbekwaamheid toeneemt en hun impact op de teamprestatie stijgt. Hoe meer taken iemand kan opnemen, hoe hoger de looncategorie, luidt de redenering. De manier van verlonen stimuleert zowel de individuele ontwikkeling van werknemers als de ontwikkeling van teams.

Eenzijds betekent dit dat werknemers binnen de onderneming nieuwe taken en vaardigheden kunnen aanleren en opnemen en dat ze daarbij ook financieel kunnen groeien. Anderzijds betekent dit dat het

beloningssysteem ook de algemene werking van de zelfsturende teams moet verbeteren. Daarom wordt **prestatiebeloning** afgewezen. Onderlinge concurrentie en een ongezonde prestatiedruk vloeien met het idee van zelfsturende teams. Verschillen op vlak van verloning zijn dus uitdrukkelijk gekoppeld aan de breedte van inzetbaarheid. Niet aan de concrete resultaten die individuen of teams behalen.

*We stellen vast dat sommige onderzoekers en consultants de koppeling tussen IAO en verloning niet spontaan ter sprake brengen. Ook in ons literatuuronderzoek kwam het onderwerp in teksten vaak niet aan bod.*



*“Ze hebben hier ooit het idee gelanceerd om teams financieel te belonen bij het behalen van hun KPI's. Maar dat hebben we syndicaal met een 'njet' beantwoord. Want daardoor zouden mensen tegen elkaar worden opgezet.” (Delegee, metaalbedrijf)*



#### **SYNDICALE TIPS:**

- Vraag boter bij de vis. Als werknemers meer moeten kennen en kunnen dan moet daar iets tegenover staan. Dit kan een hoger loon zijn, of een andere vorm van beloning. Maak hierover duidelijke afspraken.
- Wees op je hoede voor variabele verloningssystemen gebaseerd op teamprestaties. Dergelijke beloningssystemen zorgen meestal voor ongezonde concurrentie tussen teams. Bovendien is de kans ook groot dat ze de sociale druk onder collega's van een zelfde team verhogen. Het inkomen van werknemers mag niet afhankelijk zijn van de prestaties of het functioneren van anderen.

## **B. Rol en positie van zelfsturende teams binnen de ruimere organisatiestructuur**

### **i. Elk team heeft een eigen identiteit. Bij de uitvoering van hun specifieke opdracht werken teams daarom zo onafhankelijk mogelijk van elkaar.**

Een zelfsturend team heeft een **eigen, specifieke opdracht** en levert een eigen, herkenbare bijdrage. Elk team is verantwoordelijk voor één of meerdere specifieke producten, onderdelen of handelingen. Op vlak van timing, kennis en materiaal werken zelfsturende teams bij de uitvoering van hun opdracht dus zo zelfstandig mogelijk.

Het resultaat van het teamwerk is een afgewerkt geheel: een unieke, meetbare en zinvolle bijdrage van het team aan de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen. Binnen de onderneming heeft elk team hierdoor een **eigen rol en een eigen identiteit**. Die identiteit is bovendien ook zichtbaar op de werkvloer, want er wordt voor gezorgd dat leden van een bepaald team herkenbaar zijn voor anderen. Bijvoorbeeld door hen samen te laten werken in eenzelfde ruimte, zone of afdeling, of door bepaalde symbolen of kledij,...



*“Binnen onze organisatie worden alle teams nu van bovenaf gestimuleerd om de koppen bij elkaar te steken en een charter op te maken. Elk team moet aangeven welke specifieke toegevoegde waarde het heeft. En welke eigen accenten het wil leggen om de algemene doelstellingen van de organisatie mee te realiseren.” (Militant, openbare dienst)*



#### **SYNDICALE TIP:**

- Eis dat de werkgever blijvend investeert in kennis- en ervaringsuitwisseling tussen werknemers uit verschillende teams (bv. **sterrollhouders**). Er bestaat immers een risico dat zelfsturende teams volledig van elkaar vervreemden en evolueren tot aparte eilandjes.

## ii. De hiërarchie in de onderneming neemt af. Na de invoering van zelfsturende teams zitten tussen teams en directie zo weinig mogelijk hiërarchische schakels.

Leden van een zelfsturend team beschikken zelf over de nodige kennis, ruimte en bevoegdheid om hun werk onderling te organiseren, problemen op te lossen en hun werking te evalueren. De klassieke gezagsverhouding tussen werknemers en leidinggevenden **wijzigt** hierdoor fundamenteel. Werknemers krijgen zowel het vertrouwen als de bevoegdheid om de taken binnen hun team uit te voeren op basis van hun eigen vakmanschap, inzichten en ervaringen.

In zoverre hun positie niet overbodig is geworden, wordt van leidinggevenden niet langer verwacht dat ze een sturende en/of controlerende rol opnemen. Innovatieve arbeidsorganisatie maakt radicaal komaf met onnodige regelneerij of tijdrovende bemoeizucht van leidinggevenden. In plaats daarvan moeten leidinggevenden een **begeleidende rol** opnemen: werknemers en teams ondersteunen zodat ze zelf kort op de bal kunnen spelen. Bijvoorbeeld door relevante informatie door te spelen, opleidingen te voorzien, spanningen of conflicten mee op te lossen,...



*“Met die zelfsturende teams zijn wij afgestapt van de klassieke manier van werken waarbij je baas zegt ‘Je moet dit doen en dat doen, en dan dat boef-baf...’ Die manier van werken legt geen basis voor een duurzame relatie. Want op een gegeven moment is het als werknemer dan wel eens genoeg geweest.” (Delegee, ingenieursbureau)*



### SYNDICALE TIPS:

- De werkgever moet leidinggevenden voldoende ondersteunen in hun nieuwe rol. Het coachen of ondersteunen van werknemers vergt specifieke sociale vaardigheden. Klassiek geschoolde en/of technisch onderlegde leidinggevenden die eerder een sturende rol opnamen, kunnen op dit vlak vaak wat hulp gebruiken (bv. door extra bijscholing).
- Direct leidinggevenden beïnvloeden in sterke mate de evolutie naar zelfsturende teams. Dring er bij de directie op aan dat ze leidinggevenden hierbij voldoende betreft en ondersteunt. Eis duidelijke afspraken om te vermijden dat er verschillende soorten teams ontstaan.

## iii. Zelfsturende teams krijgen van bovenaf de nodige speelruimte om te handelen naar eigen inzicht en ondervinding.

Enkel afspraken en procedures die absoluut noodzakelijk zijn voor de goede werking van de onderneming worden van bovenaf vastgelegd: dit heeft opnieuw te maken met het **principe van minimale specificatie**. Zelfsturende teams kunnen zelf bepalen hoe ze de beste resultaten kunnen behalen en stellen hun werkwijze regelmatig opnieuw in vraag.



*“Per afdeling houden de ploegen sinds het project een wekelijks overlegmoment waar ze de voorbije week evalueren en de komende weken bespreken. En die vergaderingen leiden er wel toe dat problemen aangepakt worden. Want alle opmerkingen en gesignaleerde problemen worden in een database bijgehouden. En omdat we het elke week kunnen zeggen, kunnen ze op den duur niet meer om onze bedenkingen heen.” (Delegee, voedingsbedrijf)*



### SYNDICALE TIP:

- Waak erover dat systemen om werknemers feedback te geven over hun functioneren niet worden misbruikt om de controle op individuele en/of teamprestaties te vergroten.

De onderneming stimuleert teamleden om hun vakmanschap continu te ontwikkelen. Werknemers kunnen binnen hun team een specifieke expertise opbouwen en een **ster- of expertrol** opnemen. Het opnemen van zo'n sterrol houdt in dat iemand voor een bepaald thema instaat zoals bijvoorbeeld:

- De communicatie en besluitvorming binnen het team
- Het bewaken van gemaakte afspraken
- Het stimuleren van verbeteringen of aanpassingen
- De communicatie met andere teams of afdelingen

**Sterrolhouders** mogen niet persoonlijk verantwoordelijk zijn voor de teamprestaties binnen hun thema. Teamresultaten blijven ten allen tijde een zaak waarbij alle teamleden zijn betrokken.



*“Sommige collega’s hebben bij ons gekozen om een sterrol op te nemen. Alle taken van de chefs werden opgelijst en aan de hand van een speciale sessie werd aan werknemers dan de kans geboden om te kiezen welke taken ze wilden opnemen. (...) Dat systeem biedt mensen de kans om eens iets anders op zich te nemen. En om eens met collega’s uit andere diensten – waar ze normaal gezien geen contact mee zouden hebben – samen te werken. Zo bouwen ze een wisselwerking uit tussen de verschillende diensten en vermijden ze dat mensen teveel zouden terugplooiën op hun eigen, vertrouwde eilandjes.” (Militant, non profit)*




---

#### **SYNDICALE TIPS:**

- Zorg ervoor dat werknemers niet verantwoordelijk of aansprakelijk worden gesteld voor zaken waarvoor ze geen bevoegdheid, tijd, ruimte of kennis hebben.
  - Wees waakzaam voor sterrolhouders met minder populaire bevoegdheden. Verlofaanvragen van je collega’s moeten behandelen is bijvoorbeeld niet altijd een evidentie.
- 





## 2. Waarom starten ondernemingen met innovatieve arbeidsorganisatie?

### 2.1 De voordelen (in theorie)

Iedereen heeft erbij te winnen: werkgevers, werknemers en zelfs de ruimere samenleving. Althans, dat stelt de theorie. Volgens experts is het doel van innovatieve arbeidsorganisatie (IAO) “om zowel de ondernemingsprestaties als de kwaliteit van de arbeid te verbeteren”. IAO leidt volgens experts zowel tot **betere financiële resultaten** als tot **meer tevredenheid** en **voldoening** op de werkvloer:

#### **IAO leidt tot betere financiële resultaten omdat het een antwoord biedt op de complexe eisen van de hedendaagse arbeidsmarkt**

Innovatieve arbeidsorganisatie helpt ondernemingen:

- om snel en flexibel in te spelen op steeds evoluerende klantenwensen,
- om klantenvragen zo efficiënt en storingsvrij mogelijk af te handelen,
- om naast kwantiteit ook een hoge kwaliteit te leveren,
- om de manier van werken blijvend aan te passen aan nieuwe diensten of producten die moeten worden geleverd.



---

#### **SYNDICALE TIP:**

- Vermijd dat innovatieve arbeidsorganisatie eenzijdig wordt ingezet om kosten te besparen. Neem een kritische houding aan. Pols naar engagementen op vlak van kwaliteit van de arbeid. Laat de directie bijvoorbeeld duidelijk het verschil verwoorden tussen reorganisatie en innovatie.
- 

#### **IAO leidt tot meer tevredenheid en voldoening op de werkvloer omdat het de kwaliteit van arbeid en de werkbaarheid van jobs verhoogt**

Innovatieve arbeidsorganisatie belooft werknemers:

- minder stress, werkdruk en frustratie
- meer mogelijkheden om het werk af te stemmen op persoonlijke behoeftes en interesses
- een grotere inspraak, meer waardering en voldoening bij het uitoefenen van de job
- meer kansen tot het aanleren en ontwikkelen van nieuwe vaardigheden



---

#### **SYNDICALE TIP:**

- Eis bij de werkgever dat hij aan de hand van innovatieve arbeidsorganisatie de werkbaarheid van jobs verbetert. Maak dit duidelijk aan alle betrokkenen. Innovatieve arbeidsorganisatie mag geen negatieve effecten hebben op de kwaliteit van de arbeid en het welzijn van werknemers. Maak hiervan een breekpunt.
-

## 2.2 De voordelen (in de praktijk)

Zoals gezegd levert innovatieve arbeidsorganisatie in theorie voordelen op voor zowel werkgever als werknemers. In de praktijk merken we echter dat deze win-win-situatie niet altijd wordt gerealiseerd. Onze syndicale ervaring leert dat de ware redenen waarom ondernemingen ermee starten een zeer grote invloed hebben op de effecten voor de verschillende betrokkenen.



### SYNDICALE TIP:

- **Probeer te achterhalen waarom de werkgever start met innovatieve arbeidsorganisatie. Luister kritisch naar wat er gezegd wordt (zie MEERWAARDEMETETER pagina 49). Maar wees ook alert voor de dingen die niet worden verteld.**

Uit gesprekken met delegees blijkt dat de redenen van werkgevers om te starten met innovatieve arbeidsorganisatie erg uiteenlopend kunnen zijn.

## A. Als gemeenschappelijke belangen primeren

Hieronder vind je een opsomming van concrete IAO-maatregelen – uit de praktijk van delegees en secretarissen – die zowel in het voordeel van de werknemers als de werkgever spelen:

- Verouderde procedures of voorbijgestreefde systemen worden aangepast aan nieuwe realiteiten en behoeften op de werkvloer.
- De toekomst van de onderneming wordt veilig gesteld doordat de onderneming het werk slimmer en efficiënter organiseert.



*“We zijn ermee gestart door een daling van orders binnen de groep, waardoor de kans op de sluiting van onze fabriek in Brugge groot was. De keuze van de directie viel uiteindelijk op Aachen. Omdat die niet waren uitgerust om met de nieuwe manier van werken om te gaan.” (Delegee, metaalbedrijf)*

- Na een herstructurering wordt het werk anders en beter georganiseerd.
- Door de groei van de onderneming beter te omkaderen kan die beter inspelen op nieuwe klanteisen of nieuwe markten



*“Onze onderneming startte in 2006 met een project rond IAO. Het was – gezien de organische groei van het bedrijf en de sector waarin we werken – een logische evolutie, die eigenlijk al langer aan de gang was.” (Delegee, ingenieursbureau)*

- Plannings- of bezettingsproblemen worden sneller opgelost en afwezigheden makkelijker opgevangen.
- Werknemers krijgen de mogelijkheid om werk en privé beter te combineren.
- Er wordt vermeden dat iedereen zijn zin doet en naast elkaar werkt.



*“Directe aanleiding waren de slechte resultaten van een doorlichting van onze werking. Daardoor werden we verplicht om een aantal zaken anders aan te pakken. Kort gezegd: er gebeurde wel veel, maar te veel ad hoc.” (Militant, onderwijssector)*

- Er is een betere afstemming tussen ‘denken’ en ‘doen’ en tussen verschillende afdelingen.
- Fouten, tijdverlies en de onnodige frustraties die er mee gepaard gaan, worden zoveel mogelijk teruggedrongen.



*“Als er problemen zijn op de productielijn dan kan je nu aangeven wat er precies fout loopt. En de week erop krijg je daarop respons. Dat maakt het wel aangenamer. En neemt frustraties die vroeger minder werden gehoord weg bij werknemers.” (Delegee, voedingsbedrijf)*

- Werknemers worden langer aan boord gehouden en/of ongewenst personeelsverloop wordt tegen gegaan.
- Het absentieïsme daalt dankzij betere en meer werkbare jobs.
- De communicatie tussen werknemers en leiding verloopt vlotter.
- Er zijn meer doorgroeimogelijkheden voor werknemers.



*“De invoering van zelfsturende teams ging samen met de oprichting van een nieuw opleidingscentrum binnen de fabriek. Een centrum waar opleidingen worden gegeven van een niveau dat wij nog nooit hebben gekend.” (Delegee, metaalbedrijf)*



#### **SYNDICALE TIP:**

- Zoek win-win-situaties waar mogelijk.

## **B. Als het belang van de werkgever primeert**

Hieronder vind je een opsomming van concrete IAO-maatregelen – opnieuw uit de praktijk van delegees en secretarissen – die vooral de belangen van de werkgever dienen:

- Op korte termijn worden kosten bespaard en wordt meer winst gerealiseerd.
- De doorlooptijden verkorten en de productiviteit stijgt.
- De onderneming doet meer met minder (rendementsverhoging)



*“Aan de hand van ons innovatieproject wil de directie jaarlijks 5% efficiëntiewinst realiseren.” (Delegee, elektronica-bedrijf)*

- De onderneming haalt subsidies binnen zonder dat er op de werkvloer zaken veranderen.



*“De sociale dienst en de directeur hebben voor dit project subsidies gekregen. En het is dikwijls spel geweest op het CPBW. We klaagden dat het weer niet in gang zou komen. En dat alles zou stoppen als de subsidies aflopen. Maar ze zeiden dat we ons te veel moeiden. Maar we zien het nu al gebeuren. In het begin was er iedere vrijdag een infomoment voor alle werknemers. Maar dat is aan het verwateren. Dat is het probleem bij ons. Ze beginnen aan veel, maar er wordt niet aan voortgedaan.” (Militant, beschutte werkplaats)*



#### **SYNDICALE TIPS:**

- De meeste subsidies zijn tijdelijk. Denk tijdens het sociaal overleg over dit thema ook vooruit. Vraag de werkgever naar zijn plannen op langere termijn.
- Waak over het gebruik en misbruik van subsidies. Probeer de criteria te achterhalen waaraan de werkgever moet voldoen om de subsidies binnen te halen. Vaak hebben deze ook te maken met het behalen van resultaten op vlak van werkbaar werk. Gebruik criteria van subsidieverstrekking om werknemersbelangen bij de werkgever te bepleiten.

- Banen of functies verdwijnen.
- Het middenkader dunt uit en taken en verantwoordelijkheden worden overgeheveld naar lagere (goedkopere) niveaus.
- De werkgever schuift moeilijke beslissingen af naar lagere niveaus in onderneming.



*“Als iemand zich niet houdt aan de nieuwe procedures dan krijgt die al snel het verwijt dat die zich niet houdt aan de procedures ‘die jullie zélf hebben opgesteld’. Dat wordt dikwijls te snel gezegd. En nu de organisatie meer en meer met aangetekende brieven en aanmaningen begint te werken, leeft bij sommigen de vrees dat de directie zich in het vervolg nog meer op dit excuus zal beroepen.” (Militant, distributiesector)*



---

**SYNDICALE TIP:**

- Laat innovatieve arbeidsorganisatie geen excuus worden voor de werkgever om zijn verantwoordelijkheid te ontvluchten in geval van moeilijkheden of conflicten op de werkvloer.
- 

- Concurrentie tussen teams drijft werknemers tot het uiterste.



*Het management voert dikwijls audits uit op de werkvloer. Waarbij ze komen kijken hoe iedereen presteert. Ondanks dat dit oorspronkelijk vanuit een collectief opzet werd ingevoerd en ondanks syndicale afspraken, leidt dit vandaag zijn eigen leven. Die audits draaien in de praktijk uit op individuele controles. En de resultaten worden op de teamborden gezet. Dus als je eens minder hebt gepresteerd, dan komt je naam op een collectieve schandpaal. (Delegee, technologiebedrijf).*

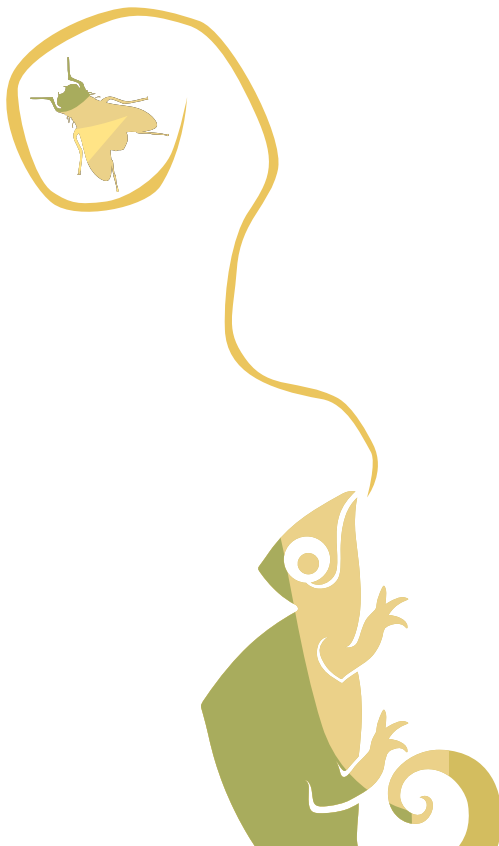


---

**SYNDICALE TIP:**

- Pak het slim aan als de werkgever de verdeel-en-heers-strategie tracht toe te passen. Laat werknemers en/of vakbonden niet zomaar tegen elkaar uitspelen.
- 

- De onderneming verbetert zijn imago tegenover de buitenwereld.



# 3. Het veranderproces: stapsgewijs richting innovatieve arbeidsorganisatie

## 3.1 Veranderen: een werk van lange adem

Wanneer een onderneming innovatieve arbeidsorganisatie invoert, heeft dat belangrijke **gevolgen voor de werknemers**. In eerste instantie omdat de veranderingen het takenpakket van werknemers beïnvloeden. Er wordt verwacht dat zij hun vertrouwde manier van werken loslaten en anders (leren te) handelen. De veranderingen kunnen voor sommige werknemers gepaard gaan met statusverlies, onzekerheid over het voortbestaan van hun functie, overplaatsing, **demotie** of zelfs met een inkrimping van het personeelsbestand. Voor werknemers is innovatieve arbeidsorganisatie met andere woorden vaak een **onvoorspelbaar** proces.



*“Waar gaan we als vakbond staan in deze discussie? Dit zal geen voorbijgaande trend zijn, want innovatieve arbeidsorganisatie heeft hier al bewezen dat het werkt. Er is geen weg terug. Als je niet meedoet, dan gaat de boel toe. Als vakbond moet je meegaan in het streven naar meer efficiëntie en een hogere productiviteit. In functie van de toekomst. Maar hoe ver je daarin gaat en welke positie je syndicaal best inneemt, dat is een groot vraagteken.” (Delegee, elektronica-bedrijf)*



### SYNDICALE TIP:

- De effecten van innovatieve arbeidsorganisatie op het totale personeelsbestand zijn vooraf moeilijk in te schatten. In theorie behoren zowel afvloeiingen als extra aanwervingen tot de mogelijkheden. Zet in op werkzekerheid. Bespreek dit op de ondernemingsraad.

Het proces richting innovatieve arbeidsorganisatie brengt ook voor de werkgever een aantal **onzekerheden** mee. Dit soort veranderingen heeft immers niet alleen een technische, maar ook een emotionele kant. **De cultuur van de onderneming en de onderlinge verhoudingen veranderen**. Werknemers hebben een eigen mening over de geplande veranderingen, beschikken over een eigen wil en hebben vaak zelfs uiteenlopende belangen.

Niet alleen wat verandert is van belang, maar ook hoe de verandering wordt aangepakt.



*“Communicatie is essentieel. En dat is een verantwoordelijkheid van de werkgever: correctheid is belangrijk. Iedereen moet weten hoe het zit. Als de werkgever zaken achterhoudt, gaat dat een eigen leven leiden. En dan geeft iedereen – ook vakbonden – een eigen interpretatie aan bepaalde info, en raken mensen met elkaar in conflict.” (Delegee, metaalbedrijf)*



### SYNDICALE TIP:

- Zorg dat je tijdens het veranderingsproces syndicaal invloed kan uitoefenen op zowel de inhoud van maatregelen als de aanpak van de werkgever. Zorg dat je aanwezig bent op cruciale bijeenkomsten. Zet je in op een stuurgroep, aparte werkgroepen, een syndicale commissie,... of leg je het accent liever op de formele overlegorganen zoals de CPBW en de ondernemingsraad? Respecteer in ieder geval het sociaal overleg!



## 3.2 Richting zelfsturende teams in 4 stappen

Hoe men innovatieve arbeidsorganisatie in de praktijk doorvoert, verschilt van onderneming tot onderneming. De aanpak van de werkgever wordt in belangrijke mate beïnvloed door het sociaal klimaat. Als er sprake is van **wederzijds wantrouwen, een gebrek aan bekwame leidinggevenden, frequente wissels in het management of eerdere negatieve ervaringen met verandering**, dan zal de werkgever erg overtuigend moeten zijn om geloofwaardig uit de hoek te komen en iedereen mee te krijgen.



### SYNDICALE TIP:

Als je vermoedt dat de werkgever concrete plannen heeft om te starten met innovatieve arbeidsorganisatie, of als hij er al mee is gestart, probeer dan eerst te achterhalen hoe ver de werkgever al is gevorderd. Grosso modo zijn er 4 mogelijke fasen te onderscheiden:

- **Fase 1: De werkgever geeft aan dat verandering nodig is**  
De werkgever wil de huidige gang van zaken veranderen. Tijdens gesprekken, meetings,... probeert hij iedereen bewust te maken van de ernst van de problemen. Subtiel of minder subtiel. Op die manier overtuigt hij iedereen van de nood om tot verandering te komen.
- **Fase 2: De werkgever maakt werk van een nieuwe toekomstvisie**  
De werkgever ontwikkelt een visie op de gewenste organisatievorm. Hij probeert de veranderingsbereidheid bij iedereen te vergroten door de wens om te veranderen te koppelen aan een nieuwe toekomstvisie. In deze fase worden de eerste voorbereidingen getroffen om de nieuwe toekomstvisie te realiseren: strategie, stappen, timing en organisatie van het veranderingsproces worden uitgewerkt.
- **Fase 3: Nieuwe systemen of werkvormen worden uitgetest**  
De werkgever voert de eerste concrete maatregelen door, meestal op kleine schaal. Nieuwe systemen of werkvormen worden bij wijze van experiment uitgetest. Afdelingsgrenzen, taakverdeling en functievorming, de hiërarchische indeling, de positie van hulp- en stafdiensten, de procedures, de overlegstructuur, het beloningssysteem,... enz worden onder de loep genomen en gewijzigd.
- **Fase 4: De nieuwe systemen of werkvormen worden algemeen toegepast**  
Na evaluatie en rapportering over de eerste bevindingen, worden de vooropgestelde wijzigingen in deze fase algemeen doorgevoerd. Binnen de gehele onderneming vinden belangrijke wijzigingen plaats: de samenstelling van teams verandert, rapportagelijnen veranderen, werkposten en -plaatsen worden aangepast en de stijl van leidinggeven verandert. De werkgever voert eventueel regelmatig voortgangsmetingen uit om de effecten van het veranderingsproces in kaart te brengen en bij te sturen waar nodig.

Ook als je al zicht hebt op de fase waarin de onderneming zich bevindt, is het belangrijk om bij de pinken te blijven. Zelfs in ondernemingen met een goede verstandhouding tussen werkgever en werknemers, waar een open communicatie heerst, is de betrokkenheid van werknemersvertegenwoordigers een belangrijke factor voor de slaagkans van de verandering.

## 3.3 Inspraak van werknemers en hun vakbonden

Binnen zelfsturende teams spelen **inspraak en betrokkenheid van werknemers** een centrale rol. Daarom moet de aanpak van de directie van meet af aan overeenstemmen met het vooropgesteld doel. Besluiten moeten zoveel mogelijk worden genomen of beïnvloed door diegenen waar de gevolgen worden gevoeld: de werknemers. Openheid en gelijkwaardigheid zijn dus cruciaal. Dat betekent dat de directie heel wat tijd en ruimte moet uittrekken om informatie, knelpunten én beleidsbeslissingen met de werknemers te bespreken.

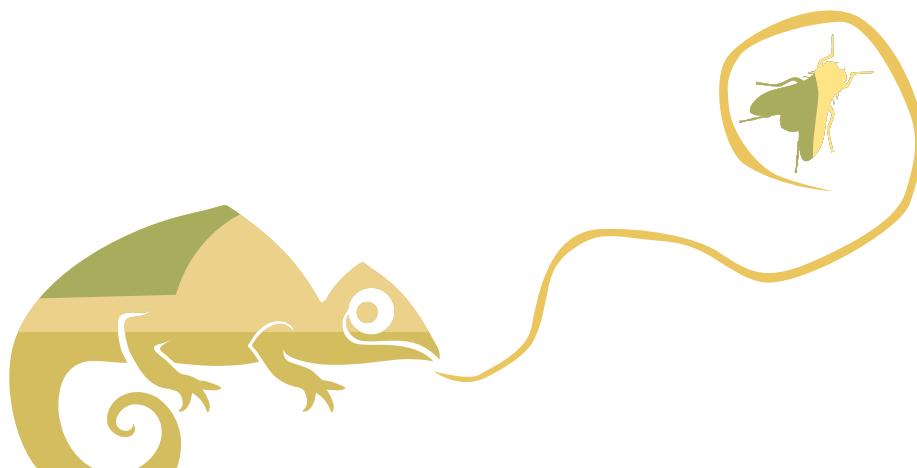


*“Eerst hebben ze een tweedaagse gehouden voor het middenkader. Daarna een werknemersbevraging. En in 2007 vonden er teamdagen plaats voor alle 160 werknemers. Zodat ze op tijd konden inspelen op de vragen en bezorgdheden van werknemers.” (Delegee, sociale werkplaats)*



### SYNDICALE TIP:

- Maak met de werkgever minstens een aantal afspraken over:
  - De betrokkenheid en het engagement van belangrijke belanghebbenden en/of directieleden
  - De mate waarin werknemers en vakbonden worden betrokken
  - Het tempo van veranderen (snel of geleidelijk?)
  - De nodige ruimte om het proces te realiseren (tijd en geld?)
  - Welke diensten/afdelingen tijdens de testfase zullen worden betrokken (veel of weinig?)
  - Welke bijstellingen er onderweg mogelijk moeten zijn (aanpak, doelen, spelregels, timing,...)
  - De rol en betrokkenheid van het middenkader en eerste-lijns-leidinggevenden



# 4. Consultants en externe adviseurs innovatieve arbeidsorganisatie

## 4.1 Extern advies

Innovatieve arbeidsorganisatie (IAO) doorvoeren is een complexe aangelegenheid. Veelal missen directieteams hierover expertise en daadkracht en doen ze bijgevolg een beroep op de diensten van externe adviseurs of consultants.



*“Er werd een beroep gedaan op een externe deskundige. Die heeft een tijdje meegedraaid in verschillende shifts en afdelingen en heeft de organisatie veel geld gekost. In het begin slikte de directie alles wat die dame zei als koude pap. Later zijn ze ook zelf beginnen na te denken.”  
(Militant, non profit)*

Het merendeel van de adviseurs die in Vlaanderen en Brussel consultancy verlenen zijn rechtstreeks of onrechtstreeks verbonden aan [Flanders Synergy](#). Deze organisatie wordt in Vlaanderen beschouwd als het toonaangevend kennis- en expertisecentrum inzake innovatieve arbeidsorganisatie. Enerzijds heeft Flanders Synergy zelf een aantal adviseurs in dienst. Anderzijds staat Flanders Synergy in voor de opleiding en erkenning van ‘senior consultants innovatieve arbeidsorganisatie’.



### SYNDICALE TIP:

- **Consultants maken heel vaak gebruik van een specifieke vakterminologie. Zorg dat de communicatie naar de werknemers en hun vakbonden in verstaanbare taal gebeurt. Laat bijvoorbeeld alle Engelse woorden eruit halen. Moeilijke termen maken het onnodig ingewikkeld voor mensen en creëren onzekerheid.**
- **Gebruik het IAO-Woordenboek (zie Bijlage I pagina 65) als hulp om het IAO-jargon te ontcijferen.**

## 4.2 De rol van een externe consultant

In essentie probeert een consultant het veranderproces en de betrokken spelers te begeleiden zonder daarbij over enige formele macht te beschikken. In de praktijk kan hij dit op verschillende manieren invullen. Afhankelijk van de beschikbare tijd en budget zal een consultant een andere bijdrage leveren. Of ook de duur van de adviesverlening kan enorm variëren. Soms blijft het beperkt tot het leiden van een eenmalige workshop of omvat de consultancy niet meer dan een simpel telefoongesprek. Maar het is even goed mogelijk dat zo'n consultant enkele weken op de werkvloer meedraait en ettelijke maanden of zelfs jaren met de werkgever blijft samenwerken.



### SYNDICALE TIP:

- **Waak erover dat het management consultants op een correcte manier inschakelt: een adviseur is per definitie iemand die advies verleent aan zijn opdrachtgever. Dit betekent dat de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid ten allen tijde bij de opdrachtgever ligt. Het is en blijft de werkgever die beslist of en op welke wijze het advies wordt opgevolgd en geïmplementeerd.**

De rol van een consultant is altijd tijdelijk. Elk adviesproces heeft met andere woorden een begin en een einde. Welke rol de consultant precies opneemt, is afhankelijk van:

- de specifieke context,
- de achterliggende vraag van de werkgever,
- persoonlijke kenmerken van de consultant en
- de rol en verantwoordelijkheid die de werkgever zelf opneemt.



---

**SYNDICALE TIP:**

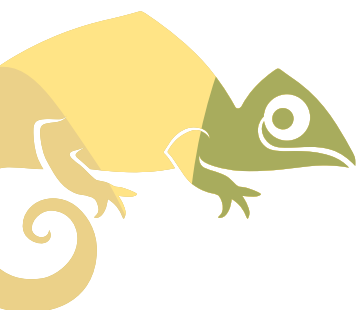
- Vraag aan de werkgever welke opdracht hij precies heeft gegeven aan de consultant. Als je zicht kan krijgen op de concrete verwachtingen die de werkgever heeft geformuleerd, dan kan je ook beter inschatten welke rol de consultant precies zal spelen.
  - Vraag naar de ervaring van de consultant. Leg je oor te luisteren bij collega's uit andere bedrijven die met deze consultant samenwerkten.
  - Speel tijdig in op het vertrek van de consultant. Bespreek met de werkgever hoe hij het veranderingsproces zal voortzetten als de ondersteuning van de externe consultant is gestopt.
- 



---

**SYNDICALE TIP:**

- Houd ogen en oren goed open. De werkgever loopt niet altijd te koop met het feit dat hij een beroep doet op het advies van een externe consultant. Een consultant kan opduiken op verschillende plaatsen:
    - Op vergaderingen of seminars van de directie of het managementteam
    - Tijdens interne opleidingen of workshops voor bepaalde leidinggevenden en/of werknemers
    - In het CPBW of de OR
    - Op de werkvloer
    - In werk- of stuurgroepen die te maken hebben met het project innovatieve arbeidsorganisatie
    - Tijdens een personeelsvergadering
- 



DEEL 2

# Syndicale ervaringen





# 1. Bedenkingen uit de praktijk

## Slingeren tussen ongewenste effecten en gemiste kansen...

### Geen garantie op betere jobs

Innovatieve arbeidsorganisatie grijpt diepgaand in op de werkwijze en het takenpakket van werknemers. Bovendien is het een proces dat vaak onopvallend wordt ingevoerd en meerdere jaren van grote inspanning vraagt om tot de gewenste resultaten te komen. Het is een **vaag en onvoorspelbaar traject**, waarbij enkel de startpositie en het gewenst eindresultaat min of meer gekend zijn. Hoe lang het veranderingsproces precies zal duren, welke successen en ontgoochelingen werknemers tussentijds zullen oplopen, hoe snel er resultaat zal worden geboekt... dat kan niemand op voorhand voorspellen.

Uit de talrijke ervaringen van delegees en secretarissen die al met deze thematiek werden geconfronteerd, blijkt dat theorie en praktijk over innovatieve arbeidsorganisatie vaak ver uiteen liggen. **In de praktijk ontbreken in vele gevallen de juiste intenties, de nodige sérieux en dialoog met werknemers.**

De gangbare theorie over IAO (zie ook Deel 1) stelt dat de kwaliteit van de arbeid verbetert. In de praktijk blijkt dit zeker niet altijd het geval te zijn. Wij stellen vast dat de gangbare definities onvoldoende benadrukken dat IAO voor werknemers **zowel positief als negatief kan uitdraaien**. Om die reden – en rekening houdend met de ervaringen van delegees en secretarissen – definiëren wij IAO als volgt:

### Innovatieve arbeidsorganisatie is het herschikken van taken en verantwoordelijkheden waarbij de kwaliteit van de arbeid verandert en de performantie van het bedrijf verbetert.



*“Jobs zijn boeiender en uitdagender geworden. Neem nu bijvoorbeeld de machine-operatoren in het laswerk. Je kunt daar hele dagen stukjes inleggen, als je dat wil. Maar je kunt er ook meer verantwoordelijkheid opnemen en stap voor stap investeren in kennis en kunnen: machines ontstoren, robots onderhouden,... Je kunt daar echt specialistenwerk doen zonder techniker te zijn.” (Delegee, metaalbedrijf)*



*“Er is jaloezie onder collega’s. Omdat de ene in het zelfsturend team mag, en de ander niet. Er waren er die niet wilden, die erin zitten. En anderen die wel wilden, maar bijvoorbeeld een te grote mond hebben, mochten niet. Bovendien jagen collega’s elkaar op door de smileys op het scherm boven de werkpost. Eigenlijk moeten ze tevreden zijn met een gele smiley, maar ze willen meer. Als er serieus wordt doorgewerkt, krijgen ze een paarse smiley. En er bestaat zelfs een paarse smiley met een snor. En de meesten in het team willen natuurlijk die paarse smiley met snor zoveel mogelijk zien. Als er dan iemand te traag werkt of niet mee kan... Tjah, dan wordt die persoon daarop door zijn collega’s aangesproken en vaak zelfs vervangen.” (Delegee, beschutte werkplaats)*

## Innovatieve arbeidsorganisatie als tweesnijdend zwaard

Ondanks de verschillen tussen het theoretische ideaalplaatje en de toepassingen in de praktijk kan innovatieve arbeidsorganisatie wel degelijk een meerwaarde voor werknemers betekenen. We merken **positieve effecten** op het vlak van welzijn en gezondheid, meer inspraak en betrokkenheid van werknemers, een betere balans tussen werk en privé, **actieve jobs**, verhoogde opleidings- en doorgroeimogelijkheden, behoud van tewerkstelling,... Syndicaal is het dus onze opdracht om te zoeken naar een manier om deze voordelen voor werknemers ten volle te realiseren.

Toch moeten we alert zijn voor **ongewenste neveneffecten**, zoals de invoering van slechtere arbeidsvoorwaarden, een verminderde werkbaarheid van jobs of zelfs jobverlies. In sommige ondernemingen schieten werkdruk en –stress de hoogte in, terwijl de directie net het tegenovergestelde voorspiegelde. Ook veranderen werknemers soms van goede collega's in bikkelharde concurrenten, zowel individueel als in teams. Dit kan de **onderlinge solidariteit** zwaar onder druk zetten. **Zelfsturende teams** en interimcontracten bijvoorbeeld blijken in de praktijk moeilijk verzoenbaar. Ook **polyvalentie** of **multi-inzetbaarheid** lokt vaak discussie uit, zeker als er over loon wordt gepraat.

Ook de **diversiteit** op de werkvloer kan een pijnpunt zijn. Niet iedereen kan of wil meestappen in het verhaal van zelfsturende teams. Daarnaast durven sommige werknemers wel eens uit de boot te vallen, bvb: oudere werknemers, werknemers die het Nederlands minder goed machtig zijn, of mensen die lichamelijk niet 100% fit zijn, ... Bovendien zijn de aanwervingseisen na de invoering van IAO vaak hoger dan voordien, waardoor de openstaande vacatures voor veel mensen een moeilijk haalbare kaart worden. Hierdoor lijkt IAO de tewerkstelling van kansengroepen soms veeleer te belemmeren dan te versterken.



*“Er zullen zeker mensen zijn die niet meekunnen en het vereiste basisniveau niet zullen halen. Daarom hebben we in de cao laten opnemen dat niemand uit de boot mag vallen.” (Delegee, voedingsbedrijf)*

De manier waarop werknemers innovatieve arbeidsorganisatie ervaren is sterk afhankelijk van de situatie waarin de onderneming zelf zich bevindt. Vooral bij ondernemingen die een **groei van omzet** of activiteiten kennen, wordt het verhaal van innovatieve arbeidsorganisatie positiever ervaren.

Wanneer **herstructurerings of reorganisaties** om de hoek komen loeren, blijkt de meerwaarde voor werknemers al veel moeilijker te begrijpen. Organisatievernieuwing en jobverlies (b)lijken in die gevallen immers akelig dicht bij elkaar liggen...



*“Op de werkvloer is er veel weerstand tegen de plannen van de directie. Voornamelijk omdat het onderscheid tussen innovatie en reorganisatie niet duidelijk is. De werknemers voelen aan dat de werkgever gewoon meer werk wil doen met minder volk.” (Delegee, non profit)*

Nochtans is de theorie over IAO duidelijk: we moeten een **gezond evenwicht** nastreven tussen voordelen voor werknemer en werkgever.





## Kiezen of verliezen?!

Als militant of secretaris lijkt innovatieve arbeidsorganisatie soms iets wat je overkomt. Waar het toe zal leiden, wat het de werknemers (niet) zal opleveren, wanneer er resultaten zullen worden geboekt, over vele zaken is het in het begin koffiedik kijken. Toch moet je dikwijls al kiezen **welke rol** je in dit verhaal zal opnemen vanaf het moment dat innovatieve arbeidsorganisatie in de onderneming ter sprake komt. Niets doen en toekijken vanaf de zijlijn? Actief waken over werknemersbelangen? Of meedenken over de gewenste invulling van de organisatieverandering? Gezien de onvoorspelbaarheid van dit soort veranderingsprocessen, de verregaande gevolgen voor werknemers en de onvermijdelijke periode(s) van onzekerheid die hiermee gepaard gaan, blijkt dit in de praktijk een bijzonder **moeilijke syndicale afweging**.



*“Als delegee was dit voor ons een nieuw thema. We hebben het daar in geen enkele vorming ooit over gehad. Dus je zoekt je eigen weg. En eigenlijk, achteraf bekeken, na een paar maand intensief zoeken, moet je vaststellen dat de ondersteuning vanuit de vakbond zeer beperkt is. Een beetje algemene info van de diversiteitsconsulent en gesprekken met een paar andere delegees die er zelf ook over brainstormen...” (Delegee, elektronica-bedrijf)*

Trouwens, ook **binnen de vakbonden zelf zijn de meningen verdeeld**. Terwijl sommigen zich met hand en tand verzetten tegen eender welke syndicale inmenging in arbeidsorganisatie, gaan er links en rechts stemmen op die net een sterkere syndicale betrokkenheid bepleiten.

ABVV-Metaal stemde bijvoorbeeld in 2013 enkele resoluties in deze richting. En ook het ACV-groenschrift ‘De industrie een toekomst geven’ lijkt heil te zien in een combinatie vakbond - innovatieve arbeidsorganisatie.



### SYNDICALE TIP:

- Vul het belangenrooster (zie **BELANGENROOSTER** pagina 53) in om een overzicht te krijgen van concrete voor- en nadelen van innovatieve arbeidsorganisatie in jouw onderneming.
- Laat je inspireren door ervaringen van syndicalisten in andere bedrijven of sectoren. Maar onthoud dat innovatieve arbeidsorganisatie altijd maatwerk is waar tal van factoren een invloed op uitoefenen: grootte van de onderneming, sector, bedrijfs-cultuur, economische situatie, voorgeschiedenis, sociale verhoudingen, persoonlijkheden,...

De **houding van werkgevers** bepaalt ook veel. Werkgevers die staan te springen om hun plannen op vlak van innovatieve arbeidsorganisatie uitvoerig te bespreken via het sociaal overleg, zijn eerder uitzondering dan regel. Meestal worden vakbonden ingelicht over concrete acties wanneer er nog amper bijsturing mogelijk is, wanneer de maatregelen al op papier staan of op het punt om te worden doorgevoerd. In die gevallen wordt onze syndicale rol voorhand serieus beperkt. Veel meer dan het ondertekenen van een subsidieaanvraag, het formuleren van een aantal vrijblijvende bedenkingen, of communiceren van wat komen zal, kan een militant op dat moment niet meer doen.



*“Een collega wees mij erop dat een bepaalde dienstencheque-onderneming die ik opvolg de jongste jaren meer dan 330.000€ aan ESF-subsidies opstreek, onder andere voor een project om de arbeidsorganisatie aan te passen. Tot op dat moment had de werkgever het nagelaten om hierover ook maar een woord te reppen. Niemand wist van iets.” (Secretaris, dienstenchequebedrijf)*

## Open communicatie als fundamentele basis

De grootste werknemerstevredenheid wordt behaald in ondernemingen waar het sociaal overleg tijdig start. En waar werknemersvertegenwoordigers mee kunnen discussiëren over de veranderingen die de werkgever wil doorvoeren.

De houding en de visie van het management zijn doorslaggevend. Zelfsturing en **decentralisatie** kunnen enkel slagen als het topmanagement zich bereid toont om interne machtsverhoudingen ter discussie te stellen. De overheveling van specifieke bevoegdheden naar de werkvloer moet gepaard gaan met leidinggevend en een bedrijfscultuur die dit ook toelaten. **Wederzijds vertrouwen, open communicatie en een volwaardige dialoog zijn met andere woorden sleutelingrediënten van innovatieve arbeidsorganisatie.**



*“Innovatieve arbeidsorganisatie gaat over overleg, samenwerken en vertrouwen tussen werknemers en het management. Dat is een cultuur die moet gekweekt worden. Het was in eerste instantie voor ons als delegatie beangstigend om op die manier met het management samen te werken. Maar dat is een groeiproces geweest. Aan beide kanten. Door veel te communiceren is het onderling vertrouwen stap voor stap gegroeid.” (Delegee, metaalbedrijf)*

Innovatieve arbeidsorganisatie leidt tot wijzigingen aan de jobinhoud en het takenpakket van alle betrokken werknemers. De vraag blijft in welke mate werknemers deze veranderingen mee kunnen sturen en in welke richting het proces uiteindelijk uitdraait. In die zin stemt de vaststelling dat het sociaal overleg over innovatieve arbeidsorganisatie zelden spontaan en op tijd opstart tot nadenken. **Verschillende delegees en secretarissen vatten het als volgt samen: waakzaam blijven en zelf overleg afdwingen, een kritische houding aannemen en ernaar streven om er voor werknemers het beste van te maken. Dat is de boodschap.**



## 2. Innovatieve arbeidsorganisatie in een historisch kader

De principes achter innovatieve arbeidsorganisatie zijn niet nieuw. In oorsprong zijn ze gebaseerd op de **sociotechniek**: een toegepaste wetenschap die na de Tweede Wereldoorlog werd ontwikkeld in Groot-Brittannië en later toepassingen kende in tal van Europese landen. Het allereerste sociotechnisch onderzoek vindt plaats in 1951 in de Britse kolenmijnen en wordt snel gevolgd door gelijkaardige studies in de textielindustrie, kleinhandel en ziekenhuissector. Aanleiding voor deze onderzoeken is de overtuiging bij enkele wetenschappers dat sociale problemen op de werkvloer niet uitsluitend kunnen worden verklaard door individuele werknemers of leidinggevendenden met de vinger te wijzen. Maar dat ook de manier waarop het productieproces is georganiseerd een belangrijke invloed heeft op de instelling en het gedrag van werknemers.

### De jaren 1950-1960: Eerste vraagtekens bij vervreemding en demotivatie van werknemers

Al in de jaren 1950 maken sommigen zich zorgen over het slecht moreel, verveling, gebrek aan motivatie en uitingen van onverschilligheid en frustratie op vele werkvloeren. Ook in ons land. Tegen het midden van de jaren 1960 zijn maatschappelijke thema's als vervreemding, arbeidsmotivatie en kwaliteit van de arbeid zodanig relevant geworden dat ze ook in België bovenaan de syndicale agenda's prijken:



*“Wij weten dat zijn arbeid in de arbeidsorganisatie, in de arbeidstechniek [...] en in het kapitalistisch systeem in dermate vervreemdend werkt dat de arbeider dreigt zich hierbij neer te leggen, het arbeidssysteem op alle manieren zoekt te ontvluchten en zijn heil zoekt in de verlokkingen van de consumptiemaatschappij. Deze mens-ontkennende situaties en structuren moeten worden afgebroken en vervangen door mens-bevorderende situaties en structuren in arbeid, onderneming en [...] economie. Deze filosofie tekent ons ideaal, waarin de arbeider in zijn arbeid en in zijn onderneming als volwassene gezien wordt, erkend wordt, tot ontplooiing kan komen en uiteindelijk zijn bestaan als arbeider in een onderneming zelf in handen kan nemen... op zulke wijze, onder zulke voorwaarden en in zulk systeem dat alle arbeiders er wel bij varen en... tot aller welzijn.”*

*(Standpunt van het ACV over de “Democratisering van de onderneming” zoals het na vele besprekingen en raadplegingen tijdens de late jaren 1960 door de Raad van het ACV werd vastgelegd op 19 januari 1971)*

Hoewel de ‘golden sixties’ financiële en materiële welvaart met zich meebrengen, stellen vakbonden de collectieve vervreemding en ontmenselijking van werknemers in ondernemingen aan de kaak. Net als de sociotechnische wetenschappers hekelen ze het gebrek aan kwaliteitsvolle jobs in de florerende Belgische economie. Een economie die de ambachten en stielen van weleer ondertussen op grote schaal heeft vervangen door eenvoudige routinejobs: jobs die uit één of enkele afgebakende taken bestaan en die moeten worden uitgevoerd volgens strak voorgeschreven procedures. De ideeën van Frederick Taylor (theorie van het wetenschappelijk management, ook gekend als taylorisme) en Max Weber (mo-

1911:  
**F. Taylor: publicatie  
Scientific Management**

1947:  
**M. Weber: publicatie  
Theory of Social and  
Economic Organization**

EIND JAREN 1950:  
**Sterk gestegen welvaart en hoge werk-  
zaamheidsgraad doen Vlaamse werknemers  
kritischer kijken naar aangeboden jobs**

EIND JAREN 1960:  
**1ste sociotechnische experi-  
menten in Noorse en Zweedse  
fabrieken**

BEGIN 19E EEUW:  
**Ontstaan  
1ste fabrieken**

1914:  
**Ford Motor Company, Detroit:  
1ste volledig lopende band  
wordt in gebruik genomen**

1950-1958:  
**1ste sociotechnische studies in  
Britse mijnen (Tavistock Institute of  
Human Relations)**

del van de ideale bureaucratisering) hebben in de ondernemerswereld voet aan grond gekregen. In die mate dat beiden vaak worden aanzien als grondleggers van de klassieke arbeidsorganisatie en als architecten van de financiële en economische welvaart van de jaren 1960. Toch kan men er tegen het eind van de jaren 1960 niet naast kijken dat de verregaande taaksplitsing die zij bepleitten werknemers heeft beroofd van hun beroepsfierheid, werkgoesting en machtspositie. Met alle gevolgen van dien...

## De klassieke arbeidsorganisatie

Veel van de ideeën die Frederick Taylor heeft verwoord (Scientific Management, 1911) kregen al vorm in de loop van de 19de eeuw, toen ambachtsslui zich onder invloed van de industriële revolutie verenigden in kleine werkplaatsen en de eerste fabrieken ontstonden.

‘In die tijd was de kennis van de processen die in de fabrieken werden toegepast, in handen van de arbeiders. De eigenaren van de fabrieken waar deze arbeiders werkten, wisten in het algemeen niet hoe de processen precies verliepen en hoeveel tijd ze kostten. Het stukloon dat werd betaald, was gebaseerd op ruwe schattingen.’

Op basis van zijn eigen ervaringen binnen de Midvale Steel Company – eerst als arbeider later als ‘gang boss’ – raakte Taylor er van overtuigd dat ondernemers hun onderneming niet optimaal kunnen uitbaten zolang ze niet weten hoe het er op de werkvloer precies aan toe moet gaan. Daarom schrijft Taylor voor dat het management ‘door nauwkeurige analyse en verregaande opsplitsing van de arbeid maximale controle moet verwerven over elke stap in het arbeidsproces, inclusief de manier van werken’. Om de kennis van het arbeidsproces in handen te krijgen moet de werkgever dus nauwkeurig het werk van zijn vakmannen bestuderen en hun stiel stap voor stap ontleden. Al wat een vakman kent en doet, elke stap, elke handeling moet op papier worden gezet.

Onder invloed van Taylor wordt het complexe werk van vakkundige werknemers dus herleid tot een aaneenschakeling van eenvoudige taken. Eerst in de industrie, later ook in andere sectoren. Daarbij wordt het werk consequent in zo klein mogelijk, gemakkelijk te leren deeltaken opgesplitst. Wat de werkgever een dubbel voordeel oplevert. Enerzijds hebben werknemers door deze manier van organiseren nauwelijks nog opleiding nodig, waardoor ze sneller ingewerkt en makkelijker vervangbaar zijn. Anderzijds kan de werkgever voortaan door zijn kennis over het arbeidsproces al wat er in de onderneming moet gebeuren tot in de kleinste details berekenen en plannen. In die optiek beveelt het **Taylorisme** een strikte scheiding van denken en doen aan. Werknemers moeten zich beperken tot het uitvoeren van de taken die het management hen oplegt. Zij mogen niet meedenken. Integendeel, voortaan moeten werknemers zich strikt houden aan de wetenschappelijke voorschriften en procedures die het management voor hen uitdoktert.

Het model van Weber over de ideale bureaucratie (1947, Theory of Social and Economic Organization) scherpt de principes van Taylor in feite verder aan. Zijn bureaucratisch ideaal streeft naar ‘een opsplitsing van het werk in hooggespecialiseerde taken die werknemers moeten uitvoeren volgens maximaal gespecificeerde procedures en binnen een uitgesproken hiërarchische structuur, waarbij het gezag van superieuren over de ondergeschikten is vastgelegd’. Bovendien, zo stelt Weber, werken in de ideale bureaucratie rationele mensen die hun gedrag volledig baseren op regels en procedures. Inspraak, betrokkenheid en vakmanschap van werknemers worden resoluut genegeerd.

**EIND JAREN 1970:**  
1ste concrete experimenten in Vlaanderen i.f.v. terugdringen arbeidsdeling (automobiel-sector)

**JAREN 1980:**  
Opkomst nieuwe technologieën

**1982:**  
Actualisering sociotechniek in Nederland, geïnspireerd door Zweedse experimenten

Ondanks de sociale kanttekeningen blijft de klassieke, bureaucratische arbeidsorganisatie stevig in het zadel tot begin jaren 1970. Het klassieke economische succesrecept houdt stand zolang de afzetmarkt voorspelbaar en quasi onverzadigbaar blijkt, zolang standaardproducten zonder noemenswaardige eisen op het gebied van kwaliteit, levertijd of specifieke klantwensen regel blijven, en zolang ondernemingen een beroep kunnen doen op een gigantische reserve van ongeschoolde arbeidskrachten.

## De jaren 1970-1980: De klassieke Tayloriaanse succesformule onder druk

In de eerste helft van de 20ste eeuw kon autobouwer Henry Ford – bekend als een van de eerste ondernemers die aan de slag ging met het ideeëngoed van Frederick Taylor – zich nog volgende boutade veroorloven: ‘Elke klant kan de kleur van zijn wagen krijgen die hij maar wil, zolang het maar zwart is.’ Nu, aan de vooravond van de oliecrisis in 1973, verandert de markt fundamenteel. Voortaan is het niet langer de producent die de wet dicteert, maar krijgt de klant het voor het zeggen. Het loutere bezit van een bepaald product op zich volstaat niet langer om consumenten tot kopen te verleiden. Om hun waren te kunnen slijten, moeten producenten zich steeds meer in de gunst van hun klanten werken. Klantgerichtheid, kwaliteit en later ook innovativiteit winnen aan belang. De markteisen veranderen drastisch waardoor de klassieke arbeidsorganisatie het behoorlijk lastig krijgt. De bureaucratische procedures die werden ontwikkeld in een voorspelbare omgeving reageren traag en log op nieuwe, continu veranderende klantvragen. De verregaande arbeidsdeling in de organisatiestructuren zorgt er bovendien voor dat het management steeds meer moeite kent om soepel in te spelen op een groeiende diversiteit aan klanteneisen.

Door de crises in 1973 en begin jaren 1980 wordt het aanwakken van de gehavende economie en de bestrijding van de werkloosheid prioritair. Ook voor vakbonden. De vraag naar innovatieve, menswaardige organisatievormen en maatregelen om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren, wordt naar de achtergrond verdrongen. Tot de opkomst van nieuwe technologieën, de digitalisering van de economie en een bekommernis om de sociale gevolgen van dit alles eind jaren 1980 een nieuwe wind doet waaien.

## De jaren 1980-2000: Moeizame zoektocht naar alternatieve recepten...

Om de vele technologische innovaties om te zetten in efficiëntiewinst gaan ondernemingen vanaf de 2de helft van de jaren 1980 op zoek naar een nieuw type organisatie dat breekt met de klassieke, tayloristische organisatieprincipes. Plattere structuren, decentralisatie van bevoegdheden en de inperking van afstompend, repetitief werk passeren met wisselende intensiteit de revue. En dit onder verschillende noemers: Total Quality Management of Integrale Kwaliteitszorg, Lean production, flexibele organisaties, lerende organisaties,... Hoe men het beestje ook noemt: teamwerk en flexibele inzet van personeel winnen aan belang. Uiteraard blijft het efficiëntiestreven voorop staan. Maar de strikt tayloristische voorschriften ruimen baan voor een modern personeelsmanagement dat het ‘human capital’ van werknemers maximaal pookt te benutten.

Ondanks beloftevolle experimenten en de actualisering van het sociotechnische gedachtegoed, worden de sociotechnische principes geen gemeengoed. Ondernemingen trekken dan wel de kaart van organisatievernieuwing (teamwerk raakt stevig ingeburgerd en hiërarchische structuren worden quasi in alle ondernemingen afgeplat). In de praktijk blijven ze tegelijkertijd ook vasthouden aan een aantal klassieke tayloristische organisatieprincipes. ‘Nieuwe’ en ‘oude’ organisatieprincipes worden op uiteenlopende manieren met elkaar gecombineerd. Meer zelfs, na verloop van tijd draaien sommige ondernemingen die betekenisvolle stappen zetten richting zelfsturende teams de klok geheel of gedeeltelijk terug.

1983:

**Oprichting Stichting Technologie Vlaanderen door overheid en sociale partners. Onderzoeksdomein: de sociale component van technologische innovaties**

2DE HELFT JAREN 1980:

**Opkomst van nieuwe HRM-modellen en -technieken**

Tegen de eeuwwisseling stelt men vast dat ondernemingen enkel in staat blijken om hun arbeidsorganisatie te vernieuwen zolang interne machts- en afhankelijkheidsrelaties buiten schot blijven. Zodra niet alleen de efficiëntie en/of productiviteit van de onderneming voorwerp van verandering is, maar ook de positie en de rol van het topmanagement in de onderneming, dan blijkt er in de praktijk van zelfsturing en volwaardige decentralisatie weinig overeen te blijven.

## De 21ste eeuw: Dwang en drang?!

Door de toegenomen globalisering moeten ondernemingen anno 2000 het onderste uit de kan halen om er uit te springen en klanten voor zich te winnen. De economische crisis in 2008 maakt dit pijnlijk duidelijk. Internationale concurrentiedruk verplicht ondernemingen om prijzen te drukken en productiviteit op te drijven. En dit terwijl klanten naast kwaliteit en innovativiteit nu ook steeds scherpere eisen gaan stellen op vlak van duurzaamheid. Ondanks de economische crisis blijven consumenten maatwerk verwachten en wel precies op het moment dat zij dat willen. Op de werkvloeren zelf vertaalt de crisis zich in ingrepen van het management gericht op 'meer doen met minder' waardoor de werkbaarheid van jobs logischerwijs opnieuw flinke knauwen krijgt.

Paradoxaal genoeg wint ook de bekommernis omtrent kwaliteit van de arbeid opnieuw aan belang. Demografische verschuivingen leiden een onheilspellende krapte op de arbeidsmarkt in en dwingen steeds meer economische spelers tot herbezinning. Hoe langer hoe minder kunnen ondernemingen en maatschappij het zich veroorloven om werknemers systematisch uit de arbeidsmarkt te duwen en ziekmakende jobs te organiseren. Zowel bij vakbonden, overheden als ondernemers sijpelt het besef door dat werkbaar werk een economische noodzaak wordt.



*'Het zoeken naar oplossingen om oudere werknemers aangepaste jobs te geven is in sommige bedrijven bijna onmogelijk door de organisatie van het productieproces en de aard van de arbeid. Outsourcing maakt bijvoorbeeld dat er een te beperkt aantal activiteiten in het bedrijf aanwezig is en dat er geen variatie mogelijk is. Ook waar er wel mogelijkheden zijn, liggen deze niet altijd voor de hand. Er zijn geen standaardantwoorden om tot meer werkbaar werk te komen, maar er moeten steeds oplossingen worden gezocht op maat van de concrete context van het bedrijf.'*

*(Standpunt van het Vlaams ABVV geformuleerd op hun congres in mei 2010)*

In Vlaanderen wordt de moderne **sociotechniek** van onder het stof gehaald, mede onder impuls van **Flanders Synergy**. Het beleid van de Vlaamse overheid moedigt ondernemingen aan om volop de kaart van IAO te trekken, onder andere door het verstrekken van financiële stimuli. Vooral de belofte dat IAO tegelijkertijd ondernemingsprestaties en kwaliteit van de arbeid kan verbeteren, valt niet in dovemansoren, ook niet bij Vlaamse ondernemers. 60 jaar na de onderzoeken in de Britse kolenmijnen lijken meer en meer ondernemingen voor dit verhaal gewonnen...

2001:

**Overheid en sociale partners stellen problematische kwaliteit van de arbeid aan de kaak en engageren zich met het Pact van Vilvoorde tot een substantiële verhoging van de werkbaarheidsgraad**

2004

**1ste publicatie van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor (SERV)**

2006:

**1ste gesubsidieerde projecten rond innovatieve arbeidsorganisatie in Vlaanderen**

2009:

**Overheid, sociale partners en academici houden Flanders Synergy boven de doopvont**

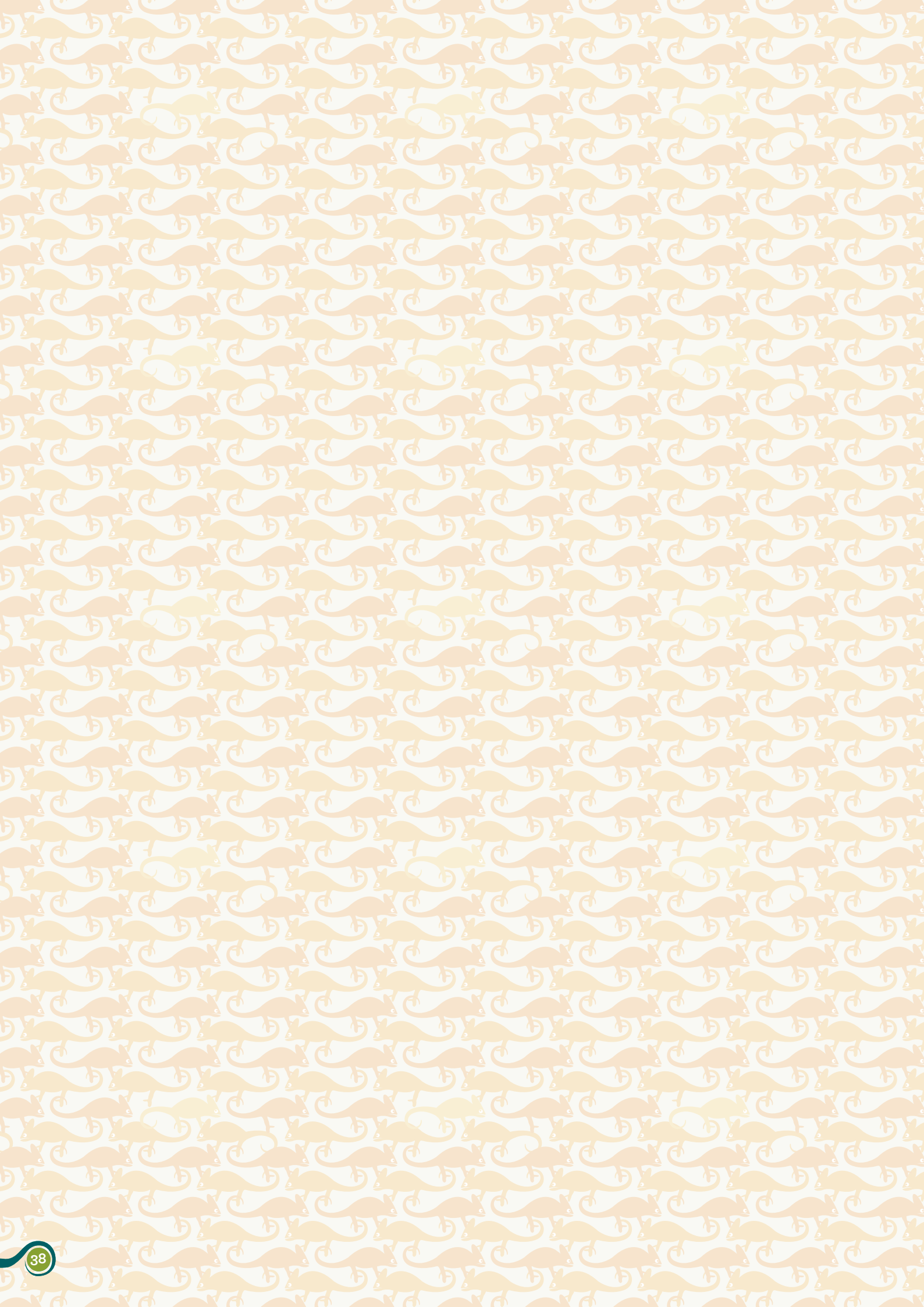


DEEL 3

# Syndicale tools









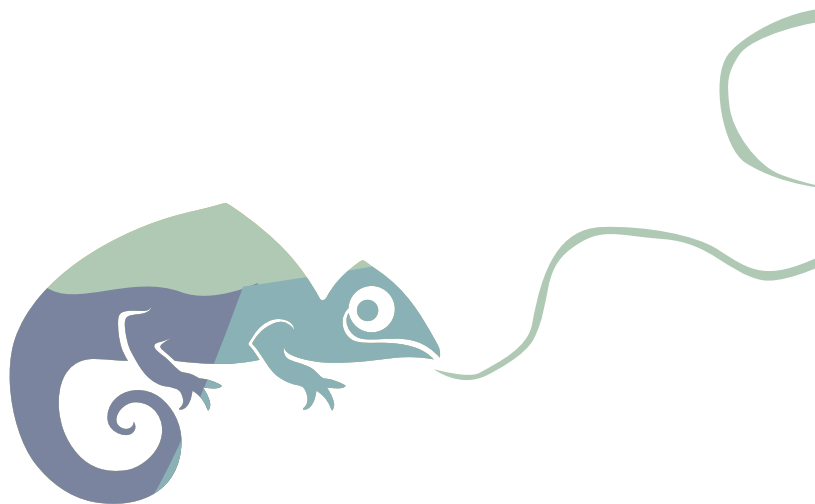
# Handleiding bij de tien syndicale tools

In dit deel vind je tien syndicale tools over innovatieve arbeidsorganisatie. Niet elke tool zal voor jou even bruikbaar zijn. Kies zelf welke tool(s) je het best gebruikt. Baseer je keuze op:

- de fase van de verandering (verkenning, opstart, uitvoering,...)
- de situatie in de onderneming (sociale verhoudingen, economische context, sfeer op de werkvloer,...)
- en je eigen voorkennis (eerdere ervaringen met IAO, projecten in de onderneming,...)

Houd in het achterhoofd dat de tools vanuit drie verschillende invalshoeken werden opgesteld. Waar de ene tool je helpt om IAO op te sporen (herkennen), biedt de ander je houvast om IAO-maatregelen onder de loep te nemen (analyseren). Ten slotte vind je in dit deel ook enkele tools die inspiratie bieden om waar nodig syndicaal in te grijpen (bespreken). Maak hierbij maximaal gebruik van bestaande, formele overlegorganen in de onderneming.

Het overzicht op de volgende pagina helpt je alvast op weg:



<b>TOOL</b>	<b>INVALSHOEK</b>	<b>OMSCHRIJVING</b>
<b>1 Checklist IAO</b>	Herkennen	Heb je een vermoeden dat de werkgever al bezig is met IAO? Ga dan met deze checklist op zoek naar informatie waarmee je dat vermoeden hard kan maken. Hoe meer signalen je herkent, hoe groter de kans dat de werkgever effectief is gestart met IAO.
<b>2 IAO-Hulplijn</b>	Bespreken	Weet je niet waar begonnen of kan je wat extra ondersteuning gebruiken? Het instrument IAO-hulplijn geeft je een overzicht van verschillende diensten en kanalen die je kan raadplegen en/of inschakelen.
<b>3 Veranderingsscan</b>	Herkennen	Breng in kaart wat er precies verandert aan het takenpakket van werknemers van specifieke diensten of afdelingen. Verzamel feedback, knelpunten en suggesties en neem ze mee naar het formele overleg met de werkgever.
<b>4 Meerwaardemeter</b>	Analyseren	Zoek uit waarom de werkgever start met IAO. Probeer te achterhalen wat de meerwaarde voor werknemers zou kunnen zijn.
<b>5 Vragenlijst IAO</b>	Bespreken	Welke informatie vraag je op als de werkgever start met IAO? Gebruik deze vragenlijst als inspiratie om het gesprek met de werkgever aan te knopen.
<b>6 Belangenrooster</b>	Analyseren	Wil je een overzicht maken van voor- en nadelen van de voorgestelde maatregelen? Gebruik deze tool om pro's en contra's op te lijsten, zowel voor werknemers als voor de werkgever. Gebruik je analyse tijdens het sociaal overleg.
<b>7 Werkbaarheidstoets</b>	Analyseren	Maak je je zorgen over de invloed van bepaalde maatregelen op de kwaliteit van de arbeid? Pas de werkbaarheidstoets toe om ongewenste moeilijkheden en risico's voor werknemers op te sporen.
<b>8 Diversiteitstoets</b>	Analyseren	Heeft de werkgever oog voor alle werknemers(groepen)? Heb extra aandacht voor de tewerkstellingskansen van kansengroepen. Gebruik de diversiteitstoets om te vermijden dat bepaalde werknemers uit de boot vallen.
<b>9 Overlegfiche</b>	Bespreken	Voel je je klaar om het gesprek over collectieve afspraken met de werkgever aan te knopen? Deze tool biedt inspiratie voor het vastleggen van formele afspraken over IAO: tien kwesties om in overweging te nemen vóór je het gesprek opstart.
<b>10 Memoblok sectoren</b>	Bespreken	Nood aan meer sectorale ruggensteun? Koppel sectorrelevante ervaringen, tips en bedenkingen terug naar sectorale onderhandelaars binnen je beroepscentrale. Gebruik de memoblok als geheugensteun.

# 1. CHECKLIST IAO

## Wees er zo vroeg mogelijk bij

Wees alert. Heb je een vermoeden dat de werkgever al bezig is met innovatieve arbeidsorganisatie? Ga dan met deze checklist op zoek naar informatie waarmee je het hard kan maken.

**Gebruik deze checklist als een graadmeter:** hoe meer signalen je herkent, hoe groter de kans dat de werkgever aan de slag gaat met innovatieve arbeidsorganisatie. Houd in het achterhoofd dat sommige signalen uit deze checklist niet enkel kenmerkend zijn voor innovatieve arbeidsorganisatie maar ook naar andere achterliggende acties kunnen leiden. Toets daarom je vermoeden steeds af.

### Flankerende maatregelen

#### Werkt de onderneming samen met het Europees Sociaal Fonds (ESF)?

- Check of je ESF-logo's (cf. hieronder) terugvindt in officiële communicatie, publieke ruimtes (de gang, de refter, ...) of op de website van de onderneming.



- Check op [www.esf-agentschap.be](http://www.esf-agentschap.be) of de onderneming een project heeft lopen.
- Check de verslagen van de ondernemingsraad: is er ergens sprake over ESF of subsidies? Vergeet de variapunten niet!

#### Heeft de onderneming een loopbaan- en diversiteitsplan (LDP)?

- Check bij je diversiteitsconsulent. Vooral LDP's rond organisatievernieuwing zijn een belangrijke aanwijzing.

#### Werkt de onderneming samen met Flanders Synergy?

- Check of er consultants van Flanders Synergy over de vloer zijn gekomen: [www.flanderssynergy.be/](http://www.flanderssynergy.be/) adviseurs
- Check via [www.flanderssynergy.be](http://www.flanderssynergy.be) of de werkgever lid is van Flanders Synergy.
- Check of je het logo van Flanders Synergy (cf. hieronder) terugvindt op presentaties of documentatie van de onderneming.



**Heeft de onderneming onlangs een interne enquête of onderzoek uitgevoerd?**

- Check of werknemers deelnamen aan zo'n onderzoek (bijvoorbeeld een nulmeting).
- Check of er een externe consultant werd ingehuurd om werkprocessen te analyseren en/of verbetermogelijkheden op te sporen.

**Jobs op de werkvloer**

**Krijgen de werknemers meer taken en bevoegdheden die vroeger bijvoorbeeld aan hun directe chefs toebehoorden?**

- Check of er iets verandert binnen het middenkader:
  - inhoudelijk (bv. evolutie van sturend naar [coachend leiderschap](#)...)
  - organisatorisch (bv. verschuivingen in het organogram, afslanking middenkader,...).
- Check of er wordt gesproken over team-, ster- of expertrollen, referentiepersonen,...

**Wordt er meer [polyvalentie](#) of multi-inzetbaarheid van werknemers gevraagd?**

- Check of er maatregelen worden genomen om meer afwisseling te brengen in het takenpakket van werknemers (bv. nieuwe taken, jobrotatie,...).
- Check of de onderneming opleidingen aanbiedt om de inzetbaarheid van werknemers en/of samenstelling van teams te wijzigen.

**Is er een evolutie richting [zelfsturende teams](#) merkbaar?**

- Check of de onderneming maatregelen neemt om werknemers binnen het team zelf problemen te laten oplossen (bv. veranderende samenstelling van teams, multidisciplinaire samenwerking, extra opleidingen,...), al dan niet met pilootprojecten of experimenten.
- Check of er nieuwe vormen van werkoverleg opduiken, gericht op een grotere inspraak en meer betrokkenheid van werknemers.

**Organisatie van het werk**

**Wil de onderneming komaf maken met fouten, verspilling en overbodige handelingen in de werkorganisatie?**

- Check of en hoe de onderneming fouten en verliezen in kaart brengt.
  - Door een consultant in te huren
  - Door tijdsstudies te organiseren
  - Door [Lean-technieken](#) toe te passen
  - ...
- Check of de werkgever de prestaties of [performantie](#) van de onderneming ter sprake brengt of wil verbeteren, zowel op de werkvloer als tijdens het sociaal overleg.

**Zijn er minder procedures, regelgeving en rapportageplichten?**

- Check op nieuwe, meer directe communicatiesystemen, zowel tussen werknemers onderling als tussen werknemers en ondersteunende diensten.
- Check of er specifieke infrastructuur wordt voorzien om nieuwe vormen van werk- en teamoverleg te ondersteunen.
  - Vergadertafels op de werkvloer
  - Teamborden
  - Vergaderhoekjes of –ruimtes
  - Computersystemen
  - ...



**Wordt er gesleuteld aan de werkverdeling binnen en tussen verschillende afdelingen, diensten of specialiteiten?**

- Check of er wordt gesproken over:
  - stroomsgewijs of parallel organiseren
  - klantgericht(er) werken
  - organisatiekanteling
- Check of het organogram van de onderneming recent werd aangepast. Worden er nieuwe samenwerkingsvormen opgericht om de prestaties te verbeteren?

## **HR-beleid en –instrumenten**

**Worden de resultaten die individuele werknemers behalen belangrijker dan de manier waarop ze dat doen?**

- Check of er maatregelen worden genomen om werknemers of teams direct feedback te geven over hun prestaties en resultaten.
  - Installatie van **teamborden**
  - **Dashboards** en/of andere digitale schermen
  - ...
- Check of de onderneming de evaluatie en/of beloning van werknemers afhankelijk wil maken van de individuele en/of teamprestaties.

**Zet de onderneming HR-technieken in om de competenties en inzetbaarheid van werknemers op te volgen?**

- Check of er in de onderneming functionerings-, ontwikkel- of groeigesprekken worden georganiseerd en wat er met de resultaten gebeurt.
- Check of leidinggevenden, personeels- en/of opleidingsverantwoordelijken gebruik maken van een **flexi-** of **inzetbaarheidsmatrix**, of andere nieuwe HR-systemen.
- Check of leidinggevenden in de onderneming worden gestimuleerd of opgeleid om een coachende in plaats van een sturende rol op te nemen.

**Zetten wijzigingen aan het takenpakket van werknemers de bestaande functieclassificatie onder druk?**

- Check of er nieuwe functiebeschrijvingen (moeten) worden opgemaakt door wijzigingen in bevoegdheden en verantwoordelijkheid.
- Check bij werkgever en werknemers in welke mate de vraag leeft naar alternatieve manieren van beloning en verloning.



## 2. HULPLIJN

### Gebruik kanalen en diensten die je kunnen bijstaan

Weet je niet waar begonnen? Dit instrument geeft je een overzicht van verschillende diensten en kanalen die je kan raadplegen en/of inschakelen. Zowel binnen als buiten je vakbond kan je aankloppen voor hulp. Bepaal – op basis van je eigen behoeften – zelf welke kanalen voor jou het meest zinvol zijn.

#### BINNEN JE VAKBOND

**De secretaris:**

- is het eerste aanspreekpunt voor delegees die worden geconfronteerd met IAO.
- kan helpen om een syndicale strategie over IAO te ontwikkelen en je actief ondersteunen bij de uitvoering.
- kent de werking van syndicale overlegorganen.
- is (mogelijk) vertrouwd met de voorgeschiedenis van de onderneming, de werkgever,...
- heeft een uitgebreid netwerk van syndicale diensten en contacten.

**De diversiteitsconsulent:**

- kan advies geven over theorie en praktijk over IAO.
- kent (mogelijk) andere ondernemingen die aan de slag zijn met IAO.
- kan informatie geven over verschillende subsidiekanalen.
- is vertrouwd met de werking van syndicale overlegorganen.

**De IAO-medewerker:**

- kan advies geven over theorie en praktijk over IAO.
- organiseert syndicale infosessies en ervaringsuitwisseling over IAO.
- kan je in contact brengen met delegees en secretarissen die ervaring hebben met IAO.

**De vormingsdienst:**

- kan een antwoord bieden op vormingsvragen over IAO.
- kan je (mogelijk) in contact brengen met delegees of secretarissen uit andere ondernemingen die experimenteren met IAO.

**Delegees en secretarissen uit andere ondernemingen:**

- kunnen tips en bedenkingen uit hun praktijkervaring met je delen.

**De juridische dienst:**

- beschikt over expertise rond wetgeving en cao's allerhande.

**De studiedienst:**

- kan je informatie geven over theorie en voorgeschiedenis van IAO.

#### BUITEN JE VAKBOND

**Andere vakbonden binnen je onderneming:**

- zijn potentiële medestanders, zeker in de context van het sociaal overleg. Samen sta je sterk(er).
- vormen een bijkomende bron van informatie over het reilen en zeilen op de werkvloer.
- zijn syndicale collega's om ideeën, ervaringen en bedenkingen af te toetsen en te bespreken.

**De sectorconsulent:**

- heeft zicht op (mogelijke) sectorale initiatieven over IAO.
- kent sectorale afspraken en convenanten.

**Boeken, websites, artikels,...:**

- kunnen je helpen aan extra info over IAO. Wees wel kritisch bij het raadplegen van bronnen.





### 3. VERANDERINGSSCAN

## Breng in kaart wat er concreet verandert aan het takenpakket van werknemers

De ideeën rond IAO in theorie en de toepassingen ervan in de praktijk kunnen erg verschillend zijn. Zorg dat je zicht krijgt op de veranderingen voor de verschillende werknemers en informeer betrokken verantwoordelijken hierover:

- Laat de werkgever zo concreet mogelijk uitleggen wat er precies zal veranderen aan het takenpakket van werknemers van specifieke diensten of afdelingen.
- Gebruik informele momenten om bij verschillende werknemers, afdelingen en/of diensten te polsen hoe zij de veranderingen ervaren.
- Verzamel feedback, knelpunten en suggesties van werknemers en neem ze mee naar het formele overleg met de werkgever.

Gebruik dit overzicht om zicht te krijgen op de veranderingen:

<b>De situatie zoals ze vroeger was</b>	<b>De vooropgestelde verandering</b>	<b>De situatie vastgesteld op de werkvloer</b>	<b>Feedback voor de werkgever</b>



# 4. MEERWAARDEMETER

## Zoek uit waarom de werkgever ermee start

Achterhaal waarom de werkgever start met innovatieve arbeidsorganisatie. Luister kritisch en wees ook alert voor dingen die niet worden verteld. Focus vooral op argumenten die inspelen op noden en behoeften van werknemers. Hoe meer de werkgever de werknemers en vakbonden betreft, hoe groter de kans op een positieve invulling.

Redenen die geen of weinig meerwaarde bieden voor werknemers	Redenen die wel een meerwaarde bieden voor werknemers
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kostenbesparing</li> <li><input type="checkbox"/> PR en/of profileringsdrang</li> <li><input type="checkbox"/> Verhogen van rendement/productiviteit</li> <li><input type="checkbox"/> Schrappen van banen</li> <li><input type="checkbox"/> Subsidies opstrijken</li> <li><input type="checkbox"/> Verhoging flexibiliteit werknemers</li> <li><input type="checkbox"/> Andere:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Behoud van tewerkstelling</li> <li><input type="checkbox"/> Realisatie betere en aangenamere jobs</li> <li><input type="checkbox"/> Terugdringen personeelsverloop</li> <li><input type="checkbox"/> Investing in omkadering van werknemers</li> <li><input type="checkbox"/> Oplossen van plannings- of bezettingsproblemen</li> <li><input type="checkbox"/> Stimuleren van competentie-ontwikkeling en/of door-groeimogelijkheden</li> <li><input type="checkbox"/> Andere:</li> </ul>
<p>Het is normaal dat de werkgever ook aan zijn eigenbelang denkt. Wees echter op je hoede als de beweegredenen van de werkgever zich uitsluitend in de linkerkolom situeren. De kans dat de werkbaarheid van jobs in het gedrang is, is dan bijzonder groot.</p>	<p>Innovatieve arbeidsorganisatie moet ook werknemers ten goede komen. Hoe meer de werkgever bij de start van het proces verwijst naar zaken uit de rechterkolom, hoe groter de kans op een positieve invulling van het veranderproces.</p>



# 5. VRAGENLIJST IAO

## Informeer je!

Bemoei je! Win **informatie in via de werkgever**. Dring ook aan op afspraken rond **syndicale aanwezigheid** op de gepaste momenten.

Houd in het achterhoofd dat de **OR moet worden betrokken bij het sociaal, economisch en financieel beleid van de onderneming**. Via de OR kan je advies uitbrengen en suggesties of bezwaren te kennen geven over alle collectieve maatregelen die de arbeidsorganisatie, de arbeidsvoorwaarden en het rendement van de onderneming zouden kunnen wijzigen. (Cao nr. 9, art. 10).

Ook **via het CPBW** kan je in principe de nodige informatie verkrijgen. Het CPBW heeft immers als opdracht om voorafgaand advies te geven over alle voorstellen, maatregelen en toe te passen middelen die rechtstreeks of onrechtstreeks, meteen of na verloop van tijd gevolgen kunnen hebben voor het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk (Wet Welzijn, art. 3, 1°).

In de **publieke sector** geldt, op vlak van de organisatie van de arbeid, dat een houding waarbij de overheid haar standpunt enkel ter kennisneming meedeelt, zonder mogelijkheid tot werkelijke discussie, strijdig is met de wet (Wet tot regeling van de betrekkingen tussen overheid en vakbonden, Art 11). Overlegcomités zijn met andere woorden uitgelezen plaatsen om informatie op te vragen en in te winnen.

Neem deze checklist mee wanneer je naar je werkgever stapt.

- Wat is de doelstelling? Welke resultaten wil de werkgever boeken?
- Waarom start de werkgever ermee?
- Wat is de vooropgestelde timing?
- In hoeveel/welke fases is het project ingedeeld?
- Wat is de geschatte einddatum?
- Welk budget wordt er voor het project vrijgemaakt? Zijn er subsidies aangevraagd? Zo ja, waar en wanneer?
- Wie is de centrale aanspreekpersoon (de 'trekker') van het project?
- Wordt er samengewerkt met externe partners? Zo ja, wat is hun rol?
- Op welke manier worden werknemers bij het project betrokken?
- Op welke manier worden leidinggevenden bij het project betrokken?
- Welke zijn de voornemens op vlak van communicatie en overleg met vakbonden, zowel tijdens de opstart als later in het proces?
- Hoe wordt de evaluatie en bijsturing van de acties georganiseerd?
- Wanneer vinden er (tussentijdse) evaluatiemomenten plaats?
- Wie zal deze organiseren en wie wordt er allemaal bij betrokken?
- Andere:



## 6. BELANGENROOSTER

### Maak een overzicht van voor- en nadelen van de beoogde veranderingen

De belangen van werkgever en werknemers zijn niet altijd dezelfde. Houd hier rekening mee bij het sociaal overleg. Inzicht in elkaars belangen vergroot de kans dat je tot een volwaardige dialoog kan komen.

Vul daarom, vóór je naar de werkgever stapt, het belangenrooster in. Maak een overzicht van alle voor- en nadelen die raken aan de belangen aan werknemers- en werkgeverszijde. Gebruik indien nodig de opsomming in deel I, Hoofdstuk 2 'Waarom starten ondernemingen met IAO?' als inspiratie.

#### MAATREGEL A:

**Voordelen voor werkgever:**

**Nadelen voor werkgever:**

**Voordelen voor werknemers:**

**Nadelen voor werknemers:**

#### MAATREGEL B:

**Voordelen voor werkgever:**

**Nadelen voor werkgever:**

**Voordelen voor werknemers:**

**Nadelen voor werknemers:**

**MAATREGEL C:****Voordelen voor werkgever:****Nadelen voor werkgever:****Voordelen voor werknemers:****Nadelen voor werknemers:****MAATREGEL D:****Voordelen voor werkgever:****Nadelen voor werkgever:****Voordelen voor werknemers:****Nadelen voor werknemers:****MAATREGEL E:****Voordelen voor werkgever:****Nadelen voor werkgever:****Voordelen voor werknemers:****Nadelen voor werknemers:**



# 7. WERKBAARHEIDSTOETS

## Stel kwaliteit van de arbeid en werknemersbelangen ten allen tijde centraal

Pas de werkbaarheidstoets toe om onvoorziene moeilijkheden en risico's op te sporen. Afhankelijk van het risico bepaal je of je die in de ondernemingsraad, het comité voor preventie en bescherming op het werk (CPBW) of een ander overlegorgaan ter sprake brengt.

### MAATREGEL:

Wat als de voorgestelde maatregel is doorgevoerd? Hoe voelt de nieuwe situatie aan voor de betrokken werknemers? Probeer je de gewenste situatie zo goed mogelijk voor te stellen en geef een antwoord op volgende vragen:

#### 1. Wat kan er nu dat voorheen niet kon?

#### 2. Wat kan er niet meer dat vroeger wel kon?

#### 3. Welke effecten heeft deze maatregel op...

##### de werkdruk van werknemers?

Bvb. Stijging/daling van de werkdruk bij andere werknemers, diensten of afdelingen; veranderde bezettingsgraad; extra verplichtingen of prestatiedruk; ...

##### de emotionele belasting van werknemers?

Bvb. Concurrentie tussen werknemers of ploegen, gevolgen voor de sfeer op de werkvloer, afgunst en jaloezie, onderlinge (sociale) druk ...

##### de taakvariatie bij werknemers?

Bvb. Nieuwe eisen op vlak van flexibiliteit of polyvalentie; meer/minder afstompend werk en meer/minder uitdagende jobs; ...

##### de autonomie bij werknemers?

Bvb. Veranderingen met betrekking tot controle en toezicht op werknemers; meer/minder inspraakmogelijkheden of overlegmomenten; ...

##### de ondersteuning die leidinggevenden werknemers bieden?

Bvb. Haalbaarheid takenpakket leidinggevenden; invloed op relaties tussen leidinggevenden en werknemers; meer/minder aandacht voor informatie- en communicatiedoorstroom; ...

##### de arbeidsomstandigheden van werknemers?

Bvb. Effecten op vlak van ergonomie; beschikbaarheid van aangepaste materialen of hulpmiddelen; invloed op omgevingsfactoren; ...

##### de werk- en inkomenszekerheid van werknemers?

Bvb. Veranderde bezettingsgraad; aantallen interim-/tijdelijke contracten; systemen van variabele verloning; ...

**Wijs de werkgever op de ongewenste, negatieve effecten die deze maatregel met zich mee kan brengen. Probeer bijkomende maatregelen af te spreken om die negatieve effecten zoveel mogelijk te beperken.**

**Dring aan op een andere oplossing voor het probleem als er onvoldoende inspanningen worden genomen om ongewenste effecten te vermijden. Zeker als de voordelen van het voorstel niet opwegen tegen de nadelen.**

Voor meer informatie over werkbaar werk: neem een kijkje op [www.werkbaarwerk.be](http://www.werkbaarwerk.be) of op [www.straffekoppen.be](http://www.straffekoppen.be) of neem contact op met je secretaris of diversiteitsconsulent.  
Voor meer informatie over het CPBW of de OR: neem contact op met je secretaris.

# 8. DIVERSITEITSTOETS

## Bewaak de diversiteit op de werkvloer

Werknemers mogen niet uit de boot vallen omdat ze niet passen in het ideaalplaatje dat de werkgever voor ogen heeft. Let op voor het ontstaan van spanningen tussen 'zij die meekunnen' en 'zij die niet meekunnen'. Dring bij de werkgever aan op maatregelen. Gebruik de diversiteitstoets als hulpmiddel.

Is er specifieke aandacht nodig voor/zijn er op de werkvloer...	Ja/nee	Wat kan de werkgever doen?
Tijdelijke of interimwerknemers of collega's met een afwijkend statuut?		
Deeltijdse collega's?		
Collega's voor wie polyvalentie een drempel kan worden, omdat ze al jarenlang dezelfde job uitvoeren?		
Collega's met beperkte communicatieve of sociale vaardigheden (bv. minder mondig, laag zelfvertrouwen, makkelijk doelwit voor plagerijen of pesterijen,...)?		
Collega's met een beperkte kennis van de voertaal?		
Collega's die moeilijk met verandering kunnen omgaan?		
Collega's die een afkeer hebben van vorming en opleiding?		
Collega's met geestelijke en/of lichamelijke gezondheidsproblemen?		
Nieuwe, onervaren collega's?		
Collega's die behoren tot een bepaalde minderheidsgroep?		
Collega's die al wat ouder zijn?		
Collega's die zich de nieuwe manier van werken niet eigen kunnen maken?		



# 9. OVERLEGFICHE

## Streef naar een formeel afsprakenkader

Het vastleggen van **formele afspraken over innovatieve arbeidsorganisatie** is niet eenvoudig. Toch zijn afspraken een belangrijke houvast en een goede basis voor wederzijds vertrouwen.

Inhoudelijke afspraken kunnen **ongewenste effecten vermijden** die met innovatieve arbeidsorganisatie gepaard kunnen gaan. In delen 1 & 2 van deze werkmap hebben we consequent gewezen op het bestaan van deze risico's en een aantal tips aangereikt om hierop te anticiperen.

Een bindend afsprakenkader legt **formeel vast hoe vakbonden en directie tijdens het veranderproces samenwerken**. Informele kanalen en afspraken kunnen een meerwaarde hebben, maar wees er voorzichtig mee: afzonderlijke werkgroepen kunnen nuttig zijn, maar het sociaal overleg blijft het belangrijkste overlegplatform.

**Laat het nemen van beslissingen of doorhakken van belangrijke knopen over aan de hiervoor bevoegde overlegorganen (OR, CPBW,...).**

Overleg met de andere vakbonden in de onderneming vóór je naar de werkgever stapt. Hoe meer neuzen in dezelfde richting wijzen, des te sterker staan de vakbonden.

Overweeg deze tien kwesties wanneer je een afsprakenkader maakt. Maak je geen zorgen als je niet op elke kwestie een concreet antwoord vindt.

### TIEN TE OVERWEGEN TOPICS

- Wat met werkdruk en kwaliteit van de arbeid?
- Wat met de personeelsbezetting op korte en langere termijn?
- Wat met de bestaande functieclassificatie?
- Wat met de verloning en waardering van werknemers?
- Welke bijkomende engagementen neemt de werkgever inzake opleiding en ondersteuning van werknemers?
- Wat met werknemers die niet mee willen of kunnen?
- Welke engagementen neemt de werkgever op vlak van inspraak en feedback van werknemers?
- Welke rol is er weggelegd voor vakbonden?
- Welke rol en verantwoordelijkheid neemt het management op zich?
- Wat als het fout loopt?









# Bijlagen





# 1. IAO-Woordenboek

5S-methode	Een methode die voortvloeit uit de <b>LEAN</b> -methodiek. 5S vertrekt vanuit het principe dat een geordende, veilige en schone werkplek leidt tot een beter bedrijfsresultaat. De vijf S'en staan voor scheiden, schikken, schoonmaken, standaardiseren en systematiseren.
Actieve job	Een job die de werknemer een takenpakket biedt dat voldoende uitdagend is en waarbij de werknemer in voldoende mate zelf het werk kan regelen. Term ontleend aan het <b>JDC-model van Karasek</b> .
Arbeidsdeling	Het proces waarbij al het werk dat binnen een onderneming moet worden verricht, wordt opgedeeld in verschillende taken en functies.
Arbeidsorganisatie	De verdeling van alle taken die binnen de onderneming moeten worden verricht. Enerzijds tussen mens en machine. Anderzijds over verschillende diensten, afdelingen en functies.
Brown paper sessies	Een laagdrempelige methode om met een groep mensen gegevens te verzamelen (vaak met post-its) en op een groot blad papier ('brown paper') te hangen.
Clean desk principe	In werkomgevingen waarbij niemand een vast bureau heeft, wordt dit principe vaak gehanteerd. Het betekent dat elk bureau op het eind van de werkdag leeg en schoon moet worden achtergelaten.
Coachend leiderschap	Type van leidinggeven waarin het ondersteunen – eerder dan het hiërarchisch aansturen – van de werknemer centraal staat.
Dashboard	Een scherm waarop werknemers tijdens de uitvoering van het werk feedback krijgen over de behaalde resultaten.
Decentralisatie	Minder centraal maken. Proces waarbij de beslissingsmacht (die voordien enkel toebehoorde aan 'de top') wordt verspreid over meerdere personen of diensten die lager in de hiërarchie staan.
Demotie	Degradatie. Overgang van een hogere functie naar een lager geëvalueerde functie.
ESF	Voluit: Europees Sociaal Fonds. Dit agentschap geeft subsidies voor arbeidsmarktgerelateerde materies. Typische aanvragers van deze subsidies zijn bedrijven, vzw's, sectorfondsen,... Het ESF stelt inhoudelijk en administratief zware eisen aan de aanvragers van subsidies. Daar tegenover staat dat de toegekende subsidies hoog kunnen liggen.
ESF-project	Een project dat wordt uitgevoerd met subsidies van het ESF. Meestal duurt een ESF-project één tot drie jaar.
Expertrol	Zie 'sterrol'.
Flanders Synergy	Een Vlaamse organisatie die bedrijven en organisaties die willen starten met innovatieve arbeidsorganisatie begeleidt en ondersteunt ( <a href="http://www.flanderssynergy.be">www.flanderssynergy.be</a> )

Flexibele (werk)uren	Een systeem waarbij werknemers niet volgens een vast uurrooster werken, maar wisselende werkuren kunnen hanteren. Het begrip wordt erg verschillend ingevuld. Nu eens verwijst het naar schommelingen in begin- en einduur van werken, dan weer naar het feit dat men de ene dag meer/minder kan werken dan de ander.
Fleximatrix	Een schematische weergave van de verschillende taken en rollen die afzonderlijke werknemers van een bepaald team beheersen. Een fleximatrix geeft een handig overzicht van de inzetbaarheid van de verschillende leden binnen een zelfsturend team.
Go-meetings	GO staat voor 'Get Organized' ofwel 'Organiseer jezelf'. Kleine, kortstondige overlegmomenten tussen leden van een zelfsturend team. Meestal vinden deze plaats op het begin van de shift of dienst.
Het Nieuwe Werken	Een hippe en tendentieuze verzamelnaam voor allerlei nieuwe werkvormen die werknemers – op het eerste zicht - meer autonomie en vrijheid geven. Met <b>tijds- en plaatsonafhankelijk werken</b> als credo.
Inzetbaarheidsmatrix	Zie 'Fleximatrix'.
Kaizen	Een Japanse methodiek die door voortdurende verandering de productiviteit wil verbeteren. Letterlijk betekent het 'uithalen en opnieuw in elkaar steken op een betere manier'.
Karasek-model	Een schema dat op basis van twee variabelen (aantal taakeisen en aantal regelmogelijkheden) een onderscheid maakt tussen vier soorten jobs, met 'actieve jobs' als de meest ideale. Uitgevonden in de jaren 1970 door professor Karasak en nog steeds een referentie als men het heeft over kwaliteit van de arbeid. Ook soms JDC-model genoemd.
Key Performance Indicator (KPI)	Ook wel sleutelindicator genoemd. Een KPI is een meetbare maatstaf die gebruikt wordt om de prestaties van een bedrijf te meten, meestal uitgedrukt in een concreet (streefcijfer) of aan de hand van grafieken.
Lean-management	Letterlijk vertaald: Afslanken. Een in oorsprong Japanse managementstijl die aan de hand van allerlei specifieke lean-technieken (met <b>5S</b> als meest gekende) streeft naar minimale verspilling tijdens het arbeidsproces. Centrale gedachte: het overtollige moet er af.
Loopbaan- en diversiteitsplan	Subsidiemaatregel waarmee de Vlaamse overheid en sociale partners ondernemingen stimuleren om te investeren in een kwalitatief personeelsbeleid.
Multi-inzetbaarheid	Zie ' <b>polyvalentie</b> '
Multimomentopnames (MMO)	Een methodiek waarbij door een uitgebreide steekproef wordt bekeken hoeveel tijd elke werknemer en/of machine besteedt aan een taak om deze te volbrengen. MMO worden vaak ingezet als basis om de manier van werken in vraag te stellen.

Nulmeting	Meting die aan het begin van een project wordt gehouden. Dit onderzoek resulteert in een concrete situatieschets. Tijdens of na afloop van het project wordt de vooruitgang afgetoetst aan deze nulmeting. Op die manier kan men vaststellen of en hoe de situatie is veranderd.
Organisatiekanteling	Een ingrijpend veranderingsproces binnen een organisatie/bedrijf waarbij processen gereorganiseerd worden. Meest voorkomende voorbeeld is een bedrijf dat zijn processen zodanig herschikt dat niet langer het productieproces maar wel de klant centraal staat.
Performantie	Prestatie. Of meer specifiek: de verhouding tussen de geleverde inspanningen en de gerealiseerde opbrengst. Dit kan zowel op bedrijfsniveau, op teamniveau als op individueel niveau bekeken worden.
Performantiebord	Een bord waarop een overzicht wordt gegeven van de prestaties van een werknemer, team of teams.
Platte organisatiestructuur	Organisatiestructuur waarbij de hiërarchie tot een minimum is beperkt. Iedereen werkt zoveel als mogelijk op gelijke voet met elkaar samen.
Polyvalentie	Een polyvalente medewerker is een medewerker die op meerdere plaatsen en voor meerdere activiteiten of jobs inzetbaar is. Innovatieve arbeidsorganisatie verwacht van medewerkers dat zij hun polyvalentie verhogen om binnen een zelfsturend team breed inzetbaar (of te: multi-inzetbaar) te zijn.
Prestatiebeloning	Een beloning op basis van gepresteerde resultaten. Een prestatiebeloning kan worden toegekend aan een werknemer, team, teams of de hele onderneming. Wordt nogal vaak gebruikt om onderlinge concurrentie aan te wakkeren.
Principe van minimale specificatie	Het principe dat de regels en procedures die ‘van boven af’ worden opgelegd zo veel mogelijk beperkt moeten blijven. Zorgt ervoor dat zelfsturende teams de vrijheid van handelen hebben om zelf de problemen aan te pakken waartegen ze botsen.
Procesgericht organiseren	Zie ‘Stroomsgewijs organiseren’
Procesoptimalisatie	Acties die ernaar streven om de werkprocessen in ondernemingen zo optimaal mogelijk te laten verlopen.
Process mapping	Of ‘procesmodellering’. Een methodiek die resulteert in een overzichtelijke, schematische voorstelling van alle processen binnen een dienst of onderneming en hun onderlinge samenhang.
Referentiepersoon	Ander woord voor <b>sterrolhouder</b> . Benaming die meest wordt gehoord in non-profitsectoren.
Regelcapaciteit	De mate waarin een werknemer zelf zijn/haar werk kan en mag regelen. Volgens studies heeft meer regelcapaciteit een positieve invloed op de kwaliteit van de arbeid.

Sociale innovatie	Sociale innovatie is een verzamelnaam voor innovatieve maatregelen om maatschappelijke problemen op te lossen. Dit kan gaan over initiatieven op vlak van welzijn, milieu, mobiliteit, werk... Innovatieve arbeidsorganisatie is een onderdeel van sociale innovatie.
Sociotechniek	Een toegepaste wetenschap die het functioneren van zowel mens als onderneming wil verbeteren. Door de inhoud en organisatie van de techniek en de menselijke arbeidstaken radicaal aan te passen of te veranderen.
Spaghettidiagram	Techniek om fysieke bewegingen van voorwerpen of mensen in een bepaalde ruimte te volgen door het afgelegde traject uit te tekenen op een plattegrond van die ruimte. Doel is om onnodige bewegingen in kaart te brengen en de werkplek uiteindelijk beter in te richten.
Sterrolhouder	Werknemer met een <b>sterrol</b> .
Sterrol	Verwijst naar het feit dat werknemers zich in een <b>zelfsturend team</b> kunnen verdiepen in een bepaalde kennis of expertise. En zodoende binnen het team een specifieke rol opnemen. Ten aanzien van hun collega's zijn sterrolhouders tegelijkertijd aanspreekpunt en expert voor een specifiek thema (bv. kwaliteit, planning, dementie,...).
Stroomsgewijs organiseren	Ook: parallel organiseren. Manier van organiseren waarbij niet enkel het eindproduct centraal staat maar ook de manier waarop dit wordt bereikt. Een kritische analyse van de verschillende processen die leiden tot het eindproduct vormt de basis voor deze specifieke invulling van de <b>arbeidsorganisatie</b> . Doelstelling is om processen zo logisch en efficiënt mogelijk in te richten. Centrale pijler in de theorie over innovatieve arbeidsorganisatie.
Taaksplitsing	Proces waarbij een bepaalde taak wordt opgesplitst in meerdere (kleinere) taken of handelingen.
Taskmatrix	Een schematisch overzicht van de uit te voeren taken.
Taylorisme	Stroming binnen de managementwereld die verwijst naar de klassieke arbeidsorganisatie van F. Taylor. Uitgangspunt is dat wetenschappelijke analyse van de werkprocessen, gecalculeerde standaardprocedures en verregaande taaksplitsing automatisch leiden tot efficiëntie- en productiviteitswinst.
Teambord	Een visueel hulpmiddel waarbij de verschillende opdrachten en prestaties van een team schematisch worden weergegeven.
Teamrol	De rol die een werknemer binnen een team opneemt. Een teamlid kan verschillende rollen opnemen, maar verschillende teamleden kunnen ook eenzelfde rol vervullen.
Tijd- & plaatsonafhankelijk werken	Belangrijke pijler van 'Het Nieuwe Werken'. Verwijst naar werkvormen waarbij werknemers de vrijheid krijgen om zelf te bepalen waar en wanneer ze werken.

Tzatziki	Spel gebaseerd op het <a href="#">model van Karasek</a> en ontwikkeld door <a href="#">Flanders Synergy</a> . Wordt vaak gespeeld op het moment dat ondernemingen met innovatieve arbeidsorganisatie willen starten. Laat deelnemers ervaren welke invloed de <a href="#">arbeidsorganisatie</a> heeft op zowel prestaties/productiviteit als op het welbevinden van werknemers.
Value streams	Ook wel: waardenketens. Value streams worden meestal gebruikt binnen het <a href="#">Lean</a> -denken. Ze beschrijven de processen die goedereen doorlopen tijdens het productie- of arbeidsproces. En maken systeemverliezen of -fouten visueel aanschouwelijk.
Visueel management	Managementstijl die veelvuldig gebruik maakt van visuele hulpmiddelen. Tot het repertoire van deze managers horen onder andere het gebruik van kleurencodes om materialen te ordenen en de toepassing van allerhande symbolen om werknemers feedback te geven over de kwaliteit van het geleverde werk.
Werkbaar werk	Werk dat tegelijkertijd voldoet aan deze vijf criteria: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. boeiend en uitdagend</li> <li>2. laat voldoende ruimte om werk en privé op elkaar af te stemmen</li> <li>3. biedt werknemers kansen om zich te ontplooien en om bij te leren</li> <li>4. brengt de gezondheid geen geestelijke en/of lichamelijke schade toe</li> <li>5. biedt werknemers voldoende zekerheid over het behoud van werk en inkomen.</li> </ol> Meer info op <a href="http://www.straffekoppen.be">www.straffekoppen.be</a> en <a href="http://www.werkbaarwerk.be">www.werkbaarwerk.be</a> .
Win-win-situatie	Een situatie waarbij verschillende betrokken partijen met verschillende belangen allen voordeel hebben.
Zelfregulerende teams	Zie ' <a href="#">zelfsturende teams</a> '
Zelfroosteren	Een vorm van zelfsturen waarbij werknemers zelf hun planning of uurrooster bepalen. Krijgt in de praktijk verschillende invullingen: zelfroosteren kan verwijzen naar de bevoegdheid van teamleden om in onderling overleg een gezamenlijke planning op te stellen, maar evenzeer naar HR-systemen die werknemers toelaten om op individuele basis hun uren te kiezen.
Zelfsturende teams	Teams die zichzelf als team organiseren en niet worden aangestuurd door een 'commanderende' leidinggevende. In een zelfsturend team wordt een deel van de bevoegdheden die traditioneel bij de teamleider/chef/ploegbaas lagen door het team overgenomen. Teamleden zijn niet enkel bevoegd voor het uitvoeren van het werk. Ook het plannen, evalueren en verbeteren van het werk behoort tot hun bevoegdheid.

## 2. Het project ‘Innovatief Sociaal Overleg over ArbeidsOrganisatie’

Deze werkmap ‘Werken in een innovatieve arbeidsorganisatie. Basis voor een syndicale strategie.’ is het resultaat van het ESF-project ISO AO, waarbij ABVV, ACV, ACLVB en Universiteit Antwerpen de handen in elkaar hebben geslagen, op zoek naar manieren om syndicaal om te gaan met innovatieve arbeidsorganisatie (IAO).

Van oktober 2012 tot september 2014 sleutelden we aan deze syndicale werkmap, die secretarissen, delegees, diversiteitsconsulenten en andere collega’s ondersteunt in hun werking rond IAO. Hoewel we via literatuurstudies en gesprekken met experts (SERV, Flanders Synergy, Universiteit Antwerpen, Departement Werk & Sociale Economie) heel wat theoretische kennis verzamelden, lag de nadruk van het project ISO AO vooral op de concrete praktijk van delegees en secretarissen. Het uitgangspunt van het project was immers de vaststelling dat vakbonden rond dit thema zelf weinig ervaring en expertise in huis hadden. Hierdoor bleek – op vlak van IAO - een kwaliteitsvolle ondersteuning van delegees en secretarissen vaak onvoldoende gegarandeerd.

Tijdens onze zoektocht naar ‘een basis voor een syndicale strategie’ toetsten we syndicale praktijken af aan de theoretische concepten en richtlijnen over IAO. Daarbij hanteerden we drie verschillende werkwijzen:

- Eerst en vooral gingen we op bezoek in ondernemingen zelf. We interviewden delegees, militantenkeren en secretarissen en wisselden ervaringen, bedenkingen en tips met elkaar uit. Daarbij stelden we onder meer vast dat IAO heel wat verschillende toepassingen en gedaantes kent.
- Voorts organiseerden we met de drie vakbonden ook enkele lerende netwerken voor delegees uit verschillende sectoren en regio’s. Enerzijds gingen we dieper in op hun syndicale ervaringen met IAO (Wat is er precies veranderd? Op welke manier? Wat liep er goed? Wat minder?) Anderzijds namen we de syndicale rol die zij daarbij speelden gezamenlijk onder de loep (Welke stappen hebben ze ondernomen? Met welk resultaat? Welke ondersteuning kregen ze (niet)?)
- Ten slotte brachten we ook vakbondssecretarissen samen rond de tafel. Ervaren en minder ervaren collega’s wisselden onderling indrukken met elkaar uit en dachten samen na over concrete ondersteuningsnoden en tips.

Het resultaat van deze inspanningen is deze werkmap: een integratie van theorie en praktijk, achtergrondinformatie en concrete tools waarmee vakbonden zelf aan de slag kunnen gaan wanneer ze te maken krijgen met IAO.

We hechten eraan om iedereen die heeft bijgedragen aan dit project en de totstandkoming van deze werkmap van harte te bedanken. Onze bijzondere dank gaat daarbij uit naar de delegees die betrokken waren bij dit project. Als wegbereiders en pioniers hebben ze ons een schat aan informatie bezorgd. Zonder hun enthousiasme, inzet en openheid zou deze werkmap niet geworden zijn wat ze nu is.

**Saar Vandenbroucke** - Vlaams ABVV

**Dries Delissen-Jacobs** - ACV

**Dominique Kiekens** - ISUA



# 3. Meer lezen over innovatieve arbeidsorganisatie?

## Theorie

Kuipers, H. & van Amelsvoort, P. (1994). *Slagvaardig organiseren. Inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*. Deventer: Kluwer.

van Amelsvoort, P., Seinen, B., Kommers, H., & Scholtes, G. (2003). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Vlijmen: ST-groep.

Van Hootegem, G., van Amelsvoort, P., Van Beek, G., & Huys, R. (2008). *Anders werken en beter organiseren. Handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Leuven: Acco.

## Praktijkervaringen

Delissen-Jacobs, D. (2013). Delegees De Vierklaver over innovatieve arbeidsorganisatie. Teams beslissen mee over budget en verlofplanning. *ACV-Vakbeweging*, 787, 22-23.

Delissen-Jacobs, D. (2013). Innovatieve arbeidsorganisatie stelt vakbond voor uitdagingen. ACV-delegatie Danone getuigt. *ACV-Vakbeweging*, 777, 8-10.

Delissen-Jacobs, D. (2014). Zelf kiezen wat je doet op het werk, wanneer en met wie. Afgevaardigde Benny Princen over werken in een zelfsturend team. *ACV-Vakbeweging*, 800, 20-23.

Hedebouw, L. (2011). *Sociale innovatie in de Vlaamse bedrijfspraktijk. Een aantal praktijkvoorbeelden*. Brussel: SERV – Stichting Innovatie & Arbeid.

Missiaen, C. & Benders, J. (2013). *Zorgvernieuwers: betere zorg door anders organiseren. 9 praktijkverhalen*. Leuven: Lannoo Campus

## Kritische noten

A.C.V. (1973). *Democratisering van de onderneming*. Rapport goedgekeurd op de Raad van het A.C.V. van 19 januari 1971. Brussel.

ACV-Metaal, (1992). Naar een humanisering van de arbeidsorganisatie. *Metallo 2000. Verslag van het congres ACV-Metaal 5,6 & 7 november 1992*, 15-18.

Delissen-Jacobs, D. (2013). Syndicaal werk in tijden van organisatievernieuwing: delegees en secretarissen over innovatieve arbeidsorganisatie. *ACV-Vakbeweging*, 792, 12-13.

De Scheemaeker, S. (2011). Zetmeelproducent Syral zoekt naar betere arbeidsorganisatie. *Ons Recht*, 115(5), 18.

Gryp, S., Delissen-Jacobs, D. & Peirsman, S. (2014). De innovatieve arbeidsorganisatie. Tussen (syndicale) droom en daad (op de werkvloer). *ACV-groenschrift: De industrie een toekomst geven*.

Mair, J. (2003). *Het is mooi geweest. Het kantoor is geen pretpark*. Schiedam: Scriptum.

Van Kerrebroeck, V. (2012). Telewerken, een verhaal van kansen en addertjes onder het gras. Belangstelling voor nieuwe manier van werken zit in de lift. *Ons Recht*, 116(9), 6-7.

Vercammen, S. (2013). Pro of contra het nieuwe werken? Vakbond gaat discussie aan. *HR-Square*, 128, 48-49.

## Websites

Flanders Synergy over innovatieve arbeidsorganisatie: [www.flanderssynergy.be](http://www.flanderssynergy.be)

Voka Oost-Vlaanderen over innovatieve arbeidsorganisatie: [www.flowbox.be](http://www.flowbox.be)

Website van Vlaamse overheid met tools en praktijken:  
<http://www.talentontwikkelaar.be/organisatievernieuwing>

