

Werkbare innovatieve arbeidsorganisatie

Innovatie op de werkplek is een combinatie van praktijken waarbij werknemers worden betrokken bij organisatorische wijzigingen en vernieuwing, met als doel de kwaliteit van het werk en de arbeidsomstandigheden te verbeteren. Deze praktijken kunnen gericht zijn op de verbetering van de communicatie, kennisuitwisseling, medezeggenschap of inspraak, personeelszaken of zaken die verband houden met technologie. Innovatie op de werkplek is er voornamelijk op gericht om de efficiëntie te verhogen, concurrentievoordelen te behalen en de productie op te krikken.

Innovatieve arbeidsorganisatie kan een mooi verhaal zijn. Voor een succesvolle uitvoering ervan is de centrale rol van de werknemers essentieel. Het is daarom wenselijk dat zij van bij het begin bij werkplekvernieuwing betrokken worden. Vaak komt het initiatief van bovenaf (top down) en moeten de werknemers vervolgens de door de directie uitgestippelde veranderingen realiseren. De ACLVB pleit ervoor dat het voornemen en de uiteindelijke uitvoering van innovatie op de werkvloer steeds besproken wordt in de organen van het sociaal overleg, naargelang hun specifieke bevoegdheden. Enkel op die manier kan gezorgd worden dat over een aantal belangrijke punten vooraf duidelijke afspraken worden gemaakt:

- Wat zijn de concrete gevolgen van de te nemen maatregelen op het vlak van evaluatie, verloning, arbeidsrelaties, ... ?
- Hoe houden we de jobs duurzaam en kwaliteitsvol en de werknemers competent en betrokken?
- Hoe zorgen we voor een gelijkwaardige en rechtvaardige behandeling van alle werknemers op werkplekniveau?

Sommige bedrijven schakelen over op organisatievernieuwing zonder er openlijk over te communiceren. Communicatie op het niveau van het sociaal overleg is nochtans cruciaal voor het slagen van werkplekinnovatie. Wanneer de syndicale overlegorganen van bij het begin geconsulteerd worden, worden niet enkel de belangen van het bedrijf, maar ook die van de werknemers mee in rekening gebracht. Als de vakbonden de mensen op de werkvloer kunnen overtuigen om het werk anders aan te pakken, vergroot de kans op slagen. Het spreekwoordelijke Rome werd niet op één dag gebouwd. Een geleidelijke invoering en een goede afweging van de voor- en nadelen tussen alle partijen, biedt meer kans op slagen dan een top down beslissing waarover geen overleg meer kan gebeuren.

Het komt er als syndicaal afgevaardigde op aan om alert te zijn voor de signalen die eventueel in de richting van werkplekinnovatie kunnen wijzen, bijvoorbeeld een samenwerking van het bedrijf met het Europees Sociaal Fonds (ESF). Dat kan je merken aan ESF- of andere logo's in de officiële communicatie, op affiches in publieke ruimtes of op de website van het bedrijf. Het feit dat een bedrijf subsidies ontvangt, kan wijzen op een lopend project. Op www.esf-agentschap.be kan je nagaan welke onderneming bij het ESF een project heeft ingediend. Andere signalen zijn een de aanwezigheid van consultants op de werkvloer. Soms worden externe consultants ingehuurd om de werkprocessen te analyseren en verbetermogelijkheden te onderzoeken. Werknemers worden dan gevraagd om deel te nemen aan enquêtes in het kader van dergelijk onderzoek.

Het is ook van belang om uit te zoeken *waarom* de werkgever van plan is om het werk anders te gaan organiseren. De reden kunnen heel uiteenlopend zijn, en soms tegenstrijdig. Een bedrijf kan vernieuwen om kosten te besparen of banen te schrappen, maar kan dat evengoed doen om jobs te

behouden of om te investeren in beter omkaderde jobs. Idealiter komt innovatieve arbeidsorganisatie zowel de werkgever als de werknemers ten goede. Het terugdringen van het personeelsverloop of planningsproblemen oplossen door het werk anders te organiseren, is een goede zaak. Investeren in competentieontwikkeling en doorgroeimogelijkheden om jobs te kunnen behouden ook. Helaas denken sommige bedrijven enkel aan een verhoging van de productie en het rendement, of is men gefocust op het binnenrijven van subsidies.

Een ander knipperlicht voor organisatievernieuwing is dat geleidelijk aan meer werknemers taken en bevoegdheden krijgen toevertrouwd die voorheen door een directe leidinggevende werden uitgevoerd. Er zijn dan verschuivingen merkbaar in het middenkader: men spreekt van coachend leiderschap, er moet worden samengewerkt met andere teams, ... Tegelijk vraagt men meer flexibiliteit van de werknemers, en heeft men het over de polyvalentie of multi-inzetbaarheid: werknemers krijgen nieuwe taken, moeten roteren, of moeten opleidingen volgen om hun competenties uit te breiden in functie van nieuwe takenpakketten. Dat kan gepaard gaan met een grotere verantwoordelijkheid voor het resultaat van het werk, meer inspraak en meer betrokkenheid van de werknemers, vooral ook met het oog op het oplossen van problemen. Vaak worden ook nieuwe manieren van communiceren ingevoerd. De onderneming wil komaf maken met fouten, overbodige taken en inefficiënte stappen in de werkprocessen. Het bedrijf geeft aan deze werkprocessen te willen stroomlijnen, beter op elkaar af te stemmen, te optimaliseren. Soms wordt daarvoor een kwaliteitsmanager aangeduid of ingehuurd.

Waarom is het advies van de syndicale overlegorganen zo belangrijk? Het antwoord is werkbaar werk.

Nieuwe manieren van werken kunnen een uitdaging vormen en meer motivatie genereren onder de werknemers. Voor sommige werknemers kunnen veranderingen evenwel te direct of bedreigend overkomen. Welke maatregelen er ook worden genomen en met welk doel, als vakbondsafgevaardigde van de ACLVB houden we steeds onze focus op werkbaar werk voor iedereen. Bij elke maatregel in het kader van innovatieve arbeidsorganisatie is het noodzakelijk zich af te vragen wat de mogelijke effecten ervan zijn op:

- De werkdruk van de werknemers: is er een daling of stijging van de werkdruk merkbaar, is de bezettingsgraad veranderd, is de prestatiedruk toegenomen of zijn er extra verplichtingen bijgekomen, ...
- De emotionele belasting van werknemers: is er concurrentie gerezen tussen werknemers of bepaalde ploegen of diensten, is de sfeer op de werkvloer anders, zijn er meer conflicten dan voorheen, meer sociale controle, ...
- De taakvariatie bij de werknemers: moeten de werknemers flexibeler zijn of polyvalenter dan voorheen, is er minder of meer routinematig werk, meer of minder uitdagende jobs ...
- De autonomie bij de werknemers: is er verandering in de controle van of het toezicht op de werknemers, zijn er meer of minder inspraakmogelijkheden, meer of minder overlegmomenten, ...
- De ondersteuning door de leidinggevenden: is er meer of minder aandacht voor informatiedoorstroom en communicatie tijdens het werk, welk invloed heeft de maatregel op de relatie tussen werknemers en leidinggevende, ...
- De arbeidsomstandigheden: zijn de materialen en hulpmiddelen aangepast aan de veranderde jobinhouden, is er bijkomende of veranderde invloed van omgevingsfactoren, zijn de effecten op ergonomisch vlak in rekening gebracht, ...
- Arbeidsvoorwaarden: is de verloning aangepast aan nieuwe jobinvullingen of competenties, zijn de competentieprofielen en de functieomschrijvingen bijgewerkt, worden de

functieclassificatiesystemen herbekeken. Is er sprake van evaluatie/beloning naargelang de individuele of teamprestaties, ...

Een bedrijf heeft niks aan vernieuwing, wanneer haar werknemers niet mee kunnen met de veranderingen op de werkvloer. Zonder medewerking van het personeel, is innovatief werken gedoemd om te mislukken. Maar zonder innovatie en ontwikkeling, is de toekomst van een bedrijf dat ook. Het is daarom aan de afgevaardigden van de ACLVB om deze vorm van transitie op de werkvloer zo optimaal mogelijk te laten verlopen, in samenwerking met de leidinggevenden en met het oog op de belangen van alle werknemers.

Voor meer informatie over innovatieve arbeidsorganisatie of voor begeleiding en advies hieromtrent, kan je als werknemer of syndicaal afgevaardigde terecht bij de ACLVB-loopbaanconsulenten. <https://www.aclvb.be/nl/contactgegevens-loopbaanconsulenten>

