

# Zelf je werk bepalen, werkt dat?

Meer en meer bedrijven experimenteren met de manier waarop ze het werk organiseren. Soms haalt dat de pers, bijvoorbeeld als bedrijven medewerkers zelf laten beslissen hoeveel vakantie ze nemen of hoeveel ze verdienen. Maar vaak zijn die experimenten veel minder mediageniek. Het kan dan gaan van werken waar en wanneer je wilt, tot in team overeenkomen hoe je een opdracht aanpakt of het werk verdeelt, zonder de inmenging van een chef. Wie meer zelfstandigheid en keuzevrijheid ervaart, is tevredener, betrokkener en dus productiever, luidt de redenering. Een win-win voor de baas en de werknemers. Maar is dat wel zo?

TEKST AN-SOFIE BESSEMANS

**F**lexibel kunnen werken is niet voor elke functie gegeven. Wie maaltijden bereidt in het ziekenhuis, heeft allicht minder vrijheid in het uitvoeren van het werk dan pakweg een boekhouder van dezelfde ziekenhuis. Toch wordt in productie-omgevingen ook steeds vaker gestreefd naar meer keuzevrijheid, bijvoorbeeld in de shifts of de werkinhoud.

## Zelfsturende processen

Zo ook bij TE-Connectivity in Oostkamp, waar arbeiders en ingenieurs gespecialiseerde onderdelen produceren voor de auto-industrie. Hoofdafgevaardigde Jurgen Beckenbach: 'Onze productielijn werkt sinds enige tijd met zelfsturende processen. Per team zoeken we een oplossing op maat van de klant. Al zijn de mogelijkheden voor de collega's om verschillende taken op te nemen wel beperkt: onze machines moeten nu eenmaal blijven draaien. Vaak zien we bij de verdeling dat minder mondige collega's het moeten afleggen tegen de sterkere persoonlijkheden die het interessantere of lichtere werk voor zichzelf willen. Dan borrelen de frustraties na een tijdje op.'

## 'Als de zelfsturing van bovenaf wordt opgelegd met louter het oog op besparingen, duiken er snel problemen op'

KATLEEN PARIJS, ACV INNOVATIEF

Dat bevestigt Martin Deleersnijder, afgevaardigde bij Daikin in Oostende, waar de werknemers warmtepompen en airconditionings maken: 'In het begin was er enthousiasme, maar al gauw was er onenigheid: de een ziet het zo, een ander ziet het anders. Dat zet druk: wie beslist er? En het roept de vraag op wat het voor onze portemonnee betekent, als we de verantwoordelijkheid van een leidinggevende overnemen. Ook de planning wordt een heikel punt. Als iemand ouderschapsverlof of tijdskrediet wil opnemen, moeten de afspraken die collega's maakten over vakantie weer op de schop. Je kunt je voorstellen wat dat voor de sfeer betekent. Uiteindelijk besloot men van hogerhand een punt te zetten achter het nieuwe werksysteem.'

## Meer zorgen, minder collectief belang

Bij TE-Connectivity is er per team een arbeider die wat meer verantwoordelijkheid draagt dan de anderen. Beckenbach: 'Die collega's zijn blij dat ze groeien in hun job, en maandelijks

een percentage loon meer maakt voor hen een groot verschil. Maar er komen ook extra zorgen bij, zeker als van die teambegeleider verwacht wordt dat hij een oordeel velt over de prestaties van zijn rechtstreekse collega's en als daar in bepaalde gevallen van afhangt of zij een beter verlonde nachtschift mogen opnemen.'

Door alle individuele afspraken tussen werkgever en werknemer groeit ook de druk op het formele overleg. Beckenbach: 'Zelfsturende teams maken soms graag hun eigen regeltjes zoals het hen uitkomt. Als die in strijd zijn met het arbeidsreglement, wijzen we daar uiteraard op, maar je wordt al snel gevraagd je niet te bemoeien. Je ziet de solidariteit met de rest van de collega's verdwijnen.'

## Ongelijkheid

'Deze problemen zijn illustratief', reageert Katleen Parijs van vzw ACV Innovatief. 'Als de zelfsturing van bovenaf wordt opgelegd met louter het oog op besparingen, bijvoorbeeld door het wegsnijden van het middenkader, duiken er snel problemen op. Want het lijkt mooi om de werknemer meer verantwoordelijkheid en groeiomgevingen te geven, maar het houdt ook risico's in. Het is van groot belang dat de kwaliteit van het werk gegarandeerd blijft en de werkdruk beheersbaar blijft. De leidinggevende moet zijn rol willen en kunnen herdenken als ondersteunende coach en er is voldoende bezetting nodig, anders gaat de schoen onvermijdelijk knellen bij vakantieplanningen en tijdskrediet.'

Seth Maenen van Workitects die bedrijven begeleidt in zelfsturende processen, benadrukt de voordelen van zelfsturing voor werknemers als er te veel hiërarchie en bureaucratie heerst op de werkvloer. 'Het frustreert als je telkens toestemming nodig hebt om vooruit te geraken. Maar verantwoordelijkheden verleggen en taken herverdelen moet je heel doordacht doen, stapsgewijs en met veel inspraak.'

'Binnen een bedrijf zijn zeker mensen die met meer autonomie hun voordeel kunnen doen', klinkt het bij Parijs. 'Al mogen we de anderen niet uit het oog verliezen. Niet iedereen is vragende partij. Krijgen zij ook nog ruimte en plezier in hun job? En voor wie meer verantwoordelijkheid wil opnemen of naar zich toegeschoven krijgt, is het gevaar voor overengagement en burn-outs reëel. Zo creëer je uiteindelijk ongelijkheid in het team. Als vakbond willen we ervoor zorgen dat iedereen meekant, verschillende teams die hun eigen regeltjes maken mogen de solidariteit van werknemers en de arbeidswetgeving niet ondergraven. Collectieve afspraken waar iedereen beter van wordt zijn broodnodig.' ■



© James Arthur

'Er komen extra zorgen bij, zeker als van die teambegeleider verwacht wordt dat hij een oordeel velt over zijn rechtstreekse collega's'

JURGEN BECKENBACH (TE-CONNECTIVITY)



'In het begin was er enthousiasme, maar al gauw was er onenigheid: de een ziet het zo, een ander ziet het anders'

MARTIN DELEERSNIJDER (DAIKIN)