



Wegwijs in het werken van morgen

Samen Sleutelen een Werknemersinspraak in Fabrieken van de Toekomst

De afgelopen jaren kregen we de kans om verder in te zetten op werknemersinspraak in fabrieken en organisaties van de toekomst. Want ondanks een wettelijk kader, het bestaan van een omkaderd sociaal overleg, de toename van directe werknemersparticipatie, ... blijft werknemersinspraak over de ondernemingen en de organisaties van de toekomst een moeilijke zaak. Waarom het zo moeilijk is? Wellicht omdat het een vrij ruim begrip is en de toekomst zich bovendien moeilijk laat voorspellen. Misschien omwille van de link tussen innovatie en nieuwe technologieën? Allicht ook omdat het te maken heeft met digitalisering, automatisering en robotisering? Automatisering is nochtans geen nieuw fenomeen, daar werden we jaren geleden al mee geconfronteerd. Al neemt deze automatisering een andere vorm aan. Door technologische evoluties is het mogelijk om veel meer jobs dan voorheen, (gedeeltelijk) te automatiseren.

Zou het kunnen dat het vooral moeilijk is omdat "fabrieken en organisaties van de toekomst" te maken hebben met de strategische en lange termijnvisie van de werkgever? En dat werkgevers dit eerder als hun terrein zien?

Het terrein van werkgevers die zich daarvoor graag laten bijstaan door ingenieurs of andere adviseurs die geen ervaring hebben met het sociaal overleg. Theoretische knappe koppen maar met weinig praktijken? Of zou het kunnen liggen aan het feit dat werknemers door de toegenomen professionalisering van het "bedrijfsadvies" hoe langer hoe minder bos zien door de bomen?

De afgelopen maanden waren in die zin een beetje een zoektocht. Het zoeken naar een weg, naar een aantal wandelingen doorheen de uitdagingen van de toekomst. Voor die wandelpaden bovendien ook geen gebrek aan mogelijke invalswegen. Kiezen we voor het versterken van de kennis van werknemers(vertegenwoordigers) of zetten we in op vaardigheden? En waarop leggen we dan het accent? Willen we dat werknemers(vertegenwoordigers) expert worden in het beoordelen van de nieuwe technologie op zijn technische mogelijkheden? Of houden we de expertise toch dicht bij de reeds aanwezige competenties en inzichten? En welke competenties zijn dit dan? Competenties als werknemersvertegenwoordiger? Of als werknemer?

Gaandeweg werd duidelijk dat het leuk is om mee te praten over alle nieuwigheden en technische snufjes die nu, maar vooral naar de toekomst toe, op de bedrijfsvloer ingang vinden. Maar dat dit misschien niet onze eerste focus moet zijn. Of er in bepaalde bedrijven nu wel of niet gebruik gemaakt gaat worden van slimme brillen of andere toepassingen, is niet de essentie van de discussie. Wel wat de invloed van nieuwe technologieën is, op de jobs van werknemers. De impact op de arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen 'Kortom: op de kwaliteit van de arbeid. Want als we als werknemers(vertegenwoordigers) een rol willen opnemen in dit debat, dan is dat hun rol bij uitstek. Hoe zorgen we ervoor dat werknemers in die fabrieken en organisaties van de toekomst niet alleen een job hebben, maar dat het een job is die perspectief biedt? Dat we niet afglijden naar een Taylorisme 2.0 of een Modern Times 2.0, een moderne versie van de bekende film van Charlie Chaplin waarin hij op een zeer treffende wijze aantoonde wat de impact was van automatisering op werknemers.



Hoe zorgen we ervoor dat industrie 4.0 niet leidt tot jobs met een lage kwaliteit, tot bullshitjobs, met onnodige flexibiliteit? Jobs die leiden tot meer onzekerheid, burn-out en een grotere kloof en concurrentie tussen werknemers onderling?

Daarover moet het volgens ons gaan. Over het versterken van de directe en indirecte werknemersinspraak, via het sociaal overleg maar ook daarbuiten. Daar hebben we op ingezet met het SSWIFT-project. SSWIFT staat voor Samen Sleutelen aan Werknemersinspraak in Fabrieken van de Toekomst. Dat samen sleutelen hebben we maar kunnen doen dankzij de inbreng van werknemersvertegenwoordigers. Tijdens talloze contacten: tijdens formele en informele gesprekken, tijdens vormingssessies of interviews, of door gesprekken met secretarissen.

Samen gingen we op weg. Tijdens de vormingssessies zochten we een weg door het werken van morgen. Door een dicht oerwoud van exotische begrippen en nieuwe technologieën. We stelden vast dat dingen soms een andere naam krijgen maar dat ze daarom niet heel anders zijn dan wat we vandaag al kennen. Dat werken morgen toch ook sterk aansluit bij de wereld vandaag. We lieten ons gidsen door de ervaringen van reizigers die ons voorop gingen. Ervaringen van werknemers(vertegenwoordigers) die al een weg afgelegd hebben richting de fabriek van de toekomst. We beluisterden de noden die ze ervaarden, de vragen waarmee ze worstelden en stelden vast dat ondersteuning nu, maar ook in de toekomst nodig zal blijven. Welke interessante lessen leren we daaruit? Welk pad kunnen we bewandelen om eventueel na een steile klim een adembenemend zicht te zien? Wat stoppen we in onze rugzak, kortom welke hulpmiddelen hebben we nodig? We stelden daarbij het einddoel voorop: het versterken van de werknemersinspraak via het sociaal overleg.

We kiezen bewust voor de metafoer van het reizen. Want net zoals de ontdekkingsreizigers uit lang vervlogen tijden is de wereld van werk morgen nog onbekend terrein. Er vloeide al heel wat (digitale) inkt om die wereld te beschrijven maar die “andere” wereld ontvouwt zich pas op weg ernaartoe. De ervaringen van onze werknemers(vertegenwoordigers) brachten ons tot deze wegwijzer.

Onze wegwijzer is een reisgids of routeplanner voor werknemers(vertegenwoordigers) om hen te begeleiden op hun tocht. We vatten onze tocht aan met een verkenning van het veranderende landschap, de fabriek of organisatie van de toekomst staat niet op zichzelf maar is verbonden met de wereld rondom. In een tweede deel veranderen we onze bril zodat we door het bos door de bomen zien. Al verandert het uitzicht van onze manier van werken door invoering van nieuwe technologie (de bomen in onze metafoer) het bos blijft hetzelfde (de organisatie en de uitdagingen waarmee werknemers geconfronteerd worden). In een derde deel beschrijven we een aantal routes of paden die we tijdens onze reis kunnen bewandelen zodat we ongeschonden ons einddoel kunnen bereiken.

Tot slot reiken we een aantal hulpmiddelen aan als tips en verdieping doorheen de tekst, maar ook als bijlage achteraan.

Reizigers zijn er in alle soorten en maten, hetzelfde geldt voor onze werknemers(vertegenwoordigers). De avonturier heeft misschien genoeg aan de hulpmiddelen en tips en wil, zonder al te veel afleiding, meteen op pad. Andere kiezen voor de toeristische route en hebben misschien meer nood aan uitdieping om hun reiservaring compleet te maken. We probeerden aan die verschillende verwachtingen tegemoet te komen via deze wegwijzer.

Inhoud

Wegwijs in het werken van morgen	1
Samen Sleutelen een Werknemersinspraak in Fabrieken van de Toekomst	1
1. Wegwijs in het werken van morgen	5
1.1. Twee kantelmomenten.....	5
1.2. Maatschappelijke uitdagingen.....	6
1.3. Technologische evoluties.....	7
1.4. Lessen voor de toekomst.....	8
2. Barometer voor veranderend weer in je bedrijf.....	10
2.1. Een adviseur als kompas bij veranderingen.....	10
2.2. Een veranderingsmodel als houvast voor je tocht.....	14
2.3. Veranderend weer in je onderneming? Indicaties van veranderingsprocessen	17
2.3.1. Factoren in de omgeving van je organisatie	17
2.3.2. Factoren binnen je organisatie	18
2.4. Indicatoren voor organisatieverandering	20
2.4.1. Taalgebruik en communicatie.....	20
2.4.2. Personeelsbeleid en –instrumenten	21
2.4.3. Binnen het sociaal overleg.....	22
3. Samen op weg naar organisatieverandering	23
3.1. Waarom veranderen?.....	23
3.2. Weerstand en tegenspraak ombuigen naar bijstand en inspraak.....	26
3.3. Organiseatieverandering en vakbonden: een moeilijke relatie?.....	28
4. Een Zwitsers zakmes voor werknemers(vertegenwoordigers) tijdens veranderingsprocessen	32
4.1. Rol en positie bepalen.....	32
4.2. Kansen en bedreigingen van een organisatieverandering.....	36
4.2.1. Kansen om te verzilveren.....	36
4.2.2. Risico's om te vermijden	38
4.3. Maak een foto van de onderneming	40
4.4. Iedereen aan boord	41
4.5. Breng in kaart wat er verandert aan het takenpakket van werknemers.....	44
4.5.1. Werkbaarheidsknelpunten	44
5. Breng de kwaliteit van de arbeid in kaart.....	46

5.1.	Over werkbaarheid, kwaliteit van de arbeid en welbevinden.....	47
5.2.	Arbeidsdeling	48
5.3.	4 A's van kwaliteit van de arbeid	49
5.4.	Metten is weten	50
5.4.1.	Beoordelen van de kwaliteit van de arbeidsinhoud	50
5.4.2.	Beoordelen van de kwaliteit van arbeidsvoorwaarden	51
5.4.3.	Beoordelen van de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden	52
5.4.4.	Verbeteren van de kwaliteit van arbeidsverhoudingen	54
6.	Werknemersinspraak en sociaal overleg over organisatieverandering, innovatie en de invoering van nieuwe technologieën	57
6.1.	CAO 39	58
6.1.1.	Betrokken organen	59
6.1.2.	In de praktijk	59
6.1.3.	Sanctie en afdwingbaarheid.....	59
6.2.	Andere bevoegdheden.....	60
7.	Goede afspraken maken goede vrienden.....	61
8.	De Sherpa.....	62
9.	Woordenlijst	63

1. Wegwijs in het werken van morgen

Elke reisgids besteedt uitgebreid aandacht aan het landschap van de bestemming die je wil ontdekken. In deze wegwijzer is dat niet anders, al is het een beschrijving met de rem op want de manier van werken morgen, is vaak nog een ontdekkingsreis door onbekend gebied. Een ding is zeker, die wereld verandert en wij moeten mee veranderen. Een paar jaar geleden introduceerde men de term VUCA om de snel veranderende complexe wereld te beschrijven, nu komt daar ook disruptie bij. De maatschappelijke en technologische evoluties en de snelheid waarmee ze elkaar opvolgen, ontwrichten onze huidige manier van werken en leven, en dwingen overheid en bedrijfsleven om sneller en flexibel in te spelen op die veranderingen. Al moet gezegd zijn dat “snel” een relatief begrip is en dat sommige van die evoluties al langer bekend zijn.

Soms heb je een kleine crisis nodig om iedereen bij de les te houden en doorbraken te forceren. De afgelopen jaren zijn er twee van dit soort momenten geweest. Die beide kantelmomenten zorgden ervoor dat we de maatschappelijke uitdagingen en technologische evoluties, die al langer gekend waren, in het juiste perspectief plaatsten en er de nodige acties aan verbonden. We gaan eerst kort in op die beide kantelmomenten waarna we dieper ingaan op de maatschappelijke uitdagingen en technologische evoluties. Vooral deze laatsten zijn belangrijk voor onze wegwijzer.

1.1. Twee kantelmomenten

- De bankencrisis van 2008

De bankencrisis toonde op een pijnlijke manier aan hoe kwetsbaar onze geglobaliseerde wereldeconomie is. Het wankelen van een aantal financiële instellingen in de Verenigde Staten zorgde er niet alleen voor dat banken over de hele wereld op de rand van bankroet stonden, ze stortten de wereld in een crisis vergelijkbaar met deze van 1929. Hoewel we die crisis nog niet helemaal verteerd hebben, werd wel duidelijk dat de landen met het sterkste industriële weefsel, de crisis beter doorstaan hebben, dan landen die minder geïndustrialiseerd zijn. België scoorde op dit vlak al bij al niet slecht. Ondanks het feit dat de industriële tewerkstelling in Vlaanderen en België de laatste decennia sterk daalde, is de industrie nog steeds verantwoordelijk voor het gros van onze welvaart. Voor de bankencrisis leek onze overheid om te willen schakelen naar een kennis- en diensteneconomie. Net omwille van het wegvallen van onze industrie als belangrijke sector. De industriële tewerkstelling, die ooit goed was voor 50% van de banen, viel terug tot 15 à 20%.

- Frey en Osborne¹ en hun studie over de impact van digitalisering op de tewerkstelling

Een tweede schokgolf werd veroorzaakt door een studie van 2 onderzoekers verbonden aan de universiteit van Oxford. Deze twee heren wilden onderzoeken wat de impact zo zijn van digitalisering op het voortbestaan van banen en tewerkstelling in de Verenigde Staten en kwamen tot de conclusie dat 47% van de banen het risico liepen om te verdwijnen omwille van toenemende automatisering en robotisering. Hoewel er heel wat kritiek kwam op het onderzoek en de conclusies die ze eruit trokken,

¹ Frey & Osborn (2013). The future of employment: how susceptible are jobs to computerization? Oxford.

zorgde de studie er voor dat beleidsmakers, tot de dag van vandaag, wakker blijven en nadenken over een mogelijke aanpak naar de toekomst.

Deze beide kantelmomenten hebben er in elk geval voor gezorgd dat er (opnieuw) aandacht geschonken werd aan tendensen die langer gekend waren, maar in het licht van andere uitdagingen naar de achtergrond verdwenen waren.

1.2. Maatschappelijke uitdagingen

- Demografische factoren:

Vergrijzing en ontgroening zijn geen nieuwe fenomenen. Onze overheden weten al jaren dat heel wat werknemers stilaan de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en dat er onvoldoende jongeren zijn om hun plaats in te nemen. Bovendien studeren meer jongeren verder en sluiten hun studiekeuzes niet aan op de noden van het bedrijfsleven. Dat is meteen een van de redenen waarom de overheid er voor kiest om de pensioenleeftijd op te trekken en tegelijkertijd inzet op arbeidsmigratie om specifieke tekorten op te vangen.

- Globalisering

Ook globalisering is geen nieuw gegeven maar uit zich op andere manieren. In het verleden ging de globalisering samen met delocalisatie van productievestigingen naar lagere loonlanden. Vandaag zien we verschuivingen op vlak van ondersteunende diensten. Organisaties kiezen er steeds vaker voor om (delen van) ondersteunende activiteiten te centraliseren bij partnerbedrijven in Europa, Azië maar ook Afrika. Verloning, boekhouding, ICT ondersteuning zijn maar een paar voorbeelden die systematisch uitgevoerd worden door werknemers in bijvoorbeeld India. Vandaag zijn het niet alleen bedrijven maar ook werknemers die elkaar beconcurreren in een geglobaliseerde wereld.

- Energie- en grondstoffenschaarste

Onze energie en grondstoffenbehoefte is veel groter dan de aarde op lange termijn aankan. Zeker wanneer je dit op mondiale schaal bekijkt. Naar de toekomst toe zal die schaarste alleen maar toenemen. Bovendien wordt de ontginning van grondstoffen duurder omdat we op zoek moeten gaan naar nieuwe ontginningsgebieden of steeds dieper moeten boren om grondstoffen naar boven te halen.

- Milieu en duurzaamheid

Deze uitdaging sluit nauw aan bij de vorige want stilaan worden de gevolgen van onze productie en consumptie duidelijk voor een groter publiek. Dat zorgt voor toenemende aandacht voor duurzaamheid. Overheden zetten bedrijven aan om na te denken over het sluiten van de keten, in te zetten op recyclage en hergebruik en dwingen organisaties om goedschiks of kwaadschiks werk te maken van een beleid gericht op duurzaamheid.

- Mobiliteitsproblemen

De fileproblemen nemen alleen maar toe. Werknemers besteden een groot deel van hun week in de file van en naar hun werk. Voor werknemers is dat vervelend want het verstoort de balans tussen werk en privéleven maar ook voor werkgevers is dit een aandachtspunt want die files hebben ook effect op het welbevinden en de gezondheid van werknemers. Vandaar dat alternatieven gezocht werden. In de eerste plaats door glijdende werktijden of systemen van tijd- en plaatsonafhankelijk te werken; maar steeds vaker ook door de deeleconomie. Denk maar aan de deelfiets, -step, -scooter of -auto.



- Veranderende klanteisen
Klanten zijn de afgelopen jaren veeleisender geworden. De mogelijkheden die het internet biedt om online te kopen of te vergelijken zorgt ervoor dat die eisen alleen maar toenemen. Producenten spelen daar handig op in door hun strategie te veranderen, door zich te specialiseren in een bepaalde niche, door marktonderzoek, ... maar vooral door zich te richten op dienstverlening of het aanbieden van services

1.3. Technologische evoluties

- Robotisering, automatisering en digitalisering
Met automatisering bedoelen we het vervangen van menselijke arbeid door hulpmiddelen, machines of computers. Zelfs in de meest primitieve samenlevingen treedt “automatisering” op als een soort natuurlijk efficiëntiestreven. Technologische vooruitgang zorgt er niet alleen voor dat we betere hulpmiddelen krijgen maar werkt robotisering in de hand. Robotiseren is een doorgedreven vorm van automatiseren waarbij robots een toenemend aantal taken van menselijke werknemers kan overnemen. In het verleden werden robots, omwille van veiligheidsredenen, in afgesloten ruimtes ondergebracht. Vandaag zien we steeds meer experimenten met humanoïde robots en collaboratieve robots of cobots. Robots die zij aan zij met mensen werken of de robot als collega. Met digitalisering bedoelen we het omzetten van (analoge) informatie (data) die door apparaten (computers) kan worden verwerkt. Maar digitalisering is ook het toenemend gebruik van digitale informatie en apparaten zoals computers. Die digitalisering wordt vooral aangestuurd door het internet.
- Internet
In een tijdspanne van twintig jaar evolueerden we van trage inbelverbindingen naar internet altijd en overal. Dat internet neemt niet alleen een steeds belangrijkere plaats in ons leven in. Het zorgt tegelijk voor ongeziene mogelijkheden op vlak van werken. Het maakt vanop afstand bestuurbare fabrieken mogelijk, zorgt voor een toenemend aanbod van dienstverlening (e-service) of handel (e-commerce) tot in de huiskamer. Bovendien biedt het ons de mogelijkheid om snel in contact te komen of samen te werken met mensen, waar ook ter wereld. Tegelijkertijd zorgt internet voor een immens potentieel aan arbeidskrachten.
- Internet der dingen en slimme toepassingen
Het alomtegenwoordige internet bracht ook nieuwe mogelijkheden mee. Met de e-commerce en dienstverlening in het achterhoofd en in een voortdurende strijd voor marktaandeel werd er gezocht naar markten of manieren om meerwaarde te creëren met internettoepassingen. Een van die nieuwigheden is het internet der dingen, een tendens waarbij niet alleen mensen maar ook “dingen” verbonden zijn met het internet en onderling in contact staan met elkaar en met de mensen die ze gebruiken. Denk bijvoorbeeld aan de Family hub van Samsung, een slimme koelkast die niet alleen weet wat er nog in ligt, recepten voorstelt (dankzij libelle lekker) maar ook je boodschappen kan doen. Maar je hebt ook slimme brievenbussen waardoor pakje aan huis geleverd kunnen worden zonder dat je thuis bent.
- Slimme toepassingen voor de werkvloer:
Uiteraard bestaan er niet alleen slimme toepassingen voor huisgebruik. Er bestaat ook zoets als het industrieel internet der dingen. Een netwerk van onderling verbonden apparaten, intelligente computers, besturingssystemen, sensoren, ... Dit levert een hoop data op die bedrijven in

staat moeten stellen hun processen, van productieprocessen tot milieu en energiebeheer toe, te optimaliseren. Die slimme toepassingen maken gebruik van AI. Artificiële of kunstmatige intelligentie is de techniek of “taal” die ervoor zorgt dat de machine iets begrijpt of de technologie die ervoor zorgt dat computers menselijk gedrag kopiëren. Die toepassingen of machines zijn slim omdat ze lessen trekken uit ervaringen, wat we machine learning of machinaal leren noemen. Machines zijn zo geprogrammeerd dat ze conclusies kunnen trekken uit “ervaringen” en die ervaringen gebruiken om de eigen processen te verbeteren, zonder tussenkomst van een programmeur.

Er bestaan nog andere technische snufjes die de weg naar de werkplek vinden. Denk aan toepassingen gebaseerd op virtuele of augmented (toegevoegde) realiteit. Bij virtuele realiteit wordt een wereld gebouwd op basis van 3d modellen. Ideaal om een bepaalde situatie na te maken zodat ze gebruikt kan worden om gedrag te beoordelen of te trainen. Het ziet er niet naar uit dat VR snel de weg naar de organisatievloer zal vinden aangezien VR toepassingen vooral gericht zijn op een beleving of ervaringen. AR toepassingen zullen wel gemakkelijker de weg vinden naar de werkvloer. Vandaag worden ze bijvoorbeeld al gebruikt in productieomgevingen of in onderhoudsfuncties. Bovendien gebruikt men AR om slimme brillen te maken of om werkinstructies te projecteren.

- Massaproductie versus “mass customization” of massa-maatwerk

Ford zei ooit: “De klant kan elk model Ford T kiezen dat hij wil, zolang het maar een zwarte Ford T is” Na de tweede wereldoorlog kon de economie snel aantrekken omdat er door de toenemende koopkracht ook voldoende vraag was. Elke koelkast was goed, zolang we maar een koelkast hadden. Maar gaandeweg veranderde de eisen van de klant. Organisaties speelden daarop in door steeds meer en verschillende modellen op de markt te brengen. Iemand die vandaag en bepaald Ford model wil kopen kan heeft zoveel verschillende opties zodat er tientallen verschillende auto’s van hetzelfde model van de band rollen. Door technologische evoluties zoals de 3D printer zullen klanten (in de toekomst) steeds vaker op maat gemaakte producten kunnen kopen of maken. Maar ook vandaag al zijn er heel wat mogelijkheden om op maat gemaakte producten te bestellen.

1.4. Lessen voor de toekomst

De enige constante is verandering wordt weleens gezegd. Hoe komt het dan dat we het vandaag moeilijk vinden om met die veranderende wereld om te gaan. Hoe kunnen we maatschappelijke uitdagingen het hoofd bieden in het belang van het algemeen welzijn?

Om te beginnen zien we dat er steeds vaker gezocht wordt naar technologische oplossingen voor maatschappelijke problemen. Omdat de voor de hand liggende oplossingen op korte termijn bijvoorbeeld wel een oplossing bieden, maar op langere termijn misschien niet de meest duurzame zijn. Denk maar aan arbeidsmigratie om de uittrede van babyboomers op te vangen. Op korte termijn is dat een oplossing

maar die oplossing veroorzaakt andere problemen. Vandaar dat er naar technologie gekeken wordt om voor duurzame oplossingen voor de lange termijn te zorgen.

- De robots komen eraan

Robotisering en automatisering die onze banen stelen? Alvast geen nieuw beeld. In de jaren 60 stak die angst de kop op. Nadien nog eens in de jaren 80 en ook vandaag gaan er weer stemmen op dat robots zullen zorgen voor massale werkloosheid. Die angst voor automatisering zagen we in het verleden al. Denk maar aan de opstand van de textielarbeiders, de Luddieten, die de machines waarmee ze werkten kort en klein sloegen. Niet omdat ze tegen de vooruitgang of technologische evolutie waren. Want ook zij zagen de positieve effecten van de technologische evolutie. Ze deden dit vooral om de oneerlijke verdeling van de negatieve gevolgen, te vermijden. Ze saboteerden bijvoorbeeld enkel één bepaald type machine, eentje die ervoor zorgde dat ongeschoolden in staat waren het werk uit te voeren waardoor de lonen en banen van geschoolde textielarbeiders onder druk kwamen te staan. Vandaag zitten we middenin een vierde industriële revolutie waarbij toegenomen, digitalisering, onderlinge verbondenheid van machines en cyber-fysieke systemen de drijvende kracht van vooruitgang. En ook vandaag zien we dat bij de minste kritiek op het techno-optimisme, stevast verwezen wordt naar de Luddieten al techno-pessimisten. Daarbij vergeet men al eens gemakkelijk te vertellen dat het hen vooral te doen was om de keuzes die je als maatschappij koppelt aan de technologische vooruitgang.

Het klopt dat automatisering en robotisering in het verleden banen kostte. En waarschijnlijk zullen er in de toekomst nog banen sneuvelen. Maar het omgekeerde is ook waar. Voor elke verdwenen job, kwam minstens 1 job in de plaats. En als we de verdwenen banen eens bekijken met werkbaar werk en kwaliteit van de arbeid in ons achterhoofd dan zien we dat het vooral slopende jobs met repetitieve arbeid zijn, die sneuvelen. Met andere woorden, robotiseren en automatiseren kan ook positieve gevolgen hebben voor de mens. In de jaren 30 voorspelde de econoom Keynes al dat zijn kleinkinderen, dankzij de productiviteitsgroei ten gevolge van technologische evoluties slechts 15 u per week zouden moeten werken. Hoewel zijn voorspelling geen werkelijkheid werd, wordt ze vandaag nog gebruikt om de positieve effecten van robotisering in de verf te zetten. Keynes wilde, net zoals de Luddieten honderd jaar eerder, vooral wijzen op de maatschappelijke keuzes die gekoppeld zijn aan de technologische vooruitgang.

- De snelheid van verandering

De toepassingen die we vandaag mondjesmaat zien verschijnen op de werkvloer zijn niet nieuw, noch wereldschokkend. Kunstmatige intelligentie, virtuele , toegevoegde of gemixte werkelijkheid bestaan al verschillende decennia. De eerste “google” bril of hololens werd in de jaren 60 ontwikkeld. De snelheid van verandering is dus een relatief begrip. Het duurt niet alleen een hele tijd voor een nieuwe technologie volledig op punt staat, ook het “vermarkten” of commercialiseren van de nieuwe toepassing heeft ook de nodige tijd nodig. Maar de wereld verandert wel sneller dan voorheen, en zal steeds sneller blijven veranderen. De technologische vooruitgang is niet langer een lineair of stapsgewijs proces maar eerder een exponentieel proces. Vaak verwijst men naar de Wet van Moore om die exponentiele groei aan te duiden. Moore voorspelde in de jaren 60 al dat de snelheid van de rekenkracht elke twee jaar zou verdubbelen. Technologische

voortgang heeft ook te maken met een goede timing. Denk bijvoorbeeld aan een vliegtuig. Leonardo Da Vinci maakte in de 15^{de} eeuw al schetsen van vliegtuigen, maar het duurde verschillende eeuwen en had de nodige technologische voortgang (luchtballon, zeppelin, benzinemotor, aluminium,...) nodig uiteindelijk een werkend vliegtuig te ontwikkelen.

- Over VUCA en disruptie

Eerder hadden we het al over de VUCA wereld, de steeds sneller evoluerende wereld die maakt dat de onzekerheid toeneemt. Die evoluties op zichzelf zijn niet meteen het probleem, wel het feit dat het steeds complexer is om in te schatten welke gevolgen de voortgang zal hebben op mensen, op de samenleving en zelfs de volledige wereld. Want meer dan vroeger speelt dit alles zich af op wereldschaal waardoor mensen hoe langer hoe meer het gevoel krijgen dat er grip verliezen op de werkelijkheid. Het principe “Als het regent in Parijs, dan druppelt het in Brussel” Koppel daaraan nog de toegenomen snelheid van de veranderingen en de vaagheid of de onduidelijkheid over de richting en effecten van de veranderingen en je krijgt een verklaring voor de eerder conservatieve houding van mensen.

- En de werknemers?

Er bestaat een gevaar dat we afglijden naar een samenleving of arbeidsmarkt die enkel bestaat uit top jobs of rotklussen. Dat er een minderheid van leuke, inhoudelijke interessante en creatieve beroepen en dat de rest bestaat uit minder uitdagende jobs, of jobs die nog steeds slopend zijn omdat ze te duur zijn om te automatiseren of omdat ze inhoudelijk afstompen. Zelfs zonder dit doembeeld zijn er nog andere aandachtspunten te beginnen met het streven naar kwaliteitsvolle jobs. Laat ons werk maken van een gemeenschappelijk streven naar automatisering die productiviteit en werkbaarheid nastreeft. Een technologische voortgang die niet alleen economische winsten maar ook maatschappelijke winsten oplevert. Technologische ontwikkelingen ten dienste van mens en maatschappij en niet omwille van de technologische mogelijkheid op zich.

2. Barometer voor veranderend weer in je bedrijf

2.1. Een adviseur als kompas bij veranderingen

Wanneer je werkgever bepaalde veranderingen wil doorvoeren, beslist hij dat doorgaans niet van vandaag op morgen. Er gaat een heel denk- en onderzoeksproces aan vooraf. Het hangt natuurlijk af van de situatie, maar in de praktijk stellen we vast dat werkgevers in eerste instantie zelf, en met een beetje geluk onder begeleiding, op zoek gaan naar een nieuwe strategie of aanpak voor hun bedrijf. Er bestaat ondertussen een uitgebreide wereld van adviseurs, consultants en procesbegeleiders die organisaties bijstaan, zelfs gidsen doorheen het woelig vaarwater dat tijdens veranderingsprocessen optreedt. Zeker wanneer het over “plotse” veranderingen gaat. En daar stelt zich een eerste probleem. Het lijkt alsof een verandering plots op ons afkomt, maar in de werkelijkheid passen organisaties zich voortdurend aan veranderende omstandigheden aan. Het is een voortschrijdend proces dat vaak heel onbewust en spontaan plaatsvindt. Zonder dat men de veranderingen concreet als verandering benoemt. Meestal gaat het om

kleine aanpassingen die weinig ophef veroorzaken. Het kan gaan om kleine ingrepen aan het productieproces, in de communicatie, aan de manier van werken,... Kortom veranderingen die een positief effect hebben op de werknemers of het bedrijf.

Een ander verhaal wordt het wanneer bedrijven aankondigen dat ze het voortaan anders gaan aanpakken. Om het eenvoudig te stellen: spontane veranderingen hebben te maken met de interne organisatie – of anders: met de binnenkant van het bedrijf - en groeien organisch of kan je aanzien als een natuurlijk ontwikkelproces. Bij aangekondigde veranderingen ligt de oorzaak van de verandering vaak buiten de onderneming. Ze worden aangekondigd als een soort crisissituatie of erger, een bedreiging, die veranderen noodzakelijk maakt. En daar komt vaak een tweede misvatting om de hoek loeren. Zo'n verandering wordt vaak voorgesteld als een project en niet als een proces.

Het lijkt spelen met woorden maar een project heeft

- een duidelijk doel;
- een specifieke toegevoegde waarde en;
- een begin en eindpunt.

Een proces daarentegen wijst op een continu gebeuren.

Het is bij dit soort plotse veranderingen dat bedrijven beroep doen op extern advies, omdat ze vaak meer ingrijpende wijzigingen teweeg brengen. Dit soort veranderingen kondigen een breuk met het verleden aan. Het kan dan gaan om veranderingen die te maken hebben met het invoeren van nieuwe technologie zoals een nieuwe productielijn, een nieuwe machine, automatiseringsprocessen, ... In dit geval zal men de verandering eerder benaderen als een project. In andere organisaties hebben veranderingen dan weer te maken met andere manieren van werken en organiseren, een nieuwe structuur. Dit soort veranderingsprocessen zorgen ervoor dat we andere gewoonten aanleren en dat is meestal een taai, weerbarstig en continu proces.

In beide gevallen wordt er al snel gezegd dat mensen niet graag veranderen, maar niets is minder waar. Mensen houden er alleen niet van om onder dwang te veranderen. Vandaar dat de goede gewoontes met Nieuwjaar niet volgehouden worden. Het zijn vaak drastische veranderingen en net dan treedt er weerstand op. Vergelijk het met het koken van een kikker. Als je een kikker wil koken en je zet die in een pot kokend water, dan springt hij er meteen weer uit. Als je de kikker in koud water op het vuur zet, dan blijft hij rustig zitten.

Vandaag zien we dat meer en meer bedrijven kiezen voor drastische veranderingen. De turbulente omgeving waar we het in voorgaand deel over hadden is daar de belangrijkste oorzaak van. Niet elk bedrijf zal er op hetzelfde moment en op dezelfde manier mee te maken krijgen. Dat is dan weer afhankelijk van de eigenheid en specifieke context van het bedrijf. Het ene pikt nieuwe trends sneller op, het andere bedrijf kijkt liever de kat uit de boom. Ook in het bedrijfsleven heb je koplopers en achtervolgers. Het zou ons wat te ver leiden om die context voor alle bedrijven te beschrijven, zelfs als we ons zouden beperken tot het sectorale niveau.

Laat ons er dus voor het gemak van uitgaan dat alle bedrijven op een gegeven moment starten met een veranderproces. Zoals gezegd doen bedrijven daarbij frequent beroep op extern advies en die adviseurs gebruiken bepaalde modellen om zo een proces te structureren. Aan zo'n modellen geen gebrek, die

bestaan er in verschillende maten en kleuren maar hebben vaak wel een aantal gemeenschappelijke kenmerken of uitgangspunten.

Vooraleer we meer concreet aangeven hoe je veranderingsprocessen in je onderneming kunt waarnemen, loont het de moeite om kort stil te staan bij de rol of positie die een adviseur kan innemen. Vervolgens geven we een voorbeeld van zo'n veranderingsmodel. Hoewel we benadrukken dat elke onderneming uniek is en er geen wondermiddeltjes bestaan, kan het wel inspirerend zijn en houvast bieden tijdens een proces van verandering.

Extern advies - Toeristische route

Sleutelen aan de arbeidsorganisaties of aan het productieproces, het invoeren van nieuwe technologie, ... het zijn ingrijpende veranderingsprocessen met vaak verstrekkende gevolgen voor ondernemingen, niet in het minst voor de werknemers. Meteen ook een van de redenen waarom het management op zoek gaat naar externe begeleiders, adviseurs of consultants om hen door die verandering te loodsen.

De rol van een adviseur

In principe is een adviseur een externe begeleider die vanuit zijn kennis en deskundigheid probeert om de onderneming door woelig water te leiden, zonder daarbij over formele beslissingsmacht te beschikken. Hij staat de onderneming met raad en daad bij en kan wijzen op de mogelijke valkuilen of succesfactoren van een bepaalde ingreep, plan of aanpak. De eindbeslissing blijft in handen van het bedrijf, al dan niet samen met de werknemers(vertegenwoordigers)

In de praktijk kan een adviseur die rol op verschillende manieren invullen. Afhankelijk van de beschikbare tijd en budget, maar ook van zijn/haar karakter of ervaring, kan een adviseur een andere bijdrage leveren of kan de duur van de adviesverlening variëren. Soms blijft het beperkt tot het leiden van een eenmalige workshop of omvat de consultancy niet meer dan bijstand op afstand. Maar het is even goed mogelijk dat zo'n adviseur enkele weken op de werkvloer meedraait en ettelijke maanden of zelfs jaren met de werkgever blijft samenwerken.

Welke rol de adviseur precies opneemt, is afhankelijk van:

- De specifieke context,
- De achterliggende vraag van de opdrachtgever,
- De persoonlijke kenmerken of het karakter van de adviseur en
- De rol en verantwoordelijkheid die de opdrachtgever zelf opneemt.

De rol van een adviseur is altijd tijdelijk. Elk adviesopdracht heeft met andere woorden een begin en een einde. Probeer te achterhalen welke opdracht de werkgever precies heeft gegeven. Als je zicht kan krijgen op de concrete verwachtingen die de werkgever heeft geformuleerd dan kan je beter inschatten welke rol de adviseur zal spelen.

Ruw geschetst zijn er 4 verschillende rollen mogelijk:

De expert:

Stapt naar de werkgever met de raad 'Dit is wat u zou moeten doen...'

Bepaalt alles zelf op basis van zijn/haar persoonlijke analyse en interpretatie van de feiten: probleemdefinitie, veranderaanpak en gewenste oplossing

Verwacht slechts een beperkte inhoudelijke bijdrage van de opdrachtgever want neemt als het ware het probleem op zich.

De uitvoerder:

Stapt naar de werkgever met de vraag 'Wat kan ik voor u doen?'

Voert uit wat opdrachtgever hem/haar oplegt: de probleemdefinitie, veranderaanpak, gewenste oplossing wordt eenzijdig door de werkgever geformuleerd.

Voelt aan als de handlanger, het vriendje van de baas.

De procesadviseur:

Stapt naar de werkgever met de raad 'Dit is wat u zou kunnen doen...'

Komt in overleg met de opdrachtgever tot een diagnose van de situatie, bedenkt en ontwikkelt samen met zijn/haar klant oplossingen

De coach:

Stapt naar de werkgever met de vraag 'Wat zou u willen doen?'

Spoort de opdrachtgever aan om zelf nieuwe inzichten en oplossingen te bedenken

Biedt ondersteuning door het stellen van kritische vragen en schetsen van allerhande alternatieve pistes

Syndicale tip:

Houd ogen en oren open. De werkgever loopt niet altijd te koop met het feit dat hij/zij beroep doet op het advies van een externe adviseur. Afhankelijk van de rol die de hij/zij kreeg toegewezen, kan je de adviseur op verschillende plaatsen tegen komen:

- Op vergaderingen of seminaries van de directie of het managementteam
- Tijdens interne opleidingen of workshops voor leidinggevenden of werknemers
- In het CPBW of op de OR
- Op de werkvloer
- In werk- of stuurgroepen die te maken hebben met het veranderproject
- Tijdens een personeelsvergadering
- ...

Syndicale tip:

Bespreek met de werkgever hoe hij/zij het veranderingsproces zal voortzetten als de ondersteuning van de adviseur stopt.

Er is op zich niets fout aan degelijk advies. Als wij zelf grote veranderingen plannen doen we ook beroep op mensen met kennis van zaken. Maar hoe weet je nu welk vlees je in de kuip hebt? Ook voor werkgevers is het niet altijd gemakkelijk om een keuze te maken. Vraag aan de werkgever of de adviseur zich kan komen voorstellen op de ondernemingsraad. Vraag eventueel ook naar zijn CV. Welke ervaring heeft hij

of zij al? In welke bedrijven? In welke sectoren? Is hij/zij van zin om de werknemers(vertegenwoordigers) te betrekken of misschien zelfs een actieve rol te geven?

2.2. Een veranderingsmodel als houvast voor je tocht

Loop een gemiddelde bibliotheek of boekenwinkel binnen op zoek naar een boek over changemanagement of verandermanagement dan heb je grote kans dat je op “onze ijsberg smelt” van John Kotter botst. John Kotter is dan ook de auteur van een aantal standaardwerken over veranderingen in organisatie. “Leiderschap bij verandering” en “Het hart van veranderingen” liggen aan de basis van heel wat andere boeken over veranderprocessen. Zijn ideeën vind je terug in heel wat andere modellen, vandaar dat we dit model eruit lichten.

In “Leiderschap bij veranderingen” beschrijft Kotter 8 stappen om tot een succesvolle verandering te komen. Omdat hij ervan overtuigd is dat veranderingen elkaar steeds sneller gaan opvolgen en dat organisaties moeite hebben met omgaan met veranderingen schreef hij samen met Holger Rathgeber “onze ijsberg smelt”. Het is een vlot leesbaar boekje geworden dat de 8 stappen van het veranderproces op een kernachtige manier samenvat en dat erop gericht is zoveel mogelijk mensen en organisaties te leren om veranderingen tot een succesvol einde te kunnen brengen.

Volgens Kotter loopt het proces van succesvolle verandering via een aantal (8) stappen die je kan onderverdelen in 4 fasen

Fase 1 : Bereid de weg voor

1. Creëer een gevoel van urgentie
Help anderen inzien waarom verandering noodzakelijk is en waarom het belangrijk is om meteen te handelen
2. Verzamel een leidend team
Zorg ervoor dat er een sterke groep is die de verandering stuurt – met leiderschapsvaardigheden, geloofwaardigheid, communicatieve vaardigheden, analytische vaardigheden, urgentiebesef

Fase 2: Maak een plan van aanpak

3. Ontwikkel een visie en strategie voor de verandering.
Maak duidelijk hoe de toekomst verschilt van het verleden en hoe die toekomst kan worden gerealiseerd

Fase 3: Zorg dat het gebeurt

4. Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren
Zorg dat zoveel mogelijk anderen de visie willen realiseren en accepteren



5. Maak het anderen mogelijk om te handelen, zorg voor de juiste omstandigheden of randvoorwaarden
Neem zoveel mogelijk obstakels weg, zodat ook degenen die de visie willen realiseren, dit ook kunnen doen.
6. Genereer korte termijn successen of Quick wins
Creëer zo snel mogelijk een aantal duidelijk zichtbare en overtuigende successen.
7. Houd het tempo hoog, zorg dat de veranderingen blijven leven
Voer de druk en het tempo op na de eerste successen. Blijf veranderingen doorvoeren totdat de visie is gerealiseerd.

Fase 4: Bestendig de nieuwe situatie

8. Creëer een nieuwe cultuur
Houd vast aan de nieuwe benaderingen en zorg dat deze resultaten opleveren, totdat ze sterk genoeg zijn om oude tradities te vervangen.

Het valt op dat in dit model nergens expliciet verwezen wordt naar de rol die werknemers(-vertegenwoordigers) kunnen opnemen tijdens dit proces. Dat heeft niet zozeer te maken met een gebrek aan aandacht of geloof van Kotter voor de rol van werknemers, maar meer met het feit dat dit een model is dat door elke onderneming aangepast kan worden aan de concrete situatie. In de praktijk stellen we vast dat de eerste 2 fases bijna uitsluitend binnen het managementteam verlopen, al dan niet onder begeleiding van een adviseur. Als ACV geloven we sterk in de meerwaarde van werknemersbetrokkenheid en zien dat liefst zo vroeg mogelijk gebeuren. Elke fase breng haar eigen uitdagingen mee, door de fasen in kaart te brengen willen we een kapstok aanreiken die werknemers(vertegenwoordigers) kan helpen bij het bepalen van de rol of positie die best ingenomen wordt. Het is best mogelijk dat de rol of positie anders is naargelang de fase of stap van een veranderingsproces. Vandaar dat hieronder, per fase, aangeven welk onderdeel van de wegwijzer ondersteuning of inspiratie kan bieden. Aan jou om in te schatten welk van de hulpmiddelen best past bij een gegeven situatie.

VERANDERPROCES	ROL/INSPRAAK VAN WERKNEMERS
Fase 1: Bereid de weg voor	
Gevoel van urgentie	Veranderend weer in de organisatie, wegwijz in het werken van morgen en indicatoren voor organisatieverandering
Leidend team	Maak een foto van de onderneming en Rol en positie bepalen en samen op weg naar organisatieverandering
Fase 2: Plan van aanpak	
Visie en strategie ontwikkelen	Goede afspraken maken goede vrienden, Wegwijz in het werken van morgen en Samen op weg naar organisatieverandering
Fase 3: Actie, zorg dat het gebeurt	

Communicatie en draagvlak	Woordenlijst en samen op weg naar organisatieverandering
Randvoorwaarden	Kansen en bedreigingen en Weerstand en tegenstand ombuigen naar bijstand en inspraak
Quick wins of korte termijn succes	Kansen en bedreigingen en Breng in kaart wat er verandert aan het takenpakket van werknemers
Tempo	Goede afspraken maken goede vrienden
Fase 4: bestendig de situatie	
Creëer een nieuwe cultuur	Rol en positie bepalen

Wees je er van bewust dat dit geen lineair proces. Hoewel dit een gefaseerd proces is met logisch op elkaar volgende stappen, kan het nodig zijn om gaandeweg een paar stappen terug te zetten en te kiezen voor een andere aanpak. Ook voor werknemers(-vertegenwoordigers).

Extra – toeristische route

Veranderingen brengen heel wat teweeg bij mensen. We hadden het al over de weerstand die optreedt als mensen het gevoel hebben gedwongen te worden in een bepaalde verandering. Ook daarover bestaat heel wat literatuur. Een even vlot leesbaar boekje over omgaan met veranderingen is “Wie heeft mijn kaas gepikt” van Spencer Johnson. Ook dat is ondertussen een basiswerk. Het vertelt het verhaal over 4 muizen die te maken krijgen met veranderingen en elk op hun manier reageren als hun Kaas (symbool voor dingen waar ze aan hechten) opeens op is.

Het verhaaltje belicht de angst die verandering met zich meebrengt en hoe die angst te overwinnen.

Op het einde van het boekje komt er een soort samenvatting:

Alles verandert – Ze blijven je kaas pikken

Houd rekening met veranderingen – zorg dat je klaarstaat als je kaas gepikt wordt

Houd veranderingen in de gaten – Houd je kaas in de gaten, zodat je het merkt als hij oud wordt

Pas je snel aan – Hoe sneller je de oude kaas loslaat, des te sneller kan je van de nieuwe Kaas genieten

Verander jezelf – Als je Kaas verdwijnt, ga dan mee

Verandering is leuk! – Verwelkom het avontuur en geniet van de smaak van nieuwe Kaas

Blijf klaarstaan – Ze blijven je kaas pikken

Dit verhaal vormt een uitstekende basis voor een gesprek over weerstanden bij veranderingen en ondersteunende maatregelen om de twijfelaars of tegenstanders te betrekken. Vaak vertrekt men vanuit het idee dat mensen niet mee willen. Wie heeft mijn kaas gepikt toont aan dat mensen wel mee willen, maar niet geleerd hebben te gaan waar de kaas leidt. In dit verhaal is er bijvoorbeeld één muis die ook al is er terug voldoende kaas, de veiligheid van zijn omgeving vaak genoeg verlaat om klaar te zijn voor het moment dat de kaas weer verdwijnt.

“Onze werkgever laat niet graag in zijn kaarten kijken. We voelen dat er iets gaande is, maar als we vragen wat er gaande is dan houdt hij de lippen op elkaar. We voelen dat er iets aan zit te komen, maar wat dat gaat zijn, of gaat betekenen voor de mensen? Daar hebben we het raden naar.”

Het duurt dus een tijdje voor de werkvloer ingelicht wordt over de ophanden zijnde veranderingen. Daardoor hebben werknemers(vertegenwoordigers) het gevoel dat ze enkel voor de schijn betrokken worden. Er zijn vooraf een aantal signalen of aanwijzingen die aangeven dat jouw werkgever meer openheid vertoont voor vernieuwingen. Als je alert bent voor die signalen dan heb je meestal nog tijd genoeg om uit te zoeken of en welke plannen je werkgever concreet heeft.

Het kan daarbij gaan om interne of externe aanwijzingen of factoren binnen of buiten de onderneming. Aanwijzingen die, net zoals een barometer, zicht geven op mogelijke weersveranderingen binnen je bedrijf.

2.3. Veranderend weer in je onderneming? Indicaties van veranderingsprocessen

In ons eerste deel gaven we inzicht in een aantal trends of evoluties en uitdagingen die onrechtstreeks invloed hebben op de bedrijfsomgeving. Met de barometer veranderen we onze positie en beginnen we onze reis door het veranderlandschap op ondernemingsniveau. In eerste instantie door algemene kaders aan te reiken bijvoorbeeld over de rol van een adviseur. In de hierna volgende delen gaan we steeds verder op verkenning. We bekijken niet alleen de context of factoren die op veranderingen op bedrijfsniveau aankondigen maar willen ook concrete handvaten aanreiken. Handvaten die het voor werknemers(vertegenwoordigers) mogelijk maken om hun inspraakmogelijkheden te vergroten.

Sommige van die handvaten werkten we uit in een concreet hulpmiddel andere kunnen helpen bij het maken van een analyse of om het overleg te vergemakkelijken. We laten het aan de eigen inzichten van werknemers(vertegenwoordigers) om te bepalen welk hulpmiddel nuttig kan zijn.

2.3.1. Factoren in de omgeving van je organisatie

Na de financiële crisis van 2008 werd nog maar eens duidelijk hoe belangrijk de industrie is voor de economie en de welvaart van een land, ook voor ons land. Landen met een sterker industrieel weefsel hebben de crisis beter doorstaan dan landen waar de industrie een minder grote rol speelt. De verschillende overheden van dit land hebben dat goed begrepen en proberen bedrijven, sectoren en de onderzoeksweld te stimuleren, om in te zetten op (technologische) innovatie en nieuwe bedrijfsmodellen en concepten. Vandaar dat het nuttig kan zijn om eens stil te staan bij volgende punten:

- Nabijheid van onderzoekscentra: Er bestaan heel wat onderzoeks- en ontwikkelingscentra die een deel van hun onderzoek afstemmen op toepassingen in de bedrijfsweld, waardoor een wisselwerking ontstaat tussen theoretisch onderzoek en praktijk. Zij werken vaak nauw samen met bedrijven in de regio.
- Zijn er sectorale initiatieven die inzetten op innovatie, nieuwe technologie, toekomstgericht organiseren, ...?



- Regionale initiatieven: Regionale of lokale overheden (bijvoorbeeld de POM, de provinciale ontwikkelingsmaatschappij) ondersteunen bedrijven, net zoals andere overheden doen. Vaak gaat het dan om initiatieven gericht op samenwerking tussen grotere en kleinere bedrijven, tussen onderzoekscentra en bedrijfsleven, ... Mogelijks neemt jouw bedrijf deel aan een van die initiatieven.
- Groepsniveau: behoort jouw bedrijf tot een grotere groep of cluster van ondernemingen? Dan kan het de moeite lonen om eens te bekijken of eventuele zusterbedrijven inzetten op innovatie, nieuwe technologie, ...
- Concurrenten: bedrijven laten zich al eens inspireren of beïnvloeden door elkaar. Net zoals in een wielerved heb je koplopers, dat zijn de vroege vogels die als eerste een trend oppikken. Pas na verloop van tijd volgen de rest van de bedrijven. Het loont de moeite om na te gaan wat speelt bij concurrenten of klanten? Zijn zij actief op zoek naar nieuwe bedrijfsmodellen of manieren om te organiseren? Grote kans dat het ook bij jouw werkgever gaat kriebelen.

Raadpleeg het internet: het helpt om je bedrijf af en toe eens te Googelen. Grote kans dat je dan op recente berichten stuit die wat meer inzicht geven in de strategie of toekomstvisie van je bedrijf. Daarnaast zijn er ook andere websites die interessante info opleveren. Zo bestaan er verschillende regionale pagina's van "Made in... ". "Made in ..." biedt recente economische (bedrijfs)informatie aan, maar zet ook in op ander economisch nieuws gelinkt aan een aantal thema's zoals bijvoorbeeld technologie. Hoewel ze zich in eerste instantie richten tot werkgevers kan het ook voor werknemers(vertegenwoordigers) interessant zijn om zich te abonneren op hun nieuwsberichten. Via deze link kan je een overzicht van de verschillende "Made in" pagina's terugvinden: <http://www.ontdekmadein.be/over-made-in/>

2.3.2. Factoren binnen je organisatie

Ook op bedrijfsniveau zijn er een aantal signalen die wijzen op mogelijke veranderingen.

- Management: verschuivingen in het management zijn vaak een voorbode voor allerlei veranderingen.
- Machinepark en systemen: hoe modern of hoe antiek is het machinepark. Een oud productieapparaat betekent dat er binnenkort investeringen aan zitten te komen.
- Taalgebruik en communicatie: merk je dat de werkgever een nieuwe (management) taal ontdekt heeft, andere klemtonen legt, ... dan is er veel kans dat hij ergens inspiratie opdeed en dat je er binnenkort meer over gaat weten.
- Posters en affiches: Hangen er in jouw bedrijf posters of affiches? Zijn er plots nieuwe affiches bijgekomen? Bijvoorbeeld aan de ingang of in de bezoekersruimten? Neem dan even de moeite om ze van dichterbij te bekijken.
- Website: zijn er veranderingen op te merken op de website? Niet alleen de startpagina maar ook andere pagina's kunnen interessante info opleveren. Bekijk ook goed of jullie geen logo's zien verschijnen die er eerder niet stonden. Zowel de Europese als de Vlaamse overheid ondersteunen bedrijven via allerhande subsidies. In de meeste gevallen moeten bedrijven duidelijk aangeven op hun website dat ze gebruik maken van subsidies.

Subsidies – Toeristische Route

Het is bijna onmogelijk om een volledig overzicht te geven van alle subsidies waarvan bedrijven gebruik kunnen maken. Zelfs als we ons beperken tot innovatie, industrie 4.0 en invoeren van nieuwe technologie. Als de werkgever financiële steun krijgt dan is de kans het grootste dat dit via gebeurt via subsidies uit ESF of VLAIO:

- ESF is het Europees Sociaal fonds. ESF-projecten proberen een antwoord te bieden op een aantal maatschappelijke uitdagingen door bijvoorbeeld het ontwikkelen van een nieuwe dienstverlening, een nieuwe aanpak, ...
- Vlaio het Vlaams Agentschap voor innoveren en ondernemen. <https://www.vlaio.be/nl/subsidies-financiering/subsidi databank>
- Andere mogelijkheden zijn EFRO of Interreg. Dit zijn ondersteuningsprojecten die gericht zijn op regionale ontwikkeling. Het is niet omdat de werkgever gebruikmaakt van bepaalde subsidies, dat dit gevolgen heeft op jullie werk. Wat wel goed mogelijk is, is dat na een eerste ervaring met bepaalde subsidies, de stap kleiner wordt om ook andere projecten in te dienen.
- Innovatiepremie: De innovatiepremie is een netto-premie toegekend door een werkgever aan een of meerdere werknemers binnen zijn bedrijf, voor het aanbrengen van een nieuw innovatief idee binnen de onderneming.

Met een innovatief idee bedoelt men elke nieuwigheid die een echte meerwaarde betekent of op langere termijn kan betekenen, voor de normale activiteiten van een onderneming zoals bijvoorbeeld productiviteit, milieu, organisatie, welzijn op het werk, ...

De innovatie kan van toepassing zijn op producten, diensten, fabricageprocessen, werkprocessen, werkomgeving. Bovendien kan het zowel gaan om de uitwerking van een volledig nieuw concept, zijnde een radicale innovatie of om een verbetering van een bestaand concept of incrementele innovatie.

Het gaat om een netto premie aangezien noch de werkgever, noch de werknemers sociale bijdragen betalen voor de toegekende premie, de werknemer wordt ook niet belast op de premie. <https://www.vlaio.be/nl/andere-doelgroepen/europees-fonds-voor-regionale-ontwikkeling>

<https://grensregio.eu/>

Syndicale Tip

- De basisinformatie als hulpmiddel: Na de installatie of hernieuwing van de ondernemingsraad krijgen de werknemersvertegenwoordigers van de werkgever de nodige basisinformatie. Die bevat heel wat informatie die jullie in staat moeten stellen de jaarlijkse en driemaandelijks informatie te beoordelen en te plaatsen in de rest van het beleid van de onderneming, de eventuele positie binnen de groep of zelfs de economie. Weet dat de werkgever ook inzicht moet geven in: "het programma en de toekomstverwachtingen van de onderneming", "het wetenschappelijke speurwerk" of de onderzoeken die uitgevoerd worden en "de overheidshulp" of subsidies waarvan het bedrijf gebruik maakt. Bekijk die informatie nog eens opnieuw en vraag op de eerstvolgende EFI-vergadering tekst en uitleg bij de informatie die de werkgever daarover geeft.
- Vraag de verslagen van Ondernemingsraad, Comité voor Preventie en Bescherming op de Werkvloer en Vakbondsafvaardiging op een lees deze nog eens aandachtig. Vergeet daarbij ook de varia punten niet. Het is best mogelijk dat je werkgever eerder al aankondigingen of mededelingen deed over mogelijke veranderingen.



2.4. Indicatoren voor organisatieverandering

2.4.1. Taalgebruik en communicatie

We gaven het al aan, veranderende taal, andere manieren van communiceren of nieuwe begrippen die hun weg vinden naar de werkvloer, ... het zijn vaak de eerste echte tekenen dat er veranderingen doorgevoerd worden. Het kan best zijn dat oude begrippen weer vanonder het stof gehaald worden. Kortom als je merkt er vaker dan voorheen verwezen wordt naar een aantal begrippen dan is de kans groot dat er iets te gebeuren staat. Het is een onbegonnen zaak om alle nieuwe begrippen op te sommen maar beperken ons tot een overzicht van woorden die al een eerste aanwijzing zijn. Een uitgebreidere woordenlijst vind je achteraan deze wegwijzer terug



Syndicale tip

- Maak een overzichtje van de nieuwe begrippen en ga binnen de kern na of anderen dit nieuwe taalgebruik ook opmerken? Voor ondersteuning kun je contact opnemen met de vakbondssecretaris. Hij/zij is een belangrijke partner bij het verdere verloop van elk veranderingstraject dat opstart binnen je organisatie. Bovendien heeft deze secretaris een goed zicht op de extra ondersteuningsmogelijkheden binnen het ACV.
- Nood aan wat meer verduidelijking bij bepaalde woorden. Neem eens een kijkje in onze woordenlijst.

2.4.2. Personeelsbeleid en –instrumenten

Vaak duiken er ook binnen het personeelsbeleid of bepaalde personeelsinstrumenten indicaties op van organisatieveranderingen. Hieronder vind je een lijstje dat kan helpen om dit te ontdekken, bloot te leggen.

- Heeft de onderneming onlangs een **interne enquête, onderzoek of nulmeting** uitgevoerd? Waar? Wie nam eraan deel? Wie voerde de nulmeting uit? Probeer ook wat meer te weten te komen over de aard van de vragen die gesteld werden. Je werkgever maakt regelmatig gebruik van bevragingen. De meeste werknemers werken eraan mee zonder zich verder veel vragen te stellen. Maar bevragingen worden ook vaak gebruikt als nulmeting om nadien te beoordelen welk resultaat een bepaalde verandering opbrengt
- Zijn er wijzigingen in de te volgen **procedures en regels**? Meer of minder regels als voorheen?
- Wordt er gesleuteld aan de **werkverdeling** binnen en tussen verschillende afdelingen, diensten of teams? Heeft men plannen om taken en bevoegdheden van direct leidinggevendenden binnen het team te brengen? Werd het organogram van de onderneming recent aangepast of een vereenvoudigd organigram, organisatieschema ingevoerd? Krijgen de werknemers meer taken en bevoegdheden die vroeger bijvoorbeeld aan hun directe chefs toebehoorden? Hecht men meer belang aan autonomie binnen teams, krijgen teams meer bevoegdheden voor bijvoorbeeld de aankoop van klein materiaal, herstellingswerken, ...
- Krijgen werknemers meer mogelijkheden om problemen zelf op te lossen?
- Wil men gaan naar een **vlakke organisatie**, een horizontale organisatie of heeft men het over inkantelen, ...
- Worden er nieuwe **samenwerkingsvormen** opgericht om de prestaties te verbeteren?
- Wordt er meer polyvalentie of inzetbaarheid gevraagd van werknemers?
- Worden er maatregelen genomen om meer afwisseling te brengen in het takenpakket van werknemers (bv. nieuwe taken, jobrotatie,).
- Worden er meer **opleidingen** aangeboden om de inzetbaarheid van werknemers of de samenstelling van teams te veranderen? Zet de onderneming technieken in om de competenties en inzetbaarheid van werknemers op te volgen? Zijn er andere of nieuwere vormen om het functioneren van werknemers op te volgen. Heeft men het over ontwikkel- of groeigesprekken in plaats van functioneringsgesprekken?
- Ga na of leidinggevendenden, personeels- en/of opleidingsverantwoordelijken gebruik maken van een flexi- of **inzetbaarheidsmatrix**, of andere nieuwe HR-systemen. Zet het bedrijf in op nieuwe overlegvormen voor bijvoorbeeld het werkoverleg? Zijn die gericht op een inspraak en een grotere betrokkenheid van werknemers. Gaan die nieuwe vormen van overleg gepaard of hand in hand met veranderingen in de inrichting van de werkvloer.
- Worden er andere, voor de werkvloer nieuwe, meer directe **communicatie- of overlegsysteem**en ingevoerd. Dat kan zowel tussen werknemers onderling als tussen werknemers en ondersteunende diensten of management, ... zijn. Bijvoorbeeld WhatsApp, Messenger, of andere apps als manier om de werkplanning door te geven aan de verschillende ploegen in een bedrijf.
- Zijn er veranderingen aan de **structuur of inrichting van je bedrijf** of organisatie. Worden er nieuwe vergaderhoekjes of ruimtes ingericht, computersystemen, ... ingezet? Worden er maatregelen genomen om werknemers of teams direct feedback te geven over hun prestaties en resultaten door teamborden of andere digitale schermen te gebruiken.

- Is er meer aandacht voor het **vermijden van fouten, verspilling en overbodige stappen** in de werkorganisatie of het proces? Hoe brengt de onderneming fouten, eventuele verliezen, ... in kaart?
- Wil de werkgever het bestaande **beloningsbeleid** aanpassen door de beloning afhankelijk te maken van individuele of teamprestaties. Werkt de onderneming met premies of een bonussysteem? Vragen werknemers zelf om een ander loonbeleid?

2.4.3. Binnen het sociaal overleg

Wanneer er verregaande organisatieveranderingen op til zijn, zal de werkgever daar vroeg of laat ook in het overleg met werknemersblijk van geven. Welke indicaties dit kunnen zijn, wij lijsten hieronder op.

- Formuleren van en communicatie over toekomstvisie of het toekomstplan voor de onderneming. Op basis van een concrete veranderbehoefte of een overtuiging dat zaken anders moeten worden aangepakt om de toekomst van de onderneming veilig te stellen.
- Heeft de onderneming onlangs een **interne enquête, onderzoek of nulmeting** uitgevoerd? Waar? Wie nam eraan deel? Wie voerde de nulmeting uit? Probeer ook wat meer te weten te komen over de aard van de vragen die gesteld werden. Je werkgever maakt regelmatig gebruik van bevragingen. De meeste werknemers werken eraan mee zonder zich verder veel vragen te stellen. Maar bevragingen worden ook vaak gebruikt als nulmeting om nadien te beoordelen welk resultaat een bepaalde verandering opbrengt
- Werd er een externe **consultant** ingehuurd om werkprocessen te analyseren, verbetermogelijkheden op te sporen, nieuwe processen te begeleiden, te sleutelen aan de structuur of het ontwerp van de organisatie, te evolueren naar een vlakke organisatie, ...
- Hoe brengt de werkgever onderwerpen als **prestaties**, performantie, efficiëntie, ter sprake binnen de onderneming, op de werkvloer en tijdens het sociaal overleg. Op welke manier wil de werkgever verbeteringen aanbrengen?
- Gebeuren er **investeringen**, aankoop van nieuwe machines, omschakelen naar digitale processen
- Vraag tot herdefiniëren van functieclassificatie.
- Het in vraag stellen van klassieke opdeling van het werk in afdelingen, diensten en/of zones.
- Een voelbaar **efficiëntiestreven**. Bekommernis over efficiëntie-/productiewinst, gekoppeld aan een pleidooi ter verbetering van motivatie, gezondheid of productiviteit van werknemers
- De aanwezigheid van of een uitzetting van een expert of consultant op sociaal overleg.
- **Werknemersbevraging**, tevredenheidsenquête, nulmeting, bevraging over gang van zaken
- Multidisciplinaire samenwerking, projectteams of werkgroepen overheen grenzen van klassieke diensten of afdelingen, (genetwerkte bedrijf, ...)
- Nieuwe vormen van communicatie/overleg. Meer/directe inspraak van werknemers.
- Oprichting werkgroep – **pilootproject** – stuurgroep - begeleidingscommissie... ter voorbereiding en opvolging van pilootproject, experiment, proefproject, rond anders werken

Wanneer je één en zekere wanneer je meerdere van bovenstaande signalen opvangt, dan mag je ervan uitgaan dat jouw ondernemingsbarometer op organisatieverandering staat. Is je eerste reactie er een van paniek? Overvalt je een ongemakkelijk gevoel? Dan is dit helemaal niet nodig. Want of het nu gaat over

nieuwe technologieën of veranderingen in de arbeidsorganisatie, de meeste ondernemingen en organisaties starten een verandertraject omdat ze een bepaald financieel of economisch resultaat willen bereiken, en dat is maar goed ook. Want ook de werknemers hebben daar baat bij. Maar het gebeurt natuurlijk ook dat er een te sterke focus ligt op financiële return on investment (ROI) of het terugverdieneffect van een veranderingstraject. Of dat de organisatieverandering plaatsvindt in het kader van een herstructurering en de gevolgen voor de werknemers niet zo rooskleuring zijn.

Als werknemers(vertegenwoordiging) is het daarom van belang om niet alleen snel op te merken dat er veranderingen op tol zijn maar ook om zicht te krijgen op de redenen waarom de werkgever een bepaalde verandering wil doorvoeren. Dus liefst nog voor de verandering gestart wordt of toch zeker aan het begin van dit proces. Het sociaal overleg is daarbij natuurlijk een centrale plaats om dit te doen. Want deze redenen zullen ook bepalen of en op welke manier je betrokken kan/wil worden bij de organisatieveranderingen.

3. Samen op weg naar organisatieverandering

Om zicht te krijgen op de redenen van een organisatieverandering en de meerwaarde voor zowel werkgever als werknemers in te schatten, reiken we je hieronder een aantal hulpmiddelen aan.

3.1. Waarom veranderen?

Als je signalen van organisatieverandering opvangt, vraag je werkgever dan naar de redenen en de achterliggende oorzaken door hem **volgende vragen** te stellen:

- **Wat** wil de werkgever doen? Welke veranderingen wil hij doorvoeren?
- **Waarom** wil hij dat doen? Vraag door, door elk antwoord van de werkgever te beantwoorden met een nieuwe waarom vraag. Deze methode (5 times Why en 5 Times Why + how) wordt gebruikt om tot de eigenlijke probleemstelling te komen. In managementkringen heeft men het ook wel eens over een Root Cause Analysis.
- **Wie** is er allemaal betrokken bij het veranderproces? Is er een projectgroep? Wie maakt deel uit van die groep? Doet de werkgever beroep op externe ondersteuning? Zo ja, wie? Welke ervaring heeft de adviseur? Bij welke bedrijven?
- **Waar** zal de verandering zichtbaar zijn? Deze vraag is extra interessant wanneer het gaat om veranderingen in de structuur of manier van werken van de organisatie omdat die minder “zichtbaar” is.
- **Wanneer** start de werkgever? Met andere woorden, probeer zicht te krijgen op het tijdsplan dat de werkgever voorziet. Is het tijdsplan realistisch?
- **Hoe** gaat de werkgever zijn veranderingen doorvoeren? Denk hij aan een overgangperiode? Is er opleiding voorzien? Op welke manier wordt er begeleiding voorzien voor de betrokken werknemers?

Management en adviseurs gebruiken vaak modellen, concepten of theorieën om hun ideeën kracht bij te zetten. Laat je niet overdonderen door de manier waarop iets voorgesteld wordt maar vraag om meer uitleg. Hoe zijn ze tot een bepaalde analyse gekomen. Welk model werd gebruikt. Hoe berekenen ze de meerwaarde ervan? En vooral: vraag hen om dit concreet te maken voor jouw organisatie. Want alleen op deze manier kun je echt goed inschatten of hun oplossingen effectief zullen 'plakken' in jouw onderneming of organisatie.

Onderstaand schema kan helpen om het verhaal van de werkgever te ordenen. In de linker kolom zet je de redenen die vooral een meerwaarde opleveren voor de werkgever. In de rechter kolom de redenen die eerder gericht zijn om een meerwaarde op te leveren voor de werknemers.

Redenen vooral meerwaarde bieden voor de werkgever	Reden die eerder een meerwaarde bieden voor werknemers
<ul style="list-style-type: none"> • Kostenbesparing • Positief imago en/of profileringsdrang • Verhogen van rendement/ verbeteren van productiviteit • Efficiëntie verbeteren (! Let op de verborgen effecten. Efficiëntie verhogen kan op termijn leiden tot het schrappen van banen: meer met minder doen) • Gebruik maken van de subsidie en ondersteuningskanalen die voorhanden zijn • Verhoging van flexibiliteit of meer polyvalente werknemers • Andere: 	<ul style="list-style-type: none"> • Behoud van tewerkstelling • Realisatie betere en aangenaamere jobs • Terugdringen personeelsverloop • Investering in begeleiding, ondersteuning van werknemers • Oplossen van plannings- of bezettingsproblemen • Stimuleren van competentieontwikkeling en/of doorgroei-mogelijkheden • Investeren in polyvalentie van werknemers, verbeteren of verhogen van inzetbaarheid op langere termijn • Andere:
<p>Veranderingen moeten, vanuit het standpunt van de werkgever, (economische) meerwaarde of winst opleveren. Dat is ook voor werknemers belangrijk,</p>	<p>Invoering van nieuwe technologie of veranderingen binnen de arbeidsorganisatie kunnen ook positieve effecten hebben voor werknemers. Hoe meer de werkgever bij de start van</p>

bv. omdat een financieel gezond bedrijf meer garanties biedt naar de toekomst. Wees echter voorzichtig. Wanneer de beweegredenen van de werkgever zich enkel in deze kolom bevinden is de kans bijzonder groot dat de werkbaarheid van jobs in het gedrang komt.

het proces verwijst naar zaken uit de rechterkolom, hoe groter de kans op een positieve invulling van het veranderproces. Vraag hem wel om concreet te zijn, zodat je echt goed de meerwaarde kunt inschatten van hetgeen hij zegt.

Het mag duidelijk zijn. Elke werkvloer en elk bedrijf heeft zijn eigen taal, zijn eigen “vakjargon”. Maar ook binnen dezelfde onderneming zijn er heel vaak functie-gebonden “taalverschillen” te vinden. Wanneer de werkgever of andere leden van het management communiceren over veranderingen, dan gebruiken ze, vaak onbewust woorden of een woordenschat die voor de werkvloer weinig herkenbaar is.

Eén verklaring daarvoor is te vinden in de managementwereld. Ondertussen bestaat er een uitgebreid aanbod aan populairwetenschappelijke managementboeken en opleidingen. De ideeën, beelden en concepten die daarin aan bod komen worden soms gemakkelijk overgenomen. Zonder erbij stil te staan dat niet iedereen over dezelfde basis beschikt. Om samen op weg te gaan naar een organisatieverandering is een van de eerste “opdrachten” dan ook om te zorgen voor klare taal. Want taal kan mensen verdelen. Doordat mensen elkaar niet begrijpen, ontstaat een kloof die soms moeilijk te overbruggen valt. Een gemeenschappelijke taal draagt bij tot een beter begrip en een vlottere communicatie over een veranderingsproces. Je werkgever heeft graag dat alle neuzen in dezelfde richting staan, dan investeert hij best in een klaar en helder en geloofwaardig verhaal. De tijd die hij bij de start van het project investeert in communicatie betaalt zich nadien terug door een snellere voortgang van het proces. Indien niet, dan blijven mensen met vragen en twijfels zitten en dan worden dingen steeds opnieuw in vraag gesteld.

“Onze werkgever kwam zijn grote plan voor de toekomst voorstellen, maar we begrepen er niets van. Hij gebruikte alleen maar moeilijke woorden, veel Engelse woorden ook, en wij hebben ons een beetje laten overdonderen op die bijeenkomst. Na afloop vroeg hij snel of er nog vragen waren en toen moest hij alweer weg naar een andere meeting. Waarom kan dat niet in gewone taal?”

Syndicale tip:

- Vraag je werkgever of hij zijn plannen ook in een eenvoudiger taal kan uitleggen. Klare en duidelijke communicatie zorgt ervoor dat er geen misverstanden bestaan. Dat komt niet alleen de werknemersbetrokkenheid ten goede, maar zorgt ook voor een efficiënter verloop van het proces.

Veranderingen zijn al moeilijk genoeg. Kan hij het niet op een eenvoudigere manier uitleggen? Dan heeft hij het zelf misschien niet goed begrepen.

- Zijn er externe partners betrokken bij het veranderproject? Vraag dan of ze zich even kunnen voorstellen op de ondernemingsraad. Ook voor hen geldt, klare en duidelijke taal kan ervoor zorgen dat er minder weerstand is tegen bepaalde veranderingen.

3.2. Weerstand en tegenspraak ombuigen naar bijstand en inspraak

Weerstand bij veranderingen is een natuurlijke reactie. De meeste mensen hebben moeite wanneer ze hun gebruikelijke manier van werken of bepaalde gewoontes moeten aanpassen. De meeste ondernemingen en organisaties hebben ook al de nodige ervaring met veranderingen. Het ene project is nog niet afgelopen of er wordt al een nieuwe verandering aangekondigd, soms een herhaling van een eerder project. Er treedt verandermoeie op. Geen wonder dat werknemers zich verzetten.

Omgaan met weerstanden is voor veel mensen een moeilijk gegeven. Dat verklaart ook het succes van de talrijke cursussen “onderhandelen” of “omgaan met weerstanden”. Ook vanuit vakbonden besteden tijdens hun vormingen aandacht aan onderhandelen. Hoewel bezwaren, en dus ook weerstand, meestal negatief geformuleerd worden zijn ze net positief. Positief voor het veranderproject en positief voor de werkgever. Wanneer werknemers(vertegenwoordigers) hevig in verzet gaan dan betekent dit vaak dat ze heel betrokken zijn, bij de onderneming en niet dat ze veranderingen uit de weg willen gaan. Weerstand wordt vaak gezien als het verwerpen van het doel, terwijl de weerstand in de praktijk vaak te maken heeft met het middel.

“Wij zijn sinds kort overgestapt op SAP. Man, man, man wat een miserie. Vroeger ging dat toch gemakkelijker. Dan vulde je een bon in, ging ermee naar het magazijn en een minuutje later had je dat stuk al in handen. Nu moet je alles ingeven op de computer, soms ben je een half uur kwijt met te zoeken waar in het systeem uw stukken zitten... ‘t Komt erop neer dat ik nu soms een uur of langer op mijn stukken moet wachten. Zo werkt dat dus niet. En binnenkort zal het wel weer zijn dat we efficiënter moeten werken of dreigen ze mensen buiten te smijten omdat ze niet productief genoeg zijn. Smijt die SAP toch buiten en stap terug over op papier. “

Bovenstaand voorbeeld zal, misschien lichtjes gewijzigd, voor veel werknemers herkenbaar zijn. Bedrijven voeren dergelijke systemen in om de efficiëntie te verbeteren. Om een beter overzicht te hebben op bestellingen, tijdig nieuwe bestellingen te plaatsen. Ze hebben alle belang bij een goed werkend systeem. En ook werknemers hebben belang bij een goed werkend systeem. Maar een goed werkend systeem op papier, werkt in de praktijk soms inefficiëntie in de hand en daar reageren werknemers op. Ze wijzen het doel niet af, maar wel het middel, de manier waarop. Alleen worden discussies in de praktijk vaak op de

verkeerde manier gevoerd omdat doel en middel door elkaar gehaald worden. Of omdat de bezwaren van werknemers onvoldoende gehoord en erkend worden.

“Het probleem is dat dat nieuw systeem niet werkt. Als ik de regels zou volgen dan duurt het allemaal veel langer voor herstellingen gebeuren. Dan zit er minstens een dag vertraging op. Ik probeer alles zo snel mogelijk gedaan te krijgen en dat lukt alleen omdat ik een stock van wisselstukken heb, waar niemand iets vanaf weet.”

We zien in de praktijk dat werknemers zeer oplossingsgericht denken. Ze gaan zelf op zoek naar manieren om “het inefficiënte systeem” te omzeilen of zoeken een binnenweg die sneller resultaat oplevert. Oplossingen die hen in staat stellen om de door het bedrijf vooropgestelde doelen of targets te halen. Geweldig nieuws voor de werkgever zou je denken, maar doordat de resultaten behaald worden veranderd er niets aan het systeem en blijft de inefficiëntie in stand.

“Wij hebben hele mappen vol met uitgeschreven procedures die uitleggen op welke manier we veilig en efficiënt moeten werken. Maar eigenlijk worden die niet toegepast en t is niet dat er daardoor meer ongelukken gebeuren of dat we onveilig werken hoor. Trouwens, iedereen kent de procedures maar als we op die manier moeten werken, dan gaat alles veel trager en krijgen we niets gedaan. We volgen de regels alleen als we druk willen zetten op de werkgever.”

De praktijkkennis van werknemers, is van onschatbare waarde voor het bedrijf. Een onderneming kan investeren in nieuwe en moderne technologie, andere organisatievormen invoeren maar de waarde die werknemers dag in dag uit toevoegen maakt het echte verschil. Die kennis blijft nog te vaak onderbenut omdat ze onzichtbaar is voor de werkgever en leidinggevenden, maar ook voor werknemers zelf.

“Op een gegeven moment vroeg een consultant om onze werkdag eens stap voor stap in beeld te brengen. We kregen een week de tijd om alle verschillende handelingen die we doen, gedetailleerd op te schrijven. Awel, na die week was ik zelf heel verbaasd. Ik wist niet dat ik zoveel verschillende dingen moet doen. Door daar op die manier mee bezig te zijn was ik achteraf wel fier op mezelf”

De meeste werknemers(vertegenwoordigers) zijn al heel wat jaren actief binnen de onderneming, sommigen ook binnen de vakbondskern . Zij beschikken ook over een schat van kennis en informatie die heel waardevol is voor de werkgever. Zij kennen de werkvloer als geen ander. Zien verbanden die individuele werknemers niet zien en zijn op de hoogte van de financiële situatie van het bedrijf. Bovendien kennen zij de geschiedenis van het bedrijf. Grote kans dat zij betrokken werden bij veranderprojecten in het verleden en dat zij geleerd hebben dat niet elk goed idee even haalbaar is in de praktijk.

3.3. Organisatieverandering en vakbonden: een moeilijke relatie?

“Met onze vorige werkgever konden we goed overleggen. Die man kende het sociaal overleg door en door en wist dat hij met ons moest overleggen. Pas op, we waren het niet altijd eens met elkaar hoor! Maar hij wist dat wij, vanuit onze rol, ook het beste voor hadden met het bedrijf. Onze huidige manager is nog jong en niet zo lang afgestudeerd, een ingenieur ook. Die man is ambitieus, niks mis mee, maar we begrijpen hem niet. En hij kent niets van sociaal overleg en het is ook geen People manager. Als wij het eens niet eens zijn met hem, dan zijn we conservatief en oubollig. Maar we zijn niet tegen, we denken alleen dat hij dingen beter anders aanpakt maar daar wil hij dan weer niet naar luisteren”

Is het overleg over organisatieverandering met vakbonden dan echt zo moeilijk? Krijgen vakbondsmilitanten de boodschap om het overleg hierover in hun bedrijf te blokkeren? Niet constructief mee te werken. We kunnen ons inbeelden dat, zeker wanneer het om organisatieveranderingen gaat, dat beeld wel eens leeft. En dat is zeker ontmoedigend. Maar ook werknemersvertegenwoordigers geraken soms wel eens ontmoedigd omdat ze, in sommige gevallen, het gevoel krijgen dat het sociaal overleg eerder voor de vorm, dan voor de inhoud is.

De veralgemeningen, want dat zijn ze, die we hierboven beschrijven, zijn natuurlijk niet nieuw. En ze komen ook niet zomaar uit de lucht gevallen. Zonder dat we volledig zijn, leggen we een aantal trends bloot. Zicht krijgen op wat de oorzaak kan zijn van een moeilijke dialoog, is het startpunt om er iets aan te veranderen.

- Framing

De berichtgeving over vakbonden is niet altijd even positief. De krant, het nieuws, vaak komen ze in beeld als “anti”. Ze zijn tegen een bepaald beleid, tegen een bepaalde beslissing en als ze op straat komen is het voor het behoud van bepaalde verworvenheden. Of ze komen in beeld als

harde onderhandelaars bij een herstructurering. De goede voorbeelden op in ondernemingen en organisaties komen veel minder aan bod.

- Tegengestelde belangen of toch niet?
Heel vaak hoor je spreken over tegengestelde belangen tussen werkgever en werknemers. Die houding, of dat beeld vinden we ook terug in onze eigen geschiedenis. Vakbonden zijn ontstaan als een reactie op de bedrijfsvoering van werkgevers en dan vooral op de erbarmelijke arbeidsomstandigheden. Vandaag horen we een ander signaal bij veel van de werknemersvertegenwoordigers. Zij geven aan dat ze zelf alle belang hebben bij een goed werkend en economisch gezond bedrijf. Ze geven aan dat werknemers en werkgevers andere belangen hebben, maar dat die niet per se tegengesteld zijn. Integendeel, heel wat van die belangen zijn net aanvullend of kunnen elkaar versterken. Waarover wel meningsverschillen bestaan is over de manier waarop die belangen gerealiseerd moeten worden.

Toch blijft dat beeld van de tegengestelde belangen overeind en dat is voor een deel historisch te verklaren. Taylor, een belangrijke denker over organisaties en grondlegger van wat we de wetenschappelijke bedrijfsvoering zijn gaan noemen, ging bijvoorbeeld uit van tegengestelde belangen tussen werkgever en werknemers. Hij probeerde die op te lossen door heel wat maatregelen door te voeren. Taaksplitsing, tijdsstudie, scheiding tussen denken en doen, invoeren van managementlagen, ... om er enkele te benoemen. Dit denken vinden we vandaag nog steeds terug in organisaties. Meer nog, heel wat bedrijven en organisaties zijn nog altijd georganiseerd volgens deze principes. En oude gewoonten laten zich nu eenmaal moeilijk veranderen, zelfs al is het management overtuigd dat het anders moet.

- Beslissingscentra verschuiven en zijn niet langer in België gevestigd
Heel wat ondernemingen maken ondertussen deel uit van een grotere groep. Beslissingen worden dus op groepsniveau genomen. In de meeste gevallen heeft het lokale management maar een beperkte inspraak in de beslissingen. Bovendien zorgt dit ervoor dat de afstand tussen werkvloer en management groter wordt. De top heeft een zeer beperkt zicht op de werkvloer, op het eigenlijke productie of dienstverlenend proces en neemt beslissingen gebaseerd op cijfers en data.

“Wij behoren tot een Europese groep. Wij hebben het gevoel dat onze Belgische management zelf weinig zicht heeft op de strategische koers van de groep. Gelukkig hebben we nog een Europese ondernemingsraad. Als we daarvan terugkomen staat de werkgever ons al op te wachten om te weten te komen wat we daar allemaal gehoord hebben.”

- Management wisselt elkaar steeds sneller af.

In het verleden was een positie in het management vaak en bekroning voor jarenlange inzet in het bedrijf. Vandaag lijkt de carrière van een manager meer op die van een trainer of voetballer bij een topclub. Managers schuiven vlot van de ene naar de andere functie, binnen dezelfde groep of sector maar af en toe zijn er “transfers” naar andere “clubs” mogelijk. En er zijn nog wel meer gelijkenissen tussen management en voetbaltrainers. Elke trainer heeft zijn eigen stijl, en dat is voor managers net zo goed het geval. Voor werknemers(vertegenwoordigers) houdt dit in dat ze zich steeds opnieuw aanpassen aan andere manieren van werken en overleggen met leidinggevenden.

“Onze werkgever is een Duitser. Toen hij begon zei hij dat het niet de moeite was om veel uit te leggen over sociaal overleg in België want hij ging maar een half jaartje blijven. Ondertussen is hij hier al verschillende jaren en begint hij zich eindelijk te interesseren voor het sociaal overleg. Het probleem is dat hij zich nogal laat beïnvloeden voor externen en het beeld dat zij scheppen over het sociaal overleg is niet rooskleurig. Hij beseft dat gelukkig wel maar we moeten toch vaak bijsturen. We hebben wel het gevoel dat hij bepaalde afspraken uit het verleden in vraag stelt, en dan moeten wij veel tijd investeren om hem uit te leggen waarom we dat toen afgesproken hadden. Zo blijft er natuurlijk weinig tijd over om over de toekomst te praten.”

- Management kent het sociaal overleg onvoldoende en
 - De opleiding van management zet onvoldoende in op leiderschapsvaardigheden.
- Hoe langer hoe minder managers stroomden door vanop de werkvloer. Een groeiend aantal managers start, vrijwel direct na de studies, in een leidinggevende functie. Die studies bieden voldoende theoretische voorbereiding op inhoudelijke uitdagingen maar schieten te kort wanneer het over de mensgerichte kant van leidinggevenden en organiseren gaat. Dat zorgt voor heel wat frustraties bij zowel leidinggevenden als werknemers(vertegenwoordigers) en zet extra druk op het sociaal overleg.

“Met onze vorige werkgever konden we goed overleggen. Die man kende het sociaal overleg door en door en wist dat hij met ons moest overleggen. Pas op, we waren het niet altijd eens met elkaar hoor! Maar hij wist dat wij, vanuit onze rol, ook het beste voor hadden met het bedrijf. Onze huidige manager is nog jong en niet zo lang afgestudeerd, een ingenieur ook. Die man is ambitieus, niks mis mee, maar we begrijpen hem niet. En hij kent niets van sociaal overleg en het is ook geen People manager. Als wij het eens niet eens zijn met hem, dan zijn we conservatief en oubollig. Maar we zijn niet tegen, we denken alleen dat hij dingen beter anders aanpakt maar daar wil hij dan weer niet naar luisteren”

- Directe werknemersinspraak is gemakkelijker dan in gesprek gaan met weerbarstige vakbonden. De meeste werknemersvertegenwoordigers vinden het een goed idee dat werknemers rechtstreeks betrokken zijn bij veranderingen, Zij zijn best geplaatst om in te schatten welk effect veranderingen gaan hebben op de uitvoering van hun werk. De ervaringen van werknemers kunnen het sociaal overleg alleen maar versterken. Maar werknemersvertegenwoordigers zijn tegelijkertijd ook bezorgd. Al te vaak stellen ze vast dat de directe werknemersinspraak in de plaats komt van het sociaal overleg en dat kan niet de bedoeling zijn. Beide vormen van inspraak hebben hun waarde en zijn nodig binnen veranderingstrajecten. Bovendien zijn er formele afspraken rond indirecte werknemersinspraak die nageleefd moeten worden;
- Organisatieblindheid
Bedrijven passen als het ware een knip en plak techniek toe. Bij onze concurrent werken ze met deze methode, dit programma, ... Als dat daar werkt dan zal dat voor ons ook wel zijn nut bewijzen. Management is soms, zeker in multinationals, onvoldoende bekend met de dagelijkse praktijk. Ze nemen beslissingen op basis van cijfers en andere data of informatie uit allerhande voortgangsrapporten. Ook werknemers hebben te maken met een soort organisatieblindheid. Jarenlange ervaring binnen het bedrijf zorgt er soms voor dat ze vasthouden aan een beeld van de onderneming dat achterhaald is waardoor ze veranderprocessen toetsen aan informatie die slechts gedeeltelijk overeenkomt met de praktijk. Bovendien hebben werknemers(vertegenwoordigers) slechts een beperkt zicht op de totale onderneming.
- De projectenprocessie
Een nieuwe manager start meestal met een aantal doelen voor ogen. Een bepaald knelpunt dat aangepakt moet worden, een groeivoorzicht, targets die opgelegd worden door aandeelhouders. Om die doelen te bereiken starten managers allerhande verbeterprojecten op. Soms omdat ze eerder succes geboekt hebben met een bepaalde aanpak, andere keren omdat ze gehoord hebben dat een bepaald model of project kan bijdragen tot de oplossing. Werknemers(vertegenwoordigers) zijn vaak al heel wat jaren actief in de onderneming en hebben wel wat, succesvolle en minder succesvolle projecten zien opstarten. Het is niet omdat iets in het verleden niet werkte, dat het vandaag ook gedoemd is te mislukken. Ook dat heeft met de organisatieblindheid waar we het eerder over hadden, te maken.

“Wij kregen een nieuwe productiemanager en die man was bezeten door 5s. Hij had waarschijnlijk de opdracht gekregen van bovenaf want die was nog geen week bezig of die ging al alles veranderen. We hebben hem snel uit zijn droom gehaald en gezegd dat dat niet werk. Ze hebben dat een paar jaar voordien al eens geprobeerd. Dat heeft toen handen vol geld gekost. Dat liep hier rond met adviseurs maar eens die weg waren, is dat een stille dood gestorven. En nu wil die opnieuw beginnen? Geen denken aan!”

4. Een Zwitsers zakmes voor werknemers(vertegenwoordigers) tijdens veranderingsprocessen

Het ACV wil echter, tegen de bovenstaande trends in, het gesprek aangaan met werkgevers. Wij willen niet alleen remediëren maar ook actief meewerken aan een betere toekomst voor onze ondernemingen en organisaties. Meer nog, we willen sluitende akkoorden sluiten met werkgevers, over organisatieverandering (innovaties, nieuwe technologieën, ...). Niet omwille van de verandering op zich. Maar omdat we geloven dat investeren in innovatie en nieuwe technologie, nieuwe manieren van werken en produceren, nodig is voor de leefbaarheid van ondernemingen op langere termijn en kunnen bijdragen tot werkbaar werk.

Wij horen natuurlijk ook de verzuchtingen op het terrein. We zijn niet blind voor het feit dat de sociale dialoog wat moeilijker loopt. En dat het vandaag moeilijker is om gehoord te worden, om erkenning te krijgen als sociale partner. Zeker wat de invoering van nieuwe technologieën, processen of manieren van werken betreft want dat blijft veel te vaak het terrein van werkgever, overheid en academici. Bovendien zijn dat vooral middelen, geen doel op zich. Het doel is ervoor zorgen dat ondernemingen vandaag, investeren in de toekomst zodat er ook morgen werknemers op een kwalitatieve manier kunnen werken.

We beschikken vandaag toch al over wat onderzoek dat de (economische) meerwaarde van werknemersinspraak bij innovatie en de invoering van nieuwe technologie aantoont. Werknemersinspraak, van bij het begin, is een belangrijke voorwaarde om tot een succesvol en langdurig veranderingsproces te komen.

Het ACV gelooft in de meerwaarde en de positieve effecten van werknemersinspraak bij het beleid van de onderneming maar we zijn ons ervan bewust dat die meerwaarde niet altijd zichtbaar is. Dat er, wanneer het gaat over werknemers, nog te vaak nadruk gelegd wordt op kosten en niet op meerwaarde of opbrengsten. Vandaar dat we het belangrijk vinden om het sociaal overleg te ondersteunen. Te versterken zelfs. Hiervoor reiken we een aantal hulpmiddelen. Het gaat om aantal methodieken die werknemers(vertegenwoordigers) kunnen ondersteunen in het zichtbaar maken van hun kennis en ervaringen én hen kunnen helpen tijdens het overleg met de werkgever.

4.1. Rol en positie bepalen

Wanneer je werkgever beslist om een aantal veranderingen door te voeren, is het voor de werknemers(vertegenwoordigers) belangrijk om te bedenken welke positie zij innemen. Doen we er als kern goed aan om een rol op te nemen? Nemen jullie het stuur? Kijken we de kat uit de boom, of gaan we eerder op de rem staan. Elk van deze posities hebben hun waarde en de positie die jullie innemen is afhankelijk zijn van de context binnen jullie bedrijf.

Het zoeken naar de juiste (syndicale) houding kan zorgen voor stevige discussie onder werknemers. Iedereen kijkt vanuit een eigen (syndicale) reflex of buikgevoel naar de voorstellen van de werkgever. Daarnaast zijn er vaak nog andere factoren waar je rekening mee moet houden. De ene onderneming of organisatie is de andere niet. Ervaringen uit het verleden, de ene werknemer(svertegenwoordiger) is rechtstreeks betrokken, een andere niet, de manier waarop de verschillende partijen met elkaar omgaan binnen het sociaal overleg, de economische context, eventueel eerdere conflicten met de werkgever, voor wat hoort wat politiek, gespannen verhoudingen met de collega's van andere vakbonden... het zijn allemaal voorbeelden van factoren waarmee je rekening moet houden.

Afwachten, meewerken of remmen zijn drie posities die je kan innemen. Er zijn nog andere posities mogelijk, of mengvormen van posities maar voor het gemak beperken we ons tot deze drie omdat ze in de praktijk waarschijnlijk het meest aansluiten bij de houding van militantenkernen. Elk van deze posities brengt een aantal voor- en nadelen met zich mee. Elk van deze posities zorgen er ook voor dat je een andere houding zal aannemen tijdens de veranderingsfasen die Kotter beschrijft in zijn model. Daarvoor maakten we onderstaand overzicht:

1. De kat uit de boom kijken

Kenmerken:

- Eerder afwachtende houding.
- Eerder passief, toekijken zonder actief deel te nemen
- Geïnformeerd, Zorgt ervoor dat hij op de hoogte is van de ontwikkelingen/veranderingen
- Bewaakt de belangen van de werknemers
- Grijpt in wanneer de dingen de foute kant op gaan.

Wanneer is deze houding meer aan te raden?

- Het sociaal overleg is aanwezig, maar eerder voor de vorm, dan omdat men de meerwaarde ervan inziet.
- De werkgever geeft pas informatie vrij wanneer er nadrukkelijk om gevraagd wordt.
- Je voelt je als werknemersvertegenwoordiger (nog) niet sterk genoeg om een actieve rol op te nemen in het veranderingsproces. (te weinig kans om inhoudelijk voor te bereiden, beperkte ondersteuning...)
- Dit is het zoveelste veranderproject in een lange reeks waardoor het afwachten is of er wel verandering komt.
- Nut en meerwaarde zijn niet volledig duidelijk
- De verschillende werknemersfracties leven op gespannen voet met elkaar
- Binnen de militantenkern zijn de meningen verdeeld over de rol die je als vakbond kan spelen in veranderingsprocessen

Voordelen:

- Je hoeft geen, of maar beperkte verantwoordelijkheid te nemen.
- Wanneer het fout loopt, kan men je niets verwijten.

Nadelen:

- Je hebt minder invloed op de gang van zaken.
- Je kan misschien niet het onderste uit de kan halen voor de betrokken werknemers.

2. De meedenker

- Neemt een actieve rol op binnen het veranderingsproces.
- Zorgt er niet alleen voor dat hij op de hoogte wordt gehouden, maar denkt ook actief mee.
- Oefent invloed uit op de manier waarop het veranderingsproces ontrold wordt.
- Denkt proactief na hoe de belangen van de werknemers het beste gediend zijn
- Stelt zelf dingen voor.

Wanneer aan te raden?

- De werkgever heeft zich in het verleden al een betrouwbare partner getoond.
- Informatie wordt uit vrije wil gedeeld.
- Je hebt het gevoel dat er rekening wordt gehouden met je mening.
- De werkgever maakt in het veranderingsproces ruimte voor de verbetering van de kwaliteit van de arbeid.
- Je staat syndicaal sterk in het bedrijf.

Voordelen:

- Je hebt meer grip op de gang van zaken.
- Je kan er beter voor zorgen dat de veranderingen ook positief zijn voor de werknemers.

Nadelen:

- Wat als het fout loopt?
- Je loopt het risico om, als kern of individueel, verantwoordelijk gehouden te worden voor negatieve effecten

3. De tegenstander

- Probeert het veranderingsproces actief tegen te houden, te boycotten
- Probeert op de hoogte te blijven om veranderingen actief tegen te kunnen gaan.
- Bewaakt de belangen van de werknemers door het veranderingsproces tegen te houden/te vertragen.

Wanneer aan te raden?

- Het sociaal overleg wordt gekenmerkt door wantrouwen en een gebrek aan goede wil.
- De werkgever wil zijn veranderingen gebruiken of eerder misbruiken om de performantie van het bedrijf op een agressieve manier te verbeteren, zonder rekening te houden met de kwaliteit van de arbeid.

- Er is geen informatie beschikbaar, en de werkgever weigert om je op de hoogte te houden van het veranderingsproces.

Voordelen:

- Weinig. Wanneer je kiest voor deze rol, wil dit eigenlijk zeggen dat de sfeer in het bedrijf erg slecht is en dat je weinig vertrouwen hebt in een goede afloop
- Schadebeperking.
- Wat als de werkvloer wel open staat voor verandering, al dan niet omdat ze de gevolgen onvoldoende kunnen inschatten? Dan dreigt een wig te ontstaan tussen werknemersvertegenwoordigers en de werknemers voor wie ze willen opkomen.

Nadelen:

- Negatief uitgangspunt.
- Slechte relaties kunnen nog slechter worden
- Vanuit deze houding riskeer je dat je werkgever de bezorgdheden afdoet als tegenstand en dus ook geen rekening mee wil houden.

Syndicale tips

- Probeer te zorgen voor een gedragen standpunt. Binnen de militantenkern kunnen er verschillende meningen zijn, maar naar buiten uit spreken jullie best met een stem. Dat zorgt voor duidelijkheid naar de werkgever maar ook naar de collega's. Niets zo vervelend als openlijke verdeeldheid. Dat zet de syndicale werking onder druk maar kan er ook voor zorgen dat er spelletjes gespeeld worden.
- Probeer de vakbondssecretaris zoveel mogelijk te betrekken, zeker wanneer jullie als werknemersvertegenwoordigers willen bepalen welke rol jullie willen opnemen.
- Ga het gesprek aan met andere vakbonden. Zij zijn ook betrokken partij. Ook als zij een andere positie willen innemen kan het interessant zijn daar samen over na te denken. Probeer in elk geval om onderlinge strijd te vermijden. Conflicten tussen vakbonden onderling zorgen ervoor dat de aandacht weggaat van de uiteindelijke veranderingen.
- Probeer ook in te schatten hoe ver een bepaald proces, denkoefening gevorderd is. Als de werkgever al klaar is om een bepaalde verandering uit te rollen dat kan het interessant zijn om een andere positie in te nemen dan wanneer jullie bij de start betrokken zijn.
- Neem zelf, of via de vakbondssecretaris, contact op met een expert organisatieverandering.

De positie die men inneemt kan tijdens de loop van het traject wijzigen doordat de situatie verandert. Het kan best zijn dat jullie in het begin, om allerlei redenen eerder afwachtend reageren en de kat eerst uit de boom willen kijken. Wees daar eerlijk over en communiceer daar ook over naar de werkgever. Laat jullie buikgevoel zoveel mogelijk weg en leg de nadruk op concrete elementen. Denk, binnen de kern na over de voorwaarden die nodig zijn of bij een bepaalde positie horen. Onderstaande schema's kunnen helpen om de situatie te analyseren.

4.2. Kansen en bedreigingen van een organisatieverandering

Heel wat bedrijven maken gebruik van methodieken om in te schatten wat het verwachte of gewenste effect is van een bepaalde ingreep. Een vrij gekende en eenvoudige methode is de SWOT analyse. SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats of, in het Nederlands: Sterktes, Zwaktes, Kansen en Bedreigingen.

De sterktes en zwaktes hebben te maken met interne factoren, gelinkt aan de realiteit van het bedrijf. Kansen en bedreigingen hebben te maken met factoren waar de organisatie weinig of geen grip op heeft, maar die wel een kans of bedreiging kunnen zijn voor de onderneming. Vandaag legt de overheid heel wat nadruk op duurzaamheid, duurzaam ondernemen en ondersteunt bedrijven ook op allerlei manieren om die duurzaamheid te realiseren (kans). Diezelfde ondersteuningsmiddelen kunnen morgen wegvallen (bedreiging). Voor een onderneming is het dus belangrijk om kansen en bedreigingen op voorhand zo goed mogelijk in te schatten.

Het kan, ook voor werknemers(vertegenwoordigers), zinvol zijn om een gelijkaardige SWOT-analyse uit te voeren. Een syndicale SWOT-analyse. Bij een syndicale SWOT-analyse is het vooral belangrijk om in te schatten welke effecten de nieuwe manier van werken of de ingevoerde maatregelen kunnen hebben op de werknemers. Op de kwaliteit van de arbeid of de werkbaarheid van banen. We geven hieronder een overzicht weer van de kansen en bedreigingen voor werknemers. We bekijken dit volgens de 4A's van kwaliteit van de arbeid.

4.2.1. Kansen om te verzilveren

Organisatieveranderingen, innovatie en het invoeren van nieuwe technologie gericht op een efficiëntere manier van werken kunnen positieve effecten hebben voor het welzijn en de positie van werknemers. Maar het is geen garantie. Veel heeft zoals gezegd te maken met de context waarbinnen veranderingsprocessen plaats hebben en met de achterliggende visie waarop dit soort veranderingsprocessen is gebaseerd. Syndicaal komt het erop neer om manieren te zoeken die bijdragen tot een positief effect voor werknemers en inzetten op het realiseren van voordelen voor werknemers. Maatregelen en technieken om de efficiëntie van arbeidsprocessen te verhogen, kunnen voor werknemers leiden tot positieve effecten op vlak van:

Arbeidsinhoud

- Beter en aangener werk
- Meer inspraak en betrokkenheid
- Ontwikkeling van kennis en vaardigheden ('vakmanschap')
- Snellere en betere probleemoplossing
- Beter inzicht in het totale arbeidsproces
- Breder inzetbaarheid
- Minder sleur
- Hogere arbeidsvreugde en meer voldoening



- Werkbaar werk
- Meer mogelijkheden om eigen kennis en ervaring te gebruiken
- Meer opleidingskansen
- Uitdagend, motiverend werk of minder afstompend werk
- Sterkere positie op de werkvloer of op de arbeidsmarkt
- Minder stress
- Meer zeggenschap over eigen job
- ...

Arbeidsverhoudingen

- Betere verstandhouding tussen werknemers en management
- Groter gevoel van waardering, erkenning en eigenwaarde
- Meer tijd en ruimte om elkaar te helpen
- Een meer positieve werksfeer
- Betere relaties en samenwerking met collega's
- Minder controle
- Meer respect voor werknemers vanwege leidinggevenden en directie
- ...

Arbeidsvoorwaarden

- Behoud van tewerkstelling
- Vlottere verlofregeling
- Betere afstemming werk-privé
- Meer kans op doorgroeien
- Stimulerend loonbeleid
- Extra jobs
- Meer voldoening
- ...

Arbeidsomstandigheden

- Betere organisatie van het werk
- Hoger comfort, betere ergonomische omstandigheden
- Daling van repetitieve handelingen
- Minder fysieke belasting
- Minder werkdruk
- Positieve effecten op welzijn, lichamelijke en geestelijke gezondheid
- ...

4.2.2. Risico's om te vermijden

Werknemers kunnen in de praktijk ook negatieve effecten ervaren door de invoering van innovaties. Of dit daadwerkelijk het geval is, hangt af van de manier waarop men dit invoert. Negatieve effecten kunnen te maken hebben met een te eenzijdige benadering van het management waarbij winst op korte termijn de werkbaarheid van het werk op lange termijn bedreigt. Maatregelen en nieuwe technieken om de efficiëntie van arbeidsprocessen te verhogen, kunnen voor werknemers leiden tot negatieve effecten op vlak van:

Arbeidsinhoud

- Afbouw van de bezettingsgraad, stijging werkdruk
- Hogere aanwervingseisen
- Dalende tewerkstellingskansen voor specifieke werknemersgroepen (bv. minder-geschoolde werknemers, werknemers die niet 100% fit zijn, personen die niet mee kunnen, mensen die minder taal- of sociaalvaardig zijn, deeltijdse werknemers, interim werknemers...)
- Hogere mentale belasting
- Ongezonde prestatiedruk
- Overdaad aan administratie
- Te veel afwisseling
- Verlies aan vakkennis, uitholling van Job inhoud
- ...

Arbeidsverhoudingen

- Verminderde collegialiteit en solidariteit op de werkvloer
- Frustratie en ontgoocheling door uitblijven van verhoopte verbetering
- Misbruik van nieuwe systemen (toename controle)
- Recht van de sterkste
- Verhoging groepsdruk
- Hogere stressgevoeligheid en/of bezettingsproblemen door evolutie naar kleinere teams
- Meer ruimte voor vriendjespolitiek en favoritisme - Minder kansen voor oudere werknemers
- Onderlinge concurrentie en jaloezie
- Paraplupolitiek
- Druk op vakbondswerking
- ...

Arbeidsvoorwaarden

- Druk op arbeidsvoorwaarden, verworven rechten en/of functiegebonden voordelen
- Job verlies



- Minder doorgroeikansen door bijvoorbeeld afbouw van hiërarchische niveaus
- Moeilijke(re) inpassing van deeltijdse, nieuwe en interim werknemers
- Meer mogelijkheden tot uitbesteden, onderaanneming, interim
- Te hoge eisen op vlak van flexibiliteit en polyvalentie
- Druk op traditionele uurroosters en –regelingen
- ...

Arbeidsomstandigheden

- Moeilijkheden ikv bediening van nieuwe, gesofisticeerde tools en machines
- Verlies aan 'comfortzone'
- Toename van controle en sanctionering door misbruik van nieuwe informatie-/datasystemen
- Nieuwe veiligheids- en gezondheidsrisico's
- ...

Syndicale tip

- Werkzekerheid is een belangrijke voorwaarde voor vakbondsdeelname of -steun aan veranderingstrajecten. Maak van de garantie op werkzekerheid een basisvoorwaarde om steun te verlenen aan de veranderingen. Probeer ervoor te zorgen dat ook na de veranderingen, iedereen een plaats heeft binnen de onderneming, zelfs al is het aan het start van het veranderingsproces nog niet duidelijk welke plaats dit precies kan zijn.
- Denk zelf na over hoe bepaalde risico's vermeden kunnen worden of over manieren of maatregelen waarmee die risico's opgevangen kunnen worden.
- Functies en jobs staan niet los van elkaar maar vertonen onderlinge samenhang. Collega's zijn onderling afhankelijk van elkaar voor de uitvoering van hun werk. In de praktijk stellen we vaak vast dat als men wijzigingen aanbrengt in de ene functie, dat die ook gevolgen heeft op andere functies

De gevolgen van veranderingen zijn in de praktijk niet altijd op voorhand in te schatten. Dat heeft niets te maken met de kwaliteit van de analyses vooraf. Soms tonen effecten zich pas na verloop van tijd. Een goed voorbeeld daarvan is het gebruik van asbest in het verleden. In eerste instantie leek asbest ideaal om te gebruiken in bouwmaterialen. Pas na verloop van jaren werd duidelijk welke negatieve gevolgen asbest had voor de gezondheid.

Om die reden kan het zinvol zijn om op regelmatige basis stil te staan bij de effecten van die veranderingen, zodat er tijdig bijgestuurd of ingegrepen kan worden. Om dat op een eenvoudige manier in kaart te brengen kunnen jullie onderstaand schema gebruiken.



Voorzien		
Onvoorzien		

4.3. Maak een foto van de onderneming

Bij veranderingen wordt er vaak gebruik gemaakt van een nulmeting, een beschrijving van de situatie zoals ze nu is, een foto of momentopname dus. Zo een foto maakt het makkelijker om aan te tonen waar we naartoe gaan, wat de verwachte uitkomst moet worden. Ook voor werknemers(vertegenwoordigers) is het interessant om een gelijkaardige foto te maken. Dat helpt jullie niet alleen om een duidelijk beeld te krijgen van de huidige situatie, maar kan jullie ook ondersteunen wanneer jullie het gesprek aangaan met jullie werkgever.

We geven hieronder een aantal elementen weer die je kan gebruiken voor de “foto”

- Aantal werknemers:
 - Aantal mannen en vrouwen
 - Leeftijd:
 - Je kan daarvoor een schaalverdeling gebruiken, en eventueel ook het verschil in aantal mannen en vrouwen
 - -25 jaar
 - 25 - 35
 - 35 – 45
 - 45 – 55
 - + 55
 - Opleidingsniveau
 - Ook hier kan het de moeite waard zijn om onderverdelingen te maken naar leeftijd en geslacht. Of dit zinvol is hangt af van de veranderplannen en de context van jullie bedrijf
 - Functies
 - Het kan nuttig zijn om de verschillende functies in kaart te brengen. Dat is met name het geval wanneer de veranderingen beperkt blijven tot een bepaalde afdeling, of wanneer het gaat over veranderingen in de arbeidsorganisatie.
 - Statuten
 - Denk daarbij aan deeltijdse werknemers, interims, onderaannemers, ...
 - Plattegrond

Soms is het nuttig om ook een echt plattegrond te tekenen dat rekening houdt met machines en afdelingen. Wil men investeren in nieuwe machines? Dan is de eerste voorwaarde dat er ook plaats is voor een nieuwe lijn. Het valt meer dan eens voor dat men tot de vaststelling komt dat er geen of onvoldoende plaats is om een nieuwe lijn te installeren. Of dat er nieuwe problemen ontstaan door de plaatsing of de ingebruikname van een nieuwe lijn of proces.

Zijn er nog andere dingen die jullie best in kaart brengen? Bekijk de 5W's, en de eventuele antwoorden die jullie werkgever gaf, die we hieronder nog eens aanhalen, opnieuw.

- Wat wil de werkgever doen? Welke veranderingen wil hij doorvoeren
- Waarom wil hij dat doen? Vraag door, door elk antwoord van de werkgever te beantwoorden met een nieuwe waarom vraag. Deze methode (5 times Why en 5 Times Why + how) wordt, onder andere bij Lean, gebruikt om tot de eigenlijke probleemstelling te komen. In managementkringen heeft men het ook wel eens over een Root Cause Analysis
- Wie is er allemaal betrokken bij het veranderproces? Is er een projectgroep?
- Waar zal de verandering zichtbaar zijn? Deze vraag is extra interessant wanneer het gaat om veranderingen in de structuur of manier van werken van de organisatie omdat die minder "zichtbaar" is.
- Wanneer start de werkgever? Met andere woorden, probeer zicht te krijgen op het tijdsfad dat de werkgever voorziet. Is het tijdsfad realistisch? Hoe gaat de werkgever zijn veranderingen doorvoeren? Denk hij aan een overgangperiode? Is er opleiding voorzien? Op welke manier wordt er begeleiding voorzien voor de betrokken werknemers?

De foto biedt een eerste, kwantitatief of cijfermatig inzicht in de organisatie voor de veranderingen. In tweede instantie is het goed om stil te staan bij de impact of het effect van de geplande veranderingen op werknemers. De foto biedt jullie een manier om die impact zo goed mogelijk in kaart te brengen.

Investerings in nieuwe technologie, veranderingen in de manier waarop gewerkt wordt zoals zelfsturing of meer autonomie, ... Hoe goed bedoeld ook, veranderingen zorgen er soms voor dat werknemers onder druk komen te staan. Ze zorgen voor toenemende concurrentie en mogelijks zelfs voor conflicten tussen werknemers.

4.4. Iedereen aan boord

Voor sommige werknemers klinkt het als muziek in de oren, deze werknemers zijn blij dat de sleur doorbroken wordt. Voor andere werknemers betekent dit dat de stress toeneemt, dat ze extra inspanningen

moeten leveren. Als werknemersvertegenwoordiger is het dus belangrijk om erover te waken dat niemand uit de boot valt en voorstellen te doen naar omkaderende maatregelen vanuit de werkgever.

Onderstaand schema kan je helpen om te bekijken of er extra maatregelen nodig zijn. Bekijk

Zijn er op de werkvloer:	Ja /Neen	Zijn er specifieke maatregelen nodig
Nieuwe of onervaren werknemers?		
Tijdelijke of interim werknemers?		
Contractoren of onderaannemers?		
Collega's met een afwijkend statuut?		
Deeltijdse werknemers?		
Werknemers met routinejobs – collega's die jaar na jaar dezelfde zelfde job uitvoeren en meer mogelijks meer moeite hebben met polyvalentie?		
Werknemers die minder communicatief of sociale vaardig zijn (bv. minder mondig, minder zelfvertrouwen, vaker doelwit voor plagerijen of pesterijen...)?		
Collega's met een beperkte kennis van het Nederlands?		
Collega's die moeite hebben met veranderingen, die moeilijk met veranderingen kunnen omgaan?		
Collega's die zelden of nooit een vorming en/of opleiding (mogen) volgen?		
Collega's met geestelijke en/of lichamelijke gezondheidsproblemen of beperkingen? (Bijvoorbeeld ten gevolge van RSI, burn out,)		
Zijn er collega's die langdurig ziek zijn geweest of collega's die het werk hervatten via een systeem van gedeeltelijke werkhervatting of progressieve tewerkstelling of met aangepast werk?		
Collega's die behoren tot een bepaalde minderheidsgroep?		
Oudere of ervaren werknemers?		
Collega's die zich de nieuwe manier van werken moeilijk eigen kunnen maken?		

Andere? <i>Denk na over andere groepen werknemers waarvoor specifieke maatregelen nodig kunnen zijn</i>		
--	--	--

Aandachtspunten:

Hieronder geven we een aantal bedenkingen of aandachtspunten mee, die je kan gebruiken wanneer je nadenkt over maatregelen die nodig zijn voor bepaalde groepen collega's.

- Elke onderneming is anders, wat binnen de ene onderneming of afdeling werkt, werkt niet meteen voor anderen. Vertrek bij het denken over maatregelen altijd vanuit de concrete situatie binnen jouw onderneming. Bekijk de situatie eventueel per afdeling of team. En bedenk wat de effecten kunnen zijn voor de betrokken collega's. Denk ook na over de gevolgen voor werknemers die misschien niet direct betrokken zijn bij het veranderingsproces. Het kan zijn dat de veranderingen ook een weerslag hebben op hun werk, terwijl dat in eerste instantie niet de bedoeling was.
- Wees voorzichtig met veralgemenen. Het is niet omdat een werknemer tot een of andere *categorie* behoort dat hij of zij automatisch meer moeite heeft met de vooropgestelde veranderingen. Ervaren of oudere collega's zouden minder snel mee kunnen met nieuwe technologie maar dat kan meer met interesse en (digitale) vaardigheden te maken hebben dan met leeftijd.
- Deeltijdse werknemers durven, doordat ze minder aanwezig zijn, al eens over het hoofd gezien worden tijdens veranderingsprocessen. Zorg dat ook zij tijdig betrokken worden en de nodige informatie krijgen. Denk eraan dat ook zij nood kunnen hebben aan extra vorming, opleiding of ondersteuning.
- Stuur niet alleen aan op het voorzien van de nodige opleidingen maar wijs ook op de manier of de aard van de opleiding. Mensen hebben verschillende leerstijlen. Waak er mee over dat de opleiding ook nuttig is. Al te vaak horen we dat werknemers wel opleiding krijgen maar dat ze het geleerde niet in praktijk kunnen brengen of dat de opleiding niet aansluit bij de verwachtingen.
- Zelfsturing en zelfroosteren werken het best binnen stabielere teams. Wanneer jouw werkgever vaak beroep doet op tijdelijke of interim werknemers om schommelingen in productie of afwezigheden op te vangen, dan heeft dat ook effect op de stabiliteit van een team of ploeg en op de mogelijkheid om zelfsturend of autonoom te werken.

Syndicale tips

- Gebruik de mogelijkheden die cao 39 biedt bij invoering van nieuwe technologie. Cao 39 verplicht de werkgever om binnen de ondernemingsraad overleg te plegen over de sociale gevolgen van de invoering van een nieuwe technologie. Je kan bijvoorbeeld voorstellen dat de werkgever inzet op omkaderende maatregelen zoals extra vorming of begeleiding, aangepaste informatie - en veiligheidsfiches,
- Wil men investeren in een nieuw proces, nieuwe machines, nieuwe technologie? Vraag dan aan de werkgever of een delegatie van de collega's eens kan kijken bij de fabrikant of producent? Zijn

er bedrijven, eventueel binnen dezelfde groep, waarbij de “nieuwigheid” al in dienst genomen werd? Ook dan kan het interessant zijn om een werkbezoek te brengen.

Syndicale tip

Een *nieuwe technologie* is nieuw wanneer ze anders is dan wat voorheen gangbaar was in de onderneming. Probeer dit zo ruim mogelijk in te vullen om zo ruim mogelijk betrokken te worden bij de geplande veranderingen. Ook nieuwe computerprogramma's, planningssystemen en dergelijke vallen daar bijvoorbeeld onder.

4.5. Breng in kaart wat er verandert aan het takenpakket van werknemers

Zorg dat je een duidelijk beeld krijgt op de veranderingen aan het takenpakket of de manier van werken van collega's. Vraag om een duidelijke toelichting of beschrijving door de werkgever of probeer zelf zicht te krijgen op de praktijk door op werkbezoek te gaan bij een bedrijf of organisatie waar men op de nieuwe manier werkt.

Bekijk de veranderingen in eerste instantie op individueel niveau, zijnde functie per functie, en zo objectief mogelijk. Kijk dus naar de veranderingen voor een takenpakket en niet voor een bepaalde collega x, y of z. Zo vermijd je discussies over de (competenties) van de (individuele) functiehouders.

Leg je oor te luisteren op de werkvloer. Gebruik informele momenten om bij verschillende werknemers, in verschillende afdelingen en/of diensten te polsen naar hun ervaringen met de verandering. Verzamel reacties, knelpunten en suggesties van werknemers en neem ze mee naar het (sociaal) overleg met de werkgever.

4.5.1. Werkbaarheidsknelpunten

Heb bij het in kaart brengen van de effecten extra aandacht voor werkbaarheidsknelpunten of risico's of die elementen die een positief of negatief effect kunnen hebben op de werkbaarheid van banen. Een gebrek aan autonomie levert stress op en heeft een negatief effect op het werkbaarheidsrisico. Wanneer werknemers wel voldoende mogelijkheden hebben om het werk te regelen spreekt men over een positief effect op het werkbaarheidsknelpunt.

Denk daarbij aan:

- Werkdruk
 - Werktempo
 - Haalbare deadline
- Emotionele belasting
 - Belasting die voortvloeit uit de sociale contacten die werknemers hebben met collega's, leidinggevende, klanten of gebrek eraan
- Taakvariatie

Afwisseling in takenpakket

Mate waarin werknemers verschillende vaardigheden moeten gebruiken

- Autonomie
Mate waarin werknemers invloed hebben op de planning en aanpak van hun eigen werk
- Steun van de leiding
Mate waarin werknemers door hun directe chef gecoacht en ondersteund worden (ook sociale ondersteuning)
- Arbeidsomstandigheden
Blootstelling aan lichamelijke ongemakken en fysieke belasting, mentale belasting
- (on)zekerheid over behoud van werk en/of inkomen
- Mate waarin medewerkers inspraak hebben in het ondernemingsgebeuren

Dit schema kan je tijdens informele contacten, gebruiken om de ervaringen van collega's in kaart te brengen. je kan het schema gebruiken om op een eenvoudige manier een verslag te maken van de informatie die je uit het contact met een collega haalt.

De situatie zoals ze is/was	De vooropgestelde wijzigingen	De praktijkervaring: Wat veranderde er ten opzichte van de oude manier van werken	Communicatie naar de werkgever: Welke adviezen of suggesties nemen jullie mee naar het sociaal overleg
Samenvatting			
- Werkdruk			

<ul style="list-style-type: none"> - Emotionele belasting - Taakvariatie - Autonomie - Steun van leidinggevenden - Arbeidsomstandigheden - Behoud van werk en inkommen - inspraak 			
--	--	--	--

De informatie die je uit de verschillende contacten met collega's haalt zijn een eerste aanwijzing voor het effect op de werkbaarheid en kwaliteit van banen. Je kan die informatie meenemen naar het (sociaal) overleg met de werkgever en inzetten op een bredere opvolging van het effect van de veranderingen op de algemene kwaliteit van de arbeid. In het volgende deel gaan we dieper in op het belang van werkbaarheid en kwaliteit van de arbeid.

5. Breng de kwaliteit van de arbeid in kaart

We gaven al eerder aan dat we als ACV een rol willen opnemen in de dialoog rond innovatie, invoering van nieuwe technologie en organisatieveranderingen rond fabrieken van de toekomst omdat we een dubbel doel nastreven of dubbele winstkansen zien. Een win win situatie zowel voor het bedrijf als voor de werknemers. De winstkansen voor de werknemers liggen bij het verbeteren van de werkbaarheid of de kwaliteit van de arbeid. Dat streven naar betere jobs en arbeidsomstandigheden is trouwens een van de redenen geweest waarom vakbonden ontstaan zijn. Meer nog, heel ons sociaal overlegmodel en de bevoegdheden van werknemers(vertegenwoordigers) binnen het comité voor preventie en bescherming op de werkvloer zijn daarop gestoeld.

Het ziet er trouwens niet naar uit dat het debat over werkbaar werk de komende jaren van de agenda verdwijnt want met de almaar beperktere uitredemogelijkheden en de discussies over langer werken, de beperking van de erkenning van zware beroepen, ... wordt het steeds belangrijker om werk te maken van werkbaar werk. Het moet gezegd, de toenemende automatisering en digitalisering kunnen daartoe bijdragen. Heel wat repetitieve en slopende jobs werden ondertussen al weg-geautomatiseerd. Ook naar de toekomst toe zijn er voldoende aanwijzingen dat hoe langer hoe meer (repetitieve) functies overgenomen gaan worden door slimme toepassingen, robots en zelflerende systemen. Die evolutie blijft trouwens niet beperkt tot de industrie en de klassieke operatorfuncties maar ook binnen andere functies en

sectoren zien we (delen van) takenpakketten verdwijnen. Vandaar dat werkbaarheid en kwaliteit van de arbeid een permanent aandachtspunt moeten zijn.

5.1. Over werkbaarheid, kwaliteit van de arbeid en welbevinden.

Over werkbaar werk is er al veel gezegd en geschreven. Wanneer het over werkbaarheid gaat worden er verschillende begrippen door elkaar gebruikt, voor we overgaan tot de essentie is het een goed idee om, als geheugensteuntje, de puntjes nog even op de i zetten.

Werkbaar werk is werk dat voldoet aan 5 voorwaarden

Het is werk dat tegelijkertijd :

- Boeiend en uitdagend is
- Voldoende ruimte laat om werk en privé op elkaar af te stemmen
- Werknemers kansen biedt om zich te ontplooiën en om bij te leren
- De gezondheid geen geestelijke of lichamelijke schade toebrengt
- Werknemers voldoende zekerheid biedt over het behoud van werk en inkomen

Kwaliteit van de arbeid betekent dat zowel in het werk, de werkomgeving als in de organisatie alle voorwaarden zijn vervuld om zich goed te voelen bij het werk. Het gaat dus niet over de vraag of een werknemer zich goed voelt in zijn of haar situatie maar wel of er aan een aantal voorwaarden waaronder gewerkt moet worden voldaan wordt. Anders gezegd het gaat over de eigenschappen van de arbeid, de intrinsieke of wezenlijke kwaliteit van de arbeid (of het werk) en de gevolgen ervan voor de werknemer. Die gevolgen worden bepaald door de mate waarin het werk in staat is te voldoen aan de behoeften van de werknemer, met andere woorden de afstemming of fit .

Uiteraard is het feit dat werknemers zich goed voelen in hun vel een belangrijk aandachtspunt, al was het maar omwille van het toenemend aantal langdurige zieken ten gevolge van burn-out, psychische klachten, door overbelasting, ... maar dan hebben we het over het welbevinden van werknemers. Welbevinden slaat op de mate waarin iemand zich lichamelijk, geestelijk en sociaal goed voelt. De mate dus waarin je je goed voelt, lichamelijk gezond bent en tevreden bent over je werk en je leven. Welbevinden is subjectief en verschilt van persoon tot persoon.

In het kader van werkbaar werk heeft men het ook wel eens over werkvermogen, of het huis van werkvermogen dat ontwikkeld werd door de Finse professor Juhani Ilmarinen. Werkvermogen slaat op de mate waarin een werknemers zowel lichamelijk als geestelijk in staat is om zijn huidig werk uit te voeren. Het gaat hierbij om het evenwicht tussen individuele kenmerken zoals competenties, waarden, houding en gezondheid enerzijds, en werkvereisten anderzijds. Hij bracht de factoren die invloed hebben op het werkvermogen samen in een huis met verschillende verdiepingen. Een goed werkvermogen krijg je wanneer de individuele factoren in overeenstemming zijn met de organisatieverwachtingen. Je zou kunnen zeggen dat het werkvermogen zowel kijkt naar het welbevinden als naar de kwaliteit van de arbeid. Meer informatie over het huis van werkvermogen vind je via deze link <https://www.werk.be/sites/default/files/Fiches%20Huis%20van%20werkvermogen%20LR.pdf>

5.2. Arbeidsdeling

Wij willen de aandacht vooral richten op kwaliteit van de arbeid en werkbaarheid omdat het in staat stelt om de kwaliteit te beoordelen los van de persoon. Je beoordeelt die kwaliteit door te kijken naar een functie en de taken waaruit een bepaalde functie of arbeidsplaats bestaat, los van de functiehouder of degene die de functie uitvoert. Met andere woorden, of het Jan, Mieke, Malika of Abdel is die de functie uitvoert is niet belangrijk voor de beoordeling van de functie.

Voor we functies beoordelen is het nuttig om even stil te staan bij de manier waarop functies tot stand komen. In de meeste organisaties zijn tientallen werknemers verantwoordelijk voor de uitvoering van het werk. Om tot resultaten te komen, en het werk afgewerkt te krijgen, moeten de te verrichten taken verdeeld worden voor de verschillende werknemers. Ze zijn dus het resultaat van arbeidsdeling binnen de organisatie.

Arbeidsdeling is een proces waarbij een organisatie het geheel van taken of werkzaamheden dat moet worden verricht opdeelt in verschillende afdelingen (groeve structuur) en functies of arbeidsplaatsen (fijne structuur). Daarbij moeten er keuzes gemaakt worden.

Keuzes

- In de uitvoering van het werk
- tussen denken en doen
- in de verdeling van het werk tussen mensen en machines

Het proces van arbeidsdeling is geen vaststaand feit maar kan steeds wijzigen en is ook afhankelijk van bedrijf tot bedrijf.

Die keuzes leiden uiteindelijk tot functies of arbeidsplaatsen. De gemaakte keuzes hebben invloed op de inhoud en kenmerken van functies. Arbeidsdeling is een eeuwenoud proces, maar het zijn vooral Smith, Taylor en Ford die wezen op de productiviteitswinsten die arbeidsdeling oplevert.

Smith wees er bijvoorbeeld op dat specialisatie optreedt door het werk op te delen in simpele handelingen. Daardoor wordt het werk niet alleen eenvoudiger maar kunnen werknemers op zeer korte tijd ingewerkt worden en het werk veel sneller doen waardoor de efficiëntie toeneemt. Maar door deze manier van organiseren ontstaan er ook een aantal knelpunten. Werknemers verliezen door deze manier van werken het overzicht over het totale productieproces. Hoe zorg je voor een goede coördinatie tussen de verschillende deelbewerkingen en wie zorgt er voor een evenwichtige taakverdeling tussen de werkgevers. Taylor vond daarop het antwoord door het invoeren van een scheiding tussen denken en doen, tussen coördinatie en uitvoering. Hij creëerde een managementlaag die verantwoordelijk was voor de coördinatie van het productieproces. Dankzij een aantal technologische ontwikkelingen en de eerste automatiseringsprocessen kon Ford het denken over arbeidsdeling perfectioneren door het werk ook te verdelen over mensen en machines. Hij stelde er ook zijn personeelsbeleid op af. Hoewel het denken over arbeidsdeling goed 200 jaar geleden startte, zien we dat ook vandaag nog heel wat organisaties op deze manier gestructureerd zijn. Logisch want deze manier van werken bleek niet alleen succesvol voor de productiviteit, die productiviteitswinsten leverden ook heel wat vooruitgang op voor de betrokken werknemers.

Deze manier van werken brengt echter ook nadelen met zich mee, nadelen op vlak van werkbaarheid en kwaliteit van de arbeid. Ook daarop wees Smith goed 200 jaar geleden al. Hij voorzag, al voor er van verregaande arbeidsdeling en automatisering sprake was dat het steeds herhalen van dezelfde taken negatieve gevolgen zou hebben op de werkbaarheid van het werk.

5.3. 4 A's van kwaliteit van de arbeid

Kwaliteit van de arbeid is onlosmakelijk verbonden met werkbaar werk, een goede Kwaliteit van de arbeid levert werkbaar werk op.

Voor het bepalen van kwaliteit van de arbeid of werkbaar werk komen we al snel uit bij de 4 A's

- Arbeidsinhoud
- Arbeidsvoorwaarden
- Arbeidsomstandigheden
- Arbeidsverhoudingen

We overlopen kort:

Arbeidsinhoud verwijst naar het soort taken die iemand doet, de mogelijkheden om iets bij te leren, de mate van autonomie ofwel de mogelijkheid die je hebt om zelf werkwijze te bepalen of te beslissen over een aantal essentiële, aan het werk gelinkte zaken. Een goede arbeidsinhoud betekent dus dat het werk weinig, of zo min mogelijk stress oplevert en dat de werknemer voldoende kansen krijgt om zichzelf te ontwikkelen

Arbeidsvoorwaarden gaat over de regels en afspraken die te maken hebben met de uitvoering van het werk. Denk daarbij aan verloning, arbeidstijden, arbeidscontracten, opleidingsmogelijkheden, mogelijkheden om intern door te stromen,... Goede arbeidsvoorwaarden hebben, betekent dat werknemers zekerheid hebben over werk en inkomen.

Arbeidsomstandigheden hebben te maken met de omstandigheden of omgevingsfactoren tijdens de uitvoering van het werk: de lichamelijke belasting, de veiligheid en de bescherming tegen ongevallen en letsels,... Goede arbeidsomstandigheden hebben betekent bovendien dat het werk minimale veiligheids- en gezondheidsrisico's bevat. Het is duidelijk, veiligheid en gezondheid zijn hier de centrale begrippen, er is dus een belangrijke rol weggelegd voor het Comité voor Preventie en Bescherming op het werk

Arbeidsverhoudingen hebben dan weer te maken met het sociale klimaat binnen een organisatie en met de manier waarop en de thema's waarover werknemers inspraak hebben of mee beslissingen kunnen nemen. Goede arbeidsverhoudingen hebben betekent dus dat werknemers inspraak hebben in arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden.

We hebben het over stressrisico's wanneer mensen in en tijdens hun werk geconfronteerd worden met problemen, terwijl de organisatie van het werk hen niet de mogelijkheid biedt om die problemen op te lossen.

Wanneer het over kwaliteit van de arbeid gaat verwijst men vaak naar het onderzoek van Robert Karasek. Om een goede kwaliteit van de arbeid te hebben moet een balans gevonden worden tussen enerzijds de

taakeisen en anderzijds de regelmogelijkheden die een werknemer heeft. Door beiden te combineren komt Karasek tot 4 dominante job-types die hij in 4 kwadranten weergeeft:

Wanneer een werknemer weinig taakeisen heeft en weinig mogelijkheden om het werk te regelen dan heeft de werknemer een over passieve job. Iemand met lage taakeisen maar veel mogelijkheden om zijn werk te regelen heeft een ontspannen job. Werknemers die veel taakeisen en veel mogelijkheden hebben om het werk zelf te plannen of regelen beschikken over actieve jobs en iemand met veel taakeisen en weinig mogelijkheden om het werk zelf te regelen heeft een stresserende job. Passieve jobs en stresserende jobs zijn “ongezonde of ziekmakende jobs”. Bij de ene soort ligt bore out of verveling op de loer, bij de andere is de kans op burn out of gezondheidsklachten zeer groot. Ontspannen jobs en actieve jobs zijn gezonde jobs met een grotere kans op kwaliteit van de arbeid. (

Karasek ontwikkelde zijn Job demands/Job control model al in 1979 en hoewel het model ondertussen verfijnd werd, blijft het tot op de dag van vandaag populair, zowel bij onderzoekers als in HR en preventiekringen

5.4. Meten is weten

Om te weten te komen hoe het met de kwaliteit van de arbeid gesteld is moeten we instrumenten hebben om dit te meten. Er bestaan verschillende manieren om dit te doen. Een van de eerste signalen dat er iets schort met de kwaliteit van de arbeid is het ziekteverzuim. De laatste jaren zien we dat er meer en meer werk gemaakt wordt van een verzuim of aanwezigheidsbeleid. Helaas zien we dat daarbij vaak vertrokken wordt van controle en sancties van betrokken collega's zonder dat men de oorzaken in de organisatie raakt.

Daarnaast bestaan er ook meetinstrumenten, vragenlijsten of checklists die gebruikt worden om op een snelle manier een zicht te krijgen op de bestaande situatie en mogelijke knelpunten. Een aantal van die vragenlijsten zijn vrij toegankelijk en kan je terugvinden via onderstaande link.

https://www.werkbaarwerk.be/sites/default/files/documenten/Met_goesting_blijven_werken_en_leren_zelfbevragingsinstrument.pdf

<http://www.sociotechniek.be/synergy.htm>

<http://www.werk.belgie.be/VOW/>

Hoewel de vraagstelling verschillend is, vertrekken de meeste vragenlijsten wel vanuit een aantal gemeenschappelijke ideeën

We overlopen de vragen voor de 4 A's

5.4.1. Beoordelen van de kwaliteit van de arbeidsinhoud

Bij het beoordelen van de kwaliteit van de arbeidsinhoud staan 2 ideeën centraal:

- Minimale risico's op stress
- Maximale kansen om zichzelf te ontwikkelen of te ontplooiën.

Die worden aan de hand van zeven criteria beoordeeld namelijk:



- Volledigheid van het takenpakket
- (Aanwezigheid van) Organiserende taken
- (afwezigheid of beperkte aanwezigheid van) Kortcyclische taken
- Afwisseling (tussen moeilijke en makkelijke taken)
- Autonomie of het hebben van mogelijkheden om het werk zelf te regelen, te plannen
- Contact en samenwerkingsmogelijkheden en
- Informatievoorziening en afstemmingsmoeilijkheden

Bij volledigheid bekijk je of de functie bestaat uit een logische samenhangend geheel van voorbereidende, uitvoerende (de kerntaken) en ondersteunende taken.

Nagaan of de functie ook organiserende taken bevat, gaat over taken die worden uitgevoerd wanneer werknemers betrokken zijn bij de organisatie van werk. Concreet gaat het dan over werk dat niet met de eigen werkplek of functie te maken heeft. Wanneer werknemers ook organiserende taken opnemen krijgen werknemers ook de kans om zich in organisatorisch opzicht te ontwikkelen.

Kortcyclische taken zijn taken die men steeds opnieuw herhaalt. Dit soort taken leidt na verloop van tijd tot eenzijdige lichamelijke en geestelijke belasting. Taken of jobs die vooral gericht zijn op het verrichten van geestelijke arbeid, of intensief denkwerk lijken dan ook de oplossing maar ook dit soort jobs leveren overbelasting op. Vandaar dat er, wanneer het over kwaliteit van de arbeidsinhoud gaat, gezocht wordt naar taken die evenwichtig zijn. Waarbij er voldoende afwisseling is tussen geestelijke en routinematige arbeid.

Bij autonomie gaat men na in hoeverre werknemers zelf in staat zijn om werkplaats, volgorde en tempo te bepalen of de werkmethode te kunnen kiezen. Naast regelmogelijkheden hebben is het voor werknemers belangrijk om contact te hebben met collega's. Dat kan gaan van sociale contacten tot de mogelijkheid om elkaar een handje te helpen. Ook het beschikken over de nodige informatie over bijvoorbeeld de verwachtingen van de klant of de geleverde kwaliteit.

De verschillende vragen zijn er bijvoorbeeld op gericht om na te gaan hoe het staat met de kwaliteit van de arbeidsinhoud Men vraagt bijvoorbeeld of werknemers niet alleen uitvoerende taken hebben maar bijvoorbeeld ook voorbereidende of ondersteunende taken? Of werknemers zelf klein onderhoud van de machines uitvoeren of mogen meepraten over de manier waarop het werk verricht wordt. Is er werkoverleg? Moeten werknemers vaak en aan een snel tempo dezelfde taak uitvoeren, werkt men vaak alleen, worden problemen snel opgelost,...

5.4.2. Beoordelen van de kwaliteit van arbeidsvoorwaarden

Wanneer je de arbeidsvoorwaarden wil beoordelen kijk je naar de voorwaarden waaronder mensen bereid zijn te werken. Die arbeidsvoorwaarden worden in verschillende categorieën ingedeeld:

De primaire (verloning) secundaire (arbeidstijd en werkzekerheid) en tertiaire arbeidsvoorwaarden (ruimere personeelsbeleid).

Voor het beoordelen van de kwaliteit van de arbeidsvoorwaarden kan je heel wat informatie uit de sociale balans van de onderneming putten. In de sociale balans vind je bijvoorbeeld cijfers over in- en uitstroom

of verloop van medewerkers, opleidingsinspanningen, contracten en soorten arbeid waarvan de organisatie gebruik maakt. Daarnaast bestaan er ook vragenlijsten of checklists die in staat stellen om een volledig beeld op te leveren. Door een vragenlijst of checklist te gebruiken kan je peilen naar arbeidstijden en het gebruik van pauzes, overuren, verlofregelingen, opleidings- of promotiebeleid, manier van aanwerken, ...

Er bestaat al lange tijd een traditie om slechte arbeidsomstandigheden te compenseren via de arbeidsvoorwaarden en dan met name door loonsverhogingen. Inzetten op primaire arbeidsvoorwaarden volstaat niet. Vandaar dat arbeidsvoorwaarden een belangrijk punt zijn om rekening mee te houden wanneer we het hebben over werkbaar werk en kwaliteit van de arbeid. Werken aan goede arbeidsvoorwaarden gaat dan ook verder dan enkel inzetten op verloning.

5.4.3. Beoordelen van de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden

Wanneer we het hebben over de arbeidsomstandigheden dan kijken we vooral naar de omgeving waarin gewerkt wordt en bekijken we of die aan een aantal voorwaarden verantwoordt. Daarvoor kunnen we terugvallen op een uitgebreid aanbod aan voorschriften, regels en verplichtingen. Globaal genomen worden er een aantal veiligheids- en gezondheidsrisico's in kaart gebracht. Die risico's kan je onderverdelen in een tiental categorieën namelijk

- Het veiligheids- en gezondheidsbeleid van de onderneming
- De algemene voorzieningen
- Lawaai
- Verlichting
- Klimaat
- Gevaarlijke stoffen
- Lichamelijke belasting
- Trillingen
- Werkmiddelen, machines, gereedschap en werktuigen
- Straling

Het beoordelen van de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden sluit nauw aan bij de bevoegdheden van CPBW. Voor het beoordelen van de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden gaan we na of de omgeving waarin de werknemers werken aan een aantal voorwaarden beantwoorden. Er bestaan op dit moment al heel wat mogelijkheden om de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden in kaart te brengen. Zo moet een organisatie

- een jaarlijks actieplan opstellen waarin het doelstellingen opneemt om de arbeidsomstandigheden te verbeteren
- moet her personeel voorlichting en instructies krijgen over de veiligheid en gezondheidsaspecten van het werk. En gebeurt dit op vaststaande momenten of voor bepaalde categorieën van werknemers.

- Bestaan er heel wat deskundigen die het belast zijn met de controle van de arbeidsomstandigheden of die de organisatie bij kunnen staan bij het ontwikkelen en bevorderen van een veiligheidsbeleid.

Syndicaal aandachtspunt

Als ACV kunnen we terugvallen op een sterke traditie en syndicale betrokkenheid rond het beoordelen en verbeteren van de arbeidsomstandigheden. De uitdaging ligt hem vooral in het feit dat we die rol ook naar de toekomst toe willen blijven opnemen vandaar dat we toch willen wijzen op een aantal uitdagingen naar de toekomst toe.

- Eerst de praktijk dan de wetgeving. De wetgeving die we vandaag kennen kwam tot stand nadat de problemen zich stellen. Het is dus gemakkelijker gebleken om curatief te werken dan om preventief te werken. Vandaag weten we dat het veelvuldig tillen van zware lasten, rugklachten tot gevolg heeft. Wetgeving zorgt ervoor dat dit het gewicht beperkt wordt of dat er opleiding gegeven wordt rond rug besparend werken. We weten dat blootstelling aan bepaalde stoffen gezondheidsrisico's met zich meebrengen omdat het verleden ons leert dat bepaalde ziektes meer of enkel voorkwamen bij werknemers in een bepaalde sector. Voor heel wat "arbeidsmiddelen" waar we nu of in de toekomst gebruik van maken, weten we dit nog niet of onvoldoende. Vandaar dat het moeilijker is om hierop in te zetten vanuit het CPBW. Vanuit het principe "beter voorkomen dan genezen lijkt het ons wel zinvol om rond het gebruik van nieuwe technologie of technische snuffjes afspraken te maken met de werkgever. Niet zozeer om het gebruik ervan tegen te gaan maar wel omdat elk voordeel (voor de werkgever) ook nadelen kan hebben (voor de werknemer) en dat dus best gezocht wordt naar voordelen voor iedereen, of in elk geval het beperken van de nadelen voor de werknemers.
- gebruik van slimme toepassingen : denk aan slimme brillen, het gebruik van exo-skeletten, Augmented Reality of AR in productie en montage,... Al deze toepassingen leveren een positieve bijdrage aan productiviteit maar het (gezondheids)effect op de werknemer die ze gebruikt is nog niet gekend. En dat heeft te maken met het feit dat het over nieuwe toepassingen gaat. Een slimme bril of het gebruik van augmented reality, in productie of onderhoud heeft als voordeel dat ook laaggeschoolden bepaalde jobs, waarvoor ze voordien niet in aanmerking kwamen, kunnen uitvoeren. Maar diezelfde toepassingen zorgen bijkomend voor verarming of uitholling van de arbeidsinhoud omdat de toepassing de werknemer aanstuurt en er daardoor weinig kennis of opleiding nodig is. Terugdenkend aan de waarschuwing van Adam Smith is dat misschien niet de weg die we uitwillen. Bovendien is het nog onzeker wat de effecten zijn op de gezondheid. Vandaag waarschuwen experts voor het gebruik van smartphone of tablet voor het slapengaan omdat het blauwe licht van de beeldschermen onze slaap verstoort. Bij slimme brillen worden de taken doorgegeven door ze op de lens van de bril te projecteren. Op dit moment is nog onvoldoende duidelijk welk effect dat op lange termijn op onze ogen of hersenen gaat hebben. Een exo skelet is een soort pak dat werknemers ondersteunt tijdens het tillen van lasten maar we weten onvoldoende wat dit op langere termijn voor gevolgen heeft op het lichaam, op spieren en gewrichten of andere lichaamsdelen die niet door een exo skelet ondersteund worden. We zijn absoluut niet tegen het gebruik van dit soort nieuwe technologieën of hulpmiddelen maar stellen voor om op regelmatige basis stil te staan bij mogelijke gevolgen, de nodige risicoanalyse uit te voeren, en

aandacht te hebben voor ongewenste effecten door te luisteren naar ervaringen van werknemers en klachten au serieux te nemen.

5.4.4. Verbeteren van de kwaliteit van arbeidsverhoudingen

Arbeidsverhoudingen wijzen op de mate waarin en de manier waarop werknemers(-vertegenwoordigers) inspraak hebben in het beleid van de onderneming, direct via eigen inbreng of indirect via het sociaal overleg. Zo gesteld geven arbeidsverhoudingen vooral aan op welke manier werknemers(vertegenwoordigers invloed uitoefenen op de 3 andere A's van kwaliteit van de arbeid

Werknemersinspraak is niet alleen een onderdeel van kwaliteit van de arbeid het is ook een belangrijke voorwaarde om de kwaliteit te verbeteren. We stellen vast dat er meer en meer aandacht is voor kwaliteitsaspecten in collectieve arbeidsovereenkomsten maar daarmee is de kous niet af. Een CAO biedt een bepaald raamwerk of kader waarbinnen maatwerk mogelijk wordt. Vandaag schuilt er nog een grote uitdaging in het omzetten van wet- en regelgeving in de praktijk. Het beste, of beter slechtste voorbeeld is CAO 104 of het werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers. Heel wat werknemersvertegenwoordigers geven aan dat het ondanks het bestaan van een wettelijk kader, moeilijk is om stappen vooruit te zetten rond werkbaar werk. Nochtans heeft CAO 104 net tot doel om (oudere) werknemers, langer en met goesting aan de slag te houden. Vandaar dat we de werknemersinspraak willen versterken door in te zetten op goede arbeidsverhoudingen

En arbeidsverhoudingen gaat over meer dan alleen de verhouding tussen werknemersvertegenwoordigers en de werkgever. Het gaat ook over:

- de verhouding tussen werknemersvertegenwoordigers en hun collega's
- de verhouding tussen werknemers en hun leidinggevenden en
- de verhouding tussen werknemers onderling.

Om de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen in kaart te brengen, houdt men niet alleen rekening met de onderlinge verstandhouding tussen werknemers of werknemers en hun leidinggevenden, maar staat men ook stil bij de manier waarop informatie tussen de werkgever en de werknemers(vertegenwoordigers) verloopt of tussen werknemersvertegenwoordigers en de werknemers.

Werken aan goede arbeidsverhoudingen heeft tot gevolg dat de inspraak van werknemers vergroot, dat ze daadwerkelijk kunnen wegen op factoren die rechtstreeks te maken hebben met hun werk. Niet alleen indirect via het sociaal overleg maar ook via directe werknemersinspraak tijdens een werkoverleg, ontbijtsessie, toolboxmeeting, ... De directe werknemersbetrokkenheid kan het sociaal overleg versterken. Meer nog, in ondernemingen zonder formele overlegorganen is het de enige manier om inspraak te hebben. Veel werknemers zijn er zich bovendien niet van bewust dat ook in (kleine) ondernemingen zonder formele overlegstructuren, overleg met de werknemers georganiseerd moet worden. In heel wat gevallen voorziet de wetgeving in een te volgen procedure voor het werknemersoverleg bij "ontstentenis" of afwezigheid van een ondernemingsraad, Comité voor preventie en bescherming op de werkvloer of vakbondsafvaardiging.

Zoals eerder aangehaald zijn de meeste bedrijven georganiseerd door gebruik te maken van arbeidsdeling. Dat wil zeggen dat onderling samenhangende taken verdeeld zijn over verschillende functies en afdelingen. Vandaar dat het ook belangrijk is te bekijken welke effecten de veranderingen hebben op andere functies. Zelfs al maken die functies niet meteen deel uit van het verandertraject. Het gebeurt meer dan eens dat veranderingen voor de ene functie of binnen de ene afdeling ook gevolgen hebben op andere functies en afdelingen. Bovendien wordt er vaak gewerkt met targets, KPI's of doelstellingen per functie. En die verschillende doelstellingen kunnen tegenstrijdig zijn of elkaar tegenwerken.

“De klanten kunnen tot 8.00u 's morgens bestellingen plaatsen en ons beleid is dat wat je besteld voor acht uur, de dag zelf nog de deur uit gaat. De planning voor morgen wordt vandaag gemaakt tussen vier en vijf. Om vijf uur kunnen we in theorie al weten wat we morgen moeten maken en zouden we een efficiënte volgorde kunnen vastleggen, zodanig dat er niet te veel tijd verloren wordt met het omstellen van de machines. Maar doordat ze kunnen bestellen tot 8u en er dus een aangepaste planning moet opgemaakt worden, verliezen we bijna dagelijks tijd met het opnieuw omstellen van de machines naar iets wat we al eerder afgewerkt hadden. Op zich lukt het ons meestal wel om alles op tijd buiten te krijgen, maar dan mag er niets voorvallen. Als er dan eens een machine in panne valt, dan zijn we de sigaar. We hebben dat al 100 keer uitgelegd maar dat dringt precies niet door.”

Onderstaande schema kan je gebruiken om de informatie die je verzamelde op een systematische manier in kaart te brengen. De fiche start met het in kaart brengen van de veranderingen en stelt je in staat om die effecten voor de verschillende werkbaarheidsknelpunten in kaart te brengen. Je kan de fiche gebruiken als verslagblad of overzicht tijdens de contacten met de werkgever.

1. Wat kan er nu dat er voorheen niet kon?
Wat kan er niet meer dat vroeger wel kon?

2. Welke effecten heeft deze maatregel op...	
<ul style="list-style-type: none"> • De werkdruk van werknemers? Bv: Stijging/daling van de werkdruk bij andere werknemers, diensten of afdelingen; veranderde bezettingsgraad; extra verplichtingen of prestatiedruk; ... 	
<ul style="list-style-type: none"> • De emotionele belasting van werknemers? Bv. Concurrentie tussen werknemers of ploegen, gevolgen voor de sfeer op de werkvloer, afgunst en jaloezie, onderlinge (sociale) druk ... 	
<ul style="list-style-type: none"> • De taakvariatie bij werknemers? Bv. Nieuwe eisen op vlak van flexibiliteit of polyvalentie; meer/minder afstompend werk en meer/minder uitdagende jobs; ... 	
<ul style="list-style-type: none"> • De autonomie bij werknemers? Bv. Veranderingen met betrekking tot controle en toezicht op werknemers; meer/minder inspraakmogelijkheden of overlegmomenten; ... 	
<ul style="list-style-type: none"> • De ondersteuning die leidinggevers werknemers bieden? Bv. Haalbaarheid takenpakket leidinggevers; invloed op relaties tussen leidinggevers en werknemers; meer/minder aandacht voor informatie- en communicatiedoorstroom; ... 	
<ul style="list-style-type: none"> • De arbeidsomstandigheden van werknemers? Bv. Effecten op vlak van ergonomie; beschikbaarheid van aangepaste materialen of hulpmiddelen; invloed op omgevingsfactoren; ... 	
<ul style="list-style-type: none"> • De werk- en inkomenszekerheid van werknemers? Bv. Veranderde bezettingsgraadaantallen interim-/tijdelijke contracten; systemen van variabele verloning; ... 	

Syndicale aandachtspunten

Overheid, academici en sociale partners zijn er van overtuigd dat werken aan werkbaar werk en kwaliteit van de arbeid belangrijk zijn voor de toekomst van ons werk. Maar inzetten op kwaliteit van de arbeid is een delicate oefening omwille van de onderlinge samenhang tussen factoren die elkaar soms tegenwerken. Slechte arbeidsomstandigheden worden bijvoorbeeld vaak gecompenseerd door betere arbeidsvoorwaarden. Werken aan kwaliteit van de arbeid veronderstelt een integrale aanpak waarbij de 4 A's gelijk-tijdig en in onderlinge samenhang met elkaar aangepakt worden. Vandaar dat het ook vandaag moeilijk blijkt om stappen vooruit te zetten.

De checklists of vragenlijsten waar we naar verwijzen leveren geen cijfers of kwantitatieve gegevens op. Met andere woorden: je krijgt geen percentage om aan te tonen hoeveel de werkbaarheid erop vooruitgegaan is. Die metingen zijn in de eerste plaats een middel om het gesprek op gang te brengen en om een beleid te voeren. We raden wel aan om de kwaliteit van de arbeid op regelmatige basis te meten. In elk geval voor het verandertraject start, en als meting tussendoor. Want hoewel ze geen cijfers opleveren, leveren ze wel een goed beeld op van de richting die kwaliteit van de arbeid uitgaat.

6. Werknemersinspraak en sociaal overleg over organisatieverandering, innovatie en de invoering van nieuwe technologieën

We stonden in het vorige deel uitgebreid stil bij de kwaliteit van de arbeid en dat mag niet verbazen. Als ACV vinden we het belangrijk dat organisatieveranderingen, innovaties en het invoeren van nieuwe technologie niet alleen dienen om de resultaten en efficiëntie van organisaties verbeteren maar dat ze ook winstkansen opleveren voor werknemers. Winstkansen op vlak van werkbaar werk en kwaliteit van de arbeid. Maar dat is niet de enige reden. De 4A's van kwaliteit van de arbeid vormen meteen ook de fundamenten van ons sociaal overleg model. Toen vakbonden en werkgeversorganisatie aan het einde van de 2^{de} wereldoorlog afspraken maakten over de heropbouw van onze economie. Door het afsluiten van het sociaal pact in 1944 legden ze de basis voor ons huidige model van sociaal overleg. Tegelijkertijd maakten ze een aantal historische afspraken over werknemersinspraak in beleid van ondernemingen. Zo beslisten ze dat werknemersvertegenwoordigers een stem krijgen in het bepalen van arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden van werknemers. Arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen werden aanzien als terrein van werkgevers.

Maar tijden veranderen en ons sociaal overlegmodel begon barsten te vertonen, door de oliecrisis van de jaren 70 en de daaropvolgende economische crisis, maar later ook door toenemende automatisering en door de globalisering. De recentere crisis van 2008 en de uitdagingen naar de toekomst toe, zetten dit model nog meer onder druk.

Omdat werknemersinspraak en kwaliteit van de arbeid, hand in hand gaan, en belangrijke voorwaarden zijn voor werkbaar werk vinden we het belangrijk om nog even stil te staan bij de bevoegdheden die de verschillende overlegorganen hebben rond organisatieverandering, innovatie en invoering van nieuwe



technologieën. Vooral wat betreft de invoering van nieuwe technologie loont het de moeite om dieper in te gaan op de bepalingen van een iets of wat in onbruik geraakte collectieve arbeidsovereenkomst (cao).

6.1. CAO 39

Al in 1983 sloten de sociale partners een algemeen bindend verklaarde collectieve arbeidsovereenkomst betreffende de voorlichting en het overleg inzake de sociale gevolgen van de invoering van nieuwe technologieën. Cao 39 legt de spelregels vast voor het overleg bij invoering van nieuwe technologie en is van toepassing op alle ondernemingen die gemiddeld ten minste 50 werknemers tewerkstellen.

Wanneer je werkgever wil investeren in een *nieuwe technologie* die *belangrijke collectieve gevolgen* voor de werkgelegenheid, de werkorganisatie of de arbeidsvoorwaarden heeft dan moet de werkgever uiterlijk drie maanden vóór het begin van de inplanting ervan twee dingen doen:

- Enerzijds moet hij (geschreven) informatie geven over de **aard van de nieuwe technologie**, de economische, financiële of technische factoren die de **invoering rechtvaardigen** en over de **aard van de sociale gevolgen** van de invoering van nieuwe technologie. Daarnaast moet hij ook inzicht geven in de **tijdspanne of de termijn** die de werkgever voorziet om de nieuwe technologie in te voeren. Met andere woorden: wat wil hij invoeren, waarom wil hij dat doen en op welke termijn? Als de werkgever geen zicht heeft op de termijn die nodig is om de technologie in te voeren dan geldt de **effectieve inwerkinstelling** ervan.
- Anderzijds moet hij **overleg opstarten** met de werknemersvertegenwoordigers over de sociale gevolgen van de invoering van de nieuwe technologie op de betrokken werknemers. Dat overleg heeft te maken met:
 - o de vooruitzichten in verband met de werkgelegenheid van het personeel, de werkgelegenheidsstructuur en de voorgenomen sociale maatregelen inzake werkgelegenheid,
 - o de werkorganisatie en de arbeidsvoorwaarden
 - o de gezondheid en de veiligheid van de werknemers
 - o de vakbekwaamheid of competenties van werknemers en de eventuele maatregelen voor opleiding en omscholing van de werknemers.

De werkgever moet met andere woorden inzicht geven in de impact van de invoering van de nieuwe technologie. Het gaat dan niet alleen over het feit of de werkgever bepaalde jobs wil schrappen maar ook over de maatregelen die hij neemt om het jobverlies te beperken. Daarnaast moet hij ook inzicht geven in het effect van de invoering van de nieuwe technologie op de werkorganisatie en de arbeidsvoorwaarden van de werknemers die de nieuwe technologie gaan gebruiken. Het kan dus zowel gaan over positieve als negatieve gevolgen van de invoering van nieuwe technologie.

Om discussies te vermijden is het goed om weten dat je de nieuwe technologie moet bekijken in relatie tot **wat voordien gebruikelijk was in de onderneming**. Met andere woorden: is de gebruikte technologie nieuw voor de onderneming of niet? Zo zou het dus best kunnen dat de technologie al langer bestaat op de markt, maar toch nieuw is voor jullie onderneming omdat er in het verleden op een andere manier gewerkt werd.

Met sociale gevolgen doelt men op de gevolgen die op voorzienbare en globale wijze de werkgelegenheid, de werkorganisatie en de arbeidsvoorwaarden beïnvloeden. Het moet gaan om collectieve gevolgen waarbij 50 % en ten minste 10 werknemers van een bepaalde beroepscategorie betrokken zijn. Die berekening gebeurt niet voor elke categorie afzonderlijk, maar voor alle beroepscategorieën samen. Bovendien mag de invoering van nieuwe technologie niet leiden tot het beoordelen van prestaties van individuele werknemers.

6.1.1. Betrokken organen

In eerste instantie is dit voer voor de ondernemingsraad, al moet de werkgever de informatie bij gebrek aan ondernemingsraad (OR) ook bezorgen aan de vakbondsafvaardiging. Bovendien moet de vakbondsafvaardiging, zelfs in geval er een ondernemingsraad in het bedrijf is, betrokken worden bij alle veranderingen die de contractuele of gebruikelijke arbeidsvoorwaarden van werknemers kunnen wijzigen. In de praktijk is het dus zeer goed mogelijk dat zowel OR, het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW) als vakbondsafvaardiging betrokken zijn in het overleg over de invoering van nieuwe technologie. Wanneer de invoering van nieuwe technologie bijvoorbeeld een impact heeft op de veiligheid en gezondheid van de werknemers dan moet dit uiteraard ook besproken worden binnen het CPBW. De drie organen hoeven ook niet per sé gelijktijdig betrokken te zijn, maar een rol opnemen afhankelijk van het onderwerp en rekening houdend met de bevoegdheden van de overlegorganen.

6.1.2. In de praktijk

Stel dat je werkgever al geruime tijd bezig is met de ontwikkeling van een nieuwe “hoogtechnologische” productielijn die hij in dienst wil nemen op een bepaalde datum dan moet hij, volgens cao 39, uiterlijk drie maanden voor de invoering van de nieuwe technologie de schriftelijke informatie waarover we het eerder hadden, bezorgen aan de ondernemingsraad. Daarnaast moet hij het overleg opstarten met de werknemersvertegenwoordigers. Niets belet de werkgever om al vroeger in zijn kaarten te laten kijken. Hij kan dit bij wijze van spreken al doen op het moment dat hij met het idee speelt om een nieuwe technologie in te voeren.

Stel dat de werkgever jullie die schriftelijke informatie niet wil bezorgen omwille van de vertrouwelijkheid of uit angst dat de concurrentie met zijn ideeën gaat lopen. Dan is hij in dat geval niet verplicht om de informatie over de aard van de technologie schriftelijk te geven maar hij is wel verplicht om die informatie mondeling te geven. Bovendien moet hij de informatie over de sociale gevolgen wél nog steeds schriftelijk meedelen.

6.1.3. Sanctie en afdwingbaarheid

Zoals bij elke cao voorziet ook cao 39 in een sanctie voor werkgevers die de procedure niet volgen. In principe mag een werkgever die de procedure niet volgt, niet overgaan tot het ontslag van werknemers,



tenzij dit een ontslag is om redenen die vreemd zijn aan de invoering van nieuwe technologie. En dit ontslagverbod blijft gelden tot aan de effectieve inwerkingstelling van de nieuwe technologie dus tot die nieuwe technologie werkelijk operationeel is.

Voor de bepaling van de termijn is **het tijdstip** van invoeren van de nieuwe technologie belangrijk, maar ook de duur die hij **voorziet voor de effectieve invoering of inwerkingstelling** ervan. De periode begint te lopen 3 maanden voor de invoering van de nieuwe technologie tot 3 maanden na de effectieve inwerkingstelling. Stel dat de werkgever gedurende die periode een aantal werknemers ontslaat. Dan zal hij moeten bewijzen dat het ontslag niets te maken heeft met de invoering van de nieuwe technologie. Als hij dat niet kan bewijzen dat moet hij de betrokken werknemers een forfaitaire schadevergoeding van 3 maanden brutoloon betalen.

Laat ons bovenstaand voorbeeld verder bekijken: Stel dat de werkgever op 1 september 2019 wil starten met de invoering van de hoogtechnologische productielijn, dan zou hij het overleg uiterlijk moeten opstarten op 31 mei 2019. We gaan er, omwille van het voorbeeld vanuit dat er geen overleg plaats had. Dan nemen we de effectieve inwerkingsstelling van de nieuwe technologie als uitgangspunt voor het bepalen van de mogelijke sanctieperiode. Stel dat er al tests gebeuren met de nieuwe productielijn dan duurt het nog meestal nog verschillende maanden, bijvoorbeeld tot 31 oktober 2020, voor de nieuwe technologie effectief in werking genomen wordt. We tellen 3 maanden bij de voorziene datum voor het in gebruik nemen van de productielijn. In dit geval eindigt de “referteperiode” op 31 januari 2021.

Stel dat je werkgever in de periode tussen 31/05/2019 en 31/01/2021 overgaat tot ontslag, dan is het aan de werkgever om te bewijzen dat dit ontslag niets te maken heeft met de invoering van de nieuwe technologie. Indien hij dit niet kan bewijzen moet de werkgever een forfaitaire ontslagvergoeding van 3 maanden loon betalen.

In de praktijk stellen we vast dat het meestal een tijdje duurt voor de gevolgen voor de werknemers duidelijk worden. Soms verliezen werknemers pas maanden nadien hun job. Ook dan kan je, mits de werkgever de procedure niet naleefde, inzetten op de forfaitaire vergoeding voor de getroffen werknemers. De bewijslast verschuift dan wel naar de werknemer. Stel dat een aantal werknemers ontslagen worden in het najaar van 2021 en de betrokken werknemers zijn er van overtuigd dat dit een gevolg is van de invoering van die nieuwe technologie dan is het aan de werknemers, in de praktijk zijn het meestal de werknemersvertegenwoordigers, om te bewijzen dat dit effectief zo is.

Hoewel cao 39 voorziet in een sanctie voor het niet naleven van de procedure, willen we toch ook wijzen op de **hefboomwaarde van de cao**. Zelfs al kan je een schadevergoeding afdwingen, de verloren jobs kan je naar alle waarschijnlijkheid niet terugkrijgen. De verborgen kracht van de cao zit hem net in het feit dat je je werkgever, met de cao in de hand, kan wijzen op zijn/haar verantwoordelijkheid en de rol die het sociaal overleg hierin speelt. Op die manier voorkomen dat de situatie zich in de toekomst herhaalt.

6.2. Andere bevoegdheden

Daarnaast willen we er op wijzen dat ook de gebruikelijke bevoegdheden van de verschillende overlegorganen heel wat aanknopingspunten bevatten om de werknemersinspraak bij organisatieveranderingen,



innovaties en invoering van nieuwe technologie in goede banen te leiden. We pleiten er dan ook voor om die gebruikelijke bevoegdheden maximaal te benutten.

Zo moet de ondernemingsraad (OR) betrokken worden bij het sociale, economische en financiële beleid van de organisatie. De OR kan adviezen uitbrengen, suggesties aanreiken of bezwaar aantekenen over of tegen **collectieve maatregelen die de arbeidsorganisatie, de arbeidsvoorwaarden en het rendement van de onderneming (kunnen) wijzigen**. (Cao9. Art 10.) In de praktijk hebben organisatieveranderingen, innovaties en de invoering van nieuwe technologieën effect op het rendement van de onderneming. Meer nog, vaak zijn economische uitdagingen net dé reden voor een organisatie om een andere koers te kiezen.

Het Comité voor preventie en bescherming op de werkvloer (CPBW) heeftals 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°).

7. Goede afspraken maken goede vrienden

Een veranderproces brengt heel wat onzekerheid met zich mee voor werknemers. Veranderingen vragen geduld, doorzettingsvermogen maar ook regelmatige terugkoppeling. Het kan bijvoorbeeld een tijdje duren voor resultaten zichtbaar zijn. Bovendien kan een bepaalde verandering vertraging oplopen. Mensen haken af, anderen geraken net betrokken bij de veranderingen. Om te vermijden dat dingen opnieuw in vraag gesteld worden, kan het handig zijn een aantal afspraken vast te leggen in een formeel kader. Zo een afspraken kader betekent niet dat er geen vertrouwen is, het biedt vooral houvast aan mensen die minder of niet betrokken zijn.

Je kan afspraken maken met de werkgever over

- De rol die weggelegd is voor werknemers(vertegenwoordigers) tijdens het veranderingsproces
- De rol van management en direct leidinggevenden
- De manier waarop opvolging en terugkoppeling verlopen, op het sociaal overleg en daarbuiten
- De engagementen van de werkgever op vlak van inspraak en betrokkenheid
- De werkzekerheid van werknemers, tijdens het veranderingsproces maar ook daarna
- De personeelsbeleid op korte en langere termijn
- De bestaande functieclassificatie
- De loon en arbeidsvoorwaarden van werknemers
- De mogelijkheden om personeel om te scholen of bij te scholen

8. De Sherpa

Wat nu gedaan? De werkgever gaf aan dat hij/zij wil sleutelen aan de wil starten met een veranderproject? Een wegwijzer is handig, maar zelfs de meest ervaren reiziger doet af en toe beroep op gidsen of sherpa's. Weet dat je er niet alleen voor staat. Hieronder geven we een bondig overzicht van verschillende ACV diensten en collega's die je kunnen gidsen doorheen het veranderingsproces. Vergeet ook niet dat er ook buiten onze eigen organisatie heel wat mensen zijn bij wie je kan aankloppen.

De secretaris:

- Is het eerste aanspreekpunt voor werknemersvertegenwoordigers
- Kent de werking van syndicale overlegorganen.
- Is vertrouwd met de voorgeschiedenis van de onderneming, de werkgever,...
- Heeft een uitgebreid netwerk van syndicale diensten en contacten.
- Kan helpen om een syndicale strategie te ontwikkelen en je actief ondersteunen bij de uitvoering ervan
- Kent mogelijks ondernemingen met gelijkaardige ervaringen

De SSIWFT medewerker:

- Kan advies geven over theorie en praktijk
- Organiseert syndicale infosessies en ervaringsuitwisseling
- Kan je in contact brengen met delegees en secretarissen die ervaring hebben met fabrieken en organisaties van de toekomst
- Is vertrouwd met de werking van syndicale overlegorganen

De dienst vorming en onderneming van je centrale, verbond of Dienst Onderneming van de confederatie

- Kan een antwoord bieden op vormingsvragen
- Kan je (mogelijk) in contact brengen met werknemers(vertegenwoordigers) of vakbondssecretarissen uit andere ondernemingen die eenzelfde of gelijkaardig proces doormaakten.

De Samenwerker

- Kent andere ondernemingen die in een gelijkaardige situatie zitten.
- Kan informatie geven over verschillende subsidiekanalen zoals bijvoorbeeld ESF
- Is vertrouwd met de werking van syndicale overlegorganen.

Werknemers(vertegenwoordigers) en vakbondsvertegenwoordigers uit andere ondernemingen:

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

De juridische dienst van je centrale of van de confederatie

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

De studiedienst van je centrale of van de confederatie

Andere vakbonden binnen je onderneming:

- Kunnen eventueel medestander zijn. Vooral binnen het sociaal overleg kan het een meerwaarde zijn wanneer werknemersvertegenwoordigers op dezelfde golfengete zitten.
- 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 en projecten gericht op werkbaar werk, fabrieken en organisaties van de toekomst, innovatieve arbeidsorganisatie,...
- Kent sectorale afspraken en convenanten.

9. Woordenlijst

Doorwinterde reizigers vertrekken niet op pad zonder een zakwoordenboek. Wanneer je met de lokale bevolking in gesprek wil gaan, ken je best een aantal basiswoorden. Dat maakt het net iets gemakkelijker om een gesprek te hebben of een bepaalde plaats te bereiken. Het werken van morgen heeft ook een eigen taal. Onderstaande woordenlijst geeft een overzicht van woorden die vaak gebruikt worden. Je vindt hier niet alleen nieuwe woorden terug maar zal merken dat er ook oude taal en leenwoorden uit andere talen in voorkomen. Het is een zakwoordenboek en geen *Dikke Van Dale*, de woordenlijst is niet volledig maar zal je in elk geval al een eind op weg helpen.

2.0 – 3.0 – 4.0	2.0, 3.0, 4.0 worden gebruikt om aan te geven dat het over een vernieuwde of verbeterde versie van een al bestaand gegeven gaat bijvoorbeeld industrie 4.0, werk 4.0.
5S methode	Een methode die voortvloeit uit de LEAN-methodiek. 5S vertrekt vanuit het principe dat een geordende, veilige en schone werkplek leidt tot een beter bedrijfsresultaat. De 5 S'en staan voor scheiden, schikken, schoonmaken, standaardiseren en systematiseren. Er is een ook een 6S variant.
6S	Een variant op de 5S methodiek waaraan een zesde stap wordt toegevoegd zijnde: Safety of veiligheid.
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 Job-Demand-Control model van Karasek.
Additive manufacturing	Additieve productie, ook bekend als 3D-printen, is een transformatieve benadering van industriële productie die het mogelijk maakt om lichtere, sterkere onderdelen en systemen te creëren.
Agile	Agile staat letterlijk voor wendbaar, lenig en flexibel. Agile organiseren is een manier van denken, werken en organiseren. Het stelt organisaties in staat om snel en effectief in te spelen op veranderingen in de buitenwereld.
AGV	Automated guided vehicle is een geautomatiseerde robotwagen die zich zelfstandig in een bedrijf voortbeweegt.

AI	Zie artificiële intelligentie of AI.
Algoritme	Een algoritme is een eindige reeks instructies die vanuit een gegeven begin-toestand naar een beoogd doel leidt. Ook rekenschema of rekentaal die de basis vormt voor computerprogramma's.
Amazonisering	Verwijst naar het groeiend overwicht, bijna monopolie van een aantal grote internetgiganten en het effect dat ze hebben op andere bedrijven of organisaties binnen hun sector.
Andon	Techniek binnen Lean waarmee werknemers kunnen signaleren dat er ergens een probleem of storing is. Dit signaal kan verschillende vormen aannemen: licht, geluid, melding,...
AR	Zie Augmented Reality.
Arbeidsdeling	Is het proces waarbij een organisatie het volledige pakket van werkzaamheden dat moet worden verricht, opdeelt in verschillende taken en functies.
Arbeidskwaliteit	Heeft te maken met de eigenschappen van de arbeid zelf en de gevolgen daarvan voor de werknemer. Het laatste wordt bepaald door de mate waarin het werk in staat is aan de behoeften van de werknemer te voldoen. De intrinsieke kwaliteit kan door de werkgever beïnvloed worden. Dit kan onder meer door aanpassingen in de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen.
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.
Artificiële intelligentie	AI, of kunstmatige intelligentie is een tak binnen de informatica die bestudeert in hoeverre computersystemen taken kunnen verrichten die de mens nu nog beter kan.
Augmented Reality	Een aangevulde of toegevoegde realiteit, het is een beeld van de werkelijkheid waaraan elementen worden toegevoegd door een computer. Het bestaat uit een combinatie van virtuele en reële beelden.
Autonomie	De mate waarin werknemers invloed hebben op de planning en organisatie van hun eigen werk. Zie ook regelmogelijkheden.
Big data	Men spreekt van big data wanneer men werkt met een of meer datasets die te groot zijn om met reguliere databasemanagementsystemen onderhouden te worden.
Bottleneck	Letterlijk 'flessenhals'. Term die verwijst naar de plaats(en) in het productieproces waar de productie vertraagt en opstopping of file ontstaat.
BPR	Zie business process re-engineering (BPR).

Brown paper sessie	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.
Bureaucratie	Bureaucratie is een organisatiestructuur die gekenmerkt wordt door aan regels onderhevige procedures, verdeling van verantwoordelijkheid, hiërarchie en onpersoonlijke relaties.
Business intelligence	Business intelligence (BI) staat voor het verzamelen van gegevens binnen de eigen handelsactiviteit. Het kan omschreven worden als het proces van gegevens omzetten in informatie, dat vervolgens zou moeten leiden tot kennis en aanzetten tot adequate actie.
Business process re-engineering	Een managementtechniek en methodologie waarin een organisatie zijn bedrijfsprocessen fundamenteel en radicaal herstructureert om op deze manier grote verbeteringen in de organisatie te weeg te brengen.
CEO	Chief Executive Officer.
CFO	Chief Financial Officer.
CHO	Chief Happiness Officer.
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 van de werknemer centraal staat.
Cobot	Een cobot of collaboratieve robot is een robot die bedoeld is om fysiek met mensen te communiceren in een gedeelde werkruimte.
Co-creatie	In een proces van co-creatie worden producten en diensten samen met derden (klanten, eindgebruikers) ontwikkeld en verbeterd. Hierdoor wordt product development een gezamenlijke activiteit wordt, waardoor organisaties meer inzicht in de wensen en behoeften van hun stakeholders kunnen krijgen en de kans op succes wordt vergroot.
Cofinanciering	Verschillende vormen van gezamenlijke financiering, waarbij verschillende financieringsbronnen betrokken zijn, bv. op nationaal en internationaal niveau, overheids- en particulier niveau.
Competence management	Competence management is een moderne (en digitale) manier om aan competentie management en personeelsplanning te doen.
Competentie	Een geïntegreerd geheel van kennis en inzicht, vaardigheden en attitudes. Het is het vermogen om beroepstaken die essentieel zijn voor een functie/rol juist uit te voeren.

Competentievoorwaarden	De voorwaarden waaraan de karakteristieken moeten voldoen om te worden gezien als competenties of talenten.
CRM-data	Customer relationship management ofwel klantrelatiebeheer is een werkwijze evenals een technologie waarbij het optimaliseren van alle contacten met de klant centraal staat en er wordt getracht elke klant een individuele waardepropositie aan te bieden gebaseerd op zijn of haar wensen. De CRM-data zijn klantgegevens die uit de CRM Database kunnen gehaald worden.
Cross-functionele interacties	Het stimuleren van kennisdeling tussen medewerkers van verschillende afdelingen, bijvoorbeeld via teams of task forces. Dit faciliteert generaties en nieuwe combinaties van kennis.
Customer equity	Een managementstrategie die gebaseerd is op de optimale toegevoegde waarde voor de klant. Door het nastreven van excellente kwaliteit in de dienstverlening naar de klant. Dit leidt tot een grotere tevredenheid bij de klant en helpt bouwen aan een positief imago en een duurzame relatie tussen de klant en de organisatie.
Cyber Physical Systems	Cyber Physical systems (CPS) zijn mechanismen die worden bestuurd of gecontroleerd door computer-gebaseerde algoritmen, die nauw geïntegreerd zijn met het internet en zijn gebruikers.
Dashboard	Een scherm waarop werknemers tijdens de uitvoering van het werk feedback krijgen over de behaalde resultaten.
Data warehouse	Een datawarehouse is een onderwerp georiënteerde, geïntegreerde, tijdgeordende en niet vluchtige verzameling van gegevens ter ondersteuning van de besluitvorming van het management.
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.
Deming-cyclus	Zie PCDA Cyclus: Verbetermethode op basis van 4 stappen: (1) doelen en aanpak van de verbetering plannen, (2) test uitvoeren, (3) testresultaten evalueren en (4) de verbetering of oplossing invoeren.
Demotie	Degradatie. Overgang van een hogere functie naar een lager gewaardeerde functie.
Design for Assembly of DFA	Werkvorm waarbij kennis en ervaring vanuit de productieafdeling gebruikt wordt tijdens de ontwerpfase van producten. Om kosten, verspilling en productieproblemen bij de lancering van nieuwe producten te vermijden.
Design for Manufacturing DFM	Zie DFA.
Digital factory	In een digitale fabriek zijn de operationele processen (bijvoorbeeld het productieproces gedigitaliseerd en verlopen via het internet.

Digitalisering	Digitalisering is de overgang van informatie naar een digitale vorm, dat wil zeggen in een vorm die gebruikt kan worden door elektronische apparaten zoals computers. De term 'digitalisering' wordt ook regelmatig gebruikt om de ontwikkelingen in de samenleving of maatschappij) aan te duiden die te maken hebben met het toenemend gebruik van digitale informatie en apparaten.
Disruptie	Ontwrichting.
DOI	Het Digital Object Identifier System (DOI) is een code waarmee je vrijwel altijd het juiste document op internet kunt terugvinden.
Eco production	Eco-efficiëntie is het streven om hetzelfde product tegelijk goedkoper en milieuvriendelijker te maken. Eco production betekent ook dat men oog heeft voor duurzaam materiaal en energiegebruik en de materialenkringloop sluit.
EDI	Electronic data interchange (EDI) is een generieke term voor de elektronische uitwisseling van bepaalde bedrijfsdocumenten, zoals orders, rekeningen en bepaalde berichten of bevestigingen. Het is een onderdeel van electronic business, met name bij het goederenvervoer.
Employee driven innovation of EDI	Door werknemers aangedreven innovatie of innovatie die dankzij de praktijkervaring van werknemers tot stand komt.
Efficiëntie	Zoveel mogelijk bereiken met zo weinig mogelijk middelen, inspanningen.
EFRO	Europees Fonds voor Regionale ontwikkeling.
Employee Driven Innovation	Employee Driven Innovation of EDI is een innovatie die niet alleen door het management, maar door alle medewerkers van het bedrijf wordt gedreven en daarom vaak wordt aangeduid als een door medewerkers aangestuurde innovatie
Empowerment	Iemand in staat stellen eigenmachtig te beslissen en te handelen; ook methodieken gericht op individuen, groepen of organisaties om zelfvertrouwen, zelfbewustzijn en positief zelfbeeld te vergroten.
End to end engineering	End-to-end verwijst vaak naar leveranciers die een project van begin tot eind kunnen doorzien en alles kunnen leveren wat nodig is om een werkbare oplossing te creëren, of het nu gaat om hardware, software, arbeid, geschreven materialen, procedures of wat er verder ook maar nodig is maar wordt ook gebruikt om het sluiten van de keten aan te geven.
ERP	Enterprise resource planning (ERP) staat voor een computerprogramma (software) gebruikt binnen organisaties ter ondersteuning van alle processen binnen het bedrijf.
ESF	Europees Sociaal Fonds. Dit agentschap geeft subsidies voor projecten die te maken hebben met de arbeidsmarkt, opleiding en vorming, organisatieverbetering, personeelsbeleid,

ESF-Project	Een project dat wordt uitgevoerd met subsidies van het ESF. Meestal duurt een ESF-project 1 tot 3 jaar.
Exoskelet	Een exoskelet is een draagbare, externe structuur op het lichaam die de kracht van de mens versterkt.
Expertrol	Expertrol: ook wel sterrol.
Factories of the future	Fabrieken van de toekomst is de term verwijst naar technologisch ondersteunde, toekomstgerichte in België gevestigde bedrijven uit de maakindustrie.
First Time Right	In een keer goed doen, foutloos leveren van producten en diensten.
Flanders Synergy (ondertussen Workitects)	Een Vlaamse organisatie die bedrijven en organisaties die willen starten met innovatieve arbeidsorganisatie begeleidt en ondersteunt. https://www.workitects.be/
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.
Flexicurity	Flexicurity is een samentrekking van de Engelse woorden <i>flexibility</i> en <i>security</i> ; flexibiliteit en zekerheid.
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.
Flow	Letterlijk 'stroom'. Centrale term in het Lean-gebeuren. Verwijst naar de opeenvolging van verschillende processtappen. Idealiter bereikt men aan de hand van Lean een continue flow waarbij producten zonder storingen of oponthoud door de organisatie stromen.
Fluide organisatie	Fluide organisaties zijn organisaties die krachten en kwaliteiten van zelfsturing en klassieke hiërarchie verenigt.
Functioneel organiseren	Een functionele organisatie is een organisatievorm waarbij specialisatie van de functie als uitgangspunt dient voor de inrichting van de organisatie.
Future of work	De toekomst van werk. Dit is een term om aan te duiden dat we naar de toekomst toe op andere manieren gaan werken zonder dat het nu al geweten is op welke manieren dat zal gebeuren.
Gemba	Japanse term, vaak gebruikt bij Lean. Letterlijk de plaats waar de actie plaatsvindt, waar de waarde wordt gecreëerd. Verwijst naar de werkvloer.

Gestandaardiseerd werk	Manier van werken waarbij elke handeling en processtap nauwkeurig is vastgelegd in procedures en werkvoorschriften. Legt de manier en het ritme waarop werknemers moeten werken (zeer strikt) vast.
Geotracking	Verwijst naar track and trace systemen of automatische systemen om tijdsregistratie, verplaatsingen,...van werknemers te registreren.
Go-Meeting	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 verzamelnaam voor allerlei nieuwe werkvormen die werknemers – op het eerste zicht - meer autonomie en vrijheid geven waarbij Tijd en plaats onafhankelijk werken centraal staat.
Hololens	Slimme bril, ook wel google glasses, brillen waarbij door middel van virtuele realiteit inhoud toegevoegd.
Horizontaal organiseren	Horizontaal organiseren is een managementbeweging gericht op excellente werkprocessen. Het leunt niet op hiërarchie maar op samenwerkende proces-teams. Of kan erop gericht zijn het aantal hiërarchische niveaus in een organisatie terug te brengen.
HPWP of HPWS	High Performance Work Systems (of HPWS) zijn clusters van HR-instrumenten of activiteiten die leiden tot hogere prestaties bij medewerkers.
Human centered design	Human Centered Design Thinking is een methode die kan helpen bij maatschappelijke vragen waarvoor een niet voor de hand liggende of innovatieve oplossing nodig is.
Human centered production	Een productiesysteem waarbij de mens centraal staat.
IAO	Zie innovatieve arbeidsorganisatie.
Ilot	Industrial internet of things of industrieel internet der dingen, toepassing van internet der dingen op de industriële context.
IKZ of integrale kwaliteitszorg	Managementsysteem gericht op het uitbannen van allerlei kosten mbt kwaliteitsproblemen, herstellingen en nazorg. Centrale idee is dat alles van de eerste keer goed moet gebeuren.
Industrie 4.0	Deze term refereert naar de 4de industriële revolutie, waarbij de volgende stap na de digitalisering van de productieprocessen is om alle systemen met elkaar te verbinden en te laten communiceren.
Informatiebord	Zie ook dashboard.
Informeel Leiderschap	Het managementteam heeft vertrouwen in haar medewerkers en draagt verantwoordelijkheid over aan hen. Leden van het managementteam zijn meer "motivator" en "coach".

Innovatie	Innovatie of vernieuwing heeft betrekking op nieuwe ideeën, goederen, diensten en processen. Het innovatieproces omvat het geheel van menselijke handelingen gericht op vernieuwing. Er zijn twee soorten van innovatie namelijk, technologische innovatie en sociale innovatie.
Innovatieparadox	Uit onderzoek blijkt dat bedrijven veel kennis ontwikkelen. Het succes van innovatie wordt echter slechts voor 25% bepaald door O&O investeringen en voor 75% door factoren op het gebied van mens en organisatie.
Internet der dingen (Internet of things)	Het Internet der dingen verwijst naar de verbondenheid via het internet van computerapparatuur die is ingebed in alledaagse voorwerpen, zodat zij gegevens kunnen verzenden en ontvangen.
Interreg	Interreg is een Europees programma dat zich inzet voor grensvervaging in Europa.
Inzetbaarheidsmatrix	Zie fleximatrix.
Ishikawa diagram	Zie visgraat diagram.
Jidoka	Automatisering van foutdetectie. Jidoka ondersteunt het aanpakken van kwaliteitsproblemen bij de bron en voorkomt dat storingen of defecten zich over het productieproces verspreiden.
JIT of Just in Time	Principe dat bepaalt dat enkel datgene moet worden gemaakt wat nodig is, wanneer het nodig is, in de gevraagde hoeveelheid en kwaliteit.
Job carving	Het creëren van een functie door (bij)taken van andere functies samen te brengen in een functie die past bij de mogelijkheden van de functiehouder.
Job crafting	Baanboetsen, waarbij de werknemer zelf vormgeeft aan zijn job.
Job demands en job control	Een schema dat op basis van 2 variabelen (aantal taakeisen en aantal mogelijkheden) een onderscheid maakt tussen 4 soorten jobs, met 'actieve jobs' als de meest ideale. Opgesteld in de jaren 1970 door professor Karasek en nog steeds een referentie als men het heeft over kwaliteit van de arbeid. Ook soms JDC-model genoemd.
Kaizen	Een Japanse methodiek die door voortdurende verbetering de productiviteit wil verbeteren. Letterlijk betekent het 'uiteen halen en opnieuw in elkaar steken op een betere manier.
Kanban	Een signaal dat aanspoort tot herbevoorrading. Vaak in de vorm van kaartjes die op containers of stukken worden bevestigd. Regelt de productieflow.
Karasek-model	Een schema dat op basis van 2 variabelen (aantal taakeisen en aantal mogelijkheden) een onderscheid maakt tussen 4 soorten jobs, met 'actieve jobs' als de meest ideale. Opgesteld in de jaren 1970 door professor Karasek 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. Het 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.
KMO-portefeuille	De kmo-portefeuille is een Vlaamse subsidiemaatregel waarlangs ondernemers jaarlijks tot 15.000 euro subsidies kunnen krijgen voor ondersteuning in hun processen van ondernemen, innoveren en internationaliseren.
Kortcyclische taken	Korte en zich snel herhalende taken. Vaak wordt het tempo beheerst door een machine of lopende band. Kortcyclisch werk bevat geen leermogelijkheden en levert een verhoogde kans op stress door het ontbreken van regelmatigheid.
KPI	Zie key performance indicator.
Kwaliteit van de arbeid of het werk	Kwaliteit van arbeid betekent dat zowel in het werk, de werkomgeving als de organisatie alle voorwaarden zijn vervuld om zich goed te voelen bij het werk. De kwaliteit van de arbeid is afhankelijk van de arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen.
Lean-Management	Lean betekent slank. Een in oorsprong Japanse managementstijl die aan de hand van allerhande specifieke technieken (met 5S als meest gekende) streeft naar minimale verspilling tijdens het arbeidsproces. Centrale gedachte: het overbodige moet er af.
Leerbedrijven	Een leerbedrijf is een bedrijf waar studenten praktijkervaring kunnen opdoen. Een uitgelezen kans voor studenten om de theorie in praktijk te brengen. Op deze manier maken studenten op een actieve manier kennis met het werkveld en bedrijfsleven.
Management by numbers	Stijl van leidinggevendens waarbij het behalen van cijfers en doelstellingen belangrijker is dan inhoud.
Medezeggenschap	Het uitoefenen van invloed op de arbeidsomstandigheden, arbeidsrelatie en de organisatie door werknemers of andere direct betrokkenen of belanghebbenden.
Mittbestimmung	Duits model van medezeggenschap waarbij werknemersvertegenwoordigers en vakbonden deel uit maken van het bestuur van de onderneming.
Mood board	Een mood board is een visualisatie van een concept, idee, gedachte of gevoel. Een mood board gaat verder waar marktonderzoek stopt. Een mood board is een marketingtool die gericht is op het verkopen van het uitgebeelde concept, idee, gedachte of gevoel. Mood boards worden ook wel beeldcollages genoemd.
Muda	Begrip uit Lean. Japans begrip dat verspilling of waste betekent. Activiteit die middelen of inzet vraagt, maar geen toegevoegde waarde voor de klant creëert. Lean definieert – afhankelijk van de bron – 7 of 8 types verspilling.

Mura	Verspilling door variatie in volumes of aard van de orders.
Muri	Verspilling door overbelasting van mensen en machines.
Multidisciplinair	Verschillende beroepen, disciplines, of ook met betrokkenheid van mensen met verschillende kennis en ervaring.
Multi-inzetbaarheid	Zie polyvalentie.
Multimomentopname	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.
Nearshoring of nearshore outsourcing	Nearshoring of nearshore outsourcing is het uitbesteden van zakelijke activiteiten aan een organisatie in een relatief dichtbijgelegen ander land met lagere lonen. Nearshoring is te onderscheiden van offshoring, het uitbesteden van activiteiten naar verder weg gelegen landen.
Netwerkorganisatie	Organisatie die uit niet hiërarchisch verbonden onderdelen of teams bestaat die een eigen relatie hebben met de omgeving en snel inspelen op veranderingen in die omgeving of op vragen van klanten. De onderdelen werken autonoom. Ze worden eerder gefaciliteerd dan aangestuurd.
Networked factory	Een genetwerkte fabriek (of organisatie) is een samenwerkingsverband gebaseerd op -stabiele relaties tussen autonome organisaties. Door gebruik te maken van elkaars kerncompetentie en specifieke positioneringen ontstaat er een meerwaarde voor de gezamenlijke klantenkring.
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 tegenover deze nulmeting. Op die manier kan men vaststellen of en hoe de situatie is veranderd.
OEE	Overall Equipment Efficiency. Maat die het rendement van machines en middelen weergeeft, rekening houdend met hun beschikbaarheid, capaciteit en geleverde kwaliteit.
Offshoring	Uitbesteden van activiteiten naar verder weg gelegen landen.
Ondersteunende taken	Taken die het primair proces ondersteunen. Bijvoorbeeld: onderhoud, administratie, kwaliteit, personeelszaken, financiën, ...
Open innovatie	Open innovatie is de praktijk van bedrijven om innovatieve ideeën met anderen uit te wisselen, door processen of uitvindingen met andere bedrijven te verhandelen. Het betrekken van andere partijen bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten kan immers een enorme toegevoegde waarde zijn. Hierbij valt te denken aan samenwerking met andere bedrijven in de sector, toeleveranciers, universiteiten, en natuurlijk met de eindgebruiker/consument.

Operationele excellentie	Een perfect proces waarbij alle verspilling is gebannen en enkel nog activiteiten worden uitgevoerd die toegevoegde waarde creëren voor de klant.
Orderflow	Orderstroom. Dit is de weg die producten binnen de onderneming afleggen van bestelling door de klant tot levering aan de klant.
Organigram	Schematische weergave van de organisatiestructuur van een onderneming. Toont in één opslag de verbanden tussen verschillende diensten, afdelingen en hiërarchische niveaus.
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.
PaaS	Platform as a service, past in het service denken of het aanbieden van een bepaalde dienstverlening. In dit geval een platform voor de ontwikkeling van apps, een vorm van werken in de Cloud.
PCDA	Plan -DO -Check -ACT-verbetermethode of managementmethode die gebruik maakt van voortschrijdend inzicht. Gebruikt binnen continue verbeterprocessen. Staat voor plannen, doen of uittesten, Controleren of evalueren en Actie ondernemen, ageren of invoeren.
Parallel organiseren	Zie stroomsgewijs organiseren.
Performantieboard	Een bord waarop een overzicht wordt gegeven van de prestaties van een werknemer, team of teams.
Performantie	De mate waarin de gestelde doelstellingen efficiënt en effectief uitgevoerd worden.
Pick to light	Magazijnmedewerkers verzamelen de orders door een systeem van oplichtende lampjes en schermen. Een van de vele (nieuwe) systemen om orders te verwerken. Gelijkaardige systemen worden ook gebruikt in het productieproces.
Platte organisatiestructuur	Organisatiestructuur waarbij de hiërarchie tot een minimum is beperkt. Iedereen werkt zoveel als mogelijk op gelijke voet met elkaar samen.
Poka Yoke	Een middel dat ergens wordt ingebouwd om ervoor te zorgen dat productiefouten onmogelijk worden. Verwijst naar uiteenlopende zaken en ingrepen.
Polyvalentie	Een polyvalente medewerker is een medewerker die op meerdere plaatsen en voor meerdere activiteiten of jobs inzetbaar is. Van innovatieve arbeidsorganisaties wordt gezegd dat zij de polyvalentie van de medewerkers verhogen door ze binnen een zelfsturend team multi-inzetbaar te maken.

Preferentiematrix	Variant op de competentiematrix, bevat een overzicht van taken die werknemers (binnen) een team, het liefst doen.
Prestatiebeloning	Een beloning op basis van gepresteerde resultaten. Een prestatiebeloning kan worden toegekend aan een werknemer, team, teams of de hele onderneming. Kan worden gebruikt om onderlinge concurrentie tussen werknemers aan te wakkeren.
Primair proces	Verwijst naar de bewerkingen die en directe toegevoegde waarde bieden bij het productieproces.
Principe van minimale specificatie	Het principe dat de regels en procedures die 'van boven af' worden opgelegd zo veel mogelijk beperkt moeten blijven. Zorgt er voor dat zelfsturende teams de vrijheid van handelen hebben om zelf de problemen aan te pakken waar- tegen ze botsen.
Pro activiteit	Hoge interne verandersnelheid. Het vermogen om sneller dan de concurrentie te anticiperen of te reageren op veranderingen in de externe omgeving. Bij een dergelijke hoge interne verandersnelheid kunnen bedrijfsprocessen bijvoorbeeld sneller aangepast worden.
Procesgericht organiseren	Zie stroomsgewijs organiseren.
Procesoptimalisatie	Acties die er naar 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.
Productontwikkeling	Het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten om ze op de markt te brengen.
Pull systeem	Productiesysteem waarbij de vraag van de klant alle arbeidsprocessen in gang zet. Toepassing van het just-in-time-principe.
Push systeem	Productiesysteem waarbij alle arbeidsprocessen worden gestuurd door een centraal planningssysteem dat opdrachten formuleert op basis van verwachte klantvragen en -orders. Zonder rekening te houden met de reële klantvraag. Tegenovergestelde van het pull-systeem.
QRM	Quick Response Manufacturing. Soms vertaald als doorlooptijdverkorting. Methodiek om tijd tussen bestelling en leveren te minimaliseren door interne wachttijden weg te werken. Leunt dicht aan bij Lean.
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.
Regelende taken	Taken die het primaire proces regelen.

Regelmogelijkheden	Het zelf plannen en bijsturen van een proces, het oplossen van problemen en het bewaken, handhaven en verbeteren van de teamprestatie.
Regelvermogen	De mogelijkheden die de werknemers hebben om hun werk zelf te regelen.
Remote controlled plant	Vanop afstand bestuurbare fabriek of organisatie.
Reshoring	Het terughalen van productie uit lageloonlanden.
Robotisering	Robotisering wijst op het toenemend gebruik van robots, robots zijn steeds beter in staat taken van mensen over te nemen.
ROI	Return on Investment, terugverdiendtijd van een investering.
Root Cause analyse	Tot op het bot, Analyse die als doel heeft om de achterliggende structurele oorzaken bloot te leggen.
SaaS	Software as a service ook wel software on demand. De software wordt online aangeboden en klanten betalen voor de dienstverlening, bijvoorbeeld Office365 van Windows.
SAP	Ontwikkelaar van bedrijfssoftware. SAP staat voor Systemen, Applicaties en Producten.
Science and technology driven innovation	Innovatie die het gevolg is van onderzoek en ontwikkeling.
Scrum	Methode om (software)producten te maken. Er wordt gewerkt in multidisciplinaire teams die in korte sprints. Scrum is een term die afkomstig is uit de rugbysport. Bij een scrum probeert een team samen een doel te bereiken en de wedstrijd te winnen. Samenwerking is heel belangrijk en men moet snel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden.
Serious play	Methodiek waarbij spelletjes en speelgoed (Lego) gebruikt worden in een formele leeromgeving.
Silver bullet	Snelle en moeiteloze oplossing voor een probleem.
Single loop leren/coachen	Mensen zo coachen, dat zij voortdurend verbeteringen aanbrengen in de dingen die zij nu doen, of de dingen die zij nu al doen. Dit single loop learning' vindt plaats op het regelniveau en heeft als resultaat dat het individu zich bewust wordt van de consequenties die voortvloeien uit het eigen gedrag. Leren op dit niveau houdt in dat de ontwikkelingsactiviteiten gericht zijn op het verbeteren van gedrag binnen de bestaande inzichten en principes. Anders gezegd: 'single loop learning' is gericht op het verbeteren of uitbreiden en verbeteren van het gedragsrepertoire.
Sirris	Ondersteuningscentrum of -netwerk gericht op het ondersteunen van industriële bedrijven die willen innoveren.

Slimme fabriek	Slimme fabrieken maken gebruik van automatisering en digitale technologie (data) om kosten te drukken en kwaliteit, doorlooptijd en flexibiliteit te verbeteren.
Slimme toepassingen	Verzamelnaam voor toepassingen die onderling verbonden zijn en door gebruik te maken van AI steeds meer taken (kunnen)overnemen van de mens
Smart factory	Zie slimme fabriek.
Smart Glasses	Zie hololens, ook wel slimme brillen.
Smart production systems	Zie slimme fabriek.
SMED	Single-Minute Exchange of Die. Techniek die wordt gebruikt om de tijd voor het omstellen van machines en overschakelingen van het ene product naar een ander, drastisch te verminderen. Letterlijk: matrijswissel-in-één-minuut.
SNIF	Staat niet in mijn functieomschrijving.
Sociale innovatie	Een verzamelnaam voor innovatieve maatregelen om maatschappelijke problemen op te lossen. Dit kan gaan over initiatieven in op vlak van welzijn, milieu, mobiliteit, werk... Innovatieve arbeidsorganisatie is een onderdeel van sociale innovatie.
Sociotechniek:	De sociotechniek is een bedrijfskundige stroming gericht op het verbeteren van het functioneren van mens en organisatie door de inhoud en organisatie van de techniek en de menselijke arbeidstaken radicaal aan te passen of te veranderen.
Sop	Standard operating procedures of gestandaardiseerde werkvoorschriften.
Standaard operating procedures	Gestandaardiseerde werkvoorschriften.
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.
Sterrol	Verwijst naar het feit dat werknemers zich in een zelfsturend team 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, demotie...).
Sterrolhouder	Werknemer met een sterrol.
STI	Science and technology driven innovation, innovatie die het gevolg is van onderzoek en ontwikkeling.

Stroomsgewijs 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 arbeidsorganisatie. Doelstelling is om processen zo logisch en efficiënt mogelijk in te richten. Centrale pijler in de theorie over innovatieve arbeidsorganisaties.
Supermarkt (Warehouse) Lean	Voorraadpost dicht bij de plaats waar werknemers continu materiaal uit kunnen halen.
SWOT	Sterkte-zwakteanalyse: SWOT staat voor Sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen.
Taaksplitsing	Proces waarbij een bepaalde taak wordt opgesplitst in meerdere (kleinere) taken of handelingen.
Taakverbreding	Het uitbreiden van een taak, met andere taken van hetzelfde niveau.
Takttijd	Tijd die nodig is om een bepaalde productiehandeling uit te voeren, ook wel productieritme.
Taskmatrix	Een schematisch overzicht van de uit te voeren taken. Ook taakmatrix.
Taylorisme	Stroming binnen de managementwereld die verwijst naar de klassieke arbeidsorganisatie van F. Taylor. Uitgangspunt is dat een "wetenschappelijke" analyse van de werkprocessen, gecalculerde standaardprocedures en verregaande taaksplitsing automatisch leiden tot efficiëntie- en productiviteitswinst.
Teamwerk	Bij teamwerk gaat het om betrokkenheid op elkaar en de betrokkenheid op gezamenlijke doelstellingen. Belangrijk hierbij is de communicatie en het vertrouwen. Je kan het teamwerken binnen je organisatie te weten komen door te kijken naar de mate waarin medewerkers met elkaar wisselen van functie, gebruik gemaakt wordt van tijdelijk werkgroepen, of er sprake is van cross-functionele teams en de mate waarin de verschillende organisatieonderdelen belangrijke informatie delen en overleggen voor samenwerking.
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 en plaatsonafhankelijk werken	Verwijst naar werkvormen waarbij werknemers de vrijheid krijgen om te bepalen waar en wanneer ze werken.
Toyota Production System	Soms het Toyota Production System of TPS is een managementfilosofie die erop gericht is om verspillingen die geen toegevoegde waarde leveren, te elimineren uit het productieproces, vergelijkbaar met Lean. De methode is afkomstig van de Japanse autofabrikant Toyota. Door de 'slanke productie' zou

	de kwaliteit van het product omhoog en de kosten omlaag gaan, wat leidt tot een verbetering van het bedrijfsresultaat.
TPM	Total Productive Maintenance verwijst naar onderhoudsmanagement en streeft naar productiviteitsverbetering in fabrieken. TPM vergroot met name de beschikbaarheid en de prestaties van een machinepark.
TPOW	Zie Tijd en plaatsonafhankelijk werken.
TPS	Zie Toyota Production System.
TQM	Total Quality management, Zie integrale kwaliteitszorg.
Triple loop learning of coachen	Mensen de macht geven om de context waarin zij hun eigen afwegingen maken, te veranderen; dit met de intentie hen te helpen leren, te groeien en de resultaten te bereiken die zij daadwerkelijk wensen. Dit triple loop learning stelt essentiële principes van de organisatie ter discussie en heeft als resultaat dat het individu zich bewust wordt van de consequenties die voortvloeien uit het eigen gedrag, op welke inzichten de consequenties zijn gebaseerd en op welke principes of uitgangspunten deze inzichten weer zijn gebaseerd. Leren op dit niveau houdt in dat de ontwikkelingsactiviteiten gericht zijn op het transformeren van gedrag binnen nieuwe inzichten en principes. Anders gezegd: Triple loop learning is gericht op het transformeren van het gedragsrepertoire.
Tzatziki	Tzatziki Spel gebaseerd op het model van Karasek en ontwikkeld door Flanders Synergy. Wordt vaak gespeeld op het moment dat ondernemingen met innovatieve arbeidsorganisatie willen starten. Laat deelnemers ervaren welke invloed de arbeidsorganisatie heeft op zowel prestaties/productiviteit als op het welbevinden van werknemers.
Uberisering	Het aanbieden van diensten (door niet beroepsbeoefenaars) via een platform of digitale toepassing, vergelijkbaar met de manier waarop Uber werkt.
Unmanned Factory	Onbemande fabriek.
User Centered design	Het ontwerpen van producten of diensten waarbij het gebruiksgemak voor de klant voorop staat.
Value added	Toegevoegde waarde.
Value streams	Zie waardenstroom of -keten. Grafische weergave van alle processtappen die samen een product of dienst produceren, inclusief hun onderlinge relatie. Een VSM toont dus ook hoe onderlinge afstemming en informatie-uitwisseling verloopt.
Verandermanagement	Veranderingsmanagement houdt zowel in dat de noodzakelijke verandering in een organisatie wordt opgewekt als het beheren van de dynamiek van verandering door de organisatie implementatie en ondersteuning van verandering.

Verspilling	Activiteit die middelen of inzet vraagt, maar geen toegevoegde waarde voor de klant creëert. Lean definieert – afhankelijk van de bron – 7 of 8 types verspilling: overproductie, te grote voorraden, defecten, onnodig transport, zinloze bewegingen, wachttijden, overbewerking en onderbenutting van menselijk talent.
Virtuele realiteit	Schijnwerkelijkheid, creëren van een wereld via computertechnologie.
Visgraatdiagram	Techniek om processen en problemen te analyseren door op zoek te gaan naar dieperliggende oorzaken en deze schematisch weer te geven. Vaak gebruikt in combinatie met 5W's + 1H.
Visueel management	Managementstijl die veelvuldig gebruik maakt van visuele hulpmiddelen. Tot het repertoire van deze managers horen onder andere het gebruik van kleurcodes om materialen te ordenen en de toepassing van allerhande symbolen om werknemers feedback te geven over de kwaliteit van het geleverde werk.
Vlaio	Vlaams Agentschap voor innoveren en ondernemen.
Vorbereidende taken	Taken die het productieproces voorafgaan bijvoorbeeld planning.
VUCA	Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous, wordt gebruikt om aan te geven dat we in een snel veranderende wereld met veel onzekerheid, hoge complexiteit leven.
Waardegebonden competenties	Waarden zijn idealen die in een samenleving of groep worden nagestreefd. Om ervoor te zorgen dat die waarden worden beleefd binnen uw organisatie, moet je ze vertalen in waardegebonden competenties. Deze competenties worden verwacht nageleefd te worden bij de uitoefening van elke functie binnen uw organisatie. Voorbeeld van een waardegebonden competentie is respectvol omgaan met elkaar.
Waardenstroom of -keten	Waardestromen worden meestal gebruikt binnen het Lean-denken. Ze beschrijven de processen die goederen doorlopen tijdens het productie- of arbeidsproces. En maken systeemverliezen of –fouten visueel aanschouwelijk.
Waste	Zie: verspilling.
Werkbaar werk	Werk dat tegelijkertijd voldoet aan deze vijf criteria: het is werk dat Boeiend en uitdagend is Voldoende ruimte laat om werk en privé op elkaar af te stemmen Werknemers kansen biedt om zich te ontplooiën en om bij te leren De gezondheid geen geestelijke en/of lichamelijke schade toebrengt Werknemers voldoende zekerheid biedt over het behoud van werk en inkomen.
Werkdruk	De mate van arbeidsbelasting vanuit taakeisen zoals het werkvolume, het werktempo en tijdslijmieten. Hoge werkdruk is de grootste risicofactor voor werkstress.

Work 4.0	Ook wel werk 4.0, wordt in combinatie met industrie 4.0 gebruikt om aan te geven dat de manier waarop we werken, de benodigde competenties, contracten, ... zullen veranderen.
World Class manufacturing	Via een moderne productie, in staat zijn om de wereldwijde concurrentie met andere vergelijkbare bedrijven aan te gaan.
WPI	Workplace innovation, werkplekinnovatie of innovatieve arbeidsorganisatie.
Zelf organiserend team	Zie zelfsturend team.
Zelfregelend team	Zie zelfsturend team.
Zelfregulering	Is gelijk aan zelfsturing, behalve dat de doelen al vastliggen. Het is een vorm van feedback waarbij de persoon, de groep of het deelsysteem in kwestie zelf de terugkoppeling verzorgt. Wanneer er zelfregulering wordt toegepast wordt er door een groep onderling bepaald of iets geoorloofd is of niet. Er zijn geen vastgelegde regels die worden gehandhaafd door een derde partij.
Zelfregulerende teams	Zie zelfsturend team.
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 hiërarchische leidinggevende. In een zelfsturend team wordt een deel van de bevoegdheden die traditioneel bij de teamleider/chef/ploegbaas liggen 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.
Zelfsturing	Een doorlopend proces waarin men handelingen richt op het bereiken van doelen die men zelf, op basis van een eigen visie, kiest en herziet. Een eigen koers kiezen en weten te realiseren in en buiten de organisatie, rekening houdend met de eigen sterke en zwakke kanten, interesses, waarden en ambities.