

ACADEMIEJAAR 2013-2014

VAKORGANISATIES EN VERANDERINGSTRAJECTEN NAAR INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIES

HOE STRUCTUREEL OMGAAN MET VERANDERINGSTRAJECTEN IN DE
MAAKINDUSTRIE

Scriptie ingediend door **KAAT GOORTS** voor het behalen van het
bachelordiploma in het sociaal werk

VAKORGANISATIES EN VERANDERINGSTRAJECTEN NAAR INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIES

HOE STRUCTUREEL OMGAAN MET VERANDERINGSTRAJECTEN IN DE MAAKINDUSTRIE

KAAT GOORTS

ABSTRACT

Het ziekteverzuim in de Belgische bedrijven was nooit zo hoog als in het jaar 2012. Belgische bedrijven gaven in 2012 gemiddeld 13% meer uit aan gewaarborgd loon dan in 2008. De oorzaken van dit toegenomen langdurende verzuim zijn divers. Opmerkelijk is dat een groot deel van de langdurig zieke werknemers mentaal heeft afgehaakt. Ze voelen zich ondergewaardeerd en kunnen zich niet langer identificeren met de cultuur en waarden van de organisatie (SD worx, 2013). De Belg zal in de toekomst echter langer moeten werken om onze verzorgingsstaat te financieren. Daarom gaan steeds meer bedrijven nadenken over de problematiek van ziekteverzuim, burn-out, vergrijzing, stresserende jobs ... Een groeiende groep wil ook echt aan de onderliggende oorzaken werken. Een belangrijke oorzaak is de organisatie van arbeid in ons land. Een veranderingstraject in zulke bedrijven houdt in dat er wordt nagedacht over de structuur van het bedrijf en over de impact ervan op werkbeleving en kwaliteit van werk. Een veranderingstraject is een erg ingrijpend proces voor een organisatie en haar cultuur. Vakorganisaties geven aan dat ze zich weinig betrokken voelen in zo'n proces (Delissen-Jacobs, Gryp & Peirsman, 2014). Om de slaagkansen van een veranderingstraject te verhogen is het echter belangrijk dat vakorganisaties een actieve rol gaan opnemen. Dat blijkt uit de ervaringen van Flanders Synergy met verschillende soorten veranderingstrajecten en uit een onderzoek bij 24 binnen- en buitenlandse cases van organisatievernieuwing (Delissen-Jacobs, Gryp & Peirsman, 2014). In dit bachelorproject wordt beschreven hoe vakorganisaties kunnen omgaan met deze veranderingstrajecten en welke rol zij er zelf in kunnen spelen. Daarnaast wordt kritisch gekeken naar de rol van de werkgever bij het overleg met de sociale partners.

Kernwoorden: veranderingstraject, vakorganisatie, werkbeleving, betrokkenheid, innovatief, organiseren.

ACADEMIEJAAR 2013-2014

Scriptie ingediend voor het behalen van het bachelordiploma sociaal werk

Als je doet wat je leuk vindt, hoef je nooit te werken.

-Mahatma Gandhi

Woord vooraf

Dit bachelorproject is tot stand gekomen dankzij de ondersteuning en hulp van heel wat mensen uit mijn omgeving. Graag wil ik in eerste instantie mijn stageplaats, Flanders Synergy, bedanken voor de grote leerkansen die ze mij geboden heeft doorheen de stage. In het bijzonder wil ik daarbij mijn stagebegeleidster, Mieke Van Gramberen, bedanken die mij doorheen het hele proces aangemoedigd en geholpen heeft.

Voor de methodologische ondersteuning wil ik graag Wim van Opstal en Astrid Coates bedanken. Zij reikten mij een sterk kader en goede handvaten aan om op een zelfstandige manier aan de slag te gaan met mijn project. Ook mijn praktijklector Bram Roosens wil ik bedanken voor de ondersteuning en aanmoediging op de lange weg naar dit eindproduct. Hij heeft steeds met succes het proces bewaakt en op tijd bijgestuurd waar dat nodig was. Bart Franck, die mij tot bij Flanders Synergy heeft geleid en mijn eerste stapjes in het proces heeft opgevolgd, deed dat met veel toewijding en wil ik daar ook voor bedanken.

Het spreekt voor zich dat ik mijn ouders, broer, zus en familie wil bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun in alles waar ik aan werkte. Ze hebben mij de kans gegeven om deze studie op een onbezorgde manier te kunnen volgen en gaven mij steeds alle kansen om mij op een maximale manier te ontplooien. Zonder hen was ik nooit zo ver gekomen en was ik nooit de persoon geworden die ik nu ben.

Mijn kotgenoten, die voor mij soms een tweede familie zijn, verdienen ook een plaats in dit dankwoord. Zij luisterden naar mijn klaagzangen wanneer alles wat moeilijker liep en hielpen me vervolgens weer in het zadel. Ook mijn vrienden stonden steeds klaar voor mij, de MAD groep mag zich hier zeker en vast bijrekenen.

Verder wil ik graag alle mensen bedanken waarbij ik een interview heb mogen afnemen, die tijd gemaakt hebben voor mijn onderzoek en die een waardevolle bijdrage hebben geleverd. Ook de bedrijven Danone, Bombardier en Punch Powertrain wil ik bedanken voor de warme ontvangst en de open gesprekken.

Tot slot wil ik graag Wim Reynders en Leen Peeters bedanken die deze bachelorscriptie hebben nagelezen op taal- en inhoudsniveau.

-Kaat Goorts-

Inhoudsopgave

Woord vooraf	i
Inhoudsopgave	ii
Inleiding.....	1
1 Referentiekader	4
1.1. Sociaaleconomische trends op de arbeidsmarkt.....	4
1.1.1. Tendensen m.b.t. de werkzaamheidsgraad in België	4
1.1.2. Toekomst van de industrie	5
1.1.3. Evolutie van het ziekteverzuim	6
1.2. Wat is innovatieve arbeid/innovatieve arbeidsorganisatie	7
1.2.1. Kwaliteit van de arbeid	7
1.2.2. Kwaliteit van de organisatie.....	9
1.3. Veranderingstrajecten.....	10
1.3.1. Fasen van een veranderingstraject	11
1.4. Flanders Synergy	12
1.4.1. Missie en visie	12
1.4.2. Visie op toekomst van de industrie	13
1.5. Vakorganisaties.....	13
1.5.1. Vakorganisaties zijn professioneel en interprofessioneel	13
1.5.2. Interprofessioneel overleg.....	14
1.5.3. Professioneel overleg	15
1.5.4. Visie op toekomst van de industrie.....	16
2 Methodologie.....	18
2.1. Eerste fase van het onderzoek: theoretisch onderzoek	18
2.2. Tweede fase van het onderzoek: empirisch onderzoek	18
2.3. Derde fase van het onderzoek: terugkoppeling van de resultaten	19
3 Theoretisch onderzoek naar veranderingstrajecten	20
3.1. Belichten.....	20
3.1.1. Huidige opgenomen rol.....	20
3.1.2. Theoretische rol in de toekomst	22
3.2. Richten	24
3.2.1. Huidige opgenomen rol.....	24
3.2.2. Theoretische rol in de toekomst.....	24
3.3. Inrichten	25

3.3.1.	Huidige opgenomen rol.....	25
3.3.2.	Theoretische rol in de toekomst.....	25
3.4.	Verrichten	26
3.4.1.	Huidige opgenomen rol.....	26
3.4.2.	Theoretische rol in de toekomst.....	26
3.5.	Besluit	27
4	Empirisch onderzoek	29
4.1.	Bombardier	29
4.1.1.	Belichten	30
4.1.2.	Richten.....	31
4.1.3.	Inrichten.....	32
4.1.4.	Verrichten.....	33
4.1.5.	Besluit.....	34
4.2.	Danone	35
4.2.1.	Belichten	36
4.2.2.	Richten.....	38
4.2.3.	Inrichten.....	39
4.2.4.	Verrichten.....	41
4.2.5.	Besluit.....	42
4.3.	Punch Powertrain	43
4.3.1.	Belichten	43
4.3.2.	Richten.....	44
4.3.3.	Inrichten.....	45
4.3.4.	Verrichten.....	45
4.3.5.	Besluit.....	47
5	Terugkoppeling van de resultaten	48
6	Conclusies en aanbevelingen	49
6.1.	Algemene conclusies.....	49
6.2.	Algemene aanbevelingen.....	57
6.3.	Flanders Synergy	60
6.4.	Algemeen besluit.....	61
7	Bibliografie.....	62

Inleiding

Dit bachelorproject handelt over de structurele rol die vakorganisaties kunnen spelen in veranderingstrajecten naar meer innovatieve arbeidsorganisaties. Het onderzoek beperkt zich tot de maakindustrie, waarin er al wat beweging is rond innovatieve arbeidsorganisaties. Vakorganisaties geven echter aan weinig voeling te hebben met deze trajecten, weinig overleg te hebben met de werkgevers en achter de feiten aan te lopen. Vandaar dat er een grote behoefte is aan een onderzoek dat een kader aanreikt om een meer actieve rol te kunnen opnemen in een veranderingstraject naar een innovatieve arbeidsorganisatie (Delissen-Jacobs, Gryp & Peirsman, 2014).

De maakindustrie staat, misschien wel meer dan andere sectoren, voor grote uitdagingen: hoe blijf je competitief tegen lageloonlanden, hoe ga je om met ziekteverzuim in de sector, hoe ga je om met de stijgende werkdruk, flexibiliteit, de krapte op de arbeidsmarkt ... Steeds meer bedrijven kiezen ervoor de efficiëntielogica toe te passen en te gaan werken aan een innovatieve arbeidsorganisatie. Een innovatieve arbeidsorganisatie werkt zowel aan de kwaliteit van de arbeid als aan de slagvaardigheid of efficiëntie van de organisatie.

“We can't beat Beijing on price” is een beroemde uitspraak geworden na het project ‘Better, not cheaper’ in Duitsland. Het was een project waarin de Duitse metaalbond tegen de gedachte van lage kosten en lage lonen in ging op basis van economische argumenten. De uitdaging was om betere producten te produceren en te gaan voor efficiënte productieprocessen en kwalitatieve, innovatieve producten. Focussen op lage (arbeids)kosten is strategisch onhaalbaar en sociaal onwenselijk (De Spiegelaere, 2011).

Duitsland is niet het enige land dat nadenkt over innovatieve arbeidsorganisaties. Ook hier in België zijn er al wel wat veranderingstrajecten lopende in verschillende sectoren. Afhankelijk van de sector kan een veranderingstraject ontstaan vanuit twee soorten ‘problemen’. In de maakindustrie speelt vaak in eerste instantie de economische factor: het bedrijf is onvoldoende efficiënt en dreigt in de problemen te komen. Zoals in het voorbeeld van Better, not cheaper kunnen ook wij niet focussen op lage (arbeids)kosten. Daarom gaan bedrijven bij ons op zoek naar manieren om efficiëntie en kwaliteit voorop te stellen (De Spiegelaere, 2011).

Een andere invalshoek is die van kwaliteit van de arbeid. Op een ogenblik dat de levensverwachting voortdurend stijgt, zouden loopbanen logischerwijs langer moeten duren. Maar er zijn als maar meer werknemers die in de tweede helft van hun loopbaan invalide worden. Tussen 2001 en 2011 is het aantal invaliden van 60 tot 64 jaar met 74% gestegen (SD worx, 2013).

Mensen die langer moeten werken in een slopende en/of stresserende job krijgen vaak te maken met mentale of fysieke gezondheidsproblemen. Dit kan aanleiding geven tot de wil om te veranderen. Veranderingstrajecten werken dan ook aan kwaliteit van de arbeid. De bedoeling hiervan is dat werknemers een kwalitatieve job hebben die afgestemd is op hun talenten en die ze ook effectief langer kunnen volhouden. Het ziekteverzuim moet daardoor sterk dalen en de tevredenheid van de werknemers stijgen (Karasek, 1990). Uit de praktijk blijkt, volgens Flanders Synergy, dat dat ook het geval is.

Flanders Synergy is een organisatie die onderzoek doet naar veranderingstrajecten op basis van de theorieën van werkbaar werk en sociale innovatie. Ze bieden opleidingen aan en geven ondersteuning aan bedrijven die bezig zijn met veranderingstrajecten naar een innovatieve arbeidsorganisatie. Dankzij hun expertise binnen dit onderwerp en hun ervaring in meerdere cases kunnen zij gericht adviezen geven. Hun missie is het promoten bevorderen en initiëren van innovaties op vlak van slagvaardige organisaties (in termen van efficiëntie, flexibiliteit, kwaliteitsvolle werking, innovatief en duurzaam karakter) en een betere kwaliteit van de arbeid (meer "actieve" jobs).

Flanders Synergy is van mening dat vakorganisaties een grote toegevoegde waarde kunnen zijn voor een bedrijf dat arbeid wil herdenken. Zij merken vanuit hun ervaringen dat vakorganisaties in veel cases de 'missing link' vormen in het grotere geheel van partners die betrokken zijn bij een veranderingstraject naar innovatie arbeidsorganisaties (Flanders synergy).

Het is belangrijk dat dit 'grotere geheel van partners' tot een consensus kan komen. Vakorganisaties kunnen een sleutelpositie innemen bij het implementeren van veranderingstrajecten en in het overleg dat hiermee gepaard gaat. Tot nog toe hebben deze organisaties vaak het gevoel te laat op de hoogte te zijn van de plannen van een bedrijf en daardoor steeds achter de feiten aan te lopen. Zowel voor een vakorganisatie als voor bedrijven is het een mooi uithangbord wanneer men kan zeggen dat de organisatie van arbeid in hun bedrijf innovatief is en het bedrijf slagvaardig en productief, het ziekteverzuim miniem en de medewerkers tevreden. Het lijkt dus zeker de moeite te investeren in het sociaal overleg hieromtrent om de slaagkansen voor deze veranderingstrajecten te vergroten.

"In het kader van een vernieuwd industrieel beleid en in het bijzonder het transitieproject worden heel wat doelstellingen op korte, middellange- en lange termijn geformuleerd. Onder meer jobcreatie en kwaliteitsvolle jobs. Het wordt een hele uitdaging om als vakbond deze doelstellingen van nabij op te volgen."

-ABVV Metaal

"De industrie laten evolueren naar een duurzame, door waarden gedreven en innovatiegerichte economische tak kan maar slagen op voorwaarde dat 'de mens' als kloppend hart van de industriële organisaties, centraal komt te staan en dus niet meer wordt beschouwd als een verlengstuk van de machine."

-ABVV Metaal

Vakorganisaties worden in de publieke opinie vaak afgebeeld als conservatieve krachten die tegen elke vernieuwing zijn en enkel uit zijn op hoger loon. Toch zijn vakorganisaties, zeker in de maakindustrie, te vinden voor het idee van meer innovatief organiseren. Het is echter niet omdat vakbonden meer aandacht hebben voor innovatieve arbeidsorganisaties dat zij over dit thema al veel expertise, traditie en werking hebben kunnen uitbouwen. Daarom hebben de vakorganisaties gezamenlijk een ESF¹-projectaanvraag ingediend teneinde te kunnen onderzoeken hoe ze als vakorganisaties kunnen omgaan met innovatieve arbeidsorganisaties en welke rol ze hierin kunnen opnemen. Volgens hen zijn de resultaten van innovatieve arbeidsorganisaties positiever

¹ Europees Sociaal Fonds

en evenwichtiger wanneer ze samen gaan met goed sociaal overleg. Op het niveau van de vakorganisaties is er dus zeker draagkracht voor dit onderzoek.

“Een vernieuwd industrieel beleid kan niet zonder de actieve betrokkenheid van de werknemers. De vakbond moet een stem hebben in het debat over de industrie, van de tekentafel tot op de werkvloer.”

-ABVV Metaal

“De veelbelovende claims die de innovatie arbeidsorganisatie krijgt opgespeld, komt natuurlijk ook ter ore van heel wat vakbondsmilitanten op de werkvloer, hun secretarissen en andere vakbondskrachten. De bewering lijkt te mooi om waar te zijn. Of niet? Een genuanceerde en syndicale kijk op de zaak is welkom.”

-ACV groenschrift

“Om van de innovatieve arbeidsorganisatie een succes te maken, is het zeer belangrijk dat de veranderingen in de werk- en productieprocessen breed gedragen en ondersteund worden binnen de onderneming. Een sterke betrokkenheid is dan ook cruciaal. Om die betrokkenheid te bewerkstelligen, is sociaal overleg natuurlijk het medium bij uitstek.”

-ACV groenschrift

De output van dit bachelorproject is enerzijds een kritisch overzicht van de rollen die een vakorganisatie in theorie, volgens interprofessionelen, zou moeten opnemen in een veranderingstraject naar innovatieve arbeidsorganisatie en anderzijds, hoe dit in de praktijk in zijn werk gaat, in drie verschillende cases. Daarnaast wordt een weergave gegeven van een wenselijke rol die vakorganisaties in de toekomst kunnen spelen en aanbevelingen aan verschillende instanties die hierbij kunnen helpen. Dit onderzoek handelt over de maakindustrie. Door deze afbakening kan voorkomen worden dat bepaalde rollen die een vakorganisatie opneemt sectorgebonden zijn. Alleen wanneer het onderzoek goed is afgebakend, maakt het kans op voldoende diepgaande uitkomsten. Het is niet de bedoeling dat dit onderzoek ingaat op vergelijkingen met buitenlandse projecten. Deze projecten kunnen wel een inspiratiebron vormen, bijvoorbeeld ‘Better, not cheaper’ in Duitsland.

Vakorganisaties zijn vragende partij naar een onderzoek van deze aard. Dat blijkt onder meer uit de congresresoluties 2013 van het ABVV en uit het nieuwe groenschrift ‘industrie een toekomst geven, de innovatieve arbeidsorganisatie tussen (syndicale) droom en daad (op de werkvloer)’ van het ACV (2014). Zelf hebben ze, in een koepel met twee vakorganisaties, een ESF project opgestart dat moet onderzoeken hoe vakorganisaties kunnen omgaan met innovatieve arbeid en veranderingstrajecten. Het opzet van hun onderzoek is eerder breed opgevat, het bestrijkt diverse sectoren. Dit bachelorproject zoomt in de diepte in op een specifieke sector, de maakindustrie. Samenwerken en ideeën uitwisselen over beide projecten is zeker en vast zinvol. Ook hier zijn de vakorganisaties vragende partij (Jacobs, 2013).

1 Referentiekader

In dit referentiekader wordt een conceptueel en contextueel kader weergegeven. Het is belangrijk de verschillende concepten toe te lichten om verwarring te voorkomen. Daarnaast is het zinvol om de context waarin het onderzoek gevoerd zal worden duidelijk af te bakenen en toe te lichten.

Eerst en vooral worden enkele sociaaleconomische trends met betrekking tot de arbeidsmarkt opgesomd. Deze zijn belangrijk om te begrijpen op welke uitdagingen, die de huidige sociaaleconomische situatie stelt, een innovatieve arbeidsorganisatie antwoord kan bieden. Daarnaast geeft het een beeld van de context waarin innovatieve arbeidsorganisaties in het leven werden geroepen. Vervolgens wordt het begrip innovatieve arbeidsorganisatie nader toegelicht. De twee pijlers, kwaliteit van de arbeid en kwaliteit van de organisatie worden kort beschreven. Daarna wordt het concept veranderingstraject verduidelijkt. Belangrijk hierbij is dat de term 'veranderingstraject' verscheidene betekenissen kan hebben. Vandaar dat het aangewezen is om de betekenis die in dit bachelorproject gebruikt wordt duidelijk af te bakenen.

Flanders Synergy is de organisatie waar ik stage zal lopen gedurende het onderzoek. Het is een organisatie die in Vlaanderen expertise heeft opgebouwd rond veranderingstrajecten. Het onderzoek wordt vanuit deze hoek dan ook bijgestuurd. Om goed te begrijpen wat de invloed van Flanders Synergy in deze context betekent, wordt over de organisatiewerking een korte analyse geschetst. Ten slotte komen de vakorganisaties aan bod. Hier wordt aangegeven hoe het sociaal overleg is opgebouwd en wie precies beoogd wordt wanneer het gaat over 'interprofessionelen' en 'vakorganisaties in een onderneming'.

1.1. Sociaaleconomische trends op de arbeidsmarkt

1.1.1. Tendensen m.b.t. de werkzaamheidsgraad in België

De totale werkzaamheidsgraad in 2012 in België bedroeg 67,2%. De doelstelling voor Europa 2020 ligt op 75%. Ten opzichte van andere Europese landen bevindt België zich in de middenmoot. Zo doet Zweden veel beter met bijna 80% en Griekenland veel slechter met 56%. Op vlak van tewerkstelling van oudere werknemers doet België het niet goed. Er is slechts een werkzaamheidsgraad van 39,5 % van onze 55 plussers. Ook hier scoort Zweden erg hoog met bijna 74%. Een grote uitdaging voor België is dus om oudere werknemers aan het werk te houden en om meer werknemers aan het werk te krijgen (werk.be).

Vlaanderen 2020

"De Vlaamse overheid legde samen met de sociale partners en het georganiseerde middenveld de concrete doelstellingen voor Vlaanderen in Actie vast in het Pact 2020" (Vlaanderen in actie (VIA), 2013). Ook met betrekking tot de arbeidsmarkt zijn er concrete doelstellingen opgesteld. Zo wil men dat in 2020 70% van de beroepsbevolking aan het werk is (ten opzichte van 71,5% in 2012), het aandeel werknemers met een werkbare job tot 60% stijgt (ten opzichte van 54,3% in 2012) en het aantal kortgeschoolden met de helft verminderd is. Ook het aantal werkende 55+'ers moet omhoog, van 40,5% naar 50%. Dit wil zeggen dat er nog heel wat uitdagingen zijn voor

Vlaanderen (Vlaanderen in actie (VIA), 2013), (werk.be). Voor enkele van die uitdagingen kan innovatief organiseren zeker een helpende hand bieden.

1.1.2. Toekomst van de industrie

De (maak)industrie staat voor grote uitdagingen in ons land. De tewerkstelling in de industrie kent al sinds 1970 een bijna constante daling. In 1970 waren er nog 1155 000 werkenden in de industrie, in 2011 nog slechts 540 000. Dit terwijl de totale tewerkstelling in België met ruim 20% steeg over deze periode en de tewerkstelling in de dienstensector toenam met 80%. In 2011 was het aandeel van de industrie in de totale tewerkstelling nog slechts 11,9%, in 1970 bedroeg deze 31,8%. In de textielsector was de daling het grootst (86,3%), dan volgt de metaalsector met een daling van 56,4%. Ook bij de vervaardiging van machines is er een groot banenverlies doorheen de jaren - 53,2%. De voedingsindustrie en de chemie kenden tussen 1970 en 1990 eveneens een daling maar sinds de jaren '90 is de tewerkstelling in deze sectoren relatief stabiel. In de automobielsector was de tewerkstelling tot 2000 stabiel, daarna gingen er veel banen verloren, deze tendens blijft tot op de dag van vandaag een realiteit onder meer door de sluiting van Ford Genk (Neefs & Herremans, 2013).

Opvallend is dat de toegevoegde waarde van de industrie aan het Vlaamse en Waalse Gewest blijft stijgen ondanks de dalende tewerkstelling. Dat is alleen maar mogelijk door een toegenomen arbeidsproductiviteit. De afbouw van tewerkstelling in de industrie betekent dus niet dat de sector ten dode is opgeschreven (Neefs & Herremans, 2013).

Uitdagingen industrie

Onze huidige Vlaamse industrie staat voor heel wat uitdagingen. Zo is er bijvoorbeeld de loonkostenproblematiek, onze loonkostenhandicap ten opzichte van buurlanden is 5,1% loonkost per eenheid per product. Dit geeft de verhouding weer tussen de arbeidseenheidskost en de arbeidsproductiviteit (Van Eetvelt, 2013). Een verschuiving van de productie en werkgelegenheid naar lageloonlanden is ons dan ook niet onbekend. De vergrijzing zorgt in onze industrie voor een uittredingsgolf waardoor een groot aantal mensen vervangen moeten worden. Door de crisis worden echter niet al deze mensen vervangen en neemt de laaggeschoolde arbeid in een snel tempo af. Daarnaast is er de uitdaging om (nog meer) te gaan werken met hernieuwbare energie en milieutechnologie (Larosse & Geerts, 2013).

Op een aantal van deze uitdagingen kan innovatief organiseren deels een antwoord bieden, maar zeker niet al deze uitdagingen kunnen op organisatieniveau worden aangepakt. Volgens UNIZO dient de overheid ook een aantal inspanningen te doen om onze industrie overeind te houden. Er moeten algemene maatregelen komen in plaats van complexe subsidies die enkel de grote bedrijven ten goede komen. Het beleid mag niet enkel op high technology gericht zijn, er moet geïnvesteerd worden in innovatie en lowtechsectoren. Er moet ook een marktgerichte steun zijn voor onderzoek en ontwikkeling en de fiscale druk moet omlaag om een flexibele arbeidsmarkt te creëren.

Onze exportbegeleiding dienen we te richten op toekomstgerichte markten (zoals de BRIC landen). Het onderwijs moet beter op het bedrijfsleven aansluiten, er moet voldoende technologisch talent uitstromen. UNIZO gelooft wel in de toekomst van de industrie maar de overheid moet haar de kans geven om te ontplooiën (Van Eetvelt, 2013).

Volgens SYNTRA- Vlaams Agentschap voor Ondernemersvorming is het belangrijk om te focussen op een goed competentiebeleid in onze bedrijven. Bedrijven uit het buitenland zullen maar willen investeren in Vlaanderen wanneer ze kunnen rekenen op competente medewerkers die kunnen meedenken en evolueren binnen een industrietak of een waaier van clusters. Het is belangrijker dan ooit om de kloof te dichten tussen de arbeidsmarkt en het onderwijs waarbij er ruimte moet komen voor 'leren en werken'. Om dat te kunnen realiseren is een intense samenwerking tussen bedrijven, maar ook met opleidingsverstrekkers essentieel. Bij de opleidingsverstrekkers is er dan weer nood aan vernieuwing van producten en methodieken (Neyens, 2013).

Ook Kris Peeters (Vlaams minister van economie) beaamt dat de transformatie van de industrie ons dwingt tot andere vormen van organisatie van productie en arbeid. We botsen tegen grenzen van globaliseren, vergrijzing, schaarste van grondstoffen en klimaatproblematiek. De industrie maakt echter nog steeds 85% uit van onze Vlaamse export. Daarnaast zijn er 371.000 mensen te werk gesteld in de Vlaamse industrie. Dat wil zeggen dat we oplossingen moeten zoeken en die moeten innovatiever, duurzamer en groener zijn. Daarom bevat het nieuw industrieel beleid ook een sociale pijler rond competentie-ontwikkeling en arbeidsorganisatie. Vlaanderen wil pionier zijn in de voorbereiding van een nieuw industrieel tijdperk. Alleen op die manier kan de welvaart in Vlaanderen groeien als nooit tevoren (Peeters, 2013).

De industrieraad vatte in haar nota 'de fabriek van de toekomst' samen wat zij als voorwaarde ziet om de industrie een toekomst te geven in Vlaanderen. Volgens de raad moet er sterk worden ingezet op een gecoördineerd transformatiebeleid. Daarvoor is er onder meer nood aan afstemming tussen de overheidsinstanties die het nieuw industrieel beleid moeten uitrollen. Groeiondernemingen moeten beter gefinancierd worden met Vlaams spaargeld.

Een tweede belangrijke pijler is inzetten op productief menselijk kapitaal. Er is nood aan een flexibilisering van de arbeidsmarkt. Het onderwijs, of een hervorming ervan, moet er dan weer voor zorgen dat er een vlottere doorstroom van talent naar de industrie komt. Omdat na de zesde staatshervorming het zwaartepunt van het economisch en innovatiebeleid bij de gewesten terecht komt, moet de regie van het industrieel beleid daar komen te liggen. De randvoorwaarden voor industriële ontwikkeling mogen niet vergeten worden, zo is er onder meer nood aan een groei stimulerende fiscaliteit (Mathyssens, 2013).

1.1.3. Evolutie van het ziekteverzuim

Ziekteverzuim is een groeiend probleem in verschillende sectoren. Vooral het langdurig ziekteverzuim stijgt onrustwekkend snel. In 2008 bedroeg dit nog 1,56%, in 2012 was het met 47% toegenomen. Een stijgende trend is dus duidelijk merkbaar. Hoewel kortdurend ziekteverzuim lijkt te stagneren (2,44%), is de kost voor de werkgever nog steeds aanzienlijk. Dat komt omdat het loon van de werknemer de eerste 30 dagen gewaarborgd is door de werkgever. Opmerkelijk is dat de stijging zich in alle sectoren manifesteert, zowel in Vlaanderen als in Wallonië. De sterkste stijging is wel op te merken in Wallonië, bij arbeiders en bij oudere werknemers (55+) (SDworx,2013)².

Langdurig ziekteverzuim brengt een grote kost mee voor de maatschappij. Na de eerste maand ziekte vallen deze werknemers namelijk terug op de sociale zekerheid. De

oorzaken voor het langdurige verzuim zijn erg divers. “Naast de vergrijzende werknemerspopulatie zijn arbeidsomstandigheden, zware motivatieproblematieken, stress, burn-out en fysieke aandoeningen mogelijke oorzaken. Uit een engagementsonderzoek van SD Worx blijkt ook dat een groot deel van de langdurende verzuimers mentaal heeft afgehaakt. Ze voelen zich ondergewaardeerd en kunnen zich niet langer identificeren met de cultuur en waarden van de organisatie...” (SDworx, 2013)². Hieruit kunnen we concluderen dat er een probleem schuilt in de kwaliteit van onze arbeid.

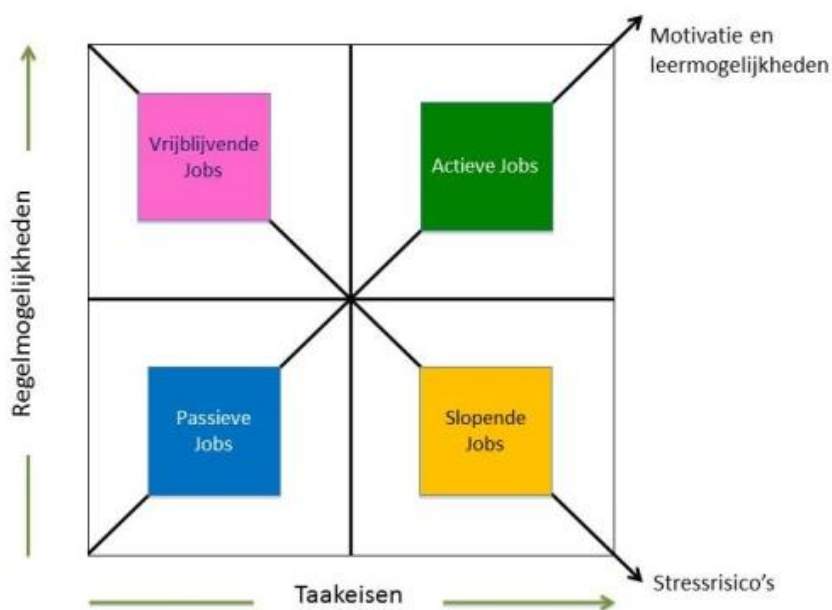
Belgische organisaties botsen hierbij op een harde realiteit. We moeten allemaal langer werken om onze verzorgingsstaat te onderhouden, maar dat langer werken kost ons blijkbaar bijna meer dan dat het ons opbrengt (SDworx, 2013)².

1.2. Wat is innovatieve arbeid/innovatieve arbeidsorganisatie

Innovatieve arbeid is een vernieuwende kijk op arbeid en op alles wat zich rond arbeid afspeelt. Het zoomt specifiek in op de kwaliteit van de arbeid, namelijk hoe kwaliteitsvol is een job en hoe kan men dat meten? Maar ook op de kwaliteit van de organisatie, meer bepaald; hoe is de organisatie georganiseerd en is dit efficiënt of net niet?

1.2.1. Kwaliteit van de arbeid

Kwalitatieve arbeid houdt in dat een aantal condities op de werkvloer, in de werkomgeving, in het werk zelf en in de organisatie, voldaan zijn om de werknemer zich goed te laten voelen op het werk. We spreken van vier factoren (de vier A's)



Figuur 1: Karasekmodel

Bron: Flanderssynergy.be

Arbeidsinhoud

“De arbeidsinhoud verwijst naar het soort van taken dat men moet uitvoeren, de mogelijkheden die het werk biedt om iets bij te leren, de ruimte die men krijgt om zelf de werkwijze te bepalen of mee essentiële beslissingen over het werk te nemen” (Van Beek, Van Amelsvoort & Van Hootegem, 2008).

Er zijn twee belangrijke richtlijnen voor de arbeidsinhoud: stressrisico's minimaliseren en leermogelijkheden maximaliseren. Beide factoren hebben te maken met de arbeidsdeling; het verdelen van een taak in verschillende kleinere deeltaken. Hoe kleiner de deeltaak, hoe minder leermogelijkheden een taak biedt en hoe meer stressrisico's men loopt. Om arbeidsinhoud goed te evalueren op basis van de twee richtlijnen wordt het model van Karasek gebruikt (Van Beek, Van Amelsvoort & Van Hootegem, 2008).

Model van Karasek

Op basis van de twee dimensies; regelmogelijkheden en taakeisen, onderscheiden we vier soorten jobs: Vrijblijvende, actieve, passieve en slopende jobs. De actieve job houdt hoge taakeisen en hoge regelmogelijkheden in.

De regelmogelijkheden geven de werknemer de kans om problemen of storingen op het werk zelf aan te pakken. Dit in tegenstelling tot een passieve of slopende job waar problemen op de werkvloer worden opgelost door een hogere instantie of blijven aanslepen. Regelmogelijkheden creëren leerkansen. Werk dat mensen met problemen confronteert, stelt hen in staat kwalificaties op te bouwen en bij te leren op de werkvloer.

De actieve werknemer kan hogere taakeisen aan omdat hij de vrijheid heeft zijn werk, tot op zekere hoogte, te organiseren. Het is belangrijk dat een werknemer productief is, dat kan alleen wanneer hij taken heeft. Bij te lage taakeisen zien we passieve of vrijblijvende jobs. Deze werknemers zijn onproductief en hebben weinig uitdaging in hun job. Hun leer- en groeimogelijkheden zijn zodanig minimaal dat er van doorgroei geen sprake kan zijn (Van Beek, Van Amelsvoort, & Hootegem, 2008).

Waarom is het interessant voor bedrijven om te investeren in actieve jobs? Het JD-C model van Robert Karasek legt een verband tussen functiekenmerken en gezondheidsrisico's van werknemers. Hier wordt de verklaring van gezondheidsproblemen dus niet bij de werknemer zelf gelegd, maar wel bij de kenmerken van zijn of haar functie. Werknemers die een actieve job uitoefenen, hebben beduidend minder stress en gezondheidsrisico's dan werknemers in een slopende job. De bijzondere nuance die Karasek met zijn model legt, is dat niet enkel de grootte van de taakeisen een rol spelen bij gezondheidsrisico's. Ook de regelmogelijkheden spelen een grote rol. De werknemer krijgt dus geen stress wanneer er zich problemen voordoen op het werk, maar pas wanneer hij niet de mogelijkheid heeft om zelf die problemen aan te pakken (De Hauw, Dessers, Vanhooetegem & Maenen, 2008).

Arbeidsomstandigheden

De term 'Arbeidsomstandigheden' houdt de fysieke omgeving in waar de arbeid wordt verricht. Het gaat hier dus over werken met gevaarlijke stoffen, blootstelling aan lawaai, lichamelijke belasting, klimaat ... Het spreekt vanzelf dat slechte arbeidsomstandigheden zo veel mogelijk vermeden moeten worden. Over arbeidsomstandigheden bestaat echter

heel wat wetgeving. Daarnaast zijn er diensten die erop toezien dat deze wetgeving wordt nageleefd (bijvoorbeeld het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk).

Goede arbeidsomstandigheden hebben tal van voordelen; minder ziekteverzuim, minder arbeidsongeschiktheid, minder uitstroom van oudere werknemers, minder uitstroom uit de sector ... Zeker in de industriesector (ook maakindustrie), waar de uitstroom al zo hoog is, is het belangrijk goede arbeidsomstandigheden te kunnen garanderen (Van Beek, Van Amelsvoort & Van Hootehem, 2008).

Toch heeft dit mooie plaatje ook een keerzijde. Een innovatieve arbeidsorganisatie zal inzetten op de automatisering van bepaalde processen ter voorkoming van slopende jobs. Hierbij is het mogelijk dat bepaalde jobs op termijn sneuvelen. Vakorganisaties staan op dit vlak soms voor een dilemma, (ongezonde) jobs behouden of inzetten op innovatie. Dit risico wordt verder toegelicht in het onderzoek.

Arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden kunnen onderverdeeld worden in drie soorten; primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. De primaire voorwaarden houden de vergoeding in die de werkgever stelt tegenover de arbeidsprestaties, meestal is dit het loon. Secundaire voorwaarden zijn de arbeidsduur, vakantieregeling, werkzekerheid ... De tertiaire voorwaarden zijn andere voorzieningen van de organisatie rond instroom, doorstroom, uitstroom, opleiding ... De meeste van deze voorwaarden zijn collectief vastgelegd op het niveau van de organisatie (Van Beek, Van Amelsvoort & Van Hootehem, 2008).

Arbeidsverhoudingen

Het begrip arbeidsverhoudingen draait rond medezeggenschap. Heeft een werknemer al dan niet invloed op de arbeidsvoorwaarden, omstandigheden en inhoud? Hebben werknemers een inbreng in het beleid van de onderneming? Dit komt hogerop ook terug in de regelmogelijkheden op een van de assen van het model van Karasek (1990).

Inspraak is dus een belangrijk element in het beoordelen van de kwaliteit van de arbeid. Innovatieve arbeid streeft naar een hoge kwaliteit van werk. Door op de vier A's na te gaan waar verbetering mogelijk is en het model van Karasek ter hand te nemen, kan een organisatie aan innovatieve arbeid gaan doen. Dit wordt ook 'sociale' innovatie genoemd. Kwalitatieve arbeid is echter niet voldoende om van een innovatieve arbeidsorganisatie te kunnen spreken. De organisatie moet ook 'slagvaardig' zijn (Van Beek, Van Amelsvoort, Van Hootehem, 2008).

1.2.2. Kwaliteit van de organisatie

Kwalitatieve organisaties zijn organisaties die op een efficiënte manier georganiseerd zijn. Er zijn twee organisatie modellen. Het bureaucratische model en het flexibele model. Om tot een kwalitatieve organisatie te komen wordt gebruik gemaakt van organisatorische innovatie. Hierbij wordt de vraag gesteld of de organisatie het juiste arrangement heeft, rekening houdend met haar opgaven en omgeving.

Het eerste model van een organisatie is het bureaucratische model. Kenmerken van dit soort organisatie is vergaande arbeidsdeling, interne efficiëntiebeheersing van afzonderlijke taken, vergaande specificatie, veel leidinggevende en stafposities, controle, voorschriften ... De relatie met de buitenwereld is meestal slecht onderhouden. Het

bureaucratisch model staat sterk ter discussie. Het is een oud model dat niet langer aangepast is aan de huidige omgevingsontwikkelingen. Bovendien heeft het al van oudsher problemen met betrokkenheid, motivatie en verantwoordelijkheid. Door de sterk doorgedreven specialisatie is er afstemming en overleg nodig. Bij deze afstemmingsvraagstukken ontstaan dan balans- en productiviteitsverliezen. Bovendien vreet specialisatie aan creativiteit en innovatie. Werknemers kennen niet langer een volledig vak en weten niet wat er op een andere afdeling gebeurt. Dit fenomeen noemt men ook wel de hokjesgeest. Men gaat het eigen werk superieur achten aan anderen hun werk vanwege een gebrek aan kennis.

Toch is het bureaucratisch model nog sterk vertegenwoordigd in veel sectoren en bedrijven. Dat komt omdat het een gemakkelijk model is dat erg veel duidelijkheid biedt. Daarnaast zijn de structuren van dit model vaak al van oudsher aanwezig in het bedrijf, ze zijn zo gegroeid. Het model vraagt dus geen veranderingsgezindheid van het bedrijf. De mens is behoudsgezind en ook in dit geval geeft men graag de voorkeur te berusten in bestaande structuren. Zolang dit geen al te grote problemen oplevert blijven organisaties dan ook hangen in een bureaucratische structuur.

Het flexibele model daarentegen benadrukt openheid van de organisatie als systeem. Een innovatieve arbeidsorganisatie streeft naar een flexibel organisatiemodel dat aangepast is aan de organisatiecultuur. Daarnaast streeft deze organisatie naar duurzaam ondernemen. Het contact met de buitenwereld is goed. Er wordt actief aansluiting gezocht bij de afzetmarkt, arbeidsmarkt en maatschappij.

Om tot een flexibele arbeidsorganisatie te komen, moet men breken met het klassieke systeem, er wordt 'stroomsgewijs' georganiseerd. De hiërarchie en gelaagdheid worden drastisch verminderd. Er worden multidisciplinaire teams opgesteld om tegemoet te kunnen komen aan de vraag van de klant waarbij de doorlooptijd zo laag mogelijk gehouden wordt. In deze teams worden alle vereiste vaardigheden gebundeld om een volledig proces te kunnen doorlopen. Teams worden gekoppeld aan specifieke klantengroepen of marktsegmenten in plaats van aan een bepaald procesonderdeel. Dit betekent een drastische decentralisatie. Status kan niet langer gekoppeld worden aan een bepaalde positie in een organisatie. Iedereen werkt nu voor de klant, niet voor zijn baas. Op die manier wordt er gewerkt aan een gemeenschappelijk doel (Van Beek, Van Amelsvoort, Van Hootegem, 2008).

1.3. Veranderingstrajecten

Een veranderingstraject wordt in dit bachelorproject beschouwd als een traject dat leidt naar een innovatieve arbeidsorganisatie. De term wordt ook vaak gebruikt voor een bedrijf dat omgaat met herstructureringen of outsourcing, maar dat is hier niet het beoogde doel. De term veranderingstraject is in dit geval dus een nauwer begrip dat het proces omvat dat een organisatie doorloopt vanaf het moment dat er een nood is aan verandering naar een innovatieve arbeidsorganisatie tot de verandering heeft plaatsgevonden.

Een veranderingstraject is iets dat over meerdere jaren loopt, het vraagt tijd om een organisatiecultuur/structuur te veranderen. Het is een ingewikkeld proces waarbij rekening gehouden moet worden met onvoorspelbaarheden en emoties. Het is belangrijk

dat het beleid van een organisatie die een traject wil aangaan op de hoogte is van de moeilijkheden die zich tijdens het proces kunnen voordoen.

1.3.1. Fasen van een veranderingstraject

Een veranderingstraject verloopt in verschillende fasen. Het is belangrijk te beseffen dat deze fasen slechts hulpmiddelen zijn. Niet elk traject verloopt op dezelfde manier en niet elk traject gaat even snel. Bovendien is de fasering cyclisch. De organisatie zal gedurende de verandering de verschillende fasen meermaals doorlopen. Er bestaan vanzelfsprekend meerdere methodieken om een veranderingstraject op te delen, maar om voldoende duidelijk te blijven wordt er in dit onderzoek steeds gebruik gemaakt van deze fasering.

Fase 1: Belichten

In de eerste fase is het belangrijk dat de organisatie zichzelf in een spiegel te zien krijgt. De knelpunten maar ook de goede dingen, wat wil men behouden? In deze fase wordt de veranderingsbereidheid vergroot. Daarnaast krijgt men inzicht in de voordelen van een moderne organisatievorm.

Er moet een duidelijk zicht zijn op de problemen en knelpunten van de organisatie om gericht aan de slag te kunnen gaan. Op het einde van deze fase stelt men een 'diagnose' op van de knelpunten, problemen en haar oorzaken. Daarnaast maakt men een beeldvorming van de toekomstige organisatie. Hoe moet deze eruit zien?

Men kan deze fase op verschillende manieren doorlopen. Het is wel aangewezen met een studiegroep te werken en de ideeën breed af te toetsen binnen de organisatie. Daarnaast kan het zeker nuttig zijn raad te vragen aan experts omtrent dit thema. De drijfveren moeten wel duidelijk vanuit de organisatie komen (Van Beek, Van Amelsvoort & Van Hootegem, 2008).

Fase 2: Richten

De tweede fase van een veranderingstraject houdt in dat er een toekomstbeeld van de organisatie wordt afgelijnd. Daarnaast krijgen het traject en haar verschillende stappen stilaan vorm. Strategie, timing en de organisatie van het traject worden breed afgetoetst binnen de verschillende geledingen van de organisatie. De uitkomst van deze fase is een veranderingsprogramma, hierin wordt de rol van de medewerkers gedurende het traject toegelicht. Daarnaast worden missie, visie, doelstellingen en strategie van de toekomstige organisatie helder gemaakt. Op basis van deze uitkomsten wordt dan een kloofanalyse gemaakt. Deze geeft het verschil weer tussen de huidige organisatie en de toekomstige organisatie en vormt dus de basis voor verandering (Van Beek, Van Amelsvoort & Van Hootegem, 2008).

Fase 3: Inrichten

Fase drie draait rond het herontwerpen van de organisatie. Alle soorten processen binnen de organisatie worden kritisch geëvalueerd en herbekeken. De richting die in fase twee werd aangeduid door de kloofanalyse wordt nu geconcretiseerd. Daarnaast is het belangrijk de externe eisen naar de organisatie toe in kaart te brengen. Waarop moet de toekomstige organisatie vlot kunnen inspelen, wat verwachten klanten ... (Van Beek, Van Amelsvoort & Van Hootegem, 2008)?

Fase 4: Verrichten

In de laatste fase worden de plannen van de voorgaande fasen uitgevoerd. Belangrijk in deze fase is op regelmatige basis te evalueren. Wanneer het proces een verkeerde richting dreigt uit te gaan, moet dit op tijd opgemerkt en bijgestuurd worden. Deze fase is voor de werknemers vaak de meest drastische; er worden nu effectief veranderingen doorgevoerd in hun functie. Soms moeten mensen hun gedrag gaan aanpassen aan de nieuwe invulling van hun functie. Dit is niet voor iedereen evident, daarom moet er voldoende ondersteuning geboden worden (Van Beek, Van Amelsvoort & Van Hootegem, 2008).

1.4. Flanders Synergy

1.4.1. Missie en visie

"Flanders Synergy promoot, bevordert en initieert innovaties op vlak van arbeidsorganisatie in Vlaamse bedrijven, social profit organisaties en overheidsbedrijven met het oog op meer slagvaardige organisaties (in termen van efficiëntie, flexibiliteit, kwaliteitsvolle werking, innovatief en duurzaam karakter) en een betere kwaliteit van de arbeid (meer 'actieve' jobs)" (Flanderssynergy, 2013).

Flanders Synergy is een organisatie die zich toelegt op de wetenschappelijke en de praktische kant van innovatieve arbeid en innovatieve arbeidsorganisaties. Zij doen onderzoek naar deze materie, maar geven ook opleiding aan geïnteresseerde bedrijven, organisaties ... Zij hebben dan ook al wat ervaring met 'veranderingstrajecten' naar innovatieve arbeidsorganisaties binnen de (maak)industrie. Bijvoorbeeld 'Bombardier', een bedrijf uit de spoorwegindustrie, begon in 2004 met het implementeren van zelfsturende teams in de productie. In 2010 startte het met het project 'teamwerk, meer dan samen werken' (Flanderssynergy, 2013).

"Het project loopt over de periode 2010-2011 en gaat in op een aantal thema's binnen ons teamwerk waar we gestructureerd wensen aan te werken. Door de regelcapaciteit in de productieteams verder te verhogen en de samenwerking tussen productieteams en de ondersteunende afdelingen gericht te verbeteren, willen we de kwaliteit van de arbeidsinhoud van onze medewerkers op de werkvloer op een hoger niveau brengen. De aard van onze productieprocessen vraagt bovendien dat medewerkers af en toe zelf beslissingen nemen om een taak succesvol uit te voeren. Daarom streven we ernaar dat operatoren een groot inzicht hebben in hun werk zodat ze zelf in staat zijn dit te verbeteren. Daarnaast willen we met de uitbreiding van ons project 'Talent als fundament' naar operatoren toe, ook binnen deze groep gericht gaan werken aan onze vijf generieke competenties, waarvan 'Teamwerk & samenwerking' er één is." (Flanderssynergy, 2013).

Flanders Synergy is gedurende heel dit traject de overdrager geweest van kennis en expertise. Daarnaast was het voor Flanders Synergy ook een leerrijke ervaring, uit elke case kan veel geleerd worden. De theorie omzetten in de praktijk is niet altijd zo eenvoudig als het lijkt. Uit veel trajecten, die vaak over verschillende jaren lopen, ontstaat een nauwe samenwerkingsband tussen Flanders Synergy en het bedrijf in kwestie (Flanderssynergy, 2013).

1.4.2. Visie op toekomst van de industrie

Welke toekomst ziet Flanders Synergy weggelegd voor onze (maak)industrie? Volgens Mieke Van Gramberen heeft onze industrie nog tal van groeimogelijkheden en kunnen we nog steeds onze concurrentiepositie versterken. De industrie kan nog heel wat kanten uit, mits de juiste keuzes en ondersteuning. Toch zijn er een aantal aandachtspunten waar we bij moeten stilstaan vooraleer we aan de slag gaan met de industrie.

Onze industrie heeft een vernieuwd organisatiebeleid nodig waarin de mens centraal staat. De reden hiervoor is erg eenvoudig; sociaal-innovatieve bedrijven zijn beter in staat klanten aan te trekken, (+22%), hun marktaandeel groeit sneller (+20%) en ze hebben een hogere inzet en winst. Daarnaast leidt deze nieuwe vorm van organiseren tot betere, kwalitatieve jobs.

Belangrijk in onze sociaaleconomische context is ook dat iedereen langer zal moeten werken. De industrie kende in het verleden heel wat afmattende (slopende) jobs. Dit soort jobs zijn niet vol te houden tot aan de huidige pensioenleeftijd. Een reden te meer om te werken aan een innovatief organisatiebeleid waar men 'langer kan werken met goesting'.

Sommige bedrijven zijn op goede weg, maar er is toch nog heel wat werk aan de winkel. Nog steeds 33,4% van de jobs in de metaalindustrie bevatten te weinig autonomie, er is dus nog veel groeimarge om industriële bedrijven uit de slopende jobs te halen. Toch gelooft Flanders Synergy erg in de toekomst van de industrie. Door onze sociaaleconomische context moet de industrie mee evolueren met haar tijd en dat kan, volgens Flanders Synergy, zeker een positieve ommekeer betekenen (Van Gramberen, 2013).

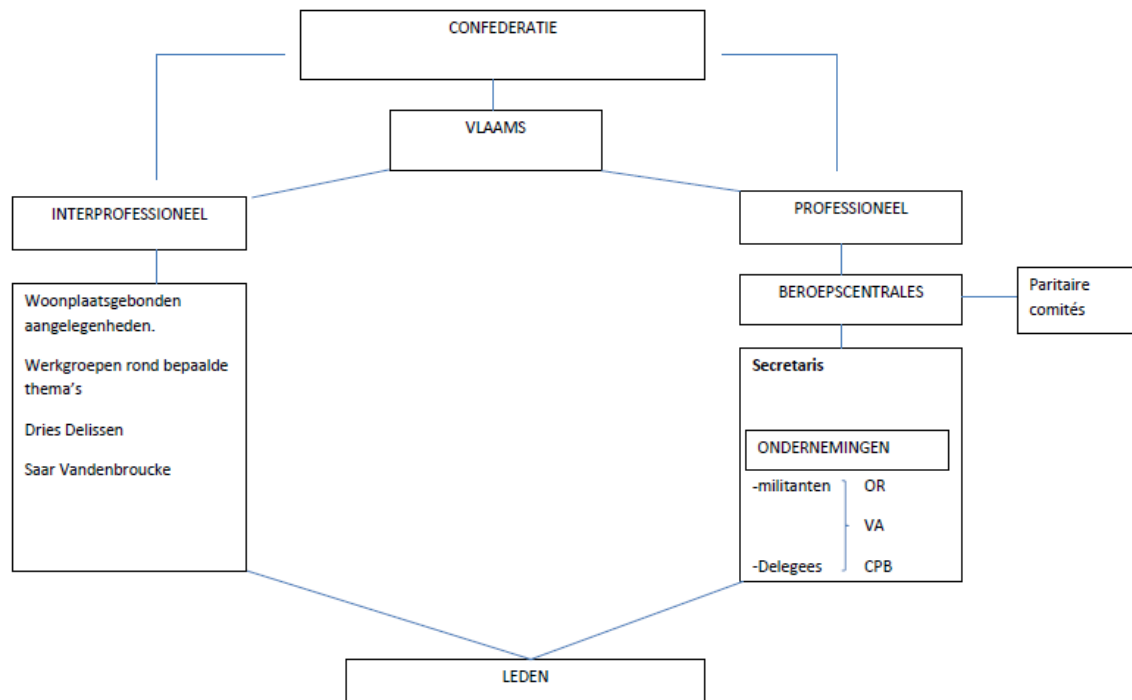
1.5. Vakorganisaties

Vakorganisaties hebben een ingewikkeld organogram. Dat komt omdat ze gegroeid zijn van het laagste naar het hoogste niveau doorheen de geschiedenis. Dit bachelorproject richt zich op bepaalde personen binnen een vakorganisatie. Een korte situering van deze personen in het grotere geheel van 'de vakorganisatie' schept duidelijkheid over het doel van de keuze voor deze personen.

1.5.1. Vakorganisaties zijn professioneel en interprofessioneel

Vakorganisaties bestaan steeds uit twee pijlers: een professionele en een interprofessionele. Dat komt omdat leden van een vakorganisatie ergens wonen, maar ook ergens werken. Deze twee activiteiten gebeuren niet noodzakelijk altijd op dezelfde plaats. Vandaar dat vakorganisaties zich rond hun leden organiseren in de professionele sfeer, in de onderneming waar hun leden werken, maar ook in de interprofessionele sfeer, in de gewesten waar hun leden wonen (ACV, 2011).

Op Figuur 2 werd een algemeen organogram van een vakorganisatie geschetst. Hoewel tussen de drie grote vakorganisaties weliswaar nog verschillen kunnen worden opgemerkt, geeft dit een goed overzicht over de rudimentaire structuur waarrond een vakorganisatie is opgebouwd. Verschillen tussen vakorganisaties situeren zich meestal in de gebruikte terminologie om de verschillende organisatietakken aan te duiden.



Figuur 2: Structuur vakorganisatie
Bron: Eigen verwerking

1.5.2. Interprofessioneel overleg

Het interprofessioneel overleg bestaat uit mensen die voor de vakorganisatie zelf werken. Zij maken geen deel uit van een onderneming. De vakorganisatie is hun werkgever. Het interprofessioneel overleg is gewestelijk georganiseerd. Op dit niveau worden door de vakorganisaties studiegroepen opgericht rond sociale thema's (ACV, 2011). Zo hebben zowel het ACV, als het ABVV bijvoorbeeld een werkgroep rond diversiteit.

Deze structuur maakt dat er in de interprofessionele pijler van de vakorganisaties vaak veel expertise zit rond verschillende thema's. Vandaar dat een eerste exploratief interview gehouden wordt met twee personen die uit deze pijler komen. Zij deden reeds onderzoek naar innovatief organiseren vanuit de vakorganisatie en zitten beiden in een werkgroep rond diversiteit. Hun mening zal later in het onderzoek worden afgetoetst bij mensen uit de professionele pijler van de vakorganisaties.

In de casestudies van dit bachelorproject komen interprofessionelen niet terug. Zij maken geen deel uit van een veranderingstraject naar innovatieve arbeidsorganisaties, omdat zij niet in een onderneming werken of met een onderneming te maken hebben. Zij kunnen dus niet spreken 'uit ervaring', wel kunnen zij vaak verhalen bundelen van mensen binnen de vakorganisatie en hebben zij veel theoretische kennis. In dit bachelorproject is het belangrijk een evenwicht te zoeken tussen de theoretische kennis uit de interprofessionele pijler en de praktijkervaring uit de professionele pijler.

1.5.3. Professioneel overleg

Het professioneel overleg is overleg dat plaatsvindt in de beroepscentrales van een vakorganisatie. Daar worden verschillende organisaties geclusterd tot centrales volgens de sectoren waartoe ze behoren. Er is een duidelijk onderscheid tussen het overleg op niveau van de onderneming, binnen de organisatie of op sectoraal niveau: over meerdere organisaties van een sector (ACV, 2011).

Sociaal overleg op ondernemingsniveau

Het sociaal overleg in een onderneming bestaat uit drie gestructureerde overlegniveaus met de werkgever; het Comité ter Preventie en Bescherming op het Werk, vakbondsafvaardiging en een ondernemingsraad. Niet alle kleine ondernemingen moeten deze overlegorganen oprichten.

Het Comité ter Preventie en Bescherming op het Werk is een overlegorgaan op ondernemingsvlak dat paritair is samengesteld uit werkgeversvertegenwoordigers en werknemersvertegenwoordigers. Het moet ervoor zorgen dat het beleid maatregelen neemt ter voorkoming van arbeidsongevallen en de beroepsziekten. Zij staan dus garant voor het welzijn op het werk van de werknemer.

De werkgever dient het comité dan ook te consulteren alvorens veranderingen door te voeren die invloed kunnen hebben op het welzijn van de werknemer. De verkiezing van het comité vindt plaats binnen de sociale verkiezingen om de vier jaar. Enkel de drie representatieve vakbonden kunnen kandidatenlijsten indienen. Alle werknemers behalve de leidinggevenden hebben stemrecht (ACV, 2011).

Het CPBW werkt aan een aantal zaken die aan de basis kunnen liggen van de wil tot verandering. Zo hebben zij projecten rond stress op het werk, slechte arbeidsomstandigheden ... Het is belangrijk in te zien dat deze werking niet op hetzelfde niveau plaatsvindt als een veranderingstraject. Een veranderingstraject gaat ook de organisatiestructuren herbekijken. Het comité treft enkel maatregelen op de werkvloeren, binnen de bestaande organisatiestructuur. Afhankelijk van organisatie tot organisatie volstaan deze maatregelen, of net niet.

De vakbondsafvaardiging of syndicale delegatie is bevoegd om met de werkgever onderhandelingen om collectieve arbeidsovereenkomsten te sluiten. Daarnaast waken ze over de toepassing in de onderneming van de sociale wetgeving, de collectieve arbeidsovereenkomsten, het arbeidsreglement en de arbeidscontracten. Ook bij een geschil of dreiging van een conflict kan de vakbondsafvaardiging overleggen met de werkgever. Zij kunnen, bij noodzaak, syndicale acties organiseren. Over veranderingen die mogelijk de arbeidsomstandigheden, de beloningsvoorwaarden ... wijzigen moeten zij door de werkgever geïnformeerd te worden. Meestal dienen de vakbonden een aanvraag in bij het ondernemingshoofd om een vakbondsafvaardiging in te stellen (ACV, 2011).

De ondernemingsraad moet worden betrokken bij het sociaal, economisch en financieel beleid van de onderneming. Hij is paritair samengesteld. Voor de verkiezing van de ondernemingsraden kunnen enkel de representatieve vakbonden kandidatenlijsten indienen. In sommige ondernemingen kiezen vakbondsleden de afgevaardigden, elders kiest het personeel in haar geheel. Het gebeurt ook dat de bestuursinstanties van de vakbond de afgevaardigden kiezen (ACV, 2011).

Dit bachelorproject is, in de cases, gericht op het professioneel niveau van sociaal overleg. Voor het interview met de vakorganisatie zal er steeds iemand geïnterviewd worden die op dit niveau voor de vakorganisatie in de onderneming werkt. Afhankelijk van het onderneming tot onderneming kan het ondervraagde orgaan verschillend zijn. Er wordt hierbij rekening gehouden met de mate waarin het desbetreffende orgaan betrokken was bij het veranderingstraject naar innovatieve arbeidsorganisatie.

Sociaal overleg op sectoraal niveau

Op sectoraal niveau zijn er de Paritaire Comités (PC) en de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (CRB). Paritaire Comités worden opgericht bij Koninklijk Besluit per bedrijfssector. Dit gebeurt op verzoek of na raadpleging van de werkgevers- en werknemersorganisaties en na advies van de Nationale Arbeidsraad (NAR). De Paritaire Comités zijn paritair samengesteld, met vertegenwoordigers van de werknemers- en de werkgeversorganisaties. Ze hebben als hoofdtaak cao's af te sluiten. Deze zijn dan bindend voor alle ondernemingen of voor alle werknemers van een bedrijf of subsector. Daarnaast zijn de comités bemiddelaar bij geschillen tussen werkgever en werknemer, hebben ze een adviesfunctie naar hogere instanties toe en kijken ze toe op de toepassing van de sociale- en arbeidswetgeving.

De Centrale Raad voor het Bedrijfsleven kan bijzondere raadgevende commissies oprichten voor bepaalde bedrijfstakken. Deze commissies werken volledig autonoom. Zij kunnen advies uitbrengen omtrent alle vraagstukken die betrekking hebben op de bedrijfstak die zij vertegenwoordigen. Ze zijn paritair samengesteld uit vertegenwoordigers van de representatieve werkgevers en werknemersorganisaties, aangevuld met personen met een wetenschappelijke of technische expertise (ACV,2011).

De mensen die op dit niveau werken zijn meestal secretarissen van buiten de onderneming die verschillende ondernemingen opvolgen vanuit de vakorganisatie. In dit bachelorproject ligt de focus echter op het overleg dat moet plaatsvinden in de onderneming zelf.

Op dit niveau wordt er toch een interview afgenomen omdat het hier gaat over een vakorganisatie die zich heeft teruggetrokken uit het project dat de onderneming heeft opgestart. Deze beslissing werd genomen door de secretaris van de desbetreffende vakorganisatie.

1.5.4. Visie op toekomst van de industrie

De vakorganisaties (ACV, ACLVB, ABVV) zien de industrie in Vlaanderen nog niet verdwijnen, integendeel, Vlaanderen kan, mits de juiste beslissingen, zeker een goede concurrentiepositie krijgen in de wereld van de industrie. Ze halen zelf aan dat de loonkostenproblematiek hen niet onbekend is. Toch blijkt dat concurrentiekracht niet alleen bepaald wordt door kostenfactoren maar meer door randfactoren (kwaliteit van het product, nieuwe randtechnologie en ...) De vakorganisaties willen dan ook niet meedoen aan een 'race to the bottom'. Vlaanderen moet zich op andere vlakken concurrentieel kunnen profileren.

"Dat de industrie nog steeds een hoeksteen is van de Vlaamse economie getuigt het aandeel dat ze heeft in de Vlaamse toegevoegde waarde en vooral in de Belgische export" (Dedeyne, Repriels & Verhoeven, 2013).

Vlaanderen moet echter op verschillende vlakken gaan investeren om haar concurrentiepositie veilig te stellen. Zo moeten er gerichte investeringen in innovatie, menselijk kapitaal en duurzaamheid gedaan worden. Daarnaast pleiten vakorganisaties voor een bredere mobilisatie met meer aandacht voor sociale innovatie en het sociaal overleg. Aandacht voor diversiteit en werkbaar werk is onontbeerlijk om doelgroepen zoals vijftigplussers en allochtonen meer kansen te geven op onze arbeidsmarkt.

Vakorganisaties willen maar al te graag meewerken aan de toekomst van de industrie in Vlaanderen. Volgens hen kan de industrie in Vlaanderen nog heel wat kanten uit, op voorwaarde dat we concurrentieel willen worden op de 'juiste' vlakken. Een beter pleidooi voor de innovatieve arbeidsorganisatie kunnen ze niet geven (Dedeyne, Repriels & Verhoeven, 2013).

"Om onze welvaart te behouden is een nieuwe industrialisering nodig, maar binnen een context van duurzame ontwikkeling, een transitie naar een kringlooeconomie, afgestemd op de noden van de samenleving."

-ABVV metaal

"Investeren in de industrie is investeren in welvaart: 40% van de Vlaamse welvaart is er gekomen dankzij de industrie. Daarom alleen al is er nood aan een krachtig vernieuwd industriebeleid om de huidige dramatische terugval in de industriële productie een halt toe te roepen."

-ABVV metaal

"Het Vlaams ACV is alvast overtuigd dat de industrie nog een toekomst heeft in Vlaanderen en dat het industriebeleid een hoeksteen vormt van het economisch beleid. Het industriebeleid moet daarbij ook voor een transformatie zorgen van een strategie gebaseerd op kostenefficiëntie naar een strategie gericht op innovaties, nieuwe niches en markten, waarbij wordt gekeken naar de hele waardeketen, van idee tot eindproduct, en waar kosten minder belangrijk zijn."

-Vlaams ACV

2 Methodologie

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Hieronder worden deze verschillende methoden toegelicht en de keuze ervoor verantwoord. Daarnaast wordt er in dit luik een schets gemaakt van het chronologische verloop van het onderzoek.

2.1. Eerste fase van het onderzoek: theoretisch onderzoek

In een eerste fase van het onderzoek wordt contact opgenomen met twee personen die, binnen vakorganisaties ACV en ABVV, op interprofessioneel gebied bezig zijn met innovatieve arbeidsorganisaties. Aan hen wordt gevraagd welke verschillende rollen een vakorganisatie op ondernemingsniveau kan opnemen in een veranderingstraject naar innovatieve arbeidsorganisaties. Vanuit het standpunt van een vakorganisatie (op interprofessioneel niveau), geven zij hierbij aan welke mogelijkheden zij in theorie zien weggelegd om als vakorganisatie te interfereren in dit proces.

Het is belangrijk stil te staan bij de keuze van deze personen. Zij hebben beide deel uitgemaakt van een werkgroep die, over de verschillende vakorganisaties heen, een ESF project opstartte in 2013 rond innovatieve arbeidsorganisaties en hoe hiermee om te gaan als vakorganisatie. Zij gaven toen aan zelf nog met veel vragen te zitten maar dat ze hun reeds opgedane kennis hierover graag willen delen.

Niet onbelangrijk is dat het gaat om twee personen van verschillende vakorganisaties. Dit maakt dat het blikveld verruimd wordt en dat eenzijdigheid niet verweten kan worden. De liberale vakorganisatie zat niet mee in het ESF project. Bij hen is er ook geen contactpersoon te vinden die rond dit thema reeds ervaring of expertise had opgebouwd. Deze eerste fase van het onderzoek is erg cruciaal omdat hier de theoretische basis gelegd wordt die vervolgens naar haalbaarheid getoetst kan worden bij de praktijkcases.

2.2. Tweede fase van het onderzoek: empirisch onderzoek

In deze fase van het onderzoek worden drie bedrijven bezocht die rond innovatieve arbeidsorganisaties werken en die daarbij een veranderingstraject hebben opgestart. Eén van de bedrijven heeft al een erg lange weg afgelegd en dient als toetssteen voor de verschillende rollen doorheen het volledige traject. De andere twee organisaties zitten in de implementatiefase. Bij deze bedrijven ligt de focus op het sociaal overleg in de beginfase en bij de implementatie. Met 'implementatie' wordt bedoeld het ogenblik waarop het veranderingstraject effectief plaatsvindt in de onderneming en invloed heeft op de werknemers.

De keuze voor organisaties die in een verschillende fase in een veranderingstraject naar innovatieve arbeidsorganisatie zitten is belangrijk. Enerzijds is het een noodzaak, er zijn niet zo veel goede voorbeelden van trajecten die al zo ver gevorderd zijn. Anderzijds kan een vertekening van herinneringen door de tijd kan ontstaan, waardoor het zinvol is om ook bedrijven in de beginfase te ondervragen. Het is mogelijk dat slechte relaties en gespannen overlegsituaties jaren na datum op een andere manier gewaardeerd worden doordat ze later een goed resultaat opleverden. De keuze voor twee organisaties die minder ver staan in een traject is dus ook een afbakening om de kwaliteit borg te kunnen stellen en voldoende diepgang te kunnen garanderen over de implementatiefase.

Behoudens bovenstaande argumenten geeft Flanders Synergy ook aan dat het sociaal overleg in de beginfase van een traject vaak erg cruciaal is en dus zeker voorrang verdient. Wanneer de betrokkenheid van in het begin groot is, is het eenvoudiger om in de rest van het proces een rol te gaan spelen als vakorganisatie. De ervaring leert dat deze ondernemingen de beste resultaten en de grootste werknemerstevredenheid halen doorheen het traject (Basier, 2007).

Omwille van voorgaande redenen ligt de focus van dit onderzoek bij het eerste deel van een veranderingstraject, tot en met de implementatiefase. De rest van het traject wordt ook behandeld maar hier zullen minder concrete voorbeelden gegeven kunnen worden. De ontwikkeling hiervan zal dan ook eerder een theoretische invalshoek hebben.

Ook in deze fase is het belangrijk stil te staan bij de keuze van de personen die geïnterviewd worden. Het betreft eerst en vooral iemand van de organisatie zelf, meestal iemand van HR die het project mee heeft opgezet en opgevolgd. Aan deze persoon wordt vervolgens toestemming gevraagd voor een interview met de vakorganisaties over het traject.

Binnen de vakorganisatie werd de keuze gemaakt iemand van de vakorganisatie uit de onderneming te interviewen. Zij hebben het proces van kortbij meegemaakt en staan het dichtst bij de werknemers in deze materie. Het is niet haalbaar om over elke case alle betrokkenen van een vakorganisatie te gaan bevragen, van ondernemings- tot sectoraal niveau. Om toch een zekere validiteit te kunnen garanderen, is het belangrijk om in elke case hetzelfde niveau van overleg te bevragen. In dit geval wordt dus in elke case iemand van de vakorganisatie binnen de onderneming bevraagd (of meerdere personen naargelang er meerdere vakorganisaties aanwezig zijn). Uit welk orgaan de ondervraagden komen, ligt niet op voorhand vast. Dit is afhankelijk van het orgaan dat het sterkst betrokken was bij het proces in de desbetreffende organisatie.

2.3. Derde fase van het onderzoek: terugkoppeling van de resultaten

In de derde fase van het onderzoek worden de resultaten van de interviews met de interprofessionelen gekoppeld aan de resultaten van de case studies. Hieruit worden vervolgens conclusies en algemene aanbevelingen gedestilleerd.

De terugkoppeling gebeurt in eerste instantie bij een focusgroep bestaande uit verschillende vakorganisaties binnen de metaalsector. Het feit dat de gehele maakindustrie niet volledig vertegenwoordigd is, hoeft geen probleem te vormen. De inhoud van het onderzoek is erg gelijkaardig voor de verschillende takken van de maakindustrie. In deze fase van het onderzoek is het dan ook belangrijker te kiezen voor een focusgroep met veel expertise rond dit thema dan voor een focusgroep waarin alle deelsectoren van de maakindustrie vertegenwoordigd zijn.

De personen binnen deze focusgroep zijn mensen die op confederatieniveau samen zitten rond innovatieve arbeidsorganisatie en die hierover ideeën willen uitwisselen. Zij kunnen feedback geven bij dit onderzoek. Deze opmerkingen worden dan meegenomen onder het luik 'Terugkoppeling van de resultaten'. Daarnaast zullen er een aantal informele gesprekken plaatsvinden met mensen uit verschillende geledingen van de vakorganisatie over de resultaten van het onderzoek.

3 Theoretisch onderzoek naar veranderingstrajecten

In dit onderdeel wordt dieper ingegaan op de verschillende fasen van een veranderingstraject en de theoretische rol die vakorganisaties hierin kunnen spelen. Omdat er over deze materie nog (bijna) geen literatuur voorhanden is, is dit gedeelte gebaseerd op een interview met interprofessionelen van ACV en ABVV. Dit onderdeel vormt dus een neerslag van wat volgens de vakorganisatie (interprofessioneel) in theorie een goede rol is, voor vakorganisaties in ondernemingen, in de verschillende fasen van een veranderingstraject naar innovatieve arbeidsorganisaties. Ze geven ook de grens aan tot waar een vakorganisatie volgens hen kan gaan en welke rollen niet gedragen worden door de brede geledingen van de vakbond.

Om ervoor te zorgen dat het traject doorheen de tijd steeds duidelijk blijft, ongeacht de verschillende duur van de fasen in de praktijk, wordt er ook hier gebruik gemaakt van de vier verschillende fasen: belichten, richten, inrichten, verrichten. De theorie over de vier fasen wordt nog kort herhaald voor elk onderdeel.

3.1. Belichten

In de eerste fase is het belangrijk dat de organisatie zichzelf in een spiegel te zien krijgt. De knelpunten maar ook de goede dingen, wat wil men behouden? In deze fase wordt de veranderingsbereidheid vergroot. Daarnaast krijgt men inzicht in de voordelen van een moderne organisatievorm.

Er moet een duidelijk zicht zijn op de problemen en knelpunten van de organisatie om gericht aan de slag te kunnen gaan. Op het einde van deze fase stelt men een 'diagnose' van de knelpunten, problemen en haar oorzaken. Daarnaast maakt men een beeldvorming van de toekomstige organisatie. Hoe moet deze eruit zien?

Men kan deze fase op verschillende manieren doorlopen. Het is wel aangewezen met een studiegroep te werken en de ideeën breed af te toetsen binnen de organisatie. Daarnaast kan het zeker nuttig zijn raad te vragen aan experts omtrent dit thema. De drijfveren moeten wel duidelijk vanuit de organisatie komen (Van Beek, Van Amelsvoort & Van Hootegem, 2008).

3.1.1. Huidige opgenomen rol

In deze eerste fase van een veranderingstraject speelt de vakorganisatie, volgens de respondenten, in de meeste trajecten een erg beperkte rol. De voornaamste reden hiervoor is volgens hen dat de werkgever angst heeft dat het project te veel vertraging zal oplopen wanneer er syndicaal overleg wordt opgestart. Daarnaast lijkt de werkgever bang te zijn de controle te verliezen over het project wanneer de sociale partners betrokken worden. Het spreekt voor zich dat zulke onderhandelingen tijd vragen en dat het proces daardoor in tijd verlengd zal worden. Interprofessionelen geven aan dat door deze angst bij het opstarten van sociaal overleg, een aantal problemen kunnen ontstaan die het latere traject gaan beïnvloeden.

Eén van die problemen is dat het onderscheid tussen actieve betrokkenheid en passief geïnformeerd worden, niet altijd gemaakt wordt. De werkgever tracht op deze manier te voorkomen dat hij de controle verliest. Wanneer de vakorganisatie echter louter op de

hoogte gebracht wordt maar niet de kans krijgt om bedenkingen te maken vanuit het werknemersstandpunt, dan spreekt men bezwaarlijk van betrokkenheid bij het proces.

Een fenomeen dat in dit kader kan voorkomen is schijnbetrokkenheid. Er wordt dan wel gevraagd naar de mening van de vakorganisaties, maar uiteindelijk wordt deze niet in rekening gebracht. In zo'n geval wordt een onvoldoende klare uitleg gegeven door de werkgever over het project.

Het onderwerp wordt wel aangehaald op de ondernemingsraad, maar de noemer 'innovatieve arbeidsinnovatie' neemt men niet in de mond. Daardoor herkennen vakorganisaties niet waar het over gaat en herkennen ze de samenhang tussen verschillende acties/maatregelen niet. Wanneer de implementatiefase dan opeens daar is, gaan vakorganisaties op de rem staan omdat ze zich gepasseerd voelen en omdat ze onvoldoende vertrouwen hebben in het positief effect voor de werknemers van de voorgestelde maatregelen.

Een ander probleem kan zijn dat, wanneer vakorganisaties in deze eerste fase niet betrokken worden, ze later het gevoel krijgen voor voldongen feiten te staan. Dat lokt vanzelfsprekend geen meewerkende of aanmoedigende reactie uit. In een dergelijk geval gaan zij vermoeden dat er voor de werknemer geen voordelen in de verandering zitten, terwijl dat heel vaak wel zo is. Wanneer er ruimte is om mee te denken en om bedenkingen te mogen geven, dan schept dat een vertrouwelijkere sfeer rond het project.

Niet in alle bedrijven is de betrokkenheid klein, zo geven de respondenten aan. In sommige organisaties worden vakorganisaties wel betrokken, ook al in deze eerste fase.

De taak die vakorganisaties dan op zich nemen, is waken over de werknemersbelangen. Wanneer er een toekomstbeeld gecreëerd wordt, gaat een vakorganisatie steeds kijken wat dat betekent voor de werknemers. Syndicaal is het belangrijk dat mensen werk hebben, op een goede manier te werk gesteld zijn en blijven. Een vakorganisatie moet zulke belangen doorheen het hele proces bewaken, ook al zijn deze soms tegenstrijdig met belangen van de werkgever.

Dat is, naar inzien van de respondenten, ook de reden waarom een vakorganisatie niet mee gaat sturen in de economische pijler van een veranderingstraject. Het is belangrijk dat een onderneming financieel stabiel is en heel wat vakbondsafgevaardigden zijn oprecht begaan met het voortbestaan van de onderneming en de jobs. Het is echter niet de bedoeling dat een vakorganisatie in de plaats van een werkgever gaat denken in functie van financiële belangen.

In sommige ondernemingen gaan vakorganisaties op dit ogenblik zelf de vorm van het proces mee sturen en/of verbetervoorstellen aanbrenge. In principe gaan vakbondsafgevaardigden erg ver wanneer zij dat doen, zo geven interprofessionelen aan. In deze fase van een veranderingstraject hoort een vakorganisatie voornamelijk een informerende rol op te nemen waarbij ze actief inlichtingen inwint over de ideeën van de werkgever.

Zij mogen verbetervoorstellen aanbrenge, maar moeten er rekening mee houden dat de verantwoordelijkheid bij de werkgever blijft, hij beslist of hij iets doet met de opmerkingen van de vakorganisaties. Vakorganisaties kunnen ook niet verplicht worden

om mee na te denken over verbeteringen. Het staat hen vrij (Delissen-Jacobs & Vandenbroucke, 2014).

3.1.2. Theoretische rol in de toekomst

In de toekomst is het volgens de interprofessionelen misschien mogelijk dat er een actievere rol is weggelegd voor vakorganisaties, zelfs in deze eerste fase van een veranderingstraject. Het is niet eenvoudig om deze een plaats te geven in het mandaat van een vakbondsafgevaardigde. Historisch gezien is het dan ook niet de rol van een vakorganisatie om te gaan meedenken over de organisatiestructuur. Wanneer een werkgever hieraan wil werken kan een vakorganisatie zich kritisch opstellen en haar bedenkingen geven. Op langere termijn, mits het mee-evolueren van de vakorganisaties zelf, kan deze rol misschien uitgebreider worden, zo blijkt uit het interview.

Het zal steeds de verantwoordelijkheid van de werkgever blijven om de eindbeslissing te nemen over arbeidsorganisatie, maar bij de vakorganisaties zit nog heel wat potentieel als gesprekspartner in deze eerste fase van een veranderingstraject volgens de interprofessionelen.

Een eerste stap naar een actievere vakorganisatie in veranderingstrajecten naar innovatieve arbeidsorganisaties blijft volgens hen het goed informeren van de vakbondsafgevaardigden van in het begin van het traject. Vakorganisaties die goed geïnformeerd zijn, kunnen in de toekomst ook zelf inschatten welke inbreng van hun kant zinvol is.

Louter informeren is echter niet voldoende blijkt uit het interview. Vakorganisaties moeten van in het begin de kans krijgen om werknemersbelangen te verdedigen. Ze zouden dus geïnformeerd moeten worden over de verschillende richtingen die het traject kan uitgaan, waarna ze zich een beeld kunnen vormen van wat dat betekent voor de werknemers. Vervolgens kunnen ze de mening van de werkvloer vertolken en dient er natuurlijk naar die mening geluisterd te worden.

Informatie over een veranderingstraject dient, idealiter en naar de mening van de respondenten, in eerste instantie verspreid te worden via de ondernemingsraad. Dat orgaan is het meest aangewezen wanneer het project de invalshoek 'arbeidsorganisatie' heeft, daarnaast heeft het ook de meest uitgebreide bevoegdheden in vergelijking met andere organen. In de ondernemingsraad kan men dan beslissen of er een ander orgaan moet worden aangesproken of dat er eventueel een werkgroep moet worden opgericht.

Nadat vakorganisaties uitgebreid geïnformeerd werden en zich een mening hebben gevormd, kunnen zij de werkgever duidelijk maken welke toekomst zij zien voor de werknemers van het bedrijf. De visie van de werkgever op de toekomst voor het bedrijf kan op die manier genuanceerd worden. Ze kunnen bedenkingen gaan formuleren over het toekomstbeeld dat de werkgever ophangt en eventueel een eigen bijdrage gaan leveren in het belang van de werknemers.

Volgens de respondenten is er een belangrijke reden waarom een actieve rol van vakorganisaties wenselijk is en door de werkgever als een kans gezien moet worden. Vakorganisaties zijn zich erg goed bewust van de verschuivingen in een organisatie en de problemen die zich voordoen. Zij beseffen wat er in een organisatie aan de hand is. Wanneer er meer of minder werk is, wanneer er andere spelers opduiken op een markt,

wanneer het werk inhoudelijk verandert, dan zijn zij de eersten die dat ondervinden. Ook tijdelijke werkloosheid, orders die trager binnenkomen, veel interimarbeid zijn signalen die zij maar al te goed kunnen interpreteren. Dat maakt hen tot een erg zinvolle gesprekspartner in het debat. Zij kunnen vaak een invalshoek meegeven die door de werkgever niet als dusdanig benaderd werd.

Niet zelden werken vakbondsafgevaardigden dan ook al langer in het bedrijf dan de meeste HR managers en dat scheidt soms ongenoegen wanneer er 'hervormingen' van bovenaf komen zonder dat hun ervaring geraadpleegd wordt, zo geven de interprofessionelen mee (Delissen-Jacobs & Vandenbroucke, 2014).

Men mag er echter niet zomaar vanuit gaan dat een vakorganisatie in het project wil stappen van het ogenblik dat een werkgever besluit dat betrokkenheid wenselijk is. Uit het interview met de interprofessionelen konden vier voorwaarden gestedilleerd worden waaraan voldaan moet worden om als vakorganisatie uit eigen beweging deel te willen nemen aan het debat. De voorwaarden gelden voor alle fasen van een veranderingstraject maar zijn cruciaal in de deze eerste.

Een eerste voorwaarde is basisvertrouwen. Wanneer een vakorganisatie vertrouwen heeft in de werkgever en deze heeft dat vertrouwen nooit eerder beschaamd, dan is de kans groot dat een vakorganisatie een project rond innovatieve arbeidsorganisatie niet onmiddellijk als een bedreiging zal aanzien.

Een tweede voorwaarde is dat men de gemeenschappelijke belangen ziet en dat deze door de werkgever ook in de verf worden gezet. De manier waarop een werkgever het project voorstelt aan vakorganisaties is erg cruciaal. Een werkgever die een verhaal start over 'meer werk doen met minder mensen', doet vakorganisaties in een kramp schieten.

Tijd is dan ook een volgende belangrijke voorwaarde voor het welslagen van een veranderingstraject in deze fase. Er moet tijd genomen worden om alles rustig door te spreken en om tegemoet te komen aan vragen die de vakorganisaties hebben. Op die manier laat de werkgever zien dat hij begaan is met de werknemers en met de werkgelegenheid in het bedrijf.

De laatste voorwaarde is dat vakorganisaties voldoende 'know-how' hebben over het concept van innovatieve arbeidsorganisaties. Wanneer het concept nog volledig nieuw is, worden er kansen gemist. Wanneer vakorganisaties het concept innovatieve arbeidsorganisatie echter herkennen in een voorstel van de werkgever, is het mogelijk om een constructieve gesprekspartner te zijn. Een dergelijke gesprekspartner is voor de werkgever ook aantrekkelijker.

Wanneer aan al deze voorwaarden werd voldaan, is het volgens de interprofessionelen mogelijk dat de werkgever vakorganisaties betreft bij de eerste gedachte rond innovatieve arbeidsorganisatie. Vervolgens zouden ze dan samen kunnen beslissen of het een goede optie is voor het bedrijf en hoe men de ideeën in een project kan verwerken. Het spreekt voor zich dat er, ook wanneer niet aan de voorwaarden is voldaan, communicatie moet plaatsvinden met werknemers en sociale partners over het project. Dit zal echter moeilijker verlopen dan wanneer de voorwaarden wel werden vervuld (Delissen-Jacobs & Vandenbroucke, 2014).

3.2. Richten

De tweede fase van een veranderingstraject houdt in dat er een toekomstbeeld van de organisatie wordt afgelijnd. Daarnaast krijgen het traject en haar verschillende stappen stilaan vorm. Strategie, timing en organisatie van het traject worden breed afgetoetst binnen de verschillende geledingen van de organisatie. De uitkomst van deze fase is een veranderingsprogramma, hierin staat de rol van de medewerkers gedurende het traject toegelicht. Daarnaast worden missie, visie, doelstellingen en strategie van de toekomstige organisatie helder gemaakt. Op basis van deze uitkomsten wordt dan een kloofanalyse gemaakt. Deze geeft het verschil weer tussen de huidige organisatie en de toekomstige organisatie en vormt dus de basis voor verandering (Van Beek, Van Amelsvoort & Van Hootegem, 2008).

3.2.1. Huidige opgenomen rol

In de meeste veranderingstrajecten worden vakorganisaties in deze fase voor het eerst geïnformeerd, zo geven de respondenten mee. Wanneer ze in deze fase geïnformeerd worden, gaan vakorganisaties weergeven wat er leeft bij de mensen. Mensen die problemen hebben in een onderneming richten zich gemakkelijk tot vakbondsafgevaardigden of militanten omdat deze dicht bij de werknemers staan. Daardoor zijn vakbondsafgevaardigden goed op de hoogte van frustraties op de werkvloer.

In deze fase gaan vakorganisaties soms een adviserende rol opnemen volgens de interprofessionelen. Ze gaan dan kritisch kijken naar de planning die de werkgever maakt en er de knelpunten bij benoemen die zij zien vanuit werknemersstandpunt. Verder dan adviseren zal men hier nog niet gaan. Vakbondsafgevaardigden nemen hier meestal geen beslissende positie in en doen ook zelden verbetervoorstellen.

Veel is natuurlijk afhankelijk van de aard van de situatie en van de werkgever. Wanneer vakorganisaties al in de vorige fase konden meedenken en feedback gaven, dan zullen ze in deze fase niet aan activiteit inboeten. Wanneer ze in deze fase voor het eerst van het traject horen en ineens het volledige veranderplan voorgeschoteld krijgen, dan loopt men het risico dat vakorganisaties zich gepasseerd voelen en het project gaan wantrouwen. Volgens de respondenten gaat een werkgever op zo'n moment voorbij aan de achterliggende filosofie van innovatieve arbeidsorganisatie. Meer zelfsturing veronderstelt volgens hen namelijk meer betrokkenheid, van in het begin. De ervaring van de interprofessionelen leert dat dit regelmatig voorkomt.

Het is echter belangrijk op te merken dat in veel veranderingstrajecten vakorganisaties nog geen informatie krijgen in deze fase, zo geven de respondenten nog mee (Delissen-Jacobs & Vandenbroucke, 2014).

3.2.2. Theoretische rol in de toekomst

In theorie is dit een fase waarin vakorganisaties volgens de interprofessionelen een zeer zinvolle, actieve inbreng kunnen hebben. Wanneer een werkgever hier een voorstel doet voor een veranderingsplan kunnen zij namelijk vanuit het standpunt van de werknemer aangeven waar er valkuilen zijn. Voor vakbondsafgevaardigden, die dicht bij de werknemers staan, is het eenvoudiger om in te schatten hoe mensen zullen reageren op bepaalde acties.

De ondernemingsraad is een goed orgaan om deze feedback te geven, althans volgens de interprofessionelen. De werkgever dient hier wel het initiatief te nemen om het project voor te stellen.

Theoretisch gezien kan de feedback van vakorganisaties hier technisch worden, in de mate dat zij zelf ook kennis hebben over andere veranderingstrajecten en hier ervaringen over delen met elkaar. Technische feedback en voorstellen doen, kan volgens de interprofessionelen wel, een beslissende rol opnemen niet. Voor dat laatste hebben zij namelijk niet de bevoegdheid volgens de respondenten. Het blijft natuurlijk belangrijk dat er steeds vanuit het welzijn van de werknemers gedacht wordt (Delissen-Jacobs & Vandenbroucke, 2014).

3.3. Inrichten

Fase drie handelt rond het herontwerpen van de organisatie. Alle soorten processen binnen de organisatie worden kritisch geëvalueerd en herbekeken. De richting die in fase twee werd aangeduid door de kloofanalyse wordt nu geconcretiseerd. Daarnaast is het belangrijk de externe eisen naar de organisatie toe in kaart te brengen. Waarop moet de toekomstige organisatie vlot kunnen inspelen, wat verwachten klanten ... (Van Beek, Van Amelsvoort & Van Hootegem, 2008).

3.3.1. Huidige opgenomen rol

In deze fase gaan vakorganisaties volgens de interprofessionelen soms trachten het project te vertalen naar de werkvloer om op die manier gedragenheid te creëren. Dit is echter geen rol die een vakorganisatie zou moeten opnemen. De werkgever draagt hier alle verantwoordelijkheid naar de mening van de respondenten.

Wat een vakorganisatie wel kan doen, is weergeven wat er leeft bij de mensen nadat de organisatie hen heeft ingelicht over het project. Daarnaast is vragen bundelen en overbrengen aan het management een taak die een vakorganisatie, vanuit de bezorgdheden van werknemers, kan opnemen. Deze taak mogen vakorganisaties volgens de interprofessionelen opnemen, zolang dat niet in opdracht van de werkgever is.

In sommige ondernemingen gaan vakorganisaties zelf acties ondernemen en actief op vragen van werknemers antwoorden. Op dit vlak zijn de respondenten van ACV en ABVV het niet helemaal eens. Zo vindt ABVV dat dit geenszins een rol is die een vakorganisatie in een onderneming dient te spelen. Er is namelijk een groot verschil tussen signaleren wat er niet goed loopt en zelf actief oplossingen aanbrenge of actie ondernemen. Men moet waakzaam zijn dat de handelingen steeds binnen het mandaat van een vakbondsafgevaardigde blijven.

ACV vindt dat dit wel kan, zolang de vakorganisaties niet in de plaats van de werkgever treden, waarbij deze zelf geen inspanningen doet (Delissen-Jacobs & Vandenbroucke, 2014).

3.3.2. Theoretische rol in de toekomst

De rol die in deze fase dient te worden opgenomen is een adviserende rol. Actievere, in de zin van meebeslissende rollen worden niet aangemoedigd vanuit de vakbondskringen.

Deze behoren niet tot het takenpakket van een vakorganisatie, men draagt hier geen verantwoordelijkheid, althans niet volgens de interprofessionelen.

In deze fase zouden verantwoordelijkheden die de vakorganisaties vandaag nemen dus eerder afgebouwd moeten worden. Vakorganisaties horen het project niet over te brengen naar werknemers. Hetgeen een vakorganisatie hier wel dient te doen is de reacties en bezorgdheden van mensen bundelen en hiermee naar de werkgever stappen. Ook kunnen ze advies geven over de manier waarop de werkgever informatie overdraagt aan de mensen. Dit is evenwel vrijblijvend benadrukken de respondenten. Vakorganisaties moeten wel zelf vragen proberen te beantwoorden en zaken trachten te verduidelijken voor werknemers (Delissen-Jacobs & Vandenbroucke, 2014).

3.4. Verrichten

In de laatste fase worden de plannen van de voorgaande fasen uitgevoerd. Belangrijk in deze fase is op regelmatige basis evalueren. Wanneer het proces een verkeerde richting dreigt uit te gaan moet dit op tijd opgemerkt en bijgestuurd worden. Deze fase is voor de werknemers vaak de meest drastische; er worden nu effectief veranderingen doorgevoerd in hun functie. Soms moeten mensen hun gedrag gaan aanpassen aan de nieuwe invulling van hun functie. Dit is niet voor iedereen evident, daarom moet er voldoende ondersteuning geboden worden (Van Beek, Van Amelsvoort & Van Hootegem, 2008).

3.4.1. Huidige opgenomen rol

De rol die vakorganisaties hier vaak trachten op te nemen, is syndicale pijnpunten en bezorgdheden van de werknemers naar voren brengen. Dit gebeurt echter niet altijd met succes. Niet in alle organisaties is feedback van de sociale partners even welkom naar aanvoelen van de interprofessionelen. Ondanks het feit dat ze deze vaak met goede bedoelingen en een constructieve houding brengen. Dat komt volgens de respondenten omdat er in veel gevallen druk staat op het proces in deze fase. Voor de werkgever is het project iets dat moet slagen en waar liefst zo weinig mogelijk obstakels bij mogen komen kijken.

In sommige organisaties slagen vakorganisaties er echter wel in om syndicale pijnpunten naar voren te brengen bij de implementatie van een veranderingstraject. Omdat zij zeer dicht bij de werknemers staan, is dit waardevolle feedback over hoe werknemers het project ervaren. Vakorganisaties gaan dan met deze feedback naar de werkgever waarna ze een afwachtende houding aannemen. Zelden gaat men hier zelf mee nadenken over een constructieve oplossing voor de problemen die zich voordoen.

De interprofessionelen merken op dat wanneer de voordelen voor werknemers (win-win) in vorige fasen meegenomen werden, vakorganisaties een actievere rol zullen opnemen in deze fase. Ook moet men garanties inbouwen voor onder meer tewerkstelling vooraleer vakorganisaties in een onderneming verantwoordelijkheid gaan opnemen en constructieve feedback geven (Delissen-Jacobs & Vandenbroucke, 2014).

3.4.2. Theoretische rol in de toekomst

In theorie moet een vakorganisatie in deze laatste fase erg actief betrokken worden volgens de interprofessionelen. Er moet tijd genomen worden voor het doornemen van

alle pijnpunten en opmerkingen die vakorganisaties naar voor brengen. Ze moeten de kans krijgen om hun 'tentakels uit te strekken' en te kijken wat er leeft bij de werknemers. Om dat te kunnen realiseren, is het noodzakelijk dat de werkgever vakorganisaties ademruimte geeft. Het moet ook duidelijk zijn voor vakorganisaties dat hun opmerkingen gewaardeerd worden en dat de werkgever er mee aan de slag wil.

Het is, theoretisch gezien, niet de taak van vakorganisaties om verbetervoorstellen aan te brengen volgens het ABVV. In sommige ondernemingen is het mogelijk maar het kan hen zeker niet opgelegd worden. Volgens het ACV, die cao 9 als leidraad gebruikt, kan de ondernemingsraad een rol spelen die ze vrij kunnen invullen. Hier speelt de ideologie van beide vakorganisaties mee in de manier waarop zij naar hun rol in innovatieve arbeidsorganisatieprojecten kijken. Daarnaast kunnen de bedrijfscultuur en de ideologie van de betrokkenen hier invloed op hebben.

De ondernemingsraad is in deze fase een goed overlegorgaan omdat zij de meest verregaande bevoegdheden heeft. Daarnaast is het ook het orgaan bij uitstek om arbeidsorganisatie en personeelsbeleid te bespreken, zo geven de respondenten mee.

Net zoals in de fase 'inrichten' loopt men hier het risico dat vakorganisaties meer gaan doen dan dat ze eigenlijk volgens hun mandaat moeten of mogen. De interprofessionelen vragen bewust om te gaan met dit gegeven. Als het dan fout loopt kunnen ze in een moeilijk parket komen.

"Je gaat eigenlijk meer verantwoordelijkheid nemen zonder dat je meer bevoegdheden krijgt. Daardoor kan je verantwoordelijk gesteld worden voor het verloop van het proces."

-Saar Vandenbroucke (ABVV)

In de toekomst is het misschien wel mogelijk dat bepaalde ideeën herdacht worden, waardoor een vakorganisatie binnen een onderneming meer speelruimte krijgt om een actieve rol op te nemen (Delissen-Jacobs & Vandenbroucke, 2014).

3.5. Besluit

Uit voorgaande theoretische beschouwing door de interprofessionelen is het mogelijk een aantal besluiten te trekken.

In eerste instantie blijkt dat de interprofessionelen doorheen de fasen een te lage betrokkenheid van vakorganisaties opmerken. In de laatste twee fasen, merkt men echter een aantal zaken op die de rol en verantwoordelijkheid van vakbonden in vraag stellen en waarvoor antwoorden gezocht dienen te worden.

Ten tweede is er een discrepantie op te merken tussen de rol die vakorganisaties nu opnemen en de rol die ze moeten gaan spelen in de toekomst. Opvallend is dat de interprofessionelen in de meeste fasen een actievere rol voor de vakorganisaties aanbevelen, maar toch terughoudend zijn naar verantwoordelijkheden toe.

Zo vindt ABVV dat de vakorganisaties in de eerste twee fasen meer betrokken moeten worden. In de fase inrichten, waar vakorganisaties een actieve rol opnemen, bevelen ze dan weer een minder actieve rol aan omdat er daar te veel verantwoordelijkheden worden opgenomen door de vakorganisaties. ACV is die actieve rol meer genegen.

Vakorganisaties en werkgever dragen volgens hen een gedeelde verantwoordelijkheid over de actieve rol.

ABVV vindt dat die verantwoordelijkheid eerder bij de werkgever ligt. Hij moet ervoor zorgen dat werknemersbelangen verdedigd kunnen worden, in het belang van het project. Het is niet aan de vakorganisaties om zelf werkgroepen op te richten of binnen de bestaande organen overleg te plegen. De werkgever dient hier steeds de eerste stap in te zetten.

De interprofessionelen geven aan dat er vier voorwaarden zijn waaronder vakorganisaties een actievere rol kunnen gaan spelen in de toekomst. Tegelijkertijd bleek echter dat die actievere rol niet in alle fasen aangemoedigd wordt vanuit vakbondskringen. Ze geven aan dat er in de praktijk weinig positieve ervaringen zijn met vakorganisaties die een actieve rol opnemen.

Hier kan de vraag zich stellen of vakorganisaties iets in de plaats moeten geven voor de betrokkenheid die de werkgever hen biedt. Wanneer men actief betrokken wordt en feedback mag geven over het project, kan de werkgever misschien van de vakorganisaties verwachten dat ze tegenvoorstellen doen of mee helpen nadenken over hoe het beter kan. 'Voor wat hoort wat?'

De organen die aanbevolen worden door de interprofessionelen bestaan voornamelijk uit syndicale delegatie of de ondernemingsraad. De ondernemingsraad heeft immers de meeste bevoegdheden, de syndicale delegatie is dan weer erg laagdrempelig. Toch wordt ook hier aangegeven dat de keuze voor een aanspreekpunt per onderneming sterk verschilt en dat er geen vast aanspreekpunt bestaat voor dit thema binnen ondernemingen.

Daarnaast valt het op dat vakorganisaties ACV en ABVV het niet overal met elkaar eens zijn over de invulling van de rol van vakorganisaties in bepaalde fasen. Het spreekt voor zich dat deze kleine tweedelingen op interprofessioneel niveau voor grotere verschillen tussen vakorganisaties op ondernemingsniveau kunnen zorgen. Vaak spreekt men over ideologische verschillen die gegroeid zijn doorheen het ontstaan van de vakorganisaties.

Vakorganisaties moeten kritisch zijn en hun bedenkingen naar buiten brengen. Zelf hoeven ze echter geen verbetervoorstellen aan te brengen volgens het ABVV. Ze kunnen dit wel doen om belangen van werknemers te verdedigen maar hoeven dit zeker niet, op vraag van de werkgever. Hiervoor hanteert ABVV 'arbeiderscontrole'. Het ACV denkt hier anders over en hanteert hiervoor CAO9 waarin staat dat de ondernemingsraad op dat vlak haar rol zelf kan invullen. Dit is een fundamenteel verschil in visie, waarbij afstemming geen optie is. Wel kunnen vakorganisaties 'samen zoeken' hoe hier op een constructieve manier mee om te gaan.

4 Empirisch onderzoek

In dit onderdeel worden de resultaten weergegeven van het empirisch onderzoek. Enerzijds is het een neerslag van de bedrijfsbezoeken in kader van het onderzoek. Anderzijds wordt er ook een kader geschapen rond de drie organisaties, wat zij doen, waar zij voor staan, vanuit welke noden ze een traject opstartten ...

4.1. Bombardier

Bombardier Brugge is de grootste treinenbouwer van ons land. Het bedrijf werd opgericht in 1855, toen nog onder de naam 'De Jaegher' en produceert sindsdien voornamelijk trein- en tramstellen. De multinational is aanwezig in China, Duitsland, Zweden, Rusland, de VS, Nood-Ierland, Tsjechië, Frankrijk, Hongarije, Zwitserland en Polen (Bombardier, 1997-2014).

In 2002 zat Bombardier in een lastig parket. Er was een crisis op komst en het bedrijf moest afrekenen met toenemende interne en externe competitie. Waar klanten vroeger trouw bleven aan een bedrijf, werd het door de globalisering gemakkelijker voor klanten om te gaan vergelijken en snel te wisselen bij een minder gunstige prijs. Intern is Bombardier een multinational waardoor minder goed presterende bedrijven in de groep onder druk staan om sterker te worden. In deze context werden kwaliteit en productiviteit belangrijke bezorgdheden voor Bombardier Brugge (Maenen & De Hauw, 2013).

Bombardier draaide veel verliezen op de werkvloer buiten de wil van de operatoren om. De verliezen die het bedrijf leed op de werkvloer waren voornamelijk te wijten aan de organisatiestructuur waarin de werknemers tewerkgesteld waren.

Vanuit deze noodzaak besloot Bombardier te veranderen en deed dat met groot succes. Het proces bestond, analytisch gezien, uit twee pijlers. Enerzijds was er de 'Bombardier operations systems' waarbij procesefficiëntie en productkwaliteit sterk verbeterd moesten worden. Deze pijler bestond uit een combinatie van Six Sigma en leanprincipes. Anderzijds was er de introductie van teamwerk. Dit moest ervoor zorgen dat de leanprincipes eenvoudiger konden worden toegepast op de werkvloer. Daarnaast zou het de kwaliteit van werk sterk doen verbeteren door een toename van regelmogelijkheden op de werkvloer (Maenen, De Hauw, 2013).

Op die manier moest het bedrijf opnieuw meer slagkracht krijgen en competitiever worden. Hoewel bij Bombardier de nood aan verandering dus voornamelijk voortkwam uit een financieel-economische nood om concurrentieel te blijven, is er in de organisatie ook op sociaal vlak een verbetering verwezenlijkt.

Bombardier heeft er destijds voor gekozen om in haar precare situatie te gaan nadenken over een drastische organisatiewijziging. Het bedrijf was in ons land een van de eersten die op deze manier haar eigen structuur ging heruitvinden. Door leanmanufacturing te gaan toepassen met behulp van teamwerk, en dus een organisatiestructuurwijziging, was Bombardier Brugge een pionier binnen de Bombardier groep op vlak van innovatieve arbeidsorganisaties (Carlier, 2014).

4.1.1. Belichten

Het spreekt voor zich dat dit verhaal in fasen is verlopen met een groot aantal leermomenten in het proces.

In een eerste fase van het traject werd er nagedacht over leanmanufacturing. In 2000, nog voor het traject, had Bombardier reeds een Six Sigma² wave doorgemaakt. Deze zou alles veranderen. Hoewel het veel bijbracht over een nieuwe manier van werken, werd al snel duidelijk dat Six Sigma niet volstond.

Bombardier had in 2002 nood aan een herziening van haar organisatiestructuur. In eerste instantie heeft de werkgever er toen voor gekozen een werkgroep rond leanmanufacturing op te richten zonder directe participatie van de sociale partners in de werkgroep. Zowel de organisatie als de sociale partners waren daar volgens de werkgever niet klaar voor. Daarnaast stond het management zelf nog onvoldoende op één lijn om het project op een goede manier te kunnen verdedigen.

In deze werkgroep zag men een groot voordeel in het werken met teams om de leanprincipes te introduceren op de werkvloer, bij de operatoren. Het belangrijkste daar was om mensen meer te gaan betrekken bij hun werk. Omdat Bombardier lange taktijden³ heeft en het proces niet gedetailleerd is voorbereid, is het niet zo eenvoudig in te delen. Teamwerk kan daarom helpen de resultaten te verbeteren. In plaats van individuele optimalisatie wil men bij Bombardier collectieve optimalisatie bereiken.

In de zomer van 2003 is de eerste werkgroep rond teams opgestart. In deze werkgroep zaten productiemangers, een werkplaatsoverste, de personeelsdirecteur en mensen van ondersteuningsdiensten. Ook hier waren in eerste instantie nog geen vakorganisaties betrokken (Carlier, 2014).

“In zo’n allereerste gesprekken moet je nog kunnen freewheelen, de vrijheid hebben om te kunnen nadenken. Sommige ideeën moeten eerst goed doorsproken zijn met het management alvorens ermee naar de rest van de organisatie te gaan. Het is niet de bedoeling vakorganisaties gek te maken met ideeën die nog niet doorgesproken zijn met het management.”

-Patrick Carlier (Performance management Bombardier)

Wanneer de organisatie een zicht begon te krijgen op waar men naartoe wilde met Bombardier Brugge, werden de vakorganisaties ingelicht. Dit behoort nog tot de fase ‘belichten’ omdat het toekomstbeeld nog niet volledig afgelijnd was en men slechts ideeën tot bij de vakorganisaties bracht.

In deze eerste fase heeft men met de ondernemingsraad gesproken over het idee. Vervolgens besliste men echter om alle mandaatdragers in te lichten. Het informeel overleg was hier heel belangrijk. Iedereen wist al van het project nog voor het op de ondernemingsraad kwam. Dat kwam voornamelijk omdat Bombardier vond dat een dergelijk project door te spreken tijd kost, tijd die er in een officieel orgaan niet altijd is.

² Six Sigma is ontwikkeld vanuit de invalshoek kwaliteitsmanagement. Het reduceert de variatie in productie- en bedrijfsprocessen. Doel is om producten of diensten in overeenstemming te laten zijn met de klant-verwachtingen. Six Sigma is een vorm van leanmanagement.

³ Tijd die nodig is om een bepaald onderdeel van een productieproces af te ronden.

Om de gesprekken rond dit nieuwe thema op te starten is Bombardier begonnen met een bedrijfsbezoek aan VOLVO Trucks. Zij hadden toen net teamwerk ingevoerd. Op die manier konden de vakorganisaties zich een beeld vormen van waar Bombardier naartoe wilde. De vakorganisaties werden in deze fase voornamelijk passief geïnformeerd. Het concept was nog zodanig nieuw dat ze weinig actieve inbreng hadden. Ze stelden zich wel kritisch op ten aanzien van de ideeën van de werkgever. Ze probeerden de input zo goed mogelijk te verwerken en gingen vervolgens feedback geven aan de werkgever.

Doordat het management met een bepaalde visie zat en snel resultaten wilde bereiken, was er in deze eerste fase ook niet altijd even veel ruimte voor verbetervoorstellen. Het management heeft op dat vlak moeten leren denken vanuit operator- en vakbondstandpunt. Dat was een leertraject voor beide partijen.

De werkgever bracht in deze fase een aantal duidelijke argumenten aan om de vakorganisatie te overtuigen van de waarde van het project. Voornamelijk de win-win situatie voor beide partijen was erg belangrijk. Want hoewel de economische argumenten op langere termijn ook een voordeel voor de werknemer vormen, wordt dat op korte termijn niet zo gezien. Op korte termijn moeten werknemers namelijk de verandering ondergaan. Dat is lastig en leidt per definitie tot weerstand. Daarom werd ook kwaliteit van de arbeid van bij het begin van het project meegenomen (Carlier, 2014).

Toch bleek uit het interview met de vakorganisaties dat zij zich zeer sterk bewust waren van de prangende economische situatie. Ze moesten meer bestellingen binnenhalen en competitiever worden. Zij wisten dat er een crisis op komst was en dat er iets moest gebeuren als men de tewerkstelling in Brugge wilde blijven garanderen. De manier waarop de werkgever hiermee wilde omgaan, innovatieve arbeidsorganisatie, was echter een totaal nieuw concept voor de vakorganisaties (Bogaert & Jacobs, 2014).

“Dat was werkelijk een bom die gedropt werd in het bedrijf, daar waren we echt niet op voorbereid. Vertrouwen is hier erg belangrijk. Je moet voelen dat de werkgever respect heeft voor de inbreng die je hebt, bij eenrichtingsverkeer loopt het gegarandeerd mis.”

–Peter Jacobs (ABVV) & Steven Bogaert (ACV)

“In ons bedrijf vond ik dat onze sociale partners goed konden meedenken, wij waren daar positief in verrast. Wij hebben ook wel echt de bedrijfs en economische context meegenomen in ons verhaal. Het ging over de toekomst van het bedrijf in onze regio en over tewerkstelling.”

–Patrick Carlier (Performance management Bombardier)

De vakorganisatie had in deze fase van het traject nog geen zicht op de toekomst van de organisatie. Pas wanneer het traject iets verder gevorderd was, wanneer de impact ook duidelijker werd, begonnen zij een scherper toekomstbeeld voor ogen te krijgen. Op dat moment werd hun inbreng ook veel groter en actiever (Bogaert & Jacobs, 2014).

4.1.2. Richten

De fase ‘richten’ vatte aan wanneer de eerste informatieverstrekking over het toekomstbeeld en de noodzaak van waaruit dit vertrok, had plaatsgevonden. In deze fase heeft Bombardier het project rond teamwerk volledig voorgesteld aan de vakorganisaties. Het management had al een aantal onderdelen van het stappenplan uitgewerkt. De

doelstelling lag in haar geheel op voorhand vast. De manier om die doelstelling te bereiken stond echter nog open voor discussie.

Bombardier vond het erg belangrijk om de doelstelling met de sociale partners goed door te spreken, ook al was deze niet meer vatbaar voor discussie. Men heeft dan ook veel tijd genomen, voornamelijk in de fase 'Belichten', om die doelstelling te kaderen in een toekomstbeeld. Je kan alleen goede discussies en een zinvolle inbreng hebben wanneer alle partijen goed op de hoogte zijn van de plannen. Daarom was het erg belangrijk dat vakorganisaties in deze fase een goed zicht kregen op hetgeen de werkgever voor ogen had (Carlier, 2014).

Om het overleg tussen beide partijen te stimuleren werd er ook een externe partner bijgehaald. Conlibrio bood voornamelijk bijstand op vlak van communicatiemogelijkheden, rond mindsetting en overleg. Zij gingen in mindere mate in op de introductie van teamwerk, en richtten zich eerder op de economische pijler van verandering. Bij Bombardier had elke pijler van verandering, 'kwaliteit van de arbeid' en 'economische performantie', een apart project.

Het grote voordeel voor beide gesprekspartners was dat alles rond innovatieve arbeidsorganisaties nog heel onbekend was, zowel voor de vakorganisaties als voor de werkgever. Daardoor werd het project heel rustig aangepakt, men werkte niet volgens een voorbeeld. Vanuit die optiek werd nooit sneller gehandeld dan dat de vakorganisaties konden volgen. Hun stem werd binnen Bombardier als noodzakelijk gezien om het traject van een goed draagvlak te voorzien.

In deze fase verliep het overleg eerder parallel, over de verschillende organen heen. Een belangrijke wijziging werd wel steeds op de ondernemingsraad meegedeeld. Daar kunnen officiële vragen gesteld worden volgens het oude systeem (Bogaert & Jacobs, 2014).

4.1.3. Inrichten

In de fase 'Inrichten' werd een concreet stappenplan gemaakt waarbij de 4 grote stappen van de fase 'Richten' elk nog in kleine tussenstapjes verdeeld werden. Dit was voor het management geen eenvoudige oefening.

"Hier zijn we als management in de problemen gekomen doordat we de vakorganisaties in een passieve positie lieten. Zij kregen de kans om op het project te schieten zonder dat ze zelf meedachten over verbeteringen. Wanneer je hen van in het begin meeneemt in dat actieve denkproces heb je sommige discussies al veel vroeger en dan kan je bezorgdheden al meenemen. Dit is voor ons als management een belangrijk leermoment geweest."

-Patrick Carlier (Performance management Bombardier)

Belangrijk in deze fase was de bewustmaking naar de werknemers toe. De werkgever organiseerde een volledige dag om in spelvorm aan de werknemers uit te leggen waar Bombardier naartoe wilde gaan. Het veranderingstraject is vervolgens zeer sterk gevisualiseerd. Door die goede communicatie waar veel inspanning voor gedaan is, wisten de mensen snel wat er gaande was en wat er van hen verwacht werd.

De vakorganisaties hebben bij de bewustmaking een actieve rol gespeeld in die zin dat ze een spreekbuis waren voor de werknemers naar de werkgever toe. Vragen van op de werkvloer werden door de vakorganisatie gecommuniceerd naar de werkgever. Deze gaf

vervolgens zo goed mogelijk antwoord en gaf de vakorganisatie de kans om dit over te brengen naar de werkvloer. Op die manier was de vakorganisatie op een intensieve manier betrokken bij het bewustmakingsproces van de werknemers.

Voor de vakorganisaties bleek het niet altijd gemakkelijk te zijn om in dialoog te blijven gaan met de werkgever over innovatieve arbeidsorganisaties. Het werd bij de werknemers niet op elk moment enthousiast onthaald wanneer er veranderingen werden aangekondigd. Mensen wisten van de crisis en vreesden voor een herstructurering. Vakorganisaties zijn dan vaak de eersten die aangesproken worden over angsten en wantrouwen. Dat voelden de vakorganisaties bij Bombardier ook zo aan. Door echter goed te blijven communiceren en met gebundelde vragen naar het management te stappen kon grote onrust onder werknemers vermeden worden (Bogaert & Jacobs, 2014).

“Op dit vlak houdt ‘de vakorganisatie’ nog sterk vast aan oude principes en de rol van een vakbond. Het communiceren naar werknemers toe is in principe geen taak van een vakorganisatie. Doordat wij echter zo betrokken waren, voelden we ons mee verantwoordelijk voor het project. Omdat wij achter het idee stonden, wilden we het ook naar onze collega’s toe verdedigen.”

-Peter Jacobs (ABVV) & Steven Bogaert (ACV)

In deze fase werd er ook voor het eerst overlegd over de regelmogelijkheden van de vakorganisatie in het traject. Het management had altijd het laatste woord. Vakorganisaties probeerden hun mandaat kritisch te bekijken en hun regelmogelijkheden daarbinnen te kanaliseren. In deze fase begonnen beide partijen elkaars standpunt ook beter te begrijpen (Bogaert & Jacobs, 2014).

Voor de organisatie werd het in deze fase belangrijk dat vakorganisaties gingen meedenken over het totaalplaatje van de innovatieve arbeidsorganisatie. De ondernemingsraad was een goed orgaan voor de informatieoverdracht maar later is er nood aan werkgroepen of een andere vorm van overleg (Carlier, 2014).

4.1.4. Verrichten

In de fase ‘Verrichten’ werden de eerste pilootprojecten opgestart. Deze werden dan ook grondig geëvalueerd. Hier heeft de vakorganisatie een grote rol in gespeeld. Er waren veel discussies in deze fase. Tijd was daarom de sleutel van succes. Alles werd eerst doorgesproken alvorens verder te gaan. De evaluatie gebeurde voornamelijk in de werkgroepen die rond de pilootprojecten waren opgezet. De vakorganisaties waren hier ook in vertegenwoordigd. In de werkgroepen zaten meestal mensen uit verschillende organen van de vakorganisatie. Zij kozen zelf wie ze afvaardigden voor welk soort project. Daardoor werden er niet langer officiële vragen gesteld op de ondernemingsraad zoals vroeger het geval was.

De vakorganisaties namen in deze fase van het proces een actieve rol op. Mensen willen, eenmaal met teamwerk begonnen, zo goed mogelijk presteren binnen hun team. Vakorganisaties zagen er sterk op toe dat de werknemersbelangen werden gevrijwaard. Dat was nodig omdat er soms competitie ontstond tussen verschillende teams (Bogaert & Jacobs, 2014).

“Wij moeten ergens grenzen stellen. Hoe ver kan autonomie van werknemers gaan? Wij zitten daar in een tweestrijd. Enerzijds mensen aanmoedigen om goed te werken en hen daarbij ondersteunen, anderzijds moeten we hen beschermen tegen zichzelf.”

-Peter Jacobs (ABVV) & Steven Bogaert (ACV)

In deze fase waren er werknemers die zich de vraag stelden of hetgeen de vakorganisaties deden, wel een rol was die zij moesten spelen. Het veranderingsproces ging toen ook dermate snel dat er confrontaties geweest zijn. Sommige vonden dat de vakorganisatie geen rol diende te spelen in een project dat vanuit de werkgever kwam (Bogaert & Jacobs, 2014).

“Wij stonden echter heel erg achter het project en wat zeker niet onbelangrijk was: wij zagen de noodzaak in. Het was geen optie om niet mee te doen, Bombardier had deze omwenteling nodig.”

-Peter Jacobs (ABVV) & Steven Bogaert (ACV)

Wanneer de vakorganisaties twijfelden aan de gegrondheid van hun optreden naar de getrouwheid aan de vakbond, stelden ze zichzelf de vraag of werknemers er voordeel bij hadden en of ze zich zelf comfortabel voelden in de opgenomen rol/verantwoordelijkheden (Bogaert & Jacobs, 2014).

Het is duidelijk dat deze houding is voortgekomen uit het feit dat de vakorganisaties in de vorige fasen zo nauw betrokken waren. Bombardier is dit jaar 12 jaar bezig met het veranderingstraject. Door de betrokkenheid merkt men dat vakorganisaties steeds meer actieve rollen zijn gaan opnemen door de jaren heen.

Zo zijn vakorganisaties in Bombardier door het project sterk gaan meedenken in de organisatie en verantwoordelijkheden gaan nemen, daar waar ze vroeger een eerder passiever rol hadden. Zo waren er vroeger veel meer stakingen binnen het bedrijf en gaat men nu rond tafel zitten om zo veel mogelijk uit te praten. Bedrijfsbelangen worden in het achterhoofd gehouden bij de verdediging van werknemersbelangen. Na het wij-zij verhaal is er nu sprake van een wij-wij verhaal (Bogaert & Jacobs, 2014).

“Onze nieuwe rol mag niet gezien worden als een bedreiging, wel als een uitdaging.”

-Peter Jacobs (ABVV) & Steven Bogaert (ACV)

Bombardier heeft in de loop van het project ook een gedecentraliseerd systeem voor verbetervoorstellen opgezet. Daardoor krijgen mensen het gevoel dat er echt naar hen geluisterd wordt. Door die betrokkenheid wordt veel gewonnen aan kwaliteit. Op lange termijn ziet Bombardier haar vakorganisaties dan ook zelf sterke veranderingsideeën aanbrenge (Carlier, 2014).

4.1.5. Besluit

Uit de case Bombardier kunnen enkele belangrijke conclusies getrokken worden. Zo is het opmerkelijk dat de vakorganisaties in de eerste fase van het traject reeds in grote mate betrokken waren. Daarnaast was er een grote tijdspanne tussen de fase ‘belichten’ en de fase ‘verrichten’ waarin overleg met de sociale partners plaatsvond. Op die manier kregen zij ruim de tijd om aan het idee te wennen en vragen te stellen. Het is duidelijk dat de grote gedragenheid die het project nu heeft, voortkomt uit deze fasen van intensief overleg.

In deze case valt het op dat vakorganisaties zelf aangeven dat het moeilijk is om binnen 'het mandaat' van een vakbondsafgevaardigde te handelen wanneer er een project lopende is. Ze voelen zich niet gesterkt door het mandaat omdat het geen kader biedt in projecten rond innovatieve arbeidsorganisaties. Vakorganisaties bij Bombardier voelen zich echter, door de sterke betrokkenheid, verantwoordelijk. Werknemers hebben vertrouwen in hun vakorganisaties en dat vertrouwen mag vanzelfsprekend niet geschonden worden. Ook voor vakorganisaties was er dus druk om het project te doen slagen. Wel hebben ze steeds getracht vanuit het belang van de werknemers te handelen.

Bij het verdedigen van dit belang merken vakorganisaties soms een spanningsveld op in hun rol. Enerzijds wil men het project verdedigen, omdat men vindt dat het goede doeleinden nastreeft. Anderzijds moet men soms werknemers afremmen om zwakkeren in het bedrijf te beschermen. Deze dubbele rol zorgt soms voor dilemma's.

Opvallend bij deze dubbele rol was dat de vakorganisaties bij Bombardier zich zeer bewust waren van de economische realiteit waarin het project zich afspeelde. Hoewel zij het concept innovatieve arbeidsorganisaties niet kenden, zagen zij wel in dat er iets moest gebeuren bij Bombardier om werkgelegenheid te kunnen garanderen.

Basisvertrouwen wordt in deze case ook zeer sterk naar voren gebracht. Toch zien vakorganisaties bij Bombardier dit niet als een voorwaarde om met een traject te kunnen starten. Zij merkten dat het vertrouwen tussen de twee partijen dankzij het project zeer sterk gegroeid is.

Ten slotte kwam uit de case Bombardier naar voor dat de ondernemingsraad een orgaan is waar men het project kan 'opvolgen'. Om echter gezamenlijk te denken en te ontwikkelen heb je, naar de mening van Bombardier, onderliggende werkgroepen nodig. Daar kunnen op een informelere manier de echte inhoudelijke discussies plaatsvinden.

4.2. Danone

Het merk Danone ontstond in 1919 in Barcelona en veroverde al jaren een plaats in het hart van de Belgische consument. Danone is in België marktleider in verse melkproducten. In België werken zo'n 700 personen voor Danone, verspreid over twee vestigingen: de zetel in Brussel (Oudergem) en de productiesite in Rotselaar, nabij Leuven. De fabriek in Rotselaar is een industrieel pronkstuk dat zich specialiseert in de productie van Actimel. Ze bevoorradt een twaalfstal Europese landen (Danone, 2010).

Danone kreeg in 2010 enkele sterke prikkels om te gaan nadenken over innovatieve arbeidsorganisatie. De vestiging in Rotselaar had een exponentiële groei gekend, ook naar werknemersaantal toe. In 2000 was er een nieuw classificatiesysteem in het bedrijf geïntroduceerd. In 2010 zag men echter dat 80% van de mensen niet langer konden doorgroeien omdat ze hun hoogste positie hadden bereikt. In dit systeem werden mensen dus niet gestimuleerd om bij te leren en zich op te werken, omdat alle externe stimulansen al verloren waren gegaan.

Daar wilde Danone aan gaan werken. Danone is er namelijk echt van overtuigd zijn dat alle verschil vanuit haar werknemers zal komen - als Danone hen ontwikkelt én de 'omgeving' geeft om hun talenten te tonen.

Anderzijds waren er ook economische argumenten om een verandering te gaan implementeren. Danone merkte dat ze een niveau van prestaties had bereikt dat voornamelijk gebaseerd was op fysieke veranderingen (leanprincipes, Six Sigma oefeningen ...) Deze waren allen erg rationeel en dienden tot efficiëntie winsten. Zulke veranderingen kennen vanzelfsprekend ook een plafond. De volgende stap kon maar gezet worden wanneer Danone haar mensen meer ging ontwikkelen en hen anders zou laten samenwerken.

Een derde reden was de nood om competitief te blijven in een grote groep van zusterbedrijven en ten opzichte van externe concurrenten. Omdat Danone haar personeelsbestand graag wilde waarborgen had ze daarvoor competitievere mensen nodig. Project SKY⁴ zou daarvoor zorgen (Merckx, 2014).

4.2.1. Belichten

In deze eerste fase heeft Danone een werkgroep opgericht om vanuit "Damaway" (Danone Manufacturing Way; gestoeld op TPM-principes⁵) een vertaalslag te maken naar de situatie in de fabriek in Rotselaar Het resultaat hiervan was project SKY.

Danone liet zich hiervoor bijstaan door externe partner Hura. Bij deze allereerste oefening waren nog geen sociale partners aanwezig. Volgens de werkgever was er toen nog te weinig concrete informatie om sociale gesprekken op te starten.

Zowel de werkgever als vakorganisatie ACV geven aan dat vakorganisaties niet op dezelfde manier kunnen nadenken over de toekomst van een bedrijf zoals een management dat kan. Bezorgdheden van een vakorganisatie liggen in het heden, bij tewerkstelling en werknemersbelangen. Vakorganisaties moeten de mensen verdedigen die nu in een organisatie werken. Het management moet dan weer nadenken over de toekomst van het bedrijf en heeft hier meer vrijheid bij. Daarom werd de keuze gemaakt om de vakorganisaties nog niet te betrekken in de heel prille gesprekken (Merckx, 2014).

Na 6 maanden, wanneer het management een toekomstbeeld had gevormd en de brede lijnen van het project geschetst waren, werden de vakorganisaties wel ingelicht. Op dat moment heeft de werkgever uitgelegd wat hij wilde bereiken met SKY en hoe hij dat wilde bewerkstelligen. Voor de werkgever was SKY een proces waarvan de uitslag niet op voorhand vastlag.

"Wanneer er op voorhand te gedetailleerd wordt gewerkt aan een plan, dan gaat het voor andere gesprekspartners aanvoelen als een voldongen feit waar niets meer aan te veranderen valt."

-Danny Merckx (HR Danone)

⁴ SKY verwijst naar de ontwikkelingsmogelijkheden die Danone wilde creëren voor haar medewerkers en tegelijkertijd naar de vooruitgang en het succes dat het bedrijf in de komende jaren nastreeft.

⁵ "TPM is een innovatieve aanpak die de effectiviteit van productiemiddelen optimaliseert, productievertragingen vermindert en betrokkenheid van operators vergroot. TPM combineert de Amerikaanse praktijk van "preventive maintenance" met het Japanse concept van 'total quality control' en 'total employee involvement' (Allanta, 2014)."

Danone probeerde dan ook de vakorganisaties te laten beseffen dat ze hier konden meedenken en gesprekspartner in mochten zijn (Merckx, 2014).

Er werden in deze eerste fase heel wat argumenten aangehaald om de vakorganisaties te overtuigen van de zin van het traject. Met de crisis in aantocht ging de werkgever de intentie aan om alle medewerkers aan boord te willen houden en te ontwikkelen. Indien er economische werkloosheid kwam, zouden die werknemers de kans krijgen om opleidingen te volgen. Op die manier werden er heel wat jobs veilig gesteld. Daarnaast waren de verouderde functieclassificaties al langer een doorn in het oog van het ACV. Dat daar een oplossing voor zou komen was dus zeker erg positief. Voor het ACV waren dat argumenten die erg doorwogen in de beslissing om later in het project te tekenen voor akkoord (Smekens, 2014).

“Een opleidingsplan van twee jaar in tijden van economische crisis was voor ons, als ACV, een teken dat de werkgever het goed meende. Wij vonden het belangrijk om die jobs en daarmee ook onze geloofwaardigheid te kunnen bewaren.”

-Carlo Smekens (ACV)

ABVV dacht daar heel anders over. Zij zagen in de opleidingen een barrière voor oudere werknemers. ABVV was bang dat deze ontslagen zouden worden wanneer zij niet meer zouden willen bijleren. De vakorganisatie gaf ook aan dat de opleidingen louter een middel waren om subsidies in het bedrijf binnen te halen en niet om mensen echt sterker te maken. Bovendien zouden mensen in project SKY geëvalueerd worden op competenties en dus ook op houding en gedrag. ABVV gelooft niet dat dit op een objectieve manier kan gebeuren en is een sterke voorstander voor collectiviteit. Individuele evaluaties kunnen voor hen enkel gebeuren op basis van prestaties.

Bovendien vond ABVV dat de echte reden voor het project, herstructureringen, werden verdoezeld. Een echte uitwerking van de nieuwe competentie maatregelen was er volgens hen dan ook niet (Croonenborghs, 2014).

“Er zijn tegengestelde belangen tussen werkgever en vakorganisatie, je moet een compromis kunnen sluiten. Project SKY was echter te nemen of te laten zoals het door de werkgever was uitgewerkt.”

-Kris Croonenborghs (ABVV)

Toch bleef ABVV in deze fase mee rond de tafel zitten om te kijken hoe het project zou evolueren. Ze zagen ook dat ACV een andere denkspise volgde en wilden het overleg nog een kans geven (Croonenborghs, 2014).

Beide vakorganisaties hadden in deze fase een erg passieve functie. Er werd geluisterd, onderling overlegd met de drie vakorganisaties en vervolgens werden er vragen gesteld. Het management nam in deze fase een erg sturende rol op. Vakorganisaties gaven feedback op hetgeen het management voorstelde. Ze gaven mee wat volgens hen wel of niet zou werken.

ACV heeft na de informatie-input zeer snel opzoekwerk verricht rond termen als ‘innovatieve arbeidsorganisaties’ en ‘teamwerk’. Zij vonden het belangrijk om mee te zijn met hetgeen de werkgever kwam voorstellen. ACV vond ook dat ze te weinig afwisten

van het concept 'innovatieve arbeidsorganisaties' om onmiddellijk in het debat te kunnen stappen (Smekens, 2014).

Voor ABVV lag dit heel anders. Zij vinden niet dat weinig kennis een reden is om geen actieve rol te kunnen spelen van in het begin van het traject. Daarnaast geven zij aan ervaren vakbondsafgevaardigden te hebben, die zeer goed wisten waar het project over ging (Croonenborghs, 2014).

Kris Van Autgaerden (ACV secretaris) heeft in deze fase een grote rol gespeeld. Omdat hij actief was in de internationale groep van Danone, kon hij goed inschatten wat er binnen de groep aan het gebeuren was. Hij zag dat er nood was aan opleidingen, competentere mensen en een groei van de fabriek. Het feit dat hij daar als secretaris zo goed in meedacht, speelde in het voordeel van het traject. Hij beseftte dat Danone het goed meende met haar werknemers en dat het project een noodzaak was voor het voortbestaan van de fabriek. Hij heeft ACV binnen de onderneming dan ook voor een stuk gerust kunnen stellen en hen daarin meegenomen (Merckx, 2014).

Het basisvertrouwen in het management was bij ACV van in het begin dan ook al groter dan bij ABVV. Dat heeft zich in de rest van het traject nog sterk geuit. ACV was eerder fier om deel uit te maken van een dergelijk project, daar waar ABVV wantrouwiger was. Gemakkelijk is het echter voor geen van beide vakorganisaties geweest. Binnen een fractie zijn er altijd nog voor- en tegenstanders (Smekens, 2014).

"Als je als vakorganisatie mee stapt in zo'n verhaal dan heb je er ook zicht op. Wij wisten dat het project er, vanwege economische noodzaken, sowieso zou komen. Wij wilden als ACV het project liever goed opvolgen dan dat er zaken boven ons hoofd beslist zouden worden."

-Carlo Smekens (ACV)

De eerste gesprekken met de vakorganisaties vonden plaats op de syndicale delegatie, de externe partners waren daar toen ook bij aanwezig. Op de ondernemingsraad is het project ook voorgesteld, maar dat was louter formeel. Bij Danone is de syndicale delegatie doorheen heel het traject een belangrijk orgaan geweest (Merckx, 2014).

Toch geven zowel werkgever als vakorganisatie ACV aan dat er niet echt een ideaal orgaan bestaat binnen de vakorganisatie om innovatieve arbeidsorganisaties in te bespreken en op te volgen (Smekens, 2014).

"Je moet in zee gaan met je juiste mensen, niet met het juiste orgaan. Afhankelijk van de resultaten van de sociale verkiezingen heb je overal dezelfde ideeën of juist heel versplinterde ideologieën binnen het bedrijf. Het orgaan is dus niet zo belangrijk, wel of je mensen kan overtuigen om samen iets te doen in het belang van het bedrijf."

-Danny Merckx (HR Danone)

4.2.2. Richten

In deze fase zijn er voornamelijk onderhandelingen geweest met de vakorganisaties. Hier is het verschil tussen ACV en ABVV sterk naar voren gekomen. Het management had lijnen uitgetekend waarbinnen het project moest plaatsvinden. De doelstelling stond op voorhand vast. ACV kon zich in die doelen vinden en wilde binnen de lijnen onderhandelen over de manier waarop het project geïmplementeerd zou worden.

ABVV heeft van in het begin te kennen gegeven niet akkoord te gaan met de brede opzet van het project. Zij wilden onderhandelen over de visie rond het project. Dat was voor het management geen mogelijke piste (Merckx, 2014).

Het ACV is in deze fase steeds afwachtend geweest. Hoewel zij het project wel zagen zitten vonden ze het ook belangrijk om als vakbonden op één lijn te staan zodat er gerichte feedback kon worden gegeven naar het management toe. Daarom was overleg onderling noodzakelijk. De vakorganisaties waren in deze fase voornamelijk waakzaam voor grote veranderingen in de functieclassificaties. ACV vond het belangrijk om tegenvoorstellen te doen wanneer ze ergens niet akkoord mee gingen (Smekens, 2014).

“Wij vertrouwen onze werkgever maar wij bedachten wel welke hindernissen er vanuit werknemersstandpunt zouden opduiken. Je moet als vakbond steeds kritisch blijven, maar vertrouwen is wel een voorwaarde om rond tafel te kunnen gaan zitten.”

-Carlo Smekens (ACV)

Belangrijk is op te merken dat deze fase bijna een volledig jaar in beslag genomen heeft. De informatie werd in stukjes gegeven aan de vakorganisaties waarna zij de kans kregen hun mening te vormen. Tijd is de sleutel van succes. Dat schiep vast en zeker vertrouwen. In deze prille fase van het traject verliep de communicatie naar vakorganisaties nog steeds via de syndicale delegatie (Smekens, 2014).

4.2.3. Inrichten

Nadat de vakorganisaties volledig ingelicht waren, werd er in de derde fase van het project samen met hen bekeken hoe men het traject verder wilde afleggen. In deze fase werden onder meer de cao onderhandeld en de nieuwe functiebeschrijvingen ontworpen.

De overgangssituatie heeft ongeveer 1,5 jaar geduurd. Pas daarna zijn alle nieuwe zaken zoals loonschalen ingevoerd. Het was een erg traag proces. De werkgever geloofde dat dat zou helpen om de mensen gerust te stellen. Vaak zijn werknemers bang om hun job morgen te verliezen, of voor grote veranderingen waarin ze niet zullen meekunnen. Door de grote overleg- en overgangsporten bij Danone, kon die angst sterk gereduceerd worden (Merckx, 2014).

In deze fase is het volgens de werkgever belangrijk om, met de gausscurve in het achterhoofd, steeds te blijven praten met de 20% die mee wil gaan en met de 60% die twijfelt. Die andere 20% ga je, ook volgens de literatuur, nooit kunnen overtuigen.

De werkgever heeft dan ook voor het hele bedrijf informatiemomenten georganiseerd over het project. Kosten noch moeite werden op dat vlak gespaard. Het was belangrijk dat mensen goed op de hoogte gebracht werden (Merckx, 2014).

In deze fase heeft het ACV ook veel moeite gedaan om de ideeën van het project over te brengen naar haar werknemers en hen te overtuigen van de zin van het project. Als vakbond is het eenvoudiger om werknemers te overtuigen omdat werknemers vertrouwen hebben in de vakbondsafgevaardigden. ACV heeft dan ook samen met haar secretaris, toelichtingen gegeven aan haar achterban. Hierbij werd voornamelijk de tewerkstellingsgarantie aangehaald. Ook de economische toestand naast het project werd meegenomen door ACV. Voor veel werknemers was het een geruststelling dat er

enerzijds opnieuw groeimogelijkheden kwamen en anderzijds dat deze niet opgelegd werden (Smekens, 2014).

Het ABVV vond niet dat het de rol is van een vakorganisatie om een dergelijk project aan de werknemers te helpen voorstellen. Bovendien waren zij er steeds meer van overtuigd dat SKY geen positief verhaal was. Voor ABVV leek het meer op een verdoken herstructureringsplan. Daarnaast waren er volgens hen veel mensen in het bedrijf die het project niet zagen zitten. Mensen voelden dat het een bedreiging kon worden voor de werkgelegenheid. De werkdruk zou toenemen in een poging competitief te blijven. Hier wilde ABVV dan ook geen draagvlak voor creëren (Croonenborghs, 2014).

Terwijl ABVV zich steeds meer distantieerde van het project, ging ACV actievere rollen opnemen om het project te steunen. Naast toelichting geven aan haar achterban ging ACV ook actief worden in de nieuwe regelingen voor de functieclassificaties. Hier heeft ACV een erg actieve rol opgenomen omdat zij de mensen op de werkvloer beter kent dan het management. ACV vond het belangrijk dat de nieuwe teamcoaches geselecteerd werden op kwaliteiten en niet dat de oude leidinggevenden deze functie automatisch kregen in het nieuwe systeem.

Wanneer de externe partner alle kandidaten via een assessmentcenter gescreend had en advies gegeven had aan het bedrijf over geschiktheid van elke kandidaat, mocht ACV haar mening geven over de geselecteerde kandidaten. Zij hebben dan van de geselecteerde kandidaten gezegd wie ze liefst zouden zien leiding geven. Op die manier was de vakorganisatie betrokken bij het proces (Smekens, 2014).

“Meedenken en werken aan een toekomst voor onze fabriek zien wij als een deel van onze verantwoordelijkheid ten opzichte van de vele mannen, vrouwen en gezinnen die bij Danone hun brood verdienen.”

-Carlo Smekens (ACV)

Terwijl er in vorige fasen steeds overlegd werd via de syndicale delegatie waren er nu ook vaste werkgroepen. Enerzijds was er een pilootgroep vanuit het management, anderzijds werd er een begeleidingscommissie opgericht. Beide vakorganisaties konden kiezen wie ze afvaardigden om hierin mee te werken. ACV heeft er toen voor gekozen om iemand van de ondernemingsraad, iemand van het Comité ter Preventie en Bescherming op het Werk en mensen uit de syndicale delegatie af te vaardigen. ABVV koos er voor om geen deel uit te maken van de commissie.

De oprichting van deze commissie maakte dat ACV de kans kreeg actief mee te onderhandelen. Het was van de werkgever uit een garantie dat hij de mening van de vakorganisaties zou meenemen. In het begin verliep dat overleg, volgens beide partijen, stroef maar toen er belangrijke beslissingen genomen moesten worden rond lonen, is ACV actief gaan mee beslissen. In deze fase deed ACV dan ook gefundeerde verbetervoorstellen over het project aan de werkgever (Smekens, 2014).

“Op vlak van lonen krijg je veel opgelost door met elkaar te spreken. Om te kunnen spreken heb je echter een forum nodig waar dat mogelijk is. Door de begeleidingscommissie op te richten waar de vakorganisaties hun zeg konden doen en actief betrokken werden, hebben we die openheid wat in de hand kunnen werken.”

-Danny Merckx (HR Danone)

“Door mee te werken aan het veranderingsproces ondersteunen we de directie en kunnen we mee sturen in het proces. Het is een gemeenschappelijk project waardoor de verantwoordelijkheid zowel door directie als vakbond wordt gedragen.”

-Carlo Smekens (ACV)

Vanuit het management zat er ook iemand voltijds op het project. Hij had een eerder neutrale rol in het geheel. Dat maakte dat er ook een vertrouwenspersoon mee rond tafel zat (Merckx, 2014).

Op het einde van deze fase heeft het ABVV beslist om niet te tekenen voor het project SKY. De vakorganisatie heeft alle onderhandelingen mee gedaan, maar heeft besloten dat het project, volgens haar ideologie, geen goed project was. ABVV wilde niet verder gaan omdat het niet mocht onderhandelen over de grote principes van het project. Zij hebben in volgende fasen dan ook niet mee in de begeleidingscommissie gezeteld of verbetervoorstellen aangebracht. Op dit ogenblik werd ABVV vertegenwoordiger van de werknemers die het project niet zagen zitten.

ABVV heeft naar eigen zeggen nooit de bedoeling gehad om ACV en ACLVB tegen te werken in hun keuze om voor het project te gaan. Wanneer de sociale verkiezingen daar waren hebben zij wel een duidelijk standpunt ingenomen. ABVV wilde haar handen niet binden aan het project, maar zich vrijmaken om haar werknemers zo goed mogelijk te verdedigen (Croonenborghs, 2014).

“Ik kon mensen niet geruststellen, ze moesten de waarheid weten.”

-Kris Croonenborghs (ABVV)

Wanneer ABVV oppositie ging voeren binnen het project werd het voor ACV en ACLVB moeilijker. Zij gingen zich meer verantwoordelijk voelen voor de gevolgen die het project met zich mee zou brengen. Tenslotte hadden zij aan hun achterban beloofd dat het project positief zou zijn. Dat die belofte uitkwam werd dus nog belangrijker voor de positie van ACV en ACLVB in het bedrijf met de sociale verkiezingen in het achterhoofd (Merckx, 2014).

4.2.4. Verrichten

De crisis heeft gezorgd voor een gemeenschappelijke vijand bij de implementatie van het project. Ze zorgde ervoor dat de vakbondsrelatie werkgever-ACV versterkt werd. Het feit dat beide partijen (ACV en management) overtuigd waren van de zin van het project maakte dat de communicatie ook vlotter verliep.

De voordelen van het project werden in deze fase snel zichtbaar. Operatoren werden meer flexibel inzetbaar waardoor bijvoorbeeld verlofregeling veel vlotter verliep. Ook de doorgroeimogelijkheden werden groter door de opleidingskansen die geboden werden. De motivatie bij de werknemers groeide en de algemene tevredenheid steeg.

De teamleiders moesten dan wel in staat zijn om op een goede manier overleg te plegen. Daarom was de selectie voor de nieuwe vacatures in de vorige fase een erg cruciaal punt (Smekens, 2014).

In deze fase heeft het ACV getracht om mensen enthousiast te houden over het project. Zij fungeerden als een soort buffer naar de werknemers toe. Wanneer er iets mis ging,

was de link met het project snel gelegd. De economische toestand was toen prangend, het was belangrijk dat werknemers ook zagen dat de werkgever niet altijd de hand had in de crisis die er heerste. Doordat ACV zich betrokken voelde bij het project en het in een vorige fase ook had ondertekend, voelde het zich ook verplicht om de gedragenheid onder haar leden te bewaren. In deze fase werd de begeleidingscommissie echt actief.

Tot op heden blijft project SKY verderlopen in Danone. Weliswaar zijn dit nu vervolgprijzen geworden, de doelstelling blijft dezelfde. Het overleg met de vakorganisaties is echter wel veranderd doorheen het project.

“Door project SKY zijn we als vakorganisatie dichter naar de werkgever toe gegroeid. Wij zijn nu ook onmiddellijk betrokken wanneer er een nieuw project wordt opgestart. Het vertrouwen is gegroeid dankzij SKY.”

-Carlo Smekens (ACV)

De werkgever blijft nog steeds het laatste woord hebben wanneer het over belangrijke beslissingen gaat. Toch heeft het ACV het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt en dat de begeleidingscommissie in SKY echt een verschil maakt.

Ondanks het feit dat ABVV niet meeging in het project, wordt de vakorganisatie nog steeds op de hoogte gehouden van de resultaten en belangrijke beslissingen binnen SKY. ABVV vindt zelf dat zij het voordeel hebben informatie te krijgen zonder dat zij verantwoordelijkheden moeten opnemen binnen het project of dat ze zich akkoord moeten verklaren (Croonenborghs, 2014).

4.2.5. Besluit

Danone heeft een veranderingstraject naar innovatieve arbeidsorganisatie opgestart waarbij de economische positie van het bedrijf een belangrijke rol speelde. Toch heeft de werkgever een zeer sterke win-win situatie trachten te creëren voor de sociale partners door het aspect kwaliteit van de arbeid mee te nemen in de groeimogelijkheden. Functieclassificatie was een pijnpunt waar ACV al lang aan wilde werken. Wanneer dit meegenomen werd in het project, werd ACV dan ook aangemoedigd om mee rond de tafel te gaan zitten.

Binnen Danone is zeer sterk gebleken hoe ideologische verschillen tussen twee vakorganisaties kunnen zorgen voor een grote druk en spanningen in een project. Het project werd voorwerp van de sociale verkiezingen en er ontstond een tweedeling in het bedrijf tussen werknemers voor en tegen het project. ACV en ACLVB kwamen hier onder grote druk te staan en gingen zich verantwoordelijk voelen voor het project en de gevolgen ervan voor de werknemers.

ACV heeft in project SKY een aantal taken proberen op te nemen. Zo hebben zij getracht het project te verdedigen naar de werknemers toe en uitleg te geven waar ze konden. Daarnaast hebben ze opzoekwerk verricht rond innovatieve arbeidsorganisatie-projecten om zo goed mogelijk te kunnen inschatten wat het project zou teweegbrengen.

ACV achtte het dan ook noodzakelijk om eerst een goed beeld te hebben van de concepten en de ideeën van het management alvorens een actieve rol op te nemen. Dit stond sterk in contrast met ABVV die onmiddellijk over de grote lijnen van het traject wilde onderhandelen.

Opvallend bij project SKY is dat er een erg lange periode over de onderhandelingen is gegaan. In totaal werd er een volledig jaar onderhandeld met de vakorganisaties alvorens er een cao getekend werd door het ACV. Daarna was er nog 1,5 jaar een overgangperiode. Zowel ACV als de werkgever vonden het erg belangrijk dat het project niet overhaast werd en dat vakorganisaties tijd kregen om aan het idee te wennen.

Bij Danone is duidelijk geworden dat binnen eenzelfde bedrijf waar vakorganisaties eenzelfde uitleg krijgen over een traject, deze een erg verschillende positie kunnen innemen. Hieruit kan men besluiten dat niet alleen de manier waarop de werkgever de vakorganisaties betreft belangrijk is om een project te doen slagen. Ook de ideologie van de vakorganisaties en de denkwijze of betrokkenheid van de secretarissen blijkt een grote rol te spelen.

Het is belangrijk op te merken dat alle betrokken partijen het goed voor hebben met de werknemers. Ze vertrekken echter elk vanuit een andere ideologische hoek, met een andere ideologie over mensen in organisaties. Project SKY heeft wel bewezen dat het mogelijk is om veranderingen waar te maken, zelfs al zijn deze niet door iedereen gedragen.

4.3. Punch Powertrain

Punch Powertrain is een technologiebedrijf dat sinds 1972 CVT transmissies of onderdelen voor versnellingsbakken van auto's produceert. De fabriek in Sint Truiden is pas in 1991 afgesplitst van moederbedrijf VCST en in aparte bedrijfsgebouwen ondergebracht.

De fabriek in Sint - Truiden heeft een capaciteit van 240.000 eenheden per jaar. Naast de site in Sint Truiden heeft Puch Powertrain een zusterbedrijf in Nanjing (China) (Punch Powertrain).

In 2012 is Punch Powertrain beginnen nadenken over innovatieve arbeidsorganisaties vanuit het idee om verder te kunnen groeien en competitief te kunnen blijven. Een groot verschil met veel andere organisaties is dat er bij Punch Powertrain geen prangende economische situatie was die dwong tot verandering. Wel een wens tot verdere groei in de toekomst.

Het bedrijf wilde graag dat er meer betrokkenheid kwam in de fabriek, zowel bij kaderleden en bedienden als bij operatoren aan de machines. De ambitie was dat de samenwerking over de ploegen heen soepel zou gaan verlopen en dat er meer zorg kwam voor de kwaliteit van de producten. Ook was er het verlangen dat medewerkers meer van hun talenten kunnen inzetten in hun werk en zich gewaardeerd en erkend voelen. Nadat de groep kaderleden zich akkoord verklaarde met dit project, is de keuze gemaakt om een actie-onderzoek te gaan doen (Verdonschot, 2013).

4.3.1. Belichten

In deze eerste fase heeft Punch Powertrain alleen met het management bekeken hoe het haar organisatiestructuur kan aanpassen aan de realiteit van vandaag en de groei die op komst is. Vakorganisaties werden hier niet in betrokken. Het was een project dat louter vanuit het management ontstond en uitgewerkt werd.

De bedoeling was, in eerste instantie, om mensen meer te betrekken bij hun werk. Werknemers die zich betrokken voelen, voelen zich meer verantwoordelijk voor het productieproces en kunnen ook meer. Met zulke sterke werknemers hoopte Punch Powertrain dan ook om een verdere groei voor het bedrijf mogelijk te maken. Externe partner 'Kessels en Smit' heeft hier in deze fase mee over nagedacht.

In eerste instantie werd er een 'voortraject' uitgewerkt met de externe partner. Dit bestond uit een aantal verschillende oefeningen die in het hele bedrijf werden uitgevoerd. De opbouw van deze oefeningen gebeurde met het management en de externe partner. Vakbondsafgevaardigden namen weliswaar ook deel aan de oefeningen maar ze wisten daarbij niet meer dan andere werknemers. Formeel is er rond het voortraject dan ook geen sociaal overleg geweest. De werkgever gaf aan dat er op dit punt in het project nog geen concreet plan was om over te onderhandelen met de vakorganisaties. Het management was zelf nog zoekende naar manieren om de betrokkenheid in het bedrijf te vergroten.

Hoewel de vakorganisaties formeel niet op de hoogte waren, werden de oefeningen al snel onderwerp van gesprek en speculatie in de wandelgangen. Ongerustheid is er echter nooit geweest (Morrhey & Schepers, 2014).

4.3.2. Richten

Uit de verschillende oefeningen van de fase 'Belichten', kwamen er vier prioriteiten naar voor. Werken rond talenten, werken rond kwaliteit, waardering en erkenning en samenwerken over ploegen heen. Op basis van deze prioriteiten zou men dan gaan werken in pilootteams en op die manier een grotere betrokkenheid van werknemers creëren.

Voor de prioriteit 'werken rond talenten' heeft men in de fase 'Richten' een talententest gedaan in het bedrijf met behulp van het boek Clifton Strengthsfinder⁶. Elke werknemer kreeg het boek mee naar huis waarna ze voor zichzelf de test deden en hun talenten ontdekten. Met deze talenten zou men dan later in de pilootgroepen aan de slag gaan.

Ook in deze fase werd de ondernemingsraad niet betrokken. Wel werd er informeel veel over het 'project in wording' gesproken. De vakorganisaties konden met hun vragen terecht bij leidinggevenden. Ze voelden het project echter niet aan als een bedreigend element en lieten het dan ook in handen van de werkgever.

Deze fase van het project ging louter over kleinschalige thema's die iedereen ten goede zouden komen. Werknemers en vakorganisaties stonden hier dan ook voor open en zagen geen reden om het project in vraag te gaan stellen.

Het totale voortraject bevatte de fasen 'Belichten' en 'Richten'. Belangrijk is op te merken dat dit voortraject, rond betrokkenheid en het uitwerken van de verschillende thema's, een volledig jaar in beslag heeft genomen. Het voortraject moest er voornamelijk voor

⁶ De Strengths Finder is ontwikkeld door Clifton en Buckingham en gaat uit van een indeling van 34 talenten. De Strengths Finder benoemt talenten die een duidelijke relatie hebben met werk en studie.

zorgen dat mensen konden wennen aan het idee van een grotere betrokkenheid als werknemer van Punch Powertrain (Morrhey & Schepers, 2014).

4.3.3. Inrichten

In de fase 'Inrichten' is men in de eerste pilootgroep aan de slag gegaan met de werknemers. Hier ging men dus rond de vier prioriteiten werken, die in de tweede fase naar voor kwamen. In deze fase is men voor het eerst gaan overwegen om met zelfsturende teams te gaan werken. Uit de thema's die de werknemers aanreikten bleek dit een handig instrument te zijn om verbeteringen aan te brengen. Een zelfsturend team dat eigen problemen kan oplossen zorgt namelijk automatisch voor een grotere betrokkenheid. De vier thema's werden dus geïntegreerd in het werken als zelfsturend team.

Deze fase van het project is wel begeleid door de ondernemingsraad. In deze fase wilde men zelfsturing implementeren door op verschillende kleine projecten te gaan werken die de werknemers zelf aangaven. De ondernemingsraad heeft er dan voor gezorgd dat verschillende deelprojecten terecht kwamen bij het juiste orgaan. Zo was er bijvoorbeeld een project over hygiëne dat het CPBW heeft opgevolgd. Deze projecten waren erg kleinschalig omdat ze enkel in de pilootgroepen plaatsvonden. Op die manier is het mogelijk op een goede manier te evalueren wat er werkt en wat men dus grootschaliger wil toepassen.

Punch Powertrain vond het erg belangrijk dat de thema's voor het project vanuit bezorgdheden op de werkvloer kwamen en dat oplossingen ook daar gegenereerd werden. De teams moesten zelf leren om met hun eigen problemen om te gaan. Om 'zelfsturend' te worden moesten dus zowel het management als de vakorganisaties er voor zorgen dat ze geen sturende rol gingen opnemen.

Buiten de pilootgroepen zelf werd er dan ook nog niet veel ruchtbaarheid aan het project gegeven. Vakorganisaties wisten door het informele overleg wel waar men naartoe wilde met de kleinere projecten en de zelfsturing. Andere werknemers, die niet in de pilootgroepen zaten, wisten echter weinig over de nieuwe zelfsturende teams.

Bij de implementatie van het tweede zelfsturende team werd wel gebruik gemaakt van de ervaringen van het team dat toen al bestond. Werknemers kregen dan ook de kans om hun 'ervaren' collega's te ondervragen over de nieuwe manier van werken. Op die manier kon de tweede pilootgroep op een efficiënte manier starten, aangezien er al over heel wat bezorgdheden gepraat was.

Het feit dat dit een informeel moment was, tussen werknemers onderling, maakte dat de drempel om vragen te stellen of bezorgdheden te uiten, erg verlaagd werd. Vakorganisaties en werkgever kijken tevreden terug op dit overlegmoment en willen deze methodiek in de toekomst zeker nog toepassen (Morrhey & Schepers, 2014).

4.3.4. Verrichten

In deze fase werden er twee pilootprojecten opgestart. Het tweede was, op het ogenblik van het interview, nog maar twee weken van start gegaan.

“We bouwen een brug terwijl we er over lopen, we hebben nog geen scherp beeld van waar we precies gaan uitkomen. Doordat we nu twee teams hebben opgestart, kunnen we kijken wat er goed loopt, wat niet en vervolgens op kleine schaal corrigeren.”

-Koen Morrhey (HR Punch Powertrain)

De evaluatie en opvolging van de pilootgroepen gebeurt door een stuurgroep vanuit het management. Zij reflecteren en kijken wat er anders moet. In deze stuurgroep zitten geen vakorganisaties. De stuurgroep gaat deze reflectie rapporteren aan 'De groep van 7'. Dit zijn de operationsmanagers die de pilootgroepen aansturen op de werkvloer.

Naast de groep van 7 is er nog een andere groep waarin de voortgang van het project wordt opgevolgd. In die 'Groep van 22' zitten wel vakbondsafgevaardigden en mensen van de ondernemingsraad.

In elk van de pilootteams zitten een of meerdere vakbondsafgevaardigden. In de pilootprojecten nemen zij wel een belangrijke rol op. Ze gaan trachten te bemiddelen tussen werknemers, voornamelijk wanneer er concurrentie tussen de werknemers dreigt te ontstaan.

Een van de werknemers, die voor het ACV afgevaardigd werd, draait mee in het tweede pilootteam. Beide pilootteams hebben een of meerdere vakbondsafgevaardigden van zowel ACV als ABVV. De rol die deze vakbondsafgevaardigde opneemt in het pilootproject is een actievere rol dan de rol die de vakorganisaties opnemen in groep 22.

“Ik probeer voornamelijk mensen te stimuleren wanneer er weerstand is. Niet iedereen is bereid om zijn manier van werken te veranderen. Als vakbondsafgevaardigde ga ik met die mensen praten en stap voor stap kijken wat voor hen haalbaar en mogelijk is. Sommigen hebben wat meer opvolging nodig dan anderen.”

-Vakbondsafgevaardigde ondernemingsraad (ACV)

Hij geeft ook aan dat het als vakbondsafgevaardigde niet altijd eenvoudig is om een rol te spelen in de nieuwe zelfsturende teams. Door de nieuwe manier van werken ontstond concurrentie tussen de leden van het team. Mensen wilden zich op individueel niveau gaan bewijzen en dat ging ten koste van het team.

“Als vakbondsafgevaardigde is het eenvoudiger om met deze mensen te gaan spreken. Je staat veel dicht bij de werknemers waardoor ze ook sneller iets aannemen. Mensen zijn bezorgd over hun job en hebben twijfels. Met zulke zaken stappen ze niet naar het management.”

-Vakbondsafgevaardigde ondernemingsraad (ACV)

Vakorganisaties in de twee pilootprojecten geven aan nog niet veel met hun collega's over het teamwerk gesproken te hebben omdat zij nog geen ervaring hebben met het concept. Ze zien wel leerkansen in het praten met vakbondsafgevaardigden van andere organisaties die innovatieve arbeidsorganisatie implementeren.

Vakorganisaties bij Punch Powertrain verwachten dat, wanneer de projecten in meerdere teams worden toegepast, zij vanzelf een grotere rol zullen opnemen. Voornamelijk voor werknemers die het niet meer goed zien zitten of vragen hebben, denken vakorganisaties een helpende hand te kunnen bieden in samenwerking met het management. Bij vragen kunnen zij naar het management stappen en vervolgens opnieuw terugkoppelen naar de werknemers (Morrhey & Schepers, 2014).

4.3.5. Besluit

Punch Powertrain heeft geen 'typisch' innovatief arbeidsorganisatieproject opgestart. Het project is organisch gegroeid vanuit de bezorgdheid dat werknemers onvoldoende betrokken waren bij hun werk. In dit proces werd later duidelijk dat zelfsturing een goed middel zou zijn om Punch Powertrain tot een aangenamere werkplek te maken.

De laagdrempelige projecten brachten geen negatieve gevolgen met zich mee voor de werknemers. Het feit dat het komen tot zelfsturing een organisch proces was, kan de reden zijn waarom vakorganisaties zich niet gemanifesteerd hebben rond het project. Want hoewel zelfsturing voor werknemers ook een positief verhaal is, brengt de implementatie ervan vaak wel wat ongemakken met zich mee. Een verhoogde werkdruk, onzekerheid, aanpassingsmoeilijkheden aan de nieuwe manier van werken, zijn daar voorbeelden van. Dat zijn dan punten die men syndicaal sterk naar voren kan brengen. Bij Punch Powertrain is dat niet gebeurd omdat de zelfsturing niet het oorspronkelijke middel was om meer betrokkenheid te creëren.

Daarnaast is het project opgestart in een economisch comfortabele situatie voor het bedrijf. Werknemers voelen zich niet bedreigd in hun job en vakorganisaties hebben geenszins het gevoel dat men met het project tewerkstelling zou willen afbouwen. Bovendien bestond er in het bedrijf reeds een sfeer van collegialiteit en vertrouwen.

Het is duidelijk dat de syndicale betrokkenheid bij het project bij Punch Powertrain erg laag is. Het is echter mogelijk dat de vakorganisaties een grotere rol zullen opnemen bij de evaluaties van de projecten wanneer deze breder geïmplementeerd zijn in de organisatie. Uiteindelijk is Punch Powertrain nog niet zo lang bezig met de verandering en hebben ze nog een lange weg af te leggen.

Zelf geven vakorganisaties ook aan dat ze graag zouden bijleren over dit soort trajecten door te spreken met vakbondsafgevaardigden van andere organisaties. Het is dan ook waarschijnlijk dat zij in de toekomst syndicale pijnpunten naar voor zullen brengen en laagdrempelig problemen gaan helpen oplossen in de teams.

Of zij ook echt een actieve rol zullen spelen in de bepaling van een richting van het verdere traject, valt te betwijfelen. De vakorganisaties bij Punch Powertrain hebben erg veel vertrouwen in de goede bedoelingen van het management. Zij zullen helpen waar ze kunnen, maar voelen zich onvoldoende gesterkt om zelf verbetervoorstellen aan te brengen over het projectconcept.

5 Terugkoppeling van de resultaten

In dit onderdeel wordt er een weergave gegeven van de terugkoppeling van de resultaten van het theoretisch en empirisch onderzoek naar een focusgroep van mensen die op interprofessioneel niveau bij de vakorganisaties bezig zijn met innovatieve arbeidsorganisaties.

De verschillende vakorganisaties aanwezig bij de focusgroep hadden elk hun eigen visie op de resultaten over het onderzoek. De persoon aanwezig van ABVV centrale vond het verhaal over ABVV heel herkenbaar. Hij gaf aan dat ABVV, op sommige vlakken, moet gaan nadenken welke richting het uit wil gaan met haar ideologie. Arbeiderscontrole is een erg oud en strikt begrip, zeker in een context van innovatieve arbeidsorganisatie.

Een andere opmerking was dat er in het onderzoek weinig verschillende mensen op interprofessioneel niveau ondervraagd werden. Een terechte opmerking, hoewel er in dit onderzoek vanuit gegaan werd dat mensen op interprofessioneel niveau van een vakorganisatie de idealen van hun organisatie kunnen vertegenwoordigen.

Een opvallende denkpiste, die nog niet eerder op deze manier aan bod kwam, werd uitgewerkt aan de zijde van het ACV. Zij geven als voornaamste reden voor de twijfel van vakorganisaties over hun nieuwe rol dat ze zichzelf voor een groot deel overbodig maken. Door de nieuwe manier van organiseren in een innovatieve arbeidsorganisatie, gaan veel zaken waar vroeger een vakorganisatie voor nodig was op niveau van het team geregeld worden. Het is dan ook normaal dat vakorganisaties aarzelen, hun oude, vertrouwde rol komt opeens op een ander niveau te liggen.

Toch, zo geeft ACV ook aan, mag dit geen excuus zijn om niet mee te evolueren. "De veranderingen vinden plaats, dus ofwel gaan we mee, ofwel missen we de trein." Daarom is het enerzijds belangrijk om mensen aan te moedigen in hun nieuwe rol en deze samen met hen verder uit te denken. Anderzijds is het nodig om ergens garanties te kunnen inbouwen voor vakorganisaties gedurende de onzekere periode van veranderen. Jezelf overbodig maken is nu eenmaal moeilijk, je kan niet verwachten dat iedereen deze beweging uit zichzelf gaat maken.

Het lijkt inderdaad belangrijk om met deze opmerking rekening te houden. Ook werkgevers zouden dit kunnen meenemen om het overleg vlotter te laten verlopen. Opnieuw is vertrouwen tussen beide partijen erg belangrijk om tot realisaties te kunnen komen.

Over het algemeen genomen, bracht het onderzoek voor de vakorganisaties een herkenbaar verhaal. Ze gaven aan dat ze de structuur en de problematieken herkenbaar en duidelijk vonden. Oplossingen zijn niet pasklaar, noch eenvoudig, maar wel nodig.

6 Conclusies en aanbevelingen

In dit onderdeel worden verschillende conclusies en aanbevelingen weergegeven met betrekking tot de rol van vakorganisaties in innovatieve arbeidsorganisaties.

In een eerste onderdeel worden algemene conclusies weergegeven over het totale bachelorproject. Het tweede onderdeel bevat algemene aanbevelingen gericht aan vakorganisaties, beleidsmakers, bedrijven en werkgevers die bezig zijn met innovatieve arbeidsorganisaties of die daar aan zouden willen werken. Ten slotte worden aanbevelingen geformuleerd naar Flanders Synergy en consultants.

Om de conclusies op een goede manier te begrijpen is het belangrijk nog enkele opmerkingen mee te nemen.

De mate van betrokkenheid van vakbondsafgevaardigden is sterk verschillend in de verschillende ondernemingen. Het is dan ook niet de bedoeling om vakorganisaties in de onderneming te dwingen een zo groot mogelijke actieve betrokkenheid na te streven. De mate van betrokkenheid en actieve inbreng van vakorganisaties in een veranderingstraject is van erg veel factoren afhankelijk. Zo is het niet in elke organisatie mogelijk of zelfs wenselijk dat een vakorganisatie een erg actieve rol gaat opnemen.

Het is zowel aan de werkgever als aan de vakbondsafgevaardigden zelf om te kijken in welke mate de betrokkenheid in verschillende fasen constructief, zinvol en wenselijk is. Het is ook niet omdat de vakorganisatie eerder passief betrokken is, dat het project minder waardevol is of minder kans op slagen heeft. Het is wel belangrijk dat dit een bewuste keuze is.

Men moet dus eerst de context van de organisatie en de context en/of kwaliteit van het sociaal overleg evalueren, vooraleer te gaan beslissen wie welke rol zal gaan opnemen.

6.1. Algemene conclusies

Een eerste onderdeel van de algemene conclusies bestaat uit een weergave van enkele spanningsvelden die voortkwamen uit een vergelijking van het theoretisch met het empirisch onderzoek. Deze spanningsvelden gaan enerzijds over de huidige rol die vakorganisaties kunnen opnemen in de verschillende fasen van een proces volgens de interprofessionelen en anderzijds over wat de praktijk zegt volgens de vakbondsafgevaardigden uit de verschillende cases. In een tweede onderdeel wordt de toekomstige rol besproken die vakorganisaties zouden kunnen gaan opnemen in de toekomst, onder bepaalde voorwaarden.

6.1.1. Huidige rol

Om de spanningsvelden op een goede manier te kunnen interpreteren wordt in Figuur 3 de rol geschetst die vakorganisaties, volgens het onderzoek, opnemen doorheen het veranderingstraject. Elk soort rol heeft een typering, om de rollen correct te kunnen vergelijken in de verschillende cases of interviews. Omdat de opgenomen rol in de verschillende cases en volgens het theoretisch onderzoek soms verschilde, wordt hier de rol weergegeven die het meest frequent voorkwam.

In de focusgroep met de vakorganisaties is dit schema voorgelegd en bevestigd door beide vakorganisaties (ACV en ABVV). De spanningsvelden worden gestructureerd volgens de fasen van een veranderingstraject.

Fase	Huidige Rol	Typering
Belichten	Passief informierend	<i>Op een passieve manier informatie ontvangen, zelf geen of weinig vragen stellen. Zelf niet om informatie vragen. Vaak weinig know-how over de veranderconcepten</i>
Richten	Actief informierend	<i>Zelf informatie vragen en actief vragen stellen. Interesse tonen in het traject en zich zo veel mogelijk kennis aanmeten. Know-how wordt hier opgebouwd. Men gaat zelf ook op zoek naar informatie.</i>
Inrichten	Adviserend	<i>Advies geven, zonder enige dwang, over de plannen die de werkgever maakt. Vanuit syndicaal oogpunt bekijken hoe werknemers zullen reageren. Soms kunnen hier verbetervoorstellen uit voortkomen.</i>
Verrichten	Adviserend	<i>Idem supra</i>

Figuur 3: Typering opgenomen rol per fase

Bron: Eigen verwerking

Belichten

In de eerste fase van een veranderingstraject geven de interprofessionelen aan dat vakorganisaties erg weinig betrokken worden. Ze zouden haast geen informatie krijgen en als ze informatie krijgen, dan krijgen ze zelden de kans om feedback te geven. De interprofessionelen denken dat de werkgever vakorganisaties weinig betreft vanuit een angst dat het proces vertraging zal oplopen of dat hij de controle zal verliezen. Het gevolg zou dan zijn dat vakorganisaties geen meewerkende houding gaan aannemen en dat ze de wederzijdse belangen niet inzien.

Echter, uit twee van de drie cases blijkt dat beide vakorganisaties vanaf de eerste fase zeer goed geïnformeerd werden. Ze werden betrokken en kregen de kans om feedback te geven over de ideeën van het project. Hoewel de vakorganisaties dus wel informatie hadden en de kans kregen om feedback te geven, gedroegen ze zich in de cases eerder

passief. Ze namen een afwachtende houding aan en lieten de werkgever tijd om uitleg te geven. Deze rol wordt getypeerd als een passief informerende rol. De passieve rol, die door interprofessionelen als negatief wordt beschouwd, blijkt in de cases op een andere manier, gewaardeerd te worden.

Een verklaring voor dit spanningsveld kan zijn dat interprofessionelen steeds kijken naar wat 'in theorie' een goede rol is voor vakorganisaties. In de praktijk zijn er echter vaak heel wat randvoorwaarden waaraan eerst voldaan moet worden. Soms is de theorie die zij omschrijven in de praktijk misschien zelfs niet wenselijk.

Interprofessionelen willen een hoge betrokkenheid vanaf het eerste ogenblik. Ze geven aan dat werknemersbelangen op elk moment verdedigd moeten worden. Daarom vinden ze dat de werkgever de sociale partners onmiddellijk actief moet betrekken.

In de cases blijkt telkens dat de werkgever geen half-afgewerkt idee naar de sociale partners wil brengen. Ze willen eerst met het management overeenkomen welke toekomst ze zien voor het bedrijf. Vakorganisaties in de drie cases geven aan dat ze ook geen behoefte hadden om bij die allereerste gesprekken te zijn. Ze kenden te weinig van het concept innovatieve arbeidsorganisatie om hier een constructieve bijdrage aan te leveren. Het ABVV van Danone is hier een uitzondering op. Dit spanningsveld komt later aan bod.

Vakorganisaties die een passievere houding aannemen, laten daarom niet over zich heenlopen, in tegendeel. In de cases wordt duidelijk dat ze van de tijd die ze in deze fase krijgen, gebruik maken om zich de verschillende concepten eigen te maken. Zo worden ze later een volwaardige partner rond de onderhandelingstafel. Tijd wordt dan ook in alle drie de cases aangegeven als een belangrijke factor doorheen het traject, maar vooral in deze eerste fase.

In de praktijk blijken vakorganisaties in de drie cases dus weinig bezwaar te hebben tegen hun 'passief informerende rol' in deze eerste fase. De drempel die zij geven voor een actievere rol is het gebrek aan eigen 'know how' en niet de angst van de werkgever om controle te verliezen. Daar waar interprofessionelen de oorzaak van een lage betrokkenheid bij de werkgever leggen, wordt deze in de cases eerder bij het gebrek aan know-how van zichzelf gelegd.

Richten

Een spanningsveld dat naar voor komt in de fase 'Richten' is er een op niveau van de overlegorganen. De interprofessionelen geven steeds aan dat de ondernemingsraad het beste overlegorgaan voor innovatieve arbeidsorganisatieprojecten is. De ondernemingsraad heeft namelijk de meeste bevoegdheden.

In de cases blijkt echter dat de ondernemingsraad in eerste instantie soms wordt ingelicht, maar dat het overleg steeds op informeel niveau gebeurt of dat er speciale werkgroepen worden opgericht.

De ondernemingsraad is dan wel het officiële orgaan, in de drie cases wordt aangegeven dat hier voornamelijk cijfermatige informatie wordt gegeven. Om een project goed door te spreken, volstaat de ondernemingsraad dan ook niet volgens hen. Veel overleg

gebeurt op informeel niveau, vooral wanneer er al vertrouwen is tussen de verschillende partijen.

Een andere verklaring voor deze vorm van overleg kan zijn dat het overleg over innovatieve arbeidsorganisatie veel tijd vraagt. Op een ondernemingsraad is er wel tijd om het project cijfermatig op te volgen, het is echter niet voorzien om dergelijke zaken helemaal door te spreken. In de praktijk blijkt er dan ook nood aan werkgroepen om het sociaal overleg op een constructieve en diepgaande manier te laten verlopen.

Het informele overleg blijkt ook belangrijk om het vertrouwen aan te scherpen. Vakorganisaties in ondernemingen geven aan dat ze het informele overleg zeer zinvol vinden omdat ze daar vrijer kunnen praten en zich meer verbonden voelen met de werkgever.

Op interprofessioneel niveau wordt er voornamelijk gedacht binnen de bestaande overlegorganen. Op dat vlak komt de ondernemingsraad over het algemeen als het meest geschikt naar voren. In de ondernemingen wordt veel meer buiten de bestaande organen gedacht en wordt informeel overleg bijna als een volwaardig orgaan beschouwd.

In een onderneming dient men dan ook te werken met de manier van overleg die volgens hen de beste resultaten oplevert. Het is duidelijk dat men het er niet over eens is op welke manier men het overleg in een onderneming het best aanpakt en of er misschien een gestandaardiseerd orgaan moet komen. Een groot hiaat tussen de theorie en praktijk maakt zich alleszins kenbaar.

Omwille van voorgaande redenen lijkt het zinnig om na te denken over wat de rol van de ondernemingsraad als overlegorgaan kan zijn naast werkgroepen en informeel overleg. De ondernemingsraad kan als officieel overlegorgaan wel een rol blijven opnemen, bijvoorbeeld bij de eerste bespreking en algemene opvolging van de stand van zaken en evolutie van het project. De inhoudelijke verwerking kan dan in werkgroepen liggen met een breder publiek dan enkel vakorganisaties.

Inrichten

In deze fase geven de interprofessionelen aan dat wanneer vakorganisaties in een onderneming het project vertalen naar de werkvloer, dit eigenlijk een rol is die te ver gaat voor de bevoegdheden van een vakorganisatie. De werkgever zou hier alle verantwoordelijkheid moeten dragen. Ook zelf acties ondernemen en actief op vragen van werknemers antwoorden, is volgens ABVV geen rol die een vakorganisatie kan opnemen. ACV reageert hier milder en geeft aan dat dit kan, zolang de werkgever zijn verantwoordelijkheden niet afschuift op een vakorganisatie. Het moet een vorm van samenwerken blijven.

Interprofessionelen wensen in de eerste fase een actievere rol, met een hoge betrokkenheid. Wanneer deze rol, in latere fasen, wordt opgenomen, wordt dit dan weer niet aangemoedigd. Dat is toch wel een verrassende vaststelling.

In twee van de drie cases is merkbaar dat vakorganisaties het project proberen te vertalen naar de werkvloer en medewerkers enthousiast proberen te maken. Ze gebruiken hiervoor de kennis die ze krijgen van de werkgever en hun vertrouwen in het project. Een verklaring voor deze actieve rol kan zijn dat vakorganisaties hier de

veranderingen concreet zien en de gevolgen duidelijk worden. Wanneer er duidelijke plannen op tafel liggen, is het voor hen eenvoudiger om hun eigen rol te zien. De fasen 'Belichten' en 'Richten' zijn voor vakorganisaties (en voor de meeste werkgevers) erg vaag.

Bovendien zijn deze personen naast vakbondsafgevaardigde ook werknemer van het bedrijf en voelen ze zich persoonlijk betrokken. De veranderingen gaan over 'ons bedrijf' waar zij vaak al vele jaren werken en waarvan de toekomst ook voor hen belangrijk is. De identificatie met het bedrijf is dan ook veel groter dan deze van de interprofessionelen. Zij bekijken de zaken meer van op afstand.

Een andere reden waardoor interprofessionelen deze rol niet zien zitten, kan zijn dat ze vrezen dat werknemers hun rechten niet langer gevrijwaard gaan zien. Wanneer de vakorganisaties sterk betrokken zijn bij veranderingsprocessen en mee mogen nadenken, kan het voor werknemers lijken alsof vakorganisaties mee het organisatiebeleid vormgeven en aan de kant van de werkgever staan.

Dit is misschien te vergelijken met regeringsonderhandelingen. Men mag mee aan tafel zitten, iedereen doet wat water bij de wijn, maar eens men naar buiten treedt, sluit men de rangen en staat men eensgezind achter de beslissing. Het kan dan lijken voor de werknemers alsof de vakorganisaties hun rechten niet waarborgen, maar meewerken met de werkgever.

De vraag die zich hier stelt is of een vakorganisatie kan verwachten dat de werkgever haar actief betreft en de kans geeft om feedback te geven op het project zonder dat daar iets tegenover staat. En dus, zonder dat de vakorganisaties ook verantwoordelijkheden opnemen in het proces. Misschien verwacht de werkgever dat ze het project mee verdedigen naar de werknemers.

Daarnaast geven vakorganisaties in de cases aan dat zij de vertaling naar de werkvloer niet alleen voor de werkgever, maar vooral voor zichzelf doen. Omdat zij tekenden voor het project en erin geloven, vinden zij het belangrijk dat hun werknemers dat ook doen. Ook de noodzaak van het project voor het welzijn van de fabriek en de mensen maakt dat vakorganisaties actief deel willen uitmaken van het project.

Bovendien veroorzaakt het project in een onderneming heel wat beweging. Vakorganisaties willen dan ook hun werknemers zo goed mogelijk begeleiden bij het proces, zodat zij begrijpen wat er gaande is. Het is mogelijk dat de sociale verkiezingen hierin een rol spelen, zoals bij Danone, maar dat hoeft niet zo te zijn.

Alle bovenstaande redenen geven aan dat het in de praktijk erg moeilijk is om als vakorganisatie aan de (kritische) kant te blijven staan en toe te kijken hoe de werkgever het traject uitrolt in de onderneming. Een actieve rol maakt dat vakorganisaties een zekere controle hebben over hetgeen zij communiceren, over de richting die het project uitgaat en over de vertaling naar de werkvloer. Ze kunnen de positieve en negatieve zaken schetsen. Daarnaast geven zij, door hun zinvolle bijdrage, de werkgever een argument om hen te blijven betrekken in het verdere verloop van het project.

Verrichten

In de fase 'Verrichten' geven interprofessionelen aan dat het aanbrengen van verbetervoorstellen bij de evaluatie van het project tijdens de implementatie niet altijd wenselijk is. Men loopt bij het opnemen van de actieve rol het risico meer te doen dan volgens het mandaat toegelaten wordt. Interprofessionelen vragen bewust om te gaan met dit gegeven omdat vakorganisaties, wanneer het mis loopt, in een lastig parket komen. Ze kunnen het vertrouwen van hun werknemers verliezen en niet herverkozen geraken bij de sociale verkiezingen.

In de cases neemt men dit risico wel. Men wil, in ruil voor actieve betrokkenheid en inspraak, ook verantwoordelijkheden opnemen omdat men op die manier het best kan opkomen voor de werknemers in de onderneming. Wanneer ze verantwoordelijkheid nemen, hebben ze ook inspraak. Volgens hen weegt dat zeker op tegen de zekerheden van een passievere rol.

De vraag is ook, in hoeverre het mandaat effectief een belemmering vormt, aangezien vakorganisaties in ondernemingen er in slagen hiermee aan de slag te gaan en een actieve rol op te nemen. Toch kan dit net de bezorgdheid van interprofessionelen zijn. Misschien zien lokale mandatarissen de valkuilen niet altijd, precies omdat ze zo dicht bij de praktijk staan. Hier lijkt het de verantwoordelijkheid van interprofessionelen om na te denken over dit vraagstuk en daar waar nodig, valkuilen aan te geven en bewaker te zijn van het proces dat de vakbondsafgevaardigden doorlopen.

Spanningsvelden over de verschillende fasen heen

Een belangrijk spanningsveld over de verschillende fasen heen is het verschil in ideologie tussen ACV en ABVV. Daar waar ABVV een conservatievere visie hanteert, is ACV bereid om een aantal klassieke waarden achter zich te laten. Zowel in de verschillende ondernemingen als op interprofessioneel niveau, zijn er onderwerpen waar de twee vakorganisaties het niet over eens zijn.

ACV geeft aan dat ideologie niet overeengekomen kan worden. Ze noemen het een fundamenteel verschil in visie, waarbij afstemming geen optie is. Wel kan men volgens hen 'samen zoeken' hoe hier op een constructieve manier mee om te gaan.

Een verklaring voor dit spanningsveld is eenvoudig. Beide vakorganisaties hebben een verschillende kijk op maatschappelijke waarden en idealen. Dit verschil op vlak van fundamentele waarden, maakt dat ook hun visie op medebeheer en inspraak in een organisatie uiteenloopt.

Een ander spanningsveld is er een tussen de verschillende cases. Zo is de rol die vakorganisaties bij Punch Powertrain opnemen heel wat kleiner dan de rol die de vakorganisaties in de andere twee ondernemingen opnemen. Dit komt voornamelijk tot uiting in de fase 'Verrichten'.

Er zijn verschillende verklaringen voor dit verschil en de kans is reëel dat, in werkelijkheid, een combinatie van deze factoren het antwoord biedt. Een eerste verklaring kan zijn dat de drijfveer om innovatief te gaan organiseren bij Punch Powertrain vanuit een groeiperspectief kwam, terwijl deze bij de andere twee ondernemingen voornamelijk vanuit een economisch moeilijker situatie ontstond. Dat

maakt dat vakorganisaties in het tweede geval alerter zijn en zich sneller zorgen maken over job-behoud.

Een tweede verklaring kan liggen in de bedrijfscultuur. Bestaand basisvertrouwen kan maken dat vakorganisaties ervan uitgaan dat de werkgever het goed voor heeft met de werknemers in het bedrijf. Dat wil niet zeggen dat de 'actievare' vakorganisaties in de andere twee cases geen vertrouwen hadden in de werkgever. Ook aankomende sociale verkiezingen kunnen een rol spelen in de manier waarop vakorganisaties zich profileren in een veranderingstraject.

Daarnaast verschilt de invalshoek van het project bij Punch Powertrain sterk met de andere twee cases. Punch Powertrain had initieel namelijk niet de intentie om met zelfsturende teams te gaan werken. Dit is voortgekomen uit een ander traject, dat op geen enkele manier syndicale inmenging vereiste.

Ten slotte kan er een groot verschil zijn naargelang de vakorganisaties die in het bedrijf vertegenwoordigd zijn. Door het verschil in ideologie, is het mogelijk dat er conflicten ontstaan of dat er een andere rol wordt opgenomen. De secretaris heeft hier vaak veel invloed. Zijn visie op innovatieve arbeidsorganisaties maakt vaak het verschil in een onderneming.

Dit zijn allemaal mogelijke verklaringen voor verschil in de rol die vakorganisaties opnemen in de verschillende cases. Belangrijk is te onthouden dat dit eerder randvoorwaarden zijn. Uiteindelijk moet men steeds de vier basisvoorwaarden (vertrouwen, know-how, gedeelde belangen en tijd) als leidraad nemen. Deze zijn namelijk allemaal op een of andere manier beïnvloedbaar. De meeste randvoorwaarden zijn dit niet en moet men gewoon in rekening brengen.

Een ander spanningsveld tussen theorie en praktijk situeert zich in de twee pijlers van verandering. Volgens interprofessionelen mogen vakorganisaties niet mee sturen in de economische pijler van een veranderingstraject. In de cases blijkt dat de twee pijlers van verandering: kwaliteit van de arbeid en economische performantie, niet altijd los van elkaar gezien kunnen worden. Vakorganisaties geven ook aan dat ze, door de betrokkenheid in het traject, meer zicht hebben gekregen op de economische situatie van het bedrijf. Vandaag zeggen ze hiermee meer rekening te houden omdat ze zich betrokken en verantwoordelijk voelen.

Vakorganisaties in een onderneming beseffen ook heel goed dat een veranderingstraject de economische pijler nodig heeft. Zonder economische performantie is er geen bedrijf, geen werk en dus ook geen vakorganisaties. Het is dus ook in het belang van de werknemers dat het bedrijf op een goede manier winst blijft maken. Dat de kwaliteit van de arbeid daarbij gewaarborgd moet worden, staat voor hen natuurlijk vast. Het is dus niet zo eenvoudig om de rol van een vakorganisatie zomaar te beperken tot het bewaken van de kwaliteit van de arbeid doorheen een veranderingstraject.

6.1.2. Toekomstige rol?

Dit onderdeel is gebaseerd op mijn eigen inzichten als onderzoekster. Deze inzichten zijn voornamelijk voortgekomen uit mijn ervaringen op mijn stageplaats bij Flanders Synergy en uit de gesprekken die ik had met verschillende respondenten doorheen mijn onderzoek.

De toekomstige rol voor vakorganisaties in een veranderingstraject naar innovatieve arbeidsorganisaties is volgens mij genuanceerd. Onderstaande figuur 4 vormt een overzicht van de rol die ikzelf zou aanbevelen in de toekomst. Met 'toekomst' wordt de toekomst op eerder korte termijn bedoeld. Op middellange en langere termijn is het misschien mogelijk dat vakorganisaties nog actievere rollen gaan opnemen, in de fasen belichten en richten. Het spreekt voor zich dat er aan een aantal voorwaarden voldaan moet worden, vooraleer deze rollen kunnen worden opgenomen.

Het is dan ook erg belangrijk in eerste instantie de vier basisvoorwaarden in het achterhoofd te houden die in het theoretisch onderzoek reeds aan bod kwamen. Tijd, vertrouwen, know-how en gemeenschappelijke belangen moeten tot op zekere hoogte aanwezig zijn vooraleer men van een vakorganisatie kan verwachten dat ze een actievere rol zal gaan opnemen. Afhankelijk van organisatie tot organisatie kunnen er vanzelfsprekend nog andere randvoorwaarden spelen.

Fase	Huidige rol	Toekomstige rol
Belichten	Passief informierend	Actief informierend
Richten	Actief informierend	Adviserend
Inrichten	Adviserend	Adviserend
Verrichten	Adviserend	Mee beslissen

Figuur 4: Toekomstige rol vakorganisaties in IAO
Bron: Eigen verwerking

In een eerste fase beveel ik de rol aan die vakorganisaties tot nog toe in de cases Danone en Bombardier opnamen. Deze rol heet een 'informerende' rol. Van passief informierend, zoals het in beide cases zou heten, zou die rol nog kunnen evolueren naar een actief informerende rol. Dat wil zeggen dat vakorganisaties op een actieve manier informatie gaan verzamelen door vragen te stellen aan de werkgever. Passief informierend, de rol die ze nu meestal opnemen, wil zeggen dat vakorganisaties op een passieve manier informatie ontvangen van de werkgever.

Om deze rol te kunnen opnemen, is het belangrijk dat vakorganisaties voldoende 'know-how' hebben opgebouwd over innovatieve arbeidsorganisatie. Alleen op die manier kunnen zij ook gericht informatie verzamelen in het belang van de werknemer. De werkgever zal hen dan sneller als een zinvolle gesprekspartner beschouwen omdat zij nadenken vanuit een andere, aanvullende invalshoek.

In een tweede fase, de fase 'Richten' beveel ik een adviserende rol aan. Dat wil zeggen dat vakorganisaties bij het aflijnen van het toekomstbeeld van de organisatie, advies geven in het belang van de werknemer.

Een belangrijke voorwaarde voor het opnemen van deze rol is dat er in de vorige fase voldoende informatie werd verzameld om op een zinvolle manier advies te kunnen

geven. Wanneer een vakorganisatie pas in deze fase ingelicht is, of onvoldoende know-how heeft, dan is een adviserende rol in deze fase niet wenselijk. Vakorganisaties kunnen hier zeker nog groeien.

In een derde fase zijn vakorganisaties in de cases, naar mijn inzien, al op een actieve manier bezig met de veranderingen. In enkele gevallen gaan vakorganisaties het project helpen vertalen naar de werkvloer en gaan ze actief antwoorden op vragen van werknemers. Ze geven ook advies aan de werkgever over de manier waarop zijn communicatie overkomt op werknemers en hoe dit eventueel beter kan. In de toekomst kan deze rol nog actiever worden door vakorganisaties vaker om een advies te vragen. Niet alleen advies over wat er niet goed loopt, maar ook over hoe men het beter kan doen. Dat gebeurt vandaag, naar mijn inzien, nog te weinig.

Interprofessionelen hebben het moeilijk met deze actievere rol omdat er verantwoordelijkheden bij komen kijken zonder dat ze, naar eigen zeggen, meer bevoegdheden krijgen binnen hun mandaat. Als het mandaat echter in zulke grote mate een struikelblok zou vormen, lijkt het onmogelijk dat in twee van de drie cases vakorganisaties deze verantwoordelijkheden collectief gaan opnemen. Het onderzoek wijst wel uit dat interprofessionelen voorzichtig zijn met nieuwe verantwoordelijkheden uit angst er later op afgerekend te worden wanneer er iets misgaat in het project.

De vraag is of men er steeds vanuit moet gaan dat het project zal mislukken, of dat er grote problemen zullen opduiken. Wanneer vakorganisaties, idealiter, van in het begin een actieve rol spelen en inspraak hebben, lijkt het vanaf dan ook hun verantwoordelijkheid. Wanneer de werkgever steeds rekening heeft gehouden met hetgeen de vakorganisaties adviseerden, dan zouden ze toch geen grote problemen meer mogen verwachten?

In de laatste fase van een veranderingstraject is het misschien mogelijk dat een vakorganisatie een 'mee beslissende rol' gaat opnemen. Het project is nu erg concreet en de veranderingen zijn zichtbaar. Een vakorganisatie staat erg dicht bij de werkelijkheid op de werkvloer en heeft dan ook een duidelijk zicht op de kleine problemen, frustraties en conflicten die kunnen opduiken bij de verandering. Daardoor hebben zij vaak ook een beter zicht op mogelijke oplossingen. Een rol waarin ze mee beslissen zou voor hen betekenen dat zij in werkgroepen, samen met het management, het project helpen evalueren en oplossingen helpen uitdenken voor problemen die werknemers aangeven.

Een rol waarin ze mee beslissen vereist het opnemen van verantwoordelijkheden door vakorganisaties. Ze zullen hierbij moeten aanvaarden dat niet iedereen even tevreden is met de genomen beslissingen. Op dat ogenblik kunnen zij zich niet langer verschuilen achter de werkgever die 'het project er door duwt'. Dit maakt het voor vakorganisaties erg moeilijk. Zij zullen verantwoordelijkheid moeten afleggen aan hun werknemers over beslissingen die zij zelf helpen maken binnen het project.

6.2. Algemene aanbevelingen

In dit onderdeel worden enkele algemene aanbevelingen gedaan. Zowel vakorganisaties, als werkgevers en beleidsmakers komen hier aan bod.

Het ontstaan van een vakorganisatie komt voort uit de bezorgdheid over werknemers op drie vlakken. Arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen.

Vakorganisaties gingen strijden voor het werknemerswelzijn dat vaak een 'tegenstrijdig belang' was van de werkgever. Welzijn kostte de werkgever alleen maar geld. Deze redenering is echter lang voorbijgestreefd. Het Taylorisme heeft plaatsgemaakt voor een moderne manier van organiseren, aangepast aan onze maatschappij.

Vandaag de dag bekommert een vakorganisatie in ons land zich om veel meer dan alleen maar deze drie pijlers. De belangrijkste aanvullende pijler is 'arbeidsinhoud'. Zoals al eerder aangehaald, is langer werken een groot vraagstuk in onze vergrijzende samenleving. Door mensen een job te bieden die ze graag doen en langer kunnen volhouden, trachten organisaties op een andere manier competitief te zijn met lage-loonlanden.

Een goede arbeidsinhoud en kwalitatieve (actieve) jobs, zorgen voor een lager ziekteverzuim en competentere werknemers. Deze nieuwe pijler past dus in de overtuigingen waar een vakorganisatie voor staat. Het is voor hen echter nog een nieuw begrip en de oude mandaten of functies volstaan niet altijd om aan deze nieuwe pijler tegemoet te komen.

In figuur 5 wordt dit schematisch weergegeven. Een belangrijke opmerking bij de figuur is dat de drie pijlers van de 'oude rol' nog steeds relevant zijn en ook bij de taakinhoud van een vakorganisatie blijven horen. De 'nieuwe rol' gaat over aanvullende pijlers, die vroeger niet of zeer weinig aan bod kwamen in de maatschappelijke context.

OUDE ROL	-Arbeidsomstandigheden -Arbeidsverhoudingen -Arbeidsvoorwaarden	Ontstaan vakorganisaties, oude mandaat
NIEUWE ROL	-Arbeidsinhoud (Karasek) -Arbeidsverhoudingen (minder hiërarchie)	Nood aan een uitbreiding van bevoegdheden?

Figuur 5: Ontstaan vakorganisatie en verschuiving rol
Bron: Eigen verwerking

Vakorganisaties moeten gaan nadenken over wat ze willen doen met dit vraagstuk. Vanwege de vooruitgang dringen nieuwe rollen zich op. Het is nog onduidelijk op welke manier vakorganisaties bereid zijn om aan deze nieuwe rollen tegemoet te komen. Tot nog toe wordt er alleen nog maar aan deze pijler gewerkt binnen de bestaande organisatiestructuur. Bijvoorbeeld projecten rond stress op het werk, ergonomie ...

De nieuwe rollen, waarover het bij innovatief organiseren gaat, zijn eerder: actief bezig zijn met IAO, project helpen overbrengen naar de werkvloer, klankbord zijn, oplossingen zoeken voor spanningen of conflicten op de werkvloer ... In dit geval gaat het over rollen die ze opnemen bij het veranderen van de organisatiestructuur.

Interprofessionelen geven aan dat zij in het opnemen van deze nieuwe rollen voornamelijk beperkt worden door hun mandaat. Uit de cases blijkt echter dat vakorganisaties wel verantwoordelijkheden opnemen, hoewel zij toch gebonden zijn aan

datzelfde mandaat. De vraag is in welke mate het mandaat echt beperkend is, en of er dan nood is aan een vernieuwing of herdenking van het huidige mandaat.

Indien het probleem niet ligt bij een beperking door het mandaat, maar bij een beperking door de visie van vakorganisaties of door onaangepaste ideologieën, dan moet men nadenken in hoeverre men hier een andere/bredere visie wil gaan hanteren.

Verder is een open maar kritische houding ten opzichte van innovatieve arbeidsorganisatieprojecten wenselijk. Vakorganisaties moeten zeker de werknemersbelangen verdedigen, maar mogen ook niet blind zijn voor de economische belangen van een bedrijf.

Een vakorganisatie moet ook tijd durven vragen wanneer ze dit nodig acht. Bedenktijd, overlegtijd, kan belangrijk zijn. Op die manier kunnen zij de werkgever, die vaak meer prestatiedruk heeft in het project, afremmen en wijzen op het belang van een kwaliteitsvol proces naast een kwaliteitsvol 'eindproduct'.

Ondersteuning van vakorganisaties door hun eigen bestuur lijkt noodzakelijk. Sturing van 'bovenaf' blijkt echter niet wenselijk te zijn. Vakbondsafgevaardigden kennen het bedrijf tenslotte het best. Zij hebben voornamelijk nood aan een kader waarbinnen zij kunnen handelen. Dit kader moet realistisch zijn en mag niet te veel beperkingen opleggen. Wil een vakorganisatie invloed hebben, dan zal ze 'out of the box' moeten leren denken.

Naast een kader aanbieden kunnen interprofessionelen ook een bredere kijk hebben over de maatschappij en over bedrijven heen. Hier kunnen zij een echte meerwaarde zijn door vakbondsafgevaardigden te behoeden voor valkuilen of door een klankbord te zijn en te bekijken of noodzakelijke voorwaarden voor goed sociaal overleg ingevuld zijn/kunnen worden.

Een laatste, erg belangrijke aanbeveling aan vakorganisaties, is onderling overeen komen in een project. Ideologie is een onderscheidend element, concurrentie tussen vakbonden is een realiteit die speelt. Vakorganisaties kunnen een andere visie en idealen nastreven, toch moeten zij erin slagen om hun werknemers in het bedrijf op een goede manier te vertegenwoordigen. Daarvoor komen grote kloven of conflicten dan ook zelden van pas.

Niet alleen de vakorganisaties zijn verantwoordelijk voor een goed sociaal overleg rond innovatieve arbeidsorganisaties, ook de werkgever moet zijn bijdrage leveren. Hij zal ervoor moeten zorgen dat hij vakorganisaties van in het begin bij de problemen in de organisatie betreft. Wanneer hij beslist om dat niet te doen, kan hij niet verwachten dat vakorganisaties later in het traject enthousiast hun rollen opnemen. Op dat ogenblik zal er veel tijd verloren worden aan vertrouwen terugwinnen en uitleg geven.

Voor de werkgever is het ook belangrijk dat hij de twee pijlers meeneemt: economische performantie én kwaliteit van de arbeid. Deze tweede is voor vakorganisaties erg belangrijk en ligt meer in de lijn van hun oude rol dan de eerste pijler. Toch mag hij zeker de economische belangen van het project niet achterhouden voor vakorganisaties. Zij weten zeer goed dat economische performantie belangrijk is en kunnen daar, tot op zekere hoogte, ook in meedenken.

Ten slotte hebben ook beleidsmakers in dit vraagstuk bepaalde verantwoordelijkheden. Zij kunnen ervoor zorgen dat innovatieve arbeidsorganisaties ondersteund worden en dat projecten rond innovatief werken aangemoedigd worden. Middelen zijn belangrijk opdat competentiepolen als Flanders Synergy betere ondersteuning kunnen bieden aan vakorganisaties en werkgevers.

Daarnaast is het voor beleidsmakers aangeraden om in het achterhoofd te houden dat innovatief organiseren in ons land een antwoord tracht te bieden op het vraagstuk over de betaling van onze verzorgingsstaat. Dit in het verlengde met het vraagstuk over langer werken of de verhoging van de pensioenleeftijd. Daardoor zou innovatieve arbeid een belangrijke prioriteit moeten worden in ons land. Toch mag men niet gaan geloven dat innovatieve arbeidsorganisaties zaligmakend zijn en dat ze al deze complexe problematieken kunnen oplossen. Innovatief organiseren geeft een goede aanzet, maar men moet zeker blijven nadenken over andere maatregelen die kunnen helpen om met onze maatschappelijke veranderingen om te gaan.

6.3. Flanders Synergy

In dit onderdeel wordt meegegeven wat Flanders Synergy kan bieden voor vakorganisaties die op zoek zijn naar ondersteuning bij het omgaan met veranderingstrajecten naar innovatieve arbeidsorganisaties. Flanders Synergy is een kennispool die bezig is met de wetenschappelijke en de praktische kant van innovatieve arbeid en innovatieve arbeidsorganisaties. Zij doet onderzoek naar deze materie, maar geeft ook opleiding aan geïnteresseerde bedrijven en organisaties.

Tot nog toe heeft Flanders Synergy zich nog niet toegelegd op het sociaal overleg binnen veranderingstrajecten naar innovatieve arbeidsorganisaties. Flanders Synergy heeft wel veel ervaring met verschillende soorten trajecten en verschillende soorten sociaal overleg. Het feit dat zij vaak een eerste aanspreekpunt zijn voor bedrijven met een innovatief idee voor hun arbeidsorganisatie, maakt dat Flanders Synergy een ideale positie heeft om ook informatie te geven over sociale dialoog in innovatieve arbeidsorganisatie.

Een eerste belangrijke rol die Flanders Synergy kan opnemen in dit vraagstuk is informatieverspreiding. Als kennispool, die opleidingen geeft aan consultants, is het mogelijk om het vraagstuk 'sociale dialoog' mee te nemen in hun verhaal. Wanneer consultants in hun opleiding geconfronteerd worden met dit vraagstuk, zullen zij hier in hun bedrijfsadviezen ook op een constructieve manier mee kunnen omgaan. Tot nog toe lijkt de sociale dialoog steeds een bijkomstigheid. Voor werkgevers is het niet altijd eenvoudig in te schatten op welk moment in het proces sociale dialoog moet worden opgestart. Dit kan ook sterk verschillen naargelang de mate waarin er aan de vier basisvoorwaarden voldaan werd.

Een consultant kan, door een inschatting te maken van de kwaliteit van de sociale dialoog, zinvolle tips geven aan de werkgever. Daarnaast kan een consultant de gevolgen schetsen van een lage of hoge betrokkenheid en randvoorwaarden aangeven waaraan voldaan moet worden vooraleer een vakorganisatie bepaalde verantwoordelijkheden gaat opnemen. Op die manier kan een werkgever beter inschatten welk soort dialoog wenselijk is en hoe hij dit kan aanpakken. Dankzij de praktijkkennis van Flanders Synergy, is het voor hen mogelijk om praktijkvoorbeelden te geven.

Een andere rol die Flanders Synergy kan opnemen, is aangepaste opleiding aanbieden voor vakorganisaties over innovatieve arbeidsorganisaties. Uit de cases bleek dat er vaak een tekort was aan kwalitatieve kennis over IAO binnen de vakorganisaties. Zij gingen, nadat de werkgever met het idee naar hen kwam, informatie beginnen opzoeken over de concepten. Het spreekt voor zich dat het veel effectiever is wanneer een vakorganisatie de concepten al kent en dat zij hiervoor ondersteuning krijgt vanuit de vakorganisatie op nationaal niveau.

In dit kader maakt Flanders Synergy reeds plannen om in 2015 een project op te starten met de vakorganisaties. Hierbij moeten wederzijdse verwachtingen nog worden afgetoetst. Dit kan misschien wel het begin vormen van een constructieve samenwerking in de toekomst.

Een belangrijk aandachtspunt is dat het niet de taak is van Flanders Synergy, noch van consultants, om sociale dialoog te organiseren. Wel kunnen beiden goede handvaten aanreiken om de dialoog voor zowel de werkgever als vakorganisaties, vlotter te laten verlopen.

6.4. Algemeen besluit

Vakorganisaties zijn duidelijk vragende partij voor een grotere rol in veranderingstrajecten naar innovatieve arbeidsorganisaties. Toch is er veel onduidelijkheid over de rol die ze precies wensen op te nemen en onder welke voorwaarden. Ideologische verschillen tussen vakorganisaties lijken een grote drempel te zijn binnen bedrijven. Deze verschillen oplossen lijkt niet haalbaar en is misschien ook niet wenselijk. Overeenstemming bereiken over hoe men met dit thema wil omgaan, is dat wel.

Het wordt tijd dat sociaal overleg de aandacht krijgt die het verdient in veranderingstrajecten naar innovatieve arbeidsorganisaties. Het mag niet langer een bijkomstigheid zijn, een vervelend klusje. Er zit veel potentieel bij vakorganisaties om als constructieve gesprekspartner te fungeren. Het is echter aan hen om die kans ook te grijpen. Vakorganisaties zelf moeten beseffen dat hun betrokkenheid ook een meerwaarde moet vormen voor de werkgever. Wat mag hij van hen verwachten?

Niet alleen vakorganisaties dragen hierbij een verantwoordelijkheid. Ook werkgevers, consultants en kennispolen zoals Flanders Synergy, moeten hun deit in het zakje doen. Bedrijven hebben nood aan duidelijkheid: wie is aanspreekbaar voor welke taken? Wat mag men verwachten en wat zeker niet? Er is met andere woorden nog heel wat werk aan een gestroomlijnd overleg in veranderingstrajecten naar innovatieve arbeidsorganisaties. Toch blijkt uit dit onderzoek dat men op de goede weg is, de goede bedoelingen zijn er. Misschien is het dan tijd om de angsten aan de kant te zetten en de sprong in het duister te maken.

“You can never cross the ocean unless you have the courage to lose sight of the shore.”

-Christopher Columbus

7 Bibliografie

ACV. (25 december 2011). Wie is en wat doet het ACV.

Allanta. *TPM Total Productivity Management + OEE meetsysteem*. Opgehaald van op 24 mei 2014, van Allanta: <http://www.allanta.be/nl/page/144/tpm-total-productivity-management-oe-meetsysteem?type=intern>

Basier, L. (2007). *Organisatievernieuwing in de praktijk. Voorbeelden uit Finland, Nederland, Ierland, Duitsland en België*. Brussel: Stichting innovatie en arbeid SERV.

Bombardier. (1997-2014). *Bombardier, the evolution of mobility*. Opgeroepen op 14 april 2014, van Bombardier: www.bombardier.com

Carlier, P. (13 maart 2014). Interview werkgever Bombardier. (K. Goorts, Interviewer)

Croonenborghs, K. (21 maart 2014). Interview ABVV Danone. (K. Goorts, Interviewer)

Danone. (2010). Opgeroepen op 16 april 2014, van Danone: <http://www.danone.be/nl/geschiedenis>

De Hauw, Y., Dessers, E., Van Hoetegem, G., & Maenen, S. (2013). *Kwaliteit van de arbeid: een cruciaal agendapunt voor het sociaal overleg?*. Leuven: Centrum voor sociologisch onderzoek.

De Spiegelaere, S. (9 augustus 2011). 'Better, not cheaper' of hoe vakbonden het management aansporen tot innovatie.

Dedeyne, M., Repriels, K., & Verhoeven, G. (2013). ABVV, ACLVB en ACV. *Over.Werk*, p. 94-97.

Delissen-Jacobs, D., & Vandenbroucke, S. (12 maart 2014). Interview interprofessionelen (ACV,ABVV). (K. Goorts, Interviewer)

Delissen-Jacobs, D., Gryp, S., & Peirsman, S. (2014). *Innovatieve arbeidsorganisatie: Tussen (syndicale droom) en daad (op de werkvloer)*. Brussel: Vlaams ACV.

Flanderssynergy. (sd). Opgeroepen op 14 december 2013, van <http://www.flanderssynergy.be/missie/>

Flanderssynergy. (2014). Opgeroepen op 14 mei 2014, van <http://newsite.flanderssynergy.be/>

Jacobs, D. D. (2013). Innovatieve arbeidsorganisatie stelt vakbonden voor uitdagingen. *Vakbeweging*, 8-10.

Jacobs, P. & Bogaert, S. (13 maart 2014). Interview vakorganisaties Bombardier. (K. Goorts, Interviewer)

Karasek, R. e. (1990). *Health work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Book Inc.

- Larosse, J., & Geerts, K. (2013). Nieuw industrieel beleid in Vlaanderen, een stand van zaken. *Over.Werk*, p. 10-20.
- Maenen, S., & De Hauw, Y. (2013). *Work Organisation and Innovation- Case Study: Bombardier Belgium*. Leuven: KULeuven.
- Matthyssens, P. (2013). *De fabriek van de toekomst*. industrieraad Vlaanderen.
- Merckx, D. (27 maart 2014). Interview HR Danone. (K. Goorts, Interviewer)
- Morrhey, K., & Schepers, D. (25 maart 2014). Interview Punch Powertrain. (K. Goorts, Interviewer)
- Neefs, B., & Herremans, W. (2013). Industriële tewerkstelling in een langetermijnperspectief. *Arbeidsmarktflits*.
- Neyens, L. (2013). Syntra Vlaanderen. *Over.werk*, p. 118-119.
- Peeters, K. (2013). Vlaams minister van economie. *Over.werk*, p. 122-123.
- Punch Powertrain*. (sd). Opgeroepen op 17 april 2014, van <http://www.punchpowertrain.com/en/about-us>
- Riziv. (2012). *Statistieken van de uitkeringen*. België: Riziv.
- SD worx. (2013). *Out of office: ziekteverzuim 2012*. België: SD works.
- Smekens, C. (18 maart 2014). Interview ACV Danone. (K. Goorts, Interviewer)
- Van Beek, G., Van Amelsvoort, P. & Van Hootegem, G. (2008). *Anders organiseren en beter werken*. Leuven: ACCO.
- Van Eetvelt, K. (2013). Unizo. *Over.Werk*, p. 98-99.
- Van Gramberen, M. (2013). Flanders Synergy. *Over.Werk*, p. 116-117.
- Verdonschot, S. (18 februari 2013). *Betrokkenheid in de fabriek: van hoger kader tot de vloer*. Opgeroepen op 18 april 2014, van Kessels en Smith: http://www.kessels-smit.com/nl/op-onderzoek-uit-in-de-fabriek-interviews-met-80-operatoren?filter_category=1582
- Vlaanderen In Actie (VIA)*. (sd). Opgeroepen op 16 december 2013, van <http://www.vlaandereninactie.be/over/arbeidsmarkt>