

HOE ORGANISEER JE HET WERK?

Inleiding

Het ondernemingsplan is er, de mensen zijn er, je weet hoe jullie samen gaan beslissen over de grote lijnen. En nu aan het werk. Natuurlijk wil je op een aangename en efficiënte manier werken. Maar hoe ga je het organiseren? Welke handvaten kan je daarbij gebruiken? En hoe begin je eraan, stap voor stap? Deze fiche geeft een eerste houvast om een geschikte werkorganisatie te ontwerpen.

Veelzijdige jobs, eenvoudige coördinatie

Wanneer medewerkers kunnen kiezen, gaan ze meestal niet voor een routineuze job waarin alles al vastligt. De meeste mensen houden van variatie, problemen oplossen en van zelf een unieke bijdrage leveren. Organisaties hebben baat bij gemotiveerde medewerkers die hun job onder de knie hebben en zelf reageren indien nodig. Bovendien heb je dan minder toezicht en controle van hogerhand nodig, wat sowieso moeilijk ligt in een werkerscoöperatie. **Coördinatie blijft uiteraard noodzakelijk, maar kan eenvoudiger.** Zo zijn er geen hiërarchische lagen, stafdiensten, procedures en evaluatiemechanismen nodig wanneer medewerkers zelf afspraken maken, onderling of op teamniveau. Die afspraken kunnen ze ook gemakkelijker aanpassen.

In een werkerscoöperatie streef je naast eenvoudige coördinatie vaak ook **veelzijdige jobs** na. Dat houdt in: diverse taken, informatie- en communicatiestromen en beslissingsmogelijkheden. Gespecialiseerde kennis en ervaring blijven nodig, maar dan in een ondersteunende rol en niet noodzakelijk in een aparte staffunctie. Teams kunnen bijvoorbeeld zelf nieuwe personeelsleden aanwerven, maar krijgen daarbij advies van een specialist personeelsbeleid. De dagelijkse coördinatie gebeurt voor een groot deel door spontane en afgesproken afstemming tussen medewerkers, op basis van een gedeelde visie en democratische besluitvorming.

Vooraf

Van welk mensbeeld ga je uit?

Als je er vanuit gaat dat medewerkers het liefst verantwoordelijkheid vermijden en zo weinig mogelijk doen, dan zal je manieren moeten vinden om mensen te dwingen, te controleren en te belonen voor goed gedrag. Je komt dan al snel uit bij een **hiërarchische piramidestructuur**, en die zet remmen op creativiteit, aanpassingsvermogen en optimale inzet.

Je kan ook anders denken over medewerkers en de beste manier om ze te motiveren. Je gaat er dan bijvoorbeeld vanuit dat het overgrote merendeel van de medewerkers hun job graag doen, hun werk goed willen doen en verbeteren, en klaar zijn om verantwoordelijkheid op te nemen zolang de omstandigheden goed zijn. Dan is er veel minder controle nodig. Wil je trouwens wel een heel systeem van controles opzetten omwille van de mogelijkheid dat enkele medewerkers er de kantjes van aflopen? Je geeft vertrouwen, communiceert open, zorgt voor



voldoende ruimte voor persoonlijke groei en zet in op het vermijden van demotivatie (bijvoorbeeld door maximale participatie). Een **horizontale werkorganisatie** ligt dan al meer binnen handbereik. Je mensbeeld is dus erg belangrijk bij het opzetten van de werkorganisatie. Zo sta je het best ook eens stil bij je beeld over scholingsniveau of expertise. Vind je het logisch dat iemand met een hoger diploma automatisch meer rechten heeft dan iemand die dat niet heeft? Verwacht je gelijkwaardige oplossingen van mensen al naargelang ze bandwerker of ingenieur zijn?

- › Op basis van welk mensbeeld willen we ons werk organiseren? Welke waarden hanteren we daarbij?
- › Wat motiveert mensen volgens ons? Wat hebben we zelf nodig om goed te functioneren? Denken we dat dat ook voor nieuwe medewerkers geldt?
- › Vinden we dat objectieve criteria (diploma, arbeider/bediende, technische of planningstaak...) moeten bepalen of sommige medewerkers meer autoriteit over anderen krijgen?

Stap 1

Wat is nodig om je activiteit uit te oefenen?

In het licht van het ondernemingsplan ga je nu oplijsten **welke taken** moeten gebeuren eens de activiteit op gang is. Denk daarbij in de eerste plaats vanuit het perspectief van de klant. Het gaat hier nog niet over welke functies of jobs nodig zijn, maar wat er precies moet gebeuren om de onderneming te doen draaien. Bij een bestaande organisatie kan je dezelfde oefening maken door de bestaande jobs op te splitsen in een lijst van taken. Je zal zien dat een aantal taken aan elkaar gekoppeld zijn (de ene taak komt na de andere taak, of een aantal taken moet tegelijkertijd uitgevoerd worden) en dat er randvoorwaarden zijn afhankelijk van bijvoorbeeld de klantenwensen en het doorloopproces (urgentie, kwaliteitsbewaking...). Breng dit in grote lijnen in kaart.

- › Welke (hoofd)taken moeten er gebeuren volgens ons ondernemingsplan?
- › In welke volgorde worden ze gedaan? Moet een bepaalde taak voorrang hebben op een andere? Wat kan parallel gebeuren (bijvoorbeeld voor elke klantengroep tegelijk)?

Stap 2

Wat willen medewerkers doen?

In deze stap groepeer je de verschillende taken en verdeel je ze over de verschillende medewerkers. Je kan daarbij vertrekken van wie wat graag doet. **Hou ook rekening met de aanwezige competenties en het niveau van uitdaging en persoonlijke groei dat iedereen wenst.**

Voor een stuk moet je afwachten hoe het werkt in de praktijk om op basis van die ervaring bij te sturen. De wensen van medewerkers veranderen bovendien naargelang hun persoonlijke groei of gebeurtenissen in hun privéleven. Jobbeschrijvingen liggen dan ook beter niet vast. Taken met bijhorende taakbeschrijving kunnen in de loop van de tijd van één medewerker naar een andere verhuizen als dit duidelijk afgesproken en gecommuniceerd wordt en het de continuïteit van een taak of proces niet onderbreekt.

- › Wat doen medewerkers nu al? Wat doen ze graag en goed? Wat zien ze zich doen in de toekomst? Hoe kunnen ze zich hierop voorbereiden?
- › Hoe worden de niet-zo-plezante taken verdeeld? Aan iedereen iets? Iemand nieuw aanwerven? Via opleiding medewerkers motiveren voor die taken?
- › Hoe worden staftaken verdeeld zoals rekrutering, financiën, planning...? Bij een bepaalde persoon, via rotatie of op vrijwillige basis (eventueel gecompenseerd)?
- › Op welke tijdstippen en manieren kunnen taken herverdeeld of hergecombineerd worden?

Stap 3


Hoe coördineren in een horizontaal model?

Hoe smeed je nu de verschillende taken en jobs tot één vlot lopend geheel? Allereerst is er in horizontale samenwerkingsverbanden nood aan een gezamenlijke visie, doelstellingen en manieren om samen strategische beslissingen te nemen. Ook vlotte communicatie in alle richtingen met vrije informatiedoorstroming is essentieel. Zonder deze voorwaarden wordt het moeilijk om het dagelijkse werk gesmeerd te laten lopen. Maar daarnaast heb je natuurlijk manieren nodig om zaken op elkaar af te stemmen, onverwachte gebeurtenissen op te vangen

en afspraken te maken over deadlines, budgetten, kwaliteitsvereisten... **Efficiënt werken en met een minimum aan wrijvingen vraagt duidelijke afspraken.** Één persoon kan de coördinatie op zich nemen, zonder dat het hiërarchisch wordt: een spelverdelende rol, rotatie van verschillende personen, regelmatige evaluaties of verkiezingen door medewerkers... Coördinatie kan ook op basis van afgesproken resultaten of processen, door directe afspraken tussen medewerkers of teams, of door de werkwijze of handelingsprincipes te standaardiseren. Veelal zal het om een combinatie van verschillende vormen van coördinatie gaan.

- › Zijn er logische pakketten waar een medewerker of een team van medewerkers een proces van A tot Z kan doorlopen (voor een bepaalde klant of een bepaald product)?
- › Denken en doen, plannen en uitvoeren liggen het best bij dezelfde personen. Zoveel mogelijk taken gebeuren door de medewerkers die bezig zijn met het primaire proces. Welke taken worden toch het best op meer algemeen niveau geregeld (omwille van hun complexiteit en expertiseniveau, belangrijke schaalvoordelen, omdat ze echt uniform moeten zijn voor de hele onderneming)?
- › Om medewerkers de nodige bewegingsruimte, creativiteit en werkplezier te geven, wordt het best zo weinig mogelijk in detail voorgeschreven wat dagelijks moet gebeuren. Wat kan algemeen blijven (principes, richtlijnen...) en wat moet specifiek en tot in de details geregeld worden?
- › Wat kan informeel en wat wordt best op formele, geschreven wijze vastgelegd? Formele regels zijn meer rigide, maar kunnen ook verwarring voorkomen.
- › Naast een coördinerende rol hebben 'bazen' in klassieke ondernemingen ook een rol in bijvoorbeeld conflicten oplossen, werkprestaties evalueren en promotie of ontslag toekennen, of lonen onderhandelen. Hoe ga je dit opvangen? Bijvoorbeeld door interne of externe bemiddelaars in te zetten, via een comité dat verantwoording aflegt aan de algemene vergadering, enz. Dit komt aan bod in andere fiches.

'Horizontale' coördinatiestructuren beschreven door Frederic Laloux*

	Kenmerken	Organisatietype	Sectoren
Zelfsturend team 	<ul style="list-style-type: none"> › Beslissingen genomen op basis van consensus, consent, meerderheid › Geen vaste 'baas' 	<ul style="list-style-type: none"> › Organisaties met een klein aantal medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> › Een kleine organisatie in om het even welke sector kan functioneren als één zelfsturend team
Parallele teams 	<ul style="list-style-type: none"> › Autonome en polyvalente teams met weinig nood aan onderlinge coördinatie › Elk team voert het werk van A tot Z uit › Beperkte externe rollen: gespecialiseerde taken in ondersteunende rol, teamcoach 	<ul style="list-style-type: none"> › Grote organisaties met een korte waardeketen 	<ul style="list-style-type: none"> › Diensten, kleinhandel, bepaalde productie, scholen, ziekenhuizen, openbare diensten...
Web van individuele contracten 	<ul style="list-style-type: none"> › Taken en afspraken worden één-op-één besproken met de collega voor en na in het proces › Teams per processtap 	<ul style="list-style-type: none"> › Grote organisaties met een lange waardeketen en continue, stabiele processen 	<ul style="list-style-type: none"> › Chemische industrie, voedselverwerking, bepaalde productie (bijv. lange assemblagelijnen)...
Genestelde teams 	<ul style="list-style-type: none"> › Sociocratisch model, holacracy › Elk team stemt af met de teams die een deelproject op zich nemen en met het team dat verantwoordelijk is voor de bredere doelstelling waarbinnen zijn eigen doelstelling past › Binnen zijn doelstelling neemt elk team autonoom beslissingen 	<ul style="list-style-type: none"> › Grote organisaties met een lange waardeketen waarbij deelprojecten een steeds meer afgebakende taak omvatten 	<ul style="list-style-type: none"> › Bank- en verzekeringswezen, geneesmiddelen, auto's, elektronica...

* Frederic Laloux, Reinventing Organizations, Nelson Parker, 2014, p. 319-325.

Innovatieve Arbeidsorganisatie in Vlaanderen

De Innovatieve Arbeidsorganisatie is een van de organisatiemodellen dat afstand neemt van de hiërarchische piramidestructuur. Het model wordt in Vlaanderen onder meer door het publiek-private innovatieplatform Flanders Synergy geïntroduceerd. Het gaat om een eenvoudige organisatiestructuur met parallelle zelfsturende teams waarin het primaire proces centraal staat. Elk team is verantwoordelijk voor een zo compleet mogelijk product of dienst. Zo heeft elk team een budget voor materiaalaankoop of vernieuwende projecten waarover het autonoom kan beslissen. Aanwerving, planning, logistiek, keuze van werkwijze... worden geregeld binnen het team, al kan er een beroep gedaan worden op adviseurs die ten dienste staan van de verschillende teams binnen de organisatie. De teams kunnen onderling direct afstemmen. Ze formaliseren en standaardiseren zo weinig mogelijk. Flanders Synergy begeleidt verschillende organisaties en bedrijven in het proces van een bureaucratische naar een innovatieve arbeidsorganisatie. Op flanderssynergy.be staan heel wat cases binnen de industriële sector (productie en ontwerp) en in de zorgsector (woonzorgcentra en thuisverpleging).

Opmerking: We hebben stap 1 (wat is nodig om de activiteit uit te oefenen), stap 2 (wat willen medewerkers doen) en stap 3 (horizontaal afstemmen tot een geheel) als aparte stappen beschreven maar er is natuurlijk een wisselwerking. Met wat creativiteit is het meestal mogelijk om de drie onderdelen mooi op elkaar af te stemmen.

Tot slot

Is een horizontale werkorganisatie duurder? Veelzijdige jobs vragen wellicht meer tijd dan wanneer iemand elke dag routineus dezelfde taak uitvoert. Maar nog los van werkplezier en motivatie, vallen er behoorlijke efficiëntiewinsten te rapen doordat er minder beslissingsniveaus zijn en er korter op de bal gespeeld wordt. Een werkorganisatie die "werkt" vraagt wel wat nadenken en uitproberen. Sowieso moet ze regelmatig aangepast worden. Er zijn veel voorbeelden van horizontale werkorganisatie, maar **uiteindelijk moet je ze al doende uitwerken tot ze het bedrijf en de medewerkers als gegoten zit**. Vertrek je van een bestaande werkorganisatie, dan zal je voorzichtig moeten omspringen met veranderingen.

Colofon

Deze praktijkfiche is een uitgave van Febecoop Adviesbureau. Ze maakt deel uit van een reeks praktijkfiches over werkerscoöperaties die je kan bestellen of downloaden op www.samenwerkenenondernemen.be.

Febecoop Adviesbureau voert onderzoek over werkerscoöperaties in samenwerking met Kristel Maasen (ULB) en publiceerde de studie 'Samen ondernemen in Vlaanderen. Het potentieel van werkerscoöperaties'.

Auteur - Kristel Maasen (ULB)

Vormgeving - Krista Philippaerts

Verantwoordelijke uitgever - Peter Bosmans – Febecoop Adviesbureau –
Barricadenplein 1 – 1000 Brussel.

Contact - kristel.maasen@gmail.com – 0474 10 16 96.

