

‘We komen met veel meer plezier werken dan vroeger’

Autonomere werknemers zijn productievere werknemers

Werknemers die meer verantwoordelijkheid krijgen, zijn gelukkiger. Maar zijn ze ook productiever? Ja, zo blijkt uit een casestudy bij het Belgische zinkbedrijf Nyrstar, en wel tot dertig procent. Als dat geen argument is.

Eva Berghmans

Daar staat hij, in de controlekamer, de Excellence Award die Marc Deckers pas geleden kreeg uit handen van Michael Morley, senior vicepresident van het metaalverwerkend segment van Nyrstar. Niet voor hem alleen maar voor het ‘28 hour-stripping team’, een tiental mensen die de voorbije jaren een fameuze prestatie geleverd hebben. De veertig uur die nodig waren voor het strippen van de zinkplaten, brachten ze terug tot 28 uur. Reken uit de winst: dat is dertig procent minder tijd.

Marc Deckers, onderhoudsspecialist en 27 jaar in dienst, en Guy Schildermans, 26 jaar in dienst, waarvan vijftien jaar als teamleider, leggen het me uit in de elektrolyseafdeling van de fabriek in Balen, in de diepe Kempen. Ze praten over champagnestromen en strippers, maar dan ook over kathodes en anodes die de zinkplaten helpen vormen, wat me snel weer bij de les brengt.

Hoe ze dat gedaan hebben, dat proces terugbrengen tot 28 uur? Door het heft in handen te nemen, vanuit een ‘verbeterteam’, een ad hoc samengesteld team waarin ‘van alles door elkaar zit’, van operator tot technoloog. Zij zelf, de mensen op de werkvloer, hebben aangegeven waar er tijd gewonnen kon worden, hoe het met minder stripvrije – dus onproductieve – momenten kon. Het proces is hertekend, maar daar bleef het niet bij: het hele elektrolyseteam is een pak flexibeler geworden. ‘Vroeger deden we wat de baas zei. Nu praten we met elkaar, zodat we kort op de bal kunnen spelen. Als we daarvoor een uur vroeger moeten komen, doen we dat’, zegt Guy Schildermans. Het helpt ook dat elke afdeling nu eigen onderhoudsmensen heeft, terwijl onderhoud vroeger een centraal aangestuurde ploeg was. ‘We krijgen onze meldingen nu rechtstreeks van de teamleider, terwijl de melding vroeger eerst drie niveaus hoger naar de bazen moest, en dan weer terugkwam. We kunnen ook veel meer zelf zien en preventief optreden. Als we weten dat we door een uur extra onderhoudswerk kunnen vermijden dat er het hele weekend problemen zijn, doen we dat’, zegt Marc Deckers.



De excellentiebrigade van het elektrolyseteam maakte de afdeling 30 procent productiever. Én gezelliger. (Bart Dewaele)

G+1 0

Tweeten 0

f Delen

E-mail

Geen windeieren

Vanwaar de ommekeer, de veel grotere verantwoordelijkheid voor de mensen op de vloer? 'Het management geeft aan dat ze het niet alleen kunnen', zegt Schildermans, 'Vroeger zeiden ze: zo is het, nu vragen ze input.'

Het heeft Nyrstar, dat in de nasleep van een herstructurering in 2008 besliste om de arbeiders polyvalenter én verantwoordelijker te maken, geen windeieren gelegd. Dat becijferden Bart Van Looy, hoogleraar Innovatie en Organisatie aan de KU Leuven, en Niels Lambrechts, manager Strategische Projecten bij Nyrstar, die met de studie zijn master Toegepaste Economische Wetenschappen haalde. 'De organisatie is veel flexibeler, niet alleen om ziektes en vakanties op te vangen', zegt Lambrechts, 'maar ook in de dagelijkse werking: technische problemen worden veel sneller opgelost dan vroeger.' Dus is er meer rendement – met de dertig procent van het elektrolyseteam als uitschieter – en er is minder nood aan sturing in de dagelijkse praktijk. De teamleider en zijn team regelen het werk zoals het hun goeddunkt, waardoor de hogere managementniveaus zich veel minder met brandjes blussen moeten bezighouden.

De productiviteitswinst is niet in alle afdelingen even groot. 'De winst is sterk afhankelijk van de mogelijkheden die je op organisatorisch gebied hebt. Op onze roosterafdeling is het voornamelijk de installatie die produceert, de mens heeft er een louter controlerende rol. Vergelijk het met autorijden: je wagen gaat niet sneller als je op een andere manier in dezelfde wagen gaat zitten.' Toch scoort ook de roosterafdeling beter met de nieuwe organisatie: in 2014 was de machine 95 procent van de tijd *up and running*, tegenover 82,80 procent in 2011. 'Tien procent van die winst is te danken aan investeringen in de installatie', zegt Lambrechts, 'en drie procent aan de nieuwe organisatiestructuur.'

Fred de directeur

Een bijzonder neveneffect van de hele beweging is de cultuurshift in het bedrijf. 'Vroeger was het ieder voor zich', zegt Guy Schildermans, 'nu is ons team een hechte groep die elkaar vooruithelpt.' De hiërarchische cultuur van het bedrijf ging op de schop. 'Vroeger zeiden we tegen de grote baas "meneer de directeur"', zegt Marc Deckers. 'Nu zeggen we allemaal "Fred".' Dat kan een detail lijken, het is het niet. 'We komen allemaal met meer plezier werken dan vroeger', zegt Schildermans. 'Er wordt veel minder *genurkt*', zegt Deckers. 'Vroeger zaten veel mannen achter hun machine te zagen over alles wat er beter zou kunnen, maar ze durfden niks te zeggen, want er werd toch nooit geluisterd. Nu krijgen we op elk idee feedback. En als het een goed en haalbaar idee is, dan vormen we een team om het uit te werken.' Zo zijn er nu ook teams die de veiligheid verhogen, of de ergonomie. 'Het is niet meer te stoppen', zegt Schildermans, 'het is *stillekes* begonnen, maar nu rolt het voort.'

Ook voor de teamleiders moet die nieuwe cultuur toch heel wat veranderd hebben? 'Ja, zeker', zegt Guy Schildermans, 'maar we hebben ook leiderschapscursussen gekregen. Ik heb bijvoorbeeld geleerd dat ik me ook eens in iemand anders zijn positie moet verplaatsen. Thuis zeggen ze nu ook al dat ik veranderd ben. Ten goede, hé.'

Zijn er dan geen nadelen aan de nieuwe manier van werken? Komt er met meer verantwoordelijkheid ook niet meer stress? 'Nee', zegt Marc Deckers. 'Er zijn geen nadelen, en zeker niet meer stress. We voelen ons allemaal beter omdat we onze zeg kunnen doen. Vroeger was er veel meer frustratie dan nu.'

Blijft de vraag waarom niet alle bedrijven hun arbeiders meer macht geven. Er zijn geen cijfers over hoeveel bedrijven met de *high involvement practices* werken, maar volgens Bart Van Looy is het nog altijd een minderheid. 'Het vraagt de moed om alles te herdenken, van de arbeidsinhoud tot de verantwoordelijkheden tot de managementcultuur. Onvermijdelijk kruipt er tijd in en gebeuren er in de startfase al eens ongelukken, en die kosten geld. Maar op langere termijn creëer je een meerwaarde, zowel voor de werknemers als voor het bedrijf, dat is nu heel duidelijk aangetoond. Gooi het kind dus niet met het badwater weg.'

Zeven journalisten onderzoeken zes maanden lang zes thema's die onze wereld overhoophalen. Dat zijn de correspondenten van De Standaard. Deel uw kennis en ervaring over Werk en Leven:

eva.berghmans@standaard.be