

# Werkmeter case: Industrie NV

## Achtergrondinformatie over de organisatie

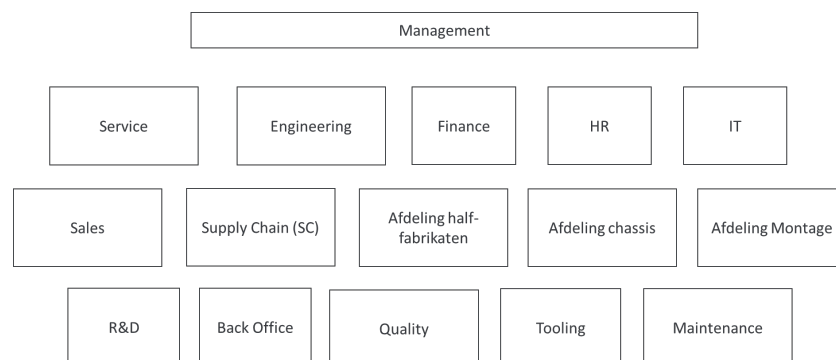
Industrie NV is een klassiek metaalverwerkend maakbedrijf. Ze maken gespecialiseerde machines voor grote industriële klanten. Er werken ongeveer 150 arbeiders en 100 bedienden, die samen ongeveer 50 machines per week maken.

De machines zijn made-to-order: voor elke machine worden samen met de klant de technische specificaties afgesproken, wat concreet betekent dat elk product zo goed als uniek is. Het is te zeggen: ongeveer 80% van de onderdelen kunnen gemaakt worden volgens standaard specificaties, 20% van de onderdelen worden telkens op maat van de klant en product geëngineerd.

Dat legt een grote druk op de afdeling halffabrikaten, waar ongeveer een 60-tal mensen werken. Wekelijks moet deze afdeling ongeveer 6600 onderdelen produceren. De planning hiervan gebeurt vanuit de back-office.

Onze ontwerptheorie voorspelt wat er gebeurt: zo'n grote variatie aan onderdelen is **moeilijk te beheersen** in een dergelijke **functionele organisatiestructuur**. De planning verloopt moeilijk in dit bedrijf. Er wordt dagelijks geschoven met prioriteiten en het lukt vaak niet om klanten op tijd hun product te bezorgen.

Het inzetten van **Werkmeter** was één van de actiepunten om het tijt te keren in deze onderneming. We hebben Werkmeter ingezet in alle afdelingen, maar in dit voorbeeld zoomen we in op **de afdeling halffabrikaten**.



Figuur 1: Organigram van Industrie NV

# De inzichten van Werkmeter

## 1. Polarisatie in de groep

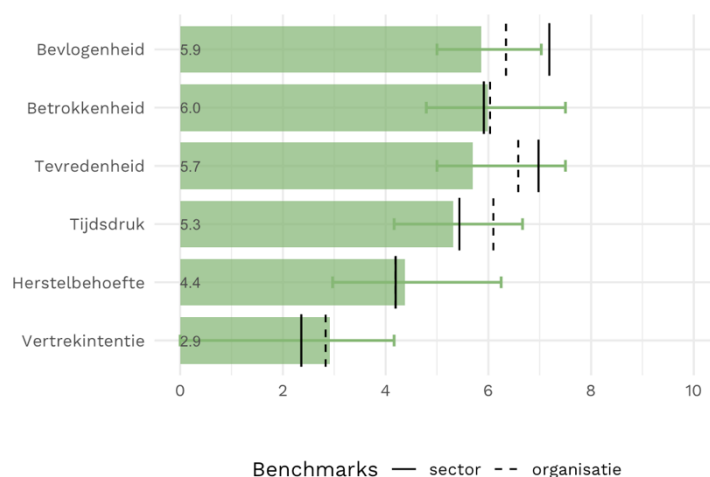
Werkmeter laat duidelijk zien dat de sfeer op de werkvloer in de afdeling halffabrikaten niet bijzonder goed is. De bevoegenheid is laag, gemiddeld 5,9. De motivatie van de arbeiders in deze afdeling is daarmee een stuk lager dan de sectorbenchmark, maar ook lager dan de organisatiebenchmark. Hetzelfde geldt voor jobtevredenheid, met een lage score van 5,7.

Een opvallende vaststelling uit deze grafiek is verder dat de tijdsdruk niet als bijzonder hoog wordt gevoeld. Gemiddeld bekeken is de herstelbehoefte, een belangrijke indicatie van werkstress, ook nauwelijks hoger dan de benchmark. Dat is opvallend omdat de organisatie onder druk staat om levertermijnen te halen, en omdat het management aanvoelde dat er net in deze afdeling veel planningsproblemen bestonden.

Eén van de redenen hiervoor is dat een deel van de arbeiders de planningsproblemen niet als 'hun' problemen aanvoelen, en daardoor ook niet de druk voelen van levertermijnen of planningsproblemen. Een ander deel van arbeiders lijkt zich dit wel aan te trekken. **De groep arbeiders in deze afdeling is erg verdeeld.** Dat kan je zien aan de grote interkwartiel afstand, dat zijn de horizontale lijnstukken in de grafiek. Hoe langer zo'n lijnstuk, hoe groter de spreiding binnen de groep. Het begin van het lijnstuk toont het onderste kwart van de respondenten, en het einde toont het antwoord van het bovenste kwart.

Binnen deze groep stellen we vast dat 25% van de arbeiders met behoorlijk veel energie en motivatie komt werken (meer dan 7/10 op bevoegenheid), terwijl er net zo goed 25% van de arbeiders weinig energie en motivatie kan opbrengen (minder dan 5/10 op bevoegenheid). De verschillen in werkbeleving zijn nog veel groter wanneer het om herstelbehoefte gaat. Bij 25% van de arbeiders scoort deze indicator van werkstress meer dan 6 op 10, terwijl langs de andere kant 25% van de arbeiders onder de 3 op 10 zit en dus zeer weinig werkstress ervaart.

Deze grafiek geeft ons een belangrijke hint dat we met een verdeelde werkvloer te maken hebben. **De medewerkers in deze afdeling beleven hun job op erg verschillende manier.** En een gepolariseerde werkvloer is meestal **geen goede voedingsbodem voor een resultaatgerichte, aangename teamsfeer.**



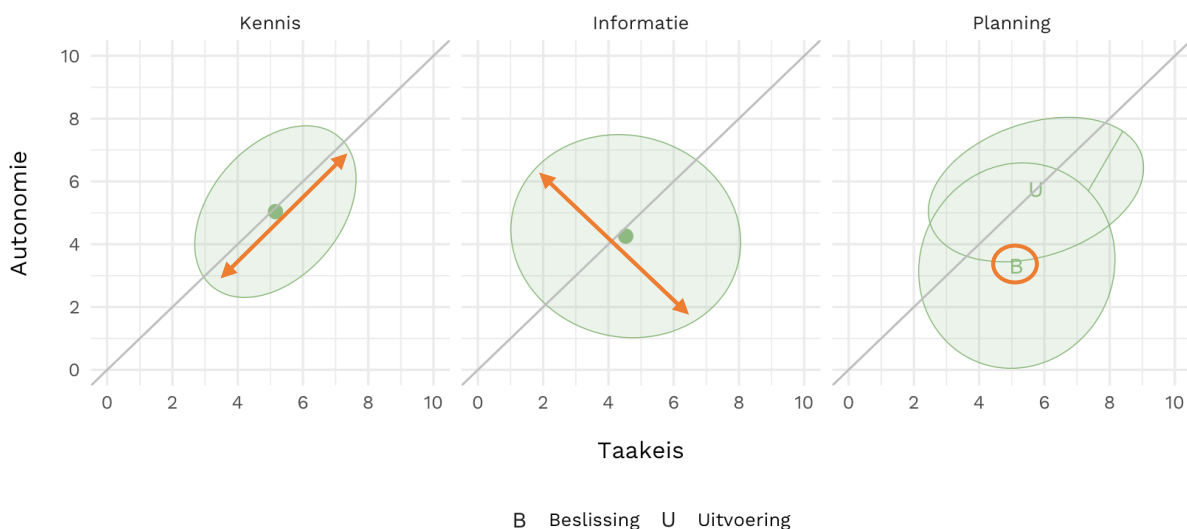
Figuur 2: Gemiddelde resultaten op vlak van werkbeleving binnen de afdeling halffabrikaten

## 2. Planningsproblemen

Werkmeter gaf nog meer indicaties van waar het schoentje knelt. Voor elke medewerker wordt in kaart gebracht hoe de taakeisen zich tot hun autonomie verhouden. Hoge taakeisen zijn niet per se een probleem als je in je job voldoende armslag hebt om met je doelstellingen en je opdrachten overweg te kunnen.

In de onderstaande grafieken letten we daarom op de diagonaal die de balans tussen taakeisen en autonomie weergeeft:

- Als je dicht bij de diagonaal zit, dan is je job in evenwicht: voor de taakeisen die je hebt, heb je voldoende speelruimte om je werk gedaan te krijgen.
- Zit je boven de diagonaal, dan heb je overschot aan autonomie.
- Wanneer jobs onder de diagonaal zakken, dan is dat een belangrijk knipperlicht. Dat betekent dat medewerkers aangeven weinig mogelijkheden te zien om werk gedaan te krijgen waarvoor ze zich toch verantwoordelijk voelen. Dat kan erg frustrerend zijn.



Figuur 3: Verhouding taakeisen en autonomie op vlak van kennis, informatie en planning binnen de afdeling halffabrikaten

**Voor kennisontwikkeling in het team zijn de meeste jobs in evenwicht**, de medewerkers zijn vakmannen die in technisch opzicht hun werk onder controle hebben. We zien in de grafiek wel een spreiding op vlak van taakeisen en autonomie, weergegeven door de ellips, maar deze spreiding ligt in de richting van de diagonaal. Dit wil zeggen dat de medewerkers die meer nood hebben aan nieuwe kennis, ook aangeven dat ze daarvoor genoeg autonomie hebben.

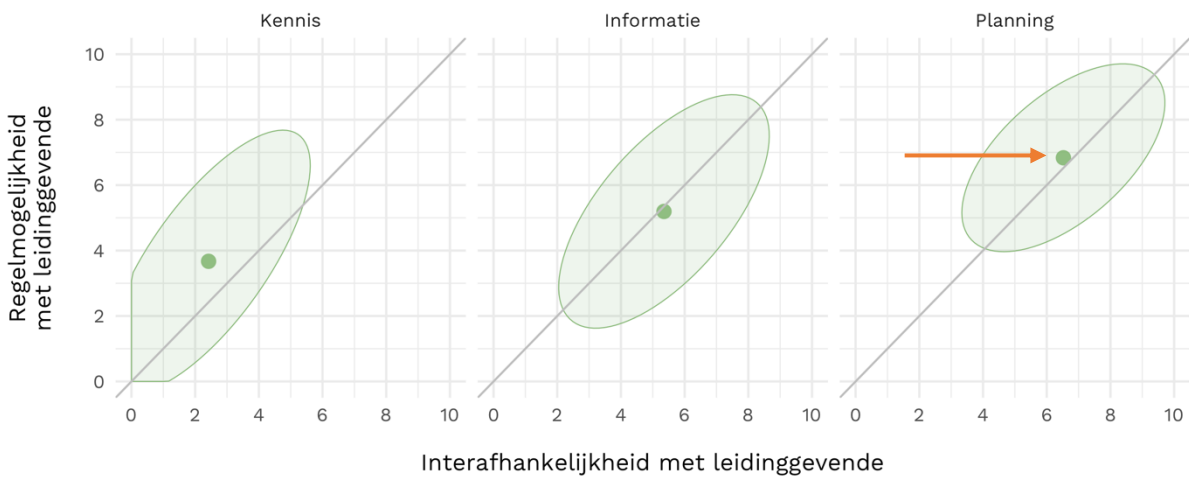
**Voor informatievoorziening krijgen we opnieuw het beeld van de polarisering**, dat zie je aan de spreidingsellips die dwars op de diagonaal ligt. Sommige arbeiders geraken gemakkelijk aan de informatie die ze nodig hebben (de groep boven de diagonaal). Anderen slagen er moeilijker in om de informatie te vinden die ze nodig hebben om hun job goed te doen.

**Het grootste knelpunt is de planning.** Werkmeter maakt een onderscheid tussen planningsuitvoering en planningsbeslissingen. 'Uitvoering' (aangeduid in de grafiek met een 'U') gaat over planningskeuzes op korte termijn, zoals het veranderen van de volgorde van taken, of een onverwachte taken erbij kunnen nemen. 'Beslissing' (aangeduid met 'B') gaat eerder over het kiezen van prioriteiten of bepalen welke taken voorrang horen te krijgen.

Dat was een belangrijk knelpunt. Het management wilde graag de planningsproblemen oplossen in deze afdelingen, maar de arbeiders gaven aan dat ze geen impact hebben op de planningsbeslissing. In die grafiek zien we inderdaad dat 'B' ver onder de diagonaal ligt. Dat verklaart dat we onder de arbeiders toch een vrij grote groep zien die aangeeft stress te krijgen van het werk.

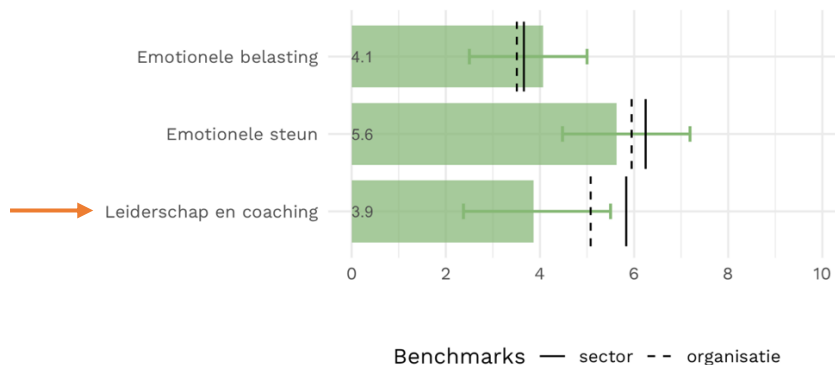
### 3. De leidinggevende verdrinkt

Werkmeter peilt voor welke taken medewerkers hun leidinggevende nodig hebben. Uit de onderstaande grafiek blijkt dat de leidinggevende van de afdeling elke dag druk in de weer is om de planning op orde te krijgen voor zijn afdeling. Medewerkers geven aan dat ze hun leidinggevende niet nodig hebben voor kennisoverdracht, en beperkt nodig hebben om aan informatie te geraken. **Om te weten welke taken het eerst moeten gebeuren of om te kunnen beslissen wat de prioriteiten zijn, speelt de leidinggevende daarentegen een cruciale rol.**



Figuur 4: Verhouding tussen de interafhankelijkheden en regelmogelijkheden met de leidinggevende in de afdeling halffabrikaten

Om die beslissingen te kunnen nemen, stemt de leidinggevende voortdurend af met de centrale planner of met andere afdelingen en loopt hij heen en weer op de werkvloer om bij te sturen of de volgorde van orders in lijn te krijgen met de laatste informatie uit andere afdelingen. Daardoor bleef er weinig tijd over om een meer coachende rol te spelen. Inspanningen voor een betere samenwerking op de werkvloer gebeurden niet. Er was geen ruimte voor de leidinggevende om feedback te geven aan individuele collega's of om een visie op de toekomst van de afdeling te communiceren. Dat zien we aan **de lage cijfers voor leiderschap en coaching** in de onderstaande figuur.



Figuur 5: Arbeidsrelaties binnen de afdeling halffabrikaten

## Het actieplan

Werkmeter heeft in deze afdeling tot een hele reeks interventies geleid op twee niveau's:

1. De verhouding tussen leidinggevende en arbeiders: Extra ondersteuning voor de leidinggevende was een prioriteit. Het management wilde de span of control ook verkleinen en was bereid om externe hulp in te roepen om de leidinggevende te ondersteunen bij het herstellen van beschadigde werkrelaties.
2. Een structureel andere manier van plannen. Men implementeerde een andere manier van planning: voortaan zou de centrale planner niet meer kunnen ingrijpen in de detailplanning van het team. Die beslissingen komen voortaan toe aan de arbeiders zelf. Door via het teambord meer informatie te geven over de orders kreeg het team zelf de informatie die ze nodig heeft om de planning onder controle te krijgen. De centrale planning kreeg omgekeerd betere informatie over welke capaciteit het team ter beschikking had en kreeg meer betrouwbare doorlooptijden in ruil.

## Meer informatie?

Bekijk hier het volledige Werkmeter rapport voor dit team: <https://www.workitects.be/media/338>

Heb je nog een vraag of wil je meer praktische informatie?

Wij helpen je graag verder! Mail ons: [info@workitects.be](mailto:info@workitects.be).