

Transformatie naar een 'Human Centered Organisation'

14 februari 2025, 16:58

Ann Debaere

De sleutelrol van mensen in de Factory of the Future

Meer dan fruitmanden en fitness: hoe goed leiderschap het verschil maakt

Met het Make The Future-programma begeleiden Agoria en Sirris bedrijven stap voor stap naar de erkenning tot ‘Factory of the Future’. Dit traject focust op zeven transformaties die essentieel zijn voor deze erkenning. In deze reeks belichten we elke transformatie samen met een expert. Deze keer bespreekt Robrecht Janssens de transformatie 'Human Centered Organisation'.



Robrecht Janssens, *Labour Organisation Expert bij Agoria*

Dag Robrecht, wat houdt de transformatie 'Human Centered Organisation' in?

Robrecht: Als het over fabrieken van de toekomst gaat, denkt het grote publiek vaak meteen aan robots. Dit is slechts een deel van het verhaal. Filmpjes van magazijnen waar kleine AGV's de orderverwerking voor hun rekening nemen vertroebelen het beeld, omdat logistiek en productie op één hoop worden gegooid. In de realiteit, in onze maakindustrie, zien we dat er toch nog altijd veel menselijke handelingen nodig zijn. Daarom zijn we er bij Agoria en Sirris van **overtuigd dat mensen ook in de Factories of the Future een plek zullen hebben**, zelfs als die anders zal zijn dan in het verleden.

In onze visie is een **Human Centered Organisation** een **organisatie die voor die productiemedewerkers een uitdagende, boeiende en gevarieerde job probeert te voorzien, met een zo hoog mogelijke toegevoegde waarde**. Dat kunnen bijvoorbeeld procescontroletaken zijn, maar ook specialistische activiteiten of maatwerk dat moeilijker te automatiseren valt, of waarvoor de omstelling van standaardmachines te complex is.

In België trekken we sterk de kaart van de medewerkers, met één goede reden. België kampt al decennia met een handicap als het om loonkosten gaat. Onze productiviteit staat hoe langer hoe meer onder druk. Zo is de aandacht voor de plaats van medewerkers in het industriële verhaal in beeld gekomen. We zijn ervan ervan overtuigd dat in een industriële toekomst voor België ook plaats is voor medewerkers, maar in een andere rol, met andere competenties.

Met onze 'Human Centered Organisation'-transformatie pakken we die uitdagingen gestructureerd en thematisch aan vanuit **zes invalshoeken**:

1. **Taken en opdrachten**: Hoe verhogen we de toegevoegde waarde van menselijke handelingen?
2. **Persoonlijke en professionele ontwikkeling**: Hoe zorgen we ervoor dat medewerkers mee evolueren?
3. **Gezondheid, veiligheid en welzijn**: Hoe elimineren we fysieke en mentale overbelasting?
4. **Management en leiderschap**: Hoe zorgen leidinggevenden voor duidelijke richting en betrokkenheid?
5. **Transparantie over visie en strategie**: Begrijpen medewerkers hoe zij bijdragen aan de toekomst?

6. **Bedrijfscultuur en waarden**: Zijn gedeelde waarden een katalysator voor motivatie en innovatie?

Hoe verloopt de transformatie in de praktijk?

Robrecht: Bij de Factory of the Future is het operationele proces leidend, maar medewerkers mogen geen lijdend voorwerp worden. In workshops en begeleidingen helpen we bedrijven om processen efficiënter, flexibeler en klantgerichter te maken, met oog voor veiligheid en kwaliteit. Door digitalisering en automatisering evolueren functies. Operators nemen steeds vaker een coördinerende of analytische rol op zich, wat nieuwe vaardigheden vereist en een actieve betrokkenheid bij verandering noodzakelijk maakt.

Het resultaat is soms verrassend. Het kan bijvoorbeeld gebeuren dat jobs van puur uitvoerend meer coördinerend worden. Het kan zijn dat machines in een geïntegreerde productiecel met elkaar gaan communiceren en dat een operator eerder een coördinatierol zal krijgen, of eerder zal instaan voor preventief onderhoud. En ook dat wil weer zeggen dat je je hoofd moet gebruiken, inzien wat er gaande is. Ervaring is daarbij een grote meerwaarde, om te begrijpen wat machines aan het doen zijn, en om te analyseren of wat er gebeurt ook de juiste dingen zijn. De job evolueert, maar de competenties dus ook.

Dat wil dus in ieder geval zeggen dat je medewerkers er hun hoofd bij moeten houden, anders haalt digitaliseren en automatiseren niet veel uit. Vandaag worden producten vaak in ontelbare varianten gemaakt. Klanten zijn dol op wat customisation genoemd wordt, maar omstellingen kosten tijd, en de rol van efficiënte, en transparante planning wordt dan cruciaal, om te weten welke variant op welk moment dient te worden geproduceerd. We zien dan ook dat de maakbedrijven waarvan we inschatten dat ze zich duurzaam kunnen verankeren in België, diegene zijn waar de operatoren eerst en vooral hun hoofd aanzetten nog voor ze de machines aanzetten.

Hoe zorg je ervoor dat medewerkers mee zijn?

Robrecht: Transparante communicatie en betrokkenheid zorgen ervoor dat medewerkers verandering niet als bedreiging, maar als kans zien. Succesvolle bedrijven leggen hun medewerkers duidelijk uit:

- **Waarom:** Wat is de visie op langere termijn? Waar willen we naartoe met het bedrijf? Welke impact willen we als bedrijf maken?

- **Hoe:** Welke processen zijn dan belangrijk en leidend? Welke prestatie-indicatoren zijn dan écht sleutelindicatoren? (Kleine tip: probeer dat eens terug te brengen tot 3, de essentie waar een medewerker écht vat op heeft.)

- **Wat**: Welke acties en operaties moet ik dan garanderen? Waar kan ik dan zorgen dat het vlot verloopt? Welke processen beheer ik dan?

Het draait dus om change management?

Robrecht: Ja, maar laten we dat niet zo benoemen, want de term ‘change’ op zich roept vaak al weerstand op. Communicatie en leiderschap zijn belangrijkere hefbomen. Bedrijven die leren wat de meerwaarde is van het goed uitgelegd te krijgen aan medewerkers, slagen er doorgaans wel in om hen stap voor stap in de juiste richting te doen bewegen. Het is echter niet omdat je een projectmatige aanpak hanteert, dat het per definitie vlot loopt. Mensen houden immers niet van verandering, en je mag hen dat niet verwijten.

We zijn niet gemaakt voor revolutie, maar voor evolutie. Leg je medewerkers dus heel goed uit waarom bepaalde ingrepen gebeuren, hoe het operationele proces in elkaar zit, en wat dat zal betekenen op het niveau van hun job: welke taken gaan ze in de toekomst hebben, en welke competenties ze daarbij zullen nodig hebben, maar ook hoe je hen gaat begeleiden om die te ontwikkelen.

En dus moet je je mensen al vroeg in het proces betrekken?

Robrecht: Exact. Je moet operatoren durven vragen hoe ze de dingen concreet aanpakken: wat doen ze wel en wat doen ze niet? Hoe ziet de job er vandaag uit, en wat zijn de verschillende acties? Je moet weten welke vaardigheden en competenties de taken vragen die je wil invoeren: moet je werken aan leiderschap, of aan interne communicatie?

Kortom: je wil zoveel mogelijk invalshoeken combineren om multidisciplinair aan de slag te gaan. En het klopt dat een ingenieur bepaalde dingen waarschijnlijk sneller door heeft dan een operator, vooral wat betreft verbeteringen. **Want je kunt perfect datasensoren op je machines installeren, waardoor operatoren betere beslissingen zullen nemen, maar als je hen niet zover krijgt om bijvoorbeeld hun tablet te gebruiken, omdat het je ontbreekt aan change management, interne communicatie en leiderschap, dan komt er van je doorbraak ook niks in huis.**

Leiderschap is key?

Robrecht: Dat is het vierde element in deze kwestie, samen met interne communicatie. Er zijn in een organisatie immers vaak meer leidinggevenden dan leiders, terwijl het net omgekeerd zou moeten zijn. Leiderschap gaat over anderen beïnvloeden, en ik hoop dat ook een projectingenieur dat kan, net als bijvoorbeeld een onderhoudstechnieker. Want als je erin slaagt om operatoren uit te leggen dat het interessant zou zijn mochten ze aan preventief onderhoud doen, dan heb je minder reparaties nodig. Ook zulke beïnvloeding en impact is leiderschap.

Human Centered Organisation is heel vaak een verhaal van trickle-down-actie of -ingesteldheid waarbij elke laag in een bedrijf opnieuw leert van de laag die hen aanstuurt. Dus stap één is ervoor zorgen dat men in het directieteam mee is met dat soort denken, dat ook de plant of productiemanager inziet dat de fabriek van de toekomst er eentje zal zijn mét medewerkers, en dat die een katalysator van verandering kunnen zijn. Dat ze een vliegwiel kunnen zijn op de veranderingen die je wil.

Welke drie tips zou je meegeven om aan een Human centered organisation te werken?

Robrecht:

1. **Zelfreflectie**: Hoe mensgericht is uw organisatie?
2. **Betrek medewerkers vroeg**: Vraag naar hun ervaringen en ideeën.
3. **Investeer in communicatie**: Transparantie zorgt voor vertrouwen en betrokkenheid.

Conclusie

Bedrijven die inzetten op een Human Centered Organisation, bouwen aan een sterke, innovatieve toekomst. Medewerkers die betrokken worden, helpen het bedrijf flexibeler en competitiever te maken.

Lees ook over de andere transformaties van het Make The Future-programma:

Make the Future: uw traject naar een Factory of the Future >

Transformatie naar Digital Factory >

Transformatie naar Eco Factory >

Transformatie naar Integrated Engineering >

Transformatie naar Advanced Manufacturing >

Ontdek het Make The Future-programma!

Meer weten over wat 'Make the Future' voor uw bedrijf kan betekenen? Ontdek hier hoe dit programma van Agoria en Sirris u kan helpen om uw maakbedrijf te helpen transformeren naar een duurzame en innovatieve marktleider.

Neem voor meer informatie contact op met onze expert Robrecht Janssens. Of maak meteen een vrijblijvende afspraak voor een initiële analyse van uw bedrijf.

Contacteer onze expert Maak een afspraak

Auteurs



Ann Debaere