



HOE ZORG JE VOOR EEN PRODUCTIEVE, MULTICULTURELE WERKVLOER

**DIT 10 STAPPENPLAN
HELPT JE OP WEG.**

“De methode is eenvoudig, maar bijzonder efficiënt en met een lage drempel. Precies wat op de werkvloer nodig is.”

**Bjorn De Smet, Manager
Assembly Door Systems,
Brose tot september
2019**

IN HO UD

R.e.s.p.e.c.t?	3	Stap 6 De doelen in drie thema's	13
Leidraad voor bedrijven	4	Stap 7 De Grote Terugkoppeling	14
Tijdslijn	4	Stap 8 Iedereen meekrijgen	15
Tienstapenplan van aanpak:	5	Stap 9 Leeft het op de werkvloer?	20
Stap 1 Wat is het probleem?	6	Stap 10 Blijven meten, is blijven weten	22
Stap 2 Je bedrijf moet mee	8	Conclusie & succesfactoren	23
Stap 3 Luisteren is noodzaak: de interviews	9	Links & bronnen	23
Stap 4 De actiepunten op een rij	10	Bijlagen	23
Stap 5 Enquête voor nog meer details	11		



R.E.S.P.E.C.T?

SITUATIE

Superdiversiteit is een realiteit. Verschillen in etnische afkomst, geloof, socio-economische achtergrond en geaardheid geven de samenleving kleur en – een soms pittige – dynamiek. **Logisch dat zich dat ook weerspiegelt op de werkvloer.** Alleen, als verscheidenheid meer regel dan uitzondering is, loopt de samenwerking dan altijd op wieltjes?

Nee, helaas, toch niet.

Verschillen tussen mensen zijn best te overbruggen. Stijgt de druk van de productieomgeving? Dan steekt stress de kop op, worden verschillen uitvergroot en krijgt de respectvolle omgang met elkaar een duw. Bij Brose hadden de spanningen een negatieve impact op de sfeer. Mensen werden ongelukkig, met regelmatige en vaak langdurige ziekte tot gevolg. Daardoor waren er regelmatig incidenten en ging de productie achteruit.

brose

Brose Gent is een fabrikant van auto-onderdelen, toeleverancier van Volvo Car Gent en dochterbedrijf van een Duitse multinational. Ongeveer 26.000 medewerkers op 63 locaties

BROSE, DE TESTCASE

Er is ook goed nieuws. En hoop. Want als in meer en meer bedrijven de alarmbellen blijven rinkelen, is het tijd om in actie te komen. Een multidisciplinair team van experts (zie hiernaast) sloeg de handen ineen en werkte een constructief en haalbaar stappenplan uit om het respect op de werkvloer te herstellen. Het plan is een leidraad voor andere bedrijven om soortgelijke uitdagingen aan te pakken.

Na een maandenlange voorbereiding ging de testfase in januari 2019 van start op a real floor: bij Brose Gent, toeleverancier van auto- en vrachtwagenonderdelen voor Volvo Car.

INITIATIEF

Het idee voor een project over respect kwam tot stand door gesprekken tussen ABVV-Metaal-secretaris Marc Staelens en het management van Brose, na incidenten op de multiculturele werkvloer. Marc trok ermee naar Samen Leven vzw, die al langer iets wilde doen rond (super)diversiteit. Toen er een subsidieoproep verscheen van het Europees Fonds voor Asiel, Migratie en Integratie ging de bal aan het rollen. De organisatie stelde daarop een multidisciplinair team van vier partners samen.

in 23 landen garanderen kwaliteit en innovatie. Op piekmomenten werkten er bij Brose Gent 50 verschillende nationaliteiten op een totaal van 120 werknemers.




VIER PARTNERS VAN BLAUWDRIJK VOOR EEN PRODUCTIEVE, MULTICULTURELE WERKVLOER:

Samen Leven Oost-Vlaanderen
diversiteitsexpert

Externe diversiteitsexpert
Isabelle Van Cauwenberge

The Oval Office
communicatiebureau

Brose
toeleverancier automotive



De blauwdruk is een eenvoudig te volgen, helder en efficiënt tienstappenplan voor een productieve en respectvolle werkomgeving.

LEIDRAAD VOOR BEDRIJVEN

Op papier lijken de oplossingen voor problemen altijd een fluitje van een cent. Maar de daad bij het woord voegen – zeker bij heikele kwesties – vraagt om een pak meer dan theorieën en oppervlakkige ideeën.

Met beide voeten in de praktijk gaan staan, is de enige manier om problemen tot in detail te (h)erkennen. Luisteren, praktische oplossingen bedenken en kort op de bal spelen, met als uiteindelijk doel: een plan van aanpak dat werkt.

Deze blauwdruk is het resultaat van de gedreven samenwerking van Samen Leven vzw, The Oval Office, Brose en Isabelle Van Cauwenberge. Het is een leidraad voor bedrijven die worstelen met problemen op de multiculturele werkvloer en ten einde raad zijn. De blauwdruk is een eenvoudig te volgen, helder en efficiënt tienstappenplan voor een productieve en respectvolle werkomgeving.

DE TIJDLIJN

Noem de tweede helft van 2018 gerust de voorbereidingsfase. Mensen en ideeën werden klaargestoomd om goed onderbouwd met het project van start te gaan.

2019 was het jaar van de actie, de implementaties, het evalueren, meten en weten.

2018

2019

Najaar 2018

diepte-interviews met werknemers om de oorzaak te achterhalen van strubbelingen op de werkvloer en een analyse van bestaande acties.

Januari 2019

tevredenheidsenquête over de werksfeer bij alle werknemers.

Maart 2019

feedbackmoment voor leidinggevenden.

April-december 2019

initiatieven rond drie thema's: een persoonlijk onthaal, ontwikkeling van talenten en samen sterk.

Juli-december 2019

campagne 'Typisch Brose'.



HET TIENSTAPPEN- PLAN VAN AANPAK

Het tienstappenplan geeft het proces van Brose weer naar een betere sfeer op de werkvloer, meer respect tussen werknemers en een verhoogde productiviteit. Van een analyse van de onderliggende problemen naar de uitrol van initiatieven en het betrekken van alle medewerkers. Het plan is tegelijk een leidraad voor andere bedrijven die kampen met problemen op de werkvloer.



STAP 1

WAT IS HET PROBLEEM?

Om een probleem stevig bij het nekvel te pakken, heeft een grondige analyse van de volledige situatie prioriteit. Brose had frequent te maken met racistische uitlatingen, schreeuwen naar collega's en leidinggevenden, roddelen, pestgedrag. Het management communiceerde niet voldoende, gaf weinig begeleiding aan nieuwkomers en paste de regels niet voor iedereen op dezelfde manier toe. Respect? Te weinig. De onenigheden deden zich voor op alle niveaus.



“Ah, hij komt niet opdagen?! Ik ook niet dan!”

Werknemer Brose

LEG DE VINGER OP DE WONDE

Heel veel nationaliteiten, ettelijke talen, verschillende leeftijden en een andere cultuur. Die factoren lagen voornamelijk aan de basis van de commotie bij Brose. Maar er was meer. Volvo had aangegeven de samenwerking met een aantal toeleveranciers stop te zetten. Dat leidde tot onrust, misnoegdheid en wantrouwen. Geruststellen lukte niet.

KIJK IN EIGEN BOEZEM

De oorzaken van de problemen lagen niet alleen bij de ruzies tussen de werknemers. Consequent leiderschap, dat ontbrak ook. Er werd weleens met twee maten en gewichten gemeten bij een ziekteprocedure, of een oogje dichtgeknepen als er iemand te laat kwam. Voorvalletjes werden niet altijd opgemerkt en sommige werknemers ontsprongen altijd de dans.

Er was op dat ogenblik ook geen productie leider door een langdurige ziekte. De rest van het

management deed zijn best om die leegte op te vangen, maar door tijdsgebrek konden ze niet de aandacht geven die zo nodig was. De directie communiceerde weinig of onvoldoende transparant en dat voedde de wrevel. Mensen verloren hun vertrouwen.

INHOUSE INITIATIEVEN?

Natuurlijk, Brose deed zeker een poging om de neuzen in dezelfde richting te krijgen. >>

STAP 1 WAT IS HET PROBLEEM?

PESTEN: EEN TRIEST VOORVAL

Pestgedrag is een vaak onzichtbaar fenomeen. Een sluipmoordenaar in een collegiaal jasje die mensen tot het uiterste drijft. En dan verliest de braafste al eens de pedalen.

Een tijd geleden gebeurde dat bij Brose. Een Afrikaanse man was al maanden het mikpunt van scheldpartijen. "Aap." "Eet een banaan." "Kruip terug in je kooi." "Monkey!"

Moegetergd vloog het slachtoffer op een dag zijn belager aan. Het was helaas niet zijn eerste uitval van agressie, dus Brose kon niet anders dan hem ontslaan. Net als de pester, trouwens, die werd op staande voet de deur gewezen.

Het begrip voor de gepeste was er zeker, maar Brose kon zijn gedrag – hoe begrijpelijk ook – niet tolereren.

>>

Teammomenten, bijvoorbeeld, of elk jaar een bedrijfsfeest. Maar het enthousiasme van de deelnemers was pover en zo was hun opkomst. De kloof leek niet overbrugd te geraken.

Ook nog, voor incidenten was er een systeem van verwittigen en schorsen. Die negatieve connotatie in een poging om respect af te dwingen, scoorde niet.

TIME FOR TEAMBUILDING

Letterlijk dan. Brose en de externe partners vormden één front, met duidelijke en afgelijnde rolverdeling.

Samen Leven vzw, The Oval Office en een externe diversiteitsexpert staken de koppen samen met de productiemanager, de hr-verantwoordelijke en de shiftleiders. Het brainstormen, de workshops, de besprekingen: alles gebeurde in het hart van Brose. ■



STAP 2

JE BEDRIJF MOET MEE

Brose was zich zeer bewust van de heersende problematiek. Het bedrijf besepte dat er iets moest gebeuren, alleen was de vraag: wat? En nog meer: hoe?

EERST GROEN LICHT.

Vooraleer er welke aanpak dan ook mogelijk was, moest de ondernemingsraad zijn goedkeuring geven. In die raad zetelen vakbondsafgevaardigden die hun plaats daar verwierven via de sociale verkiezingen. Zonder hun steun stond Brose nergens; zij moesten het hele project mee dragen en dus ook tot in detail weten wat er op stapel stond en binnen welke periode. Na hun groen licht werden ze bij elke fase van het project betrokken.



Interview met Tine Tyberghien, human resources manager bij Brose.

EERLIJKE MINDSET, 100% COMMITMENT

STAKEHOLDERS WARM MAKEN VOOR ZO'N GROOT PROJECT: GEEN SINECURE.

Tine Tyberghien: “Klopt. Het belangrijkste was dat we open en eerlijk met elkaar en ons personeel communiceerden. We moesten durven toegeven dat we de bal zelf ook vaak fameus hadden misgeslagen.”

“Als je het management niet mee hebt, kan je het vergeten.”

GEDEELDE VERANTWOORDELJKHEID?

Tine Tyberghien: “Met zoveel betrokken partijen kan je nooit één schuldige aanduiden voor situaties die niet lopen zoals het hoort. Begin november 2018 organiseerden we een kick-off-



workshop voor het kernteam rond het Project Respect.

EN JULLIE BEKLONKEN ER HET UNANIEME COMMITMENT?

Tine Tyberghien: “Ja. Wat zijn nu onze grootste problemen en hoe pakken we die samen aan? We wisten perfect dat we niet perfect waren. En ook: we moesten er volledig voor gaan. Geen halfslachtige medewerking, maar het project voorrang geven en dat ook duidelijk laten zien aan het personeel.

HOE DEDEN JULLIE DAT DAN?

Tine Tyberghien: “Beslissingen die niet hoogdringend waren, verschoven we sowieso naar de tweede helft van het jaar. Onze focus lag altijd op het project. We lieten ons ook vaak zien op de werkvloer. Letterlijk. Bjorn De Smet draaide – en draait – één keer per week een nachtshift mee om met de mensen te

praten en de teamleaders te coachen. De hiërarchie kreeg een zachtere vorm.

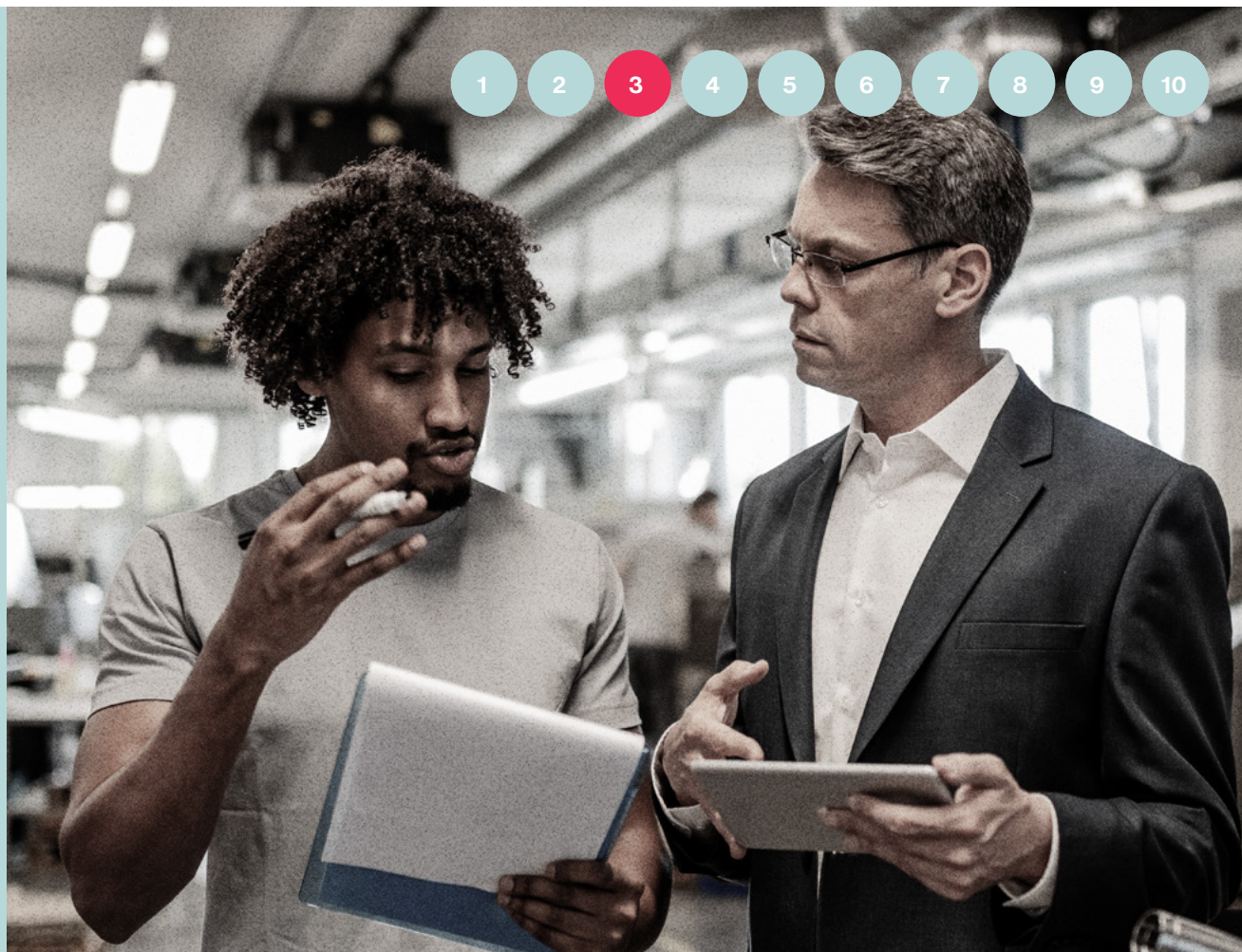
“We wisten perfect dat we niet perfect waren.”

VOELDEN JULLIE HET VERTROUWEN STIJGEN?

Tine Tyberghien: “Langzaam maar zeker. Mensen werden gehoord, dingen aangekaart en we speelden kort op de bal. Het geloof groeide dat we geen loze beloftes hadden gedaan. We communiceerden zeer regelmatig met onze mensen, gaven uitleg over elke stap die gepland stond, gaven aan wanneer die zou plaatsvinden en hielden ons daar ook aan. Falen was geen optie.”

STAP 3 LUISTEREN IS NOODZAAK: DE INTERVIEWS

Diepte-interviews afnemen: dat was de beste manier om problemen te doorgronden en helder in kaart te brengen. Omdat je zeer gerichte vragen kan stellen én **omdat de werknemers zich au sérieux genomen voelen.**



GROEPEN SAMENSTELLEN

Brose stelde verschillende groepen samen, waarbij het bedrijf keek naar leeftijd, afkomst, taal, vakbond of niet, productie- of administratieafdeling, vroege, late of nachtploeg, uitzendkracht of vast. Telkens twee personen vertegenwoordigden de hele groep: zij waren de spreekbuis van hun collega's.

Samen Leven vzw en een externe diversiteitsexpert namen alleen de interviews af – zonder aanwezigheid van het management van Brose. Dat vergrootte het vertrouwen enorm en gaf de garantie op eerlijke antwoorden. Het was duidelijk dat het niet ging om een initiatief van Brose, maar dat onpartijdige buitenstaanders hun expertise op dat vlak aan boord brachten.

Het zijn diezelfde professionals die de gesprekken analyseerden en de basis legden voor de rest van de methodologie en blauwdruk.

STAP 4 DE ACTIE- PUNTEN OP EEN RIJ

De resultaten van de persoonlijke gesprekken leverden significante wensen, noden en werkpunten op.

8 ACTIEPUNTEN

- 1 Een duidelijke werkorganisatie met dito instructies en regels
- 2 Meer respect voor uitzendkrachten
- 3 Betere (en meer) opleiding
- 4 Communicatie op maat
- 5 Consequent leiderschap
- 6 Een sterke vakbond
- 7 Aandacht voor 50- en 60-plussers
- 8 Bewuster omgaan met diversiteit

WORKSHOPPEN & BRAINSTORMEN

Het beestje (of de beestjes) een naam geven, dat was één ding; daar dan acties aan vastkoppelen om ze te bestrijden, was de volgende to do. Al van bij het begin van de interviews stak het kernteam regelmatig de koppen bij elkaar om per onderdeel voort te bouwen op de vergaarde info. Zo ontstonden er nieuwe initiatieven, die rekening hielden met de bedrijfsrichtlijnen van Duitsland en toch lokaal haalbaar waren.

“We droegen te vaak oogkleppen. De externe partners stelden (kritische) vragen waarover we zelf nooit zouden nadenken.”

Bjorn De Smet, Manager Assembly Door Systems, Brose tot september 2019

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

STAP 5

ENQUÊTE VOOR NOG MEER DETAILS

Nu kwam het erop aan om de hete hangijzers in vastomlijnde thema's te gieten en ze van een prioriteitscore te voorzien. Daarvoor stelde het kernteam een enquête op, die een nog diepgaander inzicht moest geven in de specifieke actiepunten.

Project Respect
Afname Enquête op 17/01/2018

brose
Excellence in Mechatronics

VRAAG 7

Medewerkers worden weinig gepest.

☹️	😊	😊	😊
Helemaal oneens	Beste oneens	Reddlijk eens	Helemaal eens

Opmerking:

Fase III
Aan de slag!

VRAAG 8

Als er geen respect is, volgen er sancties.

☹️	😊	😊	😊
Helemaal oneens	Beste oneens	Reddlijk eens	Helemaal eens

Opmerking:

Responsibel: GEN/VL van der Walt, Morney
Source: 2019 04 16 Introductie Meeting pptx
Page: 10
Status: 16. apr. 2019

GEMAKKELIJK VOOR IEDEREEN

Iedere werknemer ontving een vragenlijst op papier. Niet iedereen heeft een computer of een e-mailadres en de drempel moest zo laag mogelijk zijn. De vragen waren zo opgesteld dat er maar één antwoord mogelijk was en het **gebruik van smileys** vergemakkelijkte de interpretatie: positief of negatief.

Werknemers konden bij onduidelijkheid direct de hulp inroepen van een leidinggevende of de externen. Die laatsten overtuigden de deelnemers nog meer van de anonimiteit van hun deelname.

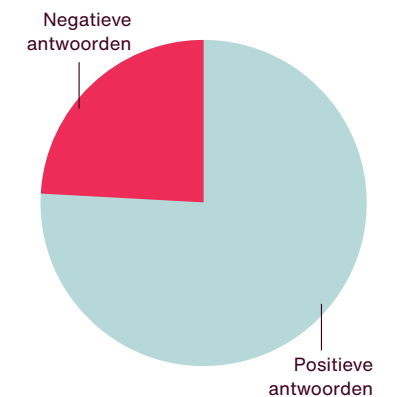
NULMETING

De bevraging gebeurde in januari 2019. 109 mensen namen deel, dat is 95% van Brose. De betrokkenheid nam toe, een eerste succes! In januari 2020 staat de bevraging opnieuw op het programma. (Zie pagina 22 voor het resultaat)



EERSTE METING OVER RESPECT OP DE WERKVLOER. ALGEMENE TENDENS POSITIEF.

Medewerkers konden positief of negatief antwoorden op een vraag, en 75% van de antwoorden waren positief. Dus we kunnen stellen dat de tendens positief was.



Ik werk met beleefde en vriendelijke mensen

84% eens

Mijn werkgever waardeert mij

83% eens

Medewerkers worden weinig gepest

83% eens

STAP 5 ENQUÊTE VOOR NOG MEER DETAILS

De uitkomst van de enquête bleek overwegend positief. Op basis daarvan formuleerde het kernteam **de vijf grootste werkpunten**.

50%
oneens

DE COLLEGA'S
RODDELEN WEINIG
OP HET WERK

slechts
56%
eens

IK WEET HOE
GEBREK AAN
RESPECT WORDT
GEMELD EN
BESTRAFT

slechts
57%
eens

LEIDINGGEVENDEN
BESTRAFFEN ALTIJD
ALS ER GEBREK AAN
RESPECT IS

19%
oneens en
17% zegt
dat dit niet
bestraft
wordt

RACISME ZIE OF
ERVAAR IK NIET OP
HET WERK

25%
oneens

IK KAN OP GENOEG
MOMENTEN MIJN
MENING ZEGGEN



RACISME OP DE BROSE-VLOER

“Eén op de vijf mensen die hier racisme ervaart: dat is véél. Trouwens, het fenomeen moet in meerdere richtingen gezien worden. Niet-Belgen reageren op Belgen en omgekeerd, Koerden en Turken maken het elkaar moeilijk.

Mensen spreken onderling bijvoorbeeld Bulgaars, Turks of Pools en sluiten zo anderen uit. Op de werkvloer moet iedereen Nederlands spreken; dat vinden we een vorm van respect. We moesten telkens uitleggen dat dit tweerichtingsverkeer is.”

Bjorn De Smet, Manager Assembly Door Systems, Brose tot september 2019

STAP 6

DE DOELEN IN DRIE THEMA'S

De diepte-interviews en enquête waren verhelderend. Ze schoven een aantal actuele gevoeligheden naar voren die het kernteam onderbracht in 3 concrete thema's om constructief mee aan de slag te gaan. Elk thema omvatte een specifiek doel, maar voor allemaal gold dezelfde gouden regel: er moesten projecten uit groeien die zouden bijdragen tot respect op de werkvloer.



THEMA 1: EEN WARM ONTHAAL

Als je je nieuwe medewerkers vanaf dag 1 mee op de kar wilt, is een hartelijk onthaal cruciaal. En dat gaat verder dan een afgemeten 'welkom bij Brose' en de weg tonen naar keuken en toilet. Zorgen dat de eerste kennismaking met je bedrijf onvergetelijk is: daar win je waardering en betrokkenheid mee.

Brose trok verschillende registers open. De mondelinge aanpak, natuurlijk, maar ook opgefriste en interactievere (aanwervings)procedures. Visuele aspecten. Het bedrijf schiep duidelijkheid over de verwachtingen en ging stap per stap te werk. Dat wierp zijn vruchten af.

Een warm onthaal was een geslaagde intro. Ook de rest van het traject verdiende evenveel aandacht. Luisteren en verschillende platformen bieden om ergernissen te luchten en bezorgdheden te delen: bingo. En: als je uit je werknemers engagement wilt toveren, moet je evengoed bedrijfskwesties met hen delen.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10



THEMA 2: COLLECTIEF GROEIEN

Iedereen heeft talenten, maar ze zijn niet altijd zichtbaar. Brose moedigt de professionele en persoonlijke ontwikkeling van zijn mensen aan en zet in op geschikte opleiding, goede rekrutering, heldere evaluatie en opbouwende feedback. Iedereen krijgt kansen en het bedrijf respecteert ieders kunnen, wensen en verwachtingen. De betrokkenheid van het personeel kreeg een boost. Wie zichzelf ziet evolueren, ziet zijn zelfvertrouwen groeien, en de goesting om te gaan werken evenzeer.

Brose houdt specifiek rekening met anderstaligen en nieuwkomers. Want vruchtbare communicatie begint bij elkaar begrijpen.



THEMA 3: SAMEN STERK

Een team is pas sterk als iedereen respect heeft voor elkaar. En daarvoor moet je – hoe kan het ook anders – teamspirit creëren. Maar wat is volgens de mensen respect? Brose omarmde de bedrijfswaarden (FIRST = Familie, Innovatie, Respect, Succes, Team) opnieuw wat steviger. Het bedrijf beseftte dat sensibiliseren 1 ding is, maar dat ernaar handelen een ferme portie daadkracht vergt. Van directie tot werknemer. En zo geschiedde.

Gezondheid was een agendapunt, de bottom-uptactiek had succes. Werknemers mochten op een ludieke manier hun mening uiten om tot productievere uitkomsten te komen. En dat resulteerde in een heus charter. Uiteraard bracht Brose daar ook het effect van in beeld. Niet via een oubollige powerpoint-presentatie, maar met een event waarbij de nadruk lag op 'één voor allen, allen voor één'.

STAP 7 DE GROTE TERUG- KOPPELING

Transparante en heldere communicatie. Het Brose-management beseftte ondertussen maar al te goed hoe belangrijk dat is. Als je betrokkenheid van je mensen wilt, moet je hen nauw bij de veranderingen betrekken. Stap per stap.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

RESULTATEN EN ACTIEPUNTEN TONEN

Doorheen het hele traject plande Brose op zeer regelmatige tijdstippen informatiemomenten.

18 maart vond de eerste townhall-meeting plaats. Heel Brose kwam samen in de kantine.

Samen Leven vzw en de externe diversiteitsexpert presenteerden de resultaten van de enquête en stelden de actiepunten voor. Het feit dat deze **externe en objectieve partijen** ook nu weer de informatie deelden, verhoogde opnieuw het geloof dat het bedrijf wel degelijk de intentie had om de koe (of koeien) bij de hoorns te vatten.

Uit ervaring wist Brose dat bij presentaties de interesse van de meerderheid ver onder het nulpunt hing. Aan het einde ontving iedereen een windjack met het Brose-logo en dát viel in goede aarde.

INFORMATIEMOMENTEN DIE GOED WERKEN

Ondanks de eerste voorzichtige poging om van het klassieke patroon van presenteren af te stappen, hing er toch nog veel te weinig animo en interesse van de aanwezigen in de lucht.

Maar het volgende experiment lukte wél in de tweede townhall-meeting.

Geen powerpoint, geen scherm, geen stoelen, maar wel een interactieve bijeenkomst tijdens 'The walk through memory lane'. Geen uur stilzitten, maar na telkens een kwartiertje doorschuiven, in groepjes, met veel interactie en **personeel dat in het centrum stond** in plaats van het management.

Er werd telkens op een eerder speelse manier getoond wat goed ging en wat fout, waarbij de mensen steeds naar een andere plek keken: de deur, de vergaderzaal, de productiehhal, enzovoort.

STAP 8

IEDEREEN MEEKRIJGEN

Ideeën en campagnes kunnen nog zo blinken op papier, ze komen alleen tot leven als elke werknemer ze (uit)draagt. Dat klinkt logisch – in theorie – maar het vroeg van de Brose-crew wel een consistente en onderbouwde aanpak. Want er is nog altijd een huizenhoog verschil tussen begrijpen wat iemand van jou verwacht en er daadwerkelijk je tanden in zetten. De kunst bestaat erin om je mensen te inspireren, aan te steken met enthousiasme en aan te geven wat het hen oplevert. Daarvoor lanceerde Brose heel wat initiatieven waarvan er sommige om interactie en ‘kom ’s uit je kot’ vroegen. En los daarvan nam het bedrijf zelf het heft stevig in handen.



EEN WARM ONTHAAL AANGENAAM!

Het management maakte werk van een persoonlijke begeleiding van de nieuwkomers. Ze werden aan het begin van hun eerste shift voorgesteld aan hun collega's en kregen een degelijke uitleg over hun jobinhoud en de verwachtingen. Weten hoe belangrijk de klant is, motiveerde hen om mee het verschil te maken, zich verantwoordelijk op te stellen en al vlug op kruissnelheid te komen. De nieuwelingen vonden zo sneller aansluiting bij hun team.



In het welkomstpakket vonden de nieuwkomers een USB-stick met daarop de digitale versie van de brochure.



BROCHURE

De oude onthaalbrochure werd vervangen door een exemplaar dat ook duidelijk is voor anderstaligen: korter, visueller, veel foto's, een stuk leuker. In het welkomstpakket vonden de nieuwkomers een USB-stick met daarop de digitale versie van de brochure, een rugzak en een drinkbus.



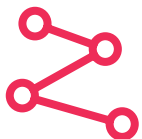
AANWERVINGSPROCEDURE

Bij Brose beginnen alle medewerkers als uitzendkracht. Vroeger waren zij vaak de kop van Jut bij hun nieuwe collega's. Ook wisten mensen niet altijd wat ze van hun job konden verwachten of ze waren niet gemotiveerd. Daarom ontwierp Brose een nieuwe aanwervingsprocedure waarbij kandidaten een aantal stappen moeten doorlopen: telefonische interviews, testen ter plaatse, een peter of meter die zich over hen ontfermt, regelmatige evaluaties. Na de verplichte 65 dagen interimarbeid en bij positieve feedback van de shiftleiders, krijgen de kandidaten – als er plaats is – een vast contract.

VIDEO

Aan het onthaal speelt er binnenkort een nieuwe welkomstvideo voor een eerste, overzichtelijke introductie van Brose. Mensen proeven dan meteen van de bedrijfs sfeer en leren de waarden op een fijne, warme manier kennen.

STAP 8 IEDEREEN MEEKRIJGEN



COLLECTIEF GROEIEN

Mensen floreren door individuele groeischeuten. Bijscholing is top. Ze zien zo hun bijdrage aan het geheel vergroten. Ook in groep vooruitgaan, levert tevredenheid op. De managers komen vaker op de werkvloer. Zo vergroten ze de toegankelijkheid. Brose nam initiatieven om u tegen te zeggen.

JOB- EN TAALCOACHING ALS DEEL VAN INTEGRATIE

Brose heeft een speciaal traject voor vluchtelingen en anderstaligen. De uitzondering zijn, is sowieso al frustrerend; de anderen niet begrijpen of jezelf niet kunnen uitdrukken, nog veel meer. En dat heeft een invloed op het werk. Het gebeurt dat mensen een instructie niet opvolgen, omdat ze gewoon niet begrijpen wat er van hen verwacht wordt.

Denk vooral niet aan een saaie Nederlandse les, want de coa-

ching gaat een heel eind verder dan dat. De gesprekken zijn toegespitst op de automobielsector. De focus ligt op wat de problemen zijn en ook op hoe het arbeidsleven in België eruitziet. De coach stemt regelmatig af met de teamleiders of er voorvalletjes zijn geweest. Zo ja, dan speelt zij daar handig op in. Miscommunicatie geen reden van bestaan geven: dat is het doel. Ze stimuleert de deelnemers om zich bijvoorbeeld in te schrijven bij een fitnesscentrum of om de bibliotheek te bezoeken.

Naast de opleidingen en taallessen voor het personeel, kwam het management ook vaker op de werkvloer. Door shiften mee te draaien, bijvoorbeeld, en door zich toegankelijk op te stellen. Zodra werknemers zien en voelen dat ze bij een verantwoordelijke terecht kunnen, haalt dat de stoom veel sneller van de ketel.

“Dezelfde taal spreken, heldere communicatie, is zo belangrijk. Zo begrijpt iedereen wat te verwachten van elkaar.”

Isabelle Van Cauwenberge

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

FEEDBACK-MOMENTEN

Werknemers informeren en hun **betrokkenheid** benadrukken, hen de kans geven om met ideeën of ergernissen naar buiten te komen: daar moet een bedrijf speciale momenten voor voorzien.

Brose organiseert nu 3 keer per jaar een **townhallmeeting**. Dan komt iedereen samen en krijgt het personeel inzicht in de gang van zaken van het bedrijf. De resultaten van de ondernomen acties helpen het management om hun presentatie mee(r) richting te geven.

Maar informeler kan ook. Elke maand staan er **kampvuur-gesprekken** gepland, waarbij de manager met ongeveer 10 mensen rond de tafel gaat zitten (daar kan al eens een ontbijtje bij zijn). Vragen staat vrij. Er wordt gepraat over voetbal, de kinderen en gebeurtenissen thuis. De aanwezigen smeden niet alleen een band, maar krijgen de bevestiging dat de directie luistert naar wat hen bezighoudt.

STAP 8 IEDEREEN MEEKRIJGEN



SAMEN STERK (1)

Wat is respect? Staan mensen ooit echt stil bij de betekenis ervan? Om het woord kleur te geven, werkte het kernteam van Project Respect er een sensibiliseringscampagne rond uit.

TYPISCH BROSE: DE CAMPAGNE

Typisch Brose is gebaseerd op de bedrijfswaarden van Brose, samengevat in FIRST.

F Family

I Innovation

R Respect

S Success

T Team

Het bewustmaken was gebeurd; nu moest de actie volgen. Die 'richtlijnen' in een ijskoud document vastleggen, was een absolute no-go. De afspraken moesten op een positieve en luchtige manier in de hoofden van de mensen binnendringen en daar blijven hangen. De lancering van de campagne ging in juli 2019 gepaard met een plezante fotowedstrijd. Ook de frietmobiel was een schot in de roos en zorgde voor een krokant teammoment.

THE ONLY WAY IS (BOTTOM-) UP

Dingen die van bovenaf worden opgelegd, houden onrechtstreeks een soort van bevel in. Dat top-down idee moest de deur uit. Bottom-up werken was van groot belang. Dus mochten alle werknemers hun stem laten horen en zo actief bijdragen aan de respectregels voor Typisch Bro-

se. Mensen voelden zich daardoor betrokken, gewaardeerd en gemotiveerd.

KIEZEN UIT TWEE STATEMENTS

Concreet? Leden van het kernteam bedachten, per letter van FIRST, telkens 2 keer 2 positieve stellingen die eraan gelinkt waren. Voor de F van Familie, bijvoorbeeld, waren dat:

Brose is een warme familie waar ik me thuis voel en nieuwe vrienden leer kennen.

of

Brose is een betrouwbare familie die goed zorgt voor de werknemers en vooruitkijkt.



DE (KLANK)BORDEN

Gedurende 10 weken werden 2 stellingen (2 per letter van FIRST) wekelijks uitgehangen op een groot bord. Elke week kwamen er 2 nieuwe bij. Teamleiders of gezondheidsambassadeurs gaven een woordje uitleg en mensen kregen dan telkens 7 dagen de tijd om een smileyplakkertje te kleven onder hun favoriete stelling.

“I want you to be happy here !”

**Morney van der Watt,
plant manager Brose Gent**



STAP 8 IEDEREEN MEEKRIJGEN



SAMEN STERK (2)

26 OKTOBER: GROOT EVENT VOOR DE BEKENDMAKING

Na 10 weken was Typisch Brose klaar. Tijdens een personeelsevenement werden de 10 uitverkoren stellingen als een soort charter op een groot bord voorgesteld. Elke werknemer ondertekende ze. Niet met een klassieke handtekening, wél met een heuse duimafdruk. 30 medewerkers maakten die dag hun favoriete gerecht uit hun geboortestreek. De kantine van Brose werd zo een echte wereldkeuken. Het bedrijf lanceerde bovendien de myBrose-app, een grote stap vooruit voor de interne communicatie.

CHATBOX

Tijdens het event stond er een chatbox, waar de aanwezigen werden geïnterviewd over de 10

principes. Hun positieve uitspraken leidden tot de quotes die nu in heel het bedrijf hangen.

GEZONDHEIDSCAMPAGNE

Brose wil zijn mensen bewustmaken van het belang van een goede fysieke en mentale gezondheid. Dat hangt nauw samen met teamwerk, een toffe ambiance, samenhang en sociale bijeenkomsten. Brose stuurde in functie daarvan een gezondheidssenquête rond. Daarna werden enkele werknemers opgeleid tot gezondheidsambassadeurs. Ze mochten zelf initiatieven nemen om de sfeer op te krikken en zo onder meer het ziektecijfer naar beneden te krijgen.

GROENE OF RODE KAART?

De werkvloer bij Brose: dat is leven in de brouwerij. En daar horen (kleine) frustraties en ergernissen bij die de werklust

bederven. Dat kan gaan om een lampje dat te vaak flikkert, of een vuilnisbak die verdwenen is, of een machine die hapert.

Het kernteam bedacht een manier om die stoorzenders zo veel mogelijk in de kiem te smoren. Arbeiders schrijven op een kaartje wat er beter kan en plakken dat op de rode kant van een groot bord dat in de productieruimte staat. Elke week bekijkt de plantmanager de opmerkingen. Zodra er iets is opgelost, belandt dat kaartje aan de groene kant van het bord. Werknemers hebben zo zelf een impact op hun manier van werken: als ze het niet melden, kan er niets aan worden gedaan.

Het spreekt voor zich dat een open en toegankelijke manager daar een grote rol in speelt. Respect geven, is respect krijgen.



“De methode is eenvoudig, maar bijzonder efficiënt en met een lage drempel. Precies wat op de werkvloer nodig is.”

**Bjorn De Smet, Manager
Assembly Door Systems, Brose
tot september 2019**

STAP 8 IEDEREEN MEEKRIJGEN

PRODUCTIE DEUREN: DE CIJFERS

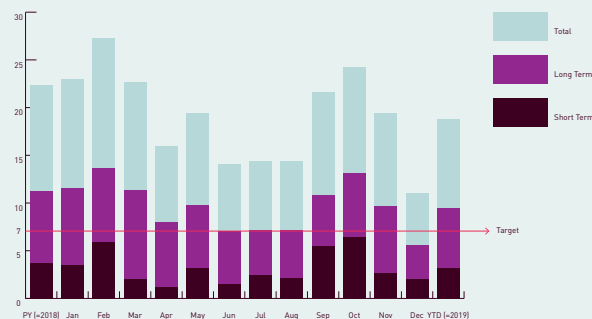
Eind december 2018 leverde Brose 720 autodeuren per ploeg af.

Maar Volvo voerde een productieverhoging door. En hoewel dat theoretisch niet haalbaar was, slaagden de teams erin om – zonder grote investeringen en zotte kuren – de doelstelling te halen.

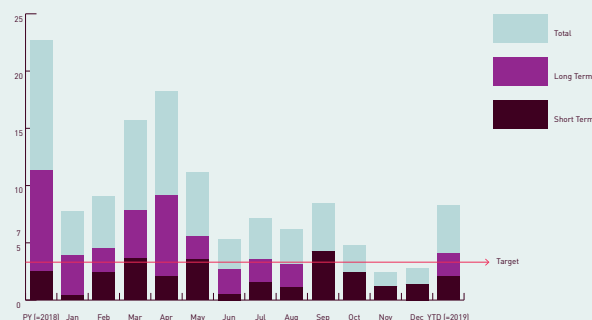
In de zomer van 2019 lagen er – per ploeg – 1400 nieuwe deuren klaar. Reden? Meer respect, minder ziekte, beter opgeleide mensen en teamwork! Brose kan zijn stelling niet hard maken, maar is ervan overtuigd dat dat zonder het nieuwe project niet gelukt was.

DE ZIEKTE- EN VERLOOPCIJFERS

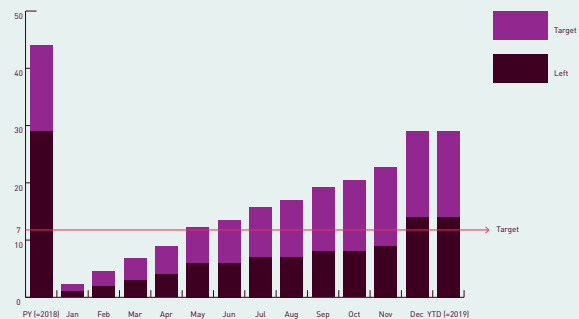
2019 Sickness Rate Blue Collars



Sickness Rate White Collars



Employee Turnover (Cumul)



1

2

3

4

5

6

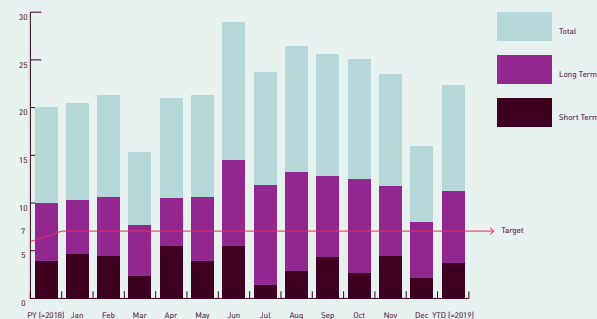
7

8

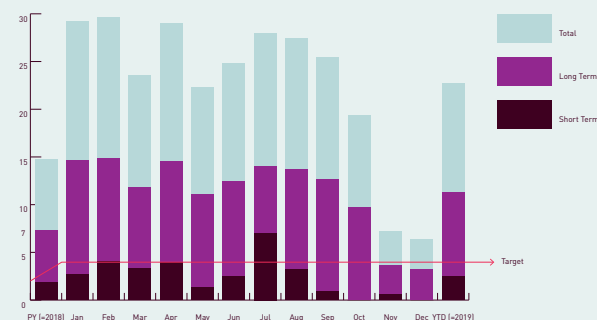
9

10

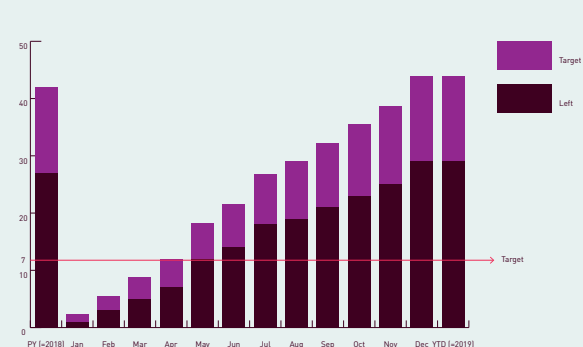
2018 Sickness Rate Blue Collars



Sickness Rate White Collars



Employee Turnover (Cumul)



STAP 9

LEEFT HET OP DE WERK- VLOER?

Ideeën zijn uitgedroefd, initiatieven genomen, mensen ingelicht. Dan moet alles nu (blijven) leven op de werkvloer. Hoe vestigt Brose continu de aandacht op de nieuwe cultuur? Tijd voor een respectcheck.

ZAKEN DIE GEPLAND STAAN:

1 **Quotes:** tijdens de wereldlunch (zie hoger) verzamelde Brose quotes en uitspraken via de chatbox. Die quotes hangen her en der in het bedrijf verspreid: op vloerstickers en posters, in kleedkamers, kantine en toiletten: overal waar ze gezien en gelezen worden. Mensen herkennen **hun eigen woorden** en hebben zo het gevoel daadwerkelijk deel uit te maken van de hele campagne. Een zachte en positieve manier om Typisch Brose meer en meer te integreren.

4 Brose organiseerde voor zijn mensen een brainstormsessie om hun stem zo goed mogelijk mee te nemen in het hele verhaal. Uit hun ideeën om respect op de werkvloer te vergroten, werd het beste gekozen en ook daadwerkelijk geïmplementeerd. Die bedenker kreeg de **Typisch Brose-award**. De bottom-up-aanpak verkleint de afstand tussen directie en personeel aanzienlijk.

5 Elk jaar vieren ze nu bij Brose **Complimentendag**. Dan zetten teamleiders de werknemers en de inspanningen die ze leverden in de spotlights. Werknemers kunnen elkaar een pluim geven door stickertjes met daarop complimenten aan elkaar te geven. Mensen voelen zich gewaardeerd en het spreekt voor zich dat dit de **teamspirit** en het **wederzijds respect** aanzwengelt.

2 De **Typisch Brose-stellingen** met alle duimafdrukken hangen in het bedrijf.

3 Iedereen krijgt een **brooddoos** met het Brose-logo op. Mensen moeten voor elkaar **een lunch bereiden**, die typisch is voor hun cultuur. Collega's leren elkaar zo op een fijne manier kennen. De hongerigen spijzen, toch? De multiculturele sfeer bij Brose wordt minder als vreemd ervaren en respectvoller benaderd. Er is toenadering op een informele manier, mensen krijgen een betere band.

6 Met z'n allen iets plezants doen dat niet met werken te maken heeft: Brose vatte het plan op om te gaan paintballen. Geen **teambuilding** in teams, zoals eerder gebeurde, maar **iedereen samen**. Op zo'n moment vervallen barrières en trekt iedereen aan hetzelfde zeel. Van een onverdeeld succes gesproken.

1 2 3 4 5

6 7 8 9 10



STAP 10

BLIJVEN METEN, BLIJVEN WETEN

Veel initiatieven: allemaal goed en wel. Maar zonder sterke resultaten zijn ze verloren moeite. **Feedback is essentieel** in het hele verhaal. En ook de **cijfers vertalen** wat er speelt. Op basis daarvan kan een bedrijf ingrijpen en bijsturen en voorkomen dat kwesties te grote proporties aannemen of erger: gewoon niet worden gezien.

Het management van Brose kreeg veel positieve reacties van zijn medewerkers over de campagne.

Een belangrijke learning is dat je een vinger aan de pols moet blijven houden. Cijfers zijn laatste kwartaal opnieuw wat minder bij Brose. Een duidelijk teken dat dit steeds een aandachtspunt moet blijven.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

MINDER CONFLICT

Vroeger kon Brose er donder op zeggen dat er minstens twee keer per week wel een conflictje was. Ondertussen gebeurt dat misschien nog drie keer per kwartaal.

MINDER VERLOOP

Het verloop van vaste werknemers daalde met 2,97%. Van de interimkrachten vertrokken er maar 12 personen in plaats van 28.

MINDER ZIEKTE

De ziektecijfers van de arbeiders daalden op korte termijn met 0,85% en op lange termijn met 0,57%. De ziektecijfers van bedienden daalden op korte termijn met 0,36% en op lange termijn met 5,60%.

MINDER SCHOOLS

Brose gaat volwassener om met zijn mensen. De soms ietwat schoolse aanpak heeft plaatsgemaakt voor een transparante en minder hiërarchische manier van communiceren en luisteren.

MEER VERTROUWEN

De sfeer is er enorm op vooruitgegaan. Werknemers een stem geven, creëert betrokkenheid, motivatie en vertrouwen.

MEER PARTICIPATIE

Een teambuilding was vroeger niet meer dan een hol woord. Nu stijgt het aantal deelnemers en hangt de sfeer ver boven het nulpunt.

MEER REAGEREN

Door regelmatig feedbackmomenten in te lassen, escaleren situaties veel minder snel. Doordat leidinggevendenden meer op de werkvloer aanwezig zijn, merken ze dingen sneller op. Ze weten ondertussen ook beter waarop ze moeten letten.

MEER BINDING MET DE VAKBOND

De directie van Brose en haar vakbond: ze vormen veel meer één front nu. Er is veel meer steun en een constructieve samenwerking.

ENQUÊTE: 83% ERVAART WAARDERING VAN DE WERKGEVER

2019: NAUWELIJKS FOLLOW-UP BIJ GEBREK AAN RESPECT

In 2019 organiseerde Brose voor de eerste keer een anonieme enquête bij de werknemers over werksfeer en respect. Op de vraag of de werknemers waardering krijgen van de werkgever, antwoordde toen 83% positief. 84% gaf ook aan met vriendelijke en beleefde collega's te werken. En 83% vond dat er weinig wordt gepest.

Toch was er 1 belangrijk **werkpunt: de manier waarop leidinggevenden reageren op het gebrek aan respect**. Zo vond 43% dat leidinggevenden zulke voorvallen niet altijd bestraffen. En zei 17% dat er op gevallen van racisme helemaal niet wordt gereageerd. Iets minder dan de helft van de werknemers wist ook niet hoe je problemen kunt melden op het werk.



2020: WERKNEMERS POSITIEVER

In januari 2020 nam Brose dezelfde enquête af bij alle werknemers. De resultaten zijn een opsteker voor Project Respect. Want op meer dan de helft van de 18 vragen waren de antwoorden positiever dan in 2019. Zo voelden werknemers zich meer gehoord, gewaardeerd en gerespecteerd door leidinggevenden en collega's. En er is meer samenwerking en een betere communicatie. Toch blijven er werkpunten. En precies daar zetten de bedrijfsleiders dit jaar extra op in. Zo krijgen frustraties jaar na jaar steeds minder kans.

De enquête geeft werknemers de mogelijkheid om, anoniem, gevoeligheden te melden. Het is een **kleine investering met een bijzondere waardevolle return**. Op die manier houdt het bedrijf voeling met de werkvloer.

83% van de werknemers ervaart **waardering** van de werkgever

84% van de werkgevers vindt dat hij/zij vriendelijke en beleefde **collega's** heeft

83% van de werknemers vindt dat er weinig wordt **gepest**

43% van de werknemers vindt dat leidinggevenden voorvallen van gebrek aan **respect** te weinig bestraffen

17% van de werknemers zegt dat er op gevallen van **racisme** helemaal niet wordt gereageerd

< 50% van de werknemers weet niet hoe je problemen kunt **melden** op het werk

CONCLUSIE & SUCCESFACTOREN

Brose wil het van de daken schreeuwen: de campagne is tot nu een groot succes. Het bedrijf zit in een opwaartse spiraal. Mensen morren minder, lachen meer, praten met elkaar.

De succesfactoren? Externe mensen inschakelen voor hun expertise, objectiviteit en geloofwaardigheid. Hou jezelf als bedrijf een spiegel voor en vertel aan je medewerkers dat er niet één schuldige is. Maak tijd voor je mensen. Een blik in eigen boezem levert schone inzichten op ...

“De kunst bestaat er nu in om te onderhouden wat we gestart zijn. Het ‘nadenken over’ maakt langzaam maar zeker plaats voor een automatisme.”

Saban Kaya, Productie Manager



Projectteam

Morney van der Watt, plant manager Brose Gent

Morney van der Watt
Plant Manager Ghent Brose

Tine Tyberghien
Human Resources Manager /
Plant Ghent Brose

Bjorn De Smet
Manager Assembly Door
Systems / Plant Ghent Brose

Saban Kaya
Productie Manager

Barbara Van den Bossche
Projectverantwoordelijke /
Samen Leven Oost-Vlaanderen

Isabelle Van Cauwenberge
Organisatieadviseur Diversiteit/
Leiderschap /
Human Engagement

Mark Pauwels
Projectverantwoordelijke / Samen
Leven Oost-Vlaanderen

Mieke Fonck
Internal & employee
communication / The Oval Office