

ERIE OR-PRAKTIJK

46/
143

ARBEIDSVERDELING EN KWALITEIT VAN DE ARBEID

F.D.Pot

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden



NIA00444X

AMSOM



J 33,02

Arbeidsverdeling en kwaliteit van de arbeid

Nederlands Instituut voor
Arbeidsomstandigheden NIA
bibliotheek-documentatie-informatie
De Boelelaan 32, Amsterdam-Buitenveidert

ISN-nr. 5432
plaats 46-143
datum 26 APR. 1991

Serie OR-praktijk

Redactie: drs. J. Hoogendoorn
drs. A. Kranendonk
dr. J.C. Looise

F.D. POT

ARBEIDSVERDELING
EN
KWALITEIT VAN DE ARBEID

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK DEN HAAG

Pot, F.D.

Arbeidsverdeling en kwaliteit van de arbeid / F.D. Pot. – Alphen aan den Rijn [etc.] : Samsom BedrijfsInformatie. – Ill. – (Serie OR-praktijk ; 34)

Met lit. opg., reg.

ISBN 90-14-04460-7

NUGI 685

Trefw.: arbeidsverdeling / kwaliteitszorg / organisatieleer.

D/1991/5640/012

© 1991 Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg, Leiden

Gehele of gedeeltelijke overneming of reproductie van de inhoud van deze uitgave, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende is verboden, behoudens de beperkingen bij de wet gesteld. Het verbod betreft ook gehele of gedeeltelijke bewerking.

De uitgever is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoedingen voor kopiëren, als bedoeld in artikel 17 Auteurswet 1912 en in het K.b. van 20 juni 1974 (Stb. 351, 1974) ex artikel 16b Auteurswet 1912, te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden.

Correspondentie inzake overneming of reproductie richten aan:

Samsom BedrijfsInformatie,

Postbus 4, 2400 MA Alphen aan den Rijn.

INHOUD

1.	Het vraagstuk van organisatie van de arbeid	7
1.1	Arbeidsverdeling in organisaties	7
1.2	Maatschappelijke aspecten van arbeidsverdeling in organisaties	9
1.3	Opbouw van het boek	12
2.	Wetenschappelijke bedrijfsvoering ter discussie	15
2.1	Het klassieke debat	15
2.2	Wetenschappelijke bedrijfsvoering en rationalisatie voor WO II	19
2.3	Wetenschappelijke bedrijfsvoering na WO II	22
3.	Functieveranderingen in bedrijfstakken	27
3.1	Veranderingen van functies	27
3.2	Segmentering	33
4.	Beoordelen van kwaliteit van de arbeid	37
4.1	De Arbeidsomstandighedenwet	37
4.2	Kwaliteit van de functie-inhoud	44
5.	De noodzaak van organisatievernieuwing	52
5.1	Voorbeelden	52
5.2	Algemene trends	62
6.	Vormen van productie-organisatie	65
6.1	Integraal ontwerpen	65
6.2	Vormen van technisch-organisatorische beheersing	66
6.3	Vormen van sociale beheersing	72

6.4	Beoordeling van vormen van technisch-organisatorische en sociale beheersing	75
7.	Maatregelen	80
7.1	Typen maatregelen	80
7.1.1	Aanpassingsmaatregelen	81
7.1.2	Verbeteringsmaatregelen	82
7.1.3	Vernieuwingsmaatregelen	85
7.1.4	Begeleidende maatregelen	87
7.1.5	Overige maatregelen	89
7.2	Voorbeeld maatregelen tekstverwerking	89
7.2.1	Aanpassingsmaatregelen	89
7.2.2	Verbeteringsmaatregelen	90
7.2.3	Vernieuwingsmaatregelen	94
7.2.4	Overige maatregelen	96
8.	Beïnvloedingsmogelijkheden	99
8.1	Beïnvloedingskanalen	99
8.2	Strategische keuzes	104
8.3	Het ontwerpproces	108
8.4	Weerstanden tegen verandering	116
	Bijlage	118
	Geraadpleegde literatuur	121
	Trefwoordenregister	127
	De auteur	129
	Serie-overzicht	130

HET VRAAGSTUK VAN ORGANISATIE VAN DE ARBEID

1

1.1 Arbeidsverdeling in organisaties

Maken en plaatsen van een keuken, een voorbeeld

Om een keuken te maken en in een huis te plaatsen zijn veel verschillende mensen nodig. In de fabrieken waar de kastjes, de spoelbakken, de gasfornuizen en andere onderdelen worden gemaakt, werken onder andere timmerlieden, metaalbewerkers, machinebedieners en onderhoudsmonteurs om de spullen te maken en de machines te onderhouden. Wanneer en hoe dat moet gebeuren wordt bepaald door planners en werkvoorbereiders. In de commerciële afdelingen werken inkopers en verkopers. Tegenwoordig is er ook vaak een afdeling automatisering. Op meerdere afdelingen werken typistes en secretaresses. Personeelszaken zorgt voor de werving van personeel. Afdelingen en werkgroepen hebben een baas of chef, die het werk coördineert. De leiding van de fabriek is in handen van het management.

Bij het plaatsen van de keuken zijn een timmerman, een elektriciën, een loodgieter, een tegelzetter en soms ook een metselaar nodig. De coördinatie is in handen van de aannemer of van de leverancier van de keukens.

Zowel bij het maken van de keukens als bij het plaatsen ervan is sprake van arbeidsverdeling: een verdeling van het werk over de verschillende functies waaruit de organisatie is opgebouwd. Dit is bijna overal het geval waar produkten worden gemaakt en diensten worden verleend. Deze verdeling wordt de arbeidsorganisatie genoemd. Hoe die er uitziet hangt sterk samen met de technologie die bij de produktie van goederen en

het verlenen van diensten gebruikt wordt. Bij de keuze van de produktietechniek wordt bepaald welke taken door middel van machines en welke door mensen zelf zullen worden uitgevoerd. Een bedrijf waar op ambachtelijke wijze keukenkasten worden gemaakt, kent een andere arbeidsorganisatie met minder arbeidsverdeling dan een bedrijf dat machinaal standaard-systeemelementen maakt.

Waarom arbeidsverdeling?

Waarom is er sprake van arbeidsverdeling? De meest voor de hand liggende reden is, dat mensen nu eenmaal niet alles zelf kunnen. Dit speelt sterker een rol naarmate het werk ingewikkelder is. Het is dan verstandig tot een zekere specialisatie te komen, werknemers verschillende werkzaamheden te laten uitvoeren en die goed te coördineren.

Een andere reden, die hiermee gedeeltelijk samenhangt, is dat arbeidsverdeling efficiënter is. Als mensen een beperkte taak hebben zullen ze meer routine opbouwen en sneller en beter werken. Op het eerste gezicht lijkt dit een voor de hand liggende reden. Het is echter de vraag bij welke mate van arbeidsverdeling dit nog opgaat en bij welke mate niet meer. Een al te sterke arbeidsverdeling kan een flexibele inzet van personeel bemoeilijken.

Een reden die ook wel eens een rol speelt is, dat door arbeidsverdeling een beperkt aantal moeilijke functies ontstaat en een groter aantal eenvoudige, waarvoor lager gekwalificeerde mensen tegen een lagere beloning kunnen worden aangetrokken. Een probleem wordt dan wel hoe deze mensen gemotiveerd kunnen worden.

Een minder vaak genoemde reden van arbeidsverdeling is, dat mensen daardoor tot samenwerking worden gebracht in het kader van de doelstellingen van de onderneming, ondanks het feit dat ze hun eigen wensen en belangen hebben. Door arbeidsverdeling zijn velen immers afhankelijk van elkaars werk. Geen bedrijf zou goed lopen als de werknemers bijvoorbeeld alleen maar zouden doen wat ze leuk vinden, of als iedereen zich overal mee zou bemoeien. In de arbeidsverdeling is vastgelegd wie waarvoor verantwoordelijk is. Bij een

vergaande arbeidsverdeling ontstaan veel functies met beperkte taken, als gevolg waarvan de betrokken werknemers heel weinig invloed kunnen uitoefenen op het verloop van het totale productie- of dienstverleningsproces. Doordat de benodigde inleertijd kort is zijn deze werknemers bovendien makkelijk te vervangen als ze hun werk niet goed genoeg doen, of als ze zich anderszins niet goed gedragen volgens de bedrijfsleiding. Er ontstaan door de arbeidsverdeling op deze wijze machtsverschillen tussen groepen werknemers, tussen hoger opgeleiden en lager opgeleiden, tussen leidinggevenden en uitvoerenden. Deze verhoudingen worden nog versterkt door de beloningsverschillen die aan de arbeidsverdeling zijn gekoppeld.

Beheersing

Samenvattend kan worden gesteld dat de organisatie van de arbeid en de daarbij toegepaste arbeidsverdeling samenhangt met beheersing van het arbeidsproces. Deze beheersing heeft altijd twee kanten:

- de technisch-organisatorische beheersing, die betrekking heeft op de efficiëntie en effectiviteit van het productieproces, en
- de sociale beheersing, die betrekking heeft op het gedrag van werknemers en op de arbeidsverhoudingen in de onderneming.

1.2 Maatschappelijke aspecten van arbeidsverdeling in organisaties

Gevolgen voor mens en maatschappij

Ook buiten de onderneming kan de arbeidsverdeling vergaande gevolgen hebben.

Mensen kunnen bijvoorbeeld ziek worden van hun werk omdat het verkeerd verdeeld en georganiseerd is. Als het werk slecht is georganiseerd kunnen werknemers de problemen en storingen die zich in het werk voordoen, niet goed oplossen en ontstaat een risico van stress. Bij een groot aantal van de mensen die arbeidsongeschikt zijn vanwege psychische klachten, speelt dit een rol. Ziek zijn is natuurlijk in de eerste plaats voor de betrokkenen een probleem, maar eveneens belang-

rijk is dat de maatschappij de kosten van arbeidsongeschiktheid moet opbrengen.

Mensen kunnen ook afknappen op hun werk omdat de arbeidsverdeling geen uitdaging en loopbaanperspectieven biedt. Veel eenvoudig werk is eigenlijk beneden het niveau van de mensen die het uitvoeren. Maar ook al knappen werknemers niet af, dan is het toch zo dat ze van eenvoudig werk weinig kunnen leren. Daar komt de uitdrukking vandaan dat werk afstompelijk kan zijn. De leermogelijkheden in het werk bepalen voor een deel zelfs hoe de persoonlijkheid van de betrokkenen zich ontwikkelt en hoe zij zich in hun vrije tijd gedragen. Voor wie acht uur per dag niet nieuwsgierig, verantwoordelijk, creatief en doortastend mag zijn, valt het niet mee om zich in de vrije tijd wel zo te gedragen en actief te zijn in de familie en in maatschappelijke organisaties zoals verenigingen, vakbonden en politieke partijen. Als er in het werk geen of weinig leermogelijkheden bestaan is het bovendien niet mogelijk om de eigen positie op de arbeidsmarkt te verbeteren. Men spreekt dan wel eens van 'dead end jobs'.

Ongelijke kansen

Het laatste voorbeeld geeft al aan dat ook een goede organisatie van de arbeid - gezien vanuit het oogpunt van beheersing van het productieproces - maatschappelijke aspecten heeft. Een ander voorbeeld daarvan is dat er groepen ontstaan met ongelijke kansen. Een deel van de functies is alleen toegankelijk voor hoger opgeleiden, een ander deel voor lager opgeleiden. Vaak is er tussen beide categorieën functies weinig doorstroming mogelijk. Er is over het algemeen ook een verdeling van categorieën functies over vrouwen en mannen, over autochtone Nederlanders ('witten') en allochtone Nederlanders ('zwarten'). Bovendien worden categorieën functies verschillend beloond. Zo leidt arbeidsverdeling tot ongelijkheid tussen groepen in de maatschappij. Die ongelijkheid komt tot uitdrukking in statusverschillen en ongelijke bestedingsmogelijkheden en dus ongelijke kansen om aan het maatschappelijk leven deel te nemen. Die ongelijkheid hangt natuurlijk niet alleen samen met de arbeidsverdeling, maar wordt er wel door in stand gehouden en er telkens opnieuw door ge-

creëerd. Omdat in onze maatschappij de opvatting overheerst dat status en inkomen samenhangen met geleverde prestaties, wordt deze ongelijkheid als iets vanzelfsprekends beschouwd.

Het toewijzen van categorieën functies aan verschillende categorieën mensen hangt met een aantal factoren samen. Ten eerste spelen opvattingen een rol over verschillen in capaciteiten van bijvoorbeeld mannen en vrouwen, autochtonen en allochtonen. Vrouwen zouden beter geschikt zijn voor verzorgende en dienstverlenende beroepen dan mannen. Allochtonen zouden niet voor hogere functies in aanmerking komen omdat ze de Nederlandse taal niet goed genoeg beheersen. Ten tweede zijn opvattingen van invloed over de arbeidsverdeling tussen mannen en vrouwen in het algemeen. Vrouwen doen de huishouding en zijn de eerstverantwoordelijken voor de opvoeding van kinderen en mannen werken buitenshuis. Ten slotte werken in de ongelijke verdeling van functies ook machtsverhoudingen door. Mannen ervaren soms dat de status van hun werk daalt als ook vrouwen het gaan uitvoeren. Een belangrijk aspect in verzorgende functies, als inlevingsvermogen, wordt in functiewaarderingsystemen niet of veel lager gewaardeerd dan technische kennis in typische mannenfuncties.

Uit de hierboven genoemde voorbeelden blijkt, dat de organisatie van de arbeid in ondernemingen niet alleen beschouwd kan worden als een technische en organisatorische kwestie. Met de arbeidsverdeling hangen belangrijke zaken samen als gezondheid, ontwikkelingsmogelijkheden, inkomen en ongelijke machtsverhoudingen tussen categorieën mensen, zowel binnen de onderneming als in de maatschappij.

Actualiteit

De recente opleving van de aandacht voor vraagstukken van arbeidsverdeling en kwaliteit van de arbeid heeft een aantal achtergronden. Ondernemingen realiseren zich dat ze met verouderde organisatievormen en met slecht gemotiveerd personeel niet flexibel genoeg zijn om aan snel veranderende markteisen te voldoen. Door verouderde vormen kunnen bovendien de

mogelijkheden van de moderne technologie niet optimaal worden benut. Een andere achtergrond is de sterke stijging van het aantal mensen dat arbeidsongeschikt wordt om psychische redenen. Een van de oorzaken is gelegen in een slechte organisatie van de arbeid, die tot stress kan leiden. Ten slotte speelt ook mee dat in 1990 artikel 3 van de Arbeidsomstandighedenwet is ingevoerd, het zogenaamde welzijnsartikel, dat onder meer betrekking heeft op de organisatie van de arbeid en de kwaliteit van de functie-inhoud.

1.3 Opbouw van het boek

Probleemstelling

In dit boek blijven de maatschappelijke arbeidsverdeling en de maatschappelijke effecten van arbeidsverdeling in ondernemingen op de achtergrond. Centraal staat het onderwerp kwaliteit van de arbeid. Hiervan bestaan vele definities, waaronder een groot aantal elementen van arbeidssituaties kunnen vallen. In dit boek gaat het om het element functie-inhoud, dat immers vooral door de organisatie van de arbeid is bepaald.

De kernvragen waaromheen het boek is opgebouwd zijn:

- Hoe hangt de arbeidsverdeling in ondernemingen en instellingen samen met de kwaliteit van de functie-inhoud?
- In welke richting en op welke wijze kan de arbeidsverdeling in ondernemingen en instellingen zo nodig worden gewijzigd om de kwaliteit van de functie-inhoud te verbeteren?

In de praktijk zijn vele instanties met deze vragen bezig: ondernemingen, vakbonden, ondernemingsraden, Arbeidsinspectie, adviesbureaus, onderzoeksinstellingen, enz. Dit boek geeft een inleiding in de problematiek en een overzicht van de bezigheden van die instellingen, met betrekking tot deze problematiek.

Het is, met name waar het gaat over het aanpakken van de problematiek, in de eerste plaats geschreven voor de *lezers van de Samsom-serie OR-praktijk*:

werknemersvertegenwoordigers in de ondernemingsraden, dienstcommissies, medezeggenschapscommissies, VGW-commissies en vakbondskaderleden. Vanwege het inleidende karakter en het overzicht van de stand van zaken is het boek ook geschikt voor gebruik in *cursussen en opleidingen* voor beroepen waarin men te maken heeft met de vormgeving van organisatie, techniek en arbeid.

Indeling van de hoofdstukken

Wat zich in de huidige tijd afspeelt kan beter worden begrepen als er enig inzicht is in hoe het heden uit het verleden is ontstaan. Soms valt er uit de geschiedenis ook wat te leren. Daarom vervolgt dit boek met een hoofdstuk 2, waarin klassieke denkers uit bedrijfsleven en wetenschap in de vorige eeuw aan het woord komen over het onderwerp arbeidsverdeling, en waarin het debat in de vakbeweging vanaf het begin van deze eeuw tot nu kort wordt geschetst.

Hoofdstuk 3 geeft een samenvatting van de resultaten van recent onderzoek naar de kwaliteit van de functie-inhoud in relatie tot organisatorische en technologische ontwikkelingen.

Hoe de kwaliteit van de functie-inhoud beoordeeld kan worden komt aan de orde in hoofdstuk 4. De daar gepresenteerde methodiek is als hulpmiddel voor de praktijk ontwikkeld in het kader van de invoering van artikel 3 van de Arbwet.

Dat het vanwege veranderingen van marktsituaties ook voor ondernemingen en instellingen zinvol is de kwaliteit van de functie-inhoud te verbeteren, wordt in hoofdstuk 5 aan de hand van voorbeelden beschreven.

Alvorens over te gaan tot het bespreken van mogelijke maatregelen is het nuttig, inzicht te hebben in de voor- en nadelen van verschillende vormen van organisatie van de arbeid. Die worden in hoofdstuk 6 behandeld.

In hoofdstuk 7 komen dan vervolgens mogelijke maatregelen aan de orde, van eenvoudige aanpassingsmaatregelen tot en met complete organisatievernieuwing. Deze maatregelen sluiten aan bij de wijze van beoordelen van de functie-inhoud uit hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 8 ten slotte gaat over de mogelijkheden

voor werknemersvertegenwoordigers om techniek en organisatie in de onderneming of instelling te beïnvloeden met het oog op een betere kwaliteit van de functieinhoud. Zowel het ontwerpen zelf als het proces van organisatieverandering komt aan de orde.

WETENSCHAPPELIJKE BEDRIJFSVOERING TER DISCUSSIE

2

2.1 Het klassieke debat

De in het vorige hoofdstuk genoemde aspecten van de organisatie van de arbeid zijn weliswaar actueel, maar niet nieuw. Het gewicht ervan kan geïllustreerd worden aan de hand van een selectie van analyses, die al in de vorige eeuw en soms nog daarvoor werden gemaakt. Het is opvallend dat deze aspecten onderkend werden door mensen met zeer verschillende sociaal-politieke achtergronden, die overigens wel verschilden in hun waardering van de onderscheiden aspecten van arbeidsverdeling. Vier auteurs zullen hierna geciteerd worden:

- de Schotse liberale econoom Adam Smith, die voorstander was van een vrije markt en al in 1776 een boek schreef, waarin hij de arbeidsverdeling een belangrijke oorzaak noemde van de toenemende welvaart;
- de Engelse ingenieur Ch. Babbage, die in de jaren dertig van de vorige eeuw schreef over arbeidsverdeling;
- de Duitse socialistische wetenschapper Karl Marx, die zijn belangrijkste studies halverwege de vorige eeuw schreef, en die vooral betrokken was bij het lot van de arbeidersklasse;
- de Duitse socioloog en nationalist Max Weber, die zijn analyses van de opkomende bureaucratische organisatievormen rond de eeuwwisseling maakte, en die niet in de eerste plaats was geïnteresseerd in de gevolgen voor de werknemers, maar in de gevolgen voor de stabiliteit van de Duitse staat.

Technisch-organisatorische en sociale beheersing

Smith benadrukt de grotere technische beheersing die mogelijk is door het werk vergaand op te splitsen. Hij geeft het voorbeeld van een speldenfabriek, waar de produktiviteit aanzienlijk kon worden opgevoerd door de arbeiders niet hele spelden te laten maken, maar dit werk op te splitsen. De eerste arbeider trekt een draad uit, de tweede maakt hem recht, de derde knipt hem in stukjes, de vierde maakt er een puntje aan, de vijfde slijpt het topje om de kop erop te kunnen zetten, enz. Marx geeft aan dat “gemeenschappelijke arbeid op grotere schaal min of meer behoefte aan leiding heeft, die zorg draagt voor de harmonie tussen de afzonderlijke activiteiten en die de algemene functies uitoefent, welke voortvloeien uit de beweging van het totale produktieve apparaat ter onderscheiding van de beweging van zijn zelfstandige organen. Een alleenspelend violist dirigeert zichzelf, een orkest heeft een dirigent nodig.” Weber betoogt dat de bureaucratie met haar arbeidsverdeling, afgrenzing van competenties, reglementen en hiërarchische gehoorzaamheidsverhoudingen een uitdrukking is van de toegenomen rationaliteit in het maatschappelijk handelen. Onder bedrijfsrationaliteit verstaat hij de ‘moderne’ arbeidsverdeling en de praktijk, dat alle afzonderlijke maatregelen van ondernemers worden genomen na berekening en schatting van de rentabiliteit.

Marx en Weber wijzen er beiden op dat de coördinatie van de activiteiten van mensen en de coördinatie van mensen en machines niet alleen een technisch-organisatorische kwestie is. Doordat er belangentegenstellingen bestaan tussen leiding en werknemers, ontwikkelt het bestuur van de onderneming zich tot een apparaat om het gedrag van werknemers te beheersen. Babbage zegt daarover dat de opsplitsing van het werk het makkelijker maakt om individuele arbeiders te disciplineren en zo orde en tucht te handhaven. Elk van de arbeiders kan immers maar een klein deel van het totale produktieproces overzien. Doordat ze eenvoudig werk doen kunnen ze ook makkelijker worden vervangen als ze zich niet goed gedragen. Bovendien kunnen volgens hem geschoolde arbeiders voor een groot deel worden

vervangen door ongeschoolden en dat is goedkoper voor de onderneming. “Wanneer het te verrichten werk wordt verdeeld in verschillende bewerkingen, waarvan elk een verschillende mate van bekwaamheid en van kracht vereist, kan de manufactuurbezitter (de fabriekseigenaar) precies de hoeveelheden kracht en bekwaamheden aanschaffen die voor iedere bewerking noodzakelijk zijn. Zou daarentegen het gehele werk door één arbeider moeten worden verricht, dan zou dezelfde persoon voldoende bekwaamheid voor de fijnste bewerking moeten bezitten en voldoende kracht voor de zwaarste bewerking.”

Gevolgen voor de persoonlijkheid

Ook over de mogelijke gevolgen van de arbeidsverdeling voor de vorming van de persoonlijkheid zijn de auteurs het grotendeels eens. Marx citeert Smith, waar deze schrijft: “De geest van het merendeel der mensen wordt noodzakelijkerwijs gevormd door en met hun dagelijkse bezigheden. Een mens die zijn hele leven slijt met het verrichten van eenvoudige handelingen...heeft geen gelegenheid zijn geest te scherpen...Hij wordt in het algemeen zo dom en onwetend als bij een menselijk wezen maar mogelijk is...De eentonigheid van zijn leven tast natuurlijk ook de geestkracht aan...Zelfs zijn lichamelijke energie wordt erdoor aangetast, waardoor hij niet meer in staat is energiek en met volharding zijn krachten aan te wenden, behalve voor de deelbewerking waarvoor hij is opgeleid. Zijn vaardigheid in zijn speciale bezigheid is dus verworven ten koste van zijn intellectuele, maatschappelijke en krijgshaftige deugden. Toch is dit de toestand waartoe iedere industriële en geciviliseerde maatschappij de arbeidende arme, dat wil zeggen de grote massa van het volk, noodwendig moet vervallen.” Marx zelf zegt het nog wat plastischer. De werkmethode in de fabriek ‘verminkt de arbeider tot een abnormaal wezen door zijn bekwaamheid voor een deelbewerking als in een broeikas te cultiveren door een wereld van produktieve instincten en vermogens te onderdrukken. Niet alleen dat de speciale deelbewerkingen onder de verschillende individuen worden verdeeld, maar het individu zelf wordt verdeeld, veranderd in een automatisch drijfwerk van een deelbewerking.’

Weber verwoordt het nog weer anders: Uit de combinatie van machines en bureaucratie ontstaat 'een keurslijf van slaafse onderworpenheid.' Dit hoort echter volgens hem nu eenmaal bij de moderne cultuur, die op zichzelf een vooruitgang is. Zowel kapitalistische als socialistische systemen zullen hierdoor gekenmerkt worden. Marx denkt daar anders over. Voor hem is de vermindering van de arbeiders iets dat typisch bij de kapitalistische toepassing van techniek en organisatie hoort.

Motivatie

Weber is zich ervan bewust dat de ver doorgevoerde arbeidsdeling, die hij positief waardeert, de werknemers niet meer kan motiveren. Fysieke dwang is echter niet nodig, zegt hij, om de bereidheid van arbeiders om te werken te stimuleren. In de moderne onderneming gebeurt dat veel rationeler, namelijk door tariefloon, ontslagdreiging en toezicht van bazen. Marx maakte al eerder dezelfde analyse, maar koppelde daaraan vast dat deze situatie fundamenteel zou moeten veranderen.

Een essentieel punt van overeenstemming tussen Marx en Weber is, dat ondernemingen en ook de instellingen van de overheid worden gezien als systemen van technisch-organisatorische en sociale beheersing. Beiden zien als basis daarvoor de ongelijke verdeling van het bezit van en de zeggenschap over de produktiemiddelen. Werknemers 'verkopen' hun arbeidskracht aan de ondernemingsleiding, die vervolgens bepaalt hoe deze arbeidskracht wordt benut en ingezet. Voor Weber is dat vooruitgang, voor Marx verwording.

Deze klassieke analyses zijn zeer bepalend geweest voor de wijze waarop de organisatie van de arbeid en de arbeidsverdeling ook later, en tot nu toe, geanalyseerd zijn geworden, ook al veranderden de omstandigheden aanzienlijk. De discussie over hoe een en ander beoordeeld moet worden, komt eveneens steeds terug.

2.2 Wetenschappelijke bedrijfsvoering en rationalisatie voor WO II

Taylorisme en vakbekwaamheid

In de eerste decennia van deze eeuw is er in Nederland een ontwikkeling in de richting van grotere ondernemingen en massaproductie. Deze ontwikkeling gaat gepaard met een verdere arbeidsverdeling en het vaker gebruiken van machines (mechanisering). De ondernemers oriënteren zich op wat wel wordt genoemd systemen van wetenschappelijke bedrijfsvoering. Een van de grondleggers daarvan was de Amerikaanse ingenieur Taylor. Hoewel van diens ideeën in Nederland niet zo heel veel wordt overgenomen, spreekt men toch vaak van een tayloristische bedrijfsorganisatie, en men bedoelt dan vooral een vergaande arbeidsverdeling en het terugdringen van de zeggenschap van de werknemers over hun eigen werk, door de planning en de werkvoorbereiding niet meer aan hen over te laten, maar onder te brengen in aparte afdelingen.

De vakverenigingen maken zich zorgen over de gevolgen voor de vakbekwaamheid, de werkgelegenheid, de intensiteit van de arbeid en de beloning.

De socialistische ingenieur Theo van der Waerden concludeert in zijn proefschrift van 1911, dat er over de hele linie in de industrie sprake is van een vergaande arbeidsverdeling en dat deze gepaard gaat met een uitholling van de vakbekwaamheid. Hij noemt dat ontscholing van de arbeid. Alleen in de machine-industrie ziet hij ook nieuwe vakbekwaamheid ontstaan, vooral bij het bedienen van de machines. Tegenover de verenging van de taken staat volgens hem, dat er veel nauwkeuriger gewerkt moet worden. Er wordt in de machine-industrie niet minder vakbekwaamheid geëist, maar 'andere vakbekwaamheid, eenzijdiger, meer bijzonder, maar grondiger op dit kleinere gebied.' In een artikel enkele jaren later schrijft Van der Waerden "...de arbeid in de moderne grootindustrie verliest door ontscholing datgene wat vroeger een prikkel tot werken op zichzelf was, nl. het overzicht van het geheel en het besef, dat de man die aan het werk stond, persoonlijk zijn totstandkoming, de gestalte van zijn maaksel beïn-

vloedde.” Rond 1900 waren al diverse artikelen verschenen over het afnemen van de vakbekwaamheid in De Metaalbewerker, het orgaan van de Algemeene Nederlandsche Metaalbewerkersbond. Bloemen concludeert op grond van zijn studie van het machinebedrijf Stork, dat werkgevers als Stork er niet zozeer op uit waren om het denkwerk van het uitvoerend werk te scheiden, als wel om meer greep op de werkvloer te krijgen en de kosten te drukken. Ze proberen dat vooral door te experimenteren met allerlei vormen van tariefloon en door technische en organisatorische veranderingen om de efficiëntie te vergroten. Het gevolg is een grotere mate van arbeidsverdeling en minder vrijheid voor de werklieden om zelf hun werk in te delen (wat nog niet hetzelfde is als ontscholing van de arbeid). Op dat punt volgen de werkgevers Taylor wel, die er op had gewezen dat de werkplaats in werkelijkheid geleid werd door de werklieden en niet door de bazen, en dat daaraan nodig iets gedaan moest worden.

Intensivering van de arbeid

In dezelfde tijd wordt veel melding gemaakt van een toenemende intensiteit van de arbeid, dat betekent dat meer werk verricht moet worden in dezelfde tijdseenheid. Door arbeidsverdeling en mechanisatie moeten de wevers meer getouwen gaan bedienen en de meisjes bij Philips meer gloeilampen gaan maken.

Reinalda schrijft dat net als in de industrie in het begin van deze eeuw ook het tempo en de intensiteit van de kantoorarbeid toeneemt. Hij citeert het vakbondsorgaan Onze Strijd, dat in 1907 schrijft: “Het snellere verkeer, telegraaf, de telefoon dwingen ook de kantoorbedienden tot steeds grotere inspanning, terwijl de vergaande verdeling van den arbeid in de groote bedrijven hetzelfde doel heeft. En dan stenografie en de schrijfmachine.” Reinalda wijst erop dat de discussie over de vakbekwaamheid ook gevolgen heeft voor de arbeidsverdeling tussen mannen en vrouwen. Om reden van de weerzin die oudere mannelijke kantoorbedienden hebben tegen de moderne apparatuur die hun vakmanschap ondergraaft, trekken de patroons voor het werken met deze meer rendement opleverende machines jonge en in toenemende mate vrouwelijke werk-

krachten aan. Omdat die thuis wonen en na hun huwelijk door andere jonge krachten worden vervangen, blijven de lonen laag.

Opvattingen in de vakbeweging

Wat is nu de houding van de werknemers en hun vakorganisaties tegenover deze aspecten van de wetenschappelijke bedrijfsvoering? In radicaal-syndicalistische kringen wordt zo'n bedrijfsvoering afgewezen. Maar in de dominante stroming, die van het sociaal-democratische NVV, worden veeleer dilemma's geformuleerd. Om te beginnen heeft de vakbeweging haar handen vol aan andere kwesties, zoals het streven naar erkenning, het afsluiten van collectieve contracten, arbeidstijdverkorting en algemeen kiesrecht, en aan interne conflicten. Aan de arbeidsorganisatie wordt eigenlijk alleen praktische aandacht besteed in relatie tot beloningssystemen. De inrichting van techniek en organisatie en de daaruit voortvloeiende werkmethoden zijn immers van grote invloed op de tarieven die gesteld en gehaald kunnen worden. Over deze beloningssystemen worden in alle bedrijfstakken vele acties gevoerd. De meer principiële discussie over de wetenschappelijke bedrijfsvoering vindt vooral plaats in de tijdschriften van vakbonden en de Sociaal-Democratische Arbeiders Partij. De ontwikkeling van de massaproductie in het grootbedrijf en van de wetenschappelijke bedrijfsvoering zou kunnen leiden tot grotere welvaart voor de arbeidersklasse, tot minder maatschappelijke 'verspilling' en wordt zelfs gezien als een stap op weg naar socialistische verhoudingen. De 'ontscholing' en de daarbij horende relatieve loondaling worden op de koop toe genomen. Men verzet zich alleen tegen de extreme kanten van de wetenschappelijke bedrijfsvoering. In een NVV-resolutie van 1918 wordt dat als volgt verwoord: "De vakorganisatie heeft tot taak in het Taylor-stelsel de elementen van vooruitgang en die van verwoesting streng te scheiden. In de strijd tegen het Taylor-stelsel als geheel zal zij onvoorwaardelijk het medezeggenschap inzake arbeidstempo, arbeidsduur en loonsysteem opeisen en haar vertrouwensmannen zullen in de plan-afdeling hebben mee te spreken bij de vaststelling van de hoeveelheid arbeid en de graad van intensi-

teit die zonder schade voor de arbeidskracht als maximum kan worden gesteld.” De organisatorische voorwaarden om dat te realiseren ontbreken echter in die tijd.

Rationalisatie

In de jaren '20 en '30 is het slagwoord in de ondernemingen en instellingen: rationalisatie. Daarmee wordt bedoeld het vergroten van het nuttige effect van de onderneming in termen van produktiviteit, winst en beheersbaarheid door veranderingen in de structuur van de onderneming (concentratie en centralisatie), de produktietechniek (mechanisering en automatisering), de arbeidsorganisatie (standaardisatie, lopende band) en de beloning (standaardisatie). De discussie daarover vertoont grote gelijkenis met die over het Taylorisme. In sociaal-democratische kring wordt gewezen op de ontscholing, op de ongewenste scheiding tussen groepen mensen die intellectuele arbeid verrichten en groepen die vooral spierarbeid verrichten, op het toenemende aantal zenuwzieken en ongevallen als gevolg van rationalisaties en op de rationalisatie-werkloosheid, waarvan men hoopt en verwacht, dat die door uitbreiding van de produktie gecompenseerd kan worden. Men is niet tegen rationalisatie op zichzelf, maar maakt een onderscheid tussen goede en verkeerde rationalisatie. Van medezeggenschap over de organisatie van de produktie in de bedrijven komt weinig terecht. Goede rationalisatie zou kunnen worden bevorderd door maatschappelijk ingrijpen. Het sleutelwoord daarvoor is: ordening. De ondernemingen moeten per bedrijfstak samenwerken, de overheid moet daarbij sturend optreden en voor het opvangen van de overblijvende negatieve gevolgen (werkloosheid, ziekte) het stelsel van sociale voorzieningen uitbouwen. Door de crisis en de oorlog komt ook hiervan vooralsnog weinig terecht.

2.3 Wetenschappelijke bedrijfsvoering na WO II

Arbeidsverdeling en welvaart

Na de Tweede Wereldoorlog worden de rationalisaties

overall in versneld tempo doorgevoerd. Nederland moet immers weer worden opgebouwd. De meeste vakbonden staan daar volledig achter, mede omdat ze mee mogen praten over het sociaal-economisch beleid (er kwam een centraal geleide loonpolitiek) in de Stichting van de Arbeid en in de Sociaal Economische Raad en omdat er een begin wordt gemaakt met een meer omvattend stelsel van sociale zekerheid. In ruil daarvoor zien de erkende vakcentrales af van wat dan wordt genoemd het medebeheer van de onderneming. Tegen de toenemende arbeidsverdeling hebben de bonden geen bezwaar. Die is ook volgens hen goed voor het opvoeren van de produktiviteit en dus de uitbouw van de welvaart. Van de strakkere functie-omschrijvingen die daarmee samenhangen, verwacht men meer zekerheid ten aanzien van functie-inhoud, loopbaan en beloning dan in de tijd dat bazen werknemers willekeurig konden inzetten. Het is vooral de overwegend communistische Eenheidsvakcentrale die blijft hameren op de negatieve gevolgen voor de werknemers.

In dezelfde periode wint de benadering van de 'mense-lijke verhoudingen' ('human relations') aan populariteit. Dat hangt onder andere samen met de krappe arbeidsmarkt en de noodzaak voor ondernemingen om hun personeel te binden. Behalve ontspanningsmogelijkheden voor het personeel en leiderschapstrainingen komt er in de praktijk niet veel van de benadering terecht. Kuylaars wijst er in 1951 op dat de 'sociale ondernemingspolitiek' hulp en steun aan de arbeider geeft op schier elk levensgebied, maar dat de arbeid zelf, in zijn onmiddellijke betekenis voor de persoon van de arbeider, in min of meerdere mate naar de achtergrond is verschoven. Op grond van zijn onderzoek in meerdere bedrijfstakken concludeert hij, dat veel arbeid 'geestelijk gedraineerde arbeid' is en pleit hij voor taakverruiming. Verder dan enkele experimenten met taakroulatie in de textielindustrie en semi-autonome groepen bij Philips komt dat echter niet. Wat wel aanslaat is de bij deze benadering horende ideologie van de 'bedrijfsgemeenschap'. Deze houdt globaal in dat arbeiders, beampten en ondernemingsleiding allemaal belang hebben bij een goed functionerend bedrijf. De on-

derlinge verhoudingen zouden gekenmerkt moeten zijn door samenwerking in plaats van klassenstrijd. Ook het gebruik van de begrippen werkgever en werknemer past in deze gedachtengang. De sociale beheersing wordt niet langer alleen gerealiseerd door techniek en organisatie, maar ook door met een sociaal ondernemingsbeleid de werknemers te laten instemmen met de gang van zaken. De Wet op de ondernemingsraden van 1950 past daar goed in, zonder dat werknemers daarmee medezeggenschap krijgen over de organisatie van de produktie.

Belangentegenstellingen

De frustraties van de vakbeweging met de centraal geleide loonpolitiek leiden halverwege de jaren '60 tot het opnieuw benadrukken van belangentegenstellingen en de noodzaak van belangenbehartiging op ondernemingsniveau. Illustratief daarvoor is de brochure 'Vakbeweging en Onderneming' die de ANMB in 1964 uitbrengt. De bond verwacht 'onder de huidige maatschappelijke omstandigheden van de OR niet de realisering van economische medezeggenschap.' En die is nodig, want 'de arbeider kan zich wat zijn arbeidsvoorwaarden betreft beroepen op de wet en CAO, maar met betrekking tot de arbeidsinhoud en ten dele tot de arbeidsomstandigheden heeft hij geen enkel verweer tegen de 19de-eeuwse stelling, dat het hem vrij staat weg te gaan als iets hem niet bevalt.' In de grote ondernemingen komt de mens gemakkelijk in de verdrukking. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de vaak door geestdodende arbeid gekenmerkte arbeidsverdeling, de grote mate van vervangbaarheid, de onpersoonlijke behandeling en de grote invloed van de bedrijfshiërarchie, waardoor het werkoverleg belemmerd kan worden. De ANMB voegt daaraan toe: "Moderne opvattingen over het leiderschap, gesteund door veel onderzoek, tonen duidelijk aan hoe 'efficiënt' het is de mens in zijn arbeidssituatie een stuk eigen speel- en beslissingsruimte te geven." De bond gaat over tot het opzetten van 'bedrijvenwerk'. Volgens een studie hiernaar van Buitelaar en Vreeman zijn de activiteiten vooral gericht op het opzetten en versterken van de eigen organisatie in de bedrijven. De arbeidssituatie in de fabriek blijft op

de achtergrond. Aan het eind van de jaren '60 en in het begin van de jaren '70 lijken een aantal werkgevers tegemoet te komen aan de wensen van de ANMB, die inmiddels de Metaalbedrijfsbond NVV heet. In meerdere ondernemingen worden experimenten gestart met werkoverleg en werkstructurering (taakroulatie, functieverbreiding, functieverrijking en semi-autonome groepen). Toch nemen de bonden tegenover deze experimenten een afstandelijke houding aan. Ze wantrouwen de doelstellingen, die overwegend op het vlak liggen van produktiviteits- en efficiëntieverbetering en daarnaast betrekking hebben op het aantrekkelijker maken van ondernemingen in regio's met een krappe arbeidsmarkt.

Minstens even belangrijk is dat de initiatieven vrijwel uitsluitend worden genomen door de leiding. Soms komen er echter ideeën van de arbeiders die voor de realisering daarvan afhankelijk zijn van de leiding en dan ervaren, dat hun ideeën worden 'afgepakt' en eventueel volgens opvattingen van de leiding alsnog worden gerealiseerd. Ramondt noemt zijn boek over de evaluatie van deze experimenten dan ook 'Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders'. De experimenten zijn ook niet erg effectief. Vele worden niet verbreed naar de hele onderneming of ze worden na korte tijd weer afgebroken. Soms worden ze ingehaald door technische ontwikkelingen, met name automatisering, soms blijft het middenkader van de onderneming tegenwerken omdat het moeite heeft met de grotere speelruimte en bemoeienis van de werknemers. De verbetering van de kwaliteit van de arbeid blijft beperkt, omdat het herontwerpen doorgaans blijft steken op het niveau van afzonderlijke functies. Als mensen in plaats van één kortcyclische taak er twee of drie mogen doen, kan dat functieverbreiding worden genoemd, maar van een echte verbetering is geen sprake. Van Assen en Den Hertog noemen dat een curatieve benadering, dat wil zeggen: er pas wat aan doen als het fout is gegaan. Gepoogd wordt binnen bestaande, uitgekristalliseerde arbeidssystemen veranderingen in taken aan te brengen. Daarmee worden alleen schadelijke bijwerkingen verzacht. Een preventieve benadering van werkstructurering zou het hele

organisatie-ontwerp en de produktietechniek in beschouwing moeten nemen. Dat kan pas als de tayloristische arbeidsverdeling ter discussie wordt gesteld.

3.1 Veranderingen van functies

Vereiste kwalificaties

Welke veranderingen van functies kunnen worden waargenomen in de tegenwoordige tijd, dat wil hier zeggen op basis van onderzoek dat in de jaren '80 is uitgevoerd?

Om die veranderingen te beschrijven is het handig steeds van dezelfde begrippen gebruik te maken. Vanuit het gezichtspunt van kwaliteit van de arbeid kunnen functies worden beschreven in termen van de voor die functies vereiste kwalificaties. Daarmee wordt bedoeld het geheel van kennis, vaardigheden en ervaring dat nodig is om het werk uit te voeren. Elke functie kan bestaan uit meerdere taken. Het begrip functieverrijking betekent dat de taken in de functie zodanig veranderen, dat er hogere kwalificaties voor nodig zijn of dat er taken aan de functie worden toegevoegd, waardoor hogere kwalificaties worden gevraagd. Functieverarming is het omgekeerde: door de veranderingen zijn lagere kwalificaties vereist. Het begrip functieverbreding geeft aan, dat er aan de functie taken worden toegevoegd van hetzelfde kwalificatieniveau als de reeds bestaande taken. Functieversmalling duidt op minder taken van hetzelfde niveau.

Aan de hand van een aantal voorbeelden wordt hier een schets gegeven van recente veranderingen van functies. Deze veranderingen hangen over het algemeen samen met een grotere klantgerichtheid, automatisering, kostenverlaging en het streven naar een flexibele organisatie van de ondernemingen.

In het verzekeringswezen leidt de automatisering aanvankelijk tot een verarming van het werk van de specialisten, die veel kennis hebben van de voorwaarden waaronder polissen kunnen worden afgesloten. Deze kennis wordt in de programmatuur van het automatische systeem opgeslagen. De medewerker hoeft alleen nog maar de gegevens van de klant in te tikken, en na een druk op de knop verschijnt op het scherm of de klant geaccepteerd kan worden en onder welke voorwaarden. Door deze verandering kan de medewerker meer typen polissen behandelen. Daardoor vindt er een zekere functieverbreiding plaats. Hij is nu all-rounder geworden, maar wel op een lager niveau. Er blijven natuurlijk altijd zaken die niet gestandaardiseerd en dus niet geautomatiseerd kunnen worden. Die worden ook bij elkaar genomen en aan een beperkt aantal specialisten toegewezen. Voor hen blijft het kwalificatieniveau hetzelfde, maar er is wel sprake van functieverbreiding. Zij worden wel de top-all-rounders genoemd. In sommige ondernemingen is men bezig het werk van de gewone all-rounders weer te verrijken door alle werkzaamheden voor een bepaalde klant door dezelfde medewerker te laten doen, van polisacceptatie tot en met schade-afhandeling.

Een ander voorbeeld betreft de laboratoria. Met name voor het bepalen van de waarden van allerlei stoffen, zoals in ziekenhuizen en de voedselindustrie, worden steeds vaker automaten gebruikt, waardoor de functie van laborant verarmt.

Bij technische diensten van bedrijven komt veel functieverbreiding voor. Men moet zowel hydraulisch, elektrisch als elektronisch werk kunnen doen. Dat vergroot de zogenaamde multi-inzetbaarheid voor het bedrijf en levert een besparing van kosten op als het werk daarvoor met minder mensen kan worden gedaan. Het komt voor dat deze verbreding gepaard gaat met een verarming als tegelijkertijd het specialistische werk wordt uitbesteed aan externe firma's.

Multi-inzetbaarheid is ook in de zeehavens een sleutelwoord. Het is inmiddels een algemene praktijk dat

werknemers op de kade bijna alle werkzaamheden die voorkomen, moeten kunnen uitvoeren. Het effect hangt af van wat men eerst deed. Voor de vorkheftruck-chauffeur is het functieverrijking als hij ook een brugkraan gaat bedienen. Voor de brugkraanmachinist is het een gedeeltelijke verarming als hij ook regelmatig met een trekker containers op de kade moet verplaatsen.

In de metaalindustrie is de belangrijkste verandering een technische. Voor het bewerken van metaal worden computergestuurde (CNC-)machines gebruikt. Die nemen voor een deel het vakwerk van de metaalbewerker over. De benodigde kennis is hier, evenals in het verzekeringsbedrijf, gedeeltelijk opgenomen in de programmatuur. Enerzijds verarmt de functie daardoor, terwijl anderzijds de machinebediening ook weer nieuwe vaardigheden vereist. Hoe 'rijk' de functie wordt hangt mede samen met hoe het werk verder wordt verdeeld. De metaalbewerker kan zelf de benodigde computerprogramma's maken, ondersteund door de afdelingen werkvoorbereiding en automatisering. De automatisering resulteert dan per saldo in functieverrijking. Als de werknemer programma's, die door de afdeling werkvoorbereiding zijn gemaakt, alleen maar test, leert hij er wel iets nieuws bij, maar dit hoeft niet van een hoger niveau te zijn. Als zelfs dit testen achterwege blijft is duidelijk sprake van functieverarming. Al deze mogelijkheden komen in de praktijk voor.

Het al dan niet betrokken zijn bij de programmering speelt ook in de procesindustrie (chemie, voeding) een rol. Daar wordt overal overgegaan van lokale naar centrale besturing in controlekamers met behulp van computers. Daardoor verandert de organisatie van het productieproces. Het werk van de veldoperators (bedieners van apparatuur en installaties buiten de centrale controlekamer) neemt in omvang af, wordt minder zwaar en meer controlerend van aard, vaak ook meer geïsoleerd omdat men in zijn eentje door de fabriek gaat. Vaak worden eenvoudige onderhoudstaken aan de functie toegevoegd. De operator in de centrale controlekamer houdt meestal alleen passieve, bewakende taken over. Dat komt het vaakst voor waar het productiepro-

ces betrekkelijk eenvoudig is. Bij meer ingewikkelde processen moet meer geregeld worden en is een grotere kennis van het proces vereist om dit tijdens het verloop te kunnen optimaliseren. Soms komt het voor dat operators worden betrokken bij het verbeteren van de besturingsprogrammatuur. Omdat veel kennis en ervaring in die programmatuur is opgenomen en het procesverloop daardoor wordt bepaald, worden functies van het lagere bedrijfskader vaak overbodig. Het gevraagde opleidingsniveau verschuift nogal eens van lbo naar mbo en van mbo naar hbo. Het is echter de vraag of dit echt nodig is voor het werk of dat het management profiteert van de ruime arbeidsmarkt om hoger geschoolde mensen aan te trekken.

Een ingrijpende wijziging van functies doet zich voor in de grafische industrie. Door technische en organisatorische veranderingen is de grafische vakman aan het verdwijnen. Door het automatisch zetten van de tekst is foutloos tikken nog de belangrijkste kwalificatie. Alleen bij de werkvoorbereiding is nog grafische vakkennis nodig. Bij het opmaken en drukken is de functie-inhoud nog vrijwel ongewijzigd, maar die zal gaan veranderen wanneer in meer ondernemingen wordt overgeschakeld op het gebruik van opmaakschermen en op offsetdruk in het krantenbedrijf. In bedrijven waar men al met offsetdruk werkt is het routinewerk dermate eenvoudig geworden, dat dit soms door binders wordt gedaan. Voor hen is dit functieverbreding, voor de grafische vakman is het functieverarming.

Nieuwe produktieconcepten

Een opmerkelijk discussiepunt in het actuele debat betreft het mogelijk einde van de arbeidsverdeling in de toekomst. Dit wordt bijvoorbeeld door de Duitse onderzoekers Kern en Schumann besproken. Zij hebben op de toekomst gerichte proeffabrieken onderzocht in wat zij noemen de kernsectoren van de industrie: de auto-industrie, de machinebouw en de chemie. Hun conclusie is dat daar wordt geëxperimenteerd met nieuwe vormen van werkorganisatie, die resulteren in functieverrijking en een grotere handelingsspeelruimte voor de werknemers. Arbeid wordt door het management in

die proefsituaties niet langer beschouwd als een potentieel storende factor, die zoveel mogelijk gekanaliseerd moet worden door een sterke arbeidsverdeling en controle. Het credo in de nieuwe overwegingen luidt: het zover mogelijk terugdringen van het aandeel van de arbeid in de produktie resulteert niet op zichzelf in een economisch optimale situatie. Door strenge controle en beperkte handelingsspeelruimte blijven belangrijke produktiviteitsmogelijkheden onbenut. Een globalere vormgeving van arbeid houdt geen gevaren in, maar kansen. Vakkwalificaties en andere capaciteiten van werknemers zijn produktiekrachten die beter moeten worden benut. De toepassing van micro-elektronica biedt daarvoor goede mogelijkheden, terwijl tegelijkertijd het management het overzicht en de controle houdt door het gebruik van informatiesystemen. Kern en Schumann geven onder meer als voorbeeld de opzichter-bestuurder van een produktiestraat in de auto-industrie, de machinebediener die zijn eigen computerprogramma's maakt in de machinebouw en de procesoperator in de chemie die met beeldscherm en toetsenbord werkt en ook betrokken is bij de programmering van het procesverloop. In deze nieuwe functies vindt een integratie plaats van bedrijfsfuncties zoals werkvoorbereiding, uitvoering, produktcontrole en onderhoud. De vereiste kwalificatie is daardoor breder en het niveau zal op den duur hoger worden dan voor het traditionele uitvoerende produktiewerk.

Dit zal niet leiden tot een uitbreiding van de categorie traditionele vakarbeiders. Voor die laatsten zal geen plaats meer zijn, tenzij ze zich om- en bijscholen. De produktiewerknemers nieuwe stijl zullen op den duur dezelfde status en beloning krijgen als de traditionele vakarbeiders, maar wat functie-inhoud en kwalificaties betreft verschillen ze hemelsbreed van hen. De andere pool, het laaggekwalificeerde werk, neemt in omvang sterk af en gaat wellicht zelfs verdwijnen.

De hier geschetste ontwikkeling van de arbeidsorganisatie wordt waarschijnlijk dominant in de genoemde sectoren, die goede economische vooruitzichten hebben. De crisis in de jaren '80 heeft eraan bijgedragen dat technologische vernieuwingen worden verbonden

met nieuwe opvattingen over arbeid: de concurrentiepositie moet verbeterd worden, er is een ruime arbeidsmarkt om geschikt personeel te recruter en werknemers zijn bereid compromissen te sluiten. Zo gaat het volgens de onderzoekers echter niet in alle sectoren. Bijvoorbeeld in de scheepsbouw, de margarine-industrie en de staalindustrie is veeleer het probleem dat capaciteit moet worden afgebouwd. Functieverarming is daar de belangrijkste tendens. Het streven van het management is er daar op gericht het werk te doen met een zo klein mogelijke, gekwalificeerde personeelsbezetting en voor het overige met tijdelijke laaggekwalificeerde werknemers.

Zowel in de 'vernieuwde' als in de 'oude' bedrijfstakken ontstaan verschillen tussen categorieën werknemers wat hun positie op de arbeidsmarkt betreft, die het karakter krijgen van waterdichte schotten. Er zijn winnaars en verliezers.

In commentaren op het onderzoek is naar voren gebracht, dat de categorie werknemers nieuwe stijl waarschijnlijk zeer beperkt van omvang zal zijn en dat bij de andere functies de intensiteit van de arbeid zal toenemen, omdat daarin allerlei resttaken worden samengevoegd. De praktijk van de komende jaren en nieuw onderzoek zullen moeten leren of het einde van de arbeidsverdeling inderdaad in zicht is.

Keuzemogelijkheden

Uit de voorbeelden blijkt dat algemene conclusies over hoe functies veranderen moeilijk zijn te trekken. Er zijn kennelijk verschillende mogelijkheden.

Op zichzelf is dat echter al een interessante conclusie. Vroeger werd immers vaak aangenomen dat de inhoud van functies vooral wordt bepaald door de stand van de techniek. Uit recent onderzoek blijkt dat er bij gelijkblijvende techniek nog altijd meerdere opties bestaan om de arbeid te organiseren. Bovendien is de keuze van de techniek ook niet zo dwingend als wel eens is gedacht. In hoofdstuk 6 wordt daaraan meer aandacht besteed.

Willen we toch een voorzichtige conclusie over de veranderingen van functies trekken, dan kan worden gezegd dat er vaak sprake is van functieverbreiding.

Een dergelijke conclusie heeft verschillende achtergronden. Soms worden taken samengevoegd die door automatisering zijn verarmd; soms staat het streven naar multi-inzetbaarheid en een grotere flexibiliteit voorop. Functieverbreding vanwege deze laatste redenen komt zowel voor bij laaggekwalificeerd als bij hooggekwalificeerd werk. Er ontstaat dan min of meer een scheiding tussen laaggekwalificeerde all-round functies en hooggekwalificeerde all-round functies. Functieverrijking vindt vooral plaats waar taken van werkvoorbereiding, onderhoud en uitvoering (gedeeltelijk) worden samengevoegd.

3.2 Segmentering

Bedrijfs- en beroepensegmentering

Het ontstaan van categorieën hoog- en laaggekwalificeerde all-round functies is een voorbeeld van wat wordt genoemd bedrijfssegmentering; er zijn groepen functies te onderscheiden die onderling weinig doorstroming kennen. Dit betreft de vraag van de onderneming naar arbeid. In veel ondernemingen is een tendens zichtbaar dat het werk zo wordt georganiseerd, dat men een relatief kleine groep van goed opgeleide vaste werknemers (een kerngroep) nodig heeft en daarnaast een relatief grote groep van makkelijk vervangbare laag opgeleiden (een restgroep), waarvan een deel liefst in tijdelijke dienst of met flexibele contracten. Ook in de verwachte nieuwe werkorganisatie die Kern en Schumann beschrijven, is sprake van segmentering, al is de verhouding tussen beide groepen en de inhoud van de functies daar anders.

Daarnaast wordt wel gesproken van beroepensegmentering. Dit begrip duidt op het aanbod van arbeidskrachten, dat vaak bestaat uit duidelijk van elkaar te onderscheiden beroepsgroepen. Dat onderscheid kan alleen berusten op verschillen in opleiding en specialisatie, maar meestal komt daar nog bij dat beroepsgroepen zich min of meer hebben georganiseerd, op grond waarvan ze eisen kunnen stellen, bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsvoorwaarden.

Van Hoof heeft verschillende studies samengevat

over hoe door het samengaan van bedrijfssegmentering en beroepensegmentering een interne arbeidsmarkt in de onderneming ontstaat met bijvoorbeeld de winnaars en verliezers van Kern en Schumann. Hij beschouwt de arbeidsmarkt als een arena waarin strijd wordt geleverd. Voor (groepen) werknemers bepaalt die strijd mede de loopbaanperspectieven en de arbeidsvoorwaarden. Voor het management spelen hier weer de twee aspecten van beheersing een rol. De opbouw van bedrijfsdeelmarkten (segmenten) dient enerzijds om precies die arbeid in te huren, die voor de produktie of dienstverlening noodzakelijk is en om de investeringen in opleiding en training zo rendabel mogelijk te maken. Anderzijds staat de segmentering in dienst van de sociale beheersing. Men moet ervoor zorgen dat het arbeidsvermogen waarover men per contract de beschikking heeft gekregen, ook daadwerkelijk in de gewenste arbeidsprestaties wordt omgezet en dat eventueel verzet van werknemers tegen hun ondergeschikte positie wordt voorkomen. Dit aspect wordt in het dagelijks spraakgebruik goed aangegeven met de uitdrukking 'verdeel en heers'. Werknemers kunnen hieraan moeilijk ontkomen, zelfs niet door zich te organiseren, want op de arbeidsmarkt hebben ze immers ongelijke kansen en zijn ze elkaars concurrenten.

Segmentering naar sekse

De scheidslijnen tussen segmenten lopen meestal langs kwalificatieniveaus; soms speelt het aantal jaren dat men bij een bedrijf werkt een rol (senioriteit). Er is echter nog een ander kenmerk dat van invloed is op de verdeling van arbeid over categorieën werknemers, en dat is de sekse. Vrouwen werken vaker onder hun niveau dan mannen; mannen stromen, ook bij gelijke opleiding, vaker door naar hogere functies dan vrouwen; zowel management als werknemers hanteren definities van wat mannenwerk is en wat vrouwenwerk; vrouwen werken vaker dan mannen in 'rest-functies' of functies zonder promotiemogelijkheden, met tijdelijke of flexibele contracten, wat hen extra kwetsbaar maakt bij reorganisaties en automatisering. Daar komen nog wat zaken bij die minder direct zichtbaar zijn. Mannen ervaren soms dat de status van hun werk daalt als ook

vrouwen het gaan doen. Vooralsnog typisch vrouwelijke capaciteiten zoals anderen kunnen ondersteunen en inlevingsvermogen, worden niet expliciet als kwalificaties aangemerkt en dus ook niet als zodanig betaald. Met technische kennis is dat bijvoorbeeld wel het geval. Een ander voorbeeld is het volgende. Het produceren van kartonnen dozen met handgestuurde machines gold als ongeschoold werk en werd door vrouwen gedaan. Tegenwoordig gebeurt dat met automatische machines die zowel door vrouwen als door mannen worden bediend. Hoewel daarvoor geen hogere kwalificaties nodig zijn dan voor het vroegere werk, wordt dit nu als semi-geschoold werk beschouwd. Kennelijk is datgene wat als vereiste kwalificatie voor de functie wordt aangemerkt ten dele bepaald door maatschappelijke normen. Overigens is het nog maar kort zo dat vrouwen voor hetzelfde werk hetzelfde loon moeten ontvangen als mannen. In de praktijk wordt dat soms nog ontdoken door de functie-omschrijving van vrouwen net iets anders te maken dan die van mannen.

Al deze voorbeelden wijzen op een segmentering van het werk van vrouwen en van mannen, die slechts zeer langzaam doorbroken wordt. Deze segmentering heeft te maken met discriminatie van vrouwen en met opvattingen over wat vrouwen beter kunnen (verzorgen, dienstverlening, precies werk) en wat vrouwen minder goed kunnen (techniek, lichamelijk zwaar werk, leiding geven). Deze opvattingen zijn op grond van ervaring en onderzoek niet goed vol te houden. Ze betreffen meestal vooroordelen, die samenhangen met ongelijke machtsposities van mannen en vrouwen in de samenleving. Voor zover er al een kern van waarheid in zit, bijvoorbeeld dat vrouwen beter zijn in verzorgen, is dat geen natuurgegeven, maar betreft het aangeleerde verschillen. Omdat de oorzaken van sekse-segmentering diep in de maatschappij verankerd liggen, is een veelheid van maatregelen nodig om die te doorbreken. In ondernemingen kan daaraan onder meer worden gewerkt door positieve actie en het toegankelijk maken van alle functies voor alle werknemers die zich aanbieden door aanpassing van werkplekken en functies. Voorbeelden van positieve actie zijn het expliciet werven van vrou-

wen en het geven van voorrang aan vrouwen bij selectieprocedures.

4.1 De Arbeidsomstandighedenwet

Welzijn bij de arbeid

Het globale inzicht in de veranderingen van functies (hoofdstuk 3) geeft nog te weinig houvast om de ontwikkelingen in de eigen onderneming te kunnen beoordelen. Daarvoor biedt de Arbeidsomstandighedenwet goede aanknopingspunten. Deze wet is gefaseerd ingevoerd. In 1990 werd de laatste serie artikelen van kracht, waaronder het voor het onderwerp arbeidsorganisatie en arbeidsverdeling belangrijke artikel 3, het zogenaamde welzijnsartikel. Bij het organiseren van de arbeid, het inrichten van de arbeidsplaatsen en het bepalen van de produktie- en werkmethoden moet de werkgever, in het kader van zijn zorg voor het bevorderen van het welzijn bij de arbeid, het in artikel 3 gestelde in acht nemen, gelet onder meer op de stand van de ergonomie en van de arbeids- en bedrijfskunde. De bepalingen in artikel 3 kunnen als volgt worden gegroepeerd en samengevat in een aantal clusters:

- aanpassing van de arbeidssituatie en -taak aan de eigenschappen van de werknemer, inclusief de vakbekwaamheid,
- ruimte voor de werknemer om het werk naar eigen inzicht te verrichten,
- ruimte voor de werknemer om contacten met andere werknemers te kunnen onderhouden,
- informatie over doel en resultaten van de arbeid.

De opneming van het welzijn als zelfstandige doelstelling naast veiligheid en gezondheid in de Arbowet, sluit aan bij in brede kring aanvaarde inzichten en opvattingen omtrent humanisering en kwaliteit van de

arbeid. Een van de uitgangspunten bij de totstandkoming van de wet is het gegeven, dat de arbeidsomstandigheden van de werknemer niet uitsluitend door materiële en fysieke factoren (gevaarlijke stoffen, lawaai, zwaar tilwerk, enz.) worden bepaald - hoe belangrijk deze factoren ook zijn en zullen blijven -, maar tevens door factoren die te maken hebben met de inhoud en de organisatie van de arbeid.

Verbetering van kwaliteit van de arbeid is overigens niet alleen van belang vanwege sociale motieven zoals arbeidsvoldoening, medezeggenschap, ontplooiing van de werknemer e.d., maar ook vanwege bedrijfseconomische motieven, zoals flexibiliteit, het optimaal benutten van de kwaliteiten van werknemers en het voorkomen van verloop, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Deze combinatie van motieven ligt ten grondslag aan velerlei rapporten en aanbevelingen van werkgevers, werknemers, overheid en deskundigen, waarin het belang van verbetering van de kwaliteit van de arbeid wordt benadrukt. Als een spanningsveld bestaat tussen sociale en economische motieven, kunnen overleg en onderhandeling tot compromissen leiden.

Conditionele benadering

Het voldoen aan alle verplichtingen die de Arbowet met betrekking tot welzijn bij de arbeid stelt, leidt niet noodzakelijkerwijs tot 'welbevinden' in de arbeidssituatie voor ieder individu. 'Welbevinden' wordt immers sterk door het individuele beleven van een arbeidssituatie bepaald. Het begrip 'welzijn bij de arbeid' in de Arbowet komt dus niet overeen met het subjectieve 'welbevinden' van individuen, maar omvat een aantal los van de betrokken werknemers bestaande, ook wel objectiveerbaar genoemde kenmerken. In de Memorie van Antwoord is dat als volgt verwoord: "Welzijn in verband met de arbeid heeft te maken met de ruimte, die de arbeidsomstandigheden, de arbeidsorganisatie en de arbeidsinhoud bieden voor eigen verantwoordelijkheid, inbreng en creativiteit van de werknemers." Net zoals de wet is bedoeld om veiligheids- en gezondheidsrisico's te verminderen, zo is ze ook bedoeld om welzijnsrisico's te voorkomen en bestaande risico's te verkleinen. Bij

het spreken over risico's moet een onderscheid worden gemaakt tussen

- a. arbeidssituaties die risico's bevatten door de kenmerken ervan, en
- b. personen die risico's lopen als gevolg van persoonlijke kenmerken en het eigen gedrag.

Dit onderscheid is een voorwaarde voor het ontwikkelen van preventieve maatregelen gericht op de verandering van de arbeidssituatie. In dit opzicht bestaat er geen verschil tussen de veiligheids- en gezondheidsproblematiek enerzijds en de welzijnsproblematiek anderzijds. Ongelukken en ziekte zijn mede het resultaat van veiligheids- en gezondheidsgedrag van mensen. Niettemin kan van arbeidssituaties worden gezegd dat ze veiligheids- en gezondheidsrisico's bevatten, onafhankelijk van het gedrag van mensen. Wanneer een arbeidssituatie wordt gekenmerkt door gladde vloeren, wankelende ladders en losliggende elektriciteitskabels bestaan er veiligheidsrisico's, ook wanneer er geen ongevallen plaatsvinden doordat de mensen zich voorzichtig gedragen. Dezelfde redenering is toepasbaar op de welzijnsproblematiek. Of mensen zich welbevinden is mede afhankelijk van de wijze waarop ze met hun werk omgaan en van persoonlijke kenmerken zoals motivaties (wensen, behoeften en verwachtingen) en kwalificaties. Niettemin kan van arbeidssituaties worden gezegd, dat ze welzijnsrisico's bevatten, dat wil zeggen dat ze de kans op welbevinden groot of klein maken.

Welzijnsrisico's

In een uitwerking van artikel 3 van de Arbowet door de Projectgroep WEBA (WELzijn Bij de Arbeid) zijn de welzijnsrisico's, die samenhangen met de vier eerder genoemde clusters van bepalingen (zie pag. 37), als volgt omschreven.

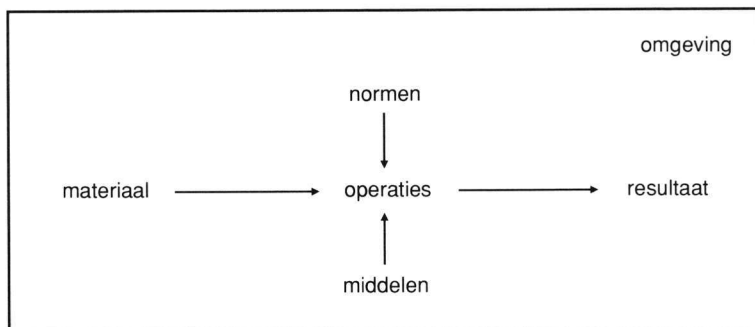
a. De kans op hinder in en door het werk of, positief geformuleerd, de kans op comfortabel werken. Deze welzijnsrisico's betreffen het eerste cluster van bepalingen en hebben met name betrekking op ergonomische aanpassingen van het werk aan menselijke eigenschappen (houding, beweging, geluid, verlichting enz.). Omdat dit

boek gaat over arbeidsorganisatie en arbeidsverdeling blijven deze welzijnsrisico's hier verder buiten beschouwing.

b. De kans die mensen lopen om psychisch overbelast te worden. Het werk mag niet leiden tot blijvende stressreacties en overspanning. Deze welzijnsrisico's betreffen met name het niet op elkaar afgestemd zijn van enerzijds de eisen die het werk stelt, en anderzijds de regelmogelijkheden die de organisatie van het werk biedt om aan die eisen te voldoen en problemen op te lossen.

De eisen die het werk stelt en die kunnen nopen tot regelend optreden, komen voort uit de volgende bronnen (zie figuur 4.1):

- de normen: werkopdracht
- het 'materiaal': halfprodukt, grondstof, cliënt
- de 'middelen': mensen, machines
- de operaties: bewerking, behandeling
- het resultaat: informatie over het resultaat
- de omgeving: arbeidsomstandigheden.



Figuur 4.1 Transformatieschema

Regelmogelijkheden zijn: de mogelijkheden die het werk biedt om ten aanzien van regelvereisten uit bovenstaande bronnen regelend op te treden en problemen en storingen op te lossen. Wanneer er een discrepantie bestaat tussen regelvereisten en regelmogelijkheden is er sprake van een stressrisico. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen regelen zonder hulp van of overleg met anderen (autonomie) en regelen met hulp van of overleg met anderen (organiserende taken).

Onder autonomie wordt verstaan: de zelfstandig-

heid die mensen hebben bij het bepalen van het tempo, de methode en de volgorde van werken, de inrichting van de werkplek en de aard van de arbeidsomstandigheden.

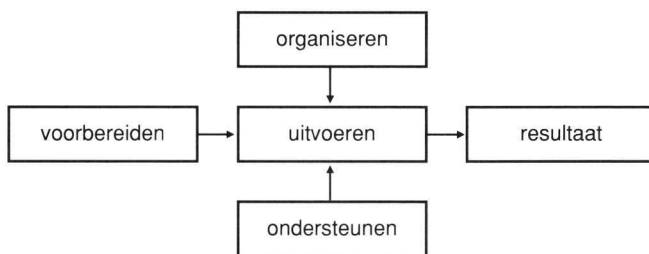
Er zijn drie vormen van organiserende taken: 1. overleg met de chef of mensen van andere afdelingen (functionele contacten), 2. werkoverleg en 3. het werken in een taakgroep, waarbinnen gezamenlijk een werkplanning en een werkverdeling wordt gemaakt.

c. De kans die aan mensen wordt geboden om in en door het werk te leren en zich verder te ontwikkelen. De kwalificaties van mensen moeten benut en in stand gehouden worden en verder ontwikkeld kunnen worden.

Het leren in de arbeidssituatie kan betrekking hebben op de vaktechnische bekwaamheid, op het leren organiseren en op het leren communiceren. Leermogelijkheden zijn afhankelijk van de mate waarin de functie vaktechnische, organiserende en communicatieve handelingen vereist, die een beroep doen op deze kwalificaties.

Vaktechnische kwalificaties kan men verwerven wanneer een functie vaktechnisch volledig is, dat wil zeggen wanneer een functie bestaat uit een logisch samenhangend geheel van voorbereidende taken (ter voorbereiding van het uitvoerende werk), uitvoerende taken (zoals de feitelijke produktie, dienstverlening, behandeling) en ondersteunende taken (zoals onderhoud, kwaliteitscontrole, administratie en het inwerken van anderen). Wanneer een of twee van deze soorten taken ontbreekt/ontbreken zijn de leermogelijkheden geringer dan in een volledige functie (zie figuur 4.2).

Overleg met de chef en andere afdelingen (organiserende taken) versterkt de organisatorische bekwaamheden.



Figuur 4.2 **Funcitiesamenstelling**

Het leren in en door het werk wordt bevorderd als de functie niet alleen uit eenvoudige taken bestaat, maar eveneens uit moeilijke. Ook autonomie ten aanzien van de werkmethode is belangrijk voor het vergroten van de vaktechnische bekwaamheden. De wet noemt nog apart het terugdringen van kortcyclisch werk, omdat daarvan weinig tot niets valt te leren. Communiceren leert men beter als de mogelijkheid bestaat om sociale contacten te hebben met anderen op het werk en om collega's te ondersteunen. Voor alle typen kwalificaties geldt dat de informatie die nodig is, aan bepaalde eisen moet voldoen, zoals beschikbaarheid en betrouwbaarheid.

Kwaliteitskenmerken

Samenvattend kan worden gesteld dat voor het beoordelen van de functie-inhoud de volgende kwaliteitskenmerken van belang zijn:

1. De vaktechnische volledigheid.
2. De organiserende taken.
3. De cyclustijd van taken.
4. De verdeling van makkelijke en moeilijke taken.
5. De autonomie in het werk.
6. De contactmogelijkheden.
7. De informatievoorziening.

Tot zover de welzijnsrisico's als kenmerk van arbeidssituaties. Of mensen werkelijk overspannen worden en/of leren hangt ook af van persoonlijke kenmerken, het eigen gedrag en andere omstandigheden.

De WEBA-methodiek

Op de hierboven geschetste gedachtengang is de zogenaamde WEBA-methodiek (WELzijn Bij de Arbeid) om

functies te beschrijven en te beoordelen gebaseerd. Daarin wordt voortgebouwd op de ASA (arbeidssituatie-analyse) van Christis en Fortuin en op de sociotechnische ontwerpkuude van De Sitter.

Deze methodiek kan worden toegepast op alle typen functies. In het boek 'Functieverbetering en organisatie van de arbeid' zijn de volgende voorbeelden uitgewerkt: secretariaatswerk (tekstverwerking), administratief werk (gegevensinvoer), handmatige montagearbeid, machinebediening aan een lijn, gezinsverzorging, inpakwerk, winkelbediening, operatorarbeid (procesbesturing), leidinggevend werk, schoonmaakwerk, timmerwerk in de bouw, keukenwerk in de horeca, algemeen verpleegwerk en het werk van stadsbuschauffeurs.

De methodiek kan na enige training of met hulp van deskundigen worden toegepast door betrokkenen in de ondernemingen en instellingen. Toepassing veronderstelt bij de gebruiker inzicht in de te beoordelen arbeidssituatie en inzicht in wat psychische arbeidsbelasting is en wat leren in en door het werk is. De methodiek levert geen objectieve beoordeling op die vergelijkbaar is met het meten van de hoogte van een werkvlak in centimeters of het meten van lawaai in decibellen. Dat is ten aanzien van de inhoud van het werk niet goed mogelijk. De voordelen van de methodiek zijn onder andere, dat een ieder op dezelfde wijze te werk gaat, over dezelfde dingen spreekt en dezelfde taal gebruikt. Door dit gemeenschappelijke referentiekader is het beter mogelijk om tot gezamenlijke conclusies over de kwaliteit van functies te komen of, wanneer dit niet lukt, beargumenteerd van mening te verschillen en tot compromissen over gewenste maatregelen te komen.

Deze gang van zaken sluit aan bij de bedoelingen van de Arbowet, die de verantwoordelijkheid voor (de veiligheid, de gezondheid en) het welzijn in de eerste plaats legt bij management en werknemers. Men spreekt wel van de zelfwerkzaamheid van ondernemingen. De Arbeidsinspectie, die belast is met het toezicht op de naleving van de wet, stelt zich in eerste instantie terughoudend op. Zij heeft in 1990 haar traditionele werkerterrein verbreed met het beoordelen van de kwali-

teit van de functie-inhoud en gebruikt daarvoor onder meer de WEBA-methodiek.

4.2 Kwaliteit van de functie-inhoud

Het zou in het kader van dit boek te ver voeren om hier de hele methodiek weer te geven. Daarvoor raadplegen men het boek 'Functieverbetering en organisatie van de arbeid' of het Voorlichtingsblad dat de Arbeidsinspectie in 1991 uitbrengt. Hieronder volgt slechts een korte beschrijving van de procedure.

De WEBA-methodiek bestaat uit drie fasen waarin zes stappen worden onderscheiden.

Fase A. Beschrijven van de functie

Stap 1. Beschrijven van de kwaliteitskenmerken

In deze stap wordt eerst de samenstelling van de functie beschreven. Welke taken, onderscheiden naar voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en organiserende taken, komen in de functie voor?

Vervolgens wordt van de belangrijkste taken beschreven of ze kortcyclisch zijn, wat de moeilijkheidsgraad is, hoeveel autonomie erin voorkomt, welke contactmogelijkheden er zijn en welke informatie wordt verstrekt.

Stap 2. Samenstellen van de functiematrix

Vervolgens worden al deze gegevens op één formulier (de functiematrix) samengebracht, zodat makkelijk kan worden overzien welke kwaliteitskenmerken in de functie voorkomen.

Stap 3. Inventariseren van regelproblemen

Geïntariseerd wordt welke problemen en storingen zich tijdens de uitvoering van het werk voordoen. Deze problemen en storingen kunnen betrekking hebben op het eerder genoemde rijtje van normen, materiaal, middelen, operaties, resultaat en omgeving. Verderop bij stap 5 worden voorbeelden van regelproblemen in een bepaalde functie gegeven.

Deze inventarisatie is van belang omdat straks bij

het beoordelen van de regelmogelijkheden moet kunnen worden nagegaan welke problemen en storingen wèl kunnen worden opgelost en welke niet. Alleen niet op te lossen regelproblemen vormen immers een stressrisico, vooral wanneer het er veel zijn of wanneer sommige ernstig zijn. Regelproblemen die wèl opgelost kunnen worden kunnen zelfs leerzaam zijn. De combinatie van wel en niet oplosbare regelproblemen bepaalt de werkdruk. Wanneer zich veel of ernstige regelproblemen voordoen, zoals tijdsdruk door te hoge normen of een te kleine personeelsbezetting, die niet binnen de eigen regelmogelijkheden kunnen worden opgelost, wordt de werkdruk te hoog.

Fase B. Beoordelen van de functie

Stap 4. Beantwoorden van de kwaliteitsvragen

Met behulp van de functiematrix en de inventarisatie van regelproblemen worden nu de volgende kwaliteitsvragen beantwoord. Hierbij houdt de beoordelaar steeds in het achterhoofd hetgeen in de vorige paragraaf is gezegd over welke condities in het werk samenhangen met stressrisico's en leermogelijkheden.

1. Is de functie een volledige functie? Dat wil zeggen: bestaat de functie uit een logisch samenhangend geheel van voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken?

N.B. Dit wordt per functie bekeken. In de functie van produktiemedewerker metaalbewerking is programmatuur testen een voorbereidende taak, in de functie van werkvoorbereider is dit een uitvoerende taak; voor de produktiemedewerker is klein onderhoud een ondersteunende taak, voor de monteur is dit een uitvoerende taak.

2. Bevat de functie voldoende organiserende taken, zoals functionele contacten met de chef en andere afdelingen, werkoverleg en werken in een taakgroep?

N.B. Dit wordt per functie bekeken. Voor de produktiemedewerker is werkoverleg een organiserende taak, voor de chef is dit overleg met de produktiemedewerkers een uitvoerende taak; overleg van de chef met de bedrijfsleider is in de functie van chef een organiserende taak.

3. Bevat de functie voldoende niet-kortcyclische taken?

4. Bevat de functie een evenwichtige verdeling van gemakkelijke en moeilijke taken?

N.B. Dit wordt bekeken op het niveau van de te beoordelen functie. De moeilijkheidsgraad wordt niet vergeleken met andere functies. Wat in de ene functie een moeilijke taak is kan in een functie met hogere kwalificatievereisten een makkelijke taak zijn.

5. Bevat de functie voldoende autonomie ten aanzien van tempo, volgorde en methode van werken, inrichting van de werkplek en arbeidsomstandigheden?

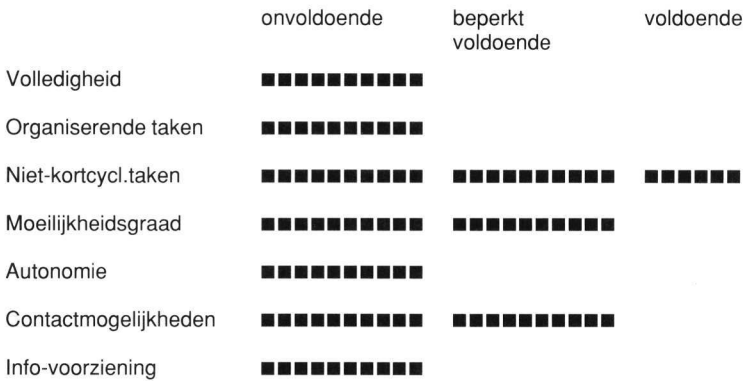
6. Bevat de functie voldoende mogelijkheden voor sociale contacten, niet noodzakelijkerwijs over het werk, en om collega's te ondersteunen?

7. Wordt er voldoende informatie verstrekt over het werk zelf en over de onderneming of instelling?

In de methodiek is zo precies mogelijk aangegeven hoe tot antwoorden op deze vragen kan worden gekomen. Dit resulteert per vraag in een samenvattend antwoord in de vorm van voldoende of beperkt voldoende of onvoldoende. Deze driedeling heeft de volgende betekenis. Wanneer een kwaliteitskenmerk 'voldoende' is bestaan er in relatie met dit kenmerk geen welzijnsrisico's en zijn er geen maatregelen nodig. De beoordeling 'beperkt voldoende' duidt op enig risico. De functie zou nog verbeterd kunnen worden. Maatregelen zijn gewenst. De beoordeling 'onvoldoende' wijst op het bestaan van duidelijke welzijnsrisico's. In dat geval zijn maatregelen noodzakelijk.

Stap 5. Samenstellen van het welzijnsprofiel

Bij deze stap worden de antwoorden van stap 4 in een bepaalde overzichtelijke rapportagevorm gegoten, het zogenaamde welzijnsprofiel met toelichting. Hieronder volgt een voorbeeld van de functie tekstverwerking op een centrale typekamer.



Figuur 4.3 Welzijnsprofiel functie tekstverwerking (bron: Projectgroep WEBA, 1989)

Bij de beoordeling van deze functie spelen de volgende *regelproblemen*, die bij stap 3 zijn geïnventariseerd, een rol. Er zijn vrij vaak problemen vanwege de normen. Kwantitatieve normen zijn er niet. De te verwerken stukken verschillen sterk in omvang en moeilijkheidsgraad. Daarom kan er geen norm voor aantallen stukken of aanslagen worden gesteld. Maar er zijn wel verwachtingen. Dit betekent dus onduidelijkheid over de norm en maakt het moeilijk afspraken te maken met opdrachtgevers.

Een veel voorkomend probleem is dan ook, dat de verlangde opleveringstermijn niet haalbaar blijkt omdat de benodigde tijd verkeerd was geschat. De tekstverwerkster heeft onvoldoende informatie om te beoordelen hoe dwingend de verlangde opleveringstermijn is en op grond daarvan prioriteiten te stellen. Daardoor wordt weleens te gehaast gewerkt en komen invoerfouten en planningsfouten voor.

Aanwijzingen van opdrachtgevers in de tekst (correcties, verplaatsen van delen, enz.) zijn vaak niet duidelijk of verwarrend. Geschreven concepten zijn dikwijls moeilijk te lezen. Dit beïnvloedt de kwaliteit van het werk.

De machines staan regelmatig door storingen stil en dan moet gewacht worden op hulp van secretaresses van andere afdelingen of van programmeurs van de afdeling automatisering. Dit vergroot de tijdsdruk.

Sommige verkeerde handelingen maken dat de tekst verdwijnt. Herstel is dan alleen mogelijk door opnieuw te beginnen. Ook dan ontstaat een extra tijdsprobleem.

Bij de te gebruiken standaard-lay-out van het tekstverwerkingsprogramma komt de presentatie op het scherm niet overeen met die op de print. Dat maakt beoordeling van de vorm moeilijk.

De omgeving levert hinder op. Vooral de algemene verlichting in de werkruimte is niet goed en de plaatsing van de beeldschermen ten opzichte van het buitenlicht is niet optimaal.

Wat betekenen nu de scores in het welzijnsprofiel?

De functie is onvolledig, want zij bestaat vrijwel uitsluitend (voor ongeveer 92% van de tijd) uit uitvoerende taken, te weten: programma kiezen/opstarten, tekst invoeren, vormgeven, controleren, corrigeren, uitprinten, opslaan. De voorbereidende taken beslaan slechts ongeveer 3% van de tijd: werkaanbod doornemen, zo mogelijk volgorde bepalen, machine instellen, zo nodig materiaal aanvullen, administratieve gegevens invoeren. De ondersteunende taken omvatten ook ongeveer 3% van de tijd: opruimen, kleine reparaties, ondersteunen collega's. De functiesamenstelling draagt niet bij aan de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, met name niet, omdat er geen voorbereidende taken ten aanzien van de verwerkingsmethode of vormgeving zijn. Hoewel de medewerkster de eindcontrole niet doet, ziet zij toch wel wat van het resultaat van haar werk terug als zij correcties moet invoeren. Meestal is er echter geen gelegenheid om het waarom van de correcties te bespreken, zodat ook hiervan maar weinig kan worden geleerd. Er is een gebrek aan afwisseling in de taken.

De functie bevat onvoldoende organiserende taken. Er zijn alleen functionele contacten en die beslaan ongeveer 2% van de werktijd. Het werkoverleg, dat eens in de maand plaatsvindt, is niet als organiserende taak opgevat bij de beschrijving. Het komt te weinig voor om een reële mogelijkheid te bieden om problemen aan de orde te stellen en op te lossen. Het functionele contact met de chef lost met name de problemen die tot tijds-

druk leiden niet op, omdat ook diens organiserende taken niet ver genoeg strekken. Er is nauwelijks overleg met opdrachtgevers over vormgeving, planning en prioriteiten. De tekstverwerkster heeft geen contact met de afdeling automatisering. Zij kan haar bezwaren tegen de tekstverwerkingsprogramma's niet of niet effectief naar voren brengen. Zij raakt niet op de hoogte van de mogelijkheden van de gebruikte programma's, en heeft geen inzicht in het bestaan van andere programma's met andere mogelijkheden. Het ontbreken van organiserende taken is een duidelijk stressrisico en belemmert de ontwikkeling van vaktechnische en organisatorische bekwaamheden.

De functie bevat voldoende niet-kortcyclische taken. Geen van de genoemde taken in de functie is kortcyclisch.

De verdeling van gemakkelijke en moeilijke taken is beperkt voldoende. Bij het invoeren van tekst moet de tekstverwerkster nadenken om spellings- en interpunctieregels juist toe te passen. Als interpuncties niet duidelijk zijn aangegeven moet zij de tekst begrijpend lezen, om op de juiste plaatsen alinea's en regels wit in te voeren. Soms komen in de tekst tabellen en schema's voor die niet op routine kunnen worden vervaardigd. De taken zijn niet steeds moeilijk en daarom vormt de moeilijkheidsgraad geen stressrisico. De meeste teksten kunnen routinematig worden ingevoerd, omdat veel van de vormgevingsregels gestandaardiseerd of zelfs geprogrammeerd zijn. Dit aspect draagt bij aan het beperkt zijn van de leermogelijkheden in de functie.

De functie bevat onvoldoende autonomie. Autonomie ten aanzien van het werktempo is er in beperkte mate. De tekstverwerkster pakt of krijgt een stapeltje teksten dat binnen een dagdeel moet worden verwerkt. Dit stapeltje zou een buffer kunnen vormen, ware het niet dat de planning vaak zo krap is, dat vrijwel voortdurend in een hoog tempo gewerkt moet worden. Er is weinig autonomie ten aanzien van de methode van tekstverwerking; vrijwel alles is in procedures of programma's vastgelegd. De autonomie ten aanzien van de werkvolgorde

is beperkt tot keuzemogelijkheden binnen het stapeltje. Het werk is weliswaar plaatsgebonden, maar de tekstverwerkster kan af en toe even van haar plaats af als ze dat wil. De autonomie is onvoldoende om zelfstandig de problemen met de opleveringsdatum en de tijdsdruk op te lossen. Er is geen mogelijkheid om het werk zelf efficiënter in te delen dan wel een betere verwerkingsmethode te kiezen. De tekstverwerkster is onvoldoende geïnstrueerd en van handleidingen voorzien om zelf kleine storingen en problemen met apparatuur en programmatuur op te lossen.

Er is dus een risico van psychische overbelasting. Bovendien draagt het ontbreken van autonomie ten aanzien van de werkmethode bij aan het beperkt aanwezig zijn van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden in de functie.

De functie bevat beperkt voldoende contactmogelijkheden. Tijdens het werk zijn er wel mogelijkheden voor sociaal contact, maar is er door de tijdsdruk weinig gelegenheid elkaar te ondersteunen.

De mogelijkheid om sociale vaardigheden te ontwikkelen is dus beperkt.

Er wordt onvoldoende informatie verstrekt. Informatie van de chef over het werk is zeer eng op de taken toegespitst. Het resultaat komt alleen aan de orde in verband met aan te brengen correcties. De informatie over de apparatuur en de programmatuur blijft beperkt tot de bediening en de gangbare toepassingen. Over de planning, de verdeling van het werk en de personeelsbezetting worden weinig mededelingen gedaan.

De mogelijkheden om de vaktechnische en organisatorische bekwaamheden verder te ontwikkelen zijn dan ook gering.

Informatie over de arbeidsvoorwaarden wordt door de onderneming verstrekt. Over de hele onderneming en de plaats van het eigen werk daarin wordt nauwelijks informatie gegeven. De oorzaken van de voortdurende tijdsdruk zijn zodoende voor de tekstverwerksters niet te begrijpen. Zij kunnen de opgegeven urgentie van teksten daardoor niet op redelijkheid toetsen.

Omdat er dus onvoldoende informatie is om de genoemde regelproblemen te kunnen oplossen bestaat er een stressrisico, dat men soms probeert te verkleinen door een gedrag van zich niet verantwoordelijk voelen.

Fase C. Maatregelen

Stap 6. Het aangeven van welzijnsmaatregelen

Op basis van de beoordeling worden eenvoudige en zo nodig meer complexe maatregelen aangegeven om het welzijnsprofiel te verbeteren. Zie hiervoor hoofdstuk 7.

DE NOODZAAK VAN ORGANISATIEVERNIEUWING

5.1 Voorbeelden

De traditionele bureaucratische vormen van arbeidsorganisatie met een vergaande arbeidsverdeling worden in de jaren '80 en '90 opnieuw ter discussie gesteld. Met name de ondernemers die wat verder kijken dan het jaarlijkse rendement zien in, dat veranderingen van de afzetmarkt en de arbeidsmarkt zouden moeten leiden tot een aangepaste wijze van produceren en dus ook van de organisatie van de arbeid. Bovendien moeten ze wat automatisering betreft de concurrentie bijhouden of liefst een stap voor zijn. Daarnaast krijgen opvattingen over de kwaliteit van de arbeidsinhoud een breder draagvlak door de invoering in 1990 van hierop betrekking hebbende artikelen uit de Arbeidsomstandighedenwet. Ook speelt een rol de toegenomen aandacht voor het grote aantal arbeidsongeschikten, dat om psychische redenen wordt afgekeurd. Deze ontwikkelingen kunnen geïllustreerd worden aan de hand van enkele voorbeelden.

Coveco

Bij het vleesverwerkende bedrijf Coveco in Weert bestaan al jarenlang vage plannen voor een nieuwe fabriek. De ondernemingsraad besluit om daarop niet langer te wachten en zelf in actie te komen. De arbo-commissie van de OR had al eerder een arbo-beleidsplan gemaakt en stelt nu, dat de nieuwe fabriek moet voldoen aan de punten uit dat beleidsplan en aan het welzijnsartikel (art. 3) van de Arbwet. Bovendien wenst de OR ondersteuning van een externe adviseur. De belangrijkste punten uit het beleidsplan zijn: aangepaste werkhoogte en werkkleding, ongezond werken

minimaliseren, mogelijkheid tot ontplooiing, beperking van geluidsoverlast, verbetering van de relatie tussen leiding en medewerkers, resultaat van het eigen werk zichtbaar maken, een opgeruimde werkplek met voldoende licht en het voorkomen van eentonige arbeid. De OR realiseert zich dat het niet voldoende is om te stellen, dat het resultaat van de nieuwe fabriek aan deze eisen moet voldoen. Werknemersvertegenwoordigers zullen bij het ontwerpen van de nieuwe fabriek betrokken moeten worden. Om zich daarop voor te bereiden organiseert de OR twee cursussen. De eerste cursus gaat over alternatieve ontwerpen van arbeidsorganisatie. Men wil beslagen ten ijs komen bij het bekritisseren van de traditionele vorm van arbeidsverdeling. In de tweede cursus worden de technologische ontwikkelingen in de vleesindustrie besproken. De aanleiding daarvoor is dat er een plan van het Produktschap voor Vlees en Vee (PVV) ligt voor vergaande automatisering. Bij dit plan kunnen vraagtekens worden gezet ten aanzien van een aantal aspecten van kwaliteit van de arbeid. In beide cursussen komt bovendien aan de orde hoe verlies van werkgelegenheid voorkomen kan worden, en hoe het proces van beïnvloeding kan worden georganiseerd. Met een pakket 'sociale ontwerpeisen' begint de OR, geadviseerd door een externe deskundige, vervolgens aan een langdurig proces van onderhandelen over de nieuwe fabriek. Dit proces wordt nog eens ondersteund door een onderzoek onder de betrokken werknemers naar hun wensen op het gebied van kwaliteit van de arbeid.

Wat betreft de resultaten vanuit het gezichtspunt van de OR somt Bouwman (zie literatuurlijst) de volgende plus- en minpunten op. Een groot deel van de werkgelegenheid in Weert is behouden. Op het punt van de arbeidsomstandigheden zijn aanzienlijke verbeteringen tot stand gebracht. Op veel plaatsen is een akoestische lay-out gemaakt om lawaai te bestrijden, tocht is gereduceerd en vrijwel elke afdeling heeft ruim uitzicht naar buiten. Bij de darmverwerking zijn eenzame arbeidsplaatsen vermeden door werkplekken bij elkaar te groeperen ('loops' in de 'routing' aan te brengen), zodat men elkaar kan aanspreken tijdens het werk. Belas-

tende werkhoudingen zijn door tal van ergonomische maatregelen verbeterd en minder eenzijdig gemaakt door op een aantal afdelingen taken samen te voegen. In de snijzaal is gekozen voor een organisatie van het produktieproces, waarbij na het voorbereiden de slachtdelen via een bandensysteem worden doorge-
stuurd naar werkstations. Aan de werkstations kunnen zeven tot negen mensen werken. Als groep kunnen ze besluiten of iedereen alle handelingen verricht of dat ieder een beperkt aantal handelingen doet. Werktempo en werkmethode kunnen in hoge mate door de medewerkers zelf worden bepaald. De groep moet wel aan een bepaalde produktienorm voldoen, maar deze norm wordt niet zoals voorheen vastgelegd door het tempo van de lopende band. Om controle van individuele prestaties te voorkomen is afgesproken dat wegen, meten en registreren slechts aan het begin en aan het einde van de snijzaal zal plaatsvinden. Er zijn echter nog tal van minpunten. De werkdruk is volgens de OR nog steeds te hoog. De organisatie en 'routing' van de slachtlijn zijn niet gewijzigd en die van de darmaf-
deling slechts in beperkte mate. Veel arbeidsomstandig-
heden vragen nog om voortzetting van de actie.

DAF Trucks

Bij DAF Trucks in Eindhoven wordt in de jaren '80 een reddingsoperatie in gang gezet voor de fabriek die mechanische componenten levert voor trucks en motoren. Het initiatief ligt bij de bedrijfsleiding en de ondernemingsraad adviseert over de voorgenomen veranderingen. Buyse, Fruytier en Van Amelsvoort beschrijven de vernieuwing als volgt.

De problemen betreffen met name de hoofdafdeling Universeel, die een breed pakket van onderdelen fabriceert en waar vooral bewerkingen plaatsvinden als boren, frezen, kotten en draaien. De produktie is op een traditionele manier georganiseerd. Voor elke bewerking bestaat een aparte afdeling of groep. De produkten worden veelvuldig van afdeling naar afdeling verplaatst, de doorlooptijden zijn lang en de voorraad onderhanden werk is groot. Langs de wanden van de fabriek staan de tussenvorraden vaak huizenhoog opgestapeld. De grote verscheidenheid van produkttypes en de grote varia-

tie in de volgorde van bewerkingen maakt een omvangrijk en complex besturingssysteem noodzakelijk. Daarbij doen zich echter voortdurend problemen voor. Series producten zijn vaak te laat, maar soms ook te vroeg klaar. De kwaliteit laat te wensen over. Veel producten moeten opnieuw worden bewerkt of worden weggegooid als de fouten onherstelbaar zijn. Kwaliteitscontroleurs zijn voortdurend bezig een acceptabel niveau te handhaven. De produktiemedewerkers voelen zich nauwelijks verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun werk, omdat ze elk maar een kleine bijdrage leveren aan een grote hoeveelheid verschillende producten. Behalve de kwaliteitszorg worden ook alle andere indirecte taken verzorgd door ondersteunende afdelingen. Er lopen in de produktiehal transporteurs, werkvoorbereiders, planners, onderhoudsmensen en stellers rond. Voor de produktiemedewerkers blijven slechts een aantal eenvoudige routinewerkzaamheden over. Daaraan is weinig eer te behalen. Het verzuim en verloop onder de produktiemedewerkers is aanzienlijk. Het verouderde machinepark maakt de problemen alleen maar groter. De machines zijn star, omstellen kost veel tijd en het wordt steeds moeilijker om met deze machines aan de verscherpte kwaliteitseisen te voldoen. De hoge kosten van voorraden, herstel, indirect personeel, verzuim, verloop en afkeur komen tot uitdrukking in de kostprijs van de producten. De hoofdafdeling raakt stukje bij beetje haar orderportefeuille kwijt aan externe leveranciers. Als er niets gebeurt zal de fabriek op korte termijn moeten worden gesloten.

Om dit te voorkomen wordt een ingrijpend vernieuwingsplan doorgevoerd. Er worden grote investeringen gedaan in geautomatiseerde produktiemiddelen. De nieuwe machines zijn veel flexibeler, wat een enorme besparing van omsteltijd oplevert. Tegelijk met die investeringen worden veranderingen doorgevoerd in de organisatie van de produktie. Deze zijn gebaseerd op ontwerpprincipes van de moderne sociotechniek. Produktiemedewerkers en produktiemiddelen worden gegroepeerd naar producten. Dit houdt in dat alle bewerkingen aan een bepaald pakket producten zoveel mogelijk worden uitgevoerd door één groep mensen.

DAF gebruikt hiervoor de naam 'cel'. Op een voor- en nabewerking na (die te kostbaar zijn om daarvoor in elke cel aparte machines neer te zetten) passeert een produkt slechts één cel. Hierdoor wordt het produktieproces beter beheerst. De cel is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit, stipte levering, personele bezetting, veiligheid, klein onderhoud, aanvragen materiaal, detailplanning, technische storingen oplossen, aanmaken en verbeteren van computerprogramma's, inwerken van nieuwe medewerkers en de administratie van produktiecijfers. Op deze wijze worden de bekwaamheden van de produktiemedewerkers beter benut en wordt hun creativiteit gestimuleerd. Ze lossen zelf problemen op en zijn voortdurend bezig met het verbeteren van doelmatigheid en doeltreffendheid.

Door deze veranderingen nemen de loonkosten voor het directe personeel toe, maar tegelijk kan het aantal indirecte medewerkers (vroeger in ruime mate aanwezig) sterk gereduceerd worden en zijn de personele kosten per saldo lager. Alle belangrijke prestatiecriteria zijn verbeterd: de doorlooptijd is korter; de voorraden zijn veel kleiner; de schrootkosten zijn aanzienlijk lager; er is minder verzuim en verloop. Alleen de nieuwe machines betekenen al een flinke verbetering ten opzichte van vroeger, maar de positieve effecten zijn toch vooral toe te schrijven aan de nieuwe organisatie van de produktie. Het nieuwe produktieproces is eenvoudiger en gebaseerd op het principe dat wat mensen op een lager niveau kunnen regelen, ook op dat niveau geregeld moet worden. Terwijl vroeger het regelen bijna uitsluitend op centraal niveau plaatsvond door de bedrijfsleiding, ondersteund door indirecte afdelingen zoals planning en werkvoorbereiding, is het regelen nu zoveel mogelijk gedecentraliseerd. De processen zijn eenduidig en helder waardoor ook het besturen van het produktieproces weinig complex is. Door deze vernieuwingen is de mogelijkheid om het produktieproces continu te verbeteren in de organisatievorm ingebakken. De hoofdafdeling werkt nu (in 1990) goedkoper, flexibeler en sneller. Verschillende produkten, die voorheen werden uitbesteed, worden weer in huis gemaakt.

Aegon

De Nederlandse werkmaatschappij van het internationale verzekeringsconcern Aegon is het resultaat van een fusie in het begin van de jaren '80 tussen twee middelgrote verzekeringsmaatschappijen. In de tweede helft van de jaren '80 neemt de leiding van het bedrijfs-onderdeel Leven Collectief zich voor, een nieuw geautomatiseerd systeem te gaan ontwikkelen. Dit systeem zou betere verwerking en administratie van verzekeringen mogelijk moeten maken, betere managementinformatie moeten opleveren, een koppeling met kantoorautomatisering (tekstverwerking) moeten realiseren en de werkwijzen van de twee oorspronkelijke organisaties beter moeten integreren. De afdeling Personeelszaken is zich ervan bewust, dat invoering van een nieuw geautomatiseerd systeem gevolgen zal hebben voor de organisatie van het werk en voor de taken van de medewerkers. Omdat de afdeling onvoldoende capaciteit heeft om zelf deze consequenties aan te pakken, worden externe adviseurs om ondersteuning gevraagd. Zo start een organisatieveranderingsproject dat enige jaren zou gaan duren. Voor de beschrijving van enkele onderdelen daarvan wordt in deze tekst geput uit de rapportage van Boonstra (zie literatuurlijst).

De ondernemingsraad wordt in de Overlegvergadering op de hoogte gehouden en zo nodig om advies gevraagd. De directe medewerkers worden enkele keren geraadpleegd, zowel over de kwaliteit van de bestaande arbeid als over mogelijke knelpunten in de voorgestelde nieuwe situatie. Uiteraard wordt ook het middenkader bij de veranderingen betrokken. Discussie over de resultaten van een uitgebreide bedrijfsdiagnose leidt tot een verbreding van de doelstellingen van het veranderingsproject. Om de eigen, als redelijk ervaren marktpositie te handhaven zou het bedrijf de dienstverlening moeten verbeteren. Dat betekent een meer klant- en marktgerichte benadering, onder andere in de vorm van een gevarieerd productenpakket, waarin op flexibele wijze veranderingen kunnen worden aangebracht. De onderneming hoopt de verhouding tussen prijs en kwaliteit te verbeteren door opvoering van de kwaliteit bij gelijkblijvende prijs. De huidige technologie binnen het be-

drijfsonderdeel Leven Collectief kenmerkt zich door veel verschillende, naast elkaar gebruikte systemen. Deze situatie beperkt de mogelijkheden voor informatie-overdracht en is een belemmering voor een flexibele arbeidsorganisatie. Integratie en vernieuwing van de bestaande systemen is noodzakelijk, maar lijkt op korte termijn niet haalbaar omdat de organisatie daarvoor niet optimaal is ingericht. Uit de diagnose van de organisatie van het dienstverleningsproces komt naar voren, dat de huidige organisatie wordt gekenmerkt door een vergaande arbeidsverdeling en door het groeperen van verschillende 'bewerkingen' zoals offertes, overeenkomsten, administratie en schade-afhandeling in verschillende afdelingen. Deze organisatie maakt het moeilijk om klantvriendelijk te opereren en om flexibel in te spelen op toekomstige veranderingen op de markt. Voornaamste bezwaren zijn de hoeveelheid contactpunten voor de klant, de traagheid van behandeling van vragen en wijzigingen in verzekeringen, de versnippering van de informatie over één klant en de als gevolg van dit alles benodigde hoeveelheid interne communicatie. Verder probeert de bedrijfsleiding de werkprocessen te precies voor te schrijven (formaliseren) en dit te gelijkvormig te doen (standaardiseren). Dit leidt tot verstarring van de organisatie en tot een geringe besluitvaardigheid. De organisatie van het dienstverleningsproces waarin afdelingen zich bezighouden met deeltaken, leidt noodzakelijkerwijs tot veel regulering en controle, omdat deze deeltaken op elkaar afgestemd moeten worden. De medewerkers die deze deeltaken verrichten, ervaren de regulering en controle als een beperking van hun zelfstandigheid en vrijheid. Ze hebben weinig variatie in hun werk; ze zien er niet duidelijk de resultaten van en er wordt slechts een beperkt en eenzijdig beroep gedaan op hun kennis en vaardigheden. Verder worden medewerkers nauwelijks gestimuleerd tot het ontplooiën van initiatieven. Dit is het werk van de chef die daarnaast controleert, beslissingen neemt en op de produktie let.

Deze diagnose leidt na diverse overlegondes tot een plan voor een nieuwe organisatie van de dienstverlening. Wat de vernieuwing van de technologie betreft

besluit men niet een nieuw systeem te bouwen, maar bestaande systemen aan te passen en te integreren. In de organisatie wordt het aantal van vier management-niveaus teruggebracht tot maximaal drie. Vervolgens wordt het hele dienstverleningsproces opgesplitst in een aantal stromen, die elk bestaan uit een samenhangend geheel van werkzaamheden. Het belangrijkste criterium om stromen te onderscheiden is dat elke stroom zich richt op een specifiek deel van de markt, dat wil zeggen een groep klanten en niet een type bewerkingen zoals voorheen. In elke stroom krijgen de betrokken medewerkers als groep een eigen 'resultaatverantwoordelijkheid'. Hiermee wordt de arbeidsverdeling op het niveau van het totale dienstverleningsproces teruggedrongen en ontstaan mogelijkheden om binnen elke stroom in de afzonderlijke functies meer variatie, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid te brengen dan in de oude situatie. De bedoeling is dat de nieuwe organisatie van de arbeid uiteindelijk resulteert in teams waarin administratieve en commerciële werkzaamheden zoals offertes, overeenkomsten, administratie en contacten met de klant zijn gecombineerd. De activiteiten voor een bepaalde groep klanten worden van kop (polisacceptatie) tot staart (schade-afhandeling) in hetzelfde team uitgevoerd. Hiervan verwachten management en OR een verbetering van de klantvriendelijkheid, de beheersbaarheid en de flexibiliteit van de organisatie, alsook een verbetering van de kwaliteit van de arbeid. Er is voor gekozen de stap naar teams niet in één keer te zetten, omdat het verschil met de oude situatie groot is. Er is een geleidelijk proces op gang gekomen, waarin men leert in teamverband te werken en administratieve en commerciële taken te combineren. Bovendien kan het middenkader er dan aan wennen om leiding te geven aan teams.

Unichema

Het chemische bedrijf Unichema in Gouda, onderdeel van Unilever, verwerkt dierlijke en plantaardige vetten tot een scala van verkoopbare producten. Specifieke bewerkingen vinden plaats in verschillende produktie-afdelingen, die een soort fabriekjes in de fabriek zijn. Er is sprake van een complex systeem van bewerkingen,

transport en tussenopslag, waarbinnen een goede onderlinge afstemming wenselijk is voor een efficiënte, op kwaliteit en flexibiliteit gerichte bedrijfsvoering. De afnemers stellen steeds hogere eisen aan kwaliteit en aflevertijd. De produktieprocessen werden lokaal, vanuit afdelingscontrolekamers bestuurd en bewaakt. In 1986 neemt de directie zich voor om in plaats van een aantal lokale controlekamers één centrale controlekamer in te richten en daarvoor een nieuw gebouw te plaatsen. Bovendien moet daarin de besturing van de produktie gekoppeld worden aan logistieke en planningsprocessen. Men spreekt van het produktie-, bestuur- en regelcentrum, kortweg PBRC.

De ondernemingsraad krijgt een adviesaanvraag voorgelegd en merkt op, dat daarin nog vrijwel niets staat over mogelijke gevolgen voor de werkgelegenheid, de inhoud van functies en de arbeidsomstandigheden. Om adviezen daarover te ontwikkelen trekt de OR met instemming van de bedrijfsleiding een externe adviseur aan. Die organiseert samen met de OR om te beginnen een tweedaagse cursus over automatisering in de procesindustrie. Enkele onderdelen van de cursus worden bijgewoond door de bedrijfsleiding en door de projectleider, die de plannen voor de nieuwe investering uitwerkt. De belangrijkste resultaten van de cursus zijn de afspraak met de directie om voor de duur van het project permanent overleg te organiseren, en een OR-lijst van globale eisen ten aanzien van de werkgelegenheid (geen gedwongen ontslagen), de inhoud van de nieuwe functies (o.a.: geen functieverarming, geen eenzame functies), de arbeidsomstandigheden (ergonomisch verantwoorde inrichting van de centrale controlekamer) en de arbeidsvoorwaarden (o.a.: geen verlaging van functieniveaus). De opleiding voor de nieuwe functies moet openstaan voor iedereen die dat wil. Daarmee kan voorkomen worden dat de bestaande segmentering tussen laaggekwalificeerde handmatige functies en redelijk gekwalificeerde operatorfuncties al bij voorbaat zou leiden tot ontslag voor de eerste groep. De adviesaanvraag wordt gesplitst in twee delen: de investering in het PBRC-gebouw en de reorganisatie van mensen en middelen.

investering in het gebouw. De andere kwestie vraagt meer overleg en tijd. Het overleg krijgt gestalte in de vorm van een samenwerkingsgroep, kortweg SAM genoemd, waarin vertegenwoordigers van de bedrijfsleiding en de OR zitten, alsmede de projectleider en de adviseur van de raad. De SAM stelt een protocol op, de Leidraad genoemd, waaraan ontwikkelingen in het project getoetst zullen worden. De Leidraad bevat zowel algemene specificaties voor de projectresultaten als voor het te voeren overleg. Daarmee wordt ervaring opgedaan in een tussenstap, het bijeenbrengen van de besturing van een beperkt aantal processen in een bestaande ruimte. Als na enkele jaren het licht voor de investering in een nieuwe ruimte definitief op groen gaat, kan de SAM aan de formulering van het eindrapport beginnen.

In een intern rapport vat Brouwers de resultaten van het overleg als volgt samen. De opzet van het PBRC is primair gericht op een meer efficiënte bedrijfsvoering. Alle betrokkenen gaan ervan uit dat zinvolle arbeid en goede arbeidsomstandigheden daarvoor belangrijke sociale voorwaarden zijn. Er zijn afspraken gemaakt over welke productie-afdelingen in welke tijdsfasering vanuit het PBRC bestuurd zullen worden en over de technologische voorwaarden waaraan voldaan moet zijn. De kwaliteit van de inhoud van de nieuwe functies is apart onderzocht. Naast duidelijke pluspunten zijn ook enkele verwachte knelpunten aangegeven. Een pluspunt is bijvoorbeeld dat er functies van een kwalitatief hoger niveau ontstaan, die in het nieuwe functiewaarderingsstelsel ook hoger beloond zullen worden. Een voorbeeld van een knelpunt is, dat er in de bestaande plannen nog steeds eenzame functies voorkomen, hoewel het aantal eenzame functies kleiner wordt. Om de knelpunten weg te nemen zijn acties op korte en langere termijn voorgenomen. De verhouding tussen hiërarchische posities is verduidelijkt en op onderdelen aangepast. Centraal staat de eigen verantwoordelijkheid en de zelfstandige uitoefening van de verschillende functies op alle niveaus. De opleidingen worden niet alleen gericht op de direct operationele behoefte, maar ook op een bredere kwalificatie van de werknemers. Hiermee

speelt men zowel in op toekomstige ontwikkelingen in het bedrijf als op het belang van de medewerkers met het oog op een andere functie vervulling. De opleidingsprocedure en de doorgroeimogelijkheden zijn verduidelijkt. Over de inrichting van de centrale controlekamer en het controlelaboratorium is uitgebreid gesproken met het betrokken personeel en zijn ergonomische adviezen ingewonnen bij gespecialiseerde externe deskundigen. Het opzetten van werkoverleg is als zwaartepunt in het beleid aangemerkt. Dit zou zowel de kwaliteit van de arbeid als die van de organisatie moeten verbeteren. Een belangrijke taak van het werkoverleg is om bij de feitelijke invoering van de centrale besturing en bij de feitelijke inrichting van de centrale controlekamer allerlei concrete aspecten van het werk te regelen, waarover de SAM zich nog slechts in algemene termen kon uitlaten.

Brouwers noemt de resultaten niet spectaculair, maar wel belangwekkend. In het aanvankelijk als technische innovatie gepresenteerde project is de aandacht vooral komen te liggen op organisatieontwikkeling. Daarbij is aan een veelheid van relevante aspecten aandacht besteed. Bovendien gebeurde dit niet achteraf, maar vanaf het begin. Dit alles heeft plaatsgevonden in een proces van samenwerking en onderhandeling tussen bedrijfsleiding en werknemersvertegenwoordiging met behoud van ieders verantwoordelijkheid. Onderweg zijn er zeker 'hobbels' en botsingen geweest, maar die zijn door een positieve inzet van alle betrokkenen altijd bespreekbaar gebleven.

5.2 Algemene trends

Marktgerichtheid

In deze voorbeelden wordt iets duidelijk van de algemene trends die in het begin van deze paragraaf kort zijn aangeduid. De afzetmarkt verandert doordat klanten hogere eisen stellen aan kwaliteit en korte levertijden vragen. Ze hebben verschillende wensen en willen producten die daarop toegesneden zijn. Deze wensen veranderen bovendien steeds sneller. De klanten kunnen deze eisen stellen door de toegenomen concurrentie en

doordat ze weten dat er technisch steeds meer mogelijk is wat snelheid en kwaliteit betreft. Enigszins vereenvoudigd samengevat kan worden gezegd, dat ondernemingen vroeger produkten maakten en die dan probeerden te verkopen, terwijl men tegenwoordig de produktie vaker aanpast aan de reeds bekende vraag. Kwaliteit en flexibiliteit zijn de centrale doelstellingen van de hedendaagse onderneming geworden.

Deze doelstellingen zouden mede bereikt moeten worden door het personeel multi-inzetbaar te maken voor de bestaande functies en door een verdergaande automatisering, die tevens tot een besparing op personeelskosten zou kunnen leiden. In de jaren '70 en in de eerste helft van de jaren '80 hebben veel ondernemingen gedacht, dat functieverbreiding en automatisering de belangrijkste vernieuwingen waren. Dat bleek echter een misvatting. Men realiseerde de beoogde doelen vaak niet en de automatiseringskosten pakten doorgaans veel hoger uit dan gedacht. Dit was voornamelijk het gevolg van twee grote fouten, zoals achteraf kan worden vastgesteld.

Fouten

De eerste fout was dat de bedrijfsleiding functies begon te verbreden en begon te automatiseren zonder eerst na te gaan hoe de organisatie van het produktieproces verbeterd moest worden. Allerlei fouten en zwakke punten in de organisatie, die in de loop van de tijd waren ontstaan en waaraan men gewend was geraakt, bleven bestaan of werden meegeautomatiseerd, waardoor ze nog sterker dan voorheen negatief doorwerkten in de produktieresultaten. Bovendien vraagt het optimaal benutten van nieuwe technologie op zichzelf al vaak andere vormen van produktieorganisatie. Een lopende band wordt niet flexibeler als een aantal mensen door automaten wordt vervangen; evenmin is dat vanzelf het geval als polisbehandelaars in een verzekeringsbedrijf een personal computer in plaats van een schrijfmachine krijgen.

De tweede fout was dat het personeel onvoldoende bij de vernieuwingen werd betrokken. Van hun kennis van het produktieproces werd niet genoeg gebruik gemaakt, zodat bijvoorbeeld software-ontwikkelaars vaak

programmatuur maakten die niet goed bleek te werken. Opleidingen startten nogal eens te laat en waren dikwijls inadequaat. Bovendien kregen werknemers nauwelijks zicht op, laat staan garanties over de werkgelegenheid en over de inhoud, de belasting, de omstandigheden en de voorwaarden van de nieuwe arbeid. De motivatie om aan veranderingen mee te werken bleef dan ook in veel gevallen gering. Deze fouten worden tegenwoordig wel in brede kring onderkend, maar in de praktijk blijkt het moeilijk ze volledig te voorkomen. Dat hangt zowel samen met een gebrek aan kennis over het herontwerpen van complexe organisaties (primair een zaak van technisch-organisatorische beheersing) als met een zekere koudwatervrees om werknemers echt bij de veranderingen te betrekken en daarover te onderhandelen (primair een zaak van sociale beheersing).

Over de theorie van het herontwerpen van organisaties gaat het volgende hoofdstuk. De organisatieverandering en de betrokkenheid van werknemers daarbij komen vooral in hoofdstuk 8 aan de orde.

6.1 Integraal ontwerpen

Uit bovenstaande voorbeelden en vele andere ervaringen wordt duidelijk, dat het verbeteren van productieprocessen door alleen naar het onderdeel technologie te kijken meestal niet effectief is. Het is van belang om eerst de structuur van de arbeidsverdeling op organisatieniveau vast te leggen en daarbij rekening te houden met de vraag welke produkten of diensten men voor welke markt of klanten wil maken. Dit wordt wel kort samengevat in de stelling: eerst structureren, dan automatiseren.

Eenzelfde gedachtengang kan worden gevolgd wanneer het verbeteren van het aspect kwaliteit van de arbeid de primaire doelstelling is van het herontwerpen van de organisatie. Aan het eind van hoofdstuk 2 is al gezegd, dat de vroegere experimenten met werkstructurering slechts tot gedeeltelijke en tijdelijke resultaten hebben geleid, omdat het herontwerpen beperkt bleef tot het niveau van functies en werkplekken. Ook voor de doelstelling kwaliteit van de arbeid geldt de stelling, dat betere resultaten bereikt kunnen worden als met de structuur van de arbeidsverdeling op organisatieniveau in het herontwerpproces wordt gestart.

Verder is gebleken dat de kans op positieve resultaten aanzienlijk groter is als het sociale beleid van de onderneming (bijvoorbeeld werkzekerheid, arbeidsomstandigheden, opleidingen, arbeidsvoorwaarden) niet pas achteraf geformuleerd wordt, maar vanaf het begin van het veranderingsproces.

Uit deze conclusies is een algemene regel af te leiden:

Welk onderdeel of aspect men ook als aanleiding neemt om te gaan herontwerpen (nieuwe producten of diensten, techniek, kwaliteit van de arbeid, enz.), goede resultaten kunnen over het algemeen pas worden bereikt als er sprake is van integraal ontwerpen. Deze uitdrukking geeft aan dat organisatie, techniek en sociaal beleid tijdens het hele ontwerpproces in hun onderlinge samenhang worden bekeken. Dit betekent onder meer het op elkaar betrekken van de verschillende niveaus van actie: werkplekken/functies, afdelingen, onderneming en het maatschappelijk niveau van afzetmarkten/arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen. Uit deze omschrijving van integraal ontwerpen vloeit voort, dat er tijdens het ontwerpproces samenwerking nodig is tussen verschillende deskundigen (financieel-economische stafdiensten, P&O-functionarissen, technici, informatici, arbo-deskundigen) en tussen belanghebbende partijen (het management op de verschillende niveaus, werknemersgroeperingen en de vertegenwoordigers daarvan).

6.2 Vormen van technisch-organisatorische beheersing

Begrippen

Alvorens de belangrijkste typen van organisatie-ontwerp te bespreken is het zinvol om enkele daarbij te gebruiken begrippen te behandelen. Deze begrippen vergemakkelijken de analyse van de situatie in de eigen onderneming of instelling en maken het bovendien beter mogelijk om criteria op te stellen, wanneer herontwerpen - van bijvoorbeeld een afdeling - aan de orde is.

Het vormgeven van de *structuur van de arbeidsverdeling* vindt plaats in fasen die elkaar inhoudelijk en in de tijd gedeeltelijk overlappen.

Eerst leggen ontwerpers globaal de organisatie van de productie (of de dienstverlening of de behandeling van patiënten) vast: de groepering en de koppeling van

afdelingen en van bewerkingen. Het resultaat daarvan wordt de *produktie-organisatie* genoemd. Daarmee is met name aangegeven hoe het 'produkt in wording' (of de dienst of de patiënt) door het productieproces (of dienstverleningsproces of behandelingsproces) loopt: langs welke bewerkingsstations het produkt loopt en in welke volgorde, welke produkten bij elkaar worden genomen, hoeveel produktielijnen er zijn.

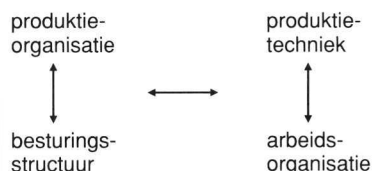
Vervolgens komt de verdeling van het werk tussen mensen en machines aan de orde. Deze verdeling wordt aangeduid met het begrip *produktietechniek*. De produktietechniek heeft vooral betrekking op het niveau van mechanisering en automatisering.

Ten slotte groepeert men de overgebleven arbeidstaken tot functies. De uitkomst daarvan wordt de *arbeidsorganisatie* genoemd.

In alle fasen - van globaal naar gedetailleerd - besteden de ontwerpers aandacht aan de besturing van het productieproces: de groepering en koppeling van regelkringen, wie wat regelt op welk niveau en hoe dat moet gebeuren. Een regelkring houdt op basis van normen een bepaald uitvoerend procesdeel op zijn koers via de kringloop van waarnemen → beoordelen → ingrijpen. Het geheel van regelkringen wordt aangeduid met het begrip *besturingsstructuur*.

Productie-organisatie, besturingsstructuur, produktietechniek en arbeidsorganisatie vormen samen de structuur van de arbeidsverdeling.

Buiten beschouwing blijft hier dat het ontwerp van produkten (of diensten of behandelingen) van invloed kan zijn op onderdelen van de structuur van de arbeidsverdeling. Te denken valt aan het aantal componenten waaruit een produkt bestaat, de gebruikte materialen, typen verzekeringen of behandelingsmethoden voor categorieën patiënten.



Figuur 6.1 Structuur van de arbeidsverdeling

De structuur van de arbeidsverdeling wordt sterk bepaald door de produktie-organisatie. Daarmee is immers in grote lijnen al vastgelegd hoe de besturingsstructuur er uit zal zien en daarmee is globaal de ruimte aangegeven waarbinnen keuzes ten aanzien van produktietechniek en arbeidsorganisatie mogelijk zijn. Meestal worden er, bijvoorbeeld door de Groep Socio-techniek, drie grondvormen van produktie-organisatie onderscheiden. Bij de hiernavolgende bespreking daarvan komen per grondvorm ook de besturingsstructuur, de produktietechniek en de arbeidsorganisatie aan de orde.

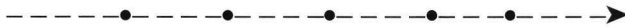
Lijnstructuur

De eerste vorm is de lijnstructuur. De produktie-organisatie wordt gekenmerkt door een lijn waarlangs in één richting series van verschillende produkten achter elkaar de bewerkingsstations passeren. Per station wordt meestal slechts één bewerking uitgevoerd. Het klassieke voorbeeld is de lopende band.

De besturing vindt centraal en dus vanaf grote afstand plaats.

De produktietechniek kan variëren van overwegend handmatige produktie tot het inzetten van machines per station en volledige automatisering van de lijn. Bij een hoge graad van automatisering gebeurt de besturing over het algemeen met behulp van informatiesystemen die zijn gericht op ondersteuning van het werk van het hogere management en van stafdiensten.

De arbeidsorganisatie kent doorgaans een sterke arbeidsverdeling tussen afdelingen en tussen functies. Elke werknemer bezet een vast station.



Figuur 6.2 De lijnstructuur

Functionele structuur

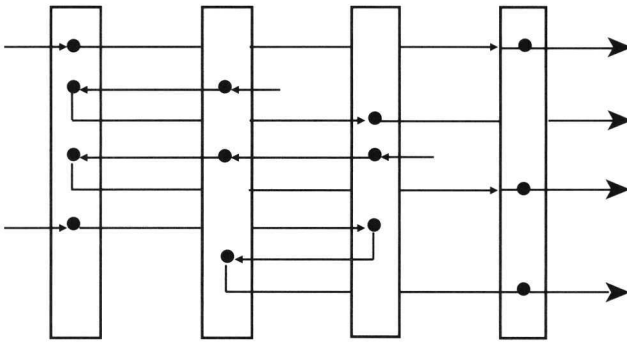
De tweede vorm is de functionele structuur. De produktie-organisatie kenmerkt zich doordat orders van veelal niet-identieke produkten of halfprodukten alle of enkele van op bepaalde bewerkingen gespecialiseerde (functionele) afdelingen passeren. Een voorbeeld is een me-

taalbedrijf waar aparte afdelingen bestaan voor frezen, boren en slijpen.

De besturing van het productieproces vindt ook hier doorgaans centraal en vanaf grote afstand plaats. Een ander voorbeeld is een ziekenhuis, waar een patiënt met buikklachten al gauw met meer dan een afdeling te maken krijgt: interne geneeskunde, infectieziekten, de röntgenafdeling en wellicht ook chirurgie. Een deel van de besturing is in dit voorbeeld op afdelingsniveau gesitueerd.

De produktietechniek in de functionele structuur kan zeer verschillend zijn, ook tussen afdelingen. Waar informatiesystemen worden gebruikt betreft het meestal managementinformatiesystemen, die vooral geschikt zijn voor centrale planning en informatievoorziening.

De arbeidsorganisatie kent een sterke arbeidsverdeling tussen afdelingen, en binnen afdelingen ook tussen functies.



Figuur 6.3 De functionele structuur (bron: Groep Sociotechniek, 1986)

Stroomsgewijze structuur

De derde vorm - die tot nu toe veel minder vaak voorkomt dan de eerder genoemde twee vormen - is de stroomsgewijze structuur. Het belangrijkste kenmerk van deze produktie-organisatie is, dat er verschillende produktiestromen naast elkaar (parallel) bestaan (zie figuur 6.4). Er worden groepen van orders samengesteld, die min of meer dezelfde, logisch samenhangende bewerkingen vragen. Elke groep van orders doorloopt een eigen produktiestroom waarin die verschillende bewerkingen plaatsvinden.

Een voorbeeld in de herenconfectie is, dat er aparte stromen bestaan voor pantalons en colberts. Zo'n stroom kan weer worden opgedeeld in stukken (segmenten), die bewerkingstechnisch een eenheid vormen, zodat besturing per segment mogelijk is. In het voorbeeld van de colberts kan dit betekenen een segment voorpanden, een segment achterpanden en een segment assemblage van voorpand, achterpand, mouwen en kraag. Binnen segmenten worden per station zo mogelijk meerdere bewerkingen uitgevoerd.

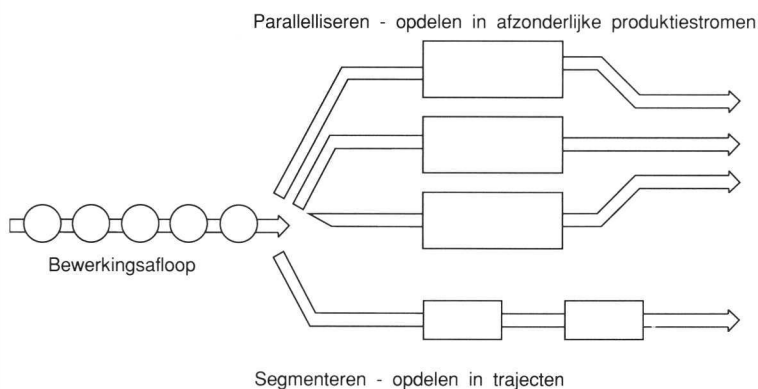
In verdergaande vormen van een stroomsgewijze structuur zijn planning, werkvoorbereiding, onderhoud en controle niet meer of niet meer volledig in aparte afdelingen ondergebracht, maar geheel of voor een deel aan afzonderlijke stromen gekoppeld (zie figuur 6.5).

De besturingsstructuur is minder centraal dan bij de lijn- en functionele structuur. Klantenorders worden op centraal niveau gesorteerd op gelijkvormigheid en omgezet in produktie-orders. De produktiegroepen in de produktiesegmenten maken vervolgens de detailplanning en sturen het proces op decentraal niveau. Dit betreft bijvoorbeeld de aanvoer van grondstoffen en halfprodukten, benevens de produktieregistratie. Deze terminologie doet erg aan de industrie denken, maar zoals reeds eerder opgemerkt, gaat de redenering ook op voor dienstverlenings- en behandelingenprocessen. Decentrale besturing bij groepsverpleging in de gezondheidszorg heeft bijvoorbeeld betrekking op de aanvoer van medicijnen en hulpmiddelen en op de planning en registratie van behandelingen. Informatiesystemen zijn zo ingericht dat decentrale planning en informatievoorziening tot en met het laagste niveau in de organisatie mogelijk is.

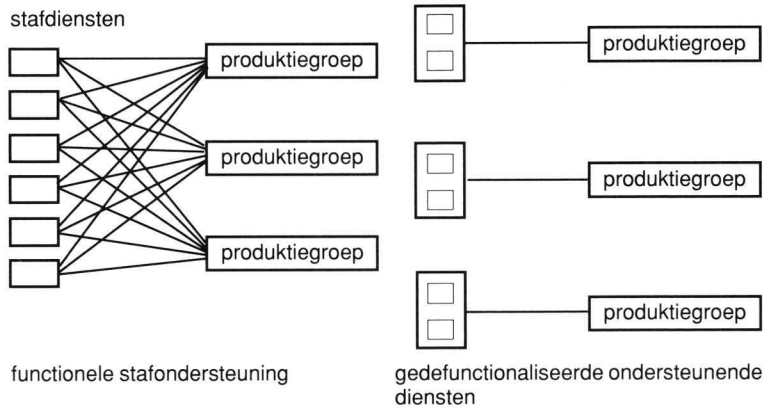
De produktietechniek kan ook in de stroomsgewijze structuur zeer verschillend zijn en hangt samen met de marktvraag, de kosten, de aard van de produkten, de stand van de techniek, enz. In ieder geval is de techniek aangepast aan de principes van paralleliseren en segmenteren en moet deze bij voorkeur meerdere bewerkingen per station mogelijk maken (multifunctionele machines). Er zijn niet, zoals bij de functionele structuur, grote machines waarmee alle produkten be-

werkt worden, maar per parallelle lijn speciale machines voor bepaalde groepen orders. Ook het interne transport is aangepast. In de auto-industrie bijvoorbeeld wordt de transporttechniek van de lopende band vervangen door het vervoer van de te bewerken carrosserieën op aparte karretjes, die langs de produktiegroepen gaan.

De arbeidsorganisatie laat een minder sterke arbeidsverdeling zien dan bij de lijn- en functionele structuur. Binnen de segmenten is het werk niet alleen uitvoerend, maar ook regelend van aard. Soms zijn eenvoudig onderhoud en tussencontroles toegevoegd aan de taken van de produktiegroepen. Binnen de produktiegroepen hangt de mate van arbeidsverdeling vooral samen met verschillen in training en ervaring. De ervaren en getrainde medewerkers zijn multi-inzetbaar voor alle deeltaken, die in het segment moeten worden uitgevoerd. Omdat zij samen verantwoordelijk zijn voor een 'hele taak', bijvoorbeeld het maken van de voorpanelen van colberts, spreekt men wel van 'hele-taakgroepen'.



Figuur 6.4 De stroomgewijze structuur (bron: Ligteringen, 1989)



Figuur 6.5 Vormen van stafondersteuning (bron: Groep Sociotechniek, 1986)

Er bestaan uiteraard ook allerlei mengvormen en overgangsvormen van deze drie typen productieorganisatie. Een voorbeeld is een drukkerij waar ooit een grote drukpers is aangeschaft, die was opgesteld in een lijnstructuur waarbinnen alle soorten drukwerk langs dezelfde lijn werden klaargemaakt. De onderneming wilde overgaan op een stroomsgewijze structuur, maar kon om financiële redenen niet zomaar van de dure machine af. Als overgangsvorm koos men daarom voor een bewerkingsgerichte productiecel rond de grote pers (functionele structuur) en daarvoor en daarna voor parallelle stromen per soort drukwerk.

6.3 Vormen van sociale beheersing

Managementregimes

Bij de beschrijving van de drie vormen van productieorganisatie is de nadruk vooral gelegd op de technisch-organisatorische beheersing. Zoals eerder besproken impliceren deze structuren echter ook vormen van sociale beheersing. Om die te herkennen is het handig gebruik te maken van enkele begrippen waarmee Burns en Stalker verschillende managementregimes beschrijven. Zie voor een behandeling daarvan in de Nederlandse literatuur Lammers (1989). De auteurs onderscheiden een *mechanisch regime* (de associatie hierbij is

een starre machine) en een *organisch regime* (hierbij is de associatie een flexibel biologisch organisme). Schema 6.1 geeft de verschillen kort weer. Natuurlijk zijn er ook mengvormen en kunnen beide vormen in dezelfde onderneming voorkomen, hoewel meestal één vorm overheersend is.

Mechanisch regime	Organisch regime
– eigen taak gezien los van totale taakstelling v.h. bedrijf	– eigen taak gezien in het kader van de totale taakstelling v.h. bedrijf
– coördinatie van die afzonderlijke taken door naast hogere chef	– regelmatige aanpassing en herziening van individuele taken door onderling overleg
– nadruk op precieze afbakening van ieders rechten en plichten	– onder elkaar verspreiden, in plaats van op elkaar afschuiven van verantwoordelijkheden
– men ziet zichzelf als contract-partner van 'de' onderneming (vertegenwoordigd door de chef)	– men ziet zichzelf als deelgenoot in het bedrijf als gezamenlijke onderneming
– contacten voornamelijk van 'verticale' aard (op- en neerwaarts)	– zowel veel 'verticale' als 'horizontale' contacten (op-, neer-, en zijwaarts)
– werkzaamheden worden bepaald door instructies en beslissingen van de chef	– werkzaamheden worden mede bepaald door informatie en advies van de chef
– nadruk op loyaliteit en gehoorzaamheid als voorwaarden voor 'lidmaatschap' van de organisatie	– nadruk op toewijding aan de algehele taakstelling en een verantwoordelijkheidsgevoel voor vooruitgang als voorwaarden voor 'lidmaatschap'

Schema 6.1 Verschillen tussen mechanische en organische regimes (bron: Lammers, 1989)

In beide typen regimes is weliswaar sprake van een duidelijke hiërarchie in de organisatie, maar de wijze waarop die functioneert is verschillend.

Bij het mechanische regime zorgt de chef niet alleen dat er wat gebeurt, maar geeft hij ook aan hoe het moet gebeuren. Door bevelen wordt de nodige samenwerking bewerkstelligd. Een veronderstelling daarbij is dat de bedrijfshiërarchie ook een deskundigheidshiërarchie is. Voor zover dat uitgangspunt niet klopt, koppelt men dan aan de betreffende plaats in de hiërarchie deskundige hulp in de vorm van een of meer stafdiensten. Werknemers hebben een beperkte verantwoordelijkheid als gevolg van de directe controle door de chef en als gevolg van de ver doorgevoerde arbeidsverdeling.

Bij een organisch regime zijn de verantwoordelijkheden voor dat er wat gebeurt en voor hoe het precies gebeurt, gesplitst. De chef wordt niet meer verondersteld de meest deskundige te zijn op alle gebieden van zijn afdeling of groep. De medewerkers hebben een zekere zelfstandigheid ten aanzien van de wijze waarop het werk wordt uitgevoerd. De chef is met name deskundig als het gaat om een overzicht over de problemen op een bepaald taakgebied en om de vraag, welke problemen in welke volgorde door welke groep medewerkers moeten en kunnen worden aangepakt. De nodige samenwerking wordt bewerkstelligd door een gedeelde en als gemeenschappelijk ervaren verantwoordelijkheid. Door de zelfstandigheid en de verantwoordelijkheid van de medewerkers kan het laagste niveau van leidinggeven, dat van de bazen/groepsleiders, vaak vervallen. De hiërarchie wordt dan iets platter. In deze gedachten-gang past ook dat de deskundigheid van stafdiensten gedeeltelijk in de produktiegroepen kan worden ondergebracht.

Het verband tussen vormen van technisch-organisatorische beheersing en vormen van sociale beheersing kan nu als volgt worden samengevat. Een lijnstructuur en een functionele structuur gaan meestal samen met een mechanisch regime, een stroomsgewijze structuur met een organisch regime.

6.4 Beoordeling van vormen van technisch-organisatorische en sociale beheersing

Hoe kunnen nu de vormen van arbeidsverdeling en de typen regimes worden beoordeeld op basis van kwaliteit van de organisatie en kwaliteit van de arbeid?

Voor de kwaliteit van de organisatie zijn flexibiliteit, produktkwaliteit en beheersbaarheid van belang, voor de kwaliteit van de arbeid de zeven kwaliteitskenmerken die in hoofdstuk 4 zijn behandeld.

Hoewel de verschillende vormen van arbeidsverdeling en de verschillende typen regimes zoals gezegd kunnen voorkomen in uiteenlopende sectoren, (industrie, dienstverlening, verzorging) wordt in de hierna volgende tekst gebruik gemaakt van terminologie die verwijst naar de voortbrenging van afzonderlijke industriële producten, de zogenaamde discrete productie.

Lijnstructuur en mechanisch regime

De lijnstructuur is niet flexibel; het omstellen van een lijn kost veel tijd. De storingsgevoeligheid is groot, want een storing bij een station is een storing van de lijn. Dit maakt veel tussenvoorraden noodzakelijk. Door de sterke arbeidsverdeling moet voor elke storing de hulp van een specialist worden ingeroepen. De logistiek van de aanvoer van materialen en hulpmiddelen voor elk station is complex. De doorlooptijden zijn lang. Door de vele stations is kwaliteitscontrole moeilijk. Deze controle vindt aan het eind van het proces plaats en leidt dan tot veel verliezen. Door het mechanische regime is de betrokkenheid van het personeel gering, als gevolg waarvan de motivatie om aan veranderingen mee te werken gering is. Door zogenaamde 'flexibele automatisering' (vrij programmeerbare machines) kan de flexibiliteit slechts in beperkte mate worden vergroot, omdat de vorm van productie-organisatie zich daarvoor in principe niet leent. Ook het multi-inzetbaar maken van het personeel verhelpt die tekortkoming niet. Deze opsomming van negatieve punten hoeft echter niet te betekenen, dat een lijnstructuur nooit geschikt is. Wanneer grote series producten worden gemaakt, waar men veel ervaring mee heeft en wanneer daarnaast de

markt stabiel is, kan een onderneming of instelling met zo'n productie-organisatie het goed doen.

De kwaliteit van de arbeid is bij een lijnstructuur over het algemeen slecht. De meeste functies zijn onvolledig (alleen uitvoerende taken) en bevatten weinig tot geen regelmogelijkheden (autonomie en organiserende taken). Veel functies zijn kortcyclisch en bestaan uitsluitend uit eenvoudige werkzaamheden. De machine- en tempogebondenheid bemoeilijkt sociale contacten tijdens het werk. Multi-inzetbaarheid krijgt soms de vorm van taakroulatie, zodat enige afwisseling in het werk ontstaat. Door de centrale besturingsstructuur is de informatievoorziening doorgaans beperkt.

Functionele structuur en mechanisch regime

Ook bij een functionele structuur zijn de condities om een hoge kwaliteit van de organisatie te bereiken in veel gevallen niet gunstig. Door de veelheid van routes is de kwaliteitscontrole moeilijk. De complexiteit van de routes leidt tot lange doorlooptijden van produkten, onbetrouwbare levertijden, de noodzaak van grote voorraden en een geringe flexibiliteit. In de commerciële dienstverlening (banken, verzekeringen, e.d.) kan de aan informatie-overdracht bestede tijd van de medewerkers oplopen tot eenderde van de werktijd. De storingsgevoeligheid is kleiner dan bij de lijnstructuur. Door de sterke arbeidsverdeling bestaat er een situatie waarin enerzijds heel veel geregeld moet worden, terwijl anderzijds veel mogelijkheden om te regelen onbenut blijven. De functionele structuur en de geringe betrokkenheid van het personeel als gevolg van het mechanische regime maken het voor de onderneming moeilijk om produkten en productieproces te vernieuwen, wanneer een toegenomen concurrentie of een veranderde marktvraag daartoe aanleiding geeft. Voor grote ondernemingen en instellingen in een dynamische omgeving is een functionele structuur daarom minder geschikt. In middelgrote of kleine ondernemingen kan zo'n structuur wel voldoen, bijvoorbeeld wanneer men vanwege geringe financiële mogelijkheden met een beperkt aantal machines moet produceren.

De kwaliteit van de arbeid kan bij een functionele structuur enigszins beter zijn dan bij een lijnstructuur.

De machine- en tempogebondenheid is minder en er bestaan meer mogelijkheden voor sociale contacten. Met name de aspecten volledigheid en organiserende taken zullen vaak onvoldoende of beperkt voldoende scores. Functieverbreding is alleen mogelijk door roulatie over de verschillende bewerkingsgerichte afdelingen. Ook hier is de informatievoorziening op functieniveau doorgaans slecht.

Oplossingen

Om de knelpunten in de lijn- en functionele structuur op te lossen worden nogal eens maatregelen genomen, die achteraf niet zo effectief blijken te zijn. Voorbeelden daarvan zijn automatisering, flexibilisering van het personeelsbestand, kwaliteitskringen en prestatiebeloning.

Al eerder is aangegeven dat automatisering op zichzelf geen oplossingen biedt; immers: eerst structureren, dan automatiseren.

Flexibiliseren van het personeelsbestand kan globaal twee vormen aannemen: multi-inzetbaarheid en (voor een deel van het personeel) tijdelijke contracten. Multi-inzetbaarheid zonder decentralisatie en uitbreiding van de regelmogelijkheden kan weliswaar tot een relatieve besparing op personeelskosten leiden, maar lost de problemen van beheersbaarheid van het proces, flexibele productie en produktkwaliteit niet op. De betrokkenheid van het personeel neemt door dit type multi-inzetbaarheid niet of nauwelijks toe, zeker niet als deze gepaard gaat met verarming van afzonderlijke taken zoals in hoofdstuk 3 is besproken. Bovendien is het risico van een te grote arbeidsbelasting aanwezig, omdat men altijd inzetbaar is en voorheen bestaande kleine 'natuurlijke' pauzes verdwijnen, die voor het noodzakelijk tussentijds herstel van de arbeidskracht van belang zijn. Ook het werken met tijdelijke contracten heeft alleen op korte termijn financiële voordelen voor de onderneming of instelling.

De invoering van kwaliteitskringen zou moeten leiden tot een efficiënter procesverloop en een effectievere kwaliteitscontrole. De ervaring sinds het begin van de jaren '80 leert, dat dit aanvankelijk lukt, maar dat het systeem van kwaliteitskringen binnen enkele jaren

weer verwatert of grote weerstanden oproept bij het personeel. Het voorbeeld van Volvo in Born heeft in de pers de meeste aandacht gekregen. De belangrijkste oorzaak van dit falen is, dat bij de instelling van kwaliteitskringen de lijn- of functionele structuur van de produktie-organisatie ongewijzigd is gebleven. Men overlegt in produktiegroepen terwijl er op dat niveau te weinig regelmogelijkheden zijn om het overleg op lange termijn zinvol en effectief te maken. Dezelfde fout werd gemaakt bij de experimenten werkoverleg aan het eind van de jaren '60 en in het begin van de jaren '70. Een systeem van kwaliteitskringen kan dus pas optimaal benut worden in een stroomsgewijze structuur van de produktie-organisatie. Bovendien is het voor werknemers niet zo aantrekkelijk om bij te dragen aan het verbeteren van de efficiëntie, als ze weinig tot geen invloed kunnen uitoefenen op de werkgelegenheids- en beloningseffecten. Goed lopende kwaliteitskringen veronderstellen dus niet alleen een verandering van de produktie-organisatie, maar eveneens een aanpassing van de interne arbeidsverhoudingen.

Volgens dezelfde gedachtengang kan ook de (her)invoering van individuele prestatiebeloning slechts tijdelijke resultaten opleveren. De structuur, met alle genoemde knelpunten, blijft gelijk. Bovendien bevordert individuele prestatiebeloning concurrentie tussen medewerkers in plaats van samenwerking en kleven er bezwaren aan van praktische uitvoerbaarheid en sociale onrechtvaardigheid.

Stroomsgewijze structuur en organisch regime

Een stroomsgewijze structuur biedt in principe de beste mogelijkheden voor een hoge kwaliteit van de organisatie en een hoge kwaliteit van de arbeid.

De kwaliteit van de organisatie is beter, doordat het proces is vereenvoudigd (minder regelvereisten) en de regelmogelijkheden op de lagere niveaus zijn uitgebreid. Gevolgen van de grotere beheersbaarheid en de flexibiliteit zijn kortere doorlooptijden, kortere en beter planbare levertijden, gemakkelijke en betere kwaliteitscontrole en een kleinere storingsgevoeligheid. Met dezelfde personeelsomvang kan over het algemeen meer geproduceerd worden.

De condities voor de kwaliteit van de arbeid zijn vooral gunstig door de decentralisatie van regelmogelijkheden en de mogelijkheid tot het werken in groepen met eigen verantwoordelijkheden. Hierdoor is het beter mogelijk om volledige functies te ontwerpen met organiserende taken, met weinig tot geen kortcyclische taken, met eenvoudige én moeilijke taken, met voldoende autonomie en contactmogelijkheden. Een goede informatievoorziening, ook op functieniveau, spreekt vanzelf bij een stroomsgewijze structuur. Werkoverleg en kwaliteitskringen kunnen in deze omstandigheden blijvend en goed gedijen. Ook hier is de arbeidsbelasting echter aandachtspunt. De multi-inzetbaarheid kan leiden tot het verdwijnen van de 'natuurlijke' pauzes in het werk. Daar komt bij dat, ook al moeten medewerkers niet 'harder' werken, ze in ieder geval 'slimmer' moeten werken. Dat kan een te grote belasting met zich meebrengen als niet is gezorgd voor adequate opleiding en training. Tenslotte is vaak aanpassing van de arbeidsvoorwaarden gewenst. De vroegere experimenten werkstructurering bijvoorbeeld zijn ondermeer mislukt omdat de consequenties voor de hoogte van de beloning en de systematiek van de beloning niet onder ogen werden gezien. Met name het werken in taakgroepen vraagt een aangepast beloningssysteem (zie de begeleidende maatregelen in hoofdstuk 7).

7.1 Typen maatregelen

Na de behandeling van vormen van produktie-organisatie kan nu weer de draad van hoofdstuk 4 worden opgepakt, die eindigde met stap 6 van de WEBA-methode: het aangeven van welzijnsmaatregelen. Deze volgorde van hoofdstukken hangt samen met de opvatting, dat het weliswaar mogelijk is om organisaties op het aspect kwaliteit van de functie-inhoud te beoordelen, maar dat het ontwerpen van maatregelen om dit aspect te verbeteren, altijd een integrale benadering vraagt. Bij het beschrijven van maatregelen kan nu van deze in het vorige hoofdstuk geschetste benadering gebruik worden gemaakt.

De volgende typen maatregelen kunnen worden onderscheiden.

- Aanpassingsmaatregelen: over het algemeen eenvoudige maatregelen, gericht op het wegnemen van (de oorzaken van) regelproblemen, zonder dat dit gepaard hoeft te gaan met een uitbreiding van de regelmogelijkheden.
- Verbeteringsmaatregelen: over het algemeen meer omvattende maatregelen om met name door verandering van de arbeidsorganisatie vooral de regelmogelijkheden in functies uit te breiden.
- Vernieuwingsmaatregelen: over het algemeen ingrijpende maatregelen om door verandering van de produktie-organisatie het welzijnsprofiel van functies over de hele breedte te verbeteren.
- Begeleidende maatregelen: bijvoorbeeld ten aanzien van opleidingen en arbeidsvoorwaarden. Deze maatregelen betreffen niet rechtstreeks de functie-

inhoud, maar zijn nodig bij de uitvoering van de eerder genoemde typen maatregelen.

- Overige maatregelen: bijvoorbeeld het in deeltijd laten verrichten van als onvoldoende beoordeeld werk of het uitbreiden van het aantal pauzes. Deze maatregelen veranderen op zichzelf niets aan de functieinhoud en dus ook niets aan het welzijnsprofiel. Een ander voorbeeld is het wegautomatiseren van slechte functies.

7.1.1 Aanpassingsmaatregelen

In hoofdstuk 4 is gesteld dat regelproblemen kunnen voortkomen uit de volgende bronnen: normen, materiaal, middelen, operaties, resultaat en omgeving. Wanneer de functie onvoldoende regelmogelijkheden bevat kunnen sommige regelproblemen niet worden opgelost en ontstaat een stressrisico. Dit risico is op twee manieren te verkleinen, door het wegnemen van de niet op te lossen regelproblemen en door het uitbreiden van de regelmogelijkheden. Aanpassingsmaatregelen beperken zich tot het wegnemen van overblijvende regelproblemen en sluiten dus aan bij de inventarisatie van regelproblemen in stap 3 van de WEBA-methodiek. Voorbeelden zijn het verbeteren van ergonomische omstandigheden (geluid, verlichting, klimaat, meubilair, enz.), verduidelijking van werkinstructies, betere machines, hulpmiddelen en grondstoffen, meer mensen in de ploeg, verandering van de normen, betere planning en werkvoorbereiding, aanpassing van de logistiek. Vaak zullen dit betrekkelijk eenvoudige maatregelen zijn.

Omdat de bronnen van regelproblemen, met uitzondering van de omgeving, dikwijls samenhangen met de structuur van de arbeidsverdeling, kunnen ook maatregelen die ingrijpen op de produktie-organisatie, de produktietechniek en de arbeidsorganisatie tot een vermindering van het aantal niet of moeilijk oplosbare regelproblemen leiden. Wanneer er bijvoorbeeld parallelle produktiestromen worden ingevoerd, zullen er per stroom minder verschillen en variaties in de werkopdrachten ontstaan. Het inbouwen van automatische correcties en controles in de produktietechniek kan ook

een afname van het aantal regelproblemen met zich meebrengen. Voorbeelden zijn de controle en correctie van lay-out, spelling en het afbreken van woorden bij tekstverwerking met PC's en de prijs- en voorraadcontrole door automatische kassa's bij het gebruik van streepjescodes op artikelen. Een aandachtspunt hierbij is dat dit, voor zover het om oplosbare problemen gaat, een verarming van de functie kan betekenen als er niet tegelijk verbreding of verrijking plaatsvindt. Hetzelfde kan gebeuren wanneer regelproblemen worden weggenomen door aanpassing van de arbeidsorganisatie. Uiteraard is het vanuit het oogpunt van kwaliteit van de arbeid niet de bedoeling om moeilijke taken met veel regelproblemen (bijvoorbeeld ondersteunende taken als het uitvoeren van reparaties of het inwerken van collega's) zonder meer uit de functie te halen.

Het door aanpassingsmaatregelen elimineren van regelproblemen verbetert het welzijnsprofiel. De aanwezige regelmogelijkheden die in de situatie vóór de maatregelen onvoldoende waren, kunnen immers daarna wel voldoende zijn om de overgebleven regelproblemen op te lossen. De betekenis van aanpassingsmaatregelen voor het welzijnsprofiel is echter beperkt en van tijdelijke aard. Er doen zich altijd wel weer nieuwe storingen en problemen voor, die dan voor een deel weer niet opgelost kunnen worden, omdat de regelmogelijkheden in de functie niet veranderd en nog steeds te beperkt zijn. Een aanpak die slechts bestaat uit aanpassingsmaatregelen lijkt dan al gauw op 'dweilen met de kraan open'.

7.1.2 Verbeteringsmaatregelen

Verbeteringsmaatregelen zijn gericht op verbetering van het welzijnsprofiel bij een gegeven productie-organisatie. Ze betreffen met name uitbreiding van de regelmogelijkheden (organiserende taken, autonomie), het vollediger maken van de functie door toevoeging van voorbereidende en ondersteunende taken en het verbeteren van de verhouding tussen makkelijke en moeilijke taken. Het aandeel van eventuele kortcyclische taken in de functie wordt door deze maatregelen vanzelf teruggedrongen. Ook het uitbreiden van de contact-

mogelijkheden en van de informatievoorziening valt in dezelfde categorie. Verbeteringsmaatregelen bestaan vooral uit het anders groeperen en koppelen van taken of, met andere woorden, uit wijzigingen in de arbeidsorganisatie. Voorbeelden zijn taakroulatie, functieverbreding, functieverrijking en werkoverleg. Deze maatregelen zijn bij elk type produktie-organisatie min of meer mogelijk. Het formeren van taakgroepen om het functieprofiel te verbeteren is alleen mogelijk, als er reeds een stroomsgewijze produktie-organisatie bestaat. Meestal is dit niet het geval. Het instellen van taakgroepen komt daarom in de volgende paragraaf bij de vernieuwingsmaatregelen aan de orde.

Taakroulatie

Taakroulatie is het periodiek afwisselen van taken. Dit kunnen taken zijn op verschillende plaatsen in hetzelfde deel van het produktieproces, zoals naaibewerkingen van voor- of achterpanden van colberts. Het kunnen ook taken zijn die niet met elkaar samenhangen, zoals typewerk en bediening van de telefooncentrale.

Taakroulatie is een verbetering in situaties waarin kortcyclisch of eenvoudig werk voorlopig blijft bestaan en wordt afgewisseld met niet-kortcyclische of moeilijker taken. Het onaangename werk is dan over meerdere medewerkers verdeeld. Een voorbeeld uit de havenarbeid: de afwisseling tussen het eenvoudige werk om containers met een trekker over de kade te verplaatsen en het hoger gekwalificeerde werk van de kraanmachinist. Het periodiek uitvoeren van verschillende taken hoeft echter niet altijd een verbetering te zijn. Roulatie over meerdere kortcyclische routinetaken wordt weliswaar door de betrokkenen soms als prettige afwisseling ervaren en voorkomt in een aantal gevallen eenzijdige lichamelijke belasting, maar verbetert het welzijnsprofiel niet. Dit type roulatie draait al gauw uit op de slechte vorm van multi-inzetbaarheid die in het vorige hoofdstuk is besproken.

Functieverbreding

Functieverbreding is het toevoegen van op elkaar aansluitende uitvoerende taken. De eenvoudigste vorm is dat aan hetzelfde 'produkt in wording' meerdere opeen-

volgende bewerkingen worden gedaan, bijvoorbeeld bij het assembleren van kleding. Het belangrijkste voordeel hiervan is cyclustijdverlenging.

Een ander voorbeeld is dat monteurs niet meer alleen hydraulische of pneumatische onderdelen van installaties onderhouden, maar ook de elektrische en elektronische. Bij schoonmaakwerk kan functieverbreding inhouden, dat de splitsing tussen interieur-, sanitair- en vloerreiniging wordt opgeheven. De functie van schoonmaakster bestaat dan bijvoorbeeld uit het reinigen van een hele verdieping. Het werk van een bekistingstimmerman kan verbreed worden met taken als werk aan de dakconstructie en stelwerkzaamheden in de verschillende bouwfases. In de verpleging is in een toenemend aantal ziekenhuizen al sprake van functieverbreding. Vroeger, en in sommige instellingen nog steeds, nam één verpleegster de temperatuur op bij alle patiënten van de afdeling, een ander begon met wassen, een derde met de medicijnen, enz. Tegenwoordig krijgt de verpleegkundige vaker de totale zorg over een beperkt aantal patiënten, voor wie alle voorkomende werkzaamheden worden uitgevoerd. In de laatste voorbeelden zijn de regelmogelijkheden en de leermogelijkheden uitgebreid.

Functieverrijking

Functieverrijking is het toevoegen van voorbereidende en/of ondersteunende en/of organiserende taken aan de functie. Modinettes kunnen bijvoorbeeld zelf eenvoudige storingen aan de naaimachines oplossen en de kwaliteitscontrole van het werk in de eigen groep uitvoeren. Monteurs kunnen worden betrokken bij het maken van onderhoudswerkplannen. Het werk van de schoonmaakster hoeft niet beperkt te zijn tot schoonmaken, maar tot de functie kan ook behoren het controleren van de voorraad schoonmaakmiddelen, het onderhoud van het materiaal, het begeleiden van nieuwe collega's en het administreren van verrichte werkzaamheden. Bekistingstimmerlieden kunnen belast worden met de aanvoer en voorbewerking van het materiaal, het aanvoeren van gereedschap, het oproepen van de bouwkraan en de kwaliteitscontrole van gereed werk. Verpleegkundigen kunnen eenvoudige medische hande-

lingen gaan verrichten en meer verantwoordelijkheid krijgen voor de behandelingsadministratie. Ook door functieverrijking worden regelmogelijkheden en leer-mogelijkheden uitgebreid. Bovendien nemen door de aard van de toegevoegde taken de contactmogelijkheden toe en wordt de informatievoorziening verbeterd.

Werkoverleg

Werkoverleg draagt bij aan het uitbreiden van organiserende taken in de functie. Onderwerpen als planning, werkvoorbereiding, onderhoud, werkmethode, werktempo, werkvolgorde, kwaliteit, arbeidsomstandigheden en ploeg- of teambezetting kunnen in het werkoverleg tussen collega's en chef worden besproken. Zoals in het vorige hoofdstuk al is gezegd, kan werkoverleg pas blijvend tot een verbetering van de kwaliteit van de organisatie en kwaliteit van de arbeid leiden, als er in dat overleg ook werkelijk iets te regelen en op te lossen valt. Dat is niet alleen een kwestie van wat men wil bespreken of van de stijl van leidinggeven, maar het gaat vooral om de mate waarin ook de functie van de chef organiserende taken en autonomie bevat. Als de werkwijze van de afdeling volledig is voorgescreven, of als de chef geen invloed kan uitoefenen op het werk van andere afdelingen zoals werkvoorbereiding, inkoop en onderhoud, waarvan zijn eigen afdeling afhankelijk is, kan hij voor zijn eigen medewerkers weinig regelen. Het werkoverleg zal dan doodlopen in frustraties. In zo'n situatie zijn ook voor de functie van de leidinggevende aanpassings-, verbeterings- en vernieuwingsmaatregelen nodig.

7.1.3 Vernieuwingsmaatregelen

Vernieuwingsmaatregelen beogen het welzijnsprofiel van functies te verbeteren door te beginnen met een herontwerp van de produktie-organisatie, die bij verbeteringsmaatregelen als gegeven werd beschouwd. Het zal dus veelal gaan om ingrijpende veranderingen in de structuur van de arbeidsverdeling, die meestal een lange voorbereidings- en invoeringstijd vragen. In algemene zin starten vernieuwingsmaatregelen met een wijziging van de lijn- of functionele structuur in een

stroomsgewijze structuur. Zoals besproken in hoofdstuk 6 geeft het paralleliseren en segmenteren van het productie- of dienstverleningsproces de beste condities om welzijnsprofielen van functies te verbeteren, en overigens ook om de kwaliteit van de organisatie te verhogen. Deze structuur bevat optimale mogelijkheden om moeilijk oplosbare regelproblemen weg te nemen en om produktietechniek en arbeidsorganisatie te richten op functieverbreding, functieverrijking en werkoverleg. De meest vergaande vorm van een arbeidsorganisatorische vernieuwingsmaatregel is het gaan werken in zogenaamde taakgroepen. In theorie is dit de beste maatregel omdat daarbij in principe alle kwaliteitsvragen positief beantwoord kunnen worden. In de praktijk van elke onderneming of instelling zal echter moeten blijken of de invoering van taakgroepen mogelijk en wenselijk is.

Taakgroepen

Wat wordt bedoeld met de aanduiding taakgroepen? In de woorden van Van Amelsvoort zijn taakgroepen productie-eenheden die rondom een groep produkten of diensten of binnen een afgerond procesdeel meerdere, verschillende typen bewerking of behandeling kunnen uitvoeren. Daarnaast zijn deze eenheden verantwoordelijk voor de regelende activiteiten die bij deze bewerkingen en behandelingen horen. Hierbij kan worden gedacht aan detailplanning, eenvoudig onderhoud, werkverdeling in de groep, kwaliteitszorg, werkvoorbereiding en administratie van de werkzaamheden. Deze relatief autonome productie-eenheden worden wel 'hele-taakgroepen' genoemd. Ze voeren een afgeronde produktietaak uit en beschikken over de mogelijkheden om deze taak tot op zekere hoogte zelf in te vullen; er is sprake van een 'hele taak'. Het werken met taakgroepen komt in verschillende bedrijfstakken voor. Uiteraard kan de mate van zelfstandigheid en het aantal en type taken waarvoor de groep verantwoordelijk is, van bedrijf tot bedrijf en van instelling tot instelling verschillen.

Voorbeelden zijn groepen modinettes die voor alle bewerkingen aan (een deel van) het produkt verantwoordelijk zijn, groepen monteurs die het volledige on-

derhoud van de installaties in een procesdeel verzorgen, schoonmaakploegen die het werk in een gebouw onderling regelen, bouwploegen die voor een bepaalde fase van het bouwproces zelf alle werkzaamheden voorbereiden en uitvoeren, en ten slotte groepsverpleging waarbij teams van verpleegkundigen alle verzorgende en begeleidende activiteiten voor een aantal patiënten in hun takenpakket hebben.

Essentieel is dat de groep meer regelmogelijkheden krijgt. Wanneer die ontbreken resulteert de grotere verantwoordelijkheid van de groep alleen maar in een hogere arbeidsbelasting. Dit komt met name voor in industriële bedrijven, waar men bij een vrijwel ongewijzigde produktie-organisatie de nodige flexibiliteit bewerkstelligt door de toepassing van flexibele automatisering. Voorbeelden daarvan zijn sommige op Japanse leest geschoeide autofabrieken en enkele fabrieken voor personal computers van Olivetti.

Uit evaluaties blijkt dat bij een stroomsgewijze produktie-organisatie en een arbeidsorganisatie in de vorm van taakgroepen niet alleen de kwaliteit van de arbeid kan verbeteren, maar ook de kwaliteit van de organisatie. Het meest genoemd worden: meer technische flexibiliteit, grotere multi-inzetbaarheid, beter beheersbare levertijden, kortere doorlooptijden, minder voorraden, hogere produktkwaliteit, minder kosten aan indirect personeel. In het onderzoek van Joosse e.a. wordt geconcludeerd dat groepswork lonend is.

7.1.4 Begeleidende maatregelen

Om de structuur van de arbeidsverdeling met behulp van bovenstaande acties effectief te kunnen veranderen, zijn een aantal begeleidende maatregelen nodig. Die kunnen per bedrijf of instelling verschillen, maar zullen in alle gevallen ten minste betrekking moeten hebben op de volgende onderwerpen: procedures, scholing en arbeidsvoorwaarden.

Procedures

Bij voorkeur voor elke verandering dienen procedures te worden vastgesteld, waarin is bepaald wie, wanneer, waarbij wordt betrokken en hoe de besluitvorming en

doorvoering van de maatregelen zal plaatsvinden. Bij grotere projecten is soms het instellen van speciale stuur-, werk- en overleggroepen gewenst. In het volgende hoofdstuk wordt daaraan meer aandacht besteed.

Scholing

Scholing van de medewerkers is eveneens altijd nodig, want de maatregelen zijn immers gericht op uitbreiding van de vaktechnische en organisatorische kwalificaties. Het leren doelmatiger te communiceren over het werk met directe collega's en andere afdelingen verdient aparte aandacht. Daarnaast wordt van leidinggevers vaak, in het bijzonder bij het werken met taakgroepen, een andere stijl van leidinggeven gevraagd. Een cursus kan ook hiervoor ondersteuning bieden.

Arbeidsvoorwaarden

Aanpassing van de arbeidsvoorwaarden was bij de vroegere experimenten met werkstructurering nogal eens een verwaarloosd onderwerp, met name waar het ging om de wijze van belonen (beloningssystemen) en de hoogte van het loon. De veranderingen in de functies als gevolg van verbeteringsmaatregelen zouden echter ook tot aanpassing van de beloning moeten kunnen leiden. Dat is niet alleen een kwestie van arbeidsverhoudingen in de onderneming of de branche. Een praktisch probleem is dat een aantal functieclassificatiesystemen zich minder goed leent om verbrede en verrijkte functies hoger te waarderen. Die systemen zijn nog minder geschikt wanneer in taakgroepen wordt gewerkt. Het gaat dan immers niet meer om individuele functies maar om groepstaken. Meer voor de hand liggen dan systemen met een voor ieder groepslid gelijke taakgroepbeloning, met daar bovenop een individuele kwalificatiebeloning, die samenhangt met de voor het werk in die groep verworven kwalificaties. Het aandeel kwalificatiebeloning in het loon stijgt naarmate men meer taken in de groep heeft leren uitvoeren. Voorbeelden en uitwerkingen van deze gedachte zijn te vinden in publikaties van Noten (zie bijv. 1990) en van de auteur van dit boek (zie literatuurlijst).

7.1.5 Overige maatregelen

De categorie overige maatregelen omvat acties die compenseren voor een slechte kwaliteit van de arbeid, zoals meer pauzes, verkorting van de werktijd of inconvenïëntenbeloning. Het welzijnsprofiel van functies verbetert hierdoor niet, maar deze maatregelen kunnen een tijdelijk compromis zijn in afwachting van mogelijkheden voor werkelijke verbetering.

Soms wordt het probleem van slechte functies opgelost door ze weg te automatiseren. Afhankelijk van de genomen begeleidende maatregelen (overplaatsingen, scholing, afvloeiingsregelingen) kan dit een goede maatregel zijn.

7.2 Voorbeeld maatregelen tekstverwerking

Hieronder worden mogelijke maatregelen aangegeven voor de specifieke functie van tekstverwerkster, die in hoofdstuk 4 is beschreven en beoordeeld. Waar mogelijk wordt verwezen naar toepassingen in de praktijk. Het voorbeeld komt uit het boek van de Projectgroep WEBA en is geschreven door S. Vaas.

7.2.1 Aanpassingsmaatregelen

Duidelijke normen

In de specifieke functie bleek de onduidelijkheid van de norm een probleem te zijn. Het vaststellen van een duidelijke kwantitatieve norm is dan een verandering die een aanpassingsmaatregel genoemd kan worden. De beperkingen ervan zijn ook duidelijk: een norm is star en de te verwerken stukken zijn verschillend van moeilijkheidsgraad. In reactie daarop zou men het aangeboden materiaal op moeilijkheidsgraad en gelijke vormeisen kunnen sorteren, of de vormgeving verder standaardiseren en per functie verdelen, zodat voor verschillende functies verschillende normen gelden. Dit lost misschien het probleem van de onduidelijke norm op, maar het doet tevens de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, die toch al niet groot waren, afnemen.

Uitbreiding bezetting

Gezien de frequent optredende hoge werkdruk kan het uitbreiden van de bezetting een maatregel zijn. Ook dit kan - als uitbreiding de enige maatregel is - een te 'starre' oplossing zijn, die het probleem niet structureel oplost. Na korte tijd komt het probleem weer terug als de auteurs op een nog kortere produktietijd gaan rekenen.

Vorbereidingseisen

Standaardisatie en het stellen van eisen aan de voorbereiding van de teksten kan een oplossing bieden voor het probleem dat het materiaal onduidelijk is. Zo kan men onduidelijke en ongebruikelijke vormgevingseisen van de auteurs negeren. Van de auteurs kan verlangd worden dat zij duidelijk leesbare concepten aanleveren, die zij van standaard-zetcodes (voor nieuwe alinea, regel wit, kapitalen e.d.) voorzien. Deze maatregel stelt minder eisen aan de autonomie-aspecten 'tempo' en 'methode', maar beïnvloedt het aspect moeilijkheidsgraad negatief: de teksten hoeven niet meer begrijpend gelezen te worden om te weten of bijvoorbeeld met een nieuwe alinea moet worden begonnen.

Verbetering apparatuur en software

Verbetering van de apparatuur en software is natuurlijk nodig om stilstand en verlies van teksten te voorkomen. Als gevolg van deze maatregel wordt de eis aan het aspect autonomie ten aanzien van het tempo minder hoog. Er is evenwel een grensgebied tussen technische storingen en problemen die normaal voorkomen, en met meer kennis van apparatuur, software-systeem en programma's door de medewerkers zelf opgelost kunnen worden.

Ergonomische maatregelen

De hinder die de omgeving oplevert, kan weggenomen worden door een goede verlichting aan te brengen en de beeldschermen goed op te stellen.

7.2.2 Verbeteringsmaatregelen

ringsmaatregelen komen voor de beschreven tekstverwerkingsfunctie in aanmerking.

Taakroulatie

Van taakroulatie is sprake als de functie enkele uitvoerende taken bevat. Er wordt volgens een van tevoren vastgesteld schema gerouleerd. De mogelijkheden in de beschreven arbeidssituatie zijn beperkt: op de typekamer zijn weinig verschillende uitvoerende taken. Eén mogelijkheid wordt beschreven.

Het invoeren van tekst in de tekstverwerkingsfunctie zou afgewisseld kunnen worden met het distribueren van alle in een bepaalde periode op de afdeling verwerkte teksten, een taak die nu door de afdelingschef wordt vervuld. Deze maatregel maakt dat de functie iets meer contactmogelijkheden biedt en meer informatie over een deel van het verwerkingsproces. Deze maatregel kan voor de beschreven tekstverwerkingsfunctie op korte termijn gerealiseerd worden. De maatregel vergt niet veel begeleidende voorzieningen: een korte instructie op de nieuwe taken is voldoende.

Functieverbreiding

Bij taakverbreding (vgl. cyclusverlenging) gaat het om uitbreiding van de functie met bij elkaar aansluitende, uitvoerende taken. Voor de hiervoor beschreven tekstverwerking zou deze maatregel kunnen inhouden, dat de medewerkster van de tekst die zij heeft verwerkt, de verlangde oplage fotokopieën maakt en daarvan de verspreiding verzorgt.

Deze maatregel zou het welzijnsprofiel op de kenmerken autonomie, contacten en informatie doen verbeteren tot beperkt voldoende. Door het contact met de opdrachtgevers over het produkt wordt meer informatie gekregen over het waarom van de kwaliteits- en tijdseisen die eraan gesteld worden. Dat stelt de medewerkster iets beter in staat haar werk te plannen. De maatregel houdt een verschuiving in van taken van de chef naar de medewerkster, een verandering in de arbeidsorganisatie.

Functieverrijking

Aan de beschreven functie zou de volgende voorberei-

dende taak toegevoegd kunnen worden: prepareren van de vormgeving van de teksten (voor zover mogelijk binnen de standaard lay-out-eisen) door de teksten te lezen en over onduidelijkheden contact op te nemen met de auteur. Overleg met de opdrachtgever over planning, vermenigvuldiging en verspreiding is ook mogelijk.

Een logische aanvulling op de uitbreiding van de functie met deze voorbereidende en organiserende taken is het toevoegen van de ondersteunende taak: de eindcontrole. De tekstverwerkster kan de eindverantwoordelijkheid voor het produkt hebben en in verband daarmee overleg voeren met de auteur over fouten en correcties.

Daarnaast is een verrijking van de functie met het onderhoud van de apparatuur, bestandsbeheer en het oplossen van kleine storingen of problemen in hardware en software mogelijk. Een belangrijke uitbreidingsmogelijkheid betreft het bijdragen aan de verbetering c.q. nieuwe ontwikkeling van software en een oriëntatie op wat er op dat gebied op de markt is. In het verlengde hiervan ligt de organiserende taak: contact opnemen met de technici of programmeurs en in overleg met hen de oorzaak van de problemen opzoeken en meedenken over de oplossingen. Deze vorm van taakverrijking heeft als voorwaarde, dat meer scholing en instructie dan gebruikelijk wordt gegeven over de apparatuur, het automatiseringssysteem, de mogelijkheden van de software, programmering, enz.

De gevolgen van het welzijnsprofiel zijn duidelijk; op alle kenmerken wordt een verbetering gerealiseerd, alleen de kenmerken organiserende taken en autonomie blijven voor verbetering vatbaar. Met deze maatregel nemen de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden in de functie aanmerkelijk toe. Er blijven wel risico's bestaan voor psychische overbelasting.

Deze functieverrijking betekent een verandering in de arbeidsorganisatie. De voorbereidende taken en de eindcontrole behoorden tot de functie van de chef. Het toevoegen van de ondersteunende taken met betrekking tot hardware en software kan op den duur een verandering in de produktie-organisatie nodig maken

als taken van de onderhouds- en automatiseringsafdeling worden overgenomen.

Werkoverleg

Met de introductie van werkoverleg zou mogelijk iets gedaan kunnen worden aan het gemeenschappelijke probleem van de onduidelijke normen en de vaak voorkomende werkdruk. De medewerkers zouden in het overleg kunnen zoeken naar mogelijkheden de gezamenlijke taak efficiënter uit te voeren en naar criteria om prioriteiten te stellen. Andere onderwerpen van overleg zouden de effectiviteit en zin van de procedure-regels kunnen zijn. Wellicht kan een procedure worden opgesteld - als voorstel - die het voor de typekamer beter mogelijk maakt het werk te plannen.

Voor het overige is er in de beschreven situatie wat het werk betreft een geringe mate van wederzijdse afhankelijkheid en dus weinig noodzaak om op de afdeling met elkaar over het werk te praten.

Het kenmerk organiserende taken blijft voor verbetering vatbaar. Er blijven stressrisico's en de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden worden niet veel groter. In combinatie met een vorm van taakverrijking heeft werkoverleg meer zin.

In de praktijk treft men op de typekamer vaak functies aan waarin ook een voorbereidende taak of een ondersteunende taak voorkomt. Een voorbeeld van het laatste: een van de collega's heeft een cursus bij de leverancier van de apparatuur en de software gevolgd en helpt anderen bij storingen of problemen.

De introductie van werkoverleg is vaak geprobeerd, maar ook vaak mislukt: er bleek niets te bespreken te zijn. Werkafhankelijkheid op een typekamer is er alleen met betrekking tot de bewerking en omdat men samen een hoop werk moet verzetten. Als dat in procedures geregeld is of door de chef wordt uitgemaakt, is er weinig te overleggen.

In de literatuur vindt men wel voorbeelden van maatregelen die functieverrijking en de introductie van werkoverleg behelzen. In een Duits gemeentekantoor is een 'Humanisierung der Arbeit'-project uitgevoerd. De cen-

trale typekamers (zeven tekstverwerksters) kreeg daarbij de bevoegdheid zelf het werk te verdelen in werkoverleg. Over onduidelijkheden in het concept konden zij nu zelf contact opnemen met de ambtenaar die het geschreven had. Volgens de onderzoekers van dit project heeft deze maatregel als voorwaarde, dat de dienst waarvoor de typekamer werkt klein en overzichtelijk is, zodat de typekamer zelf ook klein kan zijn. In grote kantoren kan deze maatregel getroffen worden als men eerst kleinere groepen rond samenhangende 'vakgebieden', diensten of cliëntgroepen vormt (parallelliseren en segmenteren). De functieprofielen in zo'n arbeidssituatie zijn beter dan die van het voorbeeld (zie de beoordeling in hoofdstuk 4). Het gaat hier echter nog steeds om één uitvoerende taak: tekstverwerking. Volledigheid, moeilijkheidsgraad en organiserende taken scoren nog steeds beperkt voldoende.

7.2.3 Vernieuwingsmaatregelen

Taakgroepen

Tekstverwerking is een deeltaak binnen het secretariaatswerk. Een taakgroep zou dit als taak kunnen hebben. Het invoeren van een taakgroep veronderstelt in het beschreven voorbeeld een ingrijpende verandering van de produktieorganisatie. Immers, binnen de typekamer wordt maar één taak uitgevoerd: tekstverwerking. Taakgroepen worden mogelijk als al het secretariaatswerk in een afdeling of subafdeling wordt ondergebracht. In de organisatie van het beschreven voorbeeld is dit te omvangrijk voor een taakgroep. Parallelliseren oftewel het vormen van enkele groepen met dezelfde taak is nodig. Per groep opdrachtgevers (die zelf ook inhoudelijk samenhangende functies hebben), een 'vakgroep' bijvoorbeeld, wordt dan een secretariaat met enkele medewerkers gevormd. Deze groep medewerk(st)ers neemt zelf de planning en verdeling van het secretariaatswerk ter hand, regelt de personeelsbezetting, draagt de verantwoordelijkheid en begeleidt nieuwkomers. Elke medewerk(st)er verricht in principe alle taken: telefoon aannemen, agenda's bijhouden, post doornemen en verspreiden, teksten tikken, notuleren enz.

De nieuwe functies zullen een in alle opzichten verbeterd welzijnsprofiel krijgen. Als begeleidende maatregel is een introductie nodig in de verwerkingsprocessen die tot dusverre niet tot de functie behoorden. De beloning voor de meeste medewerkers zal moeten worden herzien.

Hoewel er bij secretariaatswerk nog steeds sprake is van een trend tot verdergaande arbeidsdeling en dus vorming van typekamers, kunnen gelukkig een aantal gevallen van taakgroepvorming worden gesignaleerd. Twee gevallen worden hier kort beschreven; bij het tweede geval vindt allengs een grensverlegging plaats tussen technische informatieverwerking en administratieve of professionele bewerkingstaken.

Geval 1. Taakgroep: technisch-administratieve ondersteuning in een fabriekskantoor.

Een groep van negen medewerkers verzorgt de hele technisch-administratieve informatieverwerking voor het kantoor waar nog 30 beambten werken. De groep regelt zelf de verdeling van het werk, het verwerkingsproces en is verantwoordelijk voor deze groepstaak. In de praktijk rouleren de negen medewerkers per maand over acht verschillende taken: één aannames opdrachten en overleg, twee werkvoorbereiding, drie telex, vier dictafon, vijf tekstverwerking, zes & zeven wordt processors (tekstverwerkers voor standaardwerk), acht post en archief. De kwalificaties van de medewerkers bleken toereikend om in zes maanden alle taken aan te leren en zich de benodigde bedrijfsinformatie eigen te maken. De groep functioneert zeer flexibel.

Deze situatie wordt door de onderzoekers een heel goede en breed toepasbare oplossing voor veel eenvoudig secretariaatswerk genoemd. Ook hier is een voorwaarde: kleine eenheden. Het systeem is alleen kwetsbaar bij een hoog verloop.

Geval 2. De introductie van taakgroepen in de gemeente Lübeck (BRD).

De aanleiding voor dit humaniseringsproject was de introductie van tekstverwerkers en PC's voor de technisch-administratieve informatieverwerking. In de

twee betrokken diensten waren vóór de automatisering enkele typistes werkzaam; in één geval op een centrale typekamer. Er was een overeenkomst dat de automatisering en het project het aantal arbeidsplaatsen niet zouden doen verminderen of vermeerderen. De inzet was voor de typistes arbeidsplaatsen met verschillende taken te creëren. Dat moest worden bereikt door de als gevolg van automatisering uitgespaarde tijd met aansluitende eenvoudige professionele taken te vullen. Er werden groepssecretariaten per afdeling gevormd. Per afdeling werd opnieuw een grens getrokken tussen ondersteunende technische informatieverwerking en professionele informatieverwerking. Binnen het secretariaat konden nu volledige functies gevormd worden, die taken bevatten die voorheen door ambtenaren werden verricht of niet werden gedaan en die logisch bij elkaar passen. Een voorbeeld is: een telefoontje van een burger aannemen en de vragen beantwoorden die betrekking hebben op eenvoudige procedures, de desbetreffende formulieren toesturen, enz. Een ander voorbeeld: een tekst voorbereiden, tikken, kopieën opbergen en verspreiden, verzenden met zelf erbij gezochte folders, enz.

Dit project staat bekend als het 'Lübecker Modell'. Het is als principe ook voor vergelijkbare diensten geschikt.

7.2.4 Overige maatregelen

Eliminerende maatregelen

Mechaniseren / automatiseren

De ontwikkelingen in de informatietechnologie kunnen aangewend worden om de hoeveelheid te verwerken tekst terug te brengen. Daar waar teksten nog enkele keren worden ingevoerd, kan gemakkelijk een reductie bereikt worden door de teksten de eerste keer zo in te voeren, dat elke wijziging hierop aangebracht kan worden via de tekstverwerker of terminal. Standaardbrieven of passages in teksten kunnen zo ingevoerd worden, dat zij in elke situatie onmiddellijk te reproduceren zijn.

Deze maatregel zal zonder meer het welzijnsprofiel niet verbeteren. Maar het terugdringen van de omvang

van eenvoudig routinewerk kan een gunstige voorwaarde scheppen voor verbetering van het welzijn bij de arbeid, als namelijk de in de functie vrijgekomen tijd met nieuwe taken wordt gevuld.

Deeltijdarbeid

In de praktijk wordt tekstverwerking heel vaak in deeltijd gedaan. Het arbeidsmarktsegment - vrouwen met een MAVO- of een lagere beroepsopleiding - waarin voor deze functie geworven wordt, bevat relatief veel aanbod van part-timers; dit maakt deze 'oplossing' voor de hand liggend.

Het welzijnsprofiel van de functie wordt door deze maatregel niet beter. Aan deeltijdarbeid zijn vaak wel veel andere bezwaren verbonden. Om er twee te noemen:

- Het herstel van de arbeidsbelasting vindt buiten werktijd plaats; er is sprake van arbeidsintensivering in vergelijking met de fulltime-situatie, meestal zonder loonsverhoging.
- Functies in deeltijd uitgeoefend bieden meestal weinig loopbaanperspectief.

Compenserende maatregelen

Pauzeregeling

Een pauzeregeling houdt in dat er extra pauzes op vaste tijden worden ingevoerd, bijvoorbeeld elke twee uur tien minuten. Een pauzeregeling kan van belang zijn ter vermijding van eenzijdige belasting van de ogen, de rug en de nek. Het geeft een extra mogelijkheid voor informeel contact buiten het werk.

Prettige werkomgeving

In de praktijk worden nogal eens oplossingen voor welzijnsproblemen gezocht in het verbeteren van de arbeidsomgeving (anders dan ergonomische verbeteringen die de lichamelijke belasting reëel doen afnemen). Bedoeld wordt het plaatsen van plantenbakken, muurdecoraties, een radiootje, e.d. en het zorgen voor een 'goede sfeer'.

Deze overige maatregelen kunnen voor de betrokken medewerkers zeker interessant zijn, maar om het

werk aan welzijnscriteria te laten voldoen moet ook aan verbeterings- en vernieuwingsmaatregelen worden gedacht.

8.1 Beïnvloedingskanalen

Arbeidsverdeling: een nieuw onderwerp

Arbeidsverdeling is voor werknemers en hun vertegenwoordigers, die zich er mee bezig houden, een betrekkelijk nieuw onderwerp. Er is in de loop van de geschiedenis wel regelmatig over gediscussieerd (zie hoofdstuk 2), maar het ontwikkelen van activiteiten bleef meestal beperkt tot het formuleren van paragrafen in beleidsnota's. Dit zegt zowel iets over de moeilijkheid van het onderwerp als over de opstelling van de vakbeweging. De Nederlandse vakbeweging heeft zich vooral sterk gemaakt voor medezeggenschap op sector- en landelijk niveau, om zodoende een 'solidaire loonpolitiek' te kunnen voeren met weinig verschillen tussen ondernemingen en bedrijfssectoren. Bij de instelling van de Stichting van de Arbeid na de Tweede Wereldoorlog stemden de betrokken partijen in met de formulering dat 'medezeggenschap van de arbeiders in het beheer van de onderneming' niet gevraagd werd. Weliswaar is sinds die tijd de medezeggenschap over tal van aspecten van het ondernemingsbeleid toegenomen, maar de organisatie van de arbeid bleef een zaak die was voorbehouden aan het management. Pas in de jaren zeventig, toen veel functies veranderden door automatisering als gevolg van de toepassing van micro-elektronica, gingen er in vakbonden en ondernemingsraden stemmen op om invloed te gaan uitoefenen op de kwaliteit van de functie-inhoud. Men kreeg daarbij een steun in de rug door de invoering van de nieuwe Wet op de ondernemingsraden (WOR) in 1979 en van de Arbeidsomstandighedenwet, die in de plaats kwam van de Veiligheidswet van 1934. In beide wetten zijn bepalingen

opgenomen over de organisatie van het werk en het welzijn bij de arbeid. De meeste vakbonden en steeds meer medezeggenschapsorganen hebben het thema nu op de agenda staan.

Aanleidingen

Welke situaties kunnen aanleiding zijn voor werknemers om de organisatie van de arbeid aan de orde te stellen?

Een belangrijke aanleiding is dat er functies voorkomen met duidelijke welzijnsrisico's. Vaak zullen er over die functies ook klachten bestaan, maar dat hoeft niet. Veel werknemers zijn immers aan de bestaande situatie gewend geraakt of hebben zich er bij neergelegd, omdat ze niet weten hoe het anders zou kunnen.

Andere aanleidingen zijn voorgenomen of lopende reorganisaties en automatiseringsprojecten. Die situaties kunnen worden benut om tegelijkertijd specificaties of eisen ten aanzien van de kwaliteit van de functie-inhoud op te stellen. Voorbeelden daarvan bij DAF, Aegon en Unichema zijn in hoofdstuk 5 beschreven. Een bijzondere variant van deze situaties is, dat een geheel nieuw kantoor of een geheel nieuwe fabriek wordt ontworpen, zoals in het voorbeeld van Coveco. In zulke gevallen kan het aspect kwaliteit van de arbeid vanaf het begin een rol spelen in het ontwerpproces.

Verder vormen het arbo-jaarplan (art. 4 Arbowet) en het arbo-jaarverslag (art. 10 Arbowet) een voor de hand liggende aanleiding, om behalve veiligheid en gezondheid ook de inhoud van functies als onderdeel van welzijn bij de arbeid aan de orde te stellen. Een jaarplan en een jaarverslag zijn verplicht voor ondernemingen met meer dan honderd werknemers. Ook de volgens art. 6 Arbowet door de onderneming te geven voorlichting en het te verstrekken onderricht met betrekking tot veiligheid, gezondheid en welzijn kunnen aanknopingspunten bieden. Langs welke kanalen kunnen werknemers de organisatie van de arbeid beïnvloeden?

Chef en werkoverleg

De meest directe manier om problemen met de functie-inhoud aan te pakken is uiteraard om die te bespreken

met de eigen chef. Uitgangspunt daarbij zijn de eigen ervaringen in het licht van de welzijnsbepalingen in art. 3 Arbowet, zoals die in hoofdstuk 4 zijn uitgewerkt. De chef zal daarvoor gevoeliger zijn naarmate hij of zij beter inziet dat daarmee ook knelpunten in de organisatie (bijvoorbeeld regelproblemen) kunnen worden opgelost. Waar reeds werkoverleg bestaat is dit een gunstige voorwaarde om de organisatie van de arbeid te bespreken. Als er nog werkoverleg moet worden ingevoerd kunnen de bepalingen in art. 16 Arbowet ten aanzien van overleg op afdelingsniveau als stok achter de deur worden gebruikt. Het is ook mogelijk om met de chef de voor de afdeling belangrijke onderdelen van de voorlichting, het onderricht, het jaarplan en het jaarverslag te bespreken.

Deskundige diensten in de onderneming

Wanneer de chef weinig belangstelling toont of wanneer het om speciale problemen gaat, kunnen werknemers contact opnemen met deskundigen in de onderneming, bijvoorbeeld met de afdeling personeel en organisatie of met de bedrijfsgezondheidsdienst. De afdeling P&O kan in overleg met het management over het algemeen wel iets doen aan met name de functiesamenstelling, en zal vanuit een medeverantwoordelijkheid voor het loopbaanbeleid ook oog hebben voor het welzijns criterium leermogelijkheden. De bedrijfsgezondheidsdienst heeft conform art. 18 Arbowet onder meer taken ten aanzien van de samenstelling en toewijzing van taken aan werknemers en het verrichten van arbeidsanalyses. Ondernemingen met meer dan 500 werknemers dienen een eigen bedrijfsgezondheidsdienst te hebben. Andere ondernemingen zijn meestal bij een gemeenschappelijke bedrijfsgezondheidsdienst aangesloten. Men kan dan de arts die de betreffende onderneming in zijn pakket heeft, aanspreken.

Voor ondernemingen met meer dan 500 werknemers geldt bovendien art. 17 Arbowet, waarin is gesteld dat bepaalde taken op het gebied van het welzijn moeten worden verricht. Die taken zijn onder meer het zich op de hoogte houden van ontwikkelingen op het gebied van de ergonomie, de arbeidskunde en de bedrijfskunde, het doen van aanbevelingen en het verlenen van bij-

stand bij de voorlichting en bij het opstellen van jaarverslag en jaarplan. In de wet is niet geregeld hoe die grote ondernemingen deze taken moeten uitvoeren en wie met de uitvoering is belast. Er is dus niet een speciale dienst of functionaris voorgeschreven, zoals dat wel het geval is ten aanzien van de gezondheid en de veiligheid. Deze vaagheid is enerzijds uitdrukking van het politieke compromis dat over de tekst van dit artikel is bereikt. Anderzijds kan het nuttig zijn eerst eens een aantal jaren ervaring op te doen met verschillende manieren om de zorg voor het welzijn te organiseren. Het artikel biedt werknemers in grote ondernemingen en instellingen in ieder geval een handvat, om er bij de leiding op aan te dringen de verantwoordelijkheid voor de taken op het gebied van het welzijn vorm te geven, wanneer dit nog niet is gebeurd.

Medezeggenschapsorgaan

Een ander kanaal om kwesties van arbeidsorganisatie en functie-inhoud aan te kaarten is het medezeggenschapsorgaan, dat wil zeggen de wettelijk voorgeschreven ondernemingsraad, dienstcommissie of medezeggenschapscommissie. In het vervolg wordt de term ondernemingsraad (OR) gebruikt om alle drie de typen commissies aan te duiden. De ondernemingsraad kan taken delegeren aan een VGW-commissie (veiligheid, gezondheid en welzijn). Het spreekt vanzelf dat de OR een belangrijke instantie is om welzijnsrisico's voor werknemers in het overleg met de directie te brengen. Hoe intensief en met welk resultaat dat gebeurt hangt met vele factoren samen, zoals de kennis en ervaring van OR-leden, de betrokkenheid en mate van eensgezindheid van de achterban, de organisatiegraad van het personeel en de mate waarin de ondernemingsleiding bereid en in staat is aan wensen van de OR tegemoet te komen. Tegenwoordig ontbreekt het de OR in ieder geval niet meer aan wettelijke aangrijpingspunten om zich bezig te houden met de inhoud van functies en de organisatie van de arbeid. Art. 25 WOR geeft de OR adviesrecht bij een belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijziging van de werkzaamheden zoals automatisering. Dit adviesrecht bestaat ook ten aanzien van een wijziging van de interne organisatie of

de verdeling van de bevoegdheden, zoals samenvoegen of splitsen van afdelingen en het opnieuw verdelen van taken en verantwoordelijkheden over afdelingen en functies. Art. 27 WOR beschrijft de instemmingsbevoegdheid van de OR, onder meer ten aanzien van regelingen op het gebied van het welzijn in verband met de arbeid, werktijden en werkoverleg. Daarnaast bestaat instemmingsbevoegdheid ten aanzien van onderwerpen die in hoofdstuk 7 onder begeleidende maatregelen zijn genoemd, zoals beloningssystemen en regelingen op het gebied van opleidingen en bevorderingsbeleid. In de artikelen 14 en 15 Arbowet is de instemmingsbevoegdheid wat regelingen voor welzijn bij de arbeid betreft, nog eens herhaald. In dezelfde wet is voorgescreven dat de OR betrokken moet zijn bij het arbo-jaarverslag en het arbo-jaarplan en is geregeld dat de bedrijfsgezondheidsdienst niet alleen aan de ondernemingsleiding rapporteert, maar ook aan de OR.

Vakbonden

Een volgend kanaal om de organisatie van de arbeid te beïnvloeden is de vakbond. In de wat grotere ondernemingen zijn meestal meerdere vakbonden vertegenwoordigd. De OR kan zich laten adviseren door vakbondsfunctionarissen, maar ook kunnen vakbondsdelegaties zelfstandig, in overleg met hun achterban, kwesties van kwaliteit van de arbeid aan de orde stellen en daarover afspraken maken in de collectieve onderhandelingen.

Arbeidsinspectie

Een laatste kanaal is de Arbeidsinspectie. Wanneer overleg en onderhandeling niet tot het gewenste resultaat leiden, kan door de OR of door een meerderheid van de betrokken werknemers aan de Arbeidsinspectie een verzoek tot onderzoek worden gericht volgens art. 32 Arbowet. De Arbeidsinspectie rapporteert aan de werkgever en aan de ondernemingsraad. Wanneer een oplossing uitblijft kan de Arbeidsinspectie een 'aanwijzing' geven, waaraan de werkgever en voor zover van toepassing ook de werknemers verplicht zijn te voldoen. Er kan ook een 'eis tot naleving' worden gesteld die eveneens verplichtend is. Werkgever en ondernemings-

raad kunnen beide een bezwaarschrift tegen een aanwijzing of eis indienen bij de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Met het optreden van de Arbeidsinspectie op het gebied van welzijn bij de arbeid is nog weinig ervaring opgedaan. Een extra moeilijkheid is dat criteria voor de kwaliteit van de functie-inhoud minder precies zijn dan bijvoorbeeld criteria voor het toegestane geluidsniveau. In de praktijk zal moeten blijken welke rol de Arbeidsinspectie hier kan spelen. Men heeft inmiddels de eigen deskundigheid op het gebied van welzijn bij de arbeid vergroot, onder andere door proefprojecten met de WEBA-methodiek.

8.2 Strategische keuzes

Werknemersvertegenwoordigers kunnen op verschillende manieren het arbeidsomstandighedenbeleid en in het bijzonder de organisatie van de arbeid in de onderneming of instelling beïnvloeden. Er laten zich een aantal keuzes onderscheiden die onderling samenhangen:

- Alleen eisen stellen aan de resultaten van het organiseren van de arbeid of ook zelf mee vormgeven aan de arbeidsorganisatie.
- Onderhandelen en/of participeren in het ontwerpproces en/of het inschakelen van deskundigen.
- Coalities vormen met groeperingen, personen en instanties binnen en/of buiten de onderneming.
- Afspraken vastleggen in het ondernemingsbeleid of in een speciale ondernemingsovereenkomst, of in een collectieve arbeidsovereenkomst (CAO).

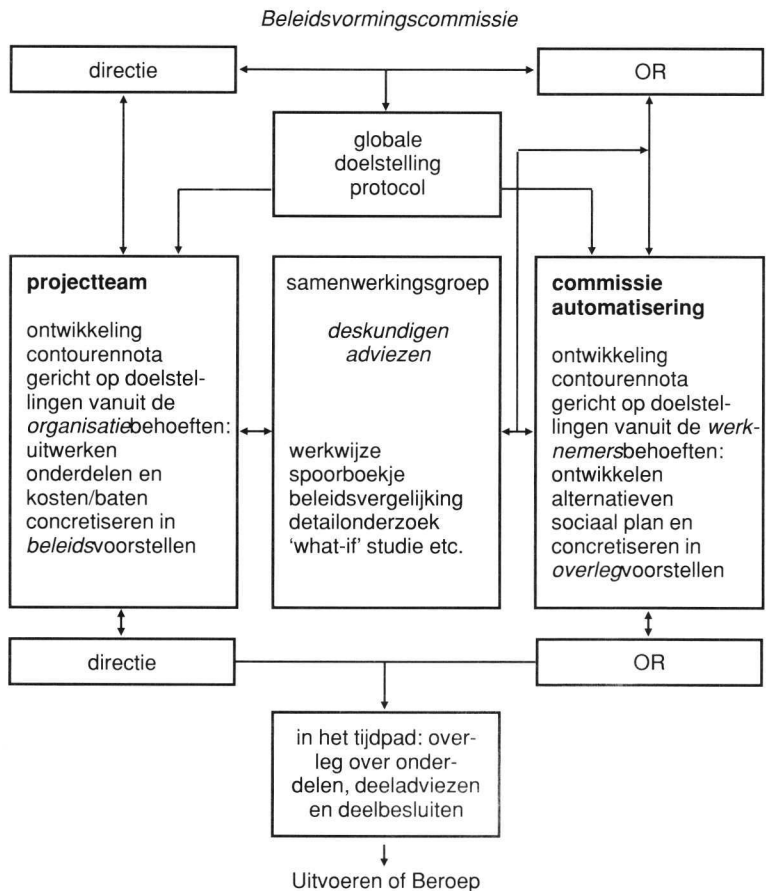
Participatie en onderhandeling

In de Nederlandse arbeidsverhoudingen is de traditionele praktijk, dat vakbonden en ondernemingsraden vooral gericht zijn op het vastleggen van de gewenste uitkomsten van het ondernemingsbeleid. Men bemoeit zich weinig met hoe het management dat beleid uitvoert, als het uiteindelijk maar leidt tot de overeengekomen resultaten op gebieden als werkgelegenheid, beloning, de inhoud van functies, werktijden en opleidingen. Zolang de materiële arbeidsvoorwaarden het belangrijkste onderwerp van overleg zijn, is dat een ef-

fectieve aanpak en ligt beperking tot een onderhandelingsstrategie voor de hand. Bij het realiseren van eisen op het gebied van organisatie van de arbeid is deze benadering minder succesvol. Wanneer achteraf blijkt dat de arbeidsverdeling en de inhoud van functies niet in overeenstemming zijn met de gemaakte afspraken, valt er wat organisatie en techniek betreft vaak weinig terug te draaien of zijn er nog slechts aanpassingen in de marge mogelijk. Het is daarom in principe aan te bevelen dat werknemers zelf mee vormgeven aan de arbeidsorganisatie. Door participatie in stuurgroepen en werkgroepen tijdens het ontwerpproces is het mogelijk, in elke fase het aspect kwaliteit van de arbeid te bewaken en de details van de gemaakte afspraken, die meestal een globaal karakter hebben, in te vullen. Een keuze voor een participatiestrategie is alleen zinvol als de aard van de arbeidsverhoudingen in de onderneming kansen op succes biedt. Het management moet bijvoorbeeld bereid zijn voldoende informatie te verschaffen, werknemers in een vroeg stadium bij plannen te betrekken en compromissen te sluiten. Overigens heeft werknemersparticipatie ook vanuit bedrijfsmatig gezichtspunt voordelen. Door gebruik te maken van de vakkennis van de betrokkenen wordt de kwaliteit van reorganisatie- en automatiseringsprojecten verhoogd en de acceptatie door werknemers bevorderd.

Veel gehoorde bezwaren van werknemersvertegenwoordigers zijn, dat een en ander beperkt blijft tot het bevorderen van de acceptatie en dat werknemers pas vlak voor en ten behoeve van de invoering van plannen daarbij worden betrokken. Bij veel vormen van zogenaamde gebruikersparticipatie is dit inderdaad het geval. Een ander door werknemersvertegenwoordigers genoemd bezwaar is, dat zij mede verantwoordelijk worden voor de uitkomsten van het werk in stuur-, werk- en gebruikersgroepen, waardoor ondernemingsraden en vakbonden niet meer de handen voldoende vrij hebben om tot een ander oordeel over de resultaten te komen. Aan deze bezwaren kan tegemoet worden gekomen door het maken van duidelijke afspraken over besluitvormingsprocedures, waarin de activiteiten van werk- en gebruikersgroepen als beleidsvoorbereidend

worden beschouwd en de eigen verantwoordelijkheden van OR, vakbonden en management intact blijven. Om de verschillende bevoegdheden duidelijk te onderscheiden treden werknemers in werk- en gebruikersgroepen uitdrukkelijk niet op als formele vertegenwoordigers van de OR. De strategie bestaat dan uit een combinatie van onderhandelen en participatie. Voorbeelden daarvan zijn de projecten bij Coveco en Unichema die in hoofdstuk 5 zijn beschreven. Zie ook figuur 8.1.



Figuur 8.1 Gescheiden overlegstructuur bij Unichema (bron: Brouwers e.a., 1987)

Coalities

Onderdeel van de strategie kan zijn om informeel 'coalitiepartners' te zoeken binnen de onderneming. Meestal

lukt het wel om steun te krijgen van een deel van het management, van personen uit de gelederen van het hoger personeel en/of van enkele P&O- en arbo-functio-narissen. Formeel kan de hulp worden ingeroepen van deskundigen van buiten, bijvoorbeeld van onderzoeks- en adviesbureaus voor arbeidsomstandigheden of van OR-centra van de vakbeweging. Art. 16 WOR geeft de mogelijkheid om dit op kosten van de onderneming te doen. Bovendien bestaan bij de overheid verschillende subsidiemogelijkheden voor grotere projecten. Men kan ook de Arbeidsinspectie raadplegen. Ten slotte zijn voor ondernemingsraden de vakbonden natuurlijke coalitie-partners. Die samenwerking komt soms echter niet vanzelf tot stand en vraagt een goede afstemming tus-sen het werk van de OR en dat van de vakorganisaties. Vakbonden kunnen deskundigen leveren en zullen ook bij de activiteiten betrokken moeten worden omdat ver-andering van techniek, arbeidsorganisatie en functies heel vaak arbeidsvoorwaardelijke consequenties heeft.

Overeenkomsten

De vorm die afspraken over de organisatie van de ar-beid en over de inhoud van functies krijgt, hangt samen met de gekozen strategie en met het niveau waarop ze worden gemaakt. Meestal maken afspraken over dit on-derwerp deel uit van overeenkomsten over een breed scala van arbeidsomstandigheden. Op bedrijfstakni-veau komen globale regels en aanbevelingen voor in CAO's. Daarbij aansluitend worden er de laatste tijd ook afspraken vastgelegd in zogenaamde convenanten, waarin de betrokken partijen voornemens formuleren om op met name genoemde punten de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. Voorbeelden zijn de bouw, de me-taalnijverheid en de rijksoverheid. In die centrale over-eenkomsten verwijst men onder meer naar art. 3 Arbo-wet over welzijn in verband met de arbeid. Deze initiatieven zijn mede gestimuleerd door de noodzaak om het aantal arbeidsongeschikten terug te dringen, dat in het begin van de jaren '90 het miljoen dreigt te overschrijden. Op ondernemingsniveau kunnen afspra-ken worden opgenomen in het algemene sociale beleid, of een aparte status krijgen als arbeidsplaatsenover-eenkomst, technologie-overeenkomst, sociaal statuut of

arbo-jaarplan. Aan werknemerskant is soms de OR de contractpartij, soms zijn het de vakorganisaties en soms zijn het OR en vakbonden samen. Welke vormen en contractpartijen worden gekozen is sterk afhankelijk van plaatselijke situaties en verhoudingen.

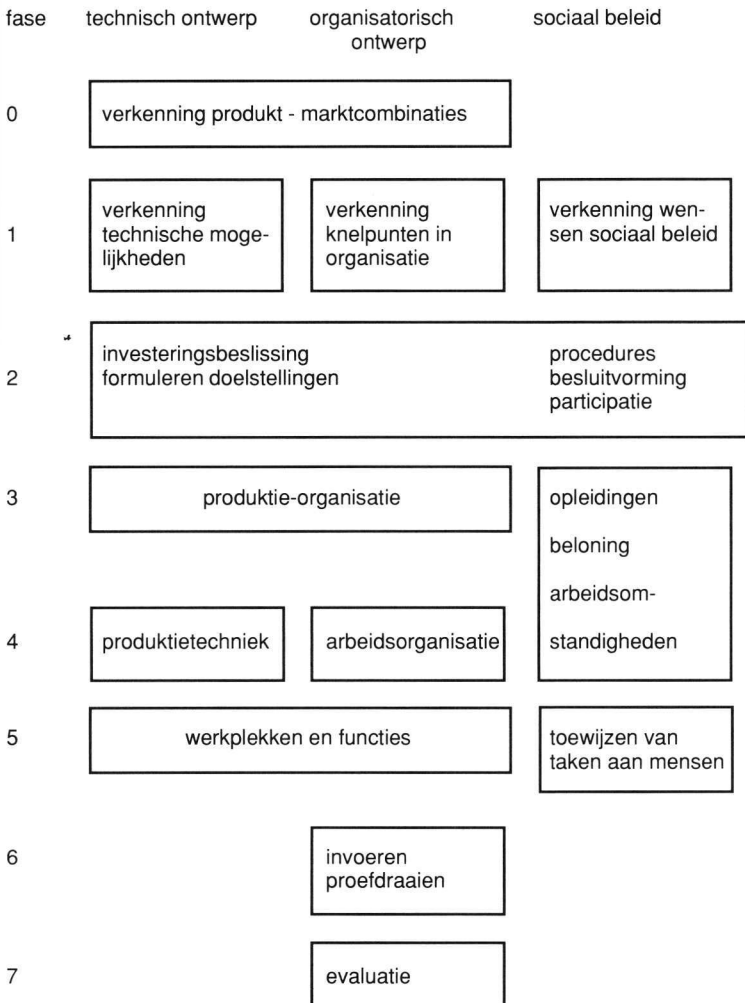
8.3 Het ontwerpproces

Projectmatige aanpak

In de meeste ondernemingen worden reorganisaties en automatisering van enige omvang tegenwoordig in projectvorm uitgevoerd. Een van de belangrijkste kenmerken van projectmatig werken is dat het ontwerpproces in fasen wordt opgedeeld. Er zijn diverse projectmodellen in omloop met elk een eigen terminologie voor de onderscheiden fasen. In grote lijnen komen ze echter sterk overeen. Voorbeelden zijn: SDM, Prodosta, Imosysteemontwikkeling en het O&F-model. Fasering voorkomt dat alle betrokkenen zich vooraf geroepen voelen om het onmogelijke te doen: de algemene doelstellingen van het project tot in de details uitwerken. Een gefaseerd model biedt het management de mogelijkheid telkens na een ontwikkelingsfase de concreter wordende uitwerkingen aan de projectdoelstellingen te toetsen, uit alternatieven voor produktieorganisatie, produktietechniek en arbeidsorganisatie te kiezen en ontwerpcriteria voor de volgende fase te ontwikkelen. De uitwerking kan aan specialisten worden overgelaten. Op vergelijkbare wijze biedt een gefaseerde aanpak voor werknemersvertegenwoordigers de mogelijkheid om de resultaten tussentijds te toetsen aan hun doelstellingen, te kiezen uit alternatieven en ontwerpcriteria mee te geven. Fasering kan bovendien voorkomen dat er onnodig conflicten optreden als gevolg van een vroegtijdige en dan misschien verkeerde voorstelling van de aard en de consequenties van reorganisatie- en automatiseringsprojecten. Er zijn immers genoeg voorbeelden waarbij een werkgever op een bepaald moment een positief advies van de ondernemingsraad kreeg voor een investering, waarvan de negatieve gevolgen voor het personeel pas later bleken.

Ook wanneer er niet projectmatig wordt gewerkt en

er sprake is van zogenaamde 'sluipende' reorganisatie, automatisering of functiewijziging, is het zinvol een projectmodel bij de hand te hebben als hulpmiddel om het vage veranderingsproces duidelijk zichtbaar te maken en zodoende de kans om er vat op te krijgen te vergroten. In figuur 8.2. is zo'n model weergegeven dat aansluit bij de in dit boek gekozen benadering.



Figuur 8.2 Fasering ontwerpproces

Uitgangssituaties

Afhankelijk van de uitgangssituatie en de onderwerpen waarop plannen in de onderneming of instelling betrek-

king hebben, kan men in verschillende fasen in het ontwerpproces insteken en geeft het model aanwijzingen voor nog openstaande ontwerpmogelijkheden.

Een eerste uitgangssituatie is dat door betrokkenen in de onderneming of door externe deskundigen is geconstateerd, dat de kwaliteit van bepaalde functies onvoldoende is. Herontwerpen van die functies is dan noodzakelijk. In het model gaat het dan om fase 5: de inrichting van werkplekken en functies. In de terminologie van hoofdstuk 7 liggen aanpassingsmaatregelen dan het meest voor de hand. Het is meestal ook wenselijk een stap terug in het model te gaan en te onderzoeken of verbeteringsmaatregelen mogelijk zijn door de arbeidsorganisatie en de produktietechniek te wijzigen. Uitgaande van het werkplek- en functieniveau is het moeilijk en slechts onder gunstige voorwaarden mogelijk, om nog verder terug te gaan naar fase 4 in het ontwerpmodel en door verandering van de produktieorganisatie vernieuwingsmaatregelen door te voeren. Die gunstige voorwaarden kunnen zijn, dat er in de onderneming al dan niet toevallig tegelijkertijd discussies plaatsvinden over produkt-markt-combinaties en over efficiëntie en effectiviteit van het produktie-, dienstverlenings- of behandelingsproces.

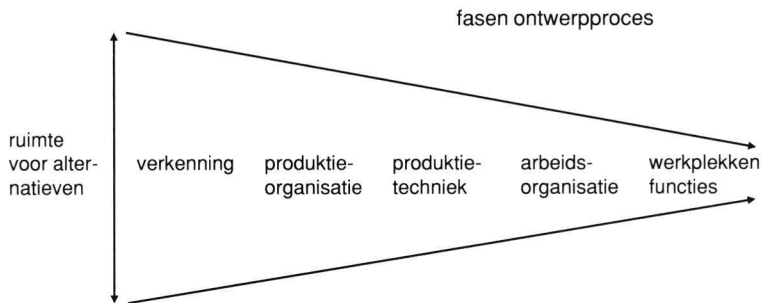
Een tweede uitgangssituatie is dat er op het niveau van een of meer afdelingen reorganisaties zijn voorgenomen, om wat voor reden dan ook. In die gevallen is het herontwerpen gesitueerd in fase 4 van het ontwerpmodel en heeft dit met name betrekking op de arbeidsorganisatie. De gelegenheid van reorganisatie kan worden benut om tegelijkertijd de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. Men inventariseert dan knelpunten in de oude situatie en maakt een zo volledig mogelijke beoordeling van de voorgenomen nieuwe situatie. Beide uitkomsten vormen aanknopingspunten voor verbeteringsmaatregelen. In veel gevallen zal het mogelijk zijn ook de produktie-organisatie (fase 3) te veranderen, zodat vernieuwingsmaatregelen kunnen worden uitgevoerd.

lingsreorganisaties kan worden gevolgd in een derde uitgangssituatie, namelijk die waarin technische vernieuwing of automatisering is voorgenomen. Ook deze gelegenheid is te benutten om de kwaliteit van de arbeid aan de orde te stellen. De in hoofdstuk 5 genoemde voorbeelden van Aegon en Unichema zijn hier van toepassing.

Een vierde uitgangssituatie is dat de onderneming of instelling het pakket van produkt-marktcombinaties, respectievelijk van dienstverlening heroverweegt of verbeteringen wil aanbrengen op het vlak van produkt-kwaliteit, flexibiliteit of beheersbaarheid. Aanleidingen kunnen zijn gelegen in ontwikkelingen op de markt of het aangaan van een fusie. Dan komen vrijwel zeker ook vragen over een eventuele wijziging van de produktie-organisatie aan de orde en is het in principe mogelijk een lijn- of functionele structuur te veranderen in een stroomsgewijze structuur, die - zoals in hoofdstuk 6 is gesteld - de beste kansen biedt voor de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de arbeid. Soms is de uitgangssituatie dat er zelfs een geheel nieuw dienstverlenings- of produktieproces wordt ontworpen, zoals in het geval van de in hoofdstuk 5 beschreven nieuwe fabriek van Coveco. Er bestaan dan ruime mogelijkheden om het ontwerpproces vanaf fase 1 te doorlopen.

Hoe eerder het aspect kwaliteit van de functie-inhoud in het ontwerpproces gaat meetellen des te groter is de kans, dat de functies die uiteindelijk aan mensen worden toegewezen, voldoen aan de welzijnsriteria van art. 3 Arbwet. Wanneer welzijn bij de arbeid in de verkenningsfase 1 geen rol speelt, zullen ontwerpers daarmee bij het vormgeven van de produktie-organisatie meestal geen rekening houden. Ze zijn dat niet gewend en komen er doorgaans pas in fase 5 aan toe bij het inrichten van werkplekken en het samenstellen van functies. Als in fase 3 inmiddels is gekozen voor een lijn- of functionele structuur van de produktie-organisatie en een sterk centrale besturingsstructuur, is de ruimte in fase 5 om in functies bijvoorbeeld regelmogelijkheden in te bouwen, heel beperkt geworden. Omdat de ruimte voor alternatieven altijd afneemt in de loop van het

ontwerpproces, is het zaak aan het begin al de goede beslissingen te nemen. Figuur 8.3 geeft een beeld van deze ruimte.



Figuur 8.3 Het fuikmodel

Acties van werknemersvertegenwoordigers

Wat kunnen werknemersvertegenwoordigers in de verschillende fasen van het ontwerpproces doen?

Op basis van gekozen produkten of diensten voor bepaalde delen van de afzetmarkt verkent de onderneming in fase 1 de technologische mogelijkheden, gaat na welke organisatorische knelpunten er zijn en welk sociaal beleid men wil voeren. Doorgaans legt men een adviesaanvraag voor aan de ondernemingsraad. Als werknemers niet zijn betrokken bij de totstandkoming daarvan zullen ze enige tijd nodig hebben om een advies te geven. Ze kunnen deskundigen binnen de onderneming raadplegen en een eigen deskundige van buiten aantrekken. Omdat de problematiek doorgaans ingewikkeld is (vormen van produktie-organisatie, techniek, welzijnsriteria, arbeidsvoorwaarden, enz.) is het raadzaam dat de OR zelf op cursus gaat om zich te beraden op consequenties en alternatieven. Zeker waar het gaat om alternatieven is het nuttig, om voor delen van de cursus ook managers en ontwerpers van de onderneming uit te nodigen. Het belangrijkste is dat de OR eigen criteria ontwikkelt voor het toetsen van een adviesaanvraag.

Eisen en criteria ontwikkelen

Voorbeelden van eisen zijn:

- Werkgelegenheid: behoud van het aantal arbeids-

plaatsen; geen gedwongen ontslagen; in principe geen gedwongen ontslagen.

- Functie-inhoud: de welzijnscriteria van art. 3 Arbowet zoals uitgewerkt in de WEBA-methodiek: volledige functies, organiserende taken, geen kortcyclische taken, een evenwichtige verdeling van makkelijke en moeilijke taken, autonomie, contactmogelijkheden, informatie. Kortheidshalve kan verwezen worden naar publikatie S71 van de Arbeidsinspectie 'Functieverbetering en organisatie van de arbeid'. Uiteraard kunnen hieraan voor de onderneming specifieke punten worden toegevoegd.
- Arbeidsomstandigheden: ook hier is art. 3 Arbowet van toepassing. Kortheidshalve kan voor eisen ten aanzien van werkhouding en beweging, geluid, verlichting, klimaat, informatiepresentatie, enz. worden verwezen naar publikatie S59 van de Arbeidsinspectie 'Richtlijnen voor de ergonomie van werkplekken'. Bijzondere problemen in de onderneming kunnen aparte aandacht krijgen.
- Arbeidsvoorwaarden: minimaal behoud van functie en beloningsniveau en van loopbaanmogelijkheden; geen verzwaring door verandering van werk- en rusttijden.
- Opleidingen: alle medewerkers dienen in de gelegenheid te worden gesteld om deel te nemen aan opleidingen voor de nieuwe functies; de opleidingen mogen niet alleen gericht zijn op de directe functieuitoefening, maar moeten mogelijkheden bieden voor het verwerven van extra kwalificaties.
- Besluitvorming: OR, vakorganisaties en betrokken werknemers dienen een rol te spelen in alle fasen van het ontwerp- en besluitvormingsproces.
- Informatie: alle noodzakelijke en gewenste informatie dient voor werknemersvertegenwoordigers beschikbaar te zijn; alle werknemers zullen regelmatig op de hoogte worden gesteld van de voortgang van het project.

De ondernemingsleiding zal doorgaans niet met alle wensen en eisen instemmen. Door overleg en onderhandeling komen compromissen tot stand. Die worden in fase 2 opgenomen in de investeringsbeslissing of in

een speciale ondernemingsovereenkomst. Daarbij kunnen zowel ondernemingsraad als vakorganisaties partij zijn.

Procedures vastleggen

Het verdient aanbeveling om over procedures van besluitvorming en participatie in het ontwerpproces een protocol op te stellen. Daarin regelt men wie, wanneer, op welke wijze en met welke bevoegdheden betrokken zijn. Als voor een groot project een aparte projectorganisatie wordt ingericht (met stuurgroepen, projectgroepen, werkgroepen, gebruikersgroepen) kan de OR er op toezien dat daarin behalve management en ontwerpers niet alleen ook werknemers vertegenwoordigd zijn, maar tevens functionarissen van arbo-diensten, personeelszaken, e.d. De OR kan, al dan niet samen met de vakbonden, een eigen informatiebulletin uitgeven tijdens het hele ontwerpproces.

Ontwerpen van de produktie-organisatie

In fase 3 participeren enkele werknemers in het ontwerp van de produktie-organisatie. Zij kunnen dat beter als ze een cursus organisatievernieuwing hebben gevolgd, waarin onder meer het ontwerpen van een stroomsgewijze structuur is behandeld. Het volgen van zo'n cursus is overigens ook gewenst voor de medewerkers die door de ondernemingsleiding zijn aangewezen voor het project. Fase 3 en fase 4 (ontwerpen van produktietechniek en arbeidsorganisatie) lopen meestal in elkaar over. Een toetsing in de OR aan de doelstellingen en overeenkomsten van fase 2 kan dan ook het beste plaatsvinden na fase 4. Het gaat dan nog steeds om de grote lijnen. Tegelijkertijd kan de OR nu de eerder overeengekomen uitgangspunten verder uitwerken naar meer nauwkeurige en op de situatie in de eigen onderneming of instelling toegespitste ontwerpcriteria.

Opleiden en werkoverleg

Zodra er in fase 4 voldoende zicht is op techniek en organisatie kan met het opleiden worden begonnen. Aannemende dat men het eerder eens is geworden over het toepassen van de welzijnsriteria, dienen de opleidingen behalve op vakmatige kwalificaties ook gericht te

zijn op organiserende en communicatieve kwalificaties. Voor het bedrijfskader komt daar nog bij dat men moet leren om op een andere manier leiding te geven. Het lager in de organisatie brengen van regelmogelijkheden is immers alleen effectief bij een gelijktijdige delegatie van verantwoordelijkheden. Waar nog geen werkoverleg bestaat is het verstandig daarmee in deze fase te beginnen en niet te wachten tot fase 6. Het zo vroeg mogelijk starten van opleidingen en werkoverleg is een vereiste, om in fase 5 met name uitvoerende werknemers en lagere leidinggevenden te kunnen betrekken bij het ontwerpen van effectieve en kwalitatief goede werkplekken, functies en ook programmatuur in het geval van werken met (half)automatische apparatuur.

Werkplekken en functies inrichten

Vervolgens worden in fase 5 concrete werkplekken ontworpen en taken samengevoegd tot functies, die aan mensen worden toegewezen. Voorafgaand aan de uitvoering van dit gedetailleerde plan kan de OR het weer toetsen aan de overeengekomen uitgangspunten en de latere uitwerkingen daarvan. Ook het regelen van overplaatsingen en afvloeiingen kan in deze fase aan de orde zijn. Alle betrokken medewerkers krijgen nu informatie over het plan en over het tijdstip en de wijze van invoering. De OR kan een eigen toelichting aan de informatie van de onderneming toevoegen.

Invoeren

In fase 6 zien OR-leden toe op de juiste invoering van het plan op de betrokken afdelingen en melden zij afwijkingen en problemen bij de invoering en het proefdraaien aan de ondernemingsleiding of de verantwoordelijke projectgroep. Voor het inzamelen van eventuele klachten kan het makkelijk zijn, dat de OR bepaalde uren telefonisch bereikbaar is of een speciaal spreekuur instelt.

Evalueren

Ook het evalueren (fase 7) is voor werknemersvertegenwoordigers van groot belang. Veel ondernemingen brengen het niet op om na een langdurig proces van organisatieverandering ook nog eens grondig te gaan eva-

lueren, zelfs niet op efficiëntie en effectiviteit. Men beperkt zich vaak tot kleine aanpassingen om te zorgen dat het productie- of dienstverleningsproces in ieder geval vlot verloopt. Voor een evaluatie op grond van welzijnsriteria is dan al helemaal geen ruimte. De OR kan hierop aandringen of de beoordeling van welzijnsrisico's zelf ter hand nemen. Ontwerpen is immers een proces dat eigenlijk nooit af is en waarin steeds weer opnieuw fasen van het model moeten worden doorlopen. Dat klinkt wellicht ontmoedigend, maar een onderneming die daarop is ingesteld, zal in staat zijn zich al lerend steeds opnieuw aan te passen aan veranderende omstandigheden.

8.4 Weerstanden tegen verandering

Onzekerheid

Tijdens het ontwerpproces worden veel ondernemingen en instellingen geconfronteerd met weerstanden tegen verandering. Die kunnen van alle kanten komen en vele achtergronden hebben. In een sterk hiërarchische organisatie ontleent men zijn zekerheid aan duidelijk afgebakende bevoegdheden en functies, en wordt de cultuur meestal niet gekenmerkt door frequent overleg. Plannen om verantwoordelijkheden te delegeren, werkoverleg in te voeren en functies te veranderen, veroorzaken daarom onzekerheid bij veel werknemers en leidinggevendenden. Sommigen zijn bevreesd dat ze in de nieuwe structuur niet meer mee kunnen omdat ze te laag zijn opgeleid of te oud zijn of beide. Weerstanden kunnen er ook bij het management zijn. Zo kunnen produktie managers zich bedreigd voelen door plannen van de automatiseringsafdeling. Die onzekerheid uit zich dan in bedekte of openlijke tegenwerking of op zijn minst in het niet meewerken. Werknemersvertegenwoordigers liggen soms dwars omdat ze, zelfs wanneer er in fase 2 afspraken zijn gemaakt, niet precies kunnen overzien wat de gevolgen zijn voor de werkgelegenheid, de arbeidsbelasting en de arbeidsvoorwaarden, of omdat ze naar hun mening toch te weinig vat hebben op het veranderingsproces. Dit is vooral het geval in ondernemingen waar de arbeidsverhoudingen

worden gekenmerkt door een cultuur van onderling wantrouwen, of waar het management de participatie van werknemers louter ziet als een kunstje om de eigen plannen door te voeren. Ook de ondernemingsleiding kan tijdens het ontwerpproces op de rem trappen. Dit is mogelijk uit vrees voor overschrijding van het budget, of uit vrees voor verlies van sociale controle als werknemers erin slagen veel invloed uit te oefenen.

Participatie

Uit deze opsomming valt te concluderen dat het proces van organisatieverandering, behalve op het ontwerpen zelf, ook gericht moet zijn op het verminderen van onzekerheden en het zoveel mogelijk rekening houden met verschillende belangen. Een aanpak waarbij deskundigen de beste oplossing - als die er al zou zijn - ontwerpen en vervolgens de leden van de organisatie daarvan proberen te overtuigen, werkt dus niet. Het uitsluitend uitoefenen van macht en dwang om veranderingen te bewerkstelligen zal evenmin tot succes leiden, en is bovendien in strijd met de doelstelling om meer verantwoordelijkheden bij lagere niveaus in de organisatie te leggen. Daarmee is overigens niet gezegd dat er geen deskundige ontwerpers nodig zouden zijn, of dat er geen behoefte is aan duidelijke leiding van het management, dat zo nodig ook knopen doorhakt. Voor het verminderen van onzekerheden en het rekening houden met belangen is het echter eveneens nodig, dat de participatie van bedrijfskader en werknemers werkelijk iets voorstelt en dat zoveel mogelijk garanties worden gegeven. Omdat zowel leidinggevend als werknemers vaak vastzitten in reeds jarenlang bestaande patronen van werken en met elkaar omgaan, kan het zinvol zijn deze eens buiten de werkdruk van alledag en bij voorkeur onder deskundige leiding ter discussie te stellen. Soms is het wenselijk dat dit eerst gebeurt, omdat er in het denken en in het gedrag pas ruimte ontstaat om over de voordelen en voorwaarden van vernieuwing te praten, als topmanagement, middenkader en werknemers de betrekkelijkheid, de gedaateerdheid en de nadelen van de bestaande werkwijze en cultuur inzien en 'heilige huisjes' zijn afgebroken.

BIJLAGE

CHECKLIST ARBEIDSINHOUD

(Bron: Kompier, Vaas & Marcelissen, 1990)

Hieronder staat een lijst met 19 vragen, die per afdeling beantwoord kunnen worden. Met enige redactionele aanpassing zijn de vragen ook per functie te beantwoorden.

Zet een kruisje als het gestelde van toepassing is. Vervolgens kan een somscore worden berekend door het aantal kruisjes op te tellen.

De somscore moet zo laag mogelijk zijn. Hoe hoger het aantal kruisjes, des te groter is het aantal problemen op het terrein van de arbeidsinhoud en de organisatie van de arbeid.

Elk afzonderlijk kruisje verdient aparte aandacht.

Een 'meer deskundige' methodiek om de arbeidsinhoud te onderzoeken is de WEBA-methodiek (zie hoofdstuk 4).

- 1. Kortcyclische taken komen veel voor.
(Een taak is kortcyclisch als telkens na minder dan 1,5 minuut weer met dezelfde handeling begonnen moet worden, dat wil zeggen als de cyclus korter dan 1,5 minuut is.)
- 2. Eentonige of monotone taken komen veel voor.
(Dit zijn taken die na korte tijd op routine kunnen worden gedaan.)
- 3. Taken waarbij een hoge mate van geestelijke concentratie is vereist (waaraan men zich niet kan onttrekken) komen veel voor.

- 4. Het werk op de afdeling is in sterke mate in stukjes verdeeld. Ieder levert een kleine bijdrage aan het 'produkt' van de afdeling.
- 5. Het werk is emotioneel belastend, bijvoorbeeld door de sociale relaties met patiënten, cliënten, pupillen, enz.
- 6. Er wordt vaak onder grote tijdsdruk gewerkt of naar 'deadlines' toegewerkt, of de produktienormen zijn moeilijk te halen.
- 7. Geïsoleerde arbeidsplaatsen komen voor.
- 8. Het komt vaak voor dat de organisatie van het werk en/of de werkprocedures niet kloppen.
- 9. Het komt vaak voor dat de werkvoorbereiding door andere afdelingen onvoldoende is.
- 10. Het komt vaak voor dat de ondersteuning van het werk door andere afdelingen onvoldoende is.
- 11. Het komt vaak voor dat er problemen (storingen, defecten, stilstand) zijn met het gereedschap, de machines, de instrumenten of de programmatuur (software).
- 12. Er is geen regelmatig werkoverleg, of er is weliswaar werkoverleg, maar het is meestal niet mogelijk om daarin problemen over het werk naar voren te brengen.
- 13. De werknemers kunnen het tempo waarin ze werken niet of nauwelijks zelf regelen.
- 14. De werknemers kunnen niet of nauwelijks, binnen bepaalde ruime regels, zelf hun werkmethode kiezen.
- 15. Er is onvoldoende gelegenheid voor werknemers om elkaar, als dat nodig is, een handje te helpen.

- 16. De werknemers krijgen onvoldoende informatie over het resultaat van hun werk.
- 17. Er is onvoldoende gelegenheid voor een praatje tussendoor met collega's.
- 18. Het is vaak niet mogelijk om bij problemen zelf contact op te nemen met de chef/baas.
- 19. De werknemers kunnen meestal niet zelf contact opnemen met een collega of chef van een andere afdeling om over problemen te overleggen.

—
..... kruisjes (somscore op de checklist.)

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Literatuur bij hoofdstuk 2

- Assen, A. van & J.F. den Hertog. Werkbeleving en werkstructurering. In: C. de Galan, M.R. van Gils & P.J. van Strien (red.) *Humanisering van de arbeid*. Assen, Van Gorcum, 1980, 49-77.
- Bloemen, E.S.A. *Scientific management in Nederland*. Amsterdam, Neha, 1988.
- Buitelaar, Wout & Ruud Vreeman. *Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid*. Nijmegen, SUN, 1985.
- Laurier, Jan & Frank Pot. Sociaal-demokratiese arbeidersbeweging en wetenschappelijke bedrijfsvoering 1920-1940. *Te Elfder Ure*, Annex bij nummer 33, mei 1983, 71-154.
- Marx, Karl. *Het kapitaal; een kritische beschouwing over de economie*. Bussum, De Haan, 1970.
- Mok, A.L. *In het zweet uws aanschijns. Inleiding in de arbeidssociologie*. Leiden/Antwerpen, Stenfert Kroese, 1990.
- Pot, Frank. *Zeggenschap over beloningssystemen 1850-1987*. Leiden, NIPG-TNO, 1988.
- Ramondt, Joop. *Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders. Een evaluatie van ervaringen met werkoverleg en werkstructurering*. Alphen aan den Rijn/Brussel, Samsom, 1974.
- Reinalda, Bob. *Bedienden georganiseerd. Ontstaan en ontwikkeling van de vakbeweging van handels- en kantoorbedienden in Nederland vanaf het eerste begin tot in de Tweede Wereldoorlog*. Nijmegen, SUN, 1981.
- Teulings, Ad. *Philips, geschiedenis en praktijk van een wereldconcern*. Amsterdam, Van Gennep, 1977.
- Waarden, Frans van. *Organisatie, arbeid en ondernemersbeleid in de Twentse katoenindustrie. Van stoomfluit tot stophorloge. Te Elfder Ure*, Annex bij nummer 33, mei 1983, 157-200.

Literatuur bij hoofdstuk 3

- Bervoets, Liesbeth & Toby Frielink. Over kwalificatieverschillen tussen mannen en vrouwen. *Te Elfder Ure 41*, maart 1988, 145-159.
- Bruijn, Jeanne de. *Haar werk. Vrouwenarbeid en arbeidssociologie in historisch en emancipatorisch perspectief*. Amsterdam, Sua, 1989.
- Hoof, Jacques van. *De arbeidsmarkt als arena. Arbeidsmarktproblemen in sociologisch perspectief*. Amsterdam, Sua, 1987.
- Huijgen, Fred & Frank Pot. Recent onderzoek naar automatisering en arbeidsorganisatie in Nederland. *Te Elfder Ure 41*, maart 1988, 290-309.
- Pot, F. Het einde van de arbeidsdeling? Kern en Schumann over rationalisatie en technologie in de jaren tachtig en negentig. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 1* (1985) 2, 79-91.
- Ruyseveldt, J. & J. von Grumbkow (red.). *Arbeid in verandering. De strategische rol van industrieel vakmanschap en management*. Deventer/Heerlen, Kluwer/Open Universiteit, 1988.

Literatuur bij hoofdstuk 4

- Brouwers, A.A.F. & W. Buitelaar. *Monotone arbeid nu en straks; kortcyclisch werk in industrie en dienstverlening, herkenning, beïnvloeding en ontwikkelingen*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1988.
- Christis, J. Psychische arbeidsbelasting. *Gedrag en Organisatie 1* (1988) 4, 55-72.
- Christis, J. & R. Fortuin. *ASA-Handleiding*. Amsterdam, NIA, 1989.
- Peeters, M. Welzijn in de arbowed. De Weba-methodiek als hulpmiddel om functies te beoordelen en te verbeteren. *Personeelsbeleid 26* (1990) 2, 77-81.
- Projectgroep Weba. *Functieverbetering en organisatie van de arbeid*. Voorburg, Directoraat Generaal van de Arbeid, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1989 (publikatie S71).
- Sitter, L.U. de. Moderne sociotechniek. *Gedrag en Organisatie 2* (1989) 4/5, 222-252.

Literatuur bij hoofdstuk 5

- Boonstra, J.J. Sociotechnisch ontwerp- en besturingsproces. Een case bij een verzekeringsmaatschappij. *Gedrag en Organisatie 2* (1989) 4/5, 315-345.
- Bouwman, Th. Ontwerpbeïnvloeding door werknemers. De Coveco-case. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 5* (1989) 4, 36-47.
- Buyse, Jan, Ben Fruytier & Pierre van Amelsvoort. De menselijke organisatie. *Intermediair*, 13 april 1990.

Literatuur bij hoofdstuk 6

- Christis, J. Taylorisme en nieuwe productieconcepties. Herdefinitie van de kwaliteit van de arbeid. *Te Elfder Ure 41*, maart 1988, 43-73.
- Groep Sociotechniek. *Het flexibele bedrijf. Integrale aanpak van flexibiliteit, beheersbaarheid, kwaliteit van de arbeid, productie-automatisering*. Deventer, Kluwer, 1986.
- Hootegem, G. van. *Nieuwe technologieën, nieuwe vormen van arbeidsorganisatie, nieuwe vormen van arbeidsverhoudingen?* Leuven, Departement Sociologie Katholieke Universiteit Leuven, 1987.
- Kluytmans, F. Human Resources Management: schone schijn of sprong voorwaarts? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 5* (1989) 4, 29-35.
- Lammers, C.J. *Organisaties vergelijkenderwijs*. Utrecht, Het Spectrum, 1989, 4e druk.
- Ligteringen, B.H. *Op weg naar betere produktie. Kwaliteit van werk en organisatie in middelgrote en kleine industriële bedrijven*. Den Haag, COB/SER, 1989.
- Veld, J. in 't. *Organisatiestructuur en arbeidsplaats*. Amsterdam, Elsevier, 1987 (2e druk).

Literatuur bij hoofdstuk 7

- Amelsvoort, P. van. Hele taakgroepen in het productieproces; een voorwaarde tot overleven. *Personeelsbeleid 24* (1988) 307-311.
- Arbeidsinspectie. Kortcyclische arbeid – herkennen en verbeteren. *Concept-Voorlichtingsblad CV 16*, Voorburg, 1990.
- Joose, D.J.B. *Zelfstandig samenwerken in autonome taakgroepen*. Den Haag, COB/SER, 1990.

- Noten, H. Ontwikkelingsbeloning als alternatief. *Zeggenschap, Tijdschrift voor Vakbewegingsvraagstukken 1* (1990) 1, 4-11.
- Pot, F. Onderhandelen over beloningssystemen in de jaren tachtig. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 4* (1988) 2, 53-60.
- Pot, F. Arbeidsdomeinbeloning en kwalificatiebeloning. In: W.J.M. Meekel, L.S. Tigchelaar & C.J. Reincke (red.). *Flexibel functie-waarderen en rechtvaardig belonen*. Uitg. Scriptum, verschijnt begin 1991.
- Projectgroep Weba. *Functieverbetering en organisatie van de arbeid*. Voorburg, Directoraat Generaal van de Arbeid, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1989 (publikatie S71).

Literatuur bij hoofdstuk 8

- Boonstra, J.J., M.I. Demenint & H.O. Steensma (red.). *Organiseren en veranderen in een dynamische wereld. Begeleiden van veranderingsprocessen binnen organisaties*. Culemborg, Lemma, 1989.
- Brouwers, A.A.F., F. Vaas & F.D. Pot. *Sociaal inventief automatiseren. Integratie van arbeid en techniek in de ontwerpfase*. Amsterdam, FNV, 1987.
- Doorewaard, Hans & Harrie Regtering. *Integraal automatiseren. De rol van P en O-management bij automatisering*. Deventer, Kluwer, 1990.
- Dijkstra, Paul. *Het werkt anders. Nieuwe technologie en veranderingen van functies*. Amsterdam, FNV, 1990.
- Kompier, M.A.J. & F.H.G. Marcelissen. *Handboek werkstress. Systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk*. Amsterdam/Leiden, NIA/NIPG-TNO, 1990.
- Kompier, M.A.J., S. Vaas & F.H.G. Marcelissen. *Stress door werk? Doe er wat aan! Handleiding voor werknemers*. Amsterdam/Utrecht/Houten, FNV/CNV/MHP, 1990.
- Kuipers, H. & P. van Amelsvoort. *Slagvaardig organiseren. Inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpbeurt*. Deventer, Kluwer, 1990.
- Pot, F.D., M. Peeters, P. van Amelsvoort & J. Middendorp. *Functieverbetering en integraal ontwerpen. Richtlijnen voor de integratie van het aspect welzijn bij de arbeid in ontwerpprojecten*. Den Haag, Directoraat-Generaal van de Arbeid, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, verschijnt begin 1991.
- Projectgroep Weba. *Functieverbetering en organisatie van de arbeid*. Voorburg, Directoraat-Generaal van de Arbeid, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1989 (publikatie S71).

- Schuffel, H., E. Ellens & F. Pot (samenst.). *Richtlijnen voor de ergonomie van werkplekken*. Voorburg, Directoraat-Generaal van de Arbeid, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1989, 2e druk (publikatie S59).
- Trommel, Dorien & Erik Poutsma. *Technologie en functieverbetering voor vrouwen*. Delft, Delftse Universitaire Pers, 1990.
- Vaas, S. Een nieuwe aanpak van automatiseringsprojecten, effectiviteit en kwaliteit van de arbeid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 5 (1989) 1, 17-27.
- Vlist, R. van der. Weerstand van leidinggevendenden tegen fundamentele veranderingen van de organisatie. *Gedrag en Organisatie* 2 (1989) 4/5, 305-314.
- Wissema, J.G., H.M. Messer & G.J. Wijers. *Angst voor veranderen? Een mythe!* Assen/Maastricht, Stichting Managementstudies/Van Gorcum, 1987.

TREFWOORDENREGISTER

- A.**
aanpassingsmaatregelen 80
Aegon 57
allochtonen 10,11
arbeidsbelasting 77
Arbeidsinspectie 43
arbeidsmarkt 34
Arbeidsomstandighedenwet 37, 43, 100,
101, 103
arbeidsorganisatie 31
automatisering 25
autonomie 40
- B.**
bedrijfssegmentering 33
begeleidende maatregelen 80
beheersing 9
belangen 24
beloning 8, 10, 11, 17, 18, 20, 21, 35, 78,
113
beroepensegmentering 33
besturingsstructuur 67
bouw 84
bureaucratie 16, 52
- C.**
chef 85
coalities 106
compenserende maatregelen 97
contactmogelijkheden 42
coördinatie 8
Coveco 52
- D.**
DAF-trucks 54
deskundige diensten 101
- E.**
efficiency 8, 24, 25, 116
eisen 112
eliminierende maatregelen 96
ergonomie 39,60, 81, 90
- F.**
flexibiliteit 8, 11, 27
fuikmodel 112
functiematrix 43
functieverarming 27
functieverbreiding 23
functieverrijking 27
functieversmalling 27
functionele contacten 41
functionele structuur 68
- G.**
gezondheid 10, 22, 38, 39
grafische industrie 30, 72
- H.**
'human relations' 23
- I.**
informatie 42, 46
intensivering 20, 32
- K.**
kantoorwerk 20, 47, 89
kledingindustrie 70, 84
kortcyclische taken 42, 46
kwalificatie 8, 17, 19, 20, 21, 27, 32, 35, 39
kwaliteitskringen 77
kwaliteit van de organisatie 87
- L.**
laboratoria 28
leermogelijkheden 10, 92
lijnstructuur 68
- M.**
maatregelen 51
macht 9, 11, 34
machtsverhoudingen 20
management 59
mechanisch regime 72
medezeggenschap 19, 21

metaalindustrie 29
middenkader 57, 117
motivatie 8, 19, 39
multi-inzetbaarheid 28

N.

nieuwe productieconcepten 30

O.

onderhandelen 106
ondernemingsraad 57, 61, 108, 115
ongelijke kansen 10
ontwerpen 26
ontwerpproces 108
onzekerheid 116
opleiding 30, 80, 88, 113, 114
organisch regime 73
organisatieverandering 117
organiserende taken 40
overeenkomsten 107

P.

paralliseren 70
participatie 105
persoonlijkheid 17, 18
preventie 25, 39
procedures 87
procesindustrie 29
projectmatige aanpak 108
projectorganisatie 114
productie-organisatie 65
produktietechniek 67

R.

rationalisatie 16, 22
regelmogelijkheden 40
regelproblemen 43
regelvereisten 40
reorganisatie 109

S.

samenwerking 8
schoonmaakwerk 84
segmenteren 70
segmentering 33
sekse-segmentering 35

sociale beheersing 9, 16
sociale contacten 46
sociale voorzieningen 22
sociotechniek 55
specialisatie 8
stijl van leidinggeven 85
stress 40, 50, 92, 93
stroomsgewijze structuur 69

T.

taakgroepen 23, 41, 71
technische diensten 28
technische organisatorische beheersing 9, 16

U.

Unichema 59

V.

vakbeweging 21, 23, 103, 108
verbeteringsmaatregelen 80
verdeling van makkelijke en moeilijke taken 42
vernieuwingsmaatregelen 80
verpleging 70
verzekeringswezen 28
VGW-commissie 101
volledige functie 42, 96
vrouwen 10

W.

WEBA-methodiek 42
weerstand tegen verandering 116
welzijn bij de arbeid 37
welzijnsprofiel 46
welzijnsrisico's 39
WOR 24
werkgelegenheid 112
werknemersvertegenwoordigers 112
werkoverleg 41
werkstructurering 25
wetenschappelijke bedrijfsvoering 19

Z.

zeehavens 28

DE AUTEUR

Dr. F.D. Pot is hoofd van de afdeling Arbeidsomstandighedenonderzoek, Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg TNO, Leiden

Dit boek is deel 34 in de serie *OR-praktijk*

Eerder verschenen:

- 1 B. Geersing, *Ondernemingsraden, de nieuwe wet en haar veranderingen.*
- 2 P.A. Lieberom, *Inspraak bij personeelsbeoordeling.*
- 3 P.J. de Kleer, *Werkoverleg hoeft geen fopspeen te zijn.*
- 4 Rien van Lent en Rob Niezen, *Ondernemingsraad en raad van commissarissen.*
- 5 P.D. Coljee, *Achtergronden van het financieel beleid en de techniek van de jaarrekening* (de gewijzigde druk is thans nr. 22).
- 6 P.F. van der Heijden, *De rechtspositie van de ondernemingsraadsleden.*
- 7 Gerard Scholten, *Passen en meten met functiewaardering.*
- 8 Ad Geers, *Veilig en wel; de Arbeidsomstandighedenwet: een nieuwe taak voor de OR.*
- 9 J.H.A. Berentsen, J. Hoogendoorn en Th.P. van Hoorn, *OR en sociaal jaarverslag.*
- 10 C.P. Berkel en J.M. de Jonge, *Het actieprogramma van de ondernemingsraad, een instructie voor een methode.*
- 11 W.G.G. van Bruggen, *Medezeggenschap in non-profitsector.*
- 12 J. André de la Porte, W.L. de Jong en A. Kranendonk, *Ondernemingsraad en achterban.*
- 13 E.A. Mante-Meijer en J.J.G.J. van Helvort, *De individuele klachtenregeling.*
- 14 F. Luijk, *Communicatieve (v)aardigheden.*
- 15 F. Luijk, *Vergadertechniek en vergadertactiek.*
- 16 R. van Lent en J. de Vries, *Ondernemingsraad en automatisering.*
- 17 C.P. Berkel en J.M. de Jonge, *De voorzitter en de secretaris van de ondernemingsraad.*
- 18 C.P. Berkel en H.A. Smink, *Scholingsgids ondernemingsraadsleden.*
- 19 J. Wijnands, *Inzicht in beleid.*
- 20 P.H.M.J. Witteveen, *Ondernemingsraad en ondernemingsstrategie; investering in overleg.*
- 21 W.F.G. Mastenbroek, G.C. Ezerman en P. van Straaten, *Macht en onmacht in de overlegvergadering.*
- 22 P.D. Coljee, *Het financiële ondernemingsbeleid. Achtergronden en toepassing.*
- 23 W.G.C. van Bruggen, *Lexicon arbeidsrecht.*
- 24 I. van Haren, *Het ABC van de medezeggenschap.*
- 25 I.P. Asscher-Vonk, *OR en een gelijke behandeling.*
- 26 H.M.A. Koenders, *Het OR-jaarverslag.*
- 27 J. van Loon, *Stap voor stap naar een ondernemingsraad.*
- 28 J. Kes, *Overdrachtsproblematiek.*
- 29 J. Miltenburg, *Adviseurs.*
- 30 R.B. Gerretsen, *Ontslagrecht.*
- 31 H.M.E.B. van Gerwen, W.H. van Hekken en H.J.P. Hellema, *OR en prestatiebeloning.*

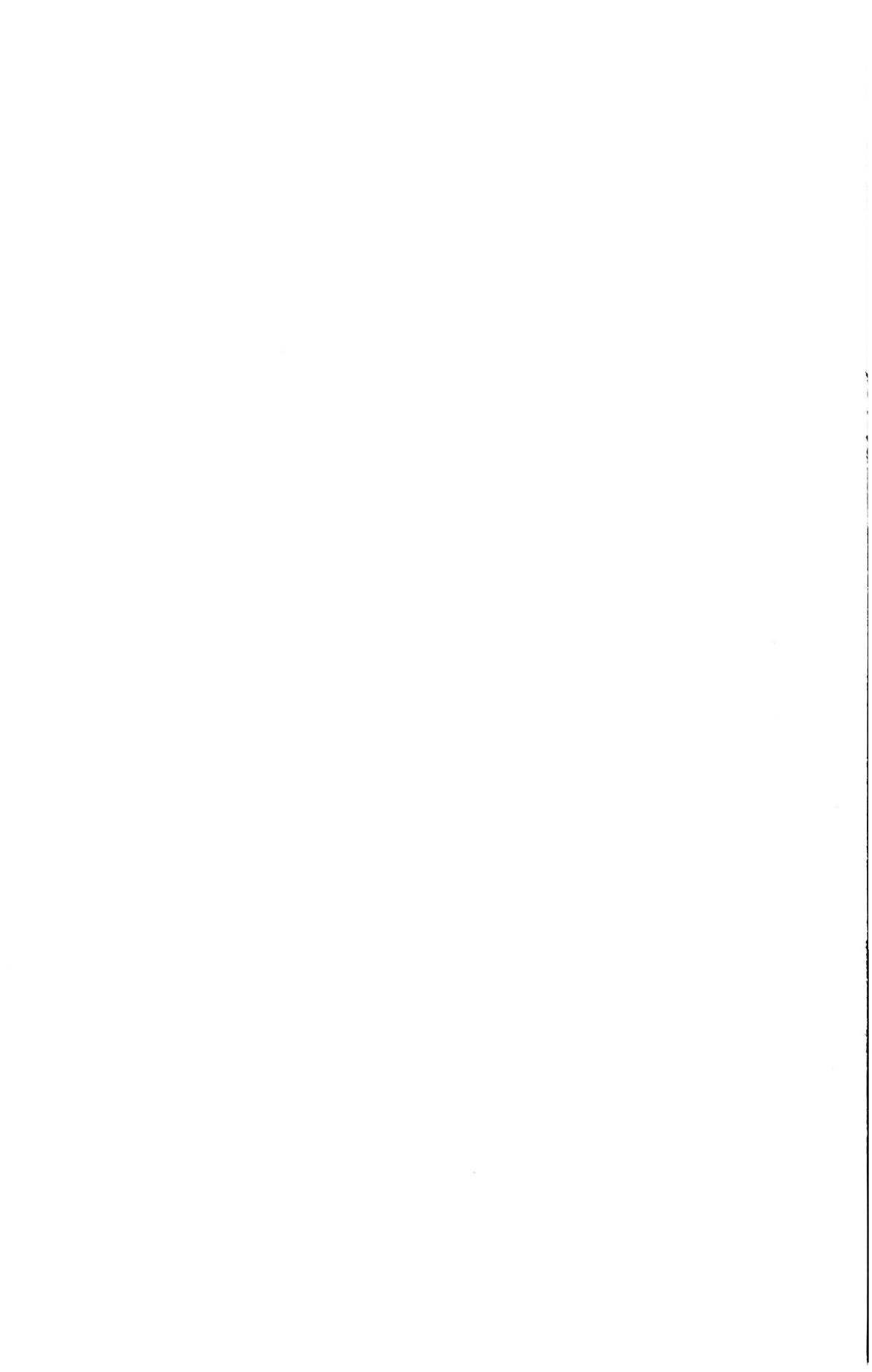
- 32 J.A. van Gijzen en W.A. Pierik, *Arbeidsvoorwaarden, fiscus en OR.*
33 P.A. Lieberom, *Inleiding pensioenpraktijk.*

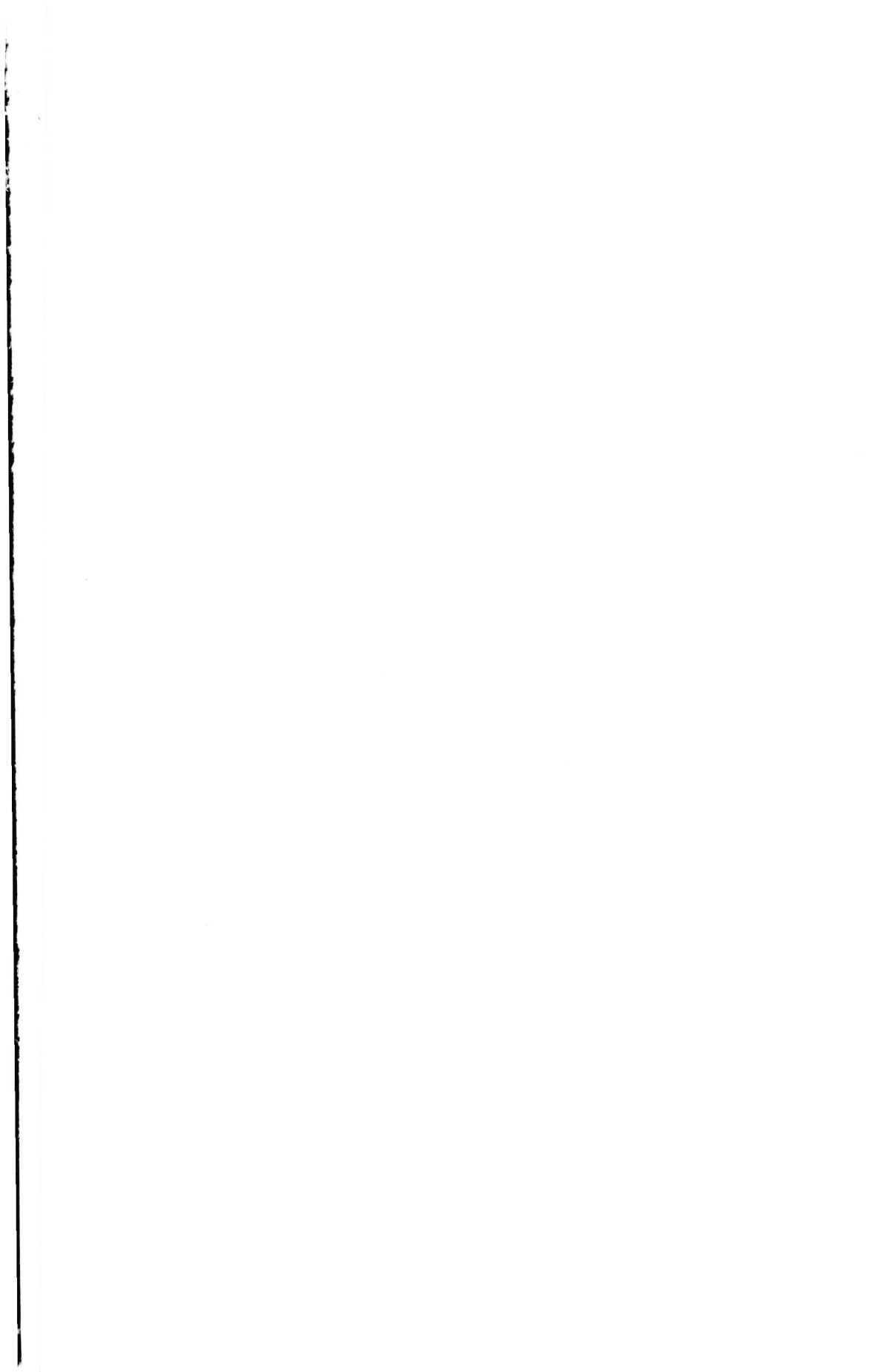
U kunt zich abonneren op deze serie. U bent dan verzekerd van regelmatige toezending en u geniet tevens een aantrekkelijke korting.

Samsom BedrijfsInformatie,
Postbus 4, 2400 MA Alphen aan den Rijn, telefoon (01720) 6 68 00.

Colofon

Letter: New Century Schoolbook
Zetwerk: Zetterij Hans Geurts, Nieuw-Vennep
Druk en afwerking: Samsom-Sijthoff grafische bedrijven bv
Omslag: Wim Bottenheft





Recente golven van automatisering en reorganisaties hebben er toe geleid dat de problematiek van de arbeidsverdeling in ondernemingen en instellingen opnieuw in de belangstelling is gekomen. Centraal staan vragen als: 'Wat is de beste verdeling van taken tussen mensen en machines en tussen mensen onderling?' Traditionele vormen van techniek en organisatie staan ter discussie.

Ondernemingen zoeken nieuwe vormen om de kwaliteit van de organisatie te verbeteren, dat wil zeggen om de flexibiliteit, de produkt- of dienstkwaliteit, de produktiviteit en de beheersbaarheid te vergroten. Tegelijkertijd groeit het inzicht dat de organisatie van de arbeid en de daaruit voortvloeiende inhoud van functies belangrijke elementen zijn van de kwaliteit van de arbeid. Een voorbeeld daarvan is dat regelmogelijkheden in het werk zowel de kansen om te leren vergroten als de risico's van stress verkleinen.

In de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) worden bepalingen, die daarmee verband houden, aangeduid met de term 'welzijn van de arbeid'. In dit boek wordt besproken hoe de kwaliteit van de functie-inhoud kan worden beoordeeld en verbeterd en hoe bij reorganiseren en automatiseren het aspect kwaliteit van de arbeid deel kan uitmaken van het ontwerpproces. Betoogd wordt dat een integrale aanpak van de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de arbeid voor alle betrokken partijen de beste perspectieven biedt.

ISBN 90 14 04460 7
NUGI 685

orming
ch bestek
nemingsraden
ancieel beleid
erkoverleg
enschap