

58/279



Toekomst voor
taak
groepen

Zes jaar praktijkervaring in
industrie en dienstverlening

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden



NIA1206249

nia'tno

Begeleiding

Van Sluis Communicatie, Amsterdam

Vormgeving

Total Design Amsterdam bv

Drukwerk

Drukkerij Teeuwen Haarlem bv

© 1997 AWWN, Haarlem / NIA TNO, Amsterdam

Niets van deze uitgave mag worden veeelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor reproductie(s) zoals bedoeld in art. 16b en 17 van de Auteurswet 1912 (ten bate van eigen oefening, studie, enz. en/of ten bate van organisaties, instellingen, enz.) van één of meer pagina's is een vergoeding verschuldigd. Voor inlichtingen betreffende de hoogte en afdracht van de vergoeding kan men zich wenden tot de Stichting Reprorecht in Amstelveen.

ISBN 90-803162-2-9

Toekomst voor taakgroepen

Zes jaar praktijkervaring in industrie en dienstverlening

TNO ARBEID
BIBLIOTHEEK
POSTBUS 718
2130 AS HOOFDDORP
TEL. 023-5549 468

NR. 43626
plaats 58-279

Auteurs

Drs. J. Middendorp (NIA TNO)

Drs. J.L.G. Koppens (NIA TNO)

Drs. D.J.B. Joosse (AWVN)

Drs. F. van Oostveen (AWVN)

Een gezamenlijke uitgave van AWVN en NIA TNO
oktober 1997

'Toekomst voor taakgroepen' is een vervolg op de uitgave 'Zelfstandig samenwerken in autonome taakgroepen' van COB/SER, november 1990 (ISBN 90-6587-405-4).

Inhoud

Voorwoord	4
1 Inleiding	9
2 Samenvatting	13
2.1 Terugblik: het onderzoek van 1990	13
2.2 1996: dezelfde bedrijven nogmaals onderzocht	14
3 Taakgroepen en concurrentiepositie	19
3.1 Prestatiecriteria	19
3.2 Invloed van taakgroepen	21
3.2.1 Verbetering van efficiency	21
3.2.2 Kwaliteit: het belangrijkste winstpunt	23
3.2.3 Flexibiliteit van productie en mensen	25
3.2.4 Innovatie: procesverbeteringen	27
3.2.5 Beheersing van de orderstroom	29
3.3 Conclusie	30
4 Taakgroepen en beter werk	33
4.1 Bepalende factoren	33
4.2 Invloed van taakgroepen	34
4.2.1 Medewerkers breed inzetbaar	35
4.2.2 Regelcapaciteit: verbetering beperkt	37
4.3 Conclusie	49
5 Invoering van taakgroepen: een weg zonder hobbels?	53
5.1 Een ontwikkelingsmodel voor taakgroepen: remmers en versnellers	54
5.2 Human resource management	56
5.3 De organisatie	60
5.4 Institutioneel overleg	65
5.5 Markt en overheid	66

6	Personeelsinstrumenten	69
6.1	Loopbaanbeleid en scholing	69
6.2	Functiebeschrijving	70
6.3	Beoordeling en functiegesprekken	74
6.4	Belonen	75
Bijlagen		80
I	Lijst van deelnemende bedrijven	80
II	Wat is beter werk: multifunctionaliteit en regelcapaciteit	82
III	AWVN en NIA TNO	85
IV	Suggesties voor verder lezen	87

Voorwoord

In 1990 is in opdracht van de COB/SER¹ door de (toenmalige) AWW en het (toenmalige) NIA een onderzoek gedaan onder dertien bedrijven naar het functioneren van autonome taakgroepen. Deze bedrijven waren in zekere zin pioniers: het taakgroepen-concept, dat in de jaren vijftig is ontwikkeld, was nog weinig verspreid. De resultaten van dit onderzoek waren buitengewoon positief, zowel voor het prestatievermogen van organisaties als voor de kwaliteit van de arbeid. Een interessante vraag is: hoe staat het er zes jaar na dato voor?

Er is weliswaar veel literatuur over het invoeren van taakgroepen, maar verrassend weinig over de ontwikkeling ervan op langere termijn. In ieder geval niet in Nederland. Omdat juist de laatste tijd taakgroepen als organisatieconcept sterk in de belangstelling staan, heeft NIA TNO het initiatief genomen om de dertien bedrijven die in 1990 deelnamen aan het onderzoek, zes jaar na dato wederom te vragen naar hun ervaringen. Daartoe is samenwerking gezocht met de AWWN. De publicatie die voor u ligt zet de resultaten van dit tweede onderzoek op een rij.

Wie belangstelling heeft voor taakgroepen, is uiteraard sterk geïnteresseerd in het antwoord op vragen als:

- wat zijn de aandachtspunten bij de invoering van taakgroepen?
- waar kun je tegenaan lopen als het concept eenmaal ingevoerd is?
- welke resultaten mogen op langere termijn worden verwacht?

Allemaal vragen waarop het best een antwoord is te geven door meerjarige ervaringen met taakgroepen te analyseren.

Al bijna honderd jaar geleden werden er concepten geformuleerd die de basis hebben gevormd voor de organisatie van grote succesvolle, vooral industriële ondernemingen. Zij waren veelal gestoeld op 'Scientific Management', dat stelt dat efficiëntie en effectiviteit worden bereikt door de consequente toepassing van twee principes. Ten eerste strikte scheiding tussen 'denken' en 'doen', ten tweede zoveel mogelijk opsplitsing van uitvoerende

¹ zie Joesse, D.J.B. et al. (1990). "Zelfstandig samenwerken in autonome taakgroepen: praktijkervaringen in industrie en dienstverlening". Den Haag: COB/SER

activiteiten in eenvoudige, gemakkelijk uit te voeren taken. Men wilde hiermee bereiken een voor de besturing van de organisatie volkomen voorspelbare en beheersbare productie. In het verleden zijn met deze wijze van organiseren grote successen behaald. Efficiënte en effectieve massaproductie is hierdoor mogelijk gemaakt.

De dynamiek van de markten en daarbij behorende toenemende concurrentie, maken dat het traditionele concept van organiseren, gebaseerd op ver doorgevoerde arbeidsdeling, niet meer afdoende is. Levertijden moeten korter, klanten stellen steeds hogere kwaliteitseisen en de markt vraagt bedrijven om een groot innovatief vermogen. Snel inspelen op veranderingen is van levensbelang. Bovendien moeten vernieuwingen van producten en diensten ook snel de markt kunnen bereiken.

Het traditionele concept blijkt te leiden tot complexe organisaties, die niet snel genoeg op de veranderende omstandigheden kunnen inspelen. Resultaten kunnen zwaar onder druk komen te staan. Bovendien wordt de ontplooiing van de creatieve vermogens en de betrokkenheid van de medewerkers belemmerd. Juist die betrokkenheid en inzet van medewerkers zijn echter van doorslaggevend belang geworden. Hun inzet en kwalificaties, alsmede de employability vormen kritische succesfactoren. Om die reden zal employability de komende jaren de agenda van het georganiseerd overleg sterk beïnvloeden.

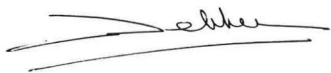
Er is veel belangstelling ontstaan voor organisatieconcepten, die – in tegenstelling tot de traditionele organisatiewijze – bedrijven en instellingen wél flexibel maken om snel in te spelen op veranderingen. Werken in taakgroepen neemt daarbij een prominente plaats in. De essentie van taakgroepen is dat werknemers als groep zelf verantwoordelijk zijn voor een zo compleet mogelijk deel van het productieproces. De groep heeft daarom regelbevoegdheden: oplossingen voor problemen moeten zelf gevonden en gerediceerd worden. Hoewel de positieve eigenschappen van taakgroepen al meer dan veertig jaar bekend zijn, is kennelijk nu de tijd rijp voor meer toepassing ervan in de praktijk. Een organisatie gebaseerd op taakgroepen die in hoge mate zelfsturend zijn, wordt gekenmerkt door

een aansprekende eenvoud. Lijnen binnen de organisatie zijn korter, sneller reageren is mogelijk door de geringe afstand tot de markt en het werk van de medewerkers wordt uitdagender en geeft meer mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing.

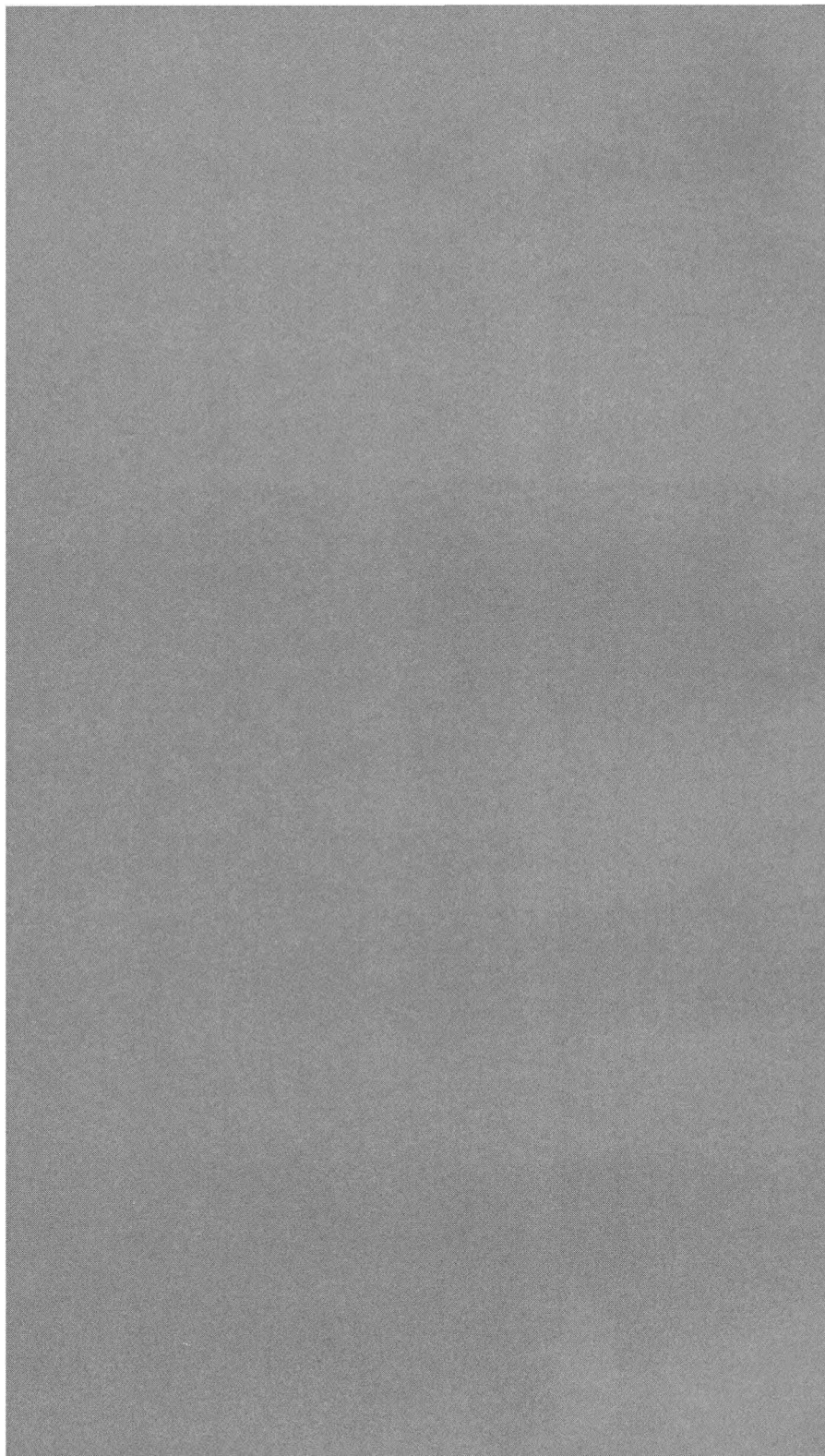
In deze publicatie zijn de resultaten van het onderzoek naar langdurige ervaringen met taakgroepen op zo inzichtelijk mogelijke wijze samengevat. De resultaten liggen soms in de lijn der verwachting, maar zijn soms ook verrassend. Zij vormen een pleidooi voor het taakgroepen-concept als moderne organisatievorm en geven inzicht in de hobbels en valkuilen, niet alleen bij de invoering ervan, maar ook op langere termijn.



Prof. dr. Frank D. Pot
algemeen directeur NIA TNO



Sybilla M. Dekker
algemeen directeur AWWN



1 Inleiding

Iedere manager droomt van verbetering van levertijden met vijftig procent of een aanzienlijke verbetering van de kwaliteit van producten en diensten.

Bij bedrijven waar met taakgroepen wordt gewerkt bleken dergelijke verbeteringen niet ongewoon en doen medewerkers hun werk ook nog met meer plezier. Hoe dat gerealiseerd wordt is beschreven in de COB/SER publicatie 'Zelfstandig samenwerken in autonome taakgroepen' uit 1990, gebaseerd op onderzoek bij dertien bedrijven. De inhoud is nog steeds actueel. Dat deze positieve tendens zich heeft voortgezet wordt duidelijk uit de publicatie die voor u ligt. Daarin worden de recente ontwikkelingen bij twaalf van diezelfde bedrijven zes jaar na dato nogmaals in beeld gebracht². Het gaat om: Arbeidsbureau Gorinchem, Avebe, Centraal Beheer, DAF Trucks, ECT, Holec, Johnson, Maasglas, DE/Van Nelle, Philips AXR, Sigma Coatings en TDV (zie bijlage I).

Het thema taakgroepen is thans extra actueel in het licht van de brede discussie die is opgelaaid over inzetbaarheid (employability) van medewerkers. De mate van inzetbaarheid hangt nauw samen met zaken zoals multifunctionaliteit en de capaciteit van medewerkers om naast uitvoerende taken ook regeltaken op zich te nemen. Daarmee neemt niet alleen de organisatorische flexibiliteit toe, maar ook de flexibiliteit van de medewerker en daarmee zijn/haar inzetbaarheid. Uit de praktijk blijkt dat naarmate de medewerkers meer capaciteiten hebben, hun mogelijkheden op zowel de interne (binnen het bedrijf) als externe arbeidsmarkt aanzienlijk verbeteren.

Het meest recente onderzoek uit 1996 (een herhaling van het hierboven genoemde onderzoek in 1990) biedt zicht op de wijze waarop multifunctionaliteit en uitbreiding van regelcapaciteit bij medewerkers kan worden bevorderd. Ook wordt op de rol van personeelsinstrumenten ingegaan en op hun bijdrage aan de implementatie van een personeelsbeleid, waarin multifunctionaliteit en regelcapaciteit centraal staan. Het gaat dan met name om aspecten zoals beloning, de vormgeving van functies en functiereeksen, de relatie van functies naar loopbaanpaden, functionerings- en loopbaangesprekken en de opzet van opleidingsbeleid.

² Voor een volledig onderzoeksverslag: Effecten van taakgroepen op termijn bekeken: herhaling van het COB/SER onderzoek uit 1990. Middendorp J., Koppens J. (NIA TNO, 1996)

Definitie taakgroepen

Voor de organisatievorm die in dit boekje onderwerp van gesprek is, zijn vele namen in omloop. In de COB/SER studie van 1990 wordt gesproken over *autonome taakgroepen*.

Daarbij werd de volgende omschrijving gehanteerd:

Een taakgroep is een groep die verantwoordelijk is voor een afgerond gedeelte van het werkproces, waarop zelf gestuurd kan worden zonder voortdurend een beroep op anderen te hoeven doen.

Deze omschrijving omvat de twee belangrijkste elementen van het werken in taakgroepen. Een afgerond gedeelte van het werkproces verwijst ernaar, eenvoudig gezegd, dat de groep een duidelijk overzicht moet hebben van de producten die gemaakt worden en de wijze waarop dit gebeurt. Dat is een basisvoorwaarde voor *zelfsturing*. Doordat men weet waarmee men bezig is en daarvoor ook de verantwoordelijkheid draagt, hoeft men minder een beroep te doen op ondersteunende afdelingen en lijnmanagement. De organisatie als geheel wordt daardoor minder complex.

Structuur en cultuur

Voor taakgroepen – en teams – zijn ook vele andere termen in omloop. Zo wordt ook gesproken over ‘semi-autonome’, ‘resultaatverantwoordelijke’ taakgroepen of teams. En er zijn nog vele andere varianten in omloop.

De verschillen in terminologie zijn niet zonder betekenis. Vaak gaat een andere terminologie gepaard met een andere visie, die andere nuanceringen aanbrengt in het concept.

Grof geschetst lijken daarbij twee benaderingen relevant. De ene benadrukt de structuur waarin de taakgroep is ingebed, de andere de cultuur.

Bij de structuurbenadering vormt werken in taakgroepen de bouwsteen én is het tegelijkertijd het sluitstuk van een andere organisatie van het bedrijf. Deze organisatie is gebaseerd op parallelle werkstromen, decentralisatie van lijn- en staffuncties en verplattung van de organisatie. Complexe arbeidsfuncties in een simpele organisatie is de leidraad. Het is een visie die de moderne

sociotechniek en bedrijfskunde als achtergrond heeft.

Bij de cultuurbenadering betekent werken in taakgroepen: leren samenwerken, het bevorderen van teamspirit, samen problemen oplossen, samen verantwoordelijkheid dragen en betrokkenheid genereren. Iedere groep kan worden omgevormd tot een team of taakgroep als maar de juiste gedragsverandering bij de leden van de taakgroep tot stand komt. Achtergrond van deze visie is veelal een arbeids- en organisatiepsychologische. Centraal bij het vormen van taakgroepen staan het gedrag en de houdingen van de taakgroepleden

De in deze uitgave besproken studie richt zich – evenals die van 1990 – voornamelijk op structuurkenmerken. Dat wil niet zeggen dat cultuuraspecten onbelangrijk zijn. Integendeel. De structurele kenmerken van een organisatie bepalen de bandbreedte waarbinnen een taakgroepcultuur kan groeien. Wie taakgroepen probeert te vormen zonder de structuur van een organisatie te veranderen, zal spoedig merken, dat de resultaten van trainingen en cursussen snel wegsijpelen. Indien structuuroplossingen, zoals afbakening van functies en verantwoordelijkheden, onvoldoende zijn vormgegeven, dan beklijven cultuurinterventies onvoldoende.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft een samenvatting van de resultaten van het in 1990 en 1996 gehouden onderzoek naar de invoering en ontwikkeling van taakgroepen.

Hoofdstuk 3 gaat in op de bijdrage van taakgroepen aan een betere bedrijfsbevoering en daardoor sterkere concurrentiepositie. In 1990 bleken bedrijfseconomische redenen het belangrijkste motief te vormen om tot invoering van taakgroepen over te gaan. We kunnen nu nagaan of de verwachtingen bewaarheid zijn geworden.

In hoofdstuk 4 wordt de vraag gesteld of taakgroepen beter werk voor de werknemers heeft opgeleverd, beter werk dat kan zorgen voor een grotere betrokkenheid en een hogere mate van employability.

Vervolgens gaat hoofdstuk 5 in op de weg die de taakgroepen de afgelopen zes jaar hebben afgelegd en welke factoren bevorderlijk

zijn geweest voor het succes. Welke hobbels zijn te voorkomen bij de verdere ontwikkeling van taakgroepen?

Tenslotte besteedt hoofdstuk 6 aandacht aan flankerend beleid in de vorm van de inzet van personeelsinstrumenten die de nieuwe organisatievorm begeleiden.

2 Samenvatting

2.1 Terugblik: het onderzoek van 1990

Verbetering van de bedrijfsvoering

De volgende concrete verbeteringen in de bedrijfsvoering werden in het onderzoek van 1990 gesignaleerd:

- levertijden liepen terug van negen naar twee maanden en van 9,5 naar twee weken;
- productiefouten werden met vijftig procent gereduceerd;
- productiviteitswinst trad bij negen van de dertien bedrijven op, variërend van anderhalf tot vijftien procent;
- voorraadkosten namen bij zes bedrijven af variërend van vijf tot zestig procent;
- klachten van klanten reduceerden met veertig procent;
- materiaalverlies liep terug met vier tot veertig procent;
- indirecte loonkosten namen af bij twaalf organisaties, oplopend tot 25 procent.

Bij vrijwel alle bedrijven was een verschuiving te zien van vaste naar variabele kosten en van indirecte naar directe kosten. Daarnaast bleek de kwaliteit die geleverd werd beter aan te sluiten bij de wensen van de klant.

Door het werken met taakgroepen liepen ook de omsteltijden aanzienlijk terug. Baten in termen van motivatie, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en resultaatgevoeligheid vertaalden zich in afnemende klachten en een dalend ziekteverzuim.

In een aantal bedrijven bleken de taakgroepen in staat om een groter gevarieerd aanbod van verschillende producten te verwerken en bleek dat de taakgroepleden 'slimmer' gingen werken. Dat resulteerde in verbetering van de efficiëntie en plezieriger werken.

Verbeteringen in de kwaliteit van de arbeid

Voor de meeste medewerkers werd de functie een logischer samenhangend geheel van voorbereidende, uitvoerende en bestuurlijke activiteiten. De zelfstandigheid nam toe en de mogelijkheden voor contacten met anderen werden uitgebreid. De afstand tot de 'beslissers' werd kleiner. Medewerkers spraken ook hun waardering uit over de verbetering in de samenwerking en het nakomen van afspraken.

De grotere verantwoordelijkheid en zelfstandigheid werden aan de ene kant als prettig ervaren, maar leverden wel meer spanning en psychische druk op. Daar kwam bij dat de hogere beloning nog achterwege bleef. Ook waren op dat moment in het veranderingsproces, de taken nog niet volledig gedelegeerd. Veel bevoegdheden bleven toebedeeld aan de groepsleider.

2.2 1996: dezelfde bedrijven nogmaals onderzocht

Voor NIA TNO en voor de AWWN was er alle aanleiding om de bedrijven, waar in 1990 onderzoek is gedaan naar ervaringen met taakgroepen, te vragen naar de huidige stand van zaken. Immers, langdurige ervaringen met taakgroepen zijn weinig gedocumenteerd, zeker in Nederland. Hebben de in het eerste onderzoek gesignaleerde positieve ontwikkelingen op zowel het gebied van effectiviteit en efficiency van de bedrijfsvoering, als op het gebied van de kwaliteit van de arbeid zich ook na 1990 positief verder ontwikkeld? Bij het eerste onderzoek hadden alle deelnemende bedrijven slechts relatief kort ervaring met taakgroepen. Deze ervaring is nu met ongeveer zes jaar uitgebreid.

De overtuigingskracht en rijkdom aan ervaringen neemt daarmee aanzienlijk toe. Wellicht vormen deze aanvullingen op het eerste onderzoek een steun in de rug voor die bedrijven waar nog veel moet worden gedaan op dit gebied. Misschien geven ze een nieuwe impuls aan bedrijven waar al gestart is met een andere manier van werken.

De belangrijkste resultaten zes jaar later

De belangrijkste resultaten van het tweede onderzoek zijn als volgt samen te vatten:

1. Taakgroepen blijven profijtelijk. In elf van de dertien in 1990 onderzochte bedrijven wordt nog in taakgroepen gewerkt.
2. Kwaliteit van de arbeid: nog meer mogelijkheden.
3. Kritische succesfactoren: rol topmanagement en opleiding en training.
4. Personeelsbeleid en beloningssystematiek: aanpassen aan nieuwe vorm van werken.
5. Ondernemingsraad en vakbonden: interesse zal toenemen.

ad 1. Taakgroepen blijven profijtelijk

In elf van de dertien in 1990 onderzochte bedrijven wordt anno 1996 nog steeds in taakgroepen gewerkt. Taakgroepen blijken nog steeds profijtelijk te zijn voor organisaties. Twee bedrijven zijn om verschillende redenen, die los staan van de waarde van het taakgroepenconcept, afgehaakt.

De in 1990 geschetste lijn van verbeteringen heeft zich in een groot aantal gevallen voortgezet. De verbetering van de bedrijfsvoering zet zich nog steeds door, hoewel het natuurlijk moeilijk valt na te gaan wat er was gebeurd als er geen taakgroepen waren ingevoerd. De beheertheid van het productieproces blijkt over de hele linie te verbeteren. Doorloop- en levertijden zijn verkort en ook haalbaar. Vooral de kwaliteit van de producten en diensten is aanzienlijk verbeterd door het werken met taakgroepen, dit wordt gezien als het grootste winstpunt.

ad 2. Kwaliteit van de arbeid: nog meer mogelijkheden

Medewerkers zijn meerdere taken gaan verrichten en hebben een grotere inzetbaarheid. Op dit punt is een voortgaande, opgaande lijn te constateren.

Was het doel van de invoering van taakgroepen een zo groot mogelijke zelfstandigheid van iedere taakgroep en iedereen daarbinnen, zes jaar later blijkt dat deze ontwikkeling in veel gevallen is gestagneerd. De reden daarvoor is soms dat de praktische haalbaarheid aan bepaalde grenzen gebonden is. Niet iedereen is in staat alle regeltaken te beheersen, dit wordt dan opgelost door die regeltaak aan één groepslid toe te delen.

In een enkel geval is men ook weer bewerkingsgerichter gaan werken. De beschikbaarheid van de noodzakelijke machines blijkt daarbij zeer belangrijk. De zeer dure apparatuur kon niet voor iedere taakgroep afzonderlijk worden aangeschaft, zodat die bewerking in een aparte afdeling diende te worden ondergebracht (functionalisering).

Bedrijven geven aan dat er, zowel als het gaat om multifunctionaliteit als om de zelfstandigheid van de taakgroepen, sprake is van *onderbenutting* van de potenties van de medewerkers.

Dit betekent dat er op het gebied van het vergroten van zelfstandigheid van taakgroepen nog kansen liggen om nieuwe successen

te boeken met taakgroepen. Waar nu de taakgroepen vooral succesvol bleken om de dagelijkse routine beter te beheersen (kosten en kwaliteit), zou gezocht kunnen worden naar nieuwe impulsen om ook de flexibiliteit (breed inzetbare werknemers spelen snel en adequaat in op de omgevingseisen) en de innovativiteit (proactief inspelen op omgevingseisen) van medewerkers en dus taakgroepen een kans te geven.

ad 3. Kritische succesfactoren: rol topmanagement, opleiding en training

Een aantal kritische succesfactoren speelt over de jaren gezien bij de ontwikkeling van taakgroepen een rol. Essentieel is nog steeds de rol en ondersteuning van het (top)management. Het topmanagement moet staan achter de ontwikkelingsrichting van de organisatie en de stuwende kracht zijn achter de ontwikkelingen.

In de lijn blijkt niet iedere leidinggevende de verandering van sturend- naar coachend leiderschap zonder meer te kunnen maken. Daarvoor is veel opleiding en begeleiding nodig.

Opleiding is echter niet alleen noodzakelijk voor leiding. Ook de taakgroepleden dienen voortdurend bezig te blijven met scholing. In de meeste bedrijven is dat vooral vaktechnische scholing. Sommige bedrijven spreken hun spijt uit over het feit dat ze niet meer aandacht hebben besteed aan opleidingen op het gebied van samenwerken, coördineren en overleggen voor alle betrokkenen.

De positie van staf- en ondersteunende afdelingen is verder veranderd. De afdelingen worden verder ingekrompen doordat taken naar de taakgroepen gaan. De greep van stafafdelingen op het primaire proces (bijvoorbeeld kwaliteitscontrole, planning en logistiek) neemt af. Stafafdelingen krijgen een andere rol.

ad 4. Personeelsbeleid en beloningssystematiek: aanpassen aan nieuwe vorm van werken

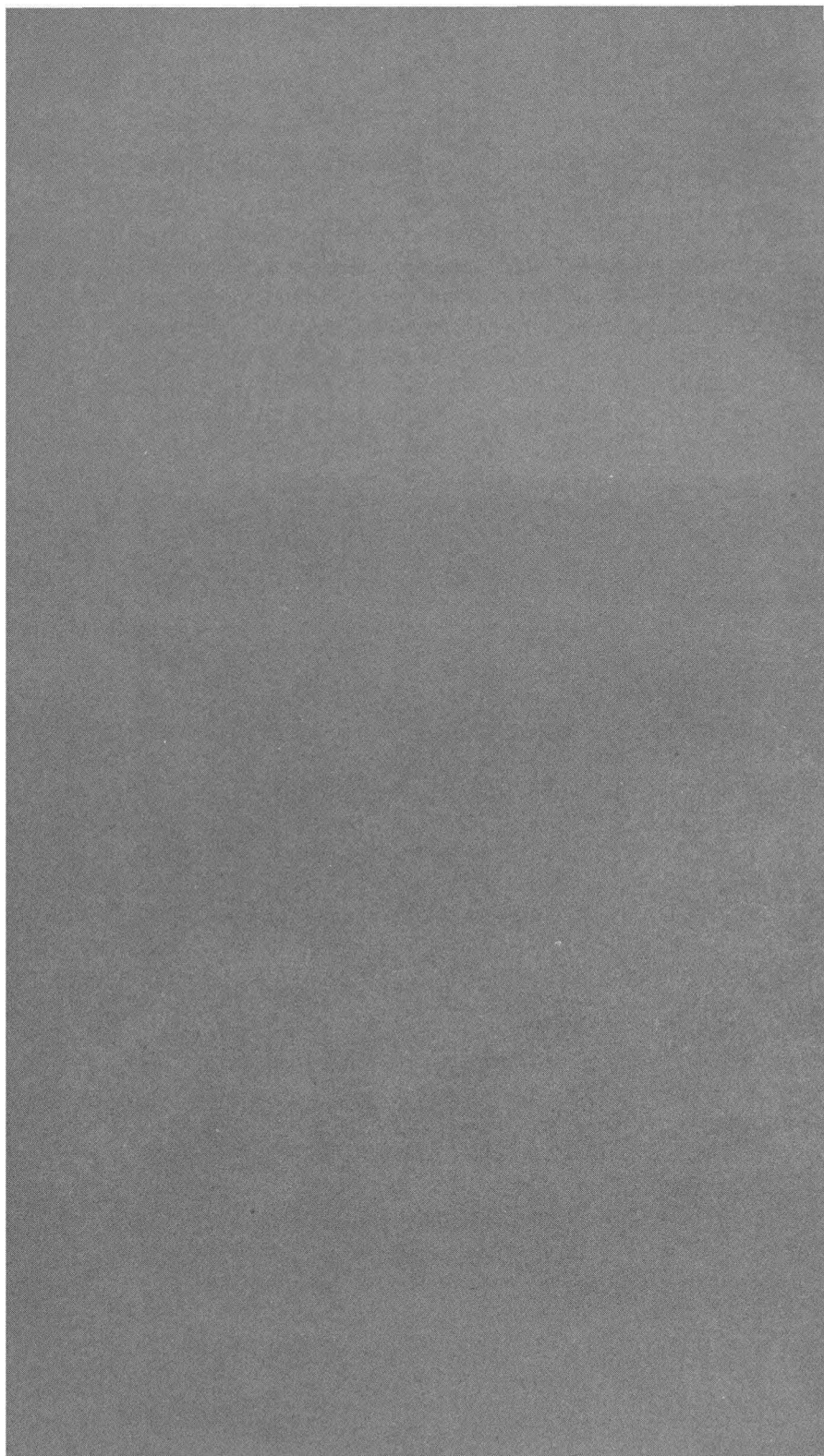
De personeelsinstrumenten zoals beloningssystematiek, functiewaardering, loopbaanbeleid, functioneringsgesprekken en opleidingsbeleid worden geïntegreerd in de dagelijkse praktijk van lijnmanagers, teamleiders en taakgroepleden. Het werken in groepen dwingt het gebruik van deze instrumenten als het ware af. Door de veranderende manier van werken (andere taakinhoud, multifunctionaliteit, toevoeging van regeltaken) komen vragen over loopbaanper-

spectief en beloning vanzelfsprekend vroeger of later aan de orde. Dat vraagt om aanpassing en uitbreiding van het instrumentarium op dat gebied en om helderheid in een vroeg stadium.

Op het gebied van de beloningssystematiek zijn geen spectaculaire ontwikkelingen gesignaleerd. Door de veranderende taakinhoud komen medewerkers (niet in alle gevallen) in een hogere groep. De bedrijven geven aan dat de hogere kosten per medewerker ruimschoots worden goedgeemaakt door de verhoogde bedrijfs-economische revenuen. Functiewaardering verloopt niet meer langs de weg van constaterend onderzoek van de individuele functie, maar via indeling van taken in functiereeksen, waar de individuele medewerker wordt 'ingeplot'. Via loopbaangesprekken en opleidingsplannen per man/vrouw wordt de ontwikkeling nauwlettend gevolgd. In wezen zijn dit de middelen om goed 'employability' beleid bij uitstek te voeren.

ad 5. Ondernemingsraad en vakbonden: interesse zal toenemen

De rol van de ondernemingsraad en vakbonden was bij de onderzochte bedrijven slechts marginaal. Beloning, werkdruk en baan zekerheid waren belangrijke thema's voor deze belangengroeperingen. Nu werkzekerheid een belangrijk thema wordt zal de interesse van deze zijde in constructieve zin zeker toenemen. Het is aan te bevelen om ondernemingsraden en vakverenigingen, nog voordat de implementatie een aanvang neemt, erbij te betrekken. Verspreid een schets van de te verwachten effecten zowel voor het bedrijf als voor de medewerkers. Ook kunnen CAO-teksten worden bezien op hun constructieve bijdrage aan het taakgroepen-concept.



3 Taakgroepen en concurrentiepositie

3.1 Prestatiecriteria

Het inzetten van instrumenten van sociaal beleid dient de concurrentiepositie ten goede te komen. Is dit het geval bij taakgroepen? Om dit te kunnen achterhalen is het nuttig eerst te kijken naar de elementen die bepalend zijn voor de concurrentiepositie: efficiency, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie. Hebben taakgroepen hier invloed op?

Begin jaren negentig werd door Bolwijn en Kumpe geconstateerd dat de aandacht van bedrijven voor efficiency, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie, de laatste decennia een bepaalde ontwikkeling heeft doorgemaakt (zie figuur 1).

Figuur 1. Markteisen, 'performance' criteria en ideaaltypische ondernemingen in de periode 1960-2000

	Markteisen	'Performance' criteria	Bedrijf (ideaaltipe)
'60	Prijs	Efficiency	De efficiënte firma
'70	Prijs, kwaliteit	Efficiency/kwaliteit	De kwaliteitsfirma
'80	Prijs, kwaliteit, keuze en levertijd	Efficiency/kwaliteit/flexibiliteit	De flexibele firma
'90	Prijs, kwaliteit, keuze/levertijd en uniekheid	Efficiency/kwaliteit/flexibiliteit en innovativiteit	De innovatieve firma

Bron: Bolwijn & Kumpe, 1989

Uit het in 1990 gehouden onderzoek is gebleken dat op het vlak van efficiency, kwaliteit en flexibiliteit aanzienlijke winsten werden geboekt. Het onderzoek in 1996 toont aan dat die lijn zich heeft voortgezet (zie onderstaand overzicht). In de praktijk blijkt

dat taakgroepen vooral succesvol zijn binnen de door de bedrijfsleiding aangegeven kaders. Voor de langere termijn is nog onvoldoende duidelijk welke invloed taakgroepen hebben op innovativiteit.

Resultaten 1996

Invloed taakgroepen op concurrentiekracht

Efficiency

Taakgroepen dragen bij aan efficiencyverbetering, zoals bijvoorbeeld lagere loonkosten, minder indirecte werknemers en minder materiaalverlies.

Kwaliteit

De kwaliteit van producten en diensten wordt verhoogd, omdat de leden van de taakgroep verantwoordelijk zijn voor die kwaliteit. Zij zijn in staat fouten en afwijkingen direct te constateren en te verhelpen.

Flexibiliteit en beheersing

Taakgroepen bieden de mogelijkheid om te voldoen aan de vraag naar een steeds breder assortiment producten en diensten met de mogelijkheid steeds sneller en soepeler over te schakelen van de ene variant op de andere. Daarnaast dragen taakgroepen bij aan een snelle, efficiënte en storingvrije afhandeling van orderstromen, waardoor doorlooptijden, leverbetrouwbaarheid en voorraden beter kunnen worden beheerst.

Innovativiteit

Door te werken met taakgroepen verbetert het samenspel tussen de productie en de ontwikkeling van nieuwe producten, productvarianten en productiemethoden.

In hoofdstuk 3.2 meer uitgebreide informatie over de invloed van taakgroepen op efficiency/kosten, kwaliteit, flexibiliteit en innovativiteit bij de verschillende bedrijven die bij het onderzoek waren betrokken.

3.2 De invloed van taakgroepen

3.2.1 Verbetering van efficiency

Bij alle onderzochte bedrijven blijkt dat invoering van taakgroepen op den duur leidt tot een stijging van het rendement. Bij *Avebe* was deze rendementsstijging tussen 1992 en 1995 duidelijk zichtbaar. De productiviteit, uitgedrukt in tonnen per medewerker per week, steeg met 25 procent. Het ziekteverzuim daalde met 2 procent, de onderhoudskosten namen af met 25 procent en het afkeuringspercentage halveerde. *Avebe* schrijft deze rendementsstijging volledig toe aan de andere manier van werken. Er zijn namelijk in die periode geen belangrijke technische verbeteringen aangebracht aan de installaties.

Bij *Centraal Beheer* voldeed de omzetontwikkeling in de eerste maanden na de invoering van taakgroepen niet aan de verwachting, omdat de medewerkers nog aan elkaar en aan de nieuwe situatie moesten wennen. Inmiddels is de situatie gewijzigd. De taakgroep *Koopsommen* van *Centraal Beheer* behaalde in de eerste helft van 1994, toen dit nog geen taakgroep was, een productie van 75 miljoen gulden. Nu ligt de productie van deze taakgroep op 125 miljoen gulden. Een stijging van ruim 65 procent.

Bij *DAF* heeft de invoering van taakgroepen niet alleen geleid tot opbrengsten in de zin van meer efficiency. De andere manier van werken kent ook 'softe' opbrengsten, zoals minder ziekteverzuim, meer betrokkenheid, minder verloop en medewerkers met een hoger niveau.

Doordat de taakgroepen bij *ECT* in staat waren om 28 containers per uur te behandelen, werd ook daar een omzetstijging gerealiseerd. Evenals bij *Centraal Beheer* kwam deze stijging niet meteen na de invoering tot stand. De leiding was zeer enthousiast begonnen met het project, maar na anderhalf jaar bevond het project zich in een impasse. De rendementen waren op dat moment niet naar tevredenheid. *ECT* heeft zich een half jaar moeten inspannen om het experiment boven water te houden. Achteraf is men blij dat

men deze inspanning heeft geleverd, omdat pas vanaf dat moment de rendementen zichtbaar werden. Voor de toekomst verwacht men nog meer rendement, maar dat gaat niet vanzelf.

Ook het *Arbeidsbureau* en *TDV* bleken in staat om de steeds hogere targets te bereiken. Bij *TDV* is de productie gestegen van 50 naar 100 miljoen bussen per jaar, zonder de lijn aan te passen en met dezelfde machines. Voor de invoering van taakgroepen leed *TDV* een verlies van een miljoen gulden. Nu maakt men 1 à 1,5 miljoen winst op een omzet van 30 tot 35 miljoen gulden. Bij *TDV* is deze rendementsstijging toe te wijzen aan de invoering van taakgroepen.

Het is niet altijd aantoonbaar dat een hoger rendement uitsluitend het gevolg is van de invoering van taakgroepen. Ook andere omstandigheden kunnen een rol spelen.

Zo kent *Sigma* een productiviteitsstijging van 1,5 procent per jaar. Het is echter moeilijk aan te geven in hoeverre deze stijging in zijn geheel toe te wijzen is aan de invoering van taakgroepen. De nieuwe fabriek van *Sigma* in het westelijk havengebied van Amsterdam met al zijn efficiency, zal hier ook een steentje aan hebben bijgedragen. Deze nieuwe fabriek is zo gebouwd dat er optimaal met taakgroepen gewerkt kan worden.

Het ziekteverzuim is wel gedaald als gevolg van de taakgroepen. Vóór de aanvang van het taakgroeproject kende *Sigma* een hoog ziekteverzuim. Daardoor werkte men vaak met uitzendkrachten, die gedurende een bepaalde tijd ingewerkt moesten worden. De nieuwe uitzendkrachten hadden natuurlijk niet meteen alle taken onder de knie, waardoor het uitvalpercentage enorm steeg. Door het lagere ziekteverzuim komen deze problemen steeds minder voor.

Van Nelle is wat terughoudender. De invoering van taakgroepen leidt bij *Van Nelle* tot een stijging van het rendement, maar zijn daarin niet allesbepalend. De volumegroep in de vestiging in Meppel is daarvan een goed voorbeeld. Door omstandigheden is daar een duidelijke scheiding blijven bestaan tussen de technische dienst en de productie. Toch draait deze groep met een rendement

van 95 procent, iets dat uniek is voor de tabakswereld. De saamhorigheid op de werkvloer was daar reeds aanwezig, taakinhoudelijk is er niet veel veranderd.

3.2.2 *Kwaliteit: het belangrijkste winstpunt*

Ook na zes jaar blijkt de verbetering van de kwaliteit van producten en diensten één van de belangrijkste winstpunten te zijn van het werken in taakgroepen. De vroegere functionele kwaliteitsafdeling is opgeheven of heeft een ondersteunende functie gekregen en de verantwoordelijkheid voor de gerealiseerde kwaliteit ligt nu bij de medewerkers in de taakgroepen. Doordat zij die verantwoordelijkheid nu zelf dragen, voelen ze zich meer betrokken bij de kwaliteit van het eindproduct.

Afkeuringspercentage

Het afkeuringspercentage en het aantal klachten (of claimpercentage) zijn de belangrijkste maatstaven waarmee de organisaties de verbetering van de kwaliteit in kaart brengen. Bij *TDV* is aangetoond dat de invoering van taakgroepen geleid heeft tot een betere productkwaliteit. Voorheen had men een klachten- en blokkadepercentage van 4 procent. Rond 1992 was dit percentage gedaald tot 2 procent en in 1996 is zelfs een percentage van 0,6 procent bereikt.

Het afkeuringspercentage bij *Holec* is eveneens aanzienlijk gedaald. In 1987, voor de invoering van taakgroepen, had men een afkeuringspercentage van 4 procent. Na de invoering bleef het steken op 1,5 procent. Dit leidde ertoe dat *Holec* zogenaamde 'vliegende brigades' in ging zettten om extra ondersteuning te verlenen en om instructies te geven. Deze benadering wierp al snel zijn vruchten af: enkele groepen bereiken nu een afkeuringspercentage van 1 of zelfs 0,5 procent. In meer gevallen organiseert men dit soort extra controles. Bij *Maasglas* controleren personen buiten de taakgroepen steekproefsgewijs de gerealiseerde kwaliteit, maar dat heeft meer te maken met bepaalde certificaten die op producten zitten. Op isolerend dubbelglas zit een certificaat van *KIWA*. *Maasglas* geeft 10 jaar garantie op dit product en moet daarom vier

keer per jaar statistische gegevens overleggen aan KIWA om aan te tonen dat het geproduceerde glas aan de normen voldoet.

Voor *ECT* is de tevredenheid van klanten een belangrijke maatstaf voor kwaliteit. De tevredenheid is groter geworden.

Hierover is men het niet alleen intern eens, maar ook de markt is daarvan overtuigd. Doordat de taakgroepen een relatief vaste bezetting hebben, leren zij de schippers goed kennen. Er ontstaat als het ware een band. De medewerkers in een taakgroep ontdekken sneller wat de werkwijze van de verschillende schippers is. Indien externe, storende factoren afwezig zijn, kan de productie opgevoerd worden van 28 naar 35 of zelfs 40 containers per uur. Voor de schipper is deze productiviteitsstijging belangrijk. Kwaliteit betekent voor hem zo min mogelijk uren aan wal.

Scholing

Het opleidingsniveau van de medewerkers kan een belangrijke rol spelen bij kwaliteitsverbetering.

Bij *Sigma* bijvoorbeeld werkten vroeger alleen ongeschoolde medewerkers in de productie. Zij namen monsters en brachten deze naar de kwaliteitsafdeling. Het minimale opleidingsniveau van een medewerker in de taakgroep is nu LTS-C. Deze medewerkers willen graag zelf de kwaliteitscontrole doen. Het management spreekt de taakgroepen ook aan op de gerealiseerde kwaliteit. Door de taakgroepstructuur is het gemakkelijker om te traceren waar de fout precies gemaakt is.

Hoewel men in alle twaalf gevallen ervan overtuigd is dat de taakgroepen een bijdrage leveren aan de kwaliteitsverbetering, kan men zich afvragen of deze verbetering uitsluitend door taakgroepen tot stand komt. Naast het invoeren van taakgroepen heeft een aantal deelnemers aan het onderzoek ook andere kwaliteitsverbeteringprogramma's opgestart, zoals ISO-certificering. Deze programma's hebben mede een positief effect gehad op de kwaliteit van producten en diensten. *Maasglas* is zelfs van mening dat het behalen van het ISO-9000 certificaat erg belangrijk is geweest voor de ontwikkeling van de taakgroepen. Hierdoor zijn namelijk veel zaken systematischer vastgelegd en dit wordt als een goed hulpmiddel beschouwd bij de voortgang van het proces. Omgekeerd zou

men ook kunnen redeneren dat de certificering vergemakkelijkt werd door het werken met taakgroepen.

Om een betere productkwaliteit te kunnen leveren, is het volgens *DAF* wel belangrijk dat de taakgroep uit vaste medewerkers bestaat. Als er te veel nieuwe medewerkers in een taakgroep zitten, komt het zelfs voor dat deze taakgroep extra ondersteuning krijgt om de kwaliteit te waarborgen. *Van Nelle* tenslotte waarschuwt dat men moet waken voor slordigheden. Door de jaren heen heeft het bedrijf ervaren dat de aandacht voor kwaliteit kan verslappen. Het is daarom noodzakelijk om de taakgroepen expliciet te vertellen dat het aspect kwaliteit structureel belicht wordt.

3.2.3 *Flexibiliteit van productie en mensen*

Door te werken met taakgroepen blijkt het in een aantal gevallen mogelijk om te voldoen aan de vraag naar een steeds breder assortiment met de mogelijkheid om steeds sneller over te schakelen van de ene variant op de andere.

Bij *TDV* bijvoorbeeld zijn de wachttijden aanzienlijk vermindert. Op het moment dat de productielijn goed draait, doen de medewerkers voorbereidende werkzaamheden om de volgende order af te handelen. Het omstellen van de productielijn kostte voorheen 16 uur, maar dit is inmiddels verkort tot 6 uur.

Ook bij *Avebe* gaan de omsteltijden omlaag als gevolg van de deskundigheidsuitwisseling tussen de taakgroepen en de monteurs.

Johnson schakelt eveneens sneller over van de ene variant op de andere, omdat de taakgroepen verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse planning.

Als men de taakgroepen meer bevoegdheden geeft en daarnaast ook van de middelen voorziet om van deze bevoegdheden optimaal gebruik te maken, heeft dit volgens *Centraal Beheer* automatisch tot gevolg dat de organisatie meer wendbaar wordt. Dit is zeer belangrijk in een markt die moeilijk voorspelbaar is. Wil men levensvatbaar zijn, dan moet men snel kunnen omschakelen tussen

varianten in dienstverlening.

Ook *DAF* produceert de verschillende varianten door elkaar. Het blijkt dat de taakgroepen hier goed mee om kunnen gaan, maar net als bij kwaliteit is ook hier de inleerperiode van nieuwe medewerkers een obstakel.

Om flexibel te kunnen produceren, moeten de medewerkers breed inzetbaar zijn (ook wel functionele flexibiliteit genoemd), aldus *Maasglas*. Het is bij *Maasglas* de bedoeling dat bijvoorbeeld de fabriek in Friesland in de nabije toekomst aan geheel Noord-Nederland levert. Dit betekent een verbreding van het productengamma met als gevolg dat men sneller tussen deze producten moet kunnen omschakelen. Dit is volgens *Maasglas* alleen mogelijk als men elkaars taken kan overnemen. Ook voor *Philips AXR* is een brede inzetbaarheid van medewerkers voorwaarde voor flexibele productie. Eerst leidt men de medewerkers op, zodat zij meerdere apparaten kunnen vervaardigen. Zodra dit bereikt is, bestaat de mogelijkheid om snel te kunnen overschakelen van de ene op de andere variant.

Technologische belemmeringen

In een aantal gevallen belemmert de productietechnologie de flexibiliteit.

Als men bij *Sigma* op een bepaalde machine witte verf maakt, dan is het door de invoering van taakgroepen niet ineens mogelijk om op die machine rode verf te maken. Wel kan de taakgroep de detailplanning ter hand nemen waardoor minder tijd wordt gebruikt voor schoonmaken.

Ook bij *Van Nelle* begrenst de productietechnologie de mogelijkheden om flexibel te produceren.

Het overschakelen van de ene variant op de andere gaat bij dit bedrijf niet sneller doordat men met taakgroepen werkt. De machine moet afkoelen en vervolgens omgesteld worden. Dit kostte vroeger een half uur en nu ook. *Van Nelle* merkt wel dat de taakgroepen zelf flexibeler werken. De medewerkers uit een taakgroep zijn bereid om over te werken om een bepaalde order binnen de afgesproken tijd af te handelen (numerieke flexibiliteit).

Voordelen van geavanceerde technologie

Het is ook mogelijk dat productieflexibiliteit juist gerealiseerd

wordt door een geavanceerde productietechnologie. ECT heeft bijvoorbeeld de beschikking over machines die zonder omstelling de verschillende containerafmetingen (20 of 40 foot) kunnen behandelen. Maar net als Van Nelle is ECT ervan overtuigd dat de taakgroepen kunnen bijdragen aan de numerieke flexibiliteit. De medewerkers gaan bijvoorbeeld lunchen zodra het werk dit toelaat.

3.2.4 Innovatie: procesverbeteringen

De bijdrage van taakgroepen aan het ontwikkelen van nieuwe producten of productvarianten en het verbeteren van bestaande producten is gering. Deze activiteiten vallen vaak buiten het gezichtsveld van de taakgroepen. Wel hebben zij een bijdrage geleverd aan het realiseren van procesverbeteringen, ook een vorm van innovatie.

Functionele barrières

Functionele barrières kunnen oorzaak zijn van de geringe invloed van taakgroepen op productinnovatie.

Bij *Avebe* is er pas op directieniveau sprake van contact tussen de afdeling Research & Development en de productie-afdeling.

Ook bij *DAF* belemmeren functionele barrières een direct samenspel tussen deze afdelingen. Bovendien is de afdeling Ontwikkeling van *DAF* fysiek gescheiden van de productie-afdeling.

De omgeving van de organisatie kan ook van invloed zijn.

Zo levert *Maasglas* uitsluitend producten aan de bouw. De ontwikkelingen in deze sector gaan niet zo hard dat daar om de zes maanden een nieuw product op de markt komt.

En *Holec* is als toeleveringsbedrijf van onderdelen afhankelijk van de productontwikkeling bij hun afnemers.

Complexiteit geleverde producten

De complexiteit van de geleverde producten is een derde oorzaak voor de geringe bijdrage van taakgroepen aan productontwikkeling en -verbetering.

Philips AXR produceert wetenschappelijke analyse-apparatuur voor de analyse van (vaste) stoffen op chemische samenstelling. De

complexiteit van deze producten en de snelle technologische ontwikkelingen maken het voor de taakgroepen onmogelijk om een wezenlijke bijdrage te leveren aan het ontwikkelen of verbeteren van deze producten.

Weinig contact met de klant?

Het feit dat taakgroepen nauwelijks contact hebben met klanten is een vierde oorzaak. De taakgroepen zitten vaak 'opgesloten' in de productie-afdeling. Zij hebben weinig contact met klanten en zijn daardoor niet op de hoogte van de wensen en behoeften. De afdeling marketing of de afdeling verkoop zorgen in veel gevallen voor deze contacten. De afdeling Marketing van *Sigma* bijvoorbeeld tast de omgeving af, op zoek naar nieuwe trends en de afdeling Ontwikkeling speelt hierop vervolgens in.

De taakgroepen in dienstverlenende organisaties hebben wel regelmatig contact met afnemers. Dit blijkt een positief effect te hebben op het innovatief vermogen van de organisatie. *Centraal Beheer* kent vier taakgroepen die zich richten op verschillende marktsegmenten. Naast deze taakgroepen is ook een informatie- en productontwikkelingsgroep opgericht. Dit is een soort stafdienst die ingeschakeld kan worden door de taakgroepen. In samenspraak met deze stafdienst kunnen de taakgroepen nieuwe producten ontwikkelen die goed aansluiten bij de wensen en behoeften van het klantenveld. Dit overleg levert een stroom aan nieuwe ideeën op.

Een voorbeeld hiervan is dat Centraal Beheer ook de mogelijkheid tot vermogensbeheer in het dienstenpakket heeft opgenomen, zodat men nog beter tegemoet kan komen aan de wensen van de klant.

ECT heeft door te werken met taakgroepen ook een betere afstemming kunnen realiseren tussen de werkvloer en de innovatie-afdeling. Zo zijn enkele leden van een taakgroep nauw betrokken geweest bij het ontwerpen en implementeren van een nieuw computersysteem voor de productiemedewerkers. De taakgroepen zijn ook betrokken bij het ontwikkelingsproces van nieuwe machines. Leden van de taakgroepen gaan mee naar de leverancier van de nieuwe machines en zij kunnen op- en aanmerkingen plaatsen bij het ontwerp.

Verbetering door betrokkenheid

In alle gevallen is men ervan overtuigd dat de taakgroepen een essentiële bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van procesverbeteringen en aan het optimaliseren van productiemethoden. Als medewerkers verantwoordelijk zijn voor een bepaald gedeelte van het productieproces, gaan zij automatisch op zoek naar slimheden om het proces soepeler en voor hen aangenamer te laten verlopen. De praktische kennis van de productiemedewerkers is dus van onschatbare waarde. Het feit dat medewerkers ideeën hebben over procesverbeteringen is niet het gevolg van de taakgroepen. Medewerkers zullen altijd deze ideeën gehad hebben, maar door de taakgroepstructuur blijken deze eenvoudiger naar boven te komen.

Volgens *ECT* komt dat doordat de medewerkers het gevoel hebben dat ze nu voor vol aangezien worden. Voorheen mochten de medewerkers ook meedenken, maar dan gebeurde er in feite niets. Nu is dat anders. Het management schenkt zorgvuldig aandacht aan ieder idee.

Bij *Maasglas* komen de meeste ideeën op het gebied van procesverbeteringen direct uit de taakgroepen naar boven. Ieder jaar moeten de taakgroepen tien verbeterpunten formuleren op de volgende aandachtsgebieden: kosten, kwaliteit, service, arbo, milieu en energie. Elk kwartaal kunnen de taakgroepen de prioriteit van de verbeterpunten veranderen of nieuwe punten inbrengen. Aan het einde van het jaar beoordeelt men of de taakgroepen de verbeterpunten hebben gerealiseerd. Indien dit het geval is, krijgt de taakgroep een beloning.

3.2.5 *Beheersing van de orderstroom*

De positieve invloed van taakgroepen op efficiency/kosten, kwaliteit en flexibiliteit heeft als gevolg wezenlijke verbetering van de beheersing van de orderstroom. In de meeste gevallen komt dit tot uiting in het teruglopen van de doorlooptijden, een verbetering van de leverbetrouwbaarheid en in de reductie van de voorraden. Een aantal organisaties kan dit cijfermatig onderbouwen.

Bij *Sigma* zijn de doorlooptijden na de invoering van taakgroepen met 40 procent teruggelopen en is de leverbetrouwbaarheid aan-

zienlijk gestegen. Sigma meet dit af aan het servicepercentage: hoeveel orders ontvangt men en hoeveel worden daarvan meteen gehonoreerd. Vroeger lag dit percentage op 80 procent, momenteel ligt het op 97 procent.

Volgens *Holec* hebben taakgroepen het 'in zich' om de beheersing te verbeteren. Dit blijkt voor *Holec* uit de doorlooptijden die teruggelopen zijn van negen naar drie weken. De markt eist ook kortere levertijden. Voorheen was de levertijd voor schakelaars twintig weken, maar nu wil de klant de schakelaar ontvangen binnen tien of nog minder weken. Op dit moment kan *Holec* daar niet helemaal aan voldoen, maar zonder taakgroepen zou de situatie slechter zijn. De doorlooptijden bij *ECT* zijn eveneens verkort, doordat *ECT* tegenwoordig meer containers per uur kan behandelen. Bij *DAF* zijn de voorraden zelfs gereduceerd tot nul. Dit is niet het gevolg van de invoering van taakgroepen, maar komt doordat *DAF* tegenwoordig alles op order produceert.

Bij *Philips AXR* komen teruglopende doorlooptijden niet spontaan tot stand na de invoering van taakgroepen, omdat dit een bedreiging voor de eigen werkgelegenheid zou zijn. Medewerkers zouden hun eigen baan overbodig kunnen maken. Bij *Centraal Beheer* is het mogelijk om met taakgroepen tot een snelle, efficiënte en storingvrije afhandeling van orderstromen te komen, maar dit geldt alleen voor zaken die de taakgroepen zelf kunnen regelen op hun Local Area Network. Bij procedures waar de taakgroepen afhankelijk zijn van de grotere systemen is het moeilijker om de beheersing in de hand te houden. Het is voor de taakgroepen namelijk niet mogelijk om invloed uit te oefenen op deze systemen.

3.3 Conclusie

De herhaling van de COB/SER studie 1990 zes jaar later, levert niet alleen informatie op over de lange termijn ervaringen met het werken in taakgroepen, het geeft ook inzicht in de ontwikkeling van de bedrijfsvoering.

Ook in 1996 blijkt dat taakgroepen nog steeds profijtelijk zijn voor de bedrijfsvoering. In veel gevallen zijn de parameters van de

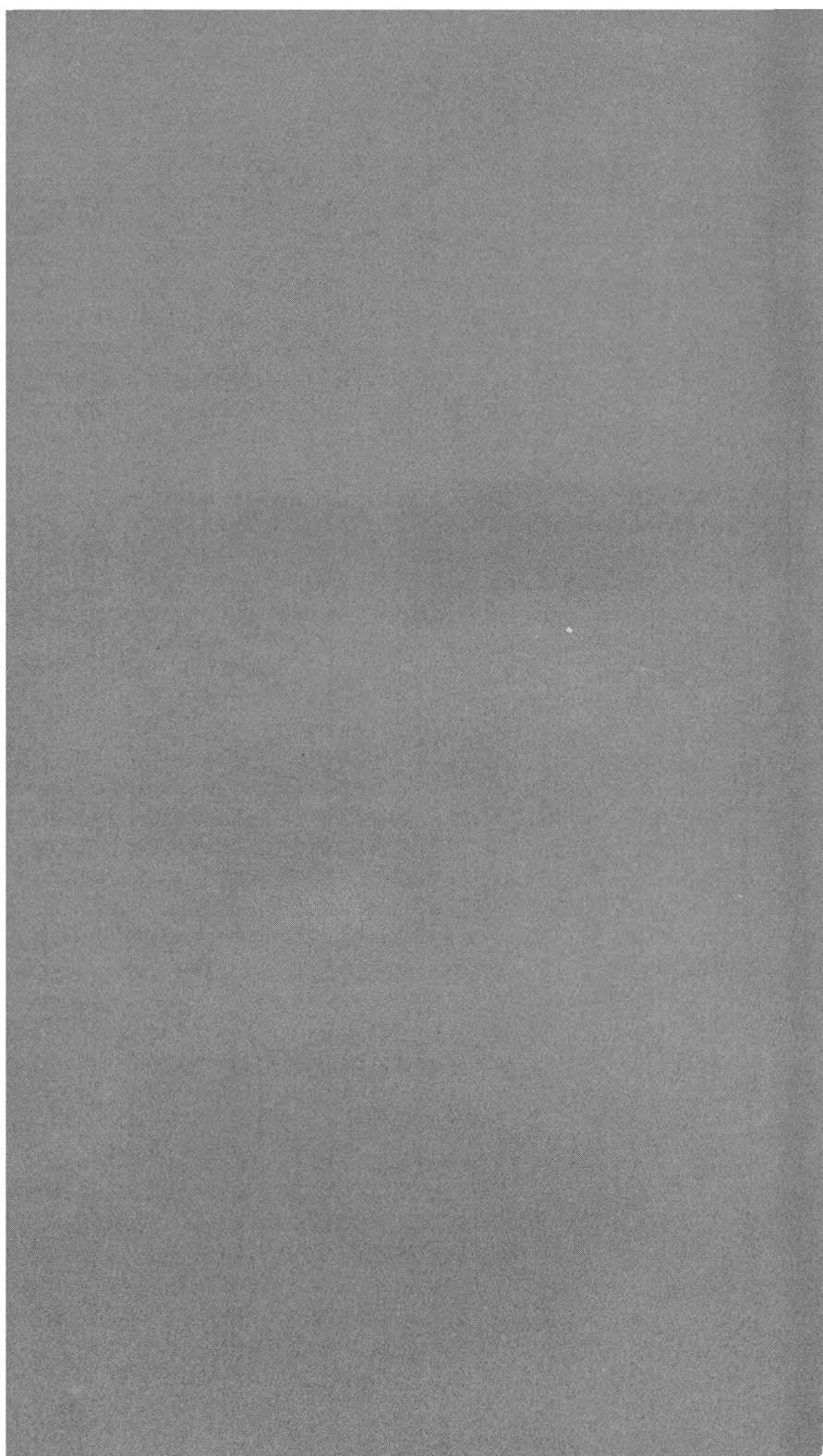
kwaliteit van de bedrijfsvoering nog verder verbeterd.

Zo was bij *Avebe* in 1990 het aantal binnengekomen klachten al met 40 procent gedaald als gevolg van de invoering van taakgroepen. In 1995 is dit percentage nog eens met 10 procent punt gedaald.

ECT kent een steeds verder toenemende productiviteit. Op dit moment zijn de taakgroepen in staat om 28 containers per uur te behandelen. Als er geen storende factoren zijn, kan de productie groeien naar 35 of zelfs 40 containers per uur.

Bij *Sigma* is de productiviteit per jaar met 1,5 procent gestegen.

In 1990 constateerde *TDV* geen duidelijke stijging van de productiviteit, maar in het verdere verloop van het ontwikkelingsproces is de productie gestegen van 50 naar 100 miljoen bussen per jaar. Vóór de invoering van taakgroepen leed *TDV* een verlies van een miljoen gulden. Nu maakt men 1 à 1,5 miljoen gulden winst op een omzet van 30 tot 35 miljoen. Ook de kwaliteit van de producten is bij *TDV* verbeterd. In 1990 had men een klachten- en blokkadepercentage van 4 procent. Rond 1992 was dit percentage gedaald tot 2 procent. En in 1995 daalde dit percentage zelfs tot 0,6 procent. De meeste informanten zijn ervan overtuigd dat deze verbeteringen het directe gevolg zijn van de invoering van taakgroepen.



4 Taakgroepen en beter werk

Een belangrijk gevolg van het werken in taakgroepen is een betere kwaliteit van de arbeid met als gevolg betere bedrijfsresultaten. Het verzuim neemt af, waardoor er minder verlies optreedt en minder organisatieproblemen ontstaan op de werkvloer. De betrokkenheid van de werknemers bij het werk groeit. Het bedrijf krijgt een goede reputatie, en is daardoor in staat goede werknemers te werven en vast te houden. De inzetbaarheid van werknemers neemt toe, ze blijven een aantrekkelijke partij voor de arbeidsmarkt, zowel in- als extern.

4.1 Bepalende factoren

Taakgroepen leveren beter werk op. De reden daarvoor is simpel: mensen zijn beter in staat zich te ontplooien in hun werkomgeving, omdat er een groter beroep wordt gedaan op hun kennis en vaardigheden. Een ander geluid hoort men met name van de zijde van de vakbeweging: taakgroepen leveren misschien vakinhoudelijk wel beter werk, maar over het algemeen gaat de invoering van taakgroepen gepaard met hogere werkdruk.

Er zijn verschillende methoden om de kwaliteit van de arbeid te beoordelen. De meeste methoden beoordelen de inhoud van het werk aan de hand van een aantal criteria.

In dit onderzoek is gekeken naar twee dimensies om alle criteria samenvatten: multifunctionaliteit of brede inzetbaarheid en regelcapaciteit.

Onder multifunctionaliteit wordt hier verstaan het verrichten van meer afzonderlijke uitvoerende taken op vaak verschillende plekken. Onder regelcapaciteit wordt verstaan het zelf regelen van het werk (bijv. planning, terugkoppeling op kwaliteit, voorraadniveau's etc.).

Dit regelen kan op drie niveau's voorkomen. Allereerst operationeel, bijvoorbeeld zelf regelen dat de norm waaraan het product moet voldoen wordt gehaald. Vervolgens het regelen op inrichtingsniveau, dat wil zeggen bijvoorbeeld het eerste lijnsonderhoud aan de activiteiten van de groep/individuele functies toevoegen.

Tenslotte regelen op strategisch niveau, waarbij de groep zelf productie en richting bepaalt.

In bijlage 2 worden multifunctionaliteit en regelcapaciteit uitvoerig behandeld.

4.2 Invloed van taakgroepen

Hoe staat het met de kwaliteit van de arbeid in 1996? In ogen-schouw zijn genomen beide aspecten: brede inzetbaarheid en regel-capaciteit. Wat de regelcapaciteit betreft is vooral gelet op de mate van zelfstandigheid van de taakgroepen. Uitvoerende taken, de ope-rationele kern van een functie, zijn niet eenvoudig in zijn alge-meenheid met een aantal relevante categorieën te beschrijven. Anders ligt dat met regeltaken. In ons onderzoek hebben we onder-scheid gemaakt naar zestien soorten regeltaken:

1. Opstellen en bewaken van budgetten
2. Bepalen van kwantitatieve productiedoelen
3. Bepalen van kwaliteitsnormen
4. Afstemmen van klantwensen op productiemogelijkheden
5. Bepalen van productiemethoden
6. Realiseren van procesverbeteringen
7. Onderhoudsaangelegenheden
8. Onderlinge werkverdeling
9. Bewaken van orde, veiligheid en netheid
10. Meten en beoordelen van productiviteit en product kwaliteit
11. Individuele prestatiebeoordeling
12. Selectie van nieuwe groepsleden
13. Vaststellen van opleidingsbehoefte
14. Maken van roosters en het inplannen van vrije dagen
15. Wijze waarop zichzelf coördinatie of leiding ontvangen
16. Vrijwillig en op eigen initiatief oppakken van
additionele taken

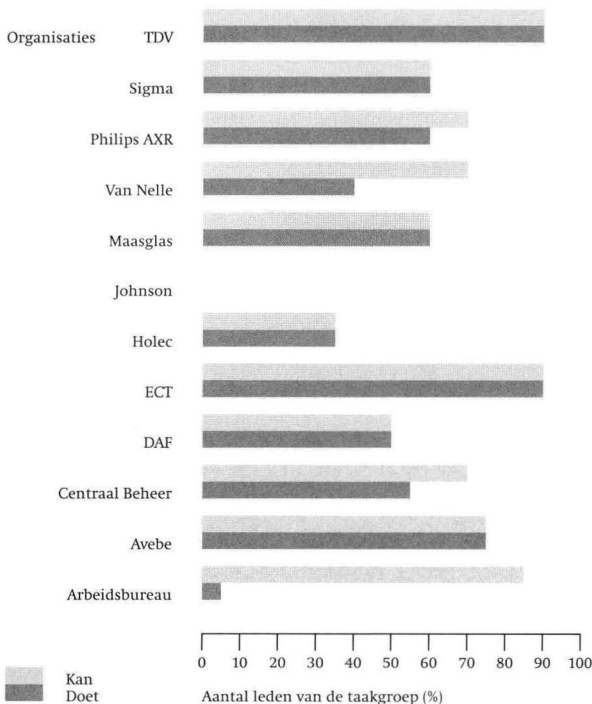
Deze regeltaken zullen allemaal in vele productiesituaties voor-komen. Regelcapaciteit op een bepaald aspect is aanwezig als een

taakgroep hierop invloed heeft. Natuurlijk kan deze invloed weer verschillende gradaties hebben: van consultatie van de taakgroep tot volledige zeggenschap.

4.2.1 Medewerkers breed inzetbaar

Onderstaande figuur 2 bevat een diagram waarin per bedrijf weergegeven staat hoeveel procent van de leden van een doorsnee taakgroep alle uitvoerende taken tot een goed einde kan brengen (kunnen) en hoeveel procent dit ook regelmatig doet (doen). Uit het diagram blijkt dat er in vier van de twaalf gevallen sprake is van een discrepantie tussen kunnen en doen. In deze gevallen doet zich dus onderbenutting voor en deze is het grootst bij het Arbeidsbureau.

Figuur 2. Uitvoerende taken: kunnen vs. doen



Het *Arbeidsbureau* kende tot ongeveer 1993 een geleidelijke groei van activiteiten, mede als gevolg van de taakgroepen. Onder meer door interne regionale reorganisaties en door het rapport van de Commissie van Dijk heeft het taakgroeproject averij opgelopen. Dit rapport schrijft een centraal opgesteld ondernemingsplan voor dat van toepassing is op alle arbeidsbureaus. Het gaat uit van vast omschreven producten waar ieder arbeidsbureau gedeeltelijk uit kan kiezen, maar waarbij de werkwijze voorgeschreven is. Dit heeft zijn terugslag gehad op de inhoud van de functies. Deze zijn smaller, meer gespecialiseerd geworden. Hierdoor kan het *Arbeidsbureau* de brede inzetbaarheid die in potentie aanwezig is, niet optimaal benutten. Regelgeving van buiten de organisatie leidde tot de discrepantie tussen kunnen en doen.

Het *Arbeidsbureau* hanteerde bij de start van het taakgroepenproject in 1987 het uitgangspunt dat een consulent alle taken voor één klant moest doen. Na verloop van tijd bleek dat de consultants zich toededen op de activiteiten die hen het beste lagen. De nieuwe regelgeving heeft dit sterk bevorderd. Binnen de taakgroepen Industrie en Diensten leggen de medewerkers zich nu toe op vraag of aanbod en niet op allebei.

Bij *Van Nelle* is het percentage medewerkers dat alle uitvoerende taken regelmatig doet ook lager. Hieraan ligt de wens van de medewerkers zelf ten grondslag. Veel medewerkers willen graag een eigen werkplek hebben. Hoger opgeleiden willen werken op de werkplek waarvoor ze opgeleid zijn. Deze hoger opgeleiden willen vaak niet meer het eenvoudige uitvoerende werk doen. Zo is binnen de taakgroepen functiesplitsing ontstaan.

Bij *Philips AXR* moeten in alle taakgroepen minimaal twee personen één functie kunnen vervullen. In de praktijk blijkt het rouleren moeilijk te verlopen.

Bij *Johnson* kan niemand binnen de taakgroepen alle uitvoerende taken vervullen. Tijdens het implementatietraject is *Johnson* geconfronteerd met een aantal andere veranderingen dat zijn weerslag had op het taakgroeproject. Zo ging men terug naar de kernactiviteiten: de schoonmaakmiddelen en insectenverdelgers. De produc-

ten voor persoonlijke verzorging zijn per november 1994 afgestoten. Daarnaast is het totale machinepark vervangen, waardoor de medewerkers opnieuw opgeleid moesten worden om de brede inzetbaarheid te vergroten. Binnenkort start Johnson met het project 'TOP teams'. Dit moeten teams worden zoals men die in de toekomst wil. De leden van deze teams zullen breed inzetbaar zijn en verantwoordelijk voor alle procesmatige zaken. De bereidheid van de medewerkers is belangrijk voor het slagen van dit project. De invoering van zelfsturende teams bij de moedermaatschappij in de Verenigde Staten heeft zeven jaar geduurd. Johnson Nederland kan geen uitspraak doen over het tijdstip waarop de wenselijke situatie zal worden bereikt. De invoering van taakgroepen is volgens Johnson een continu proces zonder een definitieve afronding.

Naast Johnson streven ook *Centraal Beheer* en *ECT* expliciet volledige brede inzetbaarheid na. De praktijk bij andere organisaties leert, dat een aantal praktische problemen dit kan belemmeren. Zo kan ongeveer 10 procent van de leden uit een taakgroep bij TDV het all-round karakter van het werk niet aan door onvoldoende kwalificaties of door fysieke beperkingen.

Ook voor *Avebe* hangt het bereiken van volledige brede inzetbaarheid af van de kwalificaties van de mensen. Daarnaast zijn in verschillende organisaties altijd wel enkele nieuwe medewerkers in opleiding door verloop of door het aantrekken van de economie. Het duurt even voordat deze nieuwe medewerkers breed inzetbaar worden.

4.2.2 Regelcapaciteit: verbetering beperkt

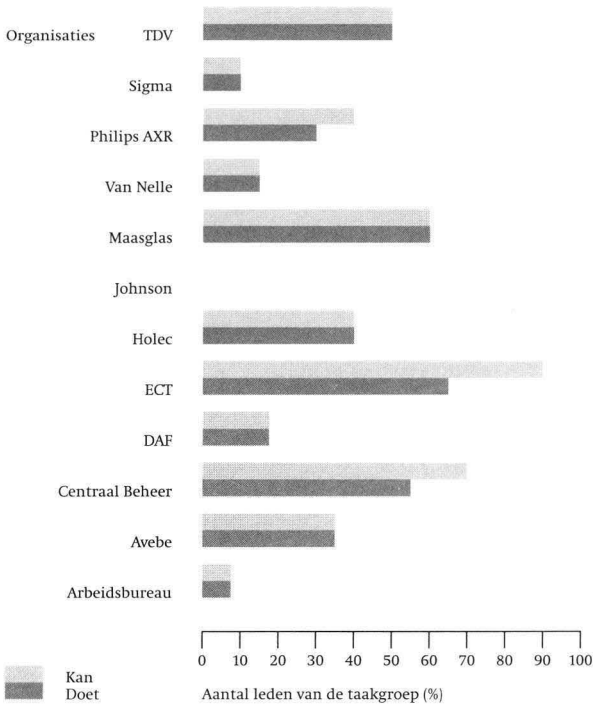
Kunnen vs. doen

Voor de regeltaken is eenzelfde figuur opgesteld als voor de uitvoerende taken (zie figuur 3).

Net als bij de uitvoerende taken is ook hier sprake van een discrepantie tussen kunnen en doen. Ook hier dus onderbenutting van het potentieel van de medewerkers. De redenen daarvoor zijn verschillend. Bij *ECT* bijvoorbeeld is het aantal leden van een taak-

groep dat regeltaken kan doen, groter dan het aantal dat dit ook regelmatig doet. Dat komt doordat er binnen de taakgroep altijd medewerkers zijn, die door persoonlijke omstandigheden voor korte of langere duur deze taken niet willen uitvoeren.

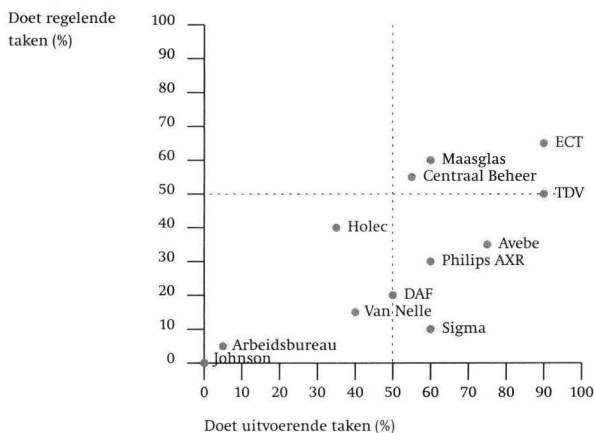
Figuur 3. Regelende taken: kunnen vs. doen



Eerder wezen we er al op, dat op het gebied van brede inzetbaarheid bij uitvoerende taken aanzienlijk meer vooruitgang is geboekt dan bij de regelende taken. Veel meer medewerkers doen alle uitvoerende taken, dan alle regelende taken. Regelende taken worden

dus door een kleinere groep medewerkers binnen de taakgroep gedaan (zie figuur 4).

Figuur 4. Regelen vs. uitvoeren



Uit het onderzoek komt een aantal indicaties naar voren dat hiervoor mogelijk een verklaring biedt. In een aantal gevallen is het heterogene karakter, dat wil zeggen de aanwezigheid van een relatief groot aantal functies binnen de taakgroep, de oorzaak.

Binnen een taakgroep bij DAF bijvoorbeeld zijn momenteel vier categorieën medewerkers werkzaam: aankomend medewerker, medewerker, all-round medewerker en eerste all-round medewerker. Een aankomend medewerker heeft beduidend minder regeltaken in zijn werk dan de eerste all-round medewerker. Voor de uitvoerende taken geldt het omgekeerde.

Bij de invoering van taakgroepen in 1985 had men zich tot doel gesteld iedereen op te leiden tot eerste all-round medewerker. In de praktijk bleek dit niet haalbaar. Nu definieert men vooraf hoeveel medewerkers van elke categorie in de taakgroep mogen zitten. Daarnaast moet een medewerker bij DAF eerst de uitvoerende taken

onder de knie krijgen alvorens hij zich kan toeleggen op regelende taken.

Ook bij *Van Nelle* bestaat een taakgroep uit verschillende functies: algemene productiemedewerker, machinebediener, machinebediener-A, bedieningsvakman en bedieningsvakman-A.

De hogere functies binnen de taakgroep kunnen alle regelende taken uitvoeren en voeren minder vaak uitvoerende taken uit, omdat zij vinden dat zij daarvoor te hoog opgeleid zijn. Daarnaast heeft Van Nelle ondervonden dat er binnen een taakgroep altijd personen zijn die door kennis of charisma het leiderschap op zich nemen. De praktijk heeft geleerd dat roulerend leiderschap bij Van Nelle niet mogelijk was.

In een taakgroep bij *Maasglas* zijn twee soorten operators werkzaam: operator A en operator B. De operator A kan meer regelende taken uitvoeren dan operator B. Men heeft als operator B wel de mogelijkheid om door te groeien naar de functie van operator A, maar alleen operators A in een taakgroep is volgens Maasglas onverstandig. Een aantal medewerkers zou dan altijd onder hun eigenlijke niveau werken en dat kan frustrerend zijn.

Aanvankelijk dacht men bij *Holec* ook dat iedereen regelende taken zou moeten uitvoeren, maar men heeft nu bewust twee personen per taakgroep aangewezen voor deze taken. Dit is gedaan, omdat men constateerde dat de beste vakmatige medewerkers deze taken op zich namen. Zij bedienden ook vaak technisch zeer geavanceerde machines en zodra zij regelende taken uitvoerden, viel het proces stil.

Avebe biedt de medewerkers de mogelijkheid om regeltaken uit te voeren, maar zij maken hier niet altijd gebruik van. Volgens Avebe is dit een cultuurkwestie: mensen uit Groningen nemen vaak een afwachtende houding aan.

Mate van zelfstandigheid

De invloed van een doorsnee taakgroep op de genoemde zestien regelaspecten bepaalt de mate van zelfstandigheid van de taakgroep (zie figuur 5). Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen geen invloed, weinig invloed, overlegmogelijkheden met derden, redelijk veel invloed en veel invloed/volledige medezeggenschap. In de figuur zijn de resultaten per organisatie weergegeven. Daarin is de mate van invloed met een code weergegeven (respectievelijk: -,0,+,++).

Figuur 5. Mate van zelfstandigheid

Invloed van de leden van een doorsnee taakgroep op:		AB	Avebe
Opstellen en bewaken van budgetten		--	--
Bepalen van kwantitatieve productiedoelen		--	--
Bepalen van kwaliteitsnormen		--	--
Afstemmen van klantwensen op productiemogelijkheden		-	--
Bepalen van productiemethoden		+	0
Realiseren van procesverbeteringen		+	0
Onderhoudsaangelegenheden		0	0/+
Onderlinge werkverdeling		++	+
Bewaken van orde, veiligheid en netheid		0	-
Meten en beoordelen van productiviteit en productkwaliteit		++	0
Individuele prestatiebeoordeling		0	
Selectie van nieuwe groepsleden		0	0
Vaststellen van de opleidingsbehoefte		0	0
Maken van roosters en het inplannen van variabele vrije dagen		++	+
Wijze waarop zichzelf coördinatie of leiding ontvangen		+	0
Vrijwillig en op eigen initiatief oppakken van additionele taken		++	0
Uitvoerende taken	Kan	85%	75%
	Doet	5%	75%
Regelende taken	Kan	7%	35%
	Doet	7%	35%

CB	DAF	ECT	Holec	Johnson	Maasglas	Van Nelle	Philips	Sigma	TDV
0	0	0	--	0	0	--	++	+-	
0	0	+	0	--	++	0/+	+	0	
+	0	--	0	--	--	-	+	--	0
+	--	++	--	--	--	0	0	--	--
0	-	+	0	0	++	+	+	0	++
+	0	+	+	0	+	+	+	0	+
++	+	--	0	0	++	0	+	++	++
++	+	-	+	++	+	+	-	+	+
+	++	++	+	++	+	++	-	+	+
+	+	+	0	+	++	+	-	++	++
0	0	-	--	+		-	--	0	
++	0	0	--	0	--	--	-	-	0
+	0	0	+	++	0	+	--	0	-
++	+	--	0	--	+	++	++	0	++
+	0	-	--	--	-	0	-	0	++
++	0	-	0	++	+	0	+	0	+
70%	50%	90%	35%	0%	60%	70%	70%	60%	90%
55%	50%	90%	35%	0%	60%	40%	60%	60%	90%
70%	17%	90%	40%	0%	60%	15%	40%	10%	50%
55%	17%	65%	40%	0%	60%	15%	30%	10%	50%

Duidelijk is te zien, dat er enorme verschillen zijn tussen de verschillende taakgroepen. Zo ziet men, dat er alleen bij *Philips* en *Sigma* sprake is van redelijk veel invloed op het opstellen en bewaken van budgetten. Daarentegen is de invloed van de taakgroepen op het meten en beoordelen van productkwaliteit en productiviteit bij bijna alle organisaties redelijk tot zeer groot.

Per organisatie is bekeken op hoeveel regeltaken invloed kan worden uitgeoefend en hoe groot deze invloed is. Door een ad hoc zelfstandigheidsscore te berekenen, kan een rangordening opgesteld worden, waarin de bedrijven zijn gerangschikt naar de mate van zelfstandigheid, die de taakgroepen binnen die bedrijven hebben. De verschillen zijn aanzienlijk, zoals we kunnen zien in figuur 5. De lijst ziet er als volgt uit:

1. Centraal Beheer
2. TDV
3. Maasglas
4. Van Nelle
5. Arbeidsbureau
6. DAF
7. Sigma
8. Johnson
9. Philips AXR
10. ECT
11. Holec
12. Avebe

Bij *Centraal Beheer* hebben de taakgroepen op bijna alle regeltaken een grote invloed. Uitzonderingen zijn het opstellen en bewaken van budgetten, het bepalen van kwantitatieve productiedoelen en individuele prestatiebeoordeling. Vooral de eerste twee overstijgen het niveau van het operationeel regelen en behoren tot wat we eerder regelen op inrichtingsniveau hebben genoemd.

Bij *Avebe*, de hekkensluiser als het gaat om de mate van zelfstandigheid van taakgroepen, hebben taakgroepen de meeste invloed op de onderlinge werkverdeling en op het maken van roosters en

het inplannen van vrije dagen. Typisch regeltaken die tot het operationele niveau behoren.

Op eenzelfde wijze – door een ad hoc berekening uit te voeren – kan een overzicht worden gemaakt, waarin duidelijk wordt op welke aspecten de taakgroepen de meeste invloed hebben. Dit leidt tot de volgende rangorde:

1. Meten en beoordelen van productiviteit en productkwaliteit.
2. Onderlinge werkverdeling.
3. Bewaken van orde, veiligheid en netheid.
4. Maken van roosters en het inplannen van vrije dagen.
5. Realiseren van procesverbeteringen.
6. Onderhoudsaangelegenheden.
7. Vrijwillig en op eigen initiatief oppakken van additionele taken.
8. Bepalen van productiemethoden.
9. Vaststellen van de opleidingsbehoefte.
10. Bepalen van kwantitatieve productiedoelen.
11. Individuele prestatiebeoordeling.
12. Wijze waarop zichzelf coördinatie of leiding ontvangen.
13. Selectie van nieuwe groepsleden.
14. Opstellen en bewaken van budgetten.
15. Bepalen van kwaliteitsnormen.
16. Afstemmen van klantwensen op productiemogelijkheden.

Twee belangrijke opmerkingen bij dit overzicht. Op de eerste plaats zijn de regelaspecten, waarop de taakgroepen veel invloed hebben, vaak intern gericht, zoals het regelen van orde, veiligheid en netheid op de werkplek, het bepalen van de onderlinge werkverdeling en het samenstellen van roosters. De taakgroepen hebben over het algemeen weinig contact met klanten en de invloed op kwaliteitsnormen is ook zeer gering. Dit laatste is opvallend, omdat het meten en beoordelen van de kwaliteit juist een regeltaak is waarop de taakgroepen het meeste invloed hebben. De taakgroepen hebben dus wel invloed op de gerealiseerde kwaliteit van producten en diensten, maar kunnen niet de normen bepalen.

Kwaliteitsnormen worden in veel gevallen buiten de taakgroepen vastgesteld.

Bij *Maasglas* bijvoorbeeld zijn de meeste producten middels NEN-normen genormaliseerd. En een quality engineer bij *Johnson* bepaalt de specificaties. Hij geeft aan welke kwaliteitsnormen gelden en instrueert de taakgroepen hoe ze kwaliteit kunnen meten en beoordelen.

Op de tweede plaats is het afstemmen van klantwensen op productiemogelijkheden een regeltaak waarop de taakgroepen weinig invloed hebben. De enige uitzonderingen hierop vormen *Centraal Beheer* en *ECT*. Aangezien dit twee dienstverlenende organisaties zijn, hebben de taakgroepen veel contact met de klant. De lijnen naar de klant zijn kort.

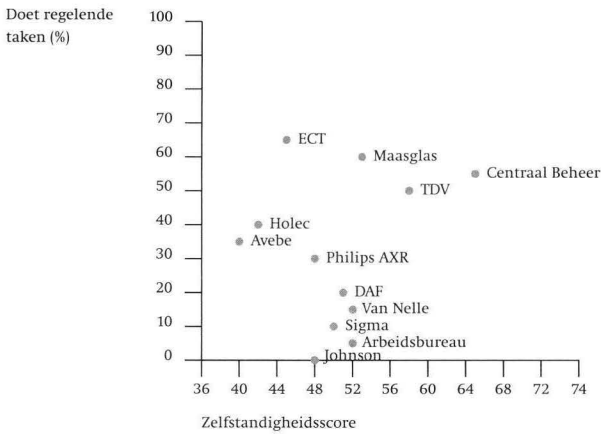
De taakgroepen bij *ECT* communiceren zeer intensief met de schipper waarvoor zij taken uitvoeren. Zij maken bijvoorbeeld afspraken over de ligplaats, de behandeling en over speciale activiteiten. Hierdoor kunnen de taakgroepen hun activiteiten afstemmen op de wensen van de klant. De schipper werkt natuurlijk nog in opdracht van een barge-operator of een bevrachtingskantoor. De taakgroepen communiceren zelfs met deze opdrachtgevers in bepaalde overlegstructuren.

De contacten met klanten in organisaties uit de industriële omgeving lopen meestal via de afdeling marketing of de afdeling verkoop. De taakgroepen hebben daar geen invloed op. In sommige gevallen worden de taakgroepen wel geraadpleegd als een klant speciale wensen heeft. De taakgroepen kunnen bij dit soort wensen nagaan of deze direct te realiseren zijn.

De analyse van de zelfstandigheid van de taakgroepen bij de deelnemende bedrijven laat zien dat het pakket regeltaken waarop de taakgroepen invloed kunnen uitoefenen per organisatie verschilt. Ook het aantal leden van een taakgroep dat deze regeltaken regelmatig uitvoert varieert per organisatie. In figuur 6 worden deze gegevens tegen elkaar afgezet. De figuur laat bijvoorbeeld zien dat het pakket regeltaken waarop de taakgroepen bij *ECT* invloed kunnen uitoefenen klein is in verhouding tot de andere organisaties. Daar staat tegenover dat vrij veel leden van deze taakgroepen al deze regeltaken regelmatig uitvoeren.

Bij *Centraal Beheer* hebben de taakgroepen relatief veel invloed op de zestien regelsaspecten, maar daar staat tegenover dat ongeveer de helft van de leden van deze taakgroepen al deze regeltaken regelmatig uitvoert.

Figuur 6. Hoe zelfstandig worden regeltaken uitgevoerd en door hoeveel mensen?



Verklaring afwijkingen

De mate van zelfstandigheid waarmee taakgroepen afwijken van het ideaaltype kan dus aanzienlijk zijn. Wat zijn daar de oorzaken van? Een bloemlezing.

De overname van *Van Nelle* door Douwe Egberts vijf jaar geleden heeft zijn uitwerking gehad op de zelfstandigheid van de taakgroepen bij *Van Nelle*. Douwe Egberts heeft niet de traditie op het gebied van taakgroepen en de daarbij behorende filosofie die *Van Nelle* wel had. Toch kon men bij *Van Nelle* blijven werken met taakgroepen. Dat dit gevolgen had voor de zelfstandigheid van de taakgroepen blijkt uit het volgende voorbeeld. De invloed van de taakgroepen op

het opstellen en bewaken van budgetten is op dit moment gering. Voorheen was dit anders. De financiële afdeling paste toen het verdeel- en heersprincipe toe. De budgetten werden zo ver mogelijk uitgesplitst en men kon het budget per taakgroep beheersen. Douwe Egberts splitst de budgetten echter minder ver uit.

Centraal Beheer heeft bij haar dienstverlening te maken met wettelijke voorschriften. Deze bepalen de grenzen waarbinnen de taakgroepen invloed hebben op de werkmethode. Bepaalde constructies die de medewerkers ontwikkelen, moeten getoetst worden aan juridische en fiscale voorschriften. Dit beperkt de invloed van de taakgroepen op het bepalen van de werkmethode, omdat de overheid of de belastingdienst de nieuwe constructie graag op eigen normen toetst en deze toetsing kost erg veel tijd.

In het havengebied is de organisatiegraad van vakbonden erg hoog. *ECT* is dan ook een goed voorbeeld van de wijze waarop CAO-afspraken het zelfstandig opereren van taakgroepen kunnen inperken. De taakgroep kan zelf geen roosters maken of vrije dagen inplannen, omdat dit gebonden is aan regels uit de CAO. De invloed op individuele prestatiebeoordeling is eveneens beperkt, want ook hier zit men vast aan CAO-regels.

Avebe constateert dat het proceskarakter van de industrie een verklaring is voor het ontbreken van volledige bevoegdheid op sommige zelfstandigheidsaspecten: er treden al snel veiligheidsrisico's op. Ook bij *Centraal Beheer* is de productietechnologie een obstakel naar volledige zelfstandigheid. De medewerkers zijn voor sommige handelingen afhankelijk van grotere systemen (mainframe computers) en daar zitten vaak beperkingen aan. En veel organisaties werken in ploegen. Van Nelle vindt dit een duidelijk struikelblok voor het goed functioneren van taakgroepen.

Ook een ondernemingsraad kan belemmerend zijn voor een grote zelfstandigheid van taakgroepen. De ondernemingsraad bij *ECT* ziet er nauw op toe dat de leden van een taakgroep niet buiten hun taakdomein treden. Het is voor hen niet mogelijk om additionele taken vrijwillig op te pakken. De ondernemingsraad bepaalde

in het begin ook wie in de taakgroepen zouden worden opgenomen. Bij ECT gebeurde dat op basis van anciënniteit, zodat de taakgroepen moesten werken met mensen van rond de vijftig jaar. Voor enkelen was het moeilijk om op die leeftijd nog te gaan werken met een nieuw organisatieconcept.

Volgens *Holec* is sociale controle belangrijk voor het functioneren van taakgroepen. Een gebrek hieraan leidde er bij *Holec* bijvoorbeeld toe dat veiligheidsvoorschriften niet blindelings overgenomen werden. Om hier meer grip op te krijgen, heeft men aan een aantal taakgroepen weer een assistent of een coördinator toegevoegd.

4.3 Conclusie

Uit het onderzoek blijkt overduidelijk dat grote vooruitgang is geboekt ten aanzien van de multifunctionaliteit of brede inzetbaarheid van medewerkers. Dat wil niet zeggen, dat in alle taakgroepen alle medewerkers ook daadwerkelijk alle taken kunnen uitvoeren. Er is dus geen volledige onderlinge inwisselbaarheid van de leden van de taakgroep. Opvallend daarbij is, dat er volgens de informanten – en dat zijn niet de medewerkers zelf! – nog steeds een discrepantie is tussen de mogelijkheden die de medewerkers in zich dragen en de feitelijke benutting. Dat wil zeggen, dat medewerkers meer zouden kunnen, dan zij in de praktijk doen.

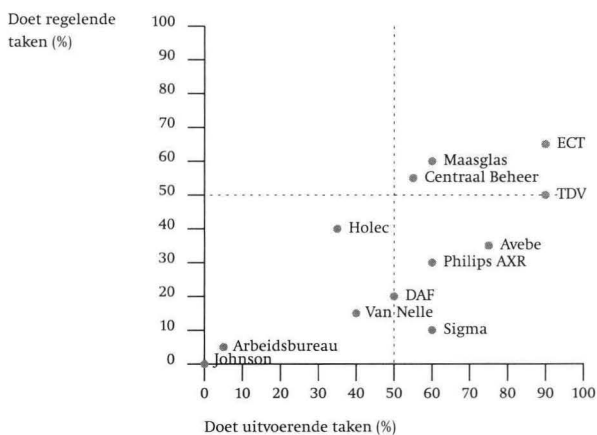
De sterke uitbreiding van het takenpakket betreft vooral de uitvoerende taken en de taken die samenhangen met kwaliteitszorg. Dat laatste is opmerkelijk, want door veel leidinggevend in traditionele organisaties, wordt kwaliteitszorg voor een groot deel gezien als noodzakelijke controle op uitvoerend werk. In die optiek was kwaliteitszorg een van de laatste zaken, die men aan taakgroepen delegeert.

Ten aanzien van de uitbreiding van de regelcapaciteit is het beeld wisselender. Regelcapaciteit is over het algemeen aanzienlijk minder vergroot. Dat wil dus zeggen, dat de taakgroepen (nog steeds) geen grote mogelijkheden hebben tot het regelen van zaken die met hun

werk te maken hebben. Taakgroepen zijn meestal beperkt in hun regelcapaciteit tot zaken die dicht bij het dagelijks werk liggen.

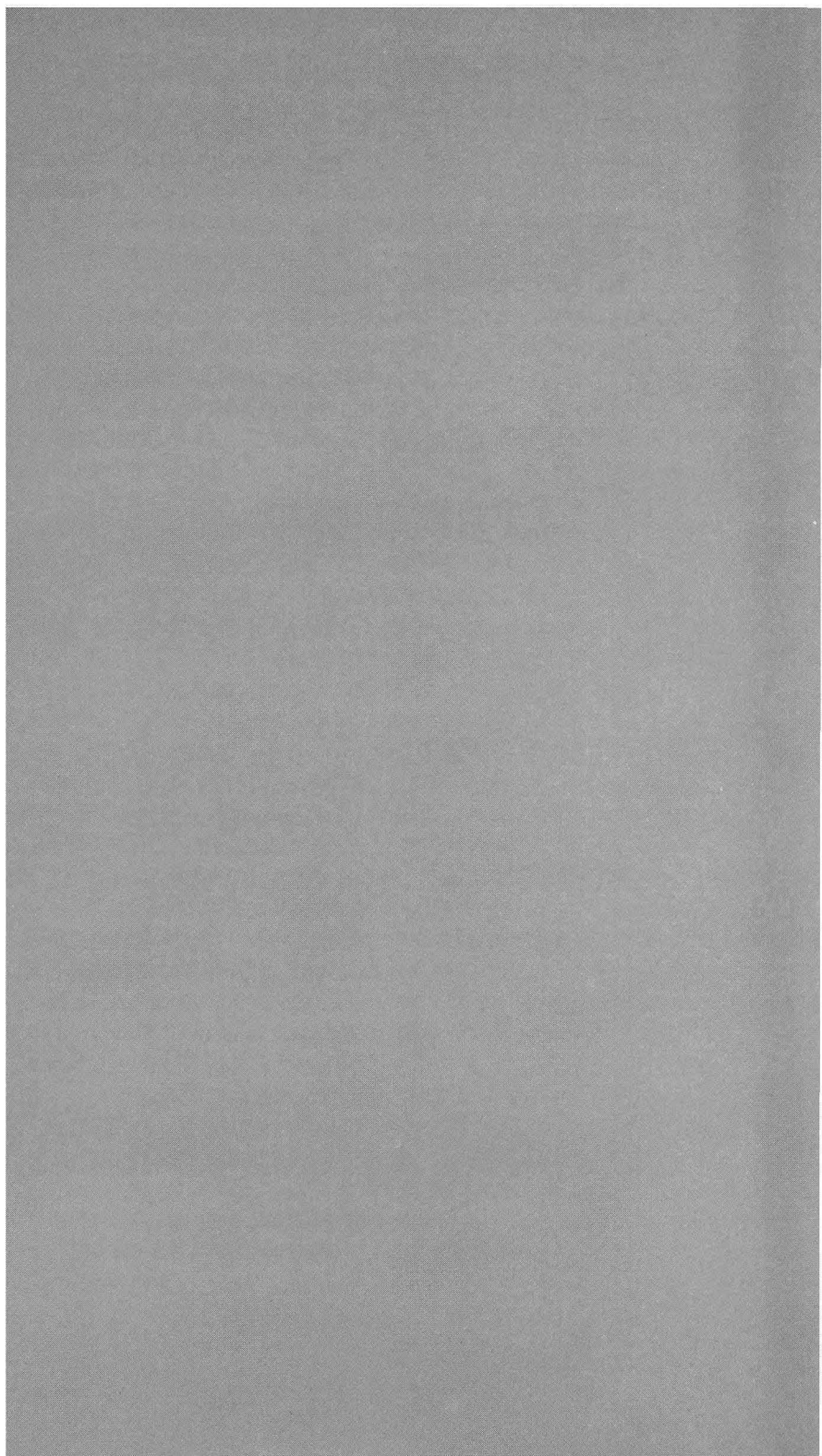
Maar ook hier vinden we de constatering, dat er sprake is van onderbenutting: meer leden zouden regelende taken kunnen doen.

Het aantal leden van een taakgroep, dat regelmatig alle regelende taken doet ligt beduidend lager dan het aantal leden dat alle uitvoerende taken doet. Een aardig beeld daarvan vinden we in de eerder genoemde figuur 4 (hier nogmaals afgebeeld).



Uit de figuur bleek, dat bij acht van de twaalf bedrijven, meer dan 50 procent van de leden alle uitvoerende taken doet.

Voor de regeltaken geldt, dat slechts bij vier van de twaalf bedrijven alle leden van taakgroepen alle regeltaken doen. Overigens blijkt duidelijk de samenhang tussen de verspreiding van uitvoerende en regeltaken: bij de twee bedrijven, waar meer dan 50 procent van de leden alle regeltaken doen (ECT en TDV), doen ook meer dan 90 procent van de leden alle uitvoerende taken. Hier geldt dus kennelijk, dat een flexibeler inzet van medewerkers ook uitbreiding van de regeltaken behoeft.



5 Ontwikkeling van taakgroepen: een weg zonder hobbels?

Bij het werken in taakgroepen is het van belang onderscheid te maken tussen de *implementatie* van het taakgroepenconcept en de *ontwikkeling* van de taakgroepen op langere termijn.

Bij de implementatie gaat het om een eerste, min of meer diepgaande omvorming van de organisatie, waarbij taakgroepen worden ingevoerd. De implementatie roept een aantal belangrijke vragen op:

- Welke taakgroepen moeten we gaan onderscheiden?
- Hoe krijgen we draagvlak binnen de organisatie voor het nieuwe organisatieconcept?
- Welke opleiding en training moeten plaatsvinden om de overgang te kunnen maken?
- Wat doen we eerst en wat kan nog even wachten?

Bij de implementatie ligt de nadruk op veranderen, het tot stand brengen van de omslag naar de nieuwe organisatievorm. De implementatiefase zal, afhankelijk van de complexiteit van de benodigde omslag en de gekozen veranderingsstrategie, één à twee jaar in beslag nemen.

Wanneer de omslag is voltooid, blijkt een nieuwe fase te zijn ingegaan. Niet meer veranderen, maar *ontwikkeling* staat centraal. Sommige bedrijven zijn van mening dat zij nu pas, na ruim zes jaar, op de weg zitten die moet leiden tot zelfsturende teams!

Over het algemeen laat de verdere ontwikkeling van de taakgroepen zich voor alle onderzochte bedrijven het best omschrijven als een proces van vallen en opstaan. De invoering van taakgroepen lijkt daarmee een langdurig proces te zijn waar niet snel een definitief einde aan komt. Het ontwikkelingsproces is tenminste een continu proces van bijstellen, veranderen en fijnstructureren en aanpassen aan veranderende, niet voorziene omstandigheden.

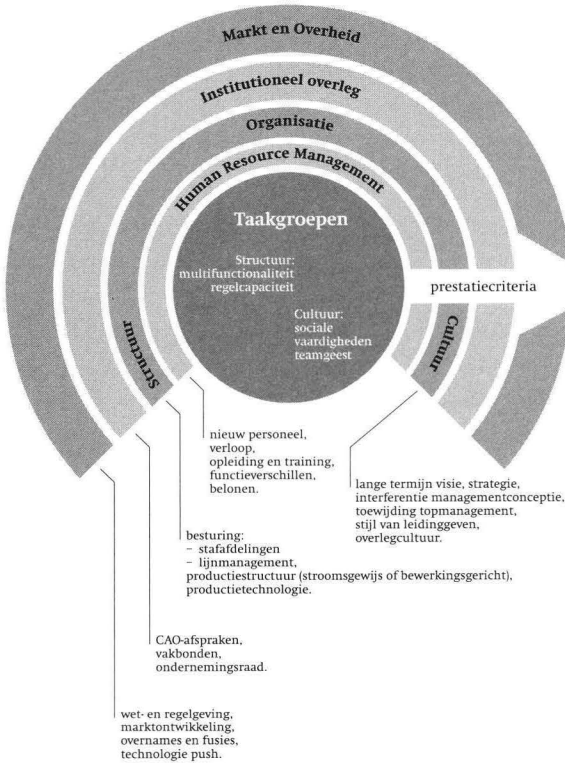
Juist op dit ontwikkelingsproces kunnen we hier een nader licht werpen. We kennen de uitgangssituatie – de meest bedrijven verkeerden in de implementatiefase toen het onderzoek van 1990 werd uitgevoerd – en zijn nagegaan wat er sindsdien is gebeurd.

5.1 Een ontwikkelingsmodel voor taakgroepen: remmers en versnellers

Op basis van een uitgebreide literatuurstudie is een overzicht gemaakt van factoren die een remmende of versnellende invloed hebben op de implementatie en ontwikkeling van taakgroepen. In de literatuur wordt dit onderscheid niet gemaakt. Factoren die met het management van diepgaande veranderingen te maken hebben, bijvoorbeeld de opzet van organisatorische hulpstructuren om draagvlak te krijgen, hebben duidelijk betrekking op de implementatiefase. Andere, zoals bijvoorbeeld veranderende wetgeving of niet voorziene marktontwikkelingen, komen met name naar voren in de ontwikkelingsfase. Het laatste voorbeeld maakt al duidelijk, dat bij de ontwikkeling van de taakgroepen een veel bredere groep invloeden werkzaam is.

De gevonden factoren zijn gegroepeerd en als zodanig bij het onderzoek gebruikt. Vervolgens is een model ontwikkeld, dat de bevindingen weergeeft. Dit model is weergegeven in de figuur 7.

Figuur 7. Factoren die de ontwikkeling van taakgroepen beïnvloeden



Het model gaat er van uit, dat de implementatieslag achter de rug is. Centraal staat daarom de taakgroep. Deze wordt gekenmerkt door een interne structuur en een eigen cultuur. De interne structuur wordt voornamelijk weergegeven door de multifunctionaliteit van de leden van de groep, de daarmee samenhangende verdeling in arbeidsfuncties en de regelcapaciteit van de groep. Bij de cultuur van de groep gaat het onder meer om de teamgeest en de sociale vaardigheden van de leden van de groep. Om de vraag ‘functioneert de groep goed?’ te kunnen beantwoorden zijn er prestatiecriteria die de meetlat vormen.

Het model is een schillenmodel: hoe verder een schil verwijderd is van de taakgroep, hoe indirecter de invloed. Zo zal het *human resource management (HRM)* of personeelsbeleid op een aantal aspecten, zoals bijvoorbeeld het aanbieden van opleidingen en trainingen en de aard van het wervingsbeleid, een rechtstreekse invloed hebben op de ontwikkeling van de taakgroep (zie verder 5.1.1).

De inrichting van het bedrijf als geheel, hier samengevat onder de noemer *organisatie*, heeft als volgende schil zijn invloed. Hoe vindt de besturing plaats en wat is de rol daarbij van stafafdelingen en lijnmanagement, bevoegdheden die vastliggen in de structuur van de organisatie? Of, een voorbeeld op het gebied van de organisatiecultuur, welke nieuwe managementsconcepties doen opgang in de loop van de tijd en zijn deze al dan niet bevorderlijk voor de verdere ontwikkeling van taakgroepen (zie verder 5.1.2)?

Een volgende schil wordt gevormd door het *institutioneel overleg*. Zo kan het voorkomen dat er CAO-afspraken zijn gemaakt die de nieuwe wijze van werken in taakgroepen belemmeren, bijvoorbeeld op het gebied van belonen en functiegroepen (zie verder 5.1.3).

De buitenste schil wordt gevormd door *markt en overheid*. Fusies kunnen leiden tot samensmelten met organisaties die op meer traditionele wijze werken. Dat kan tot problemen leiden bij de ontwikkeling van taakgroepen. De arbeidsmarkt kan problemen opleveren bij de personeelsvoorziening (zie verder 5.1.4)

In de beschrijvingen die verder in dit hoofdstuk worden gegeven van de ontwikkelingen bij de onderzochte bedrijven zullen we meestal invloeden vanuit de verschillende schillen van het model gelijktijdig zien plaatsvinden. Dat valt te verwachten: er is nu een-

maal een grote verwevenheid van de factoren en de onderscheidingen van het model zijn dan ook voornamelijk analytisch van aard.

5.2 Human resource management

Training en opleiding

Belangrijkste voorwaarde voor succes is een goed opleidings- en trainingsprogramma. De opleidingen en trainingen die gegeven (moeten) worden betreffen zowel vakinhoudelijke kennis als sociale vaardigheden. Vakinhoudelijke kennis is nodig om de gewenste brede inzetbaarheid te bereiken. Het samenwerken in taakgroepen doet een beroep op de sociale vaardigheden.

Centraal Beheer onderkende in 1990 nog niet de noodzaak van opleiding en training. Dit is één van de grote leerpunten van de afgelopen periode geweest. Het hele ontwikkelingsproces had sneller kunnen verlopen als men toen die noodzaak wel had ingezien. Een minder passend herontwerp van de organisatie was achteraf gezien voor *Centraal Beheer* één van de oorzaken van de tegenvalende resultaten tijdens het onderzoek in 1990. Bij dit onderzoek kwam naar voren dat de kwaliteit van de arbeid van de verschillende functies in de taakgroepen niet aan de verwachting voldeed. In de business-unit die onderwerp van onderzoek was, ontstonden nieuwe stafafdelingen. De taken van deze afdelingen waren voorheen ondergebracht in relatief autonome groepen.

De resultaten waren opmerkelijk, te meer omdat *Centraal Beheer* een lange geschiedenis heeft op het gebied van de verbetering van de kwaliteit van de arbeid. De resultaten ten aanzien van de kwaliteit van de bedrijfsvoering waren niet merkbaar of niet duidelijk te kwantificeren. Begin jaren negentig heeft *Centraal Beheer* een nieuwe directeur voor deze business-unit aangesteld. Daarna is een aantal aspecten grondiger aangepakt en is de structuur opnieuw bekeken. Dat geeft het belang aan van betrokkenheid van het topmanagement.

Eén van die aspecten die men grondiger heeft aangepakt, is opleiding en training. In de implementatiefase had dit aspect te weinig aandacht. Opleiding en training heeft daarna hoge prioriteit gekregen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat in het management-

team van de business-unit tegenwoordig ook een personeelsfunctionaris aanwezig is. In plaats van de centrale personeelsafdeling, draagt deze functionaris zorg voor de opleidingen. Deze kan beter beoordelen welke opleidingen noodzakelijk zijn. In 1995 is bij Centraal Beheer sprake van een gezonde taakgroepenstructuur, die nu ook in meer lagen van de organisatie is doorgevoerd. De taakgroepen hebben veel verantwoordelijkheden en de kwaliteit van de organisatie is opmerkelijk.

Johnson en Philips AXR hebben in de implementatiefase weinig aandacht besteed aan opleiding en training. De informanten leggen niet expliciet de relatie met de ontwikkelingsfase waarin de beide taakgroeprojecten zich bevinden, maar *Johnson en Philips AXR* zijn twee organisaties die volgens eigen zeggen nog maar aan het begin staan van de weg naar zelfsturende taakgroepen.

Een interessant aspect bij opleiding en training is dat *Avebe* stelt dat niet zozeer de omvang van de opleidingsinspanning van belang is, maar veel meer de korte tijdspanne tussen iets leren en iets toepassen. Met andere woorden: het is volgens *Avebe* niet zinvol een opleidings- en trainingsprogramma te verzorgen als die kennis of vaardigheden niet meteen vereist zijn.

Daarnaast stelt *Johnson* dat de opgedane kennis regelmatig moet worden verfrist. Opleiden en trainen is een continu proces dat regelmatig 'on the job' gebeurt.

Bij *Sigma* heeft het hogere opleidingsniveau positief bijgedragen aan de verbetering van de productkwaliteit. De taakgroepen zijn nu opgeleid om de kwaliteitsaspecten zelf te beoordelen.

Nieuw personeel

Halverwege de jaren tachtig is *DAF* begonnen met de invoering van taakgroepen om de kostprijs te verlagen en het verzuim terug te dringen. De belangrijkste wijziging in de structuur was de indeling van de lijn in cellen en de toekenning van meer verantwoordelijkheden aan de cellen. In 1990 bleek dat *DAF* erin geslaagd was om het aantal fouten in het productieproces met de helft terug te brengen en was de operationele flexibiliteit aanzienlijk verbeterd.

De meest recente ontwikkelingen duiden op een afname van

regelende taken. Een voorbeeld hiervan is de selectie van nieuwe groepsleden. In de taakgroepen bij het 'oude' DAF werden de groepsleden nauwer betrokken bij het in dienst nemen van nieuwe medewerkers.

Door gunstige marktontwikkeling wordt DAF de laatste jaren geconfronteerd met een stijgende vraag naar bedrijfswagens. Hierdoor is DAF genoodzaakt nieuwe medewerkers aan te nemen. Deze hebben vaak extra opleiding nodig en dit beperkt de brede inzetbaarheid in uitvoerende taken en de mogelijkheden om de productkwaliteit te verbeteren. Dit laatste is volgens DAF namelijk alleen mogelijk als de taakgroepen een vaste bezetting hebben. Als er te veel nieuwe medewerkers in een taakgroep werken, komt het zelfs voor dat deze taakgroep extra ondersteuning krijgt om de productkwaliteit te waarborgen.

Een taakgroep bij DAF kent vier verschillende functies: aankomend medewerker, medewerker, all-round medewerker en eerste all-round medewerker. De aankomend medewerker heeft beduidend minder regeltaken in zijn werk dan de eerste all-round medewerker. Voor de uitvoerende taken geldt juist het omgekeerde.

Toen DAF in 1985 begon met de invoering van taakgroepen had men zich ten doel gesteld om iedereen op te leiden tot eerste all-round medewerker, waardoor iedere medewerker zeer breed inzetbaar zou zijn. In de praktijk bleek dit niet echter haalbaar. Op de eerste plaats was er niet voldoende aanbod van gekwalificeerd personeel. Op de tweede plaats zou dit een stevige stijging van de loonkosten betekenen. Op de derde plaats zouden de eerste all-round medewerkers zeer aantrekkelijk worden voor functies binnen en buiten DAF. En op de vierde plaats waren er te veel medewerkers, die reeds werkzaam waren binnen DAF, die dat niveau niet aan zouden kunnen. DAF heeft er dus bewust voor gekozen om niet iedereen evenveel regelende taken te geven.

Het opleiden in uitvoerende taken heeft automatisch gevolgen voor het percentage leden van een taakgroep dat regelende taken uitvoert. Bij DAF ligt dit percentage lager, omdat een medewerker eerst de uitvoerende taken onder de knie moet krijgen alvorens deze zich kan toelagen op regelende taken. Door natuurlijk ver-

loop zullen ook altijd enkele medewerkers in opleiding zijn. Dit sluit in veel gevallen een volledig breed inzetbare taakgroep uit.

Ook *Holec* heeft de regeltaken 'kwaliteit' en 'logistiek' ondergebracht bij enkele personen in de taakgroep. Het was eigenlijk de bedoeling dat iedereen deze taken op een roulerende basis uit zouden voeren. Nu wijst men twee personen per taakgroep aan om deze regelende taken uit te voeren. Deze situatie is ontstaan omdat de beste (vakmatige) werknemers deze taken op zich namen. Deze bedienden vaak ook technisch zeer geavanceerde machines. Het proces lag dan stil zodra de medewerker zijn regelende taken ging uitvoeren. Er zijn dus bewust twee personen aangewezen voor logistiek en kwaliteit. Dit zijn nu ook vaste functies geworden.

Belonen

Voor alle onderzochte organisaties geldt dat de invoering van taakgroepen niet geleid heeft tot een aanpassing van de beloningsstructuur. In geen van de gevallen beoordelen de leden van een taakgroep elkaar en slechts in een enkel geval wordt de taakgroep op haar prestaties beoordeeld. Het aspect belonen en functiewaardering wordt in hoofdstuk 6 uitgewerkt.

Teamgeest

Het werken met taakgroepen eindigt niet met het samenbrengen van een groep individuen. Het is bijvoorbeeld ook belangrijk dat deze groepen een duidelijk afgebakend taakgebied hebben met eigen bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Een aspect dat vaak op een tweede plan komt, is teambuilding. Een groep mensen die bij elkaar zit, vormt niet direct een groep. Daar komt meer bij kijken. De groepsleden moeten leren samen te werken, in de groepen of ploegen moet een andere cultuur gaan heersen.

De groepsleden moeten wat voor elkaar over hebben en elkaar op fouten en tekortkomingen attenderen. Deze sociale controle is volgens *Holec* belangrijk voor het functioneren van taakgroepen. Een gebrek hieraan leidde er bij *Holec* bijvoorbeeld toe, dat veiligheidsvoorschriften niet blindelings overgenomen werden. Om hier meer grip op te krijgen, heeft men aan een aantal groepen weer een assistent of een coördinator toegevoegd.

5.3 De organisatie

De organisatie van de onderneming of instelling moet passen bij het taakgroepen-concept. Alleen zo is een evenwichtige ontwikkeling van taakgroepen mogelijk. Deze schil heeft in het ontwikkelingsmodel de meeste aspecten en is daarmee het meest complex.

Uit de vergelijking 1990-1996 blijkt dat bij *Johnson* het taakgroep-project lange tijd stil heeft gelegen. Uit het onderzoek van 1990 komt naar voren dat de uiteindelijke wijziging in de organisatiestructuur geëindigd is met de invoering van business-teams. Aan de fijnstructurering werd toen weinig of geen belang gehecht. Vrijwel alle indirecte taken zijn aan de functie van de leider van de taakgroep toegevoegd en daarmee was de verandering voorlopig gestopt. In 1996 lijkt het taakgroepproject nog niet verder ontwikkeld te zijn. Niemand in de taakgroepen kan alle uitvoerende of regelende taken uitvoeren.

Een oorzaak hiervan is dat *Johnson* de afgelopen jaren een aantal andere veranderingen doorgevoerd heeft, gebaseerd op een wijziging van de ondernemingsstrategie. Zo ging men terug naar de core business: de schoonmaakmiddelen en de insectenverdelgers. De producten in de persoonlijke verzorging zijn per november 1994 afgestoten. Daarnaast werd het totale machinepark vervangen. Ook de productietechnologie is dus gewijzigd. Op het vaktechnische vlak moesten de medewerkers opnieuw scholing krijgen om brede inzetbaarheid en voldoende vakbekwaamheid te bereiken. Eind 1995 zou *Johnson* starten met het project 'TOP teams'. Dit zijn teams zoals men die in de toekomst wil formeren. Deze teams zullen breed inzetbaar zijn en verantwoordelijk voor alle procesmatige zaken. Men kan dus zeggen, dat de ontwikkeling van de taakgroepen – waar op zich veel waarde aan wordt gehecht zoals blijkt uit het feit dat het taakgroepen-concept in nieuwe vorm weer wordt opgepakt – ondergesneeuwd is door andere diep ingrijpende gebeurtenissen.

De invoering van taakgroepen bij *Johnson* heeft dus een aantal jaren minder aandacht gekregen, omdat andere veranderingen voorrang kregen.

De tegenslagen die *Centraal Beheer* bij de start van het werken in taakgroepen ondervonden heeft, werden veroorzaakt door een minder passend ontwerp van de productiestructuur. De kwaliteit van de arbeid die beoogd werd met de organisatieverandering, bleef achter. Na het onderzoek van 1990 heeft men de structuur opnieuw bekeken en de groepen gegroepeerd volgens een ander ordeningsprincipe. Vanaf dat moment heeft de kwaliteit van de arbeid een positieve impuls gehad.

Productietechnologie

Bij *Centraal Beheer* is de productietechnologie, een kenmerk van de organisatie, een obstakel naar volledige zelfstandigheid van de taakgroepen. De medewerkers zijn voor sommige handelingen afhankelijk van grotere systemen (mainframe computers) en daar zitten vaak beperkingen aan.

In een aantal andere gevallen werkt de productietechnologie belemmerend op de productie-flexibiliteit, een aspect van de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Zoals bij *Sigma*: maakt men op een bepaalde machine witte verf, dan is het door de invoering van taakgroepen niet ineens mogelijk om op die machine rode verf te maken.

Ook bij *Van Nelle* begrenst de productietechnologie de mogelijkheden om flexibel te produceren. Het overschakelen van de ene variant op de andere gaat bij *Van Nelle* niet sneller, doordat men met taakgroepen werkt. Taakgroepen werken flexibeler, maar de machine moet eerst afkoelen en vervolgens omgesteld worden. Dit kostte vroeger een half uur en nu ook. Deze twee voorbeelden laten zien dat een kenmerk van de organisatie, in dit geval de gebruikte productietechnologie, van invloed kan zijn op zowel de zelfstandigheid van taakgroepen als op de mate van flexibiliteit die met de taakgroepen te bereiken is.

Stafafdelingen

Bij alle organisaties uit het onderzoek is de inhoud van het werk van stafafdelingen sterk veranderd. Productiegerichte staftaken, zoals kwaliteit, logistiek en planning, worden qua besturing geïntegreerd in de taakgroepen. Daarnaast verandert ook het karakter van het werk van stafafdelingen; ze staan meer ten dienste van de

taakgroepen en verrichten ondersteunende werkzaamheden. Bij *Maasglas* heten de stafafdelingen dan ook service-afdelingen, een naam die het dienstverlenend karakter al in zich heeft.

Ook de stafafdeling productie ondersteuning van *ECT* werkt nu in dienst van de taakgroepen. Voorheen bedacht deze afdeling werkmethodes, systemen en schreef zelfs procedures voor waar de mensen op de werkvloer mee werkten. Door de invoering van taakgroepen is deze situatie drastisch veranderd. De taakgroepen bepalen nu zelf de manier waarop ze werken en welke procedures ze hanteren. De stafafdeling productie ondersteuning helpt ze hierbij.

Bij *Centraal Beheer* is een speciale relatie ontstaan tussen de stafafdelingen en de taakgroepen. Stafafdelingen worden nu ingehuurd als specialist op een bepaald gebied. De taakgroepen sluiten contracten af met de stafafdelingen, waarin afspraken gemaakt worden over de te leveren prestaties en de daaraan verbonden prijzen.

Bij veel organisaties komt deze verandering niet zonder slag of stoot tot stand. Medewerkers van stafafdelingen zijn vertrouwd met een bepaalde structuur waarin ze formeel vastgelegde bevoegdheden hebben. Het is voor stafafdelingen moeilijk om te wennen aan de nieuwe inhoud en het nieuwe karakter van het werk. Soms heerst er onbegrip over de nieuwe situatie en vaak leidt de nieuwe situatie tot weerstanden of zelfs tot conflicten en interne strijd.

De wijze waarop men met deze problemen omgaat, verschilt per organisatie. Ieder geval kent zijn specifieke problematiek en vraagt om een gerichte strategie, want alle informanten zijn ervan overtuigd dat te weinig aandacht voor de positie van stafafdelingen het ontwikkelingsproces van taakgroepen kan frustreren. Bij *TDV* bijvoorbeeld is bij de invoering van taakgroepen eerst aandacht geschonken aan degenen die taken verliezen: de stafafdelingen. De leiding moet duidelijkheid verschaffen over hun positie en over de verdeling van verantwoordelijkheden. Ook de leiding van *Holec* en *Sigma* heeft geprobeerd door open communicatie zo veel mogelijk weerstanden weg te nemen. Bij *Sigma* heeft dat in een aantal gevallen zeer positief uitgedrukt. Zo was een aantal medewerkers van de

kwaliteitsafdeling zeer geïnteresseerd in de functie van product-groepschef. Ze waren bereid mee te werken aan het veranderings-proces, omdat zij zelf ook perspectief zagen. Medewerkers die hun functie met hand en tand verdedigden, is dringend verzocht achter het taakgroep-concept te gaan staan of anders uit te kijken naar een nieuwe betrekking. Meer organisaties hanteren deze top-down benadering om de medewerkers van stafafdelingen te binden aan het veranderingsproces.

Het uitzicht geven op nieuwe taken is een strategie die in een aantal gevallen met succes is toegepast. Stafafdelingen zien alleen maar dat hun takenpakket smaller wordt, maar zij zien niet dat zij met andere middelen nieuwe taken aan hun werk kunnen toevoegen.

De kwaliteitscontrole bij *DAF* bijvoorbeeld is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de taakgroepen. De kwaliteitsafdeling houdt zich nu bezig met regelmatige kwaliteitsaudits.

Van Nelle stelt wel dat de leiding concreet moet aangeven wat deze nieuwe taken zouden kunnen zijn.

Stijl van leidinggeven en betrokkenheid topmanagement

De stijl van leidinggeven van lijnmanagers moet drastisch veranderen. Taakgroepen vragen om meer coachend dan sturend leiderschap. Hierover zijn alle organisaties uit het onderzoek het eens. De gevoelde noodzaak had in veel gevallen echter niet meteen de gewenste verandering tot gevolg. Hoewel iedereen het belang van participatief leiderschap bij de invoering van taakgroepen onderkent, blijkt dit in de praktijk niet meteen bij de invoering tot stand te komen. Dit is ook logisch. Om te kunnen veranderen, moeten de lijnmanagers eigenlijk al over de leiderschapskwaliteiten van de coach in de gewenste situatie beschikken.

Bij veel organisaties heeft de beoogde verandering van leiderschapsstijl tot felle weerstanden geleid en heeft het in sommige gevallen de positie van het lijnmanagement onder druk gezet. Verworven posities stonden ter discussie en de 'oude' lijnmanagers moesten zich de nieuwe rol eigen maken. Dat is vaak een moeizaam proces. Onder andere *Holec* en *Maasglas* zagen dat deze problemen zich in sterke mate voordeden bij de wat oudere lijnmanagers.

Opleiding, training en begeleiding kunnen voor de nodige ondersteuning zorgen, maar deze verandering kent ook afvallers.

Volgens *Johnson* bieden niet alleen de lijnmanagers weerstand tegen het naar beneden brengen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Ook bij de medewerkers in de taakgroepen kan dit angst en weerstand oproepen.

Bij *Holec* hoefde overigens de stijl van leidinggeven van het lijnmanagement niet drastisch te veranderen. Het was zaak dat de lijnmanagers meegroeiden in het veranderingsproces.

Alle organisaties zijn ervan overtuigd dat de betrokkenheid van het topmanagement een essentiële voorwaarde is om taakgroepen in te voeren en met succes te laten functioneren. Taakgroepen gedijen het best in een context die de filosofie van taakgroepen uitstraalt. Het taakgroepproject is geen lang leven beschoren als het topmanagement andere plannen ontwikkelt. De top dient openheid van zaken te geven, moet goed communiceren, een voorbeeldfunctie vervullen en voorwaardenscheppend zijn.

Bij *Sigma* heeft de directie zelfs samen met de ondernemingsraad en de toenmalige stichting CCOZ een contract opgesteld waarin het commitment is vastgelegd om het taakgroepproject tot een goed einde te brengen.

Het belang van betrokkenheid bij het topmanagement blijkt ook uit het feit, dat bijna alle onderzochte organisaties er van overtuigd zijn, dat het wegvallen van een stuwende kracht in het management een bedreiging kan zijn voor de verdere ontwikkeling. Of, zoals de informant bij *DAF* het stelde: "Als de tuinman gezaaid heeft en vervolgens weggaat, lopen er anderen over en dan komt er niets naar boven." Enkele organisaties hebben dit ook daadwerkelijk ondervonden. Zoals *TDV*, waar het taakgroepproject stagneerde als gevolg van het vertrek van een promotor in het topmanagement. Om continuïteit in betrokkenheid te kunnen garanderen, is het noodzakelijk dat deze voortrekker medestanders in zijn organisatie zoekt.

Er moet harmonie bestaan tussen de kenmerken van het veranderingsprogramma en de bestaande management filosofie, de hui-

dige omgeving en andere veranderingen die plaatsvinden.

Volgens TDV en Johnson is het belangrijk dat het taakgroeproject parallel loopt met andere organisatieveranderingen. De verschillende projecten mogen elkaar niet doorkruisen. Bij *Avebe* krijgt het taakgroeproject minder aandacht, omdat een ander veranderingstraject (de vorming van business-units) op dit moment de prioriteit heeft.

5.4 Institutioneel overleg

CAO-afspraken

CAO-afspraken kunnen bepaalde procedures voorschrijven, zoals het maken van roosters, het inplannen van vrije dagen en de gehanteerde prestatiebeoordeling. De mogelijkheid om de beloningsstructuur te veranderen ten einde bijvoorbeeld taakgroepen als groep te belonen, wordt voor veel organisaties bepaald door bepalingen en regelingen in de CAO. Een aantal organisaties ziet de CAO – ook al is dat een bedrijfs-CAO – als een duidelijke belemmering om de bestaande beloningsstructuur aan te passen. Voor *Philips AXR* zou dit betekenen dat de Philips-CAO aangepast zou moeten worden. Ook voor *ECT* is het niet mogelijk om de medewerkers anders te belonen dan in de CAO afgesproken is.

Ondernemingsraad

De invoering van taakgroepen heeft vaak ingrijpende gevolgen voor de medewerkers. Alle organisaties uit het onderzoek zien het dan ook als een absolute noodzaak om de ondernemingsraad al in een vroeg stadium te betrekken bij de geplande veranderingen. Een draagvlak bij de ondernemingsraad is essentieel voor succes met taakgroepen, want de ondernemingsraad kan ervoor zorgen dat het project ook steun vindt op de werkvloer. *Avebe* heeft de ondernemingsraad bijvoorbeeld betrokken bij vergaderingen van het managementteam. Ook werd de ondernemingsraad toegelaten tot verschillende werkgroepen. De ondernemingsraad en de directie probeerden op basis van gelijkwaardigheid het project in de gewenste richting te sturen. Voor het personeel bij *Avebe* heeft de ondernemingsraad een motiverende rol gespeeld.

ECT is de enige organisatie die nog steeds op weerstand stuit bij de ondernemingsraad. Dit belemmert het ontwikkelingsproces. De weerstand ontstond al in een vroeg stadium. ECT is zonder toestemming van de ondernemingsraad gestart met de invoering van taakgroepen. De ondernemingsraad wilde vervolgens volledige zeggenschap hebben over de bezetting van de taakgroepen. Ook nu is de ondernemingsraad nog vaak een belemmering bij de verdere ontwikkeling van taakgroepen.

De ondernemingsraad is voor alle organisaties een belangrijker gesprekspartner dan de vakbond. De ondernemingsraad wordt bewuster bij het implementatietraject en vooral bij de ontwikkeling betrokken, dan de vakbond. De vakbond wordt wel op de hoogte gesteld van de activiteiten. Dit gebeurt formeel of informeel, via de leden van de ondernemingsraad die aangesloten zijn bij de vakbond.

5.5 Markt en overheid

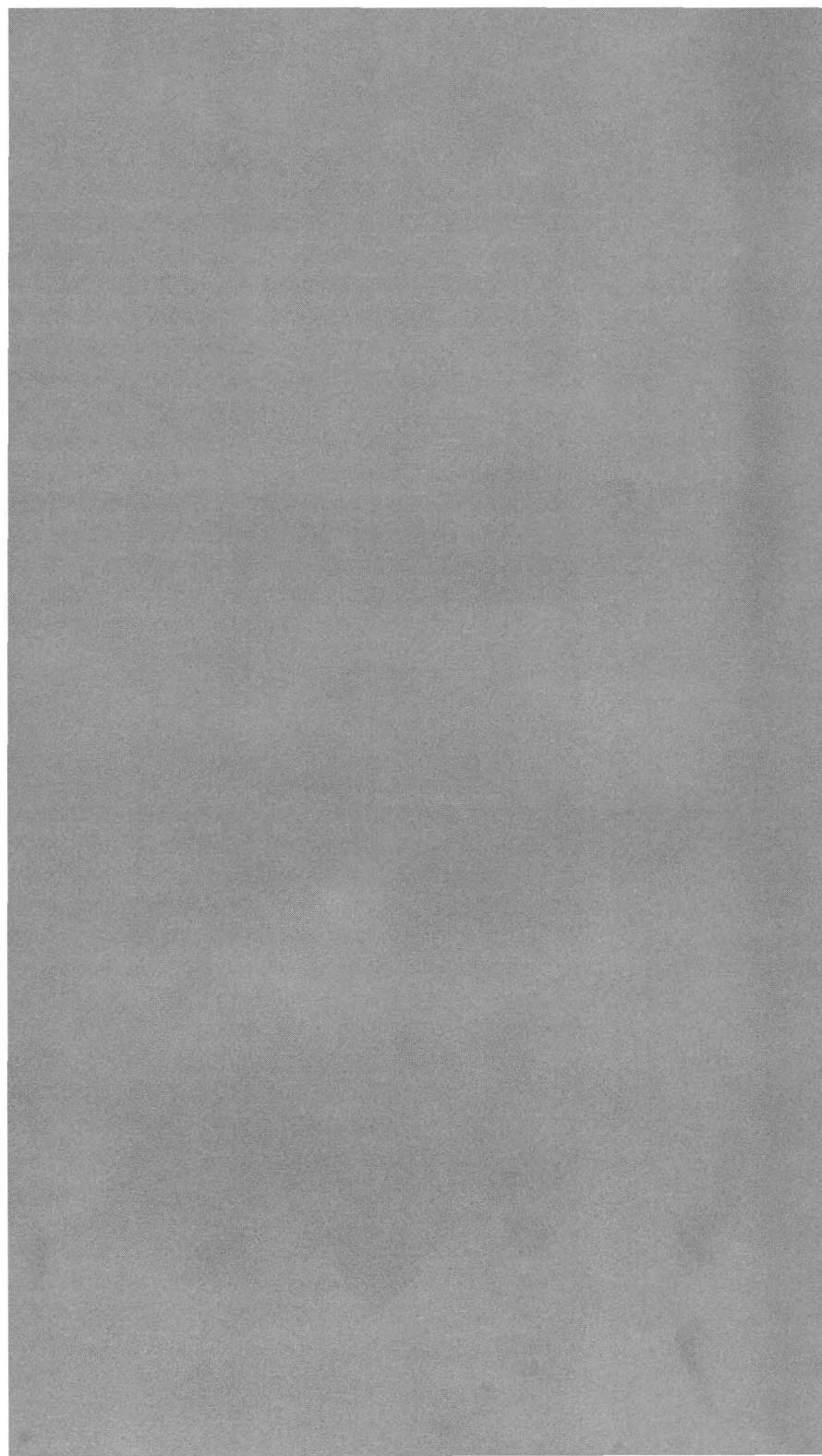
De taakgroepen binnen *Centraal Beheer* ontwikkelen regelmatig nieuwe constructies met bijvoorbeeld pensioenvoorzieningen. Zowel de overheid als de belastingdienst willen deze constructies toetsen aan juridische en fiscale voorschriften. Deze toetsingen beperken aan de ene kant de ruimte om de eigen werkmethode te bepalen en daarmee de zelfstandigheid van de taakgroepen. Aan de andere kant zijn deze toetsingen zeer tijdrovend.

Van Nelle is vijf jaar geleden overgenomen door Douwe Egberts. Dit bedrijf heeft niet de traditie op het gebied van taakgroepen die Van Nelle wel had. Van Nelle heeft toch de gelegenheid gehad om door te gaan met dit organisatieconcept, zij het dat door de veranderde managementfilosofie de zelfstandigheid van de groepen gereduceerd is. Het opstellen en bewaken van budgetten is hier een voorbeeld van. Voor de overname door Douwe Egberts werden budgetten verdeeld over de taakgroepen. Binnen bepaalde grenzen hadden de groepen daar volledige zeggenschap over. Op deze manier kon de financiële afdeling van Van Nelle het totaal goed in de hand

houden. Douwe Egberts was echter vertrouwd met meer centrale budgetten.

De taakgroepen bij het *Arbeidsbureau* in Gorinchem benaderden in 1990 het beeld van 'hele taakgroepen' waarin een groot aantal uitvoerende, regelende en bestuurlijke taken waren samengevoegd. De kwaliteit van de arbeid was dus goed. De dienstverlening werd ook beter. Het Arbeidsbureau constateerde een toename van de tevredenheid van klanten met de directe en volledige behandeling die werkzoekenden en werkgevers van één medewerker kregen. Ook de flexibiliteit ten opzichte van de behoeften op de markt verbeterde sterk. Bij een gelijk gebleven aantal medewerkers steeg het aantal klantgerichte activiteiten met veertig procent. Klanten werden sneller geholpen en door een selectie 'aan de poort' werden alleen nog activiteiten uitgevoerd voor gemotiveerde werkzoekenden. Tot ongeveer 1993 zette deze groei geleidelijk door, maar in 1995 bleek van dit positieve verhaal weinig meer over te zijn.

Het taakgroepproject heeft een gevoelige klap opgelopen door onder andere interne regionale reorganisaties en door het rapport van de commissie van Dijk. Dit rapport schrijft een centraal ondernemingsplan voor dat van toepassing is op alle arbeidsbureaus. Dit plan wordt centraal ontwikkeld en men heeft daar weinig invloed op. Het plan gaat uit van vast omschreven producten (bijvoorbeeld basisdienstverlening, vacaturevervulling, beroepenoriëntatie of medisch advies). Daar kan ieder arbeidsbureau gedeeltelijk uit kiezen, maar de werkwijze is voorgeschreven. De taakgroepen hebben hierdoor veel zelfstandigheid verloren en er komen nu weer smallere, meer gespecialiseerde functies. Deze gevolgen hebben hun uitwerking gehad op de parameters van de kwaliteit van de bedrijfsvoering.



6 Personeelsinstrumenten

Uit de praktijk blijkt dat het werken met taakgroepen niet altijd even gemakkelijk is. Ook de invoering van het concept gaat niet van de ene op de andere dag. Het is een proces waarin medewerkers moeten groeien naar een andere manier van werken. Dat stelt andere eisen aan medewerkers, eisen waar wellicht niet iedereen aan kan voldoen. Ook flexwerkers kunnen een probleem zijn. Tijdelijke en nieuwe krachten moeten ingewerkt worden en moeten in de taakgroep worden opgenomen.

Er is echter een aantal instrumenten dat organisaties kan ondersteunen bij de invoering van taakgroepen en de veranderingen die daardoor ontstaan in het werk. Bijvoorbeeld opleidingen, het voeren van loopbaanbeleid, beoordeling en functiewaardering. Welke middelen en instrumenten hebben de onderzochte bedrijven toegepast ter ondersteuning? We kijken naar de volgende aandachtsgebieden:

- 6.1 loopbaanbeleid en scholing
- 6.2 functiebeschrijving
- 6.3 beoordeling en functiegesprekken
- 6.4 beloning

Onder meer wordt stilgestaan bij de mogelijkheden die in het onderzoek niet naar voren zijn gekomen, maar die wel degelijk een positieve bijdrage kunnen leveren aan het optimaal werken in taakgroepen. Ook komen de toekomstverwachtingen aan de orde. Op welke manier zullen personeelsinstrumenten in de toekomst een rol gaan spelen? En: welke veranderingen heeft dit tot gevolg?

6.1 Loopbaanbeleid en scholing

Het werken in taakgroepen stelt eisen aan de kwalificaties van de medewerkers. Opleiden is een kritische succesfactor. Het gaat niet om opleiden voor een bepaalde plek, maar voor een reeks functies passend in een loopbaan. Overal waar gewerkt wordt volgens het taakgroep-concept, wordt extra aandacht besteed aan opleidingen en opleidingsbeleid.

Bij de onderzochte bedrijven nam vooral 'training on the job'

een belangrijke plaats in. Er blijkt behoefte te bestaan aan opleidingen over het leren samenwerken in taakgroepen. De bedrijven gaven duidelijk aan dat dit een achtergebleven gebied is. Opleidingen werden vooral gegeven aan groepsleiders of leidinggevers, gevolgd door de leden van de taakgroep zelf in meer beperkte sessies. Bij verschillende bedrijven wordt overwogen de medewerkers opfriscursussen te laten volgen, zodat ook het sociale aspect van het werken in taakgroepen weer onder de aandacht wordt gebracht.

Het zou echter niet moeten blijven bij opfriscursussen. Juist het leren samenwerken is een wezenlijk onderdeel van het taakgroepconcept. Continu aandacht besteden aan sociale en communicatieve vaardigheden is onontbeerlijk voor het laten slagen van de taakgroepen.

De beginfase van het werken in taakgroepen wordt gekenmerkt door collectieve opleidingstrajecten. Dat wil zeggen dat er een opleidingstraject wordt uitgestippeld voor alle medewerkers die onderdeel uitmaken van de taakgroepen. Pas in een later stadium worden de opleidingstrajecten geïndividualiseerd. Wat goed is voor de een hoeft nog niet gevolgd te worden door de ander. Afhankelijk van de mogelijkheden en ambities van de individuele medewerker, wordt het opleidingsplan opgesteld. Opmerkelijk is hierbij dat bij alle bedrijven sprake is van een duidelijke betrokkenheid van de medewerkers. Zo wordt mede door de taakgroepleden zelf de soort scholing bepaald. In een aantal bedrijven wordt de betrokkenheid nog vergroot door de opleidingsplannen expliciet te bespreken tijdens functioneringsgesprekken. Een bedrijf heeft het nog explicieter gemaakt door het onderwerp uit de functioneringsgesprekken te lichten en er een apart gesprek van te maken, het zogenaamde ontwikkelingsgesprek.

6.2 Functiebeschrijving

Functies kunnen op twee manieren worden omschreven: constaterend of normatief. Constaterend omschrijven wil zeggen dat er gekeken wordt naar de huidige situatie, als het ware een foto

van de functie-uitoefening. Deze manier van omschrijven is zinvol als er sprake is van een stabiele situatie.

Bij een normatieve omschrijving wordt de gewenste situatie beschreven. De aandacht wordt gevestigd op de toekomst, de richting wordt in feite al vastgelegd. Deze vorm van functie-omschrijving wordt vooral gehanteerd bij organisaties die in beweging zijn.

Een aantal bedrijven omschrijft functies normatief, onder andere voor de organisatorische duidelijkheid en als input voor het functiewaarderingsonderzoek. Daarbij wordt duidelijk gemaakt wat het verschil is tussen het huidige functioneren en de gewenste situatie. Zoals verwacht is uit het onderzoek naar voren gekomen dat in vrijwel alle bedrijven het inzicht in de ambities van de medewerkers is toegenomen. Dit maakt het toepassen van een gericht loopbaanbeleid mogelijk.

Ook door het opstellen van functiereeksen is de organisatie bewuster bezig met het ontwikkelen van gericht loopbaanbeleid. Het loopbaanbeleid bij *DAF* of *Sigma* bijvoorbeeld, houdt niet automatisch op bij het hoogste niveau van de functiereeks. Daar is het mogelijk om na het doorlopen van de reeks, door te groeien tot specialist.

Functieveranderingen

Het succes van taakgroepen is vooral het gevolg van veranderingen in de manier van werken en de daardoor ontstane aandacht voor effectiviteit en efficiency. De andere manier van werken ontstaat door cultuurveranderingen enerzijds (anders samenwerken en anders leidinggeven) en structurele veranderingen anderzijds (samenstelling van taakgroepen).

Door deze verandering ontstond bij de bedrijven behoefte aan organisatorische duidelijkheid en, door mogelijke functieveranderingen, behoefte aan inzicht in beloningsverhoudingen. Functieonderzoek en -waardering speelden daarbij een belangrijke rol.

Het werken met taakgroepen kan de volgende functieveranderingen tot gevolg hebben:

- taakverbreding: het integreren van opeenvolgende uitvoerende taken;

- taakverrijking: het integreren van voorbereidende, ondersteunende of bestuurlijke taken zoals planning, werkvoorbereiding, technisch onderhoud, kwaliteitszorg of administratieve taken;
- taakroulatie: het laten rouleren van verschillende uitvoerende taken onder medewerkers.

Uit het onderzoek is gebleken dat al deze functieveranderingen zijn toegepast. Het invoeren van taakgroepen heeft dan ook geleid tot een verhoging van het functieniveau.

Zo hebben bijvoorbeeld productgroepen bij *Sigma* de volgende taken erbij gekregen: maken van detailplanning van werk, aanvragen van grondstoffen, bestellen van geplakte blikken. In de productiefuncties van *TDV* zijn zowel voorbereidende, ondersteunende als uitvoerende taken toegevoegd. De medewerkers bestellen grondstoffen, voeren kwaliteitscontroles uit en verrichten klein onderhoud.

Deze veranderingen hebben geleid tot een andere vorm van functieomschrijving. Ten eerste heeft het merendeel van de bedrijven niet de huidige, maar de gewenste situatie als uitgangspunt genomen. Ten tweede is door een aantal bedrijven het middel functiereeks of -matrix toegepast.

Als bekend is waar verbeteringen nodig zijn als gevolg van bestaande verschillen tussen de huidige en de gewenste situatie kan een begin worden gemaakt met het opstellen van een opleidingsplan. Het opleiden van medewerkers is essentieel opdat zij in de toekomst voldoen aan de eisen die de onderneming stelt.

Functiereeks of -matrix

Het werken in taakgroepen betekent dat de taakgroep verantwoordelijk wordt gesteld voor een afgerond gedeelte van het werk. Dat betekent dat naast de uitvoerende taken ook een aantal regerende taken door de taakgroep worden uitgevoerd. Hoe die taken verdeeld worden, wordt aan de taakgroep zelf overgelaten. Het hoeft niet zo te zijn dat ieder taakgroep lid dezelfde werkzaamheden uitvoert. De praktijk leert dat er wel degelijk onderscheid gemaakt wordt tussen verschillende functies binnen een taakgroep. Hierbij wordt het instrument functiereeks of -matrix gehanteerd.

Een functiereeks is een aantal functies waarbij de functie-

zwaarte telkens toeneemt. Bijvoorbeeld een functiereeks bestaande uit de functie productiemedewerker die ingezet kan worden op een bepaalde machine, een eerste productiemedewerker die op drie verschillende machines inzetbaar is, en een allround productiemedewerker die op elke machine inzetbaar is. Binnen de functies kunnen er ook nog verschillen worden ingebouwd met betrekking tot voorbereidende en regelende taken.

Bij het werken in taakgroepen wordt niet direct gedacht aan gebruikmaking van functiereeksen, omdat men er in eerste instantie vanuit gaat dat binnen de taakgroep door iedereen dezelfde functie wordt uitgeoefend. Uit het onderzoek is echter gebleken dat binnen taakgroepen verschillende functies te onderscheiden zijn, functies die oplopen in moeilijkheidsgraad en zwaarte.

De onderzochte bedrijven die gebruikmaakten van functiereeksen, gingen hier op verschillende manieren mee om. Een aantal bedrijven stelde bijvoorbeeld grenzen aan het aantal medewerkers per functieniveau, om zo de loonkosten beheersbaar te houden. Door het instandhouden van relatief eenvoudige functies, kunnen inleenkrachten en nieuwe medewerkers sneller worden ingewerkt en maximaal worden ingezet.

Andere bedrijven pasten geen enkele restrictie toe op dit gebied. Zij hadden juist behoefte aan zoveel mogelijk medewerkers op het hoogste niveau van de functiereeks, ongeacht de loonkosten.

Bij *Sigma* wordt een combinatie toegepast. *Sigma* geeft iedereen de kans door te groeien. Men gaat er wel vanuit dat lang niet iedereen het hoogste functieniveau ambieert of bereikt. De ervaring leert dat dat inderdaad zo is. In vrijwel alle gevallen blijkt er een 'natuurlijke' differentiatie in de groepen te ontstaan.

Personeelsinstrumenten kunnen, mits gehanteerd door consequent en vasthoudend management, voorkomen dat iedereen het uitgestippelde loopbaanpad in te korte of geen tijd doorloopt zonder aan de criteria te voldoen.

Niet alle onderzochte bedrijven hebben de mogelijkheid gehad flexibel om te gaan met de binnen het bedrijf gehanteerde functie-

waarderingssysteem. Zo was het bijvoorbeeld bij *ECT* niet mogelijk de toepassing van het functiewaarderingssysteem te wijzigen als gevolg van de door *ECT* te strak ervaren Haven CAO.

Het is van oudsher gewoonte dat bedrijven en vakbonden afspraken maken over het gebruik van functiewaarderingssystemen. Veelal wordt de vorm waarin het systeem gehanteerd moet worden in de overeengekomen CAO vastgelegd. Wijziging van deze afspraken roept dan vanzelfsprekend vragen op. Het is dan ook aan te bevelen in een vroeg stadium met de betrokken partijen te overleggen.

6.3 Beoordeling en functiegesprekken

In meer dan de helft van de onderzochte bedrijven is de frequentie van beoordeling en functiegesprekken toegenomen. Dat is ook logisch: een duidelijk verwachtingspatroon maakt dat er meer te bespreken valt tussen medewerker en leidinggevende. Daarnaast speelt ook het veranderde sociaal beleid een rol. Bij de meeste bedrijven is sprake van een gericht loopbaanbeleid, daarom is het voor de organisatie belangrijk te weten wat de ambities van de medewerkers zijn, en wat hun ideeën zijn over hun persoonlijke ontwikkeling.

Ook de aard van de gesprekken is veranderd. De gesprekken zijn meer doel- en taakgericht. Naast onderwerpen als opleiding en loopbaanontwikkeling, komen ook onderwerpen als leidinggeven en samenwerken aan de orde.

Het beoordelingsgesprek heeft een ondersteunende rol gekregen in het loopbaanbeleid. Het doorgroeien in een functiereeks bijvoorbeeld, kan onder andere gebeuren door een beoordeling van de direct leidinggevende of groepsleider. Ook behaalde certificaten van een benodigde opleiding kunnen zorgen voor doorstroming.

Beoordeling wordt bij de onderzochte bedrijven onder meer gebruikt als onderbouwing van toekenning van een of meer periodieken. In geen van de bedrijven wordt beoordeling gebruikt bij prestatiebeloning.

In de meeste gevallen wordt de beoordeling uitgevoerd door de direct leidinggevende. Slechts in een enkel geval wordt de lei-

dinggevende hierin bijgestaan door taakgroeleden.

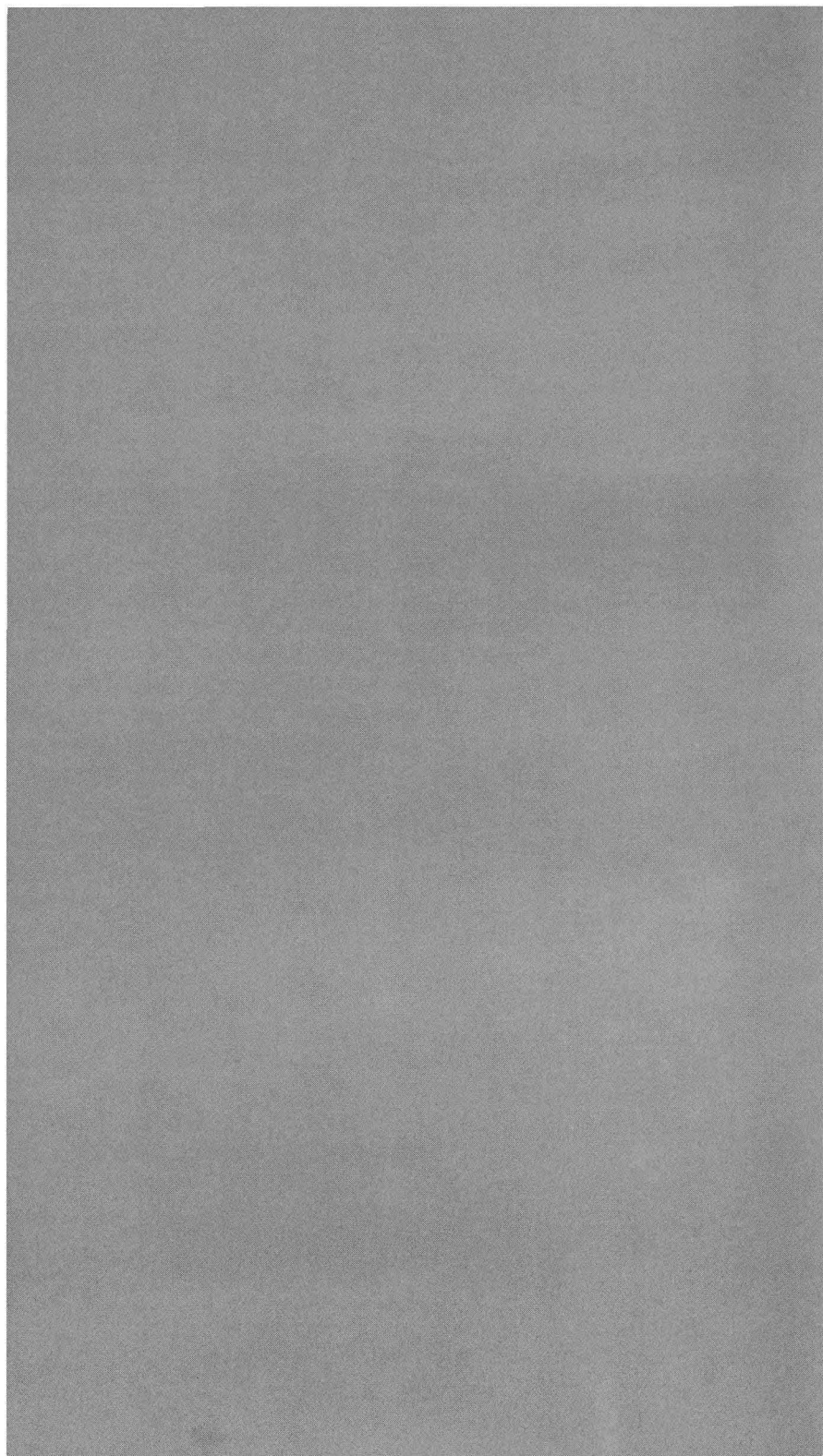
Opmerkelijk is het feit dat in geen van de onderzochte bedrijven sprake is van groepsbeoordeling. Eén bedrijf is in de beginfase wel gestart met groepsbeoordeling, maar het doorzetten daarvan bleek lastig. Er was verwarring over wie wie moest beoordelen en het gaf een zekere sociale spanning. Blijkbaar moet er sprake zijn van een bepaalde cultuur willen groepsleden elkaar op een gezonde manier kunnen beoordelen, zonder dat dit een nadelig effect heeft op de onderlinge samenwerking.

6.4 Belonen

Voor de beloning van taakgroeleden is het belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan hoe de taken zijn verdeeld. Er zijn taakgroepen waarbij iedereen dezelfde functie vervuld, en er zijn groepen waarin bepaalde leden multi- inzetbaar zijn of een zwaardere functie vervullen. Organisaties hebben daarom behoefte aan een goede onderbouwing van de verschillen tussen de functies.

Het werken in taakgroepen betekent een functieverzwaring voor de leden. Er wordt niet alleen inhoudelijk meer van ze verwacht, maar ook worden er betere communicatieve vaardigheden verlangd. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in de meeste bedrijven de individuele beloning is gestegen als gevolg van een functieverzwaring. De totale loonsom is echter slechts in een kwart van de bedrijven gestegen. Dit als gevolg van een daling van de loonkosten van de stafdiensten. Immers, een aantal staftaken is ondergebracht bij de taakgroepen. Daar waar de totale loonkosten wel zijn gestegen, is men van mening dat deze stijging niet opweegt tegen de stijging in productiviteit.

Andere vormen van beloning dan het basisloon worden zelden toegepast. Daar waar het wordt toegepast gaat het om prestatiebeloning op individueel en niet op teamniveau. Een mogelijke oorzaak hiervan kan liggen in het feit dat de bedrijven op hun beurt weer gebonden zijn aan regels en voorschriften op het niveau van de holding of moederorganisatie.



Bijlagen

- I Lijst van deelnemende bedrijven
- II Wat is beter werk: multifunctionaliteit en regelcapaciteit
- III AWVN en NIA TNO
- IV Suggesties voor verder lezen

Bijlage I

De deelnemende bedrijven

De volgende bedrijven en instellingen namen zowel deel aan het COB/SER-onderzoek (1990), als aan het onderzoek zes jaar later (beschreven in deze uitgave).

Arbeidsbureau Gorinchem (Arbeidsbureau)³

Intermediair tussen werkgevers en werkzoekenden. De Arbeidsvoorziening in Nederland heeft verschillende veranderingen ondergaan.

Avebe

Verwerkt aardappelzetmeel tot zetmeelderivaten.

Centraal Beheer Directieregelingen (Centraal Beheer)

Directieregelingen maakt deel uit van de divisie Pensioenen. Verzorgt de verkoop en het beheer van een divers pakket verzekeringsproducten.

DAF Trucks (DAF)

Produceert middelzware en zware trucks.

Europe Combined Terminals (ECT)

Is een container-overslagbedrijf dat zich bezig houdt met de behandeling van containers in opdracht van rederijen, het laden en lossen van zeeschepen en het op elkaar laten aansluiten van verschillende soorten containertransport.

Holec Fabricage Onderdelen (Holec)

Produceert mechanische onderdelen of halffabrikaten voor de industriegroepen van Holec. Deze industriegroepen maken schakelaars, schakelsystemen en industriële systemen.

3 Hoewel het Arbeidsbureau wel heeft medegewerkt aan het onderzoek van 1996, wil men de in deze publicatie opgenomen gegevens niet confirmeren. Men vindt dat er inmiddels te veel in andere kaders en met andere processen wordt gewerkt ten opzichte van de situatie in 1990, waardoor de verzamelde gegevens niet van nut kunnen zijn.

SC Johnson Europlant (Johnson)

Produceert schoonmaakmiddelen en insectenverdelgers. In 1994 zijn de producten in de persoonlijke verzorging afgestoten.

Maasglas

Produceert isolerend dubbel glas.

Douwe Egberts/Van Nelle (Van Nelle)

Produceert koffie, thee, tabak, rijstproducten en desserts.

Philips Analytical X-ray (Philips AXR)

Produceert/assembleert wetenschappelijke analyse-apparatuur om (vaste) stoffen op chemische samenstelling te analyseren.

Sigma Coatings (Sigma)

Produceert coatings, lakken, verven, pleisters, mortels en afdichtingsmaterialen.

Thomassen Drijver Verblifa (TDV)

Produceert bussen voor de verf/chemie bedrijfstak.

De NMB, één van de deelnemers aan het COB/SER-onderzoek (1990), is inmiddels opgegaan in de ING Groep. Het bleek niet mogelijk medewerking te verkrijgen voor een herhaling van het onderzoek in 1996 onder de (opvolgers van de) afdeling waar indertijd in taakgroepen werd gewerkt.

Bijlage II

Wat is beter werk: multifunctionaliteit en regelcapaciteit

Wat is eigenlijk een goede kwaliteit van de arbeid? Als het gaat om de inhoud van het werk zijn er twee dimensies die we kunnen onderscheiden: multifunctionaliteit of brede inzetbaarheid en regelcapaciteit. De meeste andere criteria die we tegenkomen bij beoordelingsmethoden van kwaliteit van de arbeid zijn vaak verbijzonderingen hiervan.

Multifunctionaliteit of brede inzetbaarheid

Van multifunctionaliteit is sprake wanneer werknemers geen kleine, afgebakende taak aan een workstation verrichten, maar vele uitvoerende taken, vaak op verschillende plaatsen. Daardoor kunnen zij hun kwalificaties en vaardigheden optimaal gebruiken. Ook de werkzaamheden, die nodig zijn om het uitvoerende werk te ondersteunen en mogelijk te maken, zoals kwaliteitscontrole, voorbereidende werkzaamheden enzovoorts, behoren tot hun takenpakket.

De belangrijkste gevolgen van dergelijke brede functies voor de kwaliteit van de arbeid zijn, dat het werk gevarieerder wordt en dat er mogelijkheden zijn om zich verder in het werk te ontwikkelen. Werknemers krijgen overzicht over eigen werk. Ze zijn daarom meer betrokken. Er zijn meer mogelijkheden om aan proces- of productvernieuwing bij te dragen: men kent immers het product beter.

Voor de organisatie leidt multifunctionaliteit tot een maximale onderlinge vervangbaarheid van de werknemers binnen de taakgroepen. Men kan elkaar sneller helpen en inspringen als dat nodig is. Maar niet alleen dat, men kan ook eerder elkaars functies overnemen. Multifunctionaliteit binnen een taakgroep betekent dus grote flexibiliteit voor de organisatie van het werk.

Een goede kwaliteit van de arbeid vraagt multifunctionaliteit van werknemers en deze is het best te realiseren bij het werken in taakgroepen.

Regelcapaciteit

Met een grotere inzetbaarheid van medewerkers voor de verschillende werkzaamheden zijn we er echter nog niet. Om het productieproces in gang te houden moet veel geregeld worden. De vraag is bijvoorbeeld, hoe wordt bepaald wie wanneer welke werkzaam-

heden verricht. Daarvoor is planning van de inzet van de leden van de taakgroep nodig. Dat kan door leidinggevendenden gebeuren, door personen of afdelingen buiten de taakgroep, of door de taakgroep zelf. Zo komen we op het tweede bepalende aspect voor de kwaliteit van de arbeid: de mate waarin de taakgroep zelf het werk kan regelen.

Voor de individuele werknemer komt dit er op neer, dat hij in zo groot mogelijke mate zelfstandig beslissingen kan nemen over de uitvoering van het werk en mogelijkheden in de omgeving, die hem helpen problemen op te lossen. Als deze autonomie groot is, dan heeft dat een positieve invloed op de kwaliteit van de arbeid. Voor de werknemer wordt het werk immers uitdagender en hij is in staat zijn vaardigheden verder te ontwikkelen.

Voor de taakgroep ligt dit hetzelfde. De taakgroep kan zo veel mogelijk zelf bepalen hoe het werk wordt gedaan en door wie. Binnen de taakgroep kan dan grote kwaliteit van de arbeid worden gerealiseerd.

In zekere zin ligt de noodzaak tot grote regelcapaciteit al besloten in de gewenste multifunctionaliteit: om gebruik te kunnen maken van de grotere inzetbaarheid van werknemers worden immers de besturingsproblemen groter. Deze kunnen het best door de leden van taakgroep zelf worden opgelost.

Grote regelcapaciteit voor een taakgroep betekent dat het regelen en besturen van het werk zo laag mogelijk in de organisatie gebeurt. Op hogere lagen in de organisatie of stafafdelingen zal dan minder een beroep worden gedaan. Deze krijgen meer een ondersteunende functie.

Grote regelcapaciteit in taakgroepen maakt dat we spreken van zelfsturende taakgroepen. Voor de kwaliteit van de arbeid is zelfsturing of grote regelcapaciteit van belang, omdat het hierdoor mogelijk is de – onvermijdelijke – storingen en problemen bij het werk op te lossen. Daardoor zullen er, bij een juiste balans tussen taakopdracht en regelcapaciteit van de taakgroep, minder structurele problemen zijn. En structurele problemen worden gezien als de oorzaak van stressverschijnselen en werkdruk. Regelcapaciteit is vanuit het oogpunt van de kwaliteit van de arbeid nodig om deze werkdruk te voorkomen, maar daarnaast geeft het ook mogelijkheden tot het ontwikkelen van de specifieke bestuurlijke en sociale vaardigheden van de leden van een taakgroep.

In het algemeen maken we een onderscheid naar drie niveaus van zelfregelen: operationeel regelen, regelen op inrichtingsniveau en regelen op strategisch niveau.

Operationeel regelen

Allereerst is er operationeel regelen. Wanneer een taakgroep een product maakt, dan moet dit product aan bepaalde specificaties voldoen. De taak van de groep is de processen zodanig op 'norm' te houden, dat deze specificaties worden gehaald. De taakgroep moet mogelijkheden hebben om de processen op norm te houden, en niet voor iedere storing of ieder probleem een beroep hoeven te doen op leiding of staf- of onderhoudsafdelingen.

Regelen op inrichtingsniveau

Ten tweede onderscheiden we regelen op inrichtingsniveau. Eenvoudig gezegd komt dit er op neer, dat de taakgroep in de relaties met zijn omgeving veranderingen moet kunnen aanbrengen. Zo kunnen de afspraken die gemaakt zijn met de onderhoudsafdeling veranderd worden: men denkt bepaalde soorten onderhoud beter zelf te doen of juist andersom. Of het aantal producten dat de taakgroep denkt te kunnen maken moet worden bijgesteld.

Regelen op strategisch niveau

Tenslotte onderscheiden we nog regelen op strategisch niveau. Daarbij zijn vragen als 'wat produceren we' en 'welke richting moet de organisatie uitgaan' aan de orde.

De regelcapaciteit van de taakgroep wordt bepaald door de omvang en de aard van de regelmogelijkheden op ieder van deze niveaus

Bijlage III

AWVN en NIA TNO

AWVN

De Algemene Werkgeversvereniging VNO-NCW (AWVN) is een van de grootste werkgeversorganisaties in Nederland op het terrein van sociaal-economisch en sociaal-organisatorisch beleid. De AWVN staat voor belangenbehartiging en dienstverlening ten aanzien van alle aspecten die met het werkgever-zijn te maken hebben.

Bij de AWVN zijn ruim 800 individuele ondernemingen en 60 bedrijfstakken aangesloten uit de industrie, commerciële dienstverlening, handel, not for profitsector en de wereld van de haven, transport en logistiek. Gezamenlijk bieden zij werk aan meer dan 700.000 werknemers. De AWVN begeleidt en adviseert haar leden bij de onderhandelingen met de vakbonden over arbeidsvoorwaardenregelingen. Zo is de AWVN betrokken bij de totstandkoming van meer dan 500 van de 900 CAO's in Nederland.

Daarnaast ondersteunt zij haar leden bij de vormgeving en implementatie van sociaal beleid en onderdelen daarvan, zoals organisatie-inrichting en -verandering, loopbaanbegeleiding, opleiding, functiewaardering, VUT- en pensioenregelingen, arbeidsrecht en arbeidsverhoudingen.

De AWVN is in 1996 ontstaan uit een samengaan van de Algemene Werkgevers-Vereniging AWV (opgericht in 1919) en het Adviesbureau Arbeidszaken NCW en is aangesloten bij de Vereniging VNO-NCW.

NIA TNO

NIA TNO is, nationaal en internationaal, actief op het even brede als specialistische werkterrein van arbeid, arbeidsomstandigheden, organisatie en technologie. De organisatie, met 200 medewerkers en een omzet van 36 miljoen gulden, levert adviezen, opleidingen en knowhow aan bedrijven, overheden en non profit instellingen.

De dienstverlening van NIA TNO omvat tal van vraagstukken, zoals flexibilisering van werkplekken en arbeidstijden, terugdringing van het ziekteverzuim, leeftijdbewust personeelsbeleid, normering in arbo-, milieu- en kwaliteitszorg, toepassing van nieuwe technologieën in het arbeidsproces, kwalificatie van medewer-

kers, risicomanagement en voorlichting. Centraal uitgangspunt hierbij is dat een efficiënte en gezonde inzet van mensen cruciaal is voor de concurrentiepositie van het bedrijfsleven en voor een betaalbaar en kwalitatief goed stelsel van sociale zekerheid.

Bijlage IV

Suggesties voor verder lezen

Amelsvoort, P. van & Scholtes, G. (1993). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Oss: ST-Groep.

Bolwijn, P.T. & Kumpe, T. (1989). Wat komt na flexibiliteit? De industrie in de jaren negentig. *M&O Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid*, 2, 91-111.

Fruytier, B.G.M. (1994). *Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen*. Delft: Eburon.

Hertog, F. den & Dankbaar, B. (1995). Alternatieven voor het Taylorisme: LP, BPR en ST. In: Eijnatten, F.M. (red.). *Als het maar stroomt: laveren tussen eenvoudig en complex*. Assen: Van Gorcum.

Joose, D.J.B. et al. (1990). *Zelfstandig samenwerken in autonome taakgroepen: praktijkervaringen in industrie en dienstverlening*. Den Haag: COB/SER.

Klaveren, M. & Tom, T. (1995). All-round groepswerk: doen of doen alsof? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1, 21-33.

Kuipers, H. & Amelsvoort, P. van (1990). *Slagvaardig organiseren: inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Leede, J. de & Stoker, J.I. (1996). Taakgroepen in de Nederlandse industrie: één concept met vele toepassingen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 4, 310-321.

Middendorp, J. & Koppens, J (1996). *Effecten van taakgroepen op termijn bekeken: herhaling van het COB/SER onderzoek uit 1990*. Amsterdam: NIA TNO (intern rapport).

Peeters, M. (1995). *Groepswerk in sociotechnisch perspectief: praktijkervaringen uit de confectie-industrie*. Delft: Eburon.

Peeters, M. & Geest, L. van der (1996). *Zelfsturende teams: de praktijk aan het woord*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Peeters, M. & Koppens, J. (1997). De honden blaffen, de karavaan trekt verder. Zelfsturende teams: de praktijk nader onderzocht. *Gids voor Personeelsmanagement*, 4, 10-16.

Sitter, L.U. de (1994). *Synergetisch produceren: Human Resources Mobilisation in de produktie: een inleiding in structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.

Toekomst voor taakgroepen

Zes jaar praktijkervaring in industrie en dienstverlening

Auteurs

Drs. J. Middendorp (NIA TNO)

Drs. J.L.G. Koppens (NIA TNO)

Drs. D.J.B. Joosse (AWVN)

Drs. F. van Oostveen (AWVN)

Een gezamenlijke uitgave van AWVN en NIA TNO

oktober 1997

'Toekomst voor taakgroepen' is een vervolg op de uitgave 'Zelfstandig samenwerken in autonome taakgroepen' van COB/SER, november 1990 (ISBN 90-6587-405-4).

Toekomst voor taakgroepen

Zes jaar praktijkervaring in industrie en dienstverlening

Zo veel bekend is over de invoering van taakgroepen, zo weinig is bekend over de ontwikkeling van taakgroepen op langere termijn. Wat maakt deze moderne organisatie-vorm tot een succes? Welke voetangels en klemmen moeten op den duur worden overwonnen? Is er flankerend beleid dat kan worden ingezet? Wat is de bijdrage van taakgroepen op termijn aan een betere bedrijfsvoering, sterkere concurrentiepositie en maximale inzetbaarheid van medewerkers? En doen ze hun werk met meer plezier?

Deze en andere vragen worden beantwoord in 'Toekomst voor taakgroepen'. Het is gebaseerd op onderzoek bij twaalf bedrijven, zes jaar nadat zij zijn gaan werken met taakgroepen. De verbeteringen die kort na de invoering werden geconstateerd, blijken zich te hebben voortgezet. Tevens is er meer inzicht in de rol van het topmanagement, maar ook van opleiding en training, personeelsbeleid en beloningssystematiek. Hoe de potenties van medewerkers nog beter kunnen worden benut.

'Toekomst voor taakgroepen' is een gezamenlijke uitgave van NIA TNO en de AAVN en is een vervolg op een in 1990 gehouden onderzoek naar de invoering van taakgroepen bij dezelfde twaalf bedrijven.

ISBN 90-803162-2-9

AAVN

Leidsevaart 594
Postbus 568
2003 RN Haarlem
Telefoon 023 510 11 01
Fax 023 510 11 00
<http://www.aavn.nl>

NIA TNO

De Boelelaan 30
Postbus 75665
1070 AR Amsterdam
Telefoon 020 549 86 11
Fax 020 646 23 10
<http://www.nia.tno.nl>

Regiokantoren

Apeldoorn, Haren, Roermond,
Rotterdam, Tilburg, Brussel