# Waardevol werk

## Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie

Onder redactie van:

**Steven Dhondt & Fietje Vaas**

# WAARDEVOL WERK

## Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie

Onder redactie van
**Steven Dhondt & Fietje Vaas**

# Colofon

TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid
Postbus 718
Polarisavenue 151
2130 AS Hoofddorp

T +31 23 554 9393
F +31 23 554 9305
E + info-arbeid@tno.nl

© TNO Kwaliteit van Leven

*Onder redactie van:*
Steven Dhondt & Fietje Vaas

*Ontwerp omslag:*
Jaap van der Plas, Leiden

*Druk:*
De Bink, Leiden

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Aan onze directeur, collega en vriend, Frank Pot

# Inhoudsopgave


1. **Van kwaliteit van de arbeid tot sociale innovatie: introductie** ..... 7
   Dhondt S, Vaas F
2. **Kwaliteit van de arbeid: kleine verhalen en de grote lijn** ..... 17
   Peeters M
3. **De ongrijpbare arbeidsorganisatie** ..... 27
   Warning J
4. **Arbeid over de drempel van de 21e eeuw** ..... 39
   Wevers CWJ
5. **Stress en emoties in organisaties** ..... 47
   Christis J
6. **Lichamelijke vermoeidheid, fitheid en presteren** ..... 57
   Looze MP de, Van Rhijn JW
7. **Balans van twee decennia kwaliteit van de arbeid** ..... 67
   Smulders P
8. **Werkstressinterventies: tevéél theorie?** ..... 77
   Klein Hesselink DJ
9. **Participatief invoeren: voorwaarde voor innovatieve werkomgevingen** ... 91
   Vink P, Koningsveld EAP
10. **Kwaliteit van de arbeid: intrinsieke waarde of economisch nut?** ..... 105
    Dhondt S
11. **Arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten en chronisch zieken** ..... 115
    Putten D van
12. **Goed werkgeverschap** ..... 129
    Gründemann R, Huiskamp R
13. **De Europese Ondernemingsraad, belofte of lege dop?** ..... 141
    Huijgen F
14. **Duurzaam werken en ondernemen in de kenniseconomie** ..... 151
    Zwetsloot GIJM
15. **Flexibele organisatie** ..... 163
    Leede J de, Goudswaard A
16. **Onderweg naar POST-moderne sociotechniek** ..... 177
    Hootegem G van, Huys R
17. **Ruimte voor innovatief gedrag van werknemers** ..... 187
    Vaas F, Kraan K

**Over de auteurs** ..... 201

# 1. Van kwaliteit van de arbeid tot sociale innovatie: introductie

**Steven Dhondt & Fietje Vaas**

## *1.1 Waardevol werk?*

Begin jaren zeventig trad er een geleidelijke verandering op in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Daarvoor, in de periode van opbouw na de tweede wereldoorlog was sprake van een geleide loonpolitiek en institutionalisering van het werk van de vakbeweging in tripartite overlegorganen. Het polderlandschap kreeg in de jaren vijftig en zestig echt vorm. De aandacht was gericht op werkgelegenheid, loon en arbeidstijden en die zaken werden vooral centraal geregeld. Nederland was trots op het lage aantal stakingsdagen en het 'harmoniemodel'.
Maar het zelfbewustzijn van vakbonden en hun leden nam in het begin van de jaren zeventig toe, mede onder druk van wilde stakingen die een loongolf ontketenden en bedrijfssluitingen. De eerste bedrijfsbezettingen onder leiding van vakbonden vonden plaats (Pot et al., 1974). De bond voor metaalbewerkers en werkenden in de elektrotechnische industrie (ANMB/NVV) legde met de introductie van het 'bedrijvenwerk' eind jaren zestig, begin zeventig, het zwaartepunt van beleid terug bij de basis (terugblik door: Pot & Waleson, 1981). Hier waren de eerste pleidooien te horen voor meer aandacht voor kwaliteit van de arbeid. Niet alleen loon en werktijd zijn van belang maar ook: ontplooiingsmogelijkheden in het werk, methoden van bedrijfsorganisatie en zeggenschapsrechten: waardevol werk. Een belangrijke oorzaak van deze verschuiving in aandacht naar kwaliteit van arbeid was ook de steeds breder toegepaste nieuwe technologieën van mechanisering en automatisering.

Ook in andere Europese landen kregen de kwaliteit van de arbeid en de arbeidsomstandigheden vanaf het begin van de jaren zeventig meer aandacht. In Duitsland startte in 1974 het nationale programma 'Humanisierung der Arbeit'. Scandinavische landen gingen ons voor met wetgeving ten aanzien van arbeidsomstandigheden en ook zij hadden nationale programma's gericht op het verbeteren van de bedrijfsorganisatie in de praktijk (Buitelaar & Pot, 1986).

Nieuw is ook de aandacht van onderzoekers voor deze ontwikkelingen. En omgekeerd neemt ook bij de vakbonden het besef toe dat kennis macht is (Pot, 1981). Wetenschappers ondersteunen vakbonden in hun nieuwe beleid (Pot et al., 1977). Academici treden in dienst van vakbonden en werken samen met onderzoekers aan universiteiten (Pot, 1983). Zij vormen ook een kritisch volgend publiek. Vooral in het begin van de jaren tachtig wijzen zij op de weer afnemende belangstelling voor kwaliteit van de arbeid (Pot & Vreeman, 1982a en 1982b).
Toepassing van nieuwe kennis en technologie bracht bonden steeds vaker in een verdedigende positie. Vakbondsmensen en wetenschappers ontwikkelden het concept van de 'technologie-overeenkomsten' (Pot, 1983; 1985; 1986a en b); dat moest de bonden meer positie verschaffen bij technologische veranderingen. In de praktijk zijn er niet veel technologie- of automatiseringsovereenkomsten gesloten; de economische crisis hield de bonden einde jaren tachtig in een verdedigende positie. Hen werd dit wapen uit handen geslagen vooral doordat de saneringen in de industrie gepaard gingen met arbeidstijdverkorting (36 uur, ATV-dagen) en met regelingen voor vervroegde uittreding waar zeer veel oudere fabrieksmedewerkers dankbaar gebruik van maakten.

Maar de discussie over nieuwe technologie en kwaliteit van de arbeid heeft wel veel wetenschappers op het spoor gezet van onderzoek naar: technologie, arbeid en organisatie. Dat betrof in grote lijnen drie thema's. Het ging ten eerste om de gevolgen van de veranderingen voor gezondheid en welzijn (zie bijvoorbeeld: Padmos, Pot en De Vries-Mol, 1985 en Pot, 1985). Het tweede spoor van onderzoek betrof de mogelijkheid om normen of grenswaarden te stellen, waardoor de gezondheid en het welzijn door wetgeving zouden kunnen worden gewaarborgd (Pot e.a. 1989). Het derde thema was het 'ontwerpgerichte' onderzoek (zie bijvoorbeeld: Pot & Brouwers, 1987 en Brouwers, Vaas en Pot, 1987). Daarbij werd aangesloten bij de moderne sociotechniek die door De Sitter was ontwikkeld in deze periode. Dit is een theorie over de analyse van organisaties die het systeem van arbeidsdeling centraal stelt en een normatief kader biedt voor het ontwerpen van een organisatie (Pot et al. 1991) . Het onderzoek sloot ook aan bij de optimistische visie op de trend in bedrijfsvoering die in Duitsland door Kern en Schumann werd beschreven in "Das Ende der Arbeitsteilung" (Pot, 1985).

Met name op de eerste en de tweede lijn is in het wetenschappelijk werk voortgeborduurd in het begin van de jaren negentig. De maatschappelijke drijfveer was de toename van het aantal arbeidsongeschikten of de 'volumeproblematiek' (Pot, 1990). De intensivering van de (hoofd)arbeid maakte dat er veel aandacht kwam voor stress en werkdruk als oorzaken van arbeidsongeschiktheid (Kompier & Pot, 1993). Kwaliteit van de arbeid was in deze benadering geen doel maar een middel om uitval uit het arbeidsproces te beperken. Het derde thema bleef de aandacht van onderzoekers houden maar ondervond nauwelijks maatschappelijke interesse. Het is evenwel recent weer prominenter op de politieke agenda verschenen, in de vorm van 'sociale innovatie'.

De economische crisis in het midden van de jaren negentig maakte dat er bij de overheid en vakbonden nog minder aandacht was voor kwalitatief goed werk dan voorheen. Het ging alleen maar om 'werk, werk, werk'. Hoe het werk eruit zag, dat deed er (even) niet toe. Als de arbeidsparticipatie maar hoger werd. Voor regels werd verwezen naar Europa: als er iets in Nederland diende te gebeuren, dan zou dat zich alleen maar in de richting van de Europese maat ontwikkelen. Ironisch is het dat juist in het midden van de jaren negentig allerlei onderzoeken werden uitgevoerd waaruit bleek dat het met de kwaliteit van het werk nog niet goed zat. Ook in de vergelijking met Europa was Nederland op verschillende punten geen gidsland meer (Houtman et al., 2006). Maar als je geen criteria meer hebt om de waarde van het werk aan af te meten, wat is dan goed in de arbeid?

De ICT- en internetrevoluties die zich vanaf 1998 voordeden brachten weer ruimte om het te hebben over nieuwe eisen aan de arbeid. Echter, deze revoluties brachten ook nieuwe risico's met zich mee (Pot, 2003). Het voortdurende geklik met de muis zorgde voor een massale uitval van werknemers wegens RSI. Het flexibiliseren van allerlei arbeidsgrenzen en de intensivering zorgde voor een nooit geziene stijging van de werkdruk. Beide risico's waren niet voorspeld en blijken in de praktijk moeilijk te beheersen.
Tegen de verwachtingen in kwamen er vanaf 2000 toch initiatieven om meer te doen op werkplekniveau. Het ging niet meer alleen om werk, maar om werk waarvan sociale partners samen in arboconvenanten het kwaliteitsniveau hadden bepaald. Die consensus moest er volgens de overheid wel toe leiden dat het aantal arbeidsongeschikten, verzuimdagen en klachten op een 'aanvaardbaar' niveau uitkwam, mede in verband met de prestaties van die organisaties. De onderzoekers kregen de ruimte om bedrijven en sociale partners te gaan helpen met nul-metingen en met verbetertrajecten en gezondheidsmanagement (Zwetsloot & Pot, 2004).
In de eerste jaren van de nieuwe eeuw zette overigens de globalisering van de Nederlandse economie door. We moeten nu met een zoekmachine zoeken of we nog grote bedrijven vinden die door Nederlanders worden gecontroleerd. Ook zien we met lede ogen aan hoeveel werk verplaatst

wordt naar elders. Minder aandacht hebben we voor het feit dat het arbeidsvolume nog nooit zo groot is geweest als nu. En het productiviteitsniveau is nog altijd zeer hoog in vergelijking met onze naaste concurrenten. Maar de groei in onze arbeidsproductiviteit blijft achter bij die van onze belangrijkste concurrenten en daardoor dreigen we onze voorsprong te verliezen.
We zijn er nu vooral op gespitst om onze arbeid een vooraanstaande rol te laten hebben in de wereldeconomie. Maar wat is ons concurrentieel voordeel? Is dat het kunnen laten groeien van tulpen? Of is dat het transport van die planten naar alle kanten van de wereld? Of zijn het onze grijze hersencellen? Consensus is er over het feit dat we ons vooral moeten onderscheiden door innovatie: wat we ook doen, we moeten het eerder en beter doen dan anderen. In de discussie over arbeid is voorts de Lissabon-agenda een belangrijke rol gaan spelen: Nederland en de andere EU-landen willen in 2010 de best concurrerende kenniseconomie zijn.

Deze trits: de noodzaak om de groei van de arbeidsproductiviteit te verhogen, de urgentie van innovatie en het streven om een concurrerende kenniseconomie te worden, vormt de maatschappelijke voedingsbron voor sociale innovatie. De arbeidsproductiviteit kan niet sneller groeien door nog harder te werken, dat zou ten koste van de kwaliteit van het product en de kwaliteit van de arbeid gaan. We moeten niet sneller maar slimmer werken. Slimmer werken betekent innovatie en komt voort uit het niet alleen ontwikkelen maar ook toepassen van kennis in de bedrijfsvoering. Daarvoor zijn de grijze hersencellen nodig van allen die daarbij betrokken zijn en dat maakt een bedrijf tot een kennisbedrijf of een maatschappij tot een kennismaatschappij (Pot, 2002; 2003; Pot & Vaas, 2004).

De toekomst van arbeid laat zich moeilijk voorspellen. Maar we weten met zekerheid dat het werk van onze zonen en dochters niet hetzelfde zal zijn als dat van onze vaders en moeders. De macht van werkgevers en het aandeelhoudersbelang zijn in de afgelopen decennia sterk toegenomen. We weten dat het van belang is dat sociale partners en de overheid betrokken zijn bij de verdere ontwikkeling van de kwaliteit van de arbeid (zie o.a. bijdrage *Wevers*). Voor deze partijen is het zeker van belang dat er duidelijkheid is over wat er nu met de arbeid aan het gebeuren is. Maar ook over wat mogelijk is om de arbeid te sturen. Opvallend is dat we nu kijken naar wat Amerika doet om de arbeidsparticipatie op te krikken (bijvoorbeeld Work First als nieuwe methode in de re-integratiebranche). Zulke voorbeelden komen niet zomaar tot ons.

Er moet dus zeker aandacht zijn voor kwaliteit van de arbeid. De voorwaarde om er wat aan te doen is kennis over arbeid. Dit is dan ook de ambitie van dit boek. Alle auteurs in dit boek willen bijdragen aan het verhogen van onze kennis over de vele aspecten van de arbeid. Deze kennis hebben we nodig om dé arbeid te verbeteren: het gaat om méér werkplekken, maar ook om bétere werkplekken. Dat is het thema van dit boek: meer waardevol werk. Waar schrijven de verschillende auteurs dan over?

## 1.2 De drie thema's van dit boek

De aanleiding voor het maken van dit boek is het afscheid van Frank Pot als directeur bij TNO. Jarenlang heeft hij eerst als onderzoeker bij TNO NIPG/PG en later als directeur van TNO Arbeid richting kunnen geven aan het onderzoek binnen TNO, maar ook breder in de Nederlandse onderzoekswereld. De hoofdstukken in dit boek zijn niet beperkt tot wat TNO-ers doen. Ook niet-TNO-ers hebben stukken aangeleverd. Daarmee hebben we een breed palet aan bijdragen die verschillende elementen van arbeid dekken. We kunnen drie lijnen trekken door de hoofdstukken: meer historisch getinte bijdragen over het onderzoek naar kwaliteit van de arbeid, discussies over

de inhoud van kwaliteit van de arbeid, en de sprong van kwaliteit van de arbeid naar sociale innovatie. Het zal Frank Pot plezieren dat de auteurs de moeite hebben genomen om onderzoeks- en ontwikkelingsvragen voor de toekomst te formuleren. We weten veel, maar nog meer weten we niet. Arbeid doet er toe en onderzoek naar arbeid is nodig om te weten hoe we het werk voor de Nederlandse en Europese werknemer kunnen verbeteren.

## 1.3 Verleden en toekomst van kwaliteit van de arbeid

Vier hoofdstukken gaan over ontwikkelingen in de kwaliteit van de arbeid. *Peeters* heeft het over de sprong naar de sociotechniek die het arbeidsonderzoek maakte aan het eind van de jaren tachtig. Met de sociotechniek verwierf het arbeidsonderzoek een krachtige benadering om arbeidsplekken en –organisaties te verbeteren. Het ging niet meer alleen om het belang van werkgever of van werknemer te laten prevaleren. De klassenstrijd op de werkvloer was voorbij. Door na te denken hoe organisaties omgaan met hun omgeving konden 'objectieve[1]' normen voor kwaliteit van de arbeid worden ontwikkeld. Deze objectieve normen sloten aan bij een ontwerpbenadering. Het arbeidsonderzoek kreeg daarmee een praktische en bedrijfskundige kant. Voor werkgevers werden de onderzoekers geen lastige klanten die tijd kosten, maar kritische toekijkers met praktische hulp voor hun dagelijkse problemen. *Peeters* betreurt dat veel van de ontwikkelde kennis en instrumentarium ongebruikt is gebleven. Zijn hoop is erop gevestigd dat door de verbinding van kwaliteit van de arbeid met bedrijfsinterne milieuzorg, er een nieuwe stimulus komt voor het Integraal Ontwerpen. Dezelfde geschiedenis wordt beschreven door *Warning*, maar dan vanuit het perspectief van de vakbond en de werknemersvertegenwoordiging. Zijn vertrekpunt is dat niemand in de vakbeweging tegen een betere kwaliteit van de arbeid kan zijn. Alleen is het zo dat de Nederlandse vakbeweging al na de tweede wereldoorlog alle invloed over wat gebeurt op de werkvloer, uit handen heeft gegeven. De aandacht voor een betere kwaliteit van de arbeid betekent voor de vakbond het veroveren van macht. In deze strijd is het overtuigen van de interne geledingen van de vakbond van het belang van deze aandacht ook een belangrijk element. Opvallend is dat het de onderzoekers zijn die moeten argumenteren om de aandacht op de werkplek te richten. De invloed van automatiseringsprocessen helpt om deze aandacht te versterken. Maar ook in het verhaal van *Warning* is duidelijk dat de hanteerbaarheid van het sociotechnisch gedachtegoed van belang is geweest om kwaliteit van de arbeid dichter in het centrum van de aandacht te brengen. Toen de arboconvenanten het licht zagen, stonden de vakbonden er niet geheel ongewapend voor. Ondanks de vele acties en de vele sectoren betrokken bij de arboconvenanten, geeft *Warning* vanuit het perspectief van kwaliteit van de arbeid toch een kritisch oordeel over het resultaat van de convenanten. Het meeste werk in de convenanten richt zich vooral op subjectieve opvattingen over arbeid en minder op hefbomen voor werknemers om de kwaliteit van het werk te verbeteren. Het ene voorbeeld uit de installatiebranche dat hij beschrijft is een eenzame uitzondering in dit geheel. De arbeidsorganisatie is nog steeds geen object van vakbondswerk. De feitelijke invloed van de vakbeweging op de vormgeving van werkplekken en arbeidsorganisatie blijft zeer gering, is zijn conclusie. *Smulders* geeft een overzicht van de feitelijke ontwikkelingen op de werkplek. Zijn boodschap is dat we zeker niet de noodklok hoeven te luiden: het gaat goed op de Nederlandse werkplek. Feitelijk is alleen de werkdruk toegenomen. Overige ontwikkelingen hebben vooral te maken met verschuivingen tussen sectoren. Interessant is dat *Smulders* terugkijkt naar voorspellingen die zijn gemaakt in 1990 over arbeid in 2010. Zijn conclusie is dat de arbeidsexperts er toen niet zover naast zaten.

[1] Of althans aan de condities en niet aan de beleving gekoppelde normen.

*Wevers* kijkt in tegenstelling tot de drie voorgaande auteurs, vooruit. In die zin is het een goede afsluiting op die hoofdstukken. Hij wijst op de grote veelheid aan toekomststudies die door Nederlandse top-instellingen worden geproduceerd. De meeste van deze studies richten zich vooral op de positieve kanten van de toekomst: de kansen van de nieuwe technologie, de aansluiting tussen de ontwikkelingen en persoonlijke wensen, de overeenstemming tussen sociale partners over de sturing van arbeidsmarkt. *Wevers* richt zich vervolgens op die punten die de studies over het hoofd zien. Een eerste element is dat er een verschil is tussen het beleidsidee dat moet worden gerealiseerd en de kwaliteit van de maatregelen die worden toegepast om het idee te implementeren. Aan die kwaliteit schort het nogal eens. *Wevers* pleit om juist hier meer sociale innovatie voor te ontwikkelen, hij doelt hiermee op het innoveren van sociale systemen. Beleid en uitvoering liggen nog teveel uit elkaar. De overheid heeft onvoldoende besef van wat nodig is om beleidsintenties goed gerealiseerd te krijgen. Er is ook geen evenwicht tussen onderzoek, beleidsintentie en realisatie. Een tweede punt dat *Wevers* maakt, is dat de toekomst er een is van toenemende maatschappelijke polarisatie. In tegenstelling tot het verleden zullen de middengroepen steeds meer in de knel komen. Indien zij niet de voordelen van de participatiemaatschappij kunnen plukken, mag de overheid een fors legitimatieprobleem verwachten, zo is zijn verwachting. Op de werkplek ziet hij een verdere stijging van de psychische belasting. De neiging van werkgevers is echter om de risico's op de persoon af te wentelen en niet het werk aan te passen aan de persoon. De klassieke arbeidsrisico's, maar ook leefstijlrisico's worden eenzijdig bij de werknemer neergelegd. Vooral bij werknemers met een lage sociaal-economische status zullen de verschillende nieuwe en oude risico's bijgevolg gaan cumuleren. Het verhaal van *Van Putten* ondersteunt deze stelling: chronisch zieken en arbeidsgehandicapten blijven ongelijke kansen houden op arbeidsparticipatie, maar ook op kwalitatief goed werk. Die kansen zijn in de afgelopen jaren niet verbeterd, ondanks de marktwerking in de re-integratiebranche. Een laatste ontwikkeling die *Wevers* schetst is dat naast globalisering, ook lokalisering van de economie nieuwe sporen zal trekken door het Nederlandse ondernemingsklimaat. De lokale economie vergt een andere aanpak, maar die moet wel aansluiten bij wat bedrijven, gemeenten en middengroepen nodig hebben. De aanpak om werkgevers verantwoordelijk te maken voor alle sociale regelingen zou weleens te zwaar kunnen zijn voor de kleinere bedrijven. De overheid zou moeten nadenken over hoe de maatschappelijke condities zouden kunnen worden verbeterd om ook bedrijven hier te houden. Zoals *Wevers* aangeeft, brengt het aantrekkelijk houden van standplaats Holland vooral de maatschappelijke opgave met zich mee om polarisatie op verschillende terreinen tegen te gaan. Uit het feit dat hij deze opgave formuleert, spreekt de onzekerheid dat de huidige scenariostudies en beleid deze aandacht zullen hebben. Ondanks het optimisme van begin jaren negentig vergt de kwaliteit van de arbeid nog steeds aandacht van overheid en sociale partners. Met *Wevers* kunnen we aangeven dat de behoefte aan vernieuwing van sociale systemen hoog is. *Wevers* geeft daarbij richtingen voor deze vernieuwingen aan.

## 1.4 Welke kwaliteit van de arbeid?

De drie belangrijkste effecten van een slechte werksituatie zijn nog steeds: stress, lichamelijke klachten en een gebrek aan leermogelijkheden. Aan dit laatste aspect besteden de verschillende auteurs in dit boek slechts een beperkte aandacht. *Smulders* dat de ontwikkelmogelijkheden van de Nederlandse werknemer in de afgelopen jaren niet zijn verbeterd. *Wevers* geeft aan dat de overheid nog niet goed weet hoe dit onderwerp precies moet worden getackeld: er is in de maatregelen nog geen even-wicht tussen middelen en het ontwikkelingsperspectief dat nodig is. *Christis* richt zich op een nieuw aspect dat in de literatuur wordt gesignaleerd: emotie in organisaties. Emoties ontstaan wanneer georganiseerde handelingssequenties onderbroken worden

(Weick, 1995). *Christis* stelt vast dat het taalgebruik van de belangrijkste voorvechters van dit concept niet zuiver is. Zijn analyse laat zien dat de auteurs feitelijk een onderbouwing geven van de reeds bestaande stress-benadering zoals die door Karasek was ontwikkeld. Op basis van nieuwe methodologische inzichten (Ragin, 1987) geeft hij aan dat die theorie nog lang niet heeft afgedaan en verdere ontwikkeling behoeft.
Wat betreft lichamelijke belasting hebben we in de afgelopen jaren kunnen vaststellen dat de aandacht nu is verschoven van zware fysieke belasting naar de risico's die repeterende arbeid met lage krachtinspanning met zich meebrengen. *De Looze en Van Rhijn* zetten een reeks onderzoeksresultaten op een rij waaruit blijkt dat dergelijke arbeid lichamelijke vermoeidheid en RSI met zich meebrengt. Zij geven aan op welke wijze deze klachten kunnen worden voorkomen en zelfs worden teruggebracht. Daarbij is de werkplek niet de enige plaats waar we moeten kijken: ook de arbeidsorganisatie en de –voorwaarden moeten worden aangepakt. En aandacht voor fitheidontwikkeling van de medewerkers is een belangrijke strategie.

Het is goed om te weten wat de risico's zijn op de werkplek, het veranderen van die situatie in iets beters vergt een gedegen implementatietraject. *Klein Hesselink* wijst op de kwalen van de huidige werkstressinterventies. Ze zijn in zijn ogen te theoretisch, te weinig praktisch van aard. Ook zijn ze te veel op het individu gericht. *Klein Hesselink* gaat in op oorzaken van deze kwalen en presenteert vier benaderingen die voor deze kwalen oplossingen bieden. De kern van deze vier benaderingen is dat ze beter aansluiten bij een bedrijfsgerichte aanpak van risico's en van kwaliteit. Daarbij is het advies oplossingen te zoeken voor kleinere organisatie-onderdelen. Zo komen meer praktisch gerichte oplossingen tot stand, begrijpelijk voor het management en beheersbaar aan de hand van prestatie-indicatoren. Daarbij zal de wetenschappelijke benadering van het zoeken naar grotere algemeenheden een veer moeten laten. *Vink en Koningsveld* geven veertien adviezen over hoe betere werkplekken tot stand kunnen komen. Zij kunnen daarbij bogen op heel wat praktijkervaring. Het implementatiegeheel moet vormgegeven worden in een participatief traject waarvoor *Vink en Koningsveld* een acht-stappenplan voorstellen. Zij trekken daarbij ook lessen uit mislukte implementaties. Hier ligt zeker nog ontwikkelwerk om alle relevante factoren die een rol spelen bij het implementeren in beeld te brengen. *Vink en Koningsveld* doen enkele suggesties voor nieuwe factoren die onderzocht moeten worden.

In verschillende hoofdstukken nemen de auteurs bijvoorbaat aan dat de voordelen van een betere kwaliteit van de arbeid voor werkgevers en managers vanzelfsprekend zijn. *Peeters* en *Zwetsloot* houden elk afzonderlijk een vurig pleidooi voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, waarbij managers op hun verantwoordelijkheid wordt gewezen. Als de voordelen van een betere kwaliteit van de arbeid zo vanzelfsprekend zijn, dan stelt *Dhondt* zich de vraag waarom niet meer werkgevers en managers zich op dit onderwerp storten. Hij graaft daarbij in het economisch denken over publieke goederen. Kennis en informatie over kwaliteit van arbeid is een publiek goed. Een betere kwaliteit van de arbeid levert voordelen op, maar niet altijd voor het bedrijf die de maatregelen toepast. Ook is het zo dat een manager de voordelen niet voor zichzelf kan houden. *Dhondt* stelt vast dat het dan ook logisch is dat managers en werkgevers niet zomaar bereid zullen zijn om in een betere kwaliteit van de arbeid te investeren. Hij geeft aan dat voor dit onderwerp aandacht van de overheid, in welke vorm dan ook, nodig zal blijven. Daarbij pleit hij voor een aangepast instrumentarium om de voordelen van kwaliteit van de arbeid duidelijk te maken. Ook waarschuwt hij voor overspannen verwachtingen. Een betere kwaliteit van de arbeid mag ook wat kosten: het gaat erom dat we als maatschappij kiezen voor een bepaalde norm van kwalitatief goede arbeid. Een publiek debat hierover is vereist.

## 1.5 Behoefte aan sociale innovatie

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat een betere werkplek niet op zich staat. Het is van belang een bredere blik te hebben op hoe organisaties functioneren, wat vernieuwend ondernemerschap is en welke instrumenten nodig zijn om tot een beter functioneren van organisaties te komen. Ook een betere ontwerptheorie is daarvoor nodig. In het laatste deel van dit boek zijn verschillende onderzoeksresultaten en essays bij elkaar gebracht waaruit blijkt wat daarvoor nodig is. In de toekomst zullen bedrijven veel aandacht moeten besteden aan het binden van werknemers. De toekomst is er een waarin door vergrijzing en ontgroening werknemers meer macht krijgen. Voor werkgevers komt het erop aan manieren te vinden om werknemers te behouden, maar hen ook te bewegen om méér voor het bedrijf te doen. *Gründemann* brengt zijn onderzoeksresultaten bij elkaar waarbij hij aangeeft hoe met goed werkgeverschap werknemers zijn te interesseren en te motiveren. Maatwerk, aanpassing aan de individuele wensen van de werknemer blijken daarbij de codewoorden te zijn. Ook *Peeters*, *Wevers* en *Zwetsloot* vragen aandacht voor deze nieuwe vormen van werkgeverschap. *Zwetsloot* verkent de contouren van duurzaam ondernemerschap en duurzaam werken. Bedrijven die alleen uit zijn op financieel gewin en sturing, zullen uiteindelijk minder (economische) waarde blijken te creëren. Het is innovatie waar het om draait en daarvoor heb je gemotiveerde medewerkers nodig. Om medewerkers te motiveren moet je weten wat hen drijft. Dienend leiderschap is de manier om de innovatiekracht bij de medewerker aan te boren. Ook *Vaas en Kraan* verkennen de organisatorische contouren die nodig zijn om de werknemer meer innovatief gedrag te laten vertonen.

Werknemers hebben zelf ook middelen om het bedrijfsbeleid naar de eigen wensen te sturen. De ondernemingsraad is reeds lange tijd een belangrijk instrument om ondermeer de kwaliteit van de arbeid in het bedrijf mee te helpen vormgeven. In tijden van grote outsourcingsbewegingen en flitskapitaal is het interessant om te kijken of werknemers andere instrumenten hebben. De Europese ondernemingsraad (EOR) is er eentje die tot de verbeelding spreekt. *Huijgen* maakt evenwel duidelijk dat hier de verbeelding nog aan de macht is. Voor zover een EOR is te vinden, is in de meeste gevallen sprake van georganiseerd bedrijfstoerisme of van grote belangenconflicten tussen werknemers onderling. Toch gloort er hoop aan de horizon. Als een EOR een collectieve identiteit kan vormen, dan kunnen deze instituten resultaten behalen. *Huijgen* besteedt aandacht aan de factoren die deze identiteitsontwikkeling ondersteunen: relaties met werknemersvertegenwoordigende structuren op nationaal en Europees niveau, de structuur van de Multi Nationale Onderneming. Er is vooral meer tijd nodig om concrete resultaten te laten zien.

Het zoeken van het juiste ondernemingsbeleid is het zoeken naar de juiste balans tussen maatregelen. *De Leede en Goudswaard* brengen hun onderzoekservaringen van de afgelopen jaren bij elkaar. Zij geven aan dat de juiste balans in maatregelen alleen maar kan worden gevonden als het flexibiliteitvermogen van een bedrijf wordt afgewogen aan de flexibiliteitbehoefte van een bedrijf. Aan de hand van enkele voorbeelden tonen ze aan dat bedrijven beter uit zijn met een dergelijke benadering, dan indien zij kiezen om een nieuwe blik uitzendkrachten open te trekken. Het flexibiliteitprogramma dat zij voorstaan, sluit aan bij een van de kernthema's van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie: de flexibele organisatie. Daarmee is een hoeksteen gelegd voor het onderzoek naar kwaliteit van de arbeid voor de komende jaren. *Vaas en Kraan* sluiten met een verhaal over innovatief gedrag en innovatievermogen bij deze vaststelling aan. Op basis van nieuw onderzoeksmateriaal tonen zij dat de Nederlandse werknemer, zeker in vergelijking met zijn gemiddelde 'Europese' collega, over alle voorwaarden beschikt om innovatief gedrag te laten zien. Alleen merken zij op dat werkgevers het innovatief gedrag niet op niveau vinden. Zij ontwikkelen in hun bijdrage een conceptueel model waarmee het toekomstig onderzoek kan worden gestructureerd en verbetermanagement kan worden vormgegeven.

Beter onderzoek en implementeren kan alleen indien we beschikken over een goede theorie. Vooral door de moderne sociotechniek heeft het onderzoek naar kwaliteit van de arbeid in de jaren tachtig en negentig een hoge vlucht genomen. *Peeters* beschrijft in zijn verhaal hoe moeilijk het is geweest voor om deze benadering geaccepteerd te krijgen in het arbeidsonderzoek. *Van Hootegem en Huys* overzien de huidige situatie en stellen vast dat de bevlogenheid van die beginjaren is verdwenen. Er is behoefte aan een POST-moderne sociotechniek. Zij maken duidelijk dat de moderne sociotechniek nog steeds over sterke troeven beschikt om de hedendaagse problemen in de arbeidswereld te tackelen. Maar het is wel van belang dat de moderne sociotechniek beter wordt gepositioneerd. Zij geven aan wat nodig is om opnieuw succesvol te zijn.

## 1.6 Een nawoord

Bijna alle auteurs van dit boek werken of werkten bij TNO. Warning, Van Hootegem en Huys zijn de enige personen zonder TNO-verleden. Wel hebben ze veel met TNO samengewerkt. Christis, Peeters en Huijgen hebben al lange tijd geleden afscheid genomen van TNO. Dit is dus geen TNO-boek. In de aanloop tot dit boek hebben nog meer collega's, ook niet-TNO-ers, hun bereidheid uitgesproken om mee te werken aan dit initiatief. We denken hierbij ondermeer aan Irene Houtman, Jan Dul, Paul Schnabel, Simone Buitendijk, Paulien Bongers, Gerard Reinders, Roland Blonk, Vincent Hildebrandt, Ronald de Leij, Frans Leijnse, Ruud Vreeman, André Manders. De korte tijd om alles voor elkaar te krijgen is de belangrijkste scheidsrechter geweest om al dan niet een stuk aan te kunnen leveren. Het enthousiasme om mee te werken aan de publicatie geeft aan hoe alle participanten de sturing, hulp en vriendschap van Frank Pot in de afgelopen jaren hebben ervaren en gewaardeerd. Ook willen we Nadia Harize en Jaap van der Plas bedanken voor hun inspanningen om deze publicatie tot stand te laten komen.
In alle discussies die in dit boek zijn beschreven, heeft Frank ons gestimuleerd om een positie te kiezen. Met zijn sturing is een kleine groep arbo-onderzoekers, in de rand van TNO, uiteindelijk kunnen groeien tot een top-instituut van zo'n tweehonderd arbeidonderzoekers en -adviseurs. Door zijn acties is TNO de leading speler in het Nederlandse en internationale onderzoeksland-schap geworden. Zowel bij NWO, bij SZW, bij alle Nederlandse subsidiënten, in Europa (het Europese kaderprogramma, de Europese instellingen) en zelfs bij bedrijven heeft de TNO-groep een belangrijke invloed weten te verkrijgen. Het marktaandeel van de onderzoekers in denken en in geld is groot. Ook buiten Nederland is, dankzij zijn optreden, de TNO-groep een lichtend voorbeeld.

**Referenties**

BROUWERS AAF, VAAS F, POT FD. Sociaal inventief automatiseren: integratie van arbeid en techniek in de ontwerpfase. Amsterdam: Federatie Nederlandse Vakbeweging, 1987.

BUITELAAR W, POT FD. Humanisering van de arbeid: het Westduitse voorbeeld. Intermediair 1986 (22); 34: 17-19.

HOUTMAN ILD, MOSSINK JCM, KLEIN HESSELINK DJ, et al. Trends in arbeid en gezondheid 1996. Amsterdam: NIA TNO, 1997.

KOMPIER MAJ, POT FD. Diagnostiek van stress en welzijn: benaderingen en instrumenten. In: Schabracq MJ, Winnubst JAM, (red.) Handboek psychologie van arbeid en gezondheid. Toepassingen. Utrecht: Lemma, 1993, 59-78.

PADMOS P, POT FD, VOS JJ, DE VRIES-DE MOL EC DE. Gezondheid en welbevinden bij het werken met beeldschermen; I; verslag van een vooronderzoek. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1985.

POT FD & PADMOS P. Gezondheid en welbevinden onderzocht; beeldschermwerkers beschermd? Zeggenschap 1985; 115: 20-22.

POT FD, BROUWERS AAF. Automatisering van een suikerfabriek: ontwerpproces en operatortaken bij automatisering van een suikerfabriek. Informatie 1987; 29: 354-361.

POT FD, CHRISTIS JHP, FRUYTIER BGM, KOMMERS H, MIDDENDORP J et al. Functieverbetering en organisatie van de arbeid: welzijn bij de arbeid (WEBA) gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde: een studie uitgevoerd in opdracht van het Directoraat Generaal van Arbeid door het Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg TNO in samenwerking met het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden en het IVA, Instituut voor Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek. Voorburg: Directoraat Generaal van Arbeid, 1989.

POT FD, HOUWELINGEN L VAN, BUURSMA J, et al. Bedrijfsbezettingen, een nieuwe aktievorm in Nederland. Utrecht: Sociologisch Instituut, 1974.

POT FD, PEETERS MHH, AMELSVOORT P VAN, MIDDENDORP J. Functieverbetering en integraal ontwerpen. Den Haag: SDU, 1991.

POT FD, REINDERS G, DE GIER W., VOORST E VAN, et al. Kom bij DAF en bouw aan uw toekomst .... , Utrecht/Eindhoven: RUU/Blg NKV, 1977.

POT FD, VAAS F. Sociale innovatie en slimmer werken. Conferentie ArboUnie, Utrecht, 7 oktober 2004. (Lezing)

POT FD, VREEMAN R. De kwaliteit van de arbeid: een onderontwikkeld beleidsfacet. Economisch Statistische Berichten 1982 (7-14 april): 371-375. (1982b)

POT FD, WALESON W. Bedrijvenwerk als vorm van belangenbehartiging. Tijdschrift voor Politieke Ekonomie 1981; (september): 86-109.

POT FD. Automatiseringskontrakten beeldschermen. Zeggenschap 1985; 117: 6-8.

POT FD. Emerging risks in the information society. ICOH Congress, Session: The importance of collaboration between ICOH, WHO and the Collaborating Centres in Occupational Health. Brasil: Iguassu Falls, February 2003. (Invited lecture)

POT FD. Het einde van de arbeidsdeling? Kern en Schumann over technologie en rationalisatie in de jaren tachtig en negentig. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 1985; 1 (2): 79-91.

POT FD. Kennis maakt tegenmacht. Bespreking van: R. Vreeman. Klein hebben ze ons niet gekregen. Over arbeidersorganisatie en produktieproces. De Groene Amsterdammer, 13 mei 1981.

POT FD. Nawoord. Onderzoek naar techniek en organisatie als resultaat van strategisch handelen. In: Doorewaard H, Klaveren M van, Pot F, Woude M van der, (red.). Stratego op bedrijfsniveau. Onderzoek naar techniek en organisatie als resultaat van strategisch handelen. Nijmegen/Amsterdam: ITS Uitgeverij, 1983.

POT FD. Onderzoekers en wetenschapsbeleid FNV. Wetenschap en Samenleving 1983; 1: 35-37.

POT FD. Onderzoeksprogramma preventief volumebeleid arbeidsongeschiktheid. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 1990; 6 (3): 2-3.

POT FD. Overheid en kwaliteit van de arbeid. In: Vreeman R, (red.). De kwaliteit van de arbeid in de Nederlandse industrie. Nijmegen: SUN, 1982, 71-95. (1982a)

POT FD. Productivity and the utilisation of the potential workforce. In: Europe Productivity Ideas (Final issue: productivity for our future; contribution EANPC symposium, CPC, Nicosia, Cyprus, November 2002) 2003; 41-44.

POT FD. Technologie-overeenkomsten als element van sociale innovatie: inleiding op de Workshop Technologie-overeenkomsten. In: Bosch FAJ van den & Lawerman R, (red.). Technologische innovatie en vernieuwingen in de arbeidsorganisatie in Rijnmond: verslag van een op 28 mei in de Erasmusuniversiteit Rotterdam gehouden symposium. Rotterdam: Rotterdam School of Management, 1986, 47-49. (1986a)

POT FD. Technologie-overeenkomsten in enkele Europese havens. Zeggenschap 1986; 132 (sept.): 4-6. (1986b)

POT FD. The productivity of wellness. Europe Productivity Ideas 2000; 1: 1-3.

POT FD. Towards a productive and healthy workforce in the knowledge society. Conference 'Social and human capital in the knowledge society'. Brussels: European Commission/DG Employment, October 28-29, 2002.

RAGIN C. The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies. Berkeley: University of California Press, 1987.

WEICK C. Sensemaking in organizations. Thousands Oaks: Sage, 1995.

ZWETSLOOT G, POT FD. The business value of health management. Journal of Business Ethics 2004; 55: 115-124.

# 2. Kwaliteit van de arbeid: kleine verhalen en de grote lijn

## *Anekdotes en herinneringen aan Frank Pot opgehaald*

**Marc Peeters**

## 2.1 Inleiding

Met deze bijdrage heb ik een tweeledige doelstellig. Allereerst een inhoudelijke: ik wil trachten vanuit mijn retrospectieve beleving een terugblik te geven op de ontwikkelingen rond de stand van en het onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid. Parallel daaraan loopt mijn tweede doelstelling: ik wil een anekdotisch beeld schetsen van de rol die Frank Pot, mijn wapenbroeder in die tijd, daarin speelde. De volgende paragrafen geven een min of meer chronologisch overzicht van de fases die ik samen met hem doorlopen heb.

## 2.2 Kennismaking

In die dagen werkte ik als coördinator van de Wetenschapswinkel op de Universiteit van Maastricht. De telefoon ging en na het opnemen hoorde ik aan de andere kant allereerst een voorzichtig gekuch.
*"Met Frank Pot, TNO, Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg".*
*"Uhh, hallo, goedenmiddag".*
*"Ik bel voor twee dingen..... Kun je ons een exemplaar van je afstudeerscriptie toesturen?".*
*"Jazeker, als u mij het adres geeft", een tikkeltje verrast.*
*"Daarnaast wil ik je meedelen dat er binnenkort een vacature op onze afdeling voor een bedrijfskundige".*
*"O ja, interessant", met geforceerd enthousiasme.*
*"Ik stuur je de tekst wel toe".*
*"Dank u".*
*"Ik geef je nog het adres voor je scriptie: Postbus 124, 2300 AC, Leiden".*
*"Dank u".*
*"Tot ziens".*

Beduusd legde ik de hoorn op de haak.
Weken later viel er een brief van TNO op de deurmat geadresseerd aan dhr. S.A.M. Peeters. Dat waren de initialen van mijn broer. Ik had de woonruimte van hem overgenomen, op zijn naam. Wist ik veel, ik stuurde de brief door naar mijn broer. Kort daarna ontving ik een bericht van hem terug met de mededeling: *"Ik wil geen arbeidstechnoloog worden".*
Later kon ik herleiden dat het secretariaat van TNO weliswaar mijn woonadres had achterhaald maar daar met behulp van de toenmalige PTT de abusievelijke voorletters aan had gekoppeld.

Ik solliciteerde op de functie van onderzoeker 'Arbeid en Technologie' bij het NIPG-TNO. Ondanks mijn wat té vlot geschreven brief werd ik uitgenodigd. Tijdens het gesprek werd mij

duidelijk wat voor iemand TNO zocht. *"Er moeten normen voor de kwaliteit van de arbeid komen"*, vertelde Frank Pot.
Ik werd gekozen. Frank Pot belde mij op op mijn (pseudo-)adres in Maastricht, met de mededeling: *"We hebben jou nodig"*.
Zo vertrok ik naar het westen van het land.

Frank Pot kende ik van het boekje "Zeggenschap over je werk", geschreven samen met F. van Waarden (Pot & Van Waarden, 1983). Tegen dat soort mensen keek ik toen als rookie hoog op.
In het begin deed Frank mij ook sterk denken aan Karl Marx (die ik enkel van oude afbeeldingen kende), vanwege zijn imposante baard.
Mocht er van ontzag sprake zijn geweest, dan verdween dat snel door de amicale wijze van omgang die Frank hanteerde. Vrij kort na mijn entree nodigde hij mij uit bij hem thuis. Na het eten praatten we wat door over de projecten die ik net onder handen had gekregen. Plots zei hij: *"Daar moet je op promoveren"*. Ik fronste mijn wenkbrauwen en deed er het zwijgen toe. Desondanks knoopte ik de aanwijzing in mijn oren en besloot ik al mijn onderzoeksgegevens goed te documenteren.

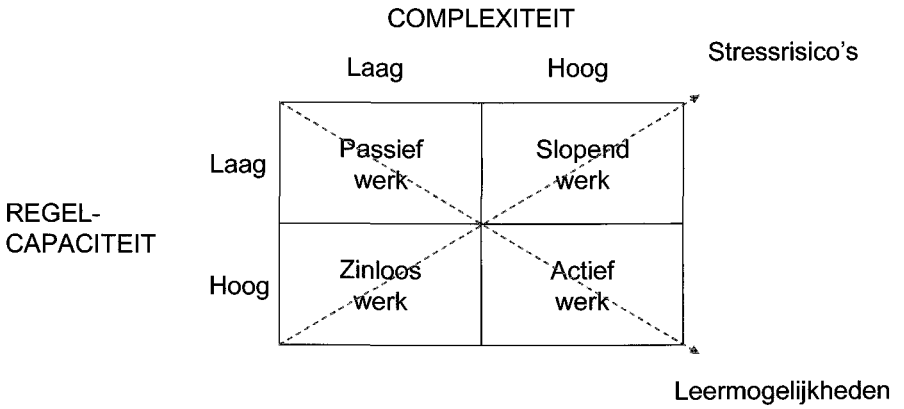
Ik werkte veel samen met Frank. De samenwerking kreeg gestalte in twee pijlers: het WEBA-project (dat ik hier onder bespreek) en het project in de kledingindustrie (dat in de volgende paragraaf aan de orde komt).

## 2.3 Conceptualisatie WEBA

Dit project betrof de operationalisatie van het welzijnsartikel. Een politiek beladen onderwerp dat TNO (i.c. Frank) als hoofdaannemer had binnengesleept. De werkverhoudingen lagen gevoelig. Enerzijds door het onderwerp zelf: iedere academische autoriteit had zo zijn eigen gedachten over wat welzijn was, anderzijds door de werkrelaties. En zoals een systeemkundige betaamt (en onder dat label moest ik mij van Frank ook profileren) kon er een externe en een interne kant onderscheiden worden. De externe kant betroffen de contacten met de opdrachtgever, de directie Sociaal Arbeidsbeleid. Regelmatig constateerden wij dat die zelf ook niet precies wist wat ze wilden, of dat ze geconfronteerd werden met de nukken en praktische behoeftes van de buitendienst, i.c. de Arbeidsinspectie. Eigenlijk zocht de opdrachtgever iets onmogelijks: een wetenschappelijk doorwrocht resultaat dat ook nog praktisch simpel toepasbaar moest zijn.
Dan volgt de interne kant. De onderzoeksgroep had een inbreng uit drie verschillende onderzoeksinstituten: TNO, NIA en IVA. Afspraken, afstemming en balans qua inbreng kwamen op het bordje van de hoofdaannemer te liggen. Voor Frank Pot een kolfje naar zijn hand, al was het af en toe peentjes zweten. Wat was nu bijvoorbeeld de plaats van het door het NIA ontwikkelde ASA-instrumentarium? Op weg naar een afspraak met de opdrachtgever in Den Haag vroeg Frank aan mij terloops: *"Wat moet ik nu zeggen als ze dadelijk vragen naar het verschil tussen WEBA en ASA?"*. Ik zei zonder blikken of blozen: *"WEBA is een modificatie van ASA"*. Frank knikte instemmend. Kennelijk volstond het gebruik van een gewichtig woord als modificatie om de geest voorlopig weer in de fles te krijgen.
Laverend tussen de Skylla van de opdrachtgever en de Charibdis van de eigenwijze researchers brachten wij namens de Projectgroep WEBA (1989) een baanbrekend product op de markt. Van Klaveren (1994) schreef in zijn boek 'Trends en keuzes in het onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid' op pagina 15: *"De publicatie van het WEBA-rapport (Projectgroep WEBA 1989a) mag de krachtigste impuls genoemd worden die is gegeven aan het debat over de relatie tussen kwaliteit*

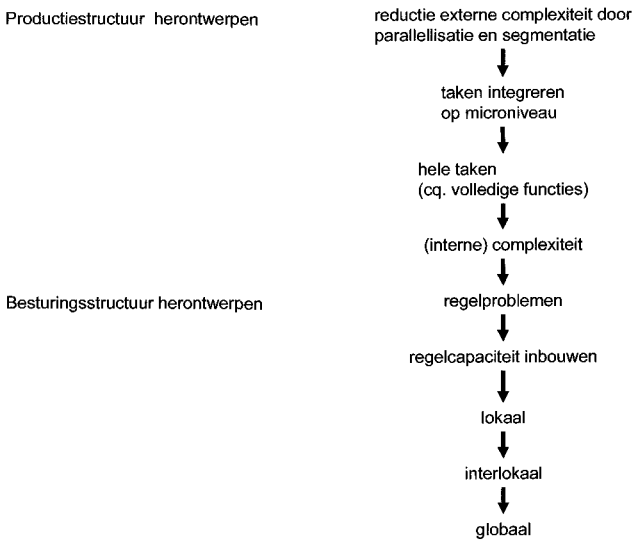
*van de organisatie en arbeidsinhoud sinds het verschijnen van 'Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren' [van Ulbo de Sitter uit 1981, MP]".*

In mijn proefschrift (Peeters, 1995) heb ik nog eens uiteengezet hoe dankzij het WEBA-model een sociotechnische invulling aan het model van Karasek (1979) (zie figuur 2.1) gegeven kon worden.




*Figuur 2.1 Een sociotechnisch welzijnsmodel*

De welzijnsaanpak kreeg hiermee een ontwerpgericht karakter. Leermogelijkheden konden geoptimaliseerd worden en stressrisico's konden gereduceerd worden door een slim sociotechnisch herontwerp van respectievelijk productie- en besturingsstructuur (zie figuur 2.2).




*Figuur 2.2 Een sociotechnische aanpak van welzijnsrisico's*

Met dit resultaat voldeed ik aan één van de belangrijkste functie-eisen die Frank Pot aan mijn inbreng bij TNO had gesteld.
*"Marc, jij moet zorgen dat de aanpak van de kwaliteit van de arbeid naar een hoger bedrijfskundig niveau wordt getild".*

## 2.4 Integraal ontwerpen

Met dat hogere niveau werd ook het diffuse concept 'integraal' bedoeld. Integraal ontwerpen werd in het begin van de jaren negentig een toverwoord. Als het maar integraal was, dan kwam het wel goed. Integraal als conditio sine qua non om vooral het sociaal arbeidsbeleid te verbeteren. Maar wat moest er nu eigenlijk geïntegreerd worden? Daar bleken veel misverstanden over te zijn én daar bleken dientengevolge vele in mijn ogen onhandige definities over in de wereld te komen.
Het eerste misverstand betrof de verbinding van sociale met technische innovatie. Ja, Frank Pot was de man die de sociale innovatie op de agenda heeft gezet. Zie ook het project 'Demonstraties van sociale innovatie zeehavens'. Frank's argumentatie bij de promotie daarvan was vaak:
*"We hebben in de afgelopen periode teveel alleen naar technische innovatie gekeken [vgl. de hausse aan flexibele automatisering, MP]. Nu is het tijd het sociale aspect in te brengen, lees: te integreren."*
Ik voelde meteen dat dit conceptueel niet deugde, hoe sympathiek het voorstel ook oogde.
Heel pregnant kwam dit conflict naar voren in de tweede grote pijler van het samenwerkingsverband Pot-Peeters: de vernieuwing in de kledingindustrie. Laat ik duidelijk zijn: er speelde in deze geen conflict tussen mij en Frank. Nee, de complicatie kwam van onze alliantie-partner, de collega's van de afdeling Kleding van TNO. Strateeg Frank Pot had ingang weten te krijgen bij deze branche-afdeling in Twente. Ook daar had hij zijn verhaal verteld van de integratie van de sociale met de technische innovatie. De bedrijfstak stond immers aan de vooravond van een nieuwe automatiseringsgolf en ook de technische TNO-onderzoekers zagen in dat er iets gedaan moest worden aan het kortcyclische werk in de naaizalen. Op deze wijze werd ik geïntroduceerd in een – wederom politiek beladen – spel van verschillende belangen en verschillende gezichtspunten. Op duivelse wijze diende ik het standpunt te verkopen dat technische innovatie pas kan starten zodra de sociaal-organisatorische innovatie is uitgekristal-liseerd. Ik was immers gepokt en gemazeld in het adagium van 'eerst structureren dan automatiseren'. Hadden onze Twentse collega's met Frank en mij dan een Trojaans paard binnengehaald?
Waarmaken van onze standpunten behelsde behoedzaam en tactisch manoeuvreren. Ik alleen was daar nooit in geslaagd. Frank daarentegen voelde zich als een vis in het water. Je partner te vriend houden, en ondertussen je eigen agenda uitvoeren.
Pijnlijk waren de confrontaties met het povere wetenschappelijke niveau van sommige onderzoekers uit Hengelo. *"Koekenbakkers"*, verzuchtte Frank, als we in de auto weer de lange terugweg aanvaardden naar Leiden.
Groot was echter de opluchting toen we teksten uit Twente onderhanden kregen waarin duidelijk bleek dat zij zich achter het sociotechnisch gedachtegoed hadden geschaard. Zonder triomfalisme kon ik toch opmerken dat onze zendingsarbeid geslaagd was.
Samen meldden Frank en ik onze bevindingen aan de opdrachtgever (Peeters & Pot, 1991). *"Ook al ben ik projectleider, zet jij je naam maar voorop. Dat is beter voor je proefschrift"*, sprak Frank strategisch.

## 2.5 Sociotechniek in de praktijk

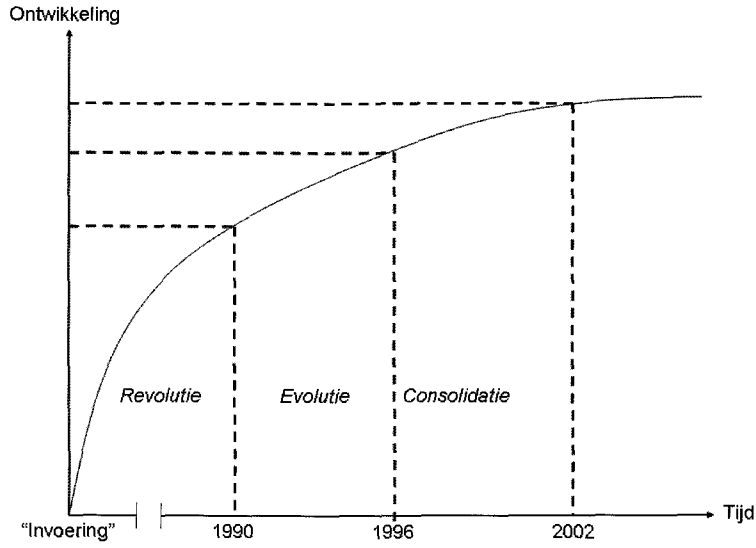
We hadden een ontmoeting gearrangeerd met de adviesgroep Koers. Frank wilde aansluiting zoeken met de praktijk van de sociotechniek. Daar konden we welzijnsmaatregelen uit afleiden, en zodoende antwoord geven op een belangrijke vraag van de Directie Sociaal Arbeidsbeleid.
We werden ontvangen door één van de directeuren. Na het obligate handenschudden stak deze van wal met de volgende opmerking:
*"Alvorens dit gesprek te beginnen wil ik eerst duidelijkheid over het volgende: ik heb gehoord dat ik hier met een tegenstander van de Sociotechniek te maken heb, klopt dat?"*, en hij keek Frank indringend aan. Ik zag Frank enigszins ongemakkelijk kijken, maar dat was slechts schijn. Hij liet zich niet uit het veld slaan. Geduldig, wat friemelend aan zijn baard en op minzame toon, legde hij uit dat er in het verleden regelmatig stevige discussies over de meerwaarde van de Sociotechniek waren gevoerd. Nu was echter het moment aangebroken om de strijdbijl te begraven en de opbrengsten te verzilveren. Onze gesprekspartner knikte instemmend en begon een betoog af te steken waarin het woord 'synergie' opvallend vaak voorkwam.
We kregen toestemming om met de verschillende adviseurs contact op te nemen en daarbij welzijnsmaatregelen 'af te tappen'.
Op de terugweg evalueerde Frank het gesprek met de hem zo kenmerkende gniffelende ondertoon. *"Je weet Marc, welke intrigant hier achterzat"*, sprak hij met een blik van verstandhouding.
Enfin, hoe het ook zij, met de verstandhouding tussen TNO en de Sociotechniek is het uiteindelijk ook goed gekomen. Dankzij het WEBA-gedachtengoed kon de brug tussen analyse op micro-functieniveau en verbetering op macro-organisatieniveau geslagen worden (zie de figuren 2.1 en 2.2 hiervoor).
En ik ging moedig en vastberaden op weg om mijn proefschrift af te ronden.
Frank was wellicht teleurgesteld dat ik hem niet als eerste promotor vroeg. In de dagelijkse begeleiding was hij dat wel. Met zijn taalkundige precisie droeg hij bij aan een verfijning van de tekst. In die zin was hij net zo'n belangrijke leermeester voor mij als De Sitter dat in academische zin is geweest.

Frank Pot werd benoemd tot hoogleraar Arbeid en Technologie aan de Rijksuniversiteit Leiden. Een academische beloning voor zijn talrijke verdiensten op het gebied van de sociale innovatie. Ik voelde me vereerd een aantal malen als gastdocent op te mogen treden. Op de literatuurlijst van zijn vak stonden het hoofdwerk van Robert Karasek, Frank's eigen boek 'Arbeidsverdeling en kwaliteit van de arbeid' en een reader met verschillende artikelen.

## 2.6 Evidentie

Dankzij onze noeste arbeid konden we gezamenlijk vaststellen dat het onderzoek naar de (verbetering van de) kwaliteit van de arbeid een doorbraak had gemaakt. We konden nu daadwerkelijk aan de slag met arbeidsplaatsverbetering. Gevraagd naar een empirische basis voor het rendement van deze sociale innovatie verwees Frank regelmatig naar het onderzoek van Joosse et al. (1990). Daaruit bleek dat investeren in kwaliteit van de arbeid in de vorm van de installatie van taakgroepen loont in bedrijfseconomische zin.
Zoals een goed onderzoeker betaamt ben ik in mijn latere loopbaan doorgegaan met dit gegeven en heb er, samen met andere collega's een longitudinale basis aan gegeven.
Het onderzoek van Joosse werd vervolgd door de replicatiestudie van Koppens (1996) en Veersma en ondergetekende hebben het onderzoek van Van Groningen et al. (2002) geregisseerd om

daarmee aan een derde meting in serie te voldoen. De combinatie van dit drietal onderzoeken leverde het volgende samenvattende beeld op (zie figuur 2.3).




*Figuur 2.3 De 'state of the art' inzake de taakgroepen in Nederland*

Toelichting: de resultaten van Joosse gaven het beeld weer van pioniers. Het experiment waar de twaalf bedrijven mee begonnen mocht beschouwd worden als een 'revolutie'. Koppens constateerde vervolgens zes jaar later dat de steekproef gestadig voortging in haar progressie in termen van kwaliteit van arbeid en organisatie. Van Groningen et al. namen tot slot waar dat de vernieuwing stand had gehouden: de fase van consolidatie was ingetreden.

Dit soort resultaten was een kolfje naar de hand van Frank Pot. Alles in het kader van: 'sociale innovatie loont'. In dezelfde lijn paste de door mij en Goudswaard (1996) uitgevoerde literatuurstudie naar productiemodellen en hun economische performance, met de sprekende titel 'In search of evidence'. Hiermee zou TNO het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid helpen met de legitimatie van het door haar gepropageerde sociaal arbeidsbeleid.

## 2.7 Politiek handelen

Ondertussen stond Frank Pot voor een volgende krachtproef in zijn carrière als opperhoofd van onze onderzoeksafdeling. De divisie Arbeid en Gezondheid van TNO Preventie en Gezondheid stond aan de vooravond van een fusie met het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden. Frank Pot was de co-architect van deze alliantie. Het nieuw op te zetten instituut moest de grootste speler worden in het veld van arbeids- en organisatie-expertise. Ik drong er bij Frank op aan de naamgeving niet te beperken tot alleen Arbeid. Wilde de nieuwe organisatie zich kunnen mengen in het krachtenspel van concurrentie met adviesbureaus dan zou er toch minimaal het label Organisatie bij moeten. En Frank had mij toch juist in huis gehaald om het imago van zijn club omhoog te tillen van arbeidsplaats- naar organisatieniveau, van effectmeting naar beïnvloeding? De tijd was nu rijp om die geslaagde sprong te manifesteren, zo leek mij. Maar Frank keek mij

slechts als een sfinx bedachtzaam aan, en zei dat dat onmogelijk was, omdat vele andere TNO-instituten daar een stokje voor zouden steken.
Het zij zo. En de rest is geschiedenis.

## 2.8 'De stand van'

Het meest leren we van de geschiedenis. Ik verliet TNO Arbeid eind 1999, met in mijn bagage een schat aan ervaringen.
Nu, jaren later, kan ik terugblikken en daardoor een blik naar de toekomst werpen.
Is het onderwerp van de kwaliteit van de arbeid passé? Veel wordt er naar mijn stellige indruk niet meer over gezegd of geschreven, althans in de conditionele betekenis die de WEBA-projectgroep er aan gegeven heeft. Kan het begrip nu bijgezet worden in het praalgraf van de Sociotechniek?
Even nog in vogelvlucht de kameleontische gedaanteveranderingen.
In de jaren zeventig draaide het kwaliteit van de arbeidsonderzoek nog om de opvulling van de arbeidsinhoud. Het management had de werkne(e)m(st)er zijn/haar vakmanschap ontnomen, door stelselmatig functies uit te hollen. Het Taylorisme tierde welig. De analyses van de kwaliteit van de arbeid kenden in die tijd een duidelijke kwalificatieachtergrond, ofwel: veel functies leden aan een gebrek aan leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Braverman (1974) opende voor vele arbeidssociologen en ook bedrijfskundigen in die tijd de ogen. Niet voor niets werd de door hem geëntameerde discussie ook wel aangeduid als het 'deskilling' debat. Voor Frank Pot, in die tijd fervent protagonist van de hieruit voortvloeiende Arbeidsprocesbenadering, was het duidelijk dat het management vanuit deze conceptie een beheersingsthese nastreefde: de beheersing van de arbeid(skracht). Elders ook wel getypeerd met de stelling 'managen is beheersen'.
In de jaren tachtig draaide de discussie richting stress en werkdruk. De WEBA-projectgroep mengde zich nadrukkelijk in een heftig emotioneel debat. Hoe kon stress gemeten worden én bestreden worden? De Wet van Ashby bood soelaas. *Only variety can destroy variety.*
De these van de beheersing van de arbeid verschoof naar de these van de beheersing van de arbeidsorganisatie. Met het oog op de beheersbaarheid van het systeem dient er voldoende regel-capaciteit of beheersmogelijkheden in het systeem aanwezig te zijn om de externe en onnodige aangeslibde beheersbehoefte te pareren. Voor het arbeidssysteem op microniveau betekende dat dat de functievervuller over voldoende regelmogelijkheden dient te beschikken om de regelproblemen (voortkomend uit de complexiteit van het systeem, zie figuur 2.2 hierboven) op te kunnen lossen. De beheersingsthese werd aldus getransformeerd ten gunste van een goede kwaliteit van de arbeid.

De discussie over de stand van de arbeidskwaliteit is weggedeemsterd. Volgens Smulders (2005) behoort Nederland qua werkdruk (subjectief gemeten) tot de koplopers. Het door de overheid noodzakelijk gestelde beleid op dit terrein is gereduceerd tot risico-inventarisaties en aansluiting bij een Arbodienst. De door de Projectgroep WEBA – met Frank Pot als zwaargewicht – zo hartstochtelijk bepleite integratie met het arbeidsorganisatorische ondernemingsbeleid is tragisch genoeg onderweg in de wettelijke deregulaties gesneuveld. De Arbowet is uitgehold. En toch was het allemaal niet voor niets. Vermoedelijk slaat de pendule op een gegeven moment wel weer terug.

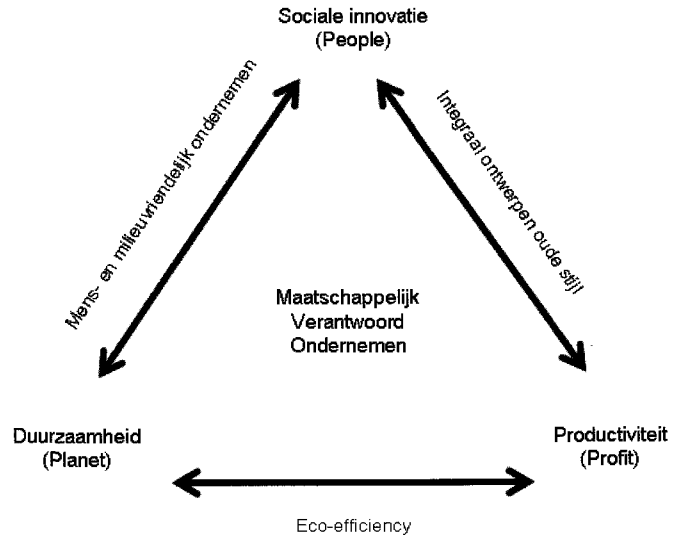
## 2.9 Nieuwe uitdagingen

Twee kwesties vragen om verbinding met het ontwerp van de arbeidsorganisatie: de efficiency (of beter: productiviteit) en de duurzaamheid van ondernemingen.
Het productiviteitsvraagstuk is met een opleving bezig. In de jaren zestig gold dit criterium als het enige geldende: kwantiteit boven kwaliteit, draaien en draaien maar. Nu zien we het thema terugkomen in de doorlichting van allerlei organisaties. De focus wordt weer gericht op verspilling van rendement, in de woorden van Van Amelsvoort (2007): productiviteitslekken. In zijn oplossing wijst hij voor een groot deel naar de interne arbeidsorganisatie. Er dient een productieve netwerkorganisatie gecreëerd te worden waarin ontwerpen een continu vraagstuk is (Van Amelsvoort, 2007: 21).
Het belang van productiviteit als maatstaf blijkt ook uit het feit dat bedrijven en instellingen steeds meer aandacht aan adviseurs vragen voor meting van 'hard performances'. Wat levert het op?
Het duurzaamheidvraagstuk is een nieuwe loot aan de stam. De Lange en Koppens (2004) hebben het eerder al bestempeld als het vijfde stadium in het klassieke Kumpe & Bolwijn model, zie figuur 2.4.

| | *Markteisen* | *Performance criteria* | *Bedrijf (ideaaltype)* |
|---|---|---|---|
| '60 | Prijs | Efficiency | De efficiënte onderneming |
| '70 | Prijs, kwaliteit | Efficiency + kwaliteit | De kwaliteitsonderneming |
| '80 | Prijs, kwaliteit, keuze/levertijd | Efficiency + kwaliteit + flexibiliteit | De flexibele onderneming |
| '90 | Prijs, kwaliteit, keuze/levertijd, uniciteit | Efficiency + kwaliteit + flexibiliteit + innovativiteit | De innovatieve onderneming |
| '00 | Prijs, kwaliteit, keuze/levertijd, uniciteit, duurzaamheid | Efficiency + kwaliteit + flexibiliteit + innovativiteit + duurzaamheid | De duurzame onderneming |

*Figuur 2.4 'Update' van het evolutiemodel (afgeleid van Bolwijn en Kumpe, 1989; De Lange & Koppens, 2004)*

Ook in Nederland is op landelijk beleidsniveau doorgedrongen dat het 'vijf voor twaalf' is, wat de milieuzorg betreft. Duurzaam Ondernemen is een speerpunt van het kabinet Balkenende III. Al bij TNO deed ik onderzoek naar de integratie van kwaliteit van de arbeid met bedrijfsinterne milieuzorg (Wolters et al., 1994). Het was Frank Pot uit het hart gegrepen dat deze studie het gevolg was van een strategische connectie tussen ons eigen TNO-instituut en dat van STB (Studiecentrum voor Technologie en Beleid).
Zoals Frank Pot en ik in al die jaren hebben gewerkt aan de integratie van de aspecten People en Profit (het zuivere oorspronkelijke Integraal Ontwerpen), zo zal er de komende tijd hard gewerkt moeten worden om het derde element van Planet te integreren. Het 'Integraal Ontwerpen' dient zich aan te passen aan de actuele markteisen. De door Frank bepleite Sociale Innovatie wordt zo strategisch ingepast in de driehoek met vraagstukken rond Productiviteit en Duurzaamheid. Dit leidt tot de volgende eigentijdse Potse variant van het People-Planet-Profit model (zie figuur 2.5).




*Figuur 2.5 Sociale innovatie – Duurzaamheid – Productiviteit*

Cramer (1999) stelt dat de integratie tussen Profit en Planet al wortel heeft geschoten in de benadering van de 'eco-efficiency', zonder daarbij echter oog te hebben voor het sociale aspect. De koppeling van People en Planet in het ondernemen werd in de jaren zeventig en tachtig reeds bepleit door de 'MeMO (Mens- En Milieuvriendelijk Ondernemen) beweging', waarin Profit juist taboe was (zie ondermeer van Alphen e.a, 1982). Niet vreemd dat dit ideaal indertijd een zachte dood is gestorven. Nu is het van belang de Sociale Innovatie & Kwaliteit van de Arbeid op zakelijke wijze in het PPP-model in te bedden in de vorm van een sociaal rechtvaardige arbeidsorganisatie door middel van concrete richtlijnen en beleidsaanpakken.
Frank Pot zou daar wel raad mee weten.

## Referenties

ALPHEN K VAN, et al. Plaats en toekomst van de memo-beweging. Rotterdam: Buskruit, 1982.

AMELSVOORT P VAN. Als het hek van de dam is, lopen de schapen overal. Afscheidsrede Radboud Universiteit Nijmegen. Vlijmen: ST-groep, 2007.

BOLWIJN P, KUMPE T. Wat komt na flexibiliteit? De industrie in de jaren negentig. Mens & Onderneming 1989; 43: 91-111.

BRAVERMAN H. Labor and Monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century. New York: Monthly Review Press, 1974.

BRINK G VAN DEN, JANSEN T, PESSERS D, red. Beroepszeer: waarom Nederland niet werkt. Amsterdam: Boom, 2005.

CRAMER J. Op weg naar duurzaam ondernemen. Scheveningen: SMO, 1999.

GRONINGEN B VAN, KONINGS I, BARFÜSS A. Taakgroepen: bevlogen of vervlogen. Nijmegen: Nijmegen School of Management, 2002. Afstudeerscriptie.

JOOSSE D, et al. Zelfstandige samenwerking in autonome groepen: praktijkervaringen in industrie en dienstverlening. Den Haag: COB/SER, 1990.

KARASEK RA. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign, Administrative Science Quarterly 1979; 24: 285-307.

KARASEK RA, THEORELL T. Healthy work. New York: Basic Books, 1990.

KLAVEREN M VAN. Trends en keuzes in het onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid. Amsterdam: SISWO, 1994.

KOPPENS J. Taakgroepen: modegril of blijvende oplossing? Effecten van taakgroepen op termijn bekeken. Tilburg: Universiteit van Tilburg, 1996. Afstudeerscriptie.

LANGE W DE, KOPPENS J. De duurzame arbeidsorganisatie. Zwolle: Netwerkpers, 2004.

PEETERS M, POT FD. Nieuwe produktiemethoden voor de kledingindustrie (S117). Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1991.

PEETERS M. Groepswerk in sociotechnisch perspectief. Delft: Eburon, 1995.

PEETERS M, GOUDSWAARD A. In search of evidence. TNO rapport. Leiden: TNO Preventie en Gezondheid, 1996.

PEETERS M, VEERSMA U. Teamwork in ten Dutch companies: consolidation instead of full development. Paper presented on IWOT-conference "Forward to the past? The outlook for teamwork research" Prato October 2003, 2003.

POT FD, VAN WAARDEN F. Zeggenschap over je werk. Amsterdam: Zeggenschap, 1983.

POT FD. Arbeidsverdeling en kwaliteit van de arbeid. Alphen aan de Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie, 1991.

PROJECTGROEP WEBA (POT FD et al.). Functieverbetering en organisatie van de arbeid (S71). Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1989.

SITTER LU DE. Op weg naar nieuwe kantoren en fabrieken. Kluwer: Deventer, 1981.

SMULDERS P. Nederland: minder ziekteverzuim, hoge werkdruk. In: Van den Brink et al., 2005.

WOLTERS T, et al. Bedrijfsinterne milieuzorg en arbeid. Apeldoorn: TNO Beleidsstudies, 1994.

# 3. De ongrijpbare arbeidsorganisatie

## *Vakbeweging en arbeidsorganisatie: de periode 1974-2007*

**Jan Warning**

### *3.1 Inleiding*

'Hoe vaak mag een werknemer naar het toilet?' Deze vraag komt binnen aan de arbotelefoon van FNV Bondgenoten. De vragensteller is een vrouw werkzaam bij een callcenter. 'Wij mogen ook geen praatje meer maken met een collega, als we over de afdeling lopen om een printje op te halen. En we mogen alleen maar koffie drinken in de pauze.' Het is een zeer eenvoudige vraag aan de vakbond. Er achter schuilt een complex van problemen die vooral betrekking hebben op hoe het werk is ingericht en welke verantwoordelijkheid men toebedeelt aan werknemers. De vragensteller is zich hier waarschijnlijk wel van bewust maar beseft ook wel dat hieraan weinig te veranderen valt. De vraag zal waarschijnlijk door de vakbondsprofessional worden geregistreerd als een vraag over 'pauzetijden' en niet over 'arbeidsorganisatie' of 'welzijn op het werk'.

De Nederlandse vakbeweging heeft altijd een ietwat ambivalente verhouding gehad met het onderwerp arbeidsorganisatie. Na de Tweede Wereldoorlog, in de tijd van de wederopbouw, heeft de vakbeweging zich gericht op invloed op het landelijke macro-economische beleid van Nederland. De Stichting van de Arbeid werd opgericht en de vakbeweging kreeg een plaats in de Sociaal Economische Raad. Gericht op invloed op macroniveau temperde men de ambities om ook op bedrijfsniveau een machtsbasis op te bouwen (Windmüller & De Galan, 1977: 112). In de jaren zestig is met de komst van het bedrijvenwerk een poging gedaan om de positie op bedrijfsniveau weer terug te winnen.
Een andere reden voor de ambivalente houding ten aanzien de arbeidsorganisatie is dat de corebusiness van de vakbeweging de cao is. En bij reorganisaties beperkt de invloed van de vakbeweging zich veelal tot het opstellen van een sociaal plan. Zowel de cao als het sociaal plan zijn relatief eenvoudig vertaalbaar tot kwantitatieve termen waarover onderhandeld kan worden met de werkgever. Bij het onderwerp arbeidsorganisatie zijn de aspecten lastiger te vatten in kwantitatieve termen. Het onderwerp arbeidsorganisatie lijkt een beetje buiten het métier van de vakbondsonderhandelaar te vallen.
Naast redenen waarom de vakbeweging minder prioriteit geeft aan de arbeidsorganisatie, is de vakbeweging als vertegenwoordiger van werknemers bij uitstek de aangewezen partij om ook op dit onderwerp verbeteringen te bewerkstelligen. Hoe is dat de afgelopen 35 jaar verlopen? De vraag die in dit hoofdstuk centraal staat, is welke activiteiten op hoofdlijnen de Nederlandse vakbeweging heeft ontwikkeld op het gebied van beïnvloeding van de arbeidsorganisatie in de periode 1974-2007. Het gaat vooral om een schets van binnen uit de vakbeweging van het beleid dat is gevoerd en de activiteiten die zijn ondernomen. Er wordt niet ingegaan op de zeer complexe veranderingen van arbeidsorganisaties in deze periode. Wel wordt geprobeerd om het resultaat te duiden in termen van wat de activiteiten hebben opgeleverd.
In het hoofdstuk wordt allereerst dieper ingegaan op veranderingen van arbeidsorganisaties en wat dit betekent in termen van belangen van werknemers. Daarna worden vier periodes benoemd waarin een thema dominant was bij de benadering van het onderwerp organisatie. Met zevenmijlslaarzen stappen we door de tijd, enigszins oneerbiedig voor alle nuances van het tijdvak. In elke

periode wordt een beeld geschetst van de vakbondsactiviteiten. Tot slot wordt een poging gedaan om effecten van vakbondsactiviteiten te beoordelen.

## 3.2 Werknemersbelangen bij vernieuwing van arbeidsorganisatie

De wat ambivalente houding van de vakbeweging ten aanzien van het onderwerp arbeidsorganisatie heeft niet alleen te maken met de traditie en oriëntatie van de vakbeweging maar ook met de complexiteit van het onderwerp zelf en het feit dat de belangen van werknemers niet altijd identiek zijn.
In algemene zin lijkt het betrekkelijk simpel. In de nota Werken in 2000 (FNV, 1987) werden de belangen van werknemers als volgt benoemd:

a. Het werk moet veilig zijn, niet ongezond, niet te zwaar in fysiek of psychisch opzicht.
b. De werkzekerheid is van belang, mensen moeten werken op geregelde en acceptabele werktijden (...).
c. Het inkomen dat via het werk wordt verdiend moet voldoende zijn om (...) een zelfstandig bestaan op te bouwen. (...)
d. Het werk moet er toe bijdragen dat werknemers zich kunnen ontplooien, hun creatieve vaardigheden kunnen benutten en niet vervreemden van het product dat ze maken. Er moet uitzicht zijn op een loopbaan, die leidt tot meer mogelijkheden voor de betrokkene.
e. Het werk moet mogelijkheden bieden voor sociale contacten tussen mensen (...).
f. Mensen moeten in staat worden gesteld zich verantwoordelijk te voelen voor het werk. Ze moeten zoveel mogelijk zelf beslissingen kunnen nemen. De wijze waarop de medezeggenschap is georganiseerd in het bedrijf is dan ook van grote betekenis.
g. Het werk moet als zinvol worden ervaren. (...).

Waarschijnlijk weinig werknemers zullen het met deze uitgangspunten oneens zijn. In beginsel lijkt verbetering van de kwaliteit van de arbeidsorganisatie daarmee een hamerstuk. De vraag is echter of in de praktijk veranderingen van de arbeidsorganisatie, bij bedrijven en instellingen, dat ook zo wordt ervaren. Het kan zijn dat een verandering die 'op papier' (of in theorie) tot een verbetering van de kwaliteit van de arbeid leidt in de praktijk als een verslechtering wordt ervaren. Dat kan de volgende oorzaken hebben:

a. Mensen zijn 'gewoontedieren' en zelden geneigd om veranderingen in het dagelijkse arbeidspatroon te verwelkomen als een verbetering.
b. Mensen kiezen soms bewust voor weinig uitdagend werk omdat ze dan meer energie overhouden voor andere taken buiten het werk.
c. Soms is het werknemers afgeleerd om zelfstandig besluiten te nemen op het werk, men slaagt er vervolgens niet in om de knop terug te draaien. Dit heeft ook met leeftijd te maken.
d. Verbetering van de kwaliteit van de arbeid kan leiden tot hogere efficiency en daarmee tot verlies van arbeidsplaatsen.
e. Verbetering van de kwaliteit van de arbeid kan leiden tot complexere functies waarvoor een hoger opleidingsniveau wordt vereist, dat in individuele gevallen als onhaalbaar wordt ingeschat.
f. Verbetering van de kwaliteit van de arbeid op één aspect (bijvoorbeeld vergroting van regelmogelijkheden) kan leiden tot verslechtering van de kwaliteit van de arbeid op andere aspecten (bijvoorbeeld werkdruk).
g. De mate waarin de verantwoordelijkheid van werknemers wordt vergroot, wordt niet uitgedrukt in de mate waarmee de beloning toeneemt.

In de praktijk kunnen voorbeelden van organisatievernieuwing vanuit werknemersoptiek maar zelden een volledig succes worden genoemd. Een illustratief voorbeeld biedt het verhaal van de invoering van autonome groepen bij margarinefabriek Van den Bergh en Jurgens begin 1990. Waren werknemers eerst verantwoordelijk voor de bediening van een verpakkingsmachine, nu is dat voor kwaliteitscontrole, aanvoer van grondstoffen, logistiek en contact met klanten. Er is geen hiërarchische baas meer, de organisatiestructuur is platter geworden. Mensen zijn blij met de extra verantwoordelijkheden en de toegenomen invloed. Er zijn ook schaduwzijden. 'Een gesprekje over voetbal gaat niet meer. Je loopt de hele dag te rennen.' De vakbond heeft met de nieuwe werkwijze ingestemd. Maar de secretaris van de ondernemingsraad ziet een aantal problemen: 'De werkdruk is enorm toegenomen. Er is altijd een tekort aan mensen of aan tijd. Het werk wordt steeds ingewikkelder en de werknemers moeten continu onderhandelen met de bedrijfsleiding over alles.' Oudere werknemers kijken op welke wijze ze het snelst kunnen vertrekken (Van den Berg, 1992).
Het voorbeeld van de margarinefabriek is een van de vele praktijkvoorbeelden hoe de vakbond in een bedrijf worstelt met vernieuwing van arbeidsorganisatie. Een positieve benadering van de richting waarheen de arbeidsorganisatie zich ontwikkelt koppelt de vakbond aan aandacht voor ongewenste effecten en groepen werknemers die uit de boot dreigen te vallen.

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt een viertal periodes geschetst waarin door de vakbond telkens op een andere wijze aandacht aan de arbeidsorganisatie wordt besteed. Niet altijd zijn de grenzen van deze periodes heel duidelijk te markeren. Ze geven wel aan dat de vakbeweging op verschillende wijzen aandacht geeft aan het thema arbeidsorganisatie.

## 3.3 1974 – 1983: Beheersing van werknemers

Het verschijnen van het boek 'Labor and Monopoly Capital' door Braverman in 1974 geeft een impuls aan de aandacht voor de arbeidsorganisatie. In de daaraan voorafgaande periode was de belangstelling voor de arbeidsorganisatie vooral gedreven door de vervreemding en ontmenselijking van de Tayloristische productieconcepten. Braverman plaatst het Taylorisme in een marxistisch perspectief. De arbeidsdeling als gevolg van Taylor leidt tot een machtsverschuiving richting de werkgever. In het verleden was de werkgever immers afhankelijk van het vakmanschap en de kennis van de individuele vakmensen. Door het opsplitsen van werk in eenvoudige deeltaken die kunnen worden uitgevoerd door ongeschoolde werknemers, worden werknemers makkelijker uitwisselbaar. Doordat niet werknemers (de vaklui) bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd, maar de werkgever het werk voor de ongeschoolde arbeiders indeelt ontstaat een vorm van beheersing van werknemers.
De stelling van Braverman wordt opgepikt door vakbondsmedewerkers. Tegelijkertijd is een begrip als beheersing, net zoals overigens vervreemding of humanisering, nog niet zo makkelijk te vertalen naar aansprekende vakbondsactiviteiten. Vakbondsleden die met enig plezier naar het werk gaan, houden er in het algemeen niet zo van te horen dat ze zijn vervreemd of slachtoffer zijn van beheersing.

In 1976 start de toenmalige Industriebond FNV met het actiethema 'veiligheid en gezondheid in de arbeidssituatie'. Het hoofddoel is het activeren van de bedrijfsledengroepen. Daarnaast beoogt de vakbond om op basis van informatie uit bedrijven een eigen beleid te kunnen formuleren op dit onderwerp (Smid et al., 1979: 513). Aan de hand van een gestructureerde opzet met hulpmiddelen en checklists onder begeleiding van de vakbondsbestuurder gaan bedrijfsledengroepen aan de slag (Felser & Waleson, 1978); dit waren de zogenoemde begeleidingsprojecten.

Overigens krijgt in deze periode ook de sociotechnische benadering de nodige aandacht dankzij publicaties van De Sitter (1981). Volgens De Sitter hebben ook werkgevers belang bij vernieuwing van de arbeidsorganisatie. Het belang van de werkgevers is vooral gebaat bij meer flexibiliteit en minder storingsgevoeligheid in het werkproces. Ook elders in wetenschappelijke kring is er in deze periode meer belangstelling voor de arbeidsorganisatie, onder meer in de vorm van experimenten door COB/SER.
Het aantal vakbondspublicaties over kwaliteit van de arbeid neemt toe. In 1982 verschijnt de bundel 'De kwaliteit van de arbeid in de Nederlandse industrie' (Vreeman et al., 1982: 14). In de inleiding op de bundel wordt gesteld: 'Het is onverantwoord, de kwaliteit van de arbeid te laten voor wat ze is: een ongestuurde afgeleide van het investeringsbeleid en werkgelegenheidsbeleid, of een bewuste doelstelling van een beleid tot beheersing en verdeling van werknemers.'. De bundel geeft een uitgebreid scala aan problemen op het gebied van veiligheid en gezondheid in de industrie en besluit met een pleidooi voor een overheidsprogramma gericht op verbetering van de kwaliteit van de arbeid.
In het verlengde van de eerder genoemde begeleidingsprojecten van de Industriebond wordt in deze periode regelmatig werknemersonderzoek uitgevoerd in bedrijven in de industrie. We spreken van werknemersonderzoek als kennis en ervaring van werknemers op een min of meer systematische en controleerbare wijze wordt verzameld door hun directe vertegenwoordigers. Buitelaar en Vreeman (1985) beschrijven achttien voorbeelden van werknemersonderzoek. De meeste onderzoeken leiden tot verbeteringen in de kwaliteit van de arbeid, merendeels op het gebied van de arbeidsomstandigheden. Buitelaar en Vreeman constateren dat in veel cases het onderwerp taakverrijking niet aan de orde komt. Ze geven hiervoor de volgende verklaring: 'Ten eerste hebben de werknemers geen voorbeelden van een andere situatie voor ogen. Het lijkt wel of déze arbeidsorganisatie en déze arbeidsinhoud de enige mogelijke zijn. (...) Ten tweede willen bepaalde werknemers hun vertrouwde arbeidsplaats niet inruilen voor een "verrijkte" arbeidsplaats. Dit probleem speelt ook bij taakroulatie: men heeft er geen behoefte aan. (...) Bepaalde soorten monotone arbeid vereisen een hoge precisie en concentratie. Ervaring en routine zorgen voor een afname van de arbeidsbelasting. Wanneer men dit type taken moet afwisselen met taken die kwalitatief niet echt beter zijn, zorgt het feit dat men telkens aan een nieuwe taak moet beginnen ervoor dat routine moeilijker wordt opgebouwd en de arbeidsbelasting omhoog gaat. (...) Er zal sprake moeten zijn van een fundamentele verandering van de arbeidsorganisatie, waarbij hoofd- en handarbeid weer dichter bij elkaar wordt gebracht en waarbij arbeidsdeling werkelijk wordt teruggedrongen. Samenwerking, menselijk contact, werkzekerheid en oriëntatie op het totaalprodukt (*sic*) zijn daarbij belangrijke voorwaarden.' (553-554).

## 3.4 1983 – 1990: Invloed op nieuwe technologie

Begin jaren tachtig worden de eerste ervaringen en voorspellingen geuit met betrekking tot de gevolgen van de op handen zijnde technologische revolutie. De eerste geluiden komen van de toenmalige bonden in de dienstensector. Eind jaren zeventig worden voorspellingen gedaan over verlies van duizenden arbeidsplaatsen als gevolg van automatisering. In de in 1983 uitgekomen publicatie 'De automatisering de baas' wordt het beleid van de Dienstenbond FNV gericht op drie doelstellingen: 1. de hoeveelheid werk mag niet worden aangetast; 2. de kwaliteit van het werk moet worden bevorderd; 3. de medezeggenschap van werknemers moet worden uitgebreid (Van Gelder, 1983: 108).
Ook de andere vakbonden besteden uitgebreid aandacht aan de mogelijke gevolgen van de nieuwe technologie.

Aanvankelijk is de aandacht voor nieuwe technologie vooral gericht op de kwantitatieve effecten op de werkgelegenheid. Maar gaandeweg wordt nieuwe technologie in vakbewegingskringen steeds meer gezien als mogelijkheid om ook het ontwerp van nieuwe werkplekken te beïnvloeden. Net als dat voor de vorige periode gold, worden ook nu buitenlandse wetenschappelijke publicaties gelezen in vakbondskringen. Kern & Schumann (1984) betogen dat nieuwe technologie mogelijkheden biedt voor werknemers om invloed uit te oefenen op het arbeidsproces. Een vakbondsinstrument dat begin jaren tachtig opkomt om invloed uit te oefenen is het automatiseringscontract, een procedureafspraak tussen werkgever en vakbonden bij de invoering van nieuwe technologie. De ervaring is dat er vooral afspraken worden gemaakt over informatieverschaffing en weinig over feitelijke beïnvloeding van de kwantitatieve en kwalitatieve werkgelegenheid (Warning, 1985).
In de tweede helft van de jaren tachtig opent de FNV het FNV Steunpunt Technologie. Er wordt telefonisch en schriftelijk advies verstrekt aan vakbondsleden. Een serie publicaties wordt uitgegeven, te beginnen met het boekje 'Sociaal inventief automatiseren' (Brouwers et al., 1987). Verschillende studies worden gedaan naar beïnvloedingsmogelijkheden van werknemers.
Van Klaveren (1991) maakt een beoordeling van de resultaten van de vakbondsinspanningen op het gebied van technologische vernieuwing. Zijn conclusie is dat er resultaten zijn geboekt op het gebied van een betere kwaliteit van de arbeid en op het gebied van een sterkere positie van de werknemersvertegenwoordiging in het bedrijf. Wat betreft de betere kwaliteit van de arbeid wordt verwezen naar betere arbeidsomstandigheden, ergonomische verbeteringen, opheffing van eenzame arbeidsplaatsen of van monotoon kortcyclisch werk. Ook stelt Van Klaveren dat delen van de achterban leren dat er zoiets bestaat als een 'ontwerpruimte', dat zij eisen kunnen stellen aan de nieuwe arbeidssituatie. Tegelijkertijd blijkt dat na geslaagde beïnvloeding van een ontwerp er nog volgende overleg- en beïnvloedingsrondes nodig zijn om te bewerkstelligen dat de nieuwe arbeidsorganisatie een echte verbetering is.

Een in deze periode interessant vakbondsinitiatief neemt de Dienstenbond FNV met het project 'Vernieuw de bedrijven'. In de gelijknamige congresnota wordt een pleidooi gehouden voor een ander type arbeidsorganisatie. Het werk moet beschikken over regelcapaciteit en speelruimte. Werknemers moeten hun vakmanschap vergroten en zich kunnen ontplooien op hun werk. Mensen moeten kunnen beschikken over sociale contacten op het werk (Warning, 1989: 59).
De bond constateert dat met de verschillende invloeden (technologie en flexibilisering) de tijd gunstig is om invloed uit te oefenen op organisatieveranderingen. Men wil ervaringen opdoen en kaderleden en ondernemingsraden scholen.

## 3.5 1990 – 1998: Werkdruk en welzijn

Aan het eind van de jaren tachtig verdwijnt de aandacht voor nieuwe technologie ten gunste van een nieuw vakbondsthema: de hoge werkdruk. Mede als gevolg van arbeidstijdverkorting, maar ook door de invoering van nieuwe technologie en andere productieconcepten, hebben werknemers de indruk dat ze steeds meer in minder tijd moeten doen (zie ook het voorbeeld van de margarinefabriek aan het begin van dit hoofdstuk). Werkdruk leidt tot stress en stress leidt weer tot arbeidsongeschiktheid. In een rede stelt toenmalig minister-president Lubbers september 1990 dat Nederland ziek is. De problematiek rond arbeidsongeschiktheid is onderwerp van een heikel politiek debat. Een derde van de groeiende groep arbeidsongeschikten heeft psychische klachten. Het begrip stress wordt een typering voor de Nederlandse samenleving.

Tegelijkertijd wordt werkdruk door vakbonden een 'veelkoppig monster' genoemd (Ulenbelt, 1993). Veel aspecten zijn van invloed op de werkdruk, zoals leidinggeven, kwalificatie van personeel of de inhuur van tijdelijke krachten.
Maar ook in deze periode zorgen buitenlandse wetenschappelijke inzichten ervoor dat de arbeidsorganisatie betrokken wordt bij de werkdrukaanpak van vakbonden. De Amerikaan Karasek ontwikkelt het 'job demand control' model (Karasek & Theorell, 1990). Dit model stelt grofweg dat als functies beschikken over meer regelmogelijkheden werknemers bij hoge werkdruk minder snel psychische klachten krijgen. Door ervoor te zorgen dat de regelcapaciteit wordt vergroot, wordt voorkomen dat werknemers overspannen raken.
Het vergroten van regelmogelijkheden staat ook centraal in de aanpak van de projectgroep Weba, die het begrip 'welzijn' operationaliseerde voor de Arbowet. Het begrip welzijn is hierbij geen subjectief begrip maar kan objectief worden vastgesteld. De bedoeling van de Weba-aanpak is om risico's te verkleinen, met name het risico om psychisch overbelast te worden (Pot et al., 1989).
In de periode 1990-1999 is het onderwerp werkdruk een van de geprononceerde vakbondsonderwerpen. Er verschijnen maar liefst van 44 zelfstandige publicaties van vakbonden over dit onderwerp (Warning, 2000: 305-310).
Warning onderzoekt acht vakbondsinitiatieven in de dienstensector op hun effect op de werksituatie. Verschillende vakbondinitiatieven kunnen als succesvol worden bestempeld. Van belang bij de mate van succes zijn factoren als: óf de vakbond in het verleden bereid en in staat was om machtsmiddelen te gebruiken, de betrokkenheid van de werkgever bij het vakbondsonderzoek, de rol van de vakbondsbestuurder en de mate waarin de vakbond erin slaagt de gevolgen van de werkdruk voor de bedrijfsvoering aan het licht te brengen (288).
De vraag is vervolgens ook of door de werkdrukaanpak ook de arbeidsorganisatie mee verandert. Bij sommige initiatieven is dat inderdaad het geval. Verkoopsters in het warenhuis krijgen meer invloed op de planning van de werkzaamheden, in de banketbakkerijen wordt meer aan taakroulatie gedaan, in een doe-het-zelf-keten wordt beter gekeken naar de combinatie van planning en vaktechnische kennis van personeel (166). Naast successen zijn er echter ook voorbeelden van initiatieven waar de vakbond niet verder is gekomen dan het met management overeenstemming bereiken over de doelen van een gewenste veranderaanpak (zonder dat dit vervolgens ook wordt geïmplementeerd).

In deze periode is ook een aantal nieuwe risico's op het gebied van de kwaliteit van de arbeid breed aan het licht gekomen, dankzij de inzet van vakbonden. Ondermeer is er aandacht gekomen voor repeterende bewegingen (RSI) en voor de gevolgen van werken met oplosmiddelen.

## 3.6 1998 – 2007: Verstrikt in de arboconvenanten

Het tweede kabinet Kok start in 1998 met een ambitieus overheidsprogramma om de arbeidsomstandigheden te verbeteren en de hieraan gelieerde instroom in de arbeidsongeschiktheid drastisch te verminderen. De bedoeling is om op brancheniveau arboconvenanten af te sluiten: tripartiete overeenkomsten tussen werkgeversorganisaties, vakbonden en de overheid. Het uiteindelijke doel is het aantal werknemers dat is blootgesteld aan een bepaald arbeidsrisico te verminderen. De partijen dienen afspraken te maken over de taakstelling en de termijn. De overheid is bereid om een deel van de kosten te financieren. Aanvankelijk is het de bedoeling dat in elk arboconvenant afspraken staan over de toepassing van de stand der techniek en het toezicht op de naleving van afspraken door de Arbeidsinspectie. Deze afspraken kunnen normen zijn die door de overheid als beleidsregel worden gepubliceerd (Ministerie SZW, 2000: 12). De blootgestelde populatie in Nederland moet op de belangrijkste arbeidsrisico's aanmerkelijk worden

teruggebracht, zo wordt op het gebied van tillen een reductie van 30% als doel gesteld en op het gebied van werkdruk moet de reductie liggen op 10% minder blootgestelden (Tweede Kamer, 1999).
Het instrument arboconvenant past binnen nieuw overheidsbeleid waarbij vermindering van wet- en regelgeving wordt gekoppeld aan zelfregulering door sociale partners (zie ook Van der Meer et al., 2003). Zo is in 1998 de Arbowet herzien, hetgeen leidde tot het nagenoeg verdwijnen van het begrip welzijn uit de wet.

De arboconvenanten zijn een succes wat betreft het aantal branches dat meedoet. Aanvankelijk was het streven dat in tenminste twintig branches arboconvenanten zouden worden afgesloten, het zijn er uiteindelijk meer dan vijftig geworden.
Hiermee worden de arboconvenanten de belangrijkste activiteit van vakbonden op het gebied van kwaliteit van de arbeid. Bijna alle aandacht gaat uit naar het participeren in het arboconvenant. In het arboconvenant wordt de stand der techniek in de branche verder ontwikkeld en de inzichten worden verspreid onder de doelgroep. Onderzoekers worden ingeschakeld om oplossingen te bedenken en communicatiebureaus moeten de boodschap op een aansprekende wijze aan de man brengen.

De overheid heeft besloten dat arboconvenanten tot juli 2007 kunnen doorlopen. Op het moment van schrijven van dit hoofdstuk zijn resultaten van de opbrengsten in kleine kring besproken. Het lijkt erop dat arboconvenanten hebben bijgedragen aan een vermindering van het ziekteverzuim in Nederland. Maar door de arboconvenanten is het aantal werknemers dat is blootgesteld aan arbeidsrisico's niet gedaald. Het lijkt er zelfs op dat het aantal blootgestelde werknemers is toegenomen. Weliswaar zijn er door de arboconvenanten op brancheniveau meer activiteiten geweest op het gebied van arbeidsomstandigheden en is de stand der techniek is door de convenanten verder ontwikkeld. Maar deze activiteiten hebben de werkvloer onvoldoende bereikt. De vakbeweging raakte als het ware verstrikt in de paritaire aanpak waardoor het eigen geluid onvoldoende naar voren komt. Dit zijn belangrijke conclusies die in kringen van de vakbeweging worden getrokken.

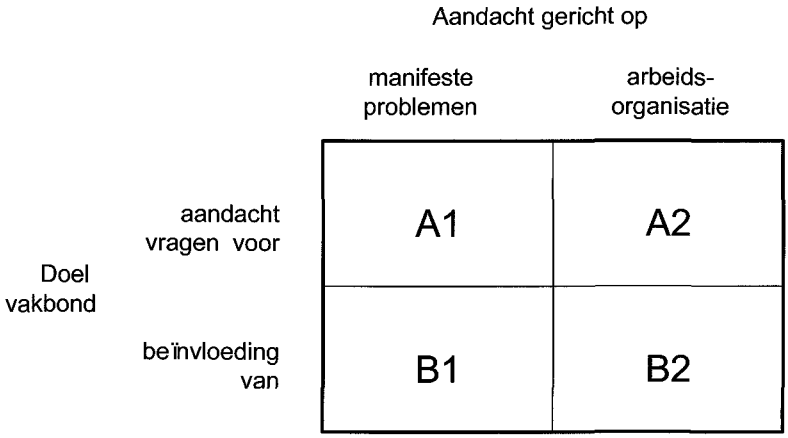
Arboconvenanten richten zich met name op arbeidsomstandigheden, maar hebben ze ook betrekking op de arbeidsorganisatie? In sommige gevallen wordt de koppeling gelegd tussen organisatieveranderingen en arbeidsrisico's. Het eerste voorbeeld daarvan is te vinden in de banksector. In het arboconvenant bankwezen is overeengekomen dat bij het ontwerp van nieuwe functies advies wordt gevraagd aan de arbodienst.
Maar de evaluatie van vakbonden van wat het arboconvenant banken heeft opgeleverd, geeft niet een heel zonnig beeld. Werknemers geven gemiddeld het cijfer van 4,7 als hen wordt gevraagd naar de effecten van maatregelen uit het arboconvenant (Konijnenberg & Pennock, 2005). Medewerkers ervaren te weinig aandacht voor werkdrukproblematiek. Daarnaast kunnen werknemers vaak niet terecht bij hun leidinggevende als er sprake is van werkdruk gerelateerde klachten. Voor de aanpak van RSI geldt dat de beoogde afwisseling bij beeldschermwerk niet voldoende gerealiseerd is. Veel medewerkers worden blootgesteld aan langdurig beeldschermwerk, waarbij afwisseling met andere taken bij minder dan de helft van de onderzochte werknemers mogelijk is. De pauzesoftware wordt nog onvoldoende benut. De werknemers zijn van oordeel dat door leidinggevenden in de convenantperiode te weinig aandacht besteed is aan werkdruk en RSI.
Een tweede voorbeeld van een arboconvenant dat zich mede heeft gericht op de arbeidsorganisatie is het arboconvenant installatiebranches. In dit arboconvenant is het onderwerp werkdruk en met name de vraag of er feitelijk sprake is van werkdruk in de branche een voortdurend terugkerend discussiepunt tussen partijen in het convenant. Uiteindelijk besluit men om het onderwerp te

benaderen vanuit de kant van de arbeidsorganisatie onder het motto 'anders organiseren'. Door deskundigen worden er zeven pilots in zes verschillende bedrijven uitgevoerd. Op verschillende gebieden zijn concrete resultaten behaald door het veranderen van de overlegstructuur, het delen van verantwoordelijkheid of door het samenstellen van kleinere teams. Hierdoor is de werkdruk verlaagd en vindt een herverdeling van taken plaats waardoor er meer actieve deelname van werknemers is (ST-groep, 2007). In het kader van deze activiteit in dit arboconvenant is een cassette ontwikkeld met allerlei tips voor werkgevers en ondernemingsraden.

Tot slot van deze schets moeten enkele vakbondsinitiatieven worden genoemd die los staan van de arboconvenanten. Het lijkt erop dat er de laatste jaren weer méér aandacht in de vakbeweging bestaat voor de arbeidsorganisatie als thema. De nieuwe impuls wordt gegeven door de discussie over globalisering, het behoud van de Nederlandse concurrentiekracht en de vraag hoe de arbeidsproductiviteit te vergroten. Trefwoord in deze benadering is het begrip 'slimmer werken'. Slimmer werken wordt daarmee het alternatief voor verhoging van de werkdruk (Warning, 2005; Peltzer & Colard, 2006; Hubregtse, 2007). FNV Bondgenoten speelt een belangrijke rol bij de oprichting van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie in 2006.

## 3.7 *Wat heeft de invloed van de vakbeweging opgeleverd?*

Het overzicht van de afgelopen 35 jaar roept vragen op of we kunnen spreken van bepaalde trends sinds 1974. Heeft de vakbeweging meer invloed gekregen op de arbeidsorganisatie? Heeft de vakbeweging ook meer aandacht ontwikkeld voor vraagstukken rond kwaliteit van de arbeid? Om de eerste vraag te beantwoorden kan figuur 3.1 als hulpmiddel worden gebruikt.




*Figuur 3.1 Vormen van vakbondsinvloed op kwaliteit van de arbeid*

De figuur is een wat vereenvoudigde variant van andere modellen die de invloed van vakbonden proberen te typeren (zie bijvoorbeeld Warning, 2000: 60). Het is mogelijk dat de vakbond zich richt op manifeste problemen als werkdruk, fysieke belasting etc., óf dat de vakbond zich richt op de achterliggende arbeidsorganisatie. Daarnaast kan de vakbond vooral het doel hebben om aandacht te vragen voor thema's vanuit de gedachte dat dit een impuls kan zijn voor verandering, óf dat de bond zich vooral richt op feitelijke verbetering van de arbeidsorganisatie.

Als we de activiteiten zoals beschreven in de vorige paragrafen in een van de kaders van de figuur proberen te plaatsen blijkt de overgrote meerderheid zich te bevinden in de linkerkolom: betrokkenheid bij manifeste problemen als werkdruk, fysieke belasting, automatisering etc. En binnen deze kolom bevindt de meerderheid van de activiteiten zich dan in het bovenste kwadrant (het aandacht vragen voor manifeste problemen). Je zou kunnen zeggen dat de vakbeweging kiest voor een probleemgeoriënteerde benadering in plaats van voor een structuurgeoriënteerde benadering.
Eigenlijk is er wat deze benadering betreft weinig verschil tussen de verschillende periodes. De vakbond vraagt aandacht voor manifeste problemen van werknemers. Dit lukt in het algemeen vrij goed. En het blijkt dat de vakbeweging in staat is nieuwe thema's op te pakken en aan te sluiten bij veranderende wetenschappelijke inzichten en veranderingen in bedrijfsvoering. Maar daar blijft het dan ook bij, want de aan deze problemen ten grondslag liggende arbeidsorganisatie blijft veelal ongrijpbaar.
De verklaring voor deze constatering is eigenlijk al gegeven in paragraaf 3.2 waarin de ambivalentie van de vakbeweging met de arbeidsorganisatie aan de hand van verschillende argumenten wordt beschreven. Ook vanuit de taak van de vakbeweging om een geloofwaardige spreekbuis en belangenbehartiger van werknemers te zijn is het verstandig dat de vakbond zich vooral richt op de door werknemers zelf gearticuleerde problemen. En tot slot kan de vakbond alleen in afgeleide zin invloed uitoefenen op de arbeidsorganisatie, de bond staat immers buiten de organisatie.

De vraag is vervolgens of het wenselijk zou zijn als, vanuit de gedachte van vernieuwing van arbeidsorganisaties, de vakbeweging minder voor de probleemgeoriënteerde en meer voor de structuurgeoriënteerde benadering zou kiezen. Laten we het voorbeeld van het callcenter uit de inleiding nemen.
Hier werd een vraag over pauzetijden gesteld. Door te streven naar meer invloed op pauzetijden kan de vakbond er ook voor zorgen dat werknemers meer invloed op hun eigen werkzaamheden krijgen. Dat gebeurt er namelijk als werknemers in de gelegenheid worden gesteld om (binnen bepaalde grenzen) naar eigen inzicht pauze te nemen. Anderzijds kan niet gezegd worden dat deze verandering de kwaliteit van het werk verbetert met regelende of controlerende taken. De probleemgeoriënteerde benadering heeft dus voordelen omdat direct aangesloten wordt bij manifeste problemen, maar zorgt in beperkte mate voor structurele verbetering.

Als we kijken naar trends over de afgelopen 35 jaar is ook de vraag naar de oriëntatie van de vakbeweging relevant. Ontegenzeggelijk is er in de verschillende periodes veel aandacht, tijd en geld gestoken om kwalitatieve thema's die op de werkvloer van belang zijn aan de orde te stellen. Het gaat om onderzoek, signaleringen, afspraken met werkgevers, maar het gaat ook om persoonlijke advisering, brochures en praktische tips op de website. De invloed is, zoals hierboven geschetst, ook tot op zekere hoogte beperkt omdat het gaat beïnvloeding van buitenaf. Maar de afgelopen 35 jaar is er zeker sprake geweest van een traditie die beklijft om vraagstukken op het gebied van kwaliteit van de arbeid op de agenda te zetten.

## Referenties

BERG E VAN DEN. Meer verantwoordelijkheid op het werk veroorzaakt ook meer stress. Volkskrant, 11 juli 1992;?.

BROUWERS AAF, VAAS S, POT FD. Sociaal inventief automatiseren. Integratie van arbeid en techniek in de ontwerpfase. Amsterdam: FNV Steunpunt Technologie, 1987.

BRAVERMAN H. Labor and Monopoly Capital. The degradation of work in the twentieth century. New York: Monthly Review Press, 1974.

BUITELAAR W, VREEMAN R. Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid. Voorbeelden van werknemersonderzoek in de Nederlandse industrie. Nijmegen: SUN, 1984.

FELSER C, WALESON W. Vorming in vakbondswerk. Scholing en vorming 1978; 10 (3 juni ).

FNV. Werken in 2000. Veranderingen in arbeidsverhoudingen, de arbeidsorganisatie en op de arbeidsmarkt. Nota voor het FNV-congres december 1987. Amsterdam: FNV, 1987.

GELDER WJ VAN. Automatisering de baas, Woerden: Dienstenbond FNV, 1983.

HUBREGTSE H. De OR als een betrokken partner. Utrecht: FNV Bondgenoten, 2007.

KARASEK RA, THEORELL T. Healthy work; stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books, 1990.

KERN H, SCHUMANN M. Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München: Beck, 1984.

KLAVEREN M VAN. Scoren op speerpunten, vakbondservaringen met technologische vernieuwing. Amsterdam: FNV Steunpunt Technologie, 1991.

KONIJNENBERG H, PENNOCK H. Tussen droom en daad. Utrecht: FNV Bondgenoten, 2005.

MEER M VAN DER, VISSER J, WILTHAGEN T, HEIJDEN PF VAN DER. Weg van het overleg? Twintig jaar na Wassenaar: naar nieuwe verhoudingen in het Nederlandse model. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2003.

MINISTERIE SZW. Arboconvenanten nieuwe stijl. meer veiligheid en gezondheid op het werk. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2000.

PELTZER F, COLARD R. Slimmer werken begint bij jezelf. Experimenteren met sociale innovatie. Utrecht: FNV Bondgenoten, 2006.

PROJECTGROEP WEBA (POT FD et al.). Functieverbetering en organisatie van de arbeid (S71). Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1989.

SMID G, SPRENGER W, VISSER J. Vakbondswerk moet je leren. Amsterdam: SUA, 1989.

SITTER LU DE. Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren. Deventer: Kluwer, 1981.

ST-GROEP. Anders organiseren in de I&I-branches; 7 praktijksituaties. Vlijmen: ST Groep, 2007.

TWEEDE KAMER DER STATEN-GENERAAL. Arboconvenanten nieuwe stijl: beleidsstrategie voor de komende vier jaar (1999 – 2002). Den Haag: Sdu uitgevers, 1999. (KST33329)

ULENBELT P. Werkdruk een veelkoppig monster. Amsterdam: Industriebond FNV, 1993.

VREEMAN R, red. De kwaliteit van de arbeid in de Nederlandse industrie. Nijmegen: SUN, 1982.

WARNING J. In wiens dienst staat de technologie? Tussenbalans van het automatiseringscontract. Zeggenschap 1985; 12 (119): 3–6.

WARNING J. Vernieuw de bedrijven! Een vakbondsstrategie voor verbetering van arbeidsorganisaties. Congresnota Dienstenbond FNV. Woerden: Dienstenbond FNV, 1989.

WARNING J. Werkdruk nieuw vakbondsthema. Voorbeelden van vakbondsinitiatieven in de dienstensector. Zeist: Kerckebosch, 2000.

WARNING J. Is Nederland lui? Of is Den Haag lui van denken. Utrecht: FNV Bondgenoten, 2005.

WINDMULLER JP, GALAN C DE. Arbeidsverhoudingen in Nederland Utrecht: Aula, 1977.

# 4. Arbeid over de drempel van de 21e eeuw

**Cees Wevers**

## *4.1 Inleiding*

Rond de millenniumwisseling zijn er veel verkenningen verschenen die proberen de toekomst van de arbeid in beeld te brengen. De millenniumwisseling zelf vormde natuurlijk een goede aan-leiding. Bij de vorige dachten veel Europeanen immers nog dat de wereld zou vergaan! Wat 'onze' drempel naar de volgende eeuw zo bijzonder maakte, is de combinatie van een ongekende welvaart in Nederland en omringende landen mét een gevoel van onbehagen over het onafwendbare einde van een Eurocentrisch wereldbeeld. Globalisering en de opkomst van China, India en Brazilië als economische wereldmachten veranderen het oude overheersende Europa in een meer bescheiden speler op het wereldtoneel. Deze bijdrage is gebaseerd op een begin 2007 verschenen publicatie van TNO 'De toekomst werkt; Mens en bedrijf in 2020' en plaatst kanttekeningen bij de ontwikkelingen in arbeid in de komende decennia (Van Genabeek et al., 2007).

## *4.2 Toekomstverkenningen en scenariostudies*

Het CPB, het SCP, het CBS en de WRR hebben hun steentje bijgedragen aan het in beeld brengen van toekomstig Nederland (CBS, 2003; De Mooij et al., 2004; SCP, 2004; CPB, 2005; De Mooij, 2006; WRR, 2006). En vele auteurs ook van buiten deze gerenommeerde instituten hebben er beschouwingen aan gewijd. Bieden deze verkenningen ook bruikbare inzichten voor de arbeid van de toekomst? Op het eerste gezicht lijkt dit zeker het geval. In de toekomststudies wordt Nederland meestal met andere landen, meestal OESO-landen, vergeleken. Zij nemen de solide demografische trends als uitgangspunt: vergrijzing, ontgroening en de stagnatie van de bevolkingsgroei in Europa. Vervolgens combineert men deze trends met maatschappelijke ontwikkelingen die minder eenduidig te beschrijven zijn, zoals individualisering, toenemende keuzevrijheid, terugtredende overheid en technologische ontwikkelingen als internet en ICT.
Dergelijke toekomstverkenningen hebben echter ook beperkingen. Zo worden geschetste ontwikkelingslijnen op een causale manier met elkaar in verband gebracht en doorgetrokken. We redeneren langs bekende paden en dus weten we dat een toekomstscenario nooit volledig werkelijkheid wordt. Gemiste trends door onvermijdelijke blinde vlekken en onverwachtse gebeurtenissen kunnen de loop van ontwikkelingen een geheel andere wending geven. Bovendien kunnen dergelijke toekomstverkenningen onvoldoende aandacht geven aan tegenbewegingen en reacties vanuit de maatschappij, waarvan de kracht moeilijk is te voorzien. Dergelijke beperkingen verklaren bijvoorbeeld waarom de 'Fortuyn-revolte' in 2002 als een volmaakte verrassing kwam voor beleidsmakers.

## 4.3 Positieve grondtoon

Is er een rode draad in de verkenningen te ontdekken? Allereerst valt de gematigd positieve grondtoon op van de prognoses en de begeleidende beleidsstukken. 'Leve de vooruitgang' die onafwendbaar is, en dus kunnen we maar beter enthousiast meedoen. We staan voor een episode van economische groei, waarin technologie – vooral ICT, maar ook bijvoorbeeld nano- en biotechnologie – worden doorontwikkeld tot op een hoog niveau, in een uitdagende kennis-economie. De goedgeschoolde jongeren van nu maken zich dan ook weinig zorgen over de toekomst. Zij lenen niet alleen voor hun studie maar ook voor skivakanties en buitenlandse stages. Zij verwachten dat ze toch wel een baan zullen vinden door de krapte op de arbeidsmarkt. De trend van flexibilisering van de arbeidsverhoudingen die vanuit werkgeverskant wordt nagestreefd, sluit ook aan bij hun behoeften. Zij voelen zich thuis in de netwerksamenleving en de virtualisering van de persoonlijke relaties via internet en MSN. Zij willen meer regie over hun eigen leven en consumptievrijheid maakt daar deel van uit. Dat een flink deel tenminste tot 2020 werkt voor de bank om leningen af te lossen doet geen afbreuk aan de gevoelde vrijheid. En zeer recent bleek nog uit een vergelijkende studie van Unicef aan de hand van een zestal indicatoren, dat in Nederland het welzijn van kinderen het beste gewaarborgd is van de 21 rijkste landen (Unicef, 2007).

Steeds meer ondernemingen laten duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen meewegen in hun strategie. Immers: niettegenstaande hun consumptievrijheid is de jongere generatie weer meer geïnvolveerd in milieu en internationale solidariteit. Nederland gaat er opnieuw hard tegenaan om zijn naam als waternatie eer aan te doen: het land lijkt zich bijtijds voor te bereiden op klimaatveranderingen en zeespiegelstijging. Met enige vertraging zal zelfs de Betuwelijn nog volop benut gaan worden!
Ook in de Nederlandse beleidselite is er inmiddels een positief getinte consensus ontstaan over 'de participatiemaatschappij'. Nederland kan de uitdagingen van globalisering en vergrijzing aan als we de arbeidsparticipatie en het ondernemerschap weten te vergroten en inzetten op onderwijs en scholing. Althans naar intentie is er ook een grote overeenstemming tussen werkgevers- en werknemersorganisaties en de overheid wat betreft investeren in employability en flexibiliteit op de arbeidsmarkt: van baanzekerheid naar werkzekerheid. Zie het recente SER-advies Welvaartsgroei door en voor iedereen, dat doorklinkt in het Regeerakkoord (SER, 2006).

Tot zover de kansen en de rooskleurige verwachtingen. Hoe staat het met de bedreigingen en tegenbewegingen?

## 4.4 Sociale innovatie is nodig, maar niet vanzelfsprekend

De positieve verwachtingen zijn alleen te verwezenlijken door innovatie: het toverwoord voor vernieuwing. Het gaat dan niet eens zozeer om de bovengenoemde technologische innovatie. Ook sociale innovatie verdient een hoge plaats op de maatschappelijke agenda. We moeten werk slimmer en creatiever gaan organiseren. Bij dit laatste denken wij bijvoorbeeld aan het doorbreken van de op Angelsaksische leest geschoeide dikke kleilagen van management, controle en juridisering. De tijd is rijp voor herwaardering van de professional op de werkvloer en van flexibel organiseren in 'zelfsturende teams'. Met de verwachte flexibilisering in arbeid en netwerken lijkt een dergelijke omslag in werkorganisatie logisch. Maar vooralsnog maakt deze nog deel uit van een tegenbeweging, waarvan het maar de vraag is hoe krachtig deze is of zal worden. Een grotere beslissingsruimte en kwaliteit van de professional vereist gerichte intensieve scholing én

vertrouwen. Denk aan de kracht van goede politieagenten, leerkrachten basisschool, kinderopvang en CWI-consulenten.

Als we ook lageropgeleiden in de sociale innovatie en kenniseconomie willen meenemen, gaat het om het doorzetten van innovaties in het verbeteren van hún kennis en vaardigheden. Hoe krijgen we het voor elkaar dat een installateur met een vmbo-opleiding hightechapparaten kan repareren, of dat een allochtone schoonmaker eerste hulp kan geven bij een bejaarde thuis? Vooral laag-opgeleide mannen en allochtonen dreigen verder achterop te raken door de nadruk in het onderwijs op communicatieve en verbale vaardigheden in plaats van (feiten)kennis.
De afgelopen jaren zijn er vanuit de onderwijskunde en sociale psychologie interventies ontwikkeld om lageropgeleiden in staat te stellen hun weg te vinden op de arbeidsmarkt. De uiterst gebrekkige invoering van het competentiegericht leren of de matige opbrengsten in de re-integratiebranche – terwijl gerichte interventies juist veel effect sorteren – laten echter zien dat er tussen theorie en praktijk een grote kloof gaapt. Niet alleen de grote schooluitval in het beroeps-onderwijs, maar ook het lage aantal 'terugkeerders' en de drempels in het tweedekans-onderwijs zijn verontrustend. Al jaren is 'levenslang leren' een belangrijk beleidsdoel. Maar feitelijk vraagt deze sociale innovatie om een paradigmawisseling in het onderwijsveld en bedrijfsleven, die nog steeds niet gemaakt is.

Een ander element van maatschappelijke innovatie is een juiste positionering van 'prikkels'. Door politieke compromissen verliezen dergelijke prikkels ofwel incentives hun effect, of ze werken zelfs averechts. Vooral mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie hebben hier last van. Gratis schoolboeken is maar één voorbeeld uit vele. Elke psycholoog kan uitleggen dat gratis boeken een stimulans zijn, slechts op voorwaarde dat een schooljaar met succes is afgerond: eerst presteren, dan belonen. Ook de verschuivingen in de WAO-herkeuringscriteria en de verlaging van de vrij-waringsleeftijd van 50 naar 45 jaar geeft een averechts signaal af. Strengere criteria instellen en vervolgens een substantiële groep met arbeidsvermogen vrijwaren van deze criteria. Het zou toch immers gaan om wat mensen nog wel kunnen en om ondersteuning bij het benutten van hun mogelijkheden?
Het is dus nog maar de vraag of deze innovaties de komende jaren zullen culmineren in een breed palet aan instrumenten, waarmee lageropgeleiden zich vormen tot de 'zelfsturende' burgers die de beleidsmakers zo graag zien.

## 4.5 Terugtredende overheid en kloof tussen beleid en uitvoering

Dit brengt ons bij een andere ongewisse schaduw over de toekomst: de gescheiden werelden van beleid en uitvoering. Waar beleidsmakers bijvoorbeeld vanuit hun standpunt een sluitende aanpak constateren in de keten van preventie, verzuim, re-integratie en zorg, denken de uitvoerders daar heel anders over. Zo stelde de Raad voor de Volksgezondheid & Zorg (RVZ) vast aan de hand van enkele casussen – waaronder overgewicht bij kinderen en psychische problemen op de werkvloer – dat fundamentele kennis gebrekkig is over zowel de beste aanpak als de beleidsmatige aansturing (RVZ, 2006). Dat zou ondermeer komen door het grote aantal actoren en belangen.
Ook in de sociale zekerheid is sprake geweest van een enorme beleidsdrukte, waarbij de verf van de ene maatregel nauwelijks droog was of de volgende regeling werd al in de steigers gezet. Deze beleidsdrukte werd begeleid door zeer veel onderzoek naar de werking en effectiviteit van de verschillende maatregelen. Door de snelle opeenvolging krijgt dergelijk onderzoek onvermijdelijk de vorm van knelpuntenanalyses met beperkte houdbaarheid, die weinig toevoegen aan de kennis

en handelingsbekwaamheid van de werkvloer. Wanneer een terugtredende overheid zich dan tegelijk verschuilt achter 'Europa', werkt ze mee aan haar eigen legitimatieprobleem.

De geloofwaardigheid van de overheid komt verder onder druk te staan omdat de ambities voor verbetering van de dienstverlening groot zijn. Deze ambities worden gevoed door de beloften van ICT die – zo blijkt steeds achteraf – te rooskleurig worden voorgesteld. Enkele van de talrijke voorbeelden zijn de polisadministratie bij het UWV, de OV-chipcard, het Elektronisch Patiëntendossier en het Digitaal Klantdossier. Opvallend genoeg vormen grootschalige ICT-systemen soms ook een rem op het praktisch en flexibel oplossen van uitvoeringsproblemen richting de burger.
Van de weeromstuit krijgen politici en beleidsmakers ineens veel vertrouwen in het zelfsturende vermogen van burgers en het maatschappelijke middenveld. De optimistische beleidsmaker – vooral aanwezig op macroniveau en relatief ver weg van de werkvloer – heeft zeer positieve verwachtingen van de toekomst, waarvan de essentie lijkt dat het vanzelf goed komt. Zo niet, dan zal de wal het schip wel keren, zodat het alsnog goed komt.

*Kortom: wij verwachten dat in de komende decennia de kwaliteit van de publieke en semipublieke* dienstverlening nog zeer regelmatig ter discussie zal staan.

## *4.6 Polarisatie*

Een opvallende constante in veel toekomstverkenningen is de grote kans op toenemende maatschappelijke polarisatie. Deze beweging staat in contrast met de relatief harmonieuze welvaartsontwikkeling van na de Tweede Wereldoorlog, die gepaard is gegaan met een ongekende sociale mobiliteit. Kinderen kregen het beter dan hun ouders. Vrouwen trouwden met beter gesitueerde mannen en slimme kinderen uit de lagere klassen konden doorstromen naar de middengroepen. De welvaartstaat was gevolg maar ook oorzaak van deze successen.
De laatste jaren groeien de inkomensverschillen weer in Nederland en elders in de rijke landen. Tegelijkertijd worden ongelijke kansen weer meer en meer 'erfelijk'. Deze maatschappelijke splijtzwam tast niet alleen de perspectieven van de laagopgeleiden aan, maar ook die van de middengroepen. Laatstgenoemde werkers zijn bovengemiddeld werkzaam in administratieve beroepen, de zorg, het onderwijs en de quartaire sector. Voor hen is het óf opscholen, zodat zij in de krappe arbeidsmarkt een goede arbeidsmarktpositie verwerven, óf afglijden naar een lager segment van de arbeidsmarkt met aanzienlijk ongunstigere arbeidsvoorwaarden.

Polarisatie is een tendens in alle westerse landen. Bovendien werkt de polarisatie door op tal van gebieden: de inkomenspositie, het onderwijs, de toegang tot de informatiemaatschappij en de maatschappelijke participatie. In het ongunstige geval werkt ICT 'degraderend' voor laaggeschoolden, wanneer het een soort 'hypertaylorisme' teweegbrengt met sterke controle-mogelijkheden. Tegelijkertijd werkt ICT 'regraderend' voor kenniswerkers, doordat het meer zelfstandigheid en regelmogelijkheden voor hen kan opleveren.
Met de toenemende polarisatie valt de kloof tussen de arbeidsmarktsegmenten steeds moeilijker te overbruggen: dubbeltjes worden in de eurozone nooit meer kwartjes en hun kinderen ook niet. Als we dit in verband brengen met de individualiseringstrend in de maatschappij, ligt het voor de hand dat men een 'maatschappelijk falen' aan zichzelf toeschrijft met de bijbehorende gevoelens van onmacht. En waarom zou de beter gesitueerde dan willen bijdragen aan de bestaanszekerheid of scholing van personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt, die immers hun eigen verantwoordelijkheid hebben? Nu en in de toekomst zal solidariteit met de 'zwakkeren' niet

zozeer controversieel zijn ten aanzien van zieken of gehandicapten, maar ten aanzien van de mensen die het 'allemaal niet zo door hebben': de *losers*. Dit brengt ons bij een essentieel element in de toekomstige 'participatiemaatschappij'. Bij de inrichting van de welvaartstaat nieuwe stijl zullen de middengroepen zelf ook voordelen moeten ervaren van hun betrokkenheid bij de leefsituatie van mensen met ongunstiger perspectieven op de arbeidsmarkt. Wanneer ouders uit de middenklasse hun kinderen naar een school brengen met achterstallig onderhoud en vieze toiletten én er is weinig zicht op het resultaat van de vele euro's die in hun gemeente besteed worden aan re-integratie, dan heeft de – in dit geval lokale – overheid een fors legitimatieprobleem. De burger wil wel betalen voor solidariteit, maar overheid en semi-overheid... organiseer het dan goed! De komende vijftien jaar staat deze sociale innovatie bovenaan de publieke agenda.

## 4.7 Nieuwe (arbeids)risico's

Nederlandse kinderen zijn gelukkig en ook hun ouders en andere Nederlanders komen relatief tevreden in internationale studies naar voren. Een goede startpositie voor de toekomst zou men zeggen. Maar hier zit ook de adder onder het gras: het kan dan eigenlijk alleen maar slechter gaan. De risico's van het moderne leven werken steeds sterker door op het psychosociale domein. Dit blijkt uit het altijd stijgende beroep op de geestelijke gezondheidszorg. In 2007 zal het aantal van 800.000 cliënten ruim overschreden worden. We weten van de problemen in de jeugd- en verslavingszorg. Het hebben van een *personal coach*, zowel in werk als privé, is allang niet meer beperkt tot het topkader of de sportwereld. Het is een bloeiende tak in de persoonlijke dienstverlening. Kortom: zonder intermediair en persoonlijk adviseur lukt het je niet meer om in de onoverzichtelijke arbeidsmarkt de loopbaan en bijbehorende *employability* te ontwikkelen.
Weliswaar is na een jarenlange stijging de gerapporteerde stress en werkdruk gestabiliseerd. Maar de krapte op de arbeidsmarkt aan de ene kant en migratie en concurrentie aan de andere kant zullen de druk hoogstwaarschijnlijk weer opvoeren. De werkdruk verandert ook kwalitatief door flexibilisering en informatisering. In het nieuwe werknemerschap ligt het ondernemersrisico niet langer uitsluitend bij de werkgever, ook de werknemer draagt deels het risico. Dit geldt a fortiori voor het snel stijgende aantal zzp'ers – zelfstandigen zonder personeel – of mensen met hybride vormen van arbeidscontracten. Het behouden van de arbeidsplaats wordt afhankelijk van het verwerven van opdrachten. Werknemers worden erop afgerekend het werk van vandaag succesvol af te ronden en dat van morgen al geregeld te hebben. Het is het product van eigen keuzes en verantwoordelijkheid. In hoeverre dit fictief is, gegeven maatschappelijke randvoorwaarden en de padafhankelijkheid van keuzes, is ter bespreking met de *personal coach*.

In de 'ondernemende samenleving' geven ondernemende mensen hun leven niet zozeer vorm *door middel van* betaalde arbeid maar in arbeid. De ambities en verwachtingen zijn daarom groot en bijgevolg ook de noodzakelijke stressbestendigheid en eventuele teleurstellingen. Vooral door het verwachte stijgende aantal vrouwen dat op hogere posities en meer uren per week zal gaan werken, verwachten wij toenemende spanningen tussen de eisen van werken, kinderen krijgen en zorgen, zeker wanneer ook nog bijscholing en *employability*-verbetering in het spel zijn. Met het door elkaar lopen van 'workstress', 'lifestress' en 'keuzestress' voorspellen wij ook een hernieuwde discussie over de verzekering van het *risque professionel* en het *risque social*. Werkgevers zullen geneigd zijn een overspannenheid die met deze stressoren samenhangt aan de persoon toe te schrijven en niet aan het werk: te hoge ambities!

Bij al deze aandacht voor de mentale gevolgen van de nieuwe arbeid mogen wij niet vergeten dat de 'oude' fysieke arbeidsrisico's zeker niet verdwenen zijn en dat van nieuwe productiemethoden

en nanotechnologie ook weer nieuwe risico's te verwachten zijn. Bovendien zal ook voor de toekomst de waarheid blijven gelden dat de gezondheidsrisico's van veruit de meeste ziektes en aandoeningen cumuleren bij de mensen met een lage economische status, die bijgevolg een lagere levensverwachting hebben van circa vier jaar. Het gemiddelde verschil in het aantal jaren dat in minder goede gezondheid wordt doorgebracht is zelfs vijftien jaar, vergeleken met hoogopgeleiden. Ook de leefstijlrisico's die in principe beïnvloedbaar zijn – zoals roken, overgewicht en te weinig lichaamsbeweging – liggen eenzijdig: vooral bij de lage inkomensgroep.

## 4.8 Globaal en lokaal: Nederland investeringsland?

De dynamisering van onze economie is niet zomaar een Nederlandse uitvinding. Hij overkomt ons als het ware, omdat de opkomende economische grootmachten dynamisch zijn. Deze dynamiek biedt ook kansen, maar voor wie? De internationalisering van het kapitaal zorgt in elk geval voor toenemende internationale invloed in Nederland. Vanzelfsprekendheden in arbeidsverhoudingen en cao-afspraken zijn niet zo vanzelfsprekend meer. Bestuurders van ondernemingen in Nederland gaan steeds meer rapporteren aan bestuurders en eigenaren 'overzee', voor wie de Nederlandse cultuur niet meer is dan folklore van een regio te midden van vele. Internationale *private equity*-fondsen investeren in Nederland zonder dat zij er nationale belangen op nahouden. Topbestuurders van internationale bedrijven zijn steeds meer internationaal van samenstelling. Wat bindt hen aan Nederland? Debatten in de Nederlandse politiek over topinkomens leiden tot nauwverholen waarschuwingen dat men best ook elders het hoofdkantoor kan inrichten. De (economische) elite heeft een steeds meer internationale oriëntatie en woont vaak op meer dan een plaats, in zonniger oorden. Waarom zouden zij maatschappelijk investeren in de Nederlandse samenleving als hun belang hoofdzakelijk economisch is? Het interessante is dat niet alleen de toplaag van de arbeidsmarkt, maar ook de onderkant meer internationaal georiënteerd zal zijn. Ook voor migranten en mensen van allochtone afkomst is Nederland maar één van de mogelijke landen van vestiging. Wat ziet een Marokkaan in een oud-Hollands trapgeveltje? Het zijn vooral de middengroepen die aan Holland gebonden zijn: leraren, maatschappelijk werkenden et cetera. Andere dan deze middengroepen zullen willen investeren, omdat het hier prettig toeven is. De aantrekkelijkheid van standplaats Holland wordt dus niet alleen bepaald door de financiële mogelijkheden, maar ook door immateriële zaken als cultuur en levensomstandigheden in brede zin. Het draait niet alleen om *People - Planet - Profit*, maar ook om *Fun - Friendship - Finance.*

We zien naast de overheersende trend van globalisering ook een tegenbeweging opkomen van een toenemende aandacht voor de eigen regio en lokale gebruiken en lokale economie. Aanvankelijk komt deze tegenbeweging voort uit armoede, later ook uit een alternatief waardeperspectief voor middengroepen. Via waardebonnen als alternatief betaalmiddel wordt de productie en consumptie van lokale producten en diensten bevorderd. De opkomst van zzp'ers zal deze trend versterken; een deel van hun diensten zullen zij op basis van ruil aan elkaar verstrekken. Zo zullen wij naast een formalisering van de huishoudelijke en persoonlijke dienstverlening, ook een informalisering van lokale dienstverlening zien opkomen. Deze ontwikkeling past ook bij nieuwe vormen van onderlinge solidariteit die wij als 'vierde pijler' van de toekomstige sociale zekerheid beschouwen (naast de gebruikelijke drie van basisvoorzieningen, verzekeren en individueel sparen). Gemeenten krijgen een grote rol in deze 'sociale economie'. Zij kunnen onder strikte voorwaarden gesubsidieerde arbeid inzetten voor hun burgers die anders niet kunnen meekomen; arbeid die dan productief wordt voor de lokale gemeenschap. Bijvoorbeeld in kringloopwinkels en buurtvoorzieningen of met onderhoud van de publieke ruimte. Zo zullen globale en lokale

ontwikkelingen naast elkaar bestaan en elkaar ook positief kunnen versterken, omdat de lokale economie Nederland als vestigingsland voor brede groepen aantrekkelijker maakt.
Aan de andere kant beïnvloedt een terugtredende overheid het vestigingsklimaat ook negatief. Institutionele regelingen in de sfeer van sociale zekerheid en gezondheidszorg, preventie, verzuim en re-integratie zijn op het bordje van de werkgever komen te liggen. En het toekomstige wisselgeld voor versoepeling van het ontslagrecht zit waarschijnlijk in *employability*-regelingen. Hier lopen de belangen van grote bedrijven en het MKB niet parallel. Het MKB ziet er geen heil in zo in hun ogen als 'administratiekantoor voor de overheid' op te moeten treden. Voor een deel zal de oplossing gevonden worden in een loskoppeling van werkgeverschap en ondernemerschap en in detacheringconstructies: nieuwe kansen voor de uitzendbranche, bijvoorbeeld *pay-rolling*-diensten. Toch zullen ondernemers in het MKB in toenemende mate de regelgeving en verantwoordelijkheden als knellend ervaren en hun geluk in het buitenland gaan beproeven, zeker als het moeilijker wordt om aan geschikt en gemotiveerd personeel te komen. Ook voor deze ondernemers is standplaats Holland niet zozeer financieel, maar vooral ook maatschappelijk bepaald en hierin hebben overheden en burgers een essentiële rol.

## 4.9 Slot

In het boek, *De toekomst werkt*, waar deze bijdrage op gebaseerd is, geeft TNO een veelkleurig beeld van arbeid in 2020. In verschillende hoofdstukken is aandacht besteed aan de toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de arbeidsverhoudingen in internationaal perspectief en de betekenis van ICT voor de arbeidsorganisatie van morgen. Ook de relatie van arbeid en gezondheid is aan bod gekomen, evenals een ontwikkelperspectief voor de sociale zekerheid. Tussendoor hebben Nederlanders van naam en faam in korte interviews hun visie gegeven op de toekomst van arbeid. De aantrekkingskracht van standplaats Holland zit hem vooral in de maatschappelijke dynamiek en de opgave polarisatie op verschillende terreinen tegen te gaan. Totdat de zeespiegel meer dan een meter is gestegen, is er nog een hoop te ondernemen in het dichtbevolkte, rijke, relatief hoogopgeleide en nog altijd internationaal georiënteerde Nederland.

### Referenties


CBS. Na 2010 slaat de vergrijzing toe. Webmagazine CBS, maandag 23 april 2003.

CPB. Naar een toekomstbestendig stelsel voor arbeidsmarkt en sociale zekerheid. CPB notitie februari 2005 (2005/7). Den Haag: CPB, 2005.

GENABEEK J VAN, GRÜNDEMANN R, WEVERS C, red. De toekomst werkt; mens en bedrijf in 2020. Hoofddorp: TNO, 2007.

MOOIJ R DE, TANG P. Four futures of Europe. Den Haag: CPB, 2004.

MOOIJ R DE. Reinventing the Welfare State. Den Haag: CPB, 2006.

RVZ. Publieke Gezondheid. Publicatienummer 06/10. Den Haag: RVZ, 2006.

SCP. In het zicht van de toekomst; Sociaal Cultureel Rapport 2004. Den Haag: SCP, 2004.

SER. Welvaartsgroei door en voor iedereen. SER-advies 8 I t/m III. Den Haag: SER, 2006.

UNICEF. An overview of childwell-being in rich countries. Florence (Italy): Unicef Innocenti Research Centre, 2007.

WRR. De verzorgingsstaat herwogen. Over verzorgen, verzekeren, verheffen en verbinden. WRR rapport nr. 76. Amsterdam: WRR/University Press, 2006.

# 5. Stress en emoties in organisaties

**Jac Christis**

## 5.1 Inleiding

Emoties vervullen een belangrijke functie in ons leven: ze vertellen ons dat er iets belangrijks op het spel staat in positieve zin, zoals bij blijdschap of in negatieve zin zoals bij woede (Heller, 1980; Frijda, 1993). Lazarus maakt dan ook een onderscheid tussen doelcongruente of positieve emoties en doelincongruente of negatieve emoties en stelt voor om de term stress te beschouwen als een verzamelterm voor deze doelincongruente of negatieve emoties. Als we hem daarin volgen, dan bestaat er al een lange traditie van onderzoek naar emoties in organisaties.
In zijn boek 'Sense Making' presenteert Weick (1995) een rudimentaire theorie over het ontstaan van emoties in organisaties: emoties ontstaan wanneer georganiseerde handelingssequenties onderbroken worden. De aard van de emotie die ontstaat, is afhankelijk van het verdere verloop van de verstoring. Op basis van dit idee zou een voorspellende theorie over emoties in organisaties te maken zijn.
In deze bijdrage ga ik eerst in op de zinnige kant van Weick's voorstel: het basisidee dat aan zijn rudimentaire theorie ten grondslag ligt ('Weick making sense'). Vervolgens behandel ik de onzinnige kant: het emotiebegrip dat aan zijn rudimentaire theorie ten grondslag ligt ('Weick making nonsense'). Daarna laat ik zien dat zijn basisidee identiek is aan dat van Karasek en dat het in beide gevallen gaat om herformuleringen van de wet van Ashby (1969) over vereiste variëteit. Daarmee is het voorwerk voor de te ontwikkelen theorie gedaan. De uitwerking daarvan gaat de ruimte van deze bijdrage te boven en zal moeten wachten op een andere gelegenheid.

## 5.2 Weick making sense: hoe ontstaan emoties in organisaties?

Volgens Weick komen in alle organisaties georganiseerde handelingssequenties of standaard manieren van werken voor. Dat zijn de bekende organisatieroutines of 'standard operating procedures' (SOPs). Wanneer een dergelijke SOP onderbroken wordt door een verstoring reageert ons lichaam met een 'arousal': "*The interruption of an ongoing SOP or project is a sufficient and possibly necessary condition for autonomic nervous system arousal.*" (Weick, 1995, 46). De verstoring produceert dus een 'arousal' die vervolgens geïnterpreteerd of beoordeeld moet worden: we vragen ons af wat er aan de hand is ("Arousal leads people to search for an answer to the question, 'What's up?") en wat we eraan kunnen doen: "*The perception of arousal triggers a rudimentary act of sensemaking. It provides a warning that there is some stimulus to which attention must be paid in order to initiate appropriate action. This signal suggests that one's well-being is at stake.*" (45). Tot wat voor soort emotie de 'arousal' leidt is afhankelijk van het verdere verloop van dit interpretatie- en copingproces. Wanneer de onderbreking ons handelen bemoeilijkt, ervaren we woede. Wanneer de onderbreking ons handelen vergemakkelijkt, ervaren we plezier. Wanneer we de onderbreking kunnen ontlopen, ervaren we opluchting, enzovoort. Toegepast op de negatieve emoties of stress:

*"Negative emotions are likely to occur when an organized behavioral sequence is interrupted unexpectedly and the interruption is interpreted as harmful or detrimental. If there is no means to remove or circumvent the interruption, the negative emotion should become more intense, the longer the interruption lasts." (47).*

Lezers die bekend zijn met de stressliteratuur zullen hierin de 'appraisal' theorie van stress en emoties van Lazarus herkennen. In deze theorie bestaat het stress- en emotieproces uit een primaire beoordeling van de situatie ('is die bedreigend voor mij?'), een secundaire beoordeling van de copingmogelijkheden ('wat kan ik eraan doen?') en een keuze uit deze mogelijkheden ('zal ik de situatie zelf veranderen of mijn beoordeling ervan?'). Het stress- en emotieonderzoek ondergaat hiermee een "transition from formulations emphasizing the objective environment to subjective, cognitive formulations" (Lazarus, 1991, 10). In gewoon Nederlands geformuleerd, betekent dit dat de aandacht verschuift van de werkgebonden oorzaken naar de persoonsgebonden van stress en emoties.
Weick is echter specifieker over wat beoordeeld wordt: dat zijn de verstoringen van georganiseerde handelingssequenties en de daarmee gepaard gaande lichamelijke 'arousal.' De te ontwikkelen theorie heeft betrekking op de frequentie en de aard van de daarop volgende emoties. De frequentie van emoties kunnen we voorspellen wanneer we meer weten over de kans op verstoringen:

*"If we apply these propositions to organizations, we start by asking, what is the distribution of interruptions in organizations? Where are interruptions most likely to occur, and how organized are the actions and plans that are likely to be interrupted? If we can describe this, then we can predict where sense-making will be especially influenced by emotional experience." (Weick 1995, 46).*

Wanneer we nu ook de verdeling kennen van de middelen waarmee we verstoringen opheffen of ontlopen, dan kunnen we ook voorspellen of het vooral om positieve of negatieve emoties zal gaan. Met dit basisidee kunnen we twee dingen doen. We kunnen op het niveau van afzonderlijke functies verstoringen (regelproblemen) en middelen om ze op te heffen (regelmogelijkheden) inventariseren. We weten dan of en waarom een baan een stressbaan is. Vervolgens kunnen we ook op zoek gaan naar een theorie die verklaart waarom de desbetreffende functie zo veel regelproblemen en zo weinig regelmogelijkheden heeft. Daarvoor maken we gebruik van op Ashby gebaseerde theorieën over arbeidsorganisatorische structuren.
Voordat we beide toepassingen verder gaan uitwerken moeten we eerst nader ingaan op het emotiebegrip dat Weick hanteert. Weick is ambigu over wat nu precies geïnterpreteerd of beoordeeld wordt: de onderbrekingen zelf of de daardoor veroorzaakte 'arousal.' In beide gevallen hanteert Weick een 'appraisal' theorie van emoties. De vraag is of dit een zinnige theorie is.

## 5.3 Weick making nonsense

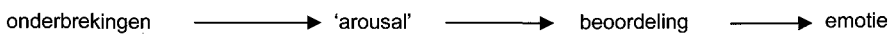
### *Het probleem*

In de emotieliteratuur bestaat er grote overeenstemming over de nauwe samenhang tussen emotie en cognitie (zie bijvoorbeeld Nussbaum, 2001). Ter discussie staat de vraag of de relatie tussen cognitie en emotie een externe, empirisch-causale relatie is, of een interne, conceptuele relatie. In de eerste opvatting worden emoties veroorzaakt door daaraan voorafgaande cognities. In het tweede geval zijn cognities een aspect van emoties: het zijn 'hot cognitions' of 'cognitions in an

emotional mode.' Het verschil tussen interne, conceptuele en externe, empirische relaties kan aan de hand van een eenvoudig voorbeeld verduidelijkt worden.
Op de vraag waarom iemand vrijgezel is, kan de desbetreffende persoon antwoorden: 'omdat ik een ongetrouwde man ben.' Het 'omdat' in zijn antwoord verwijst niet naar oorzaken, maar naar de betekenis van het woord 'vrijgezel': dat is een ongetrouwde man. Tussen vrijgezel zijn en ongetrouwde man zijn bestaat dan ook een 'perfecte correlatie.' Dat is geen empirische ontdekking, maar vloeit logisch voort uit onze definitie van het woord vrijgezel. Iemand die zegt dat er ook getrouwde vrijgezellen – zouden kunnen – bestaan begrijpt niet wat het woord 'vrijgezel' betekent.
Wanneer de desbetreffende persoon echter antwoordt: 'omdat ik bindingsangst heb' verwijst het 'omdat' uit zijn antwoord niet naar de betekenis van het woord 'vrijgezel': vrijgezel zijn betekent niet bindingsangst hebben, want er zijn ook vrijgezellen zonder bindingsangst. In plaats daarvan verwijst 'omdat' uit het tweede antwoord naar oorzaken. Vandaar dat er geen perfecte correlatie bestaat tussen bindingsangst en vrijgezel zijn: vrijgezel zijn kan verschillende oorzaken hebben.
Toegepast op emoties betekent dit het volgende. Wanneer ik bang ben voor een hond is de hond het object van mijn emotie en de emotie zelf is die van angst. Op de vraag waarom ik bang ben voor die hond antwoord ik: 'omdat ik die hond bedreigend vind.' Verwijst het 'omdat' uit mijn antwoord nu naar een empirische, causale relatie: mijn oordeel is de oorzaak van mijn angst? In dat geval is de hond zelf niet de oorzaak van mijn emotie. Of verwijst het 'omdat' naar een interne, conceptuele relatie: bang zijn voor X betekent X bedreigend vinden? In dat geval doet zich de vraag voor of de hond zelf de oorzaak is van mijn emotie.

### *Externe, causale relatie tussen cognitie en emotie*

'Appraisal' theorieën van stress en emoties gaan uit van een externe relatie tussen cognitie en emotie: emoties worden veroorzaakt door daaraan voorafgaande boordelingen. Dus niet het object van mijn emoties (de hond, de onderbrekingen) is de oorzaak, maar mijn beoordeling daarvan als bedreigend voor mij. Lazarus is de belangrijkste verdediger van 'appraisal' opvattingen en beroemd is zijn discussie met Zajonc (1980), die de empirische relatie omkeert. Wij zijn niet bang voor een hond omdat we die bedreigend vinden, maar omdat we bang zijn weten we dat we die hond bedreigend vinden. In beide gevallen verwijst het 'omdat' naar een externe, causale relatie.
Volgens Lazarus vormt de beoordeling the 'proximate cause' of nabije oorzaak van onze emoties. Het object van onze emoties vervult hoogstens de rol van een 'distal cause' of verre oorzaak. Zijn argument daarvoor luidt dat tussen oordeel en emotie perfecte en tussen object en emotie verre van perfecte correlaties bestaan. Toegepast op werkstress: we worden niet overspannen van ons werk, maar (1) van onze beoordeling van dat werk als bedreigend en (2) van de wijze waarop we daarmee omgaan. Vandaar zijn sterke stelling dat niet stress maar coping het eigenlijke probleem is. Als onderzoeker zou Lazarus nattigheid moeten voelen. Wanneer causale relaties perfecte correlaties veronderstellen, heeft de wetenschap nauwelijks causale relaties ontdekt. Vandaar dat we in de wetenschap een onderscheid maken tussen goede verklaringen en volledige verklaringen.
Weick hanteert ook een 'appraisal' theorie, maar dan in een aparte variant. Wat we beoordelen zijn niet de onderbrekingen zelf (het object van de emotie), maar de daardoor veroorzaakte 'arousal.' De causale keten loopt dus van onderbrekingen, via 'arousal' en beoordeling naar emotie:



Aanleiding hiervoor zijn de beroemde experimenten waarin een experimentele groep een shot adrenaline krijgt toegediend. Die mensen voelen een verhoogde 'arousal', stellen zich vervolgens de vraag 'what's up?' en zoeken in hun omgeving naar clues voor een antwoord op deze vraag. Wanneer ze in hun omgeving blije mensen aantreffen interpreteren ze hun gevoel van 'arousal' als blijdschap en wanneer ze boze mensen aantreffen als boosheid. De blije en boze mensen zijn natuurlijk door de experimentator aangestelde rollenspelers. Op deze manier wil de experimentator toetsen of mensen in de beoordeling van hun verhoogde 'arousal' beïnvloed worden door hun sociale omgeving. Over de juiste interpretatie van deze experimenten is veel gediscussieerd (zie bijvoorbeeld Gordon, 1987). Problematisch is natuurlijk vooral de extrapolatie naar niet-experimentele contexten. Vergelijk: je gaat naar het café, je voelt verhoogde activatie, je vraagt je af 'what's up?' en zoekt in je omgeving naar clues. Je ziet allemaal verliefde stellen en komt tot de conclusie dat je verliefd bent. Vervolgens ga je op zoek naar de dame of heer op wie je nu verliefd bent geworden.

### *Interne, conceptuele relatie*

Van een interne, conceptuele relatie is sprake wanneer cognities niet als oorzaken, maar als aspecten van emoties beschouwd worden. Bang zijn voor een hond betekent: die hond bedreigend vinden. Wanneer iemand zegt: 'ik ben bang voor die hond, maar vind hem niet bedreigend' weet hij niet wat 'bang zijn' betekent. Vandaar dat er een welhaast perfecte correlatie bestaat tussen bang zijn voor X en X bedreigend of gevaarlijk vinden. 'Appraisal' theorieën van stress en emoties behandelen dus de interne, conceptuele relatie tussen cognitie en emotie alsof het om een externe, causale relatie gaat.
Emoties hebben dan ook de cognitieve structuur van een oordeel (wat Lazarus hun relationele thema noemt). Met behulp daarvan onderscheiden we de verschillende emoties van elkaar: bang zijn betekent iets/iemand bedreigend of gevaarlijk vinden, verdrietig zijn betekent denken dat je een belangrijk iemand/iets verloren hebt, woedend zijn betekent vinden dat je onrecht is aangedaan, je schamen betekent vinden dat je iets moreel slechts hebt gedaan, enzovoort.
'Denken dat' en 'vinden dat' zijn geen dingen die je doet: het zijn geen handelingen zoals beoordelen, interpreteren of 'sensemaking' dat zijn. Het zijn dus zeker geen handelingen die aan de emotie vooraf gaan. Bovendien betekent denken dat X niet dat X inderdaad het geval is. Je kunt je ook vergissen. Vandaar dat de desbetreffende emotie verdwijnt als je de vergissing bemerkt (het verdriet verandert in opluchting als je hoort dat je kind niet in dat verongelukte vliegtuig zat). Soms lukt ons dat niet: je weet dat klein ongedierte (muizen, spinnen) over het algemeen niet gevaarlijk is en toch blijf je ze gevaarlijk vinden en als zodanig behandelen. We spreken dan van irrationele emoties in de vorm van fobieën.
Een emotie als angst heeft dus, naast een object (datgene waar je bang voor bent) ondermeer de volgende aspecten:

- een cognitief aspect: het oordeel dat het object bedreigend is voor jou,
- een affectief aspect: het oordeel gaat gepaard met heftige gevoelens, het is met andere woorden een 'hot cognition' of 'cognition in the emotional mode',
- een conatief aspect: het oordeel gaat gepaard met wat de psychologen actietendenties of handelingsimpulsen noemen, in dit geval de neiging te vluchten of te vechten.

Een emotie als angst gaat ook gepaard met lichamelijke processen. Sommige daarvan ontgaan ons: we weten niet of in onze hersenen de korte route naar de amygdala gevolgd wordt of de lange route via de neocortex (LeDoux, 1996). Andere lichamelijke processen registreren we als lichamelijke gevoelens: we voelen de versnelde hartslag en de door de adrenaline veroorzaakte spanning. En weer andere zijn waarneembaar voor derden: de verandering in onze gelaatsuitdrukking en het wegvloeien van het bloed uit ons gezicht.

Aspecten van emoties zijn geen oorzaken van emoties. Zeggen dat je bang bent van een hond omdat je die bedreigend vindt is twee maal hetzelfde zeggen. We willen weten waarom je bang bent, dat wil zeggen, waarom je die hond bedreigend vindt. Daarvoor kun je ook niet naar lichamelijke aspecten verwijzen. De adrenalineproductie verklaart waarom je spanning voelt, niet waarom je bang voor die hond bent. En het verschil tussen de korte en lange route verklaart waarom we soms denken dat Lazarus gelijk heeft en soms dat Zajonc gelijk heeft, niet waarom we bang zijn voor de hond.
Als de aspecten geen oorzaken zijn, is dan het object van de emotie, in ons geval de hond waar je bang voor bent, de oorzaak? Dat kan, maar hoeft niet zo te zijn. Als de hond een pitbull is, dan is de hond de oorzaak van onze angst, want dat is een gevaarlijke hond. Dat weten we omdat we weten welke gevaarlijke dingen de pitbull allemaal kan doen. We kennen, met andere woorden, de gevaarlijke causale capaciteiten van de pitbull. Die causale capaciteiten gebruiken we als de criteria waarmee we gevaarlijke van ongevaarlijke honden onderscheiden. Een pitbull is niet gevaarlijk omdat die voor iedereen gevaarlijk is. Voor de pitbulltrainer is de pitbull niet gevaarlijk. Hij weet dat de pitbull een gevaarlijke hond is, maar vindt hem niet gevaarlijk omdat hij weet wat hij moet doen om te verhinderen dat diens gevaarlijke capaciteiten actueel ('getriggered') en gerealiseerd worden. De pitbull is weliswaar een gevaarlijke hond (woord betekenis), maar niet voor de pitbulltrainer (persoonlijke betekenis). Het onderscheid tussen woord en persoonlijke betekenissen vervangt wat anderen misleidend objectieve en subjectieve betekenissen noemen. Om dezelfde reden hebben we eerder het onderscheid tussen objectieve en subjectieve benaderingen vervangen door op het werk en op personen gerichte benaderingen.
Als de hond echter een poedel is, kan de hond niet de oorzaak van onze emotie zijn, want dat is geen gevaarlijke hond. Voor het vinden van een verklaring van de angst voor poedels dienen we diep in de persoonlijke biografie van de desbetreffende persoon te graven. Daarom maken we een onderscheid tussen de vraag 'wat maakt dit tot een gevaarlijke hond?' en 'wat maakt deze hond wel tot een gevaarlijke hond voor de een en niet voor de ander?' Voor een antwoord op de eerste vraag vergelijken we verschillende soorten honden met elkaar. Om ze van elkaar te onderscheiden als gevaarlijk/ongevaarlijk gebruiken we criteria die verwijzen naar kenmerken van die honden (hun causale capaciteiten). Zo komen we erachter dat de pitbull wel en de poedel niet een gevaarlijke hond is. Voor het antwoord op de tweede vraag vergelijken we verschillende soorten mensen met elkaar: waarom is de poedel wel gevaarlijk voor de een en niet voor anderen, waarom is de pitbull niet gevaarlijk voor de een (de pitbull trainer) en wel voor anderen?

### *Conclusies*

'Appraisal' theorieën behandelen de interne conceptuele relatie tussen beoordeling en emotie als een externe, empirisch-causale relatie. Dat geldt voor beide versies van Weick's theorie: die waarin onderbrekingen beoordeeld worden en de onwaarschijnlijke variant waarin 'arousals' beoordeeld worden. Ten aanzien van het vraagstuk van werkstress betekent dit dat we, analoog aan het voorbeeld van de gevaarlijke hond, een onderscheid maken tussen de vraag 'waarom is dit een stressbaan?' en de vraag 'waarom is dit wel een stressbaan voor de een en niet voor de ander?'. Voor het antwoord op de tweede vraag vergelijken we verschillende personen met elkaar die hetzelfde werk doen. We ontdekken zo de persoonsgebonden oorzaken van stress.
Voor de beantwoording van de eerste vraag vergelijken we verschillende soorten werk met elkaar. We ontdekken zo de werkgebonden oorzaken van werkstress. Die oorzaken gebruiken we als de causale criteria voor het identificeren van een baan als een stressbaan of een baan met stress-risico's. Daarvoor kunnen we het zinnige gedeelte van Weick's theorie gebruiken: stress ontstaat wanneer het werk gekenmerkt wordt door veel onderbrekingen of regelproblemen en weinig regel-mogelijkheden. Op deze wijze vervangen we een op symptomen gebaseerde definitie van een stressbaan (een stressbaan is een baan waar veel mensen overspannen van worden) door een op

causale criteria gebaseerde definitie: een stressbaan is een baan die gekenmerkt wordt door veel regelproblemen en weinig regelmogelijkheden. Het resultaat is een op het werk gerichte risico-benadering, zoals we die al kennen van de benadering van veiligheids- en gezondheidsrisico's en die we kunnen uitbreiden met welzijnsrisico's (de aanwezigheid van stressrisico's en de afwezigheid van leermogelijkheden).

| Werk | Persoon | Uitkomsten |
|---|---|---|
| Causale criteria | Gedrag | Symptomen |
| Veiligheidsrisico's | Veiligheidsgedrag | Ongevallen |
| Gezondheidsrisico's | Gezondheidsgedrag | Ziekte |
| Stressrisico's | Copinggedrag | Stress |
| Leermogelijkheden | Leergedrag | Leren |

*Figuur 5.1 Relatie werk, persoonsgedrag en uitkomsten*

## 5.4 Het basisidee van Karasek

Aan het 'job demand control' model van Karasek (1989) ligt hetzelfde idee ten grondslag. Karasek verduidelijkt dat idee met het volgende voorbeeld. Stel dat u in gedachten verzonken een straat oversteekt. Vervolgens ziet u een auto in volle snelheid op u afkomen. Karasek noemt dit een externe stressor, een voor u bedreigende gebeurtenis in uw omgeving. Dit veroorzaakt bij u psychisch een toestand van angst en fysiologisch een toestand van 'arousal': uw hartslag gaat omhoog en uw lichaam begint stresshormonen als adrenaline te produceren. Karasek noemt deze toestand stress. Deze toestand bereidt u psychisch en fysiologisch voor tot een directe 'flight/fight' respons. In dit geval is vechten niet verstandig en in plaats daarvan 'vlucht' u naar de overkant van de straat. Daardoor hebt u de door de 'arousal' geleverde energie effectief opgebruikt en het gevaar ontweken. U zult dan weer snel terugkeren tot een psychisch en fysiologisch evenwicht. Nu introduceert Karasek een externe factor die een adequate respons belemmert ('environmental constraint'), bijvoorbeeld een stuk ijs waarover u uitglijdt bij de vlucht voor de auto. Het resultaat hiervan bij u is een toestand van acute paniek en fysiologisch een drastische verhoging van hartslag en adrenalineproductie. Deze toestand noemt Karasek 'strain'. Zelfs wanneer de auto u weet te ontwijken, zult u uren nodig hebben om weer tot een normale psychische en fysiologische evenwichtstoestand terug te keren.
Het onderscheid tussen stress en strain komt overeen met wat anderen eustress en dysstress noemen: stress is goed, want bereidt je voor op een directe respons en strain is slecht want je gebruikt al die stoffen die je lichaam geproduceerd heeft niet. Daarom duurt het zo lang voor je weer tot rust komt. Strain wordt in het voorbeeld veroorzaakt door een combinatie van twee omgevingsfactoren: de bedreigende gebeurtenis en het ontbreken van mogelijkheden om de bedreiging op te heffen of te ontlopen. Dergelijke combinaties van 'environmental stressors and constraints' komen volgens Karasek ook in ons arbeidsleven voor. Om dat te onderzoeken heeft hij het 'job demand control' model ontworpen. Taakeisen staan in dit model voor de externe stressoren en 'control' voor de externe of door de organisatie geboden regelmogelijkheden. Het

resultaat is een matrix met vier soorten banen. Ongezonde banen zijn de banen die gekenmerkt worden door een combinatie van hoge taakeisen en lage regelmogelijkheden.
Over het model en de verkregen onderzoeksresultaten wordt nog steeds druk gediscussieerd. Ik beperk me tot de volgende opmerkingen. Ten eerste staat de vertaling van het basisidee in een conceptueel model relatief ver van het oorspronkelijke idee. Ten tweede wordt het conceptueel model vervolgens geoperationaliseerd in een gestandaardiseerde vragenlijst. Sinds Cicourel (1964; 1973) weten we dat dergelijke vragenlijsten notoir onbetrouwbaar zijn (zie uitvoerig Berger, 1974; Pawson, 1984). Ten derde worden de verkregen gegevens geanalyseerd met behulp van statistische technieken die niet goed passen op de aard van de theorie en de onderzoeksvragen. Karasek reduceert theorievorming niet tot het benoemen van variabelen en trekken van pijltjes tussen die variabelen. In plaats daarvan volgt zijn theorie de logica van de verzamelingenleer en luidt de onderzoeksvraag: welke banen behoren tot welke van de vier klassen van mogelijke banen? Hierop past beter de op de Booleaanse algebra gebaseerde vergelijkende onderzoeksmethodologie (Ragin, 1987; 2000).
Dat laat onverlet dat Karasek er in geslaagd is om een op het werk gerichte risicobenadering de plaats terug te geven die het verdient in het stressonderzoek. Als zodanig verschilt het fundamenteel van persoonsgerichte benaderingen, interactiebenaderingen en transactionele benaderingen van stress.
De basisideeën van Weick en Karasek lijken erg op elkaar en zijn beide varianten van de door Ashby geformuleerde wet van vereiste variëteit. Ashby maakt een onderscheid tussen de variëteit van verstoringen en de variëteit van regelmogelijkheden. Verstoringen dreigen de waarden van essentiële variabelen buiten hun gewenste waarde te brengen. De wet stelt dat wanneer de variëteit van verstoringen toeneemt dit alleen maar opgevangen kan worden door een evenredige verhoging van de variëteit van de regelmogelijkheden. Praktisch vertaald betekent dit dat een systeem twee strategieën kan hanteren. Het kan trachten (1) de verstoringen te reduceren en (2) de regelmogelijkheden te vergroten. Toegepast op het niveau van de individuele werkplek kunnen we op deze manier beschrijven wanneer een baan een stressbaan is. Toegepast op het productieproces waar de baan een onderdeel van is kunnen we zo verklaren wanneer de kans op verstoringen groot en de beschikbaarheid van regelmogelijkheden laag is.

## 5.5 *Ashby toegepast op arbeidsorganisatie en functiestructuren*

Volgens De Sitter, op wie we ons nu baseren, kunnen we een arbeidsproces opvatten als een netwerk van onderlinge afhankelijkheden met werkplekken of functies als knooppunten (De Sitter, 1994). Elk knooppunt onderhoudt uitwisselingsrelaties met interactiepartners die verschillende inputs leveren en aan wie outputs geleverd worden. Stel nu dat er zich in dit netwerk – combinaties van – verstoringen voordoen. Dan zijn er twee mogelijkheden. In het eerste geval wordt de verstoring geabsorbeerd op de werkplek, wat lokale regelmogelijkheden of vereiste variëteit veronderstelt. Wanneer die lokale regelmogelijkheden niet beschikbaar zijn, zal de verstoring worden doorgegeven en zich over het hele netwerk verspreiden.
Ashby toepassen op het niveau van werkplekken of knooppunten betekent: inventariseren van regelproblemen en regelmogelijkheden van individuele functies. Op deze manier worden stressrisico's van functies in kaart gebracht. Ashby toepassen op het niveau van het gehele netwerk betekent: met behulp van de structuur van het netwerk verklaren wat de kans is op verstoringen en op de lokale beschikbaarheid van regelmogelijkheden.

*Beschrijven: kwaliteit van de arbeid*

Voor het inventariseren op functieniveau dienen verschillende soorten regelproblemen en regelmogelijkheden onderscheiden te worden. Omdat de operationalisatie van de conceptuele onderscheidingen functiespecifiek is, zijn gestandaardiseerde vragenlijsten geen geschikte methode van dataconstructie. Omdat de onderzoeker niet precies weet waarover hij informatie moet verzamelen komt het open interview ook niet in aanmerking. Het alternatief is het conceptueel gestuurde interview (zie Pawson, 1984). Eenvoudig geformuleerd komt dit erop neer dat de onderzoeker de begrippen bepaalt en overdraagt aan de geïnterviewde, die vervolgens met behulp van deze begrippen de vereiste informatie aandraagt. Dat kan zowel met behulp van individuele als met groepsinterviews.

*Verklaren: kwaliteit van de organisatie*

Voor een verklaring van stressrisico's van functies dienen we te kijken naar de structuur van het netwerk als geheel. Een arbeidsproces heeft twee aspecten: een uitvoerend en een regelend aspect. Daaraan corresponderen twee structuren: de productiestructuur, gedefinieerd als de groepering en koppeling van uitvoerende taken en de besturingsstructuur, gedefinieerd als de groepering en koppeling van regelende taken. De kans op verstoringen wordt bepaald door de complexiteit van de productiestructuur. De lokale beschikbaarheid van regelmogelijkheden wordt bepaald door de mate van centralisatie van de besturingsstructuur. De op Ashby gebaseerde ontwerpregel luidt dan ook: reduceer de kans op verstoringen door het vereenvoudigen van de productiestructuur, en vergroot het lokale 'absorptievermogen' door het decentraliseren van de besturingsstructuur. Het vereenvoudigen van de productiestructuur is, in deze opvatting, een voorwaarde voor het decentraliseren van de besturingsstructuur.
Voor het onderscheid tussen complexe en eenvoudige productiestructuren maken we gebruik van de ideeën van Simon (1996) en Thompson (1967) over de hiërarchische structuur van complexe systemen. Complexe systemen bestaan uit vele, onderling gerelateerde elementen. Structuren zorgen ervoor dat niet meer alle elementen aan elkaar gerelateerd zijn. Ongeorganiseerde complexiteit verandert dan in georganiseerde complexiteit. Een speciale vorm is hiërarchisch organiseren, wat betekent: een geheel of systeem uiteenleggen in delen of subsystemen, die weer verder uiteengelegd worden in delen of subsystemen. Op deze manier ontstaat een geheel of systeem met verschillende hiërarchische of recursieniveaus. De ontwerpregel van Simon voor dergelijke systemen luidt: groepeer op een zodanige wijze dat op elk niveau de samenhang binnen de delen hoog en de samenhang tussen de delen laag is. Volgens Thompson betekent dit dat wederkerig afhankelijke activiteiten in dezelfde organisatorische eenheden geplaatst moeten worden. Doe je dat niet, dan verhoog je de coördinatielasten, omdat nu over de eenheden heen gecoördineerd moet worden. Het resultaat is een hiërarchisch opgebouwde organisatie die op het laagste niveau bestaat uit lokale, conditioneel autonome groepen. Dit staat tegenwoordig bekend als het modulair organiseren van producten, ontwerpprocessen, markten en in ons geval van gehele arbeidsorganisaties. Door het geheel op elk niveau uiteen te leggen in relatief onafhankelijke modules (vereenvoudigen) kunnen die modules vervolgens als zelfregulerende eenheden functioneren (decentralisatie).

## 5.6 Conclusie

Weick's ideeën over stress en emoties in organisaties hebben een zinnige en onzinnige kant. De onzinnige kant heeft betrekking op zijn variant van een 'appraisal' theorie van emoties. Daarin

wordt de interne, conceptuele relatie tussen oordeel en emotie verward met een externe, causale relatie. De zinnige kant heeft betrekking op het ontstaan van negatieve emoties of stress. Stress ontstaat wanneer mensen in hun werk geconfronteerd worden met verstoringen of regelproblemen terwijl ze niet over de middelen of regelmogelijkheden beschikken om die regelproblemen op te lossen.
Dit inzicht kunnen we gebruiken om te bepalen wanneer een baan een stressbaan is. Daarvoor dienen regelproblemen en regelmogelijkheden geïnventariseerd te worden. Zoals bekend is dit een van de uitgangspunten van het WEBA-instrument.
Volgens Weick hebben we echter bovendien een theorie nodig waarmee we kunnen voorspellen wanneer en verklaren waarom in een baan veel verstoringen optreden en waarom de locaal vereiste regelmogelijkheden niet aanwezig zijn. Over een dergelijke theorie beschikken we al. Wanneer we met De Sitter een arbeidsproces opvatten als een netwerk van onderlinge afhankelijkheden met werkplekken als knooppunten, dan bepaalt de complexiteit van het netwerk de kans op verstoringen. In een complexe uitvoeringsstructuur zijn alle bewerkingen potentieel gekoppeld aan alle orders. In een dergelijke functionele organisatiestructuur heeft op het niveau van de organisatie als geheel alles met alles te maken. Dat vergroot niet alleen de kans op verstoringen, maar maakt ook een gecentraliseerde besturing noodzakelijk, aangevuld met een wildgroei aan laterale overlegverbanden. Het vereenvoudigen van een dergelijke overcomplexe structuur vereist het groeperen rond soortgelijke orders. Omdat een order een klant met een wens is, doen zich twee mogelijkheden voor: groeperen rond soortgelijke wensen (producten of diensten) of rond soortgelijke klanten. Op deze manier ontstaan relatief onafhankelijke modules die vervolgens in hoge mate zelfregulerend kunnen worden gemaakt. Het resultaat is, in termen van Weick, een verkleining van de kans op verstoringen en een vergroting van de middelen om die verstoringen, voorzover ze voorkomen, op te heffen. Het is niet moeilijk om in dit alles het verschil tussen complexe organisaties met eenvoudige functies en eenvoudige organisaties met complexe functies te onderscheiden.

## Referenties


ASHBY WR. Self regulation and requisite variety. In: Emery FE, ed. Systems thinking: selected readings. Harmondsworth: Penguin Books, 1969.

BERGER H. Untersuchungsmethode und soziale Wirklichkeit. Frankfurt-am-Main: Fischer 1974.

CICOUREL A. Method and measurement in sociology. New York: The Free Press of Glencoe, 1964.

CICOUREL A. Cognitive sociology: language and meaning in social interaction. New York: Free Press, 1973.

FRIJDA N. De psychologie heeft zin. Amsterdam: Prometheus, 1993.

GORDON RM. (1987) The structure of emotions. Cambridge (UK): Cambridge Studies in Philosophy, 1987.

HELLER A. Theorie der Gefühle. Hamburg: VSA, 1980.

KARASEK RA. Control in the workplace and its health-related aspects. In: Sauter S, Hurrell J, Cooper C, eds. Job control and worker health. New York: Wiley & Sons, 1989.

LAZARUS R. Emotion and adaptation. New York: Oxford University Press, 1991.

LEDOUX JE. The emotional brain. New York: Touchstone, 1996.

NUSSBAUM MC. The upheavals of thought. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 2001.

PAWSON R. A measure for measures. London: Routledge, 1984.

RAGIN C. The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies. Berkeley: University of California Press, 1987.

RAGIN C. Fuzzy-set social science. Berkeley: University of California Press, 2000.

SIMON H. The architecture of complexity: hierarchic systems. In: SIMON H. The sciences of the artificial. Cambridge: The MIT Press, 1996.

SITTER LU DE. Synergetisch produceren. Human Resource Mobilisation in de produktie: een inleiding in structuurbouw. Assen: Van Gorcum, 1994.

THOMPSON J. Organizations in action. New Brunswick: Transaction Publishers, 1967.

WEICK C. Sensemaking in organizations. Thousands Oaks: Sage, 1995.

ZAJONC R. Feeling and thinking: preferences need no inferences. American Psychologist 1980; 35: 151-157.

# 6. Lichamelijke vermoeidheid, fitheid en presteren

**Michiel de Looze**
**Gu van Rhijn**

## 6.1 *Inleiding*

Diverse trends in arbeid maken dat ons bewegingpatroon verandert. In veel sectoren (kantoren, maakindustrie, transport) bewegen we nog maar weinig, zijn de resterende bewegingen repeterend en monotoon van aard en blijft de krachtsinspanning laag. Niettemin leidt dit type activiteit tot lichamelijke vermoeidheid.
Wij betogen in dit hoofdstuk dat we met het beperken van de vermoeidheid door bijvoorbeeld slim te pauzeren of door taakroulatie, de arbeidsprestatie kunnen bevorderen en tegelijkertijd potentiële gezondheidsklachten kunnen voorkomen.

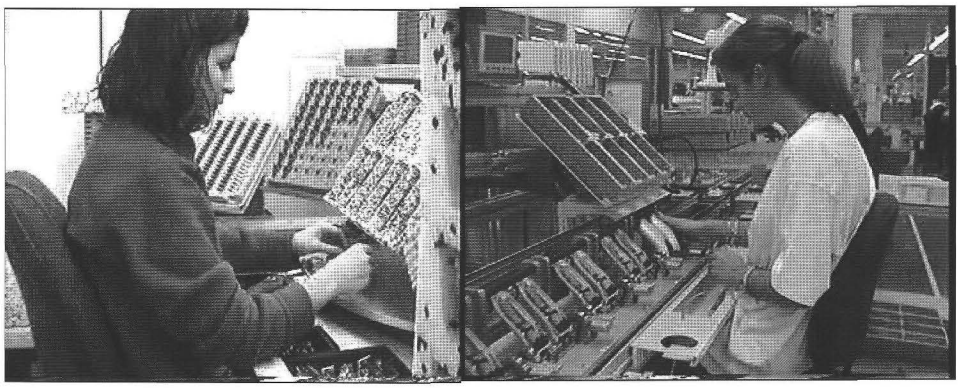
## 6.2 *Trends in werk en bewegen*

Ons werk verandert en daarmee ons dagelijks bewegingspatroon. Een aantal trends ligt daaraan ten grondslag.

1. De voortdurende mechanisering en automatisering in tal van sectoren hoeft nauwelijks betoog. Gevolg: in de industrie, de agrarische sector en vele andere sectoren, wordt de mens steeds minder blootgesteld aan fysiek zware arbeid. Hij hoeft minder te tillen, te duwen of trekken of zware lasten te dragen. Soms worden deze handelingen geheel uit het werkproces geëlimineerd. De resterende arbeid wordt daardoor monotoner van aard. Bij automatisering van montagewerk, beperkt de resterende handmatige arbeid zich veelal tot het uitpakken en inleggen van onderdelen en het uitnemen van producten. Een ander voorbeeld is de huisvuilbelader, die vroeger handmatig rolcontainers verplaatste en vuilniszakken wierp, maar nu vanuit zijn cabine met behulp van een joystick containers oppakt, leegt en terugzet.

*Figuur 6.1 De huisvuilbelader die belaadt vanuit de cabine*

2. Een trend in de industrie is de toepassing van het Lean Production-principe om de productiviteit te verbeteren. Dit principe houdt onder andere in dat de 'niet-waarde toevoegende arbeidshandelingen' zoveel mogelijk uit het arbeidsproces worden geschrapt. Waar productiemedewerkers eerst gewend waren aan (batches van) producten te werken op zelfstandige werkplekken, wordt nu massaal overgestapt op flowproductie, waarbij producten door verschillende mensen worden geassembleerd. In dit verband wordt gesproken over een 'Fordistic revival'. Voor de productiemedewerkers betekent dit minder lopen, minder bevoorraden, minder transporteren van producten, minder schoonmaken, minder administreren en meer monteren. Kortom, de afwisseling van montagewerk met andersoortig werk wordt tot een minimum beperkt. Overigens is Lean Production, ontwikkeld in de Japanse auto-industrie ook in de zakelijke dienstverlening toepasbaar, bijvoorbeeld bij het aanvragen van een lening of verzekering, het afhandelen van hypotheekoffertes en het leveren van via Internet gekochte producten. De gevolgen voor de mens kunnen hetzelfde zijn: monotoner en minder gevarieerd werk.



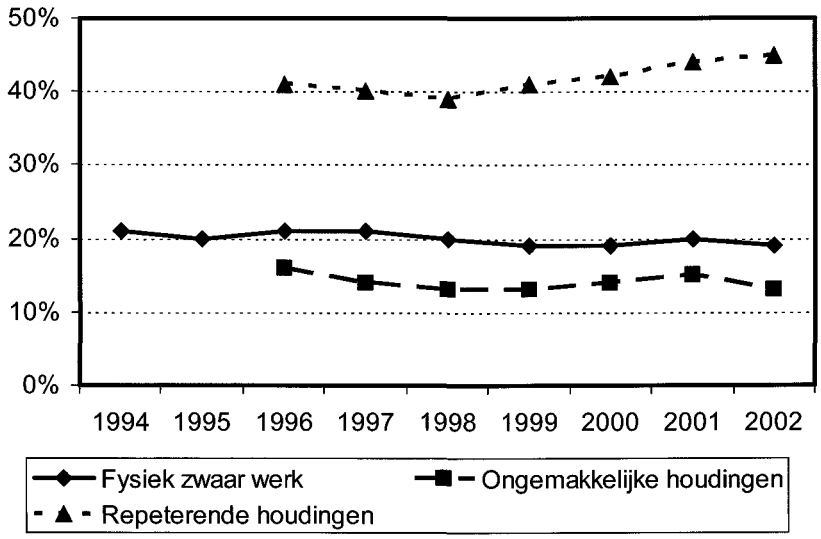
*Figuur 6.2 Productiemedewerkers in de assemblage van scheerapparaten*

3. Een trend die verder bijdraagt aan een inperking van de variatie in het werk is de toenemende outsourcing in verschillende sectoren. Ondersteunende activiteiten worden steeds vaker afgestoten, waardoor medewerkers zich alleen nog maar concentreren op core-activiteiten. Functie- en taakroulatiemogelijkheden, wenselijk geacht vanuit mentale en lichamelijke overwegingen, worden hierdoor minder.
4. Een laatste trend, gefaciliteerd door moderne informatie en communicatietechnologie, is de flexibilisering van arbeid in ruimte en tijd, waardoor grenzen tussen werk en privé vervagen. De blootstelling aan fysieke belasting tijdens werk en privé gaat daardoor meer en meer op elkaar lijken. Zeker in het geval dat de professionele computergebruiker, zich in zijn vrije tijd ook nog met Internetten en gaming bezig houdt. Dus ook hier: meer (repeterende) arbeid van hetzelfde.

De trends samen leiden ertoe dat mensen minder bewegen en minder spierkracht leveren. Bewegingen die resteren zijn vooral repeterende bewegingen van armen, handen en vingers (vanuit een statische zittend of staande lichaamshouding). Het meest in het oog springende is nog wel de geringe variatie in ons lichamelijk bewegingspatroon (Matthiassen, 2006).

In hoeverre wordt dit betoog ondersteund door cijfers die de gehele beroepsbevolking betreffen? In Figuur 6.3 valt op dat lichamelijk zwaar werk in Nederland zeker nog niet verdwenen is: ongeveer 20% van de werkende bevolking verricht regelmatig zwaar werk en dat percentage is in

de periode van 1996 tot 2002 redelijk constant geweest. Het percentage werkende dat regelmatig werkt met repeterende handelingen is echter hoger en is de afgelopen jaren gestegen van 40 naar 45% (Andries et al., 2004).




*Figuur 6.3 De ontwikkeling van het percentage bevestigende antwoorden (ja, regelmatig) van werkende personen (18 tot 65 jaar) op vragen over zwaar werk, ongunstige houdingen en repeterende handelingen (Andries et al., 2004)*

## 6.3 Gevolgen voor gezondheid en presteren

*Wat betekent dit bewegingspatroon voor ons?*

De negatieve effecten van weinig bewegen en inspannen voor onze gezondheid zijn bekend. Onmiskenbaar zijn de relaties van bewegingsarmoede met obesitas, hart- en vaatziekten, suikerziekte en mentale depressie (US Surgeon General, 1996).
Daarnaast zien we gezondheidsrisico's van repeterende en monotone, arbeid terug in de prevalentiecijfers van nek, schouder en polsklachten (ook wel RSI genoemd).
In tabel 6.1 staan de meest beruchte beroepen voor wat betreft het optreden van RSI. Te zien is dat RSI niet alleen voorkomt in beroepsgroepen, waar veel spierkracht wordt uitgeoefend, zoals bijvoorbeeld bij laders en lossers en metselaars. Ook beroepsgroepen als secretaressen, systeemanalisten en treinbestuurders, waarbij de fysieke inspanning niet hoog is en het werk repeterend en monotoon van aard, zijn in de lijst vertegenwoordigd.

| Beroep/functie | N | %RSI |
|---|---|---|
| loodgieters, fitters, lassers, plaat- en constructiewerkers | 215 | 38 |
| laders, lossers, inpakkers, grondwerk- en kraanmachinist | 149 | 36 |
| adm. beroepen, namelijk: secretaressen, typisten, | 380 | 36 |
| metselaars, timmerlieden, en andere bouwvakkers | 440 | 34 |
| statistici, wiskundigen, systeemanalisten, ICT-functies | 258 | 33 |
| transportberoepen: buschauffeurs, treinbestuurders | 86 | 33 |
| overige ambachtelijke en industriële beroepen | 591 | 32 |
| boekhouders, kassiers, e.d. | 329 | 32 |
| overige commerciële beroepen | 388 | 31 |
| ambachtelijke en industriële beroepen | 99 | 31 |
| kleermakers, kostuumnaaisters, stoffeerders, confectiem. | 58 | 31 |
| huisbewaarders, schoonmaakpersoneel | 216 | 31 |
| drukkers en verwante functies | 120 | 31 |

*Tabel 6.1 Beroepen met de hoogste RSI-prevalenties (gedefinieerd als 'regelmatig of langdurig een of meer werkgerelateerde klachten aan nek, schouder, arm/elleboog en/of pols/hand in afgelopen 12 mnd.'). Bron: TNO Arbeidssituatie Survey; resultaten van steekproeven in 2000, 2002 en 2004 zijn opgeteld (Heinrich & Blatter, 2005)*

Uit een systematische review van epidemiologische studies kwam men tot de conclusie, dat het voorkomen in het werk van zowel repeterende bewegingen als krachtuitoefening een toename van het risico op RSI-klachten tot gevolg heeft (NRC/Institute of Medicine, 2001). Wanneer repeterend bewegen in combinatie met hoge kracht voorkomt op het werk dan is er een extra verhoogd risico op RSI (tabel 6.2). Maar let op: ook door repeterende bewegingen in het werk zonder uitoefening van kracht neemt het risico toe en wel met een factor 2,3 tot 8,8 (schattingen van de verschillende studies lopen uiteen). Op zijn minst dus een verdubbeling van het risico op het ontstaan van RSI bij relatief licht, repeterend werk.

| | N | Extra risico (range) |
|---|---|---|
| repeterende bewegingen (hoog vs. laag) | 8 | 2,3-8,8 |
| krachtuitoefening (hoog vs. laag/geen) | 3 | 1,8-9,0 |
| repeterende bewegingen en krachtuitoefening | 2 | 15,5-29,1 |

*Tabel 6.2 Extra risico op RSI door krachtuitoefening en repeterende bewegingen. N is aantal studies dat de relatie heeft onderzocht. (National Research Council and Institute of Medicine, 2001; Bongers, 2003)*

Wat verder uit onderzoek naar voren komt, is dat psychologische stress niet de primaire oorzaak lijkt, maar wel lijkt bij te dragen aan een verdere verhoging van het risico op RSI, vooral hoge werkeisen en gebrek aan regelmogelijkheden (Bongers, 2003).

### *Ontstaan van nek en schouderklachten*

De meest voorkomende klachten die onder de parapluterm RSI vallen, zijn de nek- en schouderklachten (Walker-Bone, 2003). Aan deze klachten liggen vooral spieraandoeningen ten grondslag. Een voor de hand liggende vraag is: hoe kunnen spieren die nauwelijks kracht hoeven te leveren, aangedaan raken?

In de literatuur wordt een aantal hypothesen opgeworpen. Deze omvatten de opeenhoping van Ca2+-ionen in spiervezels, beperkingen in de doorbloeding door intra-musculaire druk tijdens spieractiviteit en spierbeschadigingen ten gevolge van afschuifkrachten in de spier. Een ander hypothese is de Assepoester-hypothese (Hägg, 1991). De kern van de Assepoester-hypothese betreft een fysiologisch principe omtrent de volgorde waarin spiervezels geactiveerd worden. Dit principe luidt dat, als er weinig spierkracht nodig is, het altijd de zogenaamde type I spiervezels zijn, behorend tot kleine motorische eenheden, die als eerste geactiveerd worden. Andere spiervezels worden daarbovenop pas geactiveerd als er een hoger krachtsniveau gevraagd wordt, niet eerder. Voor laag-intensieve arbeid, waarbij de kracht nooit hoger wordt, betekent dit dat het altijd dezelfde kleine motorische eenheden zijn die, van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat het werk moeten opknappen (net als Assepoester). De verklaring voor het ontstaan van spieraandoeningen bij laag-intensieve arbeid zal hem niet in een van de hypothesen zitten maar eerder in een combinatie van de verschillende hypotheses (Visser & Van Dieën, 2006).
Een fysiologisch verschijnsel aangemerkt als voorloper van spieraandoening in de nek- en schouderregio ten gevolge van langdurig, monotoon en repeterende arbeid, is spiervermoeidheid (o.a. Takala, 2002). Recent onderzoek toont objectief aan dat spiervermoeidheid ook inderdaad optreedt in werksituaties waarbij spieren niet zwaar, maar wel voortdurend en monotoon belast worden (Bosch et al., 2006). Vanuit gezondheidkundige overwegingen lijkt het dus zinvol spiervermoeidheid te beperken: indien we ervoor zorgen dat de spieren niet of slechts in beperkte mate vermoeid raken tijdens de werkdag of werkweek, dan zouden we het ontstaan van nek en schouderklachten bij repeterend werk grotendeels kunnen voorkomen.
Ook vanuit het perspectief van de arbeidsprestatie lijkt het relevant vermoeidheid te beperken, in fysiek maar ook in mentaal opzicht. Dat fitte werknemers meer en beter presteren dan vermoeide werknemers klinkt plausibel. Divers onderzoek lijkt bijvoorbeeld ook aan te tonen dat vermoeidheid leidt tot meer fouten en ongevallen (Swaen et al., 2003).
Door het voorkomen van vermoeidheid en dus het fit houden van werknemers over de gehele dag moet het mogelijk zijn tegelijkertijd werknemers gemotiveerd, gezond en productief te houden. De vraag is natuurlijk hoe?

## 6.4 *Vermoeidheidsbeperking of fitheidbevordering?*

De meest voor de hand liggende methode om vermoeidheid te beperken, is het verlagen van de intensiteit van de lichamelijke belasting, met andere woorden het verlagen van de spierkracht die nodig is voor de taakuitvoering. Door middel van verschillende ergonomische maatregelen (werkplekinrichting, gereedschapontwerp, procesherinrichting) is in veel arbeidssituaties waar sprake is van fysiek zware taken of risicovolle werkhoudingen, nog steeds veel winst te halen.

Echter, in vele arbeidssituaties is, al dan niet onder invloed van de eerder genoemde trends, de zwaarte van het werk al drastisch teruggebracht. De oplossing kan daar dus niet liggen in het verlagen van de belastingsintensiteit. Zeker met de Assepoesterhypothese voor ogen, die stelt, dat hoe laag die belasting ook wordt, er altijd een specifieke groep spiervezels is die overbelast zal raken. Wat eerder kan helpen is het beperken van de blootstellingduur of het aanbieden van meer herstelmogelijkheden tijdens het werk. Dat laatste kunnen we doen door het aanbieden van extra pauzes, het verlagen van het werktempo en taakroulatie. Kortom, bij repeterende, relatief lichte, arbeid ligt de preventieve aanpak van vermoeidheid primair in het ingrijpen in het tijdspatroon van belasting en niet primair in een verdere verlaging van de intensiteit van belasting.

Bovenstaande opmerking wordt ondersteund door verschillende studies naar effecten van pauzeschema's. Bergqvist et al. (1995) bestudeerden bij 350 computergebruikers het optreden van nek- en schouderklachten en daarbij een groot aantal organisatorische en ergonomische factoren op het werk. Het bleek dat computergebruikers die op de een of andere wijze beperkt waren in het nemen van regelmatige pauzes, twee tot drie keer meer last hadden van nek- en schouderklachten in vergelijking tot computergebruikers die daarin niet beperkt werden.
Er is ook een groeiend aantal studies dat aangeeft dat de ervaren vermoeidheid in de nek en schouders (dat zich normaliter ontwikkelt over de werkdag) beperkt blijft, als er vaker gepauzeerd wordt dan gebruikelijk (o.a. Thé et al., 1999; Galinsky et al., 2000; Dababneh et al., 2001; Looze et al., 2004). In deze studies gaat het om enkele extra pauzes in de orde van vijf tot vijftien minuten. Opvallend is dat ook micropauzes (in de orde van dertig seconden om de twintig minuten) kunnen leiden tot minder lokaal ervaren ongemak (McLean et al., 2001).
Een waarschuwing gaat nog uit van een opvallende prospectieve studie, waarbij inpaksters een jaar lang gevolgd werden (Veiersted, 1993). In deze studie werd het activatieniveau van schouderspieren gemeten, tijdens het inpakwerk en ook tijdens opgelegde pauzes. Binnen een jaar tijd ontwikkelde zich bij 13 van de 21 inpaksters nek- en schouderklachten. Het verschil tussen de vrouwen die wel of geen klachten kregen, zat hem niet in de spieractivatie tijdens het werk, maar wel in de spieractivatie tijdens de pauze. De nek- en schouderklachten ontstonden vooral bij de vrouwen met de hogere spieractiviteit in de pauzes. Het is dus van belang dat spieren in de pauze goed tot rust komen. Dat dit ook gebeurt met het opleggen van pauzes is echter geen wet van Meden en Perzen.
Als tijdig en frequent pauzeren zinnig is, dan is de volgende vraag: hoe lang en hoe vaak? Hier is het erg lastig om op grond van de literatuur tot een richtlijn te komen. Terwijl Balci en Aghazadeh (2003) aangeven dat meer frequente pauzes van vijf minuten te prefereren zijn boven minder frequente pauzes van tien minuten, geven Thé et al. (1999) juist aan dat pauzes langer moeten duren dan vijf minuten. Een derde studie concludeert dat pauzes in de middag langer moeten zijn dan in de ochtend (Boucsein & Thum, 1997).

In relatie tot de arbeidsprestatie kunnen we stellen dat het de realiteit is dat over meer pauzes door leidinggevenden doorgaans niet gejuicht wordt. Dat is misschien jammer: in de meeste studies naar effecten van extra pauzes op de productiviteit, wordt geen enkel nadelig effect gevonden (ondanks de afgenomen werktijd) (o.a. Dababneh et al., 2001). In enkele studies wordt zelfs een hogere output bij meer pauzetijd gevonden (Thompson, 1990). Kennelijk is het zo dat extra pauzes ervoor kunnen zorgen, dat men langer fit blijft over de dag en dat men daardoor harder gaat werken in de tijd dat men werkt of dat men minder fouten maakt. Het verlies aan werkelijke werktijd wordt dan gecompenseerd.

Taakroulatie vormt een andere optie, waarmee we de monotone, eenzijdige belasting kunnen doorbreken en lichaamsstructuren kunnen laten herstellen. Voorwaarde hierbij is dat tijdens de verschillende taken waarover gerouleerd wordt, verschillende spieren worden belast en niet steeds dezelfde. Dit kan nog wel eens een probleem vormen in bedrijven waar al het werk qua belasting toch sterk op elkaar lijkt. Positieve effecten worden in Zweeds onderzoek gemeld van taakroulatie, waarbij assemblagewerk wordt afgewisseld met het tillen van zware dozen. Fysiek zwaar werk dus als middel om het ontstaan van ongemak in de nek en schouders tegen te gaan (Matthiassen et al., 1998).

## 6.5 Conclusie

Bij de organisatie en inrichting van werkprocessen (taakverdeling, werk-rustverdeling, werkplek-inrichting, etcetera) is het zinvol om rekening te houden met de mogelijke vermoeidheids-ontwikkeling van werknemers. Door vermoeidheid uit te stellen en medewerkers langer fit te houden, kan het mes aan twee kanten snijden: meer comfort, minder klachten en meer prestaties. Onderstaand praktijkvoorbeeld bevestigt deze stelling.

*Praktijkvoorbeeld: slim pauzeren*

*Voor veel productiebedrijven is het een uitdaging om in te spelen op verwachte en onverwachte fluctuaties in de marktvraag. Bij de productie van scheerapparaten bij Philips DAP in Drachten is er vooral in het najaar een periode waarin tijdelijk meer output wordt gevraagd. Ook hier is de vraag, hoe de volumeoutput tijdelijk te verhogen op een kosteneffectieve manier? Het vergroten van het aantal productielijnen of werkplekken in een lijn of het inzetten van extra ploegen zijn daarbij ingrijpende en kostbare opties.*

*In een studie bij Philips DAP zijn de effecten van een veel goedkopere oplossing bestudeerd (De Looze et al., 2004). In een productielijn bestaande uit twaalf werkplekken voor twaalf medewerkers was men gewend vijf maal per dag (in totaal gedurende 70 minuten) met het hele team te pauzeren. In deze nulsituatie stond de productie stil. Een nieuw pauzeschema werd geïntroduceerd waarbij de twaalf werkplekken afwisselend door veertien mensen werden bezet. Tijdens vier van de vijf pauzes werd in koppels gepauzeerd waarbij het ene koppel steeds het andere koppel in de lijn afloste.*

*De pauzetijd per medewerker was hoger in de nieuwe situatie namelijk 85 minuten. De lijn viel daarentegen slechts 30 minuten per dag stil (namelijk in de lunchpauze die nog wel als team werd genoten). In de nieuwe situatie bleven de medewerkers fitter gedurende de dag. De algemene vermoeidheid die men aan het eind van de dag rapporteerde was minder met de nieuwe wijze van pauzeren. Bovendien ervoer men minder lichamelijk ongemak in de nek en schouders. Tegelijkertijd bleek de output 16% hoger. Slechts tendele kon dit verklaard worden uit de langere productietijd (minder stilstand van de lijn). Ook bleek dat de medewerkers, op het moment dat ze in de lijn werkten, een hoger (niet opgelegd!) werktempo aanhielden.*

## Referenties


ANDRIES F, HOUTMAN I, HUPKENS C. Kerncijfers arbeid. In: Houtman ILD, Smulders PGW, Klein Hesselink DJ, eds. Trends in Arbeid 2004. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.

BALCI R, AGHAZADEH F. The effect of work-rest schedules and type of task on the discomfort and performance of VDT users. Ergonomics 2003; 46: 455-465.

BERGQVIST U, WOLGAST E, NILSSON B, VOSS M. Musculoskeletal disorders among visual display terminal workers: individual, ergonomic, and work organizational factors. Ergonomics 1995; 38: 763-776.

BONGERS P. Maak werk van RSI. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam, 2003. Inaugurale rede.

BOSCH T, LOOZE MP DE, DIEËN JH VAN. Development of fatigue and discomfort in the upper trapezius muscle during light manual work. Ergonomics 2007; 50: 161-177.

BOUCSEIN W, THUM M. Design of work/rest schedules for computer work based on psychophysiological recovery measures. International Journal of Industrial Ergonomics 1997; 20 (1): 51-57.

DABABNEH, AJ, SWANSON N, SHELL RL. Impact of added rest breaks on the productivity and well being of workers. Ergonomics 2001; 44: 164-174.

GALINSKY TL, SWANSON NG, SAUTER SL, HURRELL JJ, SCHLEIFER LM. A field study of supplementary rest breaks for data entry operators. Ergonomics 2000; 43: 622-638.

HÄGG G. Lack of relation between maximal force capacity and muscle disorders caused by low level static loads. A new explanation model. In: Quinnec Y, Daniellou F, eds. IEA: Volume I. Taylor and Francis, Paris, 1991: 9-11.

HEINRICH J, BLATTER B. RSI-klachten in de Nederlandse beroepsbevolking. Tijdschrift Sociale Gezondheidszorg 2005; 83(1): 16-24.

LOOZE MP DE, RHIJN JW VAN. The incorporation of time aspects in work system design for a more productive and healthy assembly. In: Fallon EF, Karwowski W, eds. Proceedings of the 8th International Conference of Aspects of Advanced Manufacturing: Agility & Hybrid Automation (HAAMAHA). 2004: 140-151.

MATTHIASSEN SE, TURPIN-LEGENDRE E. Reduction of isometric shoulder elevation fatigue by periods of increased load. Helsinki (Finland): PREMUS-ISEOH, 1998.

MATTHIASSEN SE. Diversity and variation in biomechanical exposure: what is it and why would we like to know? Applied Ergonomics 2006; 37: 419-428.

MCLEAN L, TINGLEY M, SCOTT RN, RICHARDS J. Computer terminal work and the benefit of microbreaks. Applied Ergonomics 2001; 32: 225-237.

NATIONAL RESEARCH COUNCIL AND INSTITUTE OF MEDICINE. Musculo-skeletal Disorders and the Work Place: Low Back and Upper Extremities. Washington DC: National Academy Press, 2001.

RHIJN JW VAN, LOOZE MP DE, TUINZAAD GH, GROENESTEIJN L, GROOT MD DE, VINK P. Changing from batch to flow assembly in the production of emergency lighting devices. International Journal for Production Research 2005; 43: 3687-3701.

SWAEN GM, LG VAN AMELSVOORT, U BULTMAN, KANT IJ. Fatigue as a risk factor for being injured in an occupational accident: results from the Maastricht Cohort Study. Occup Envir Med. 2003; 60 (1): 88-92.

TAKALA EP. Static muscular load, an increasing hazard in modern information technology. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health 2002; 28: 211–213.

THÉ KH, DOUWES M, BONGERS PM. Kort en vaak pauzeren ter preventie van RSI. Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde 1999; 7: 116-121.

THOMPSON DA. Effect of exercise breaks on musculoskeletal strain among data-entry workers: a case study. In: Sauter SL, Dainoff M, Smith M, eds. Promoting health and productivity in the computerized office: models of successful ergonomic interventions. London: Taylor and Francis, 1990: 118-127.

US SURGEON GENERAL. Surgeon General's report on physical activity and health. JAMA 1996; 276: 522.

VEIERSTED KB, WESTGAARD RH, ANDERSEN P. Electromyographic evaluation of muscular work pattern as a predictor of trapezius myalgia. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health 1993; 19: 284-290.

VISSER B, DIEËN JH VAN. Pathophysiology of upper extremity muscle disorders. Journal of Electromyography and Kinesiology 2006; 16: 1–16.

WALKER-BONE KE, PALMER KT, READING I, COOPER C. Soft-tissue Rheumatic disorders of the neck and upper limb: prevalence and risk factors. Seminars in Arthritis and Rheumatism, 2003; 33: 185-203.

# 7. Balans van twee decennia kwaliteit van de arbeid

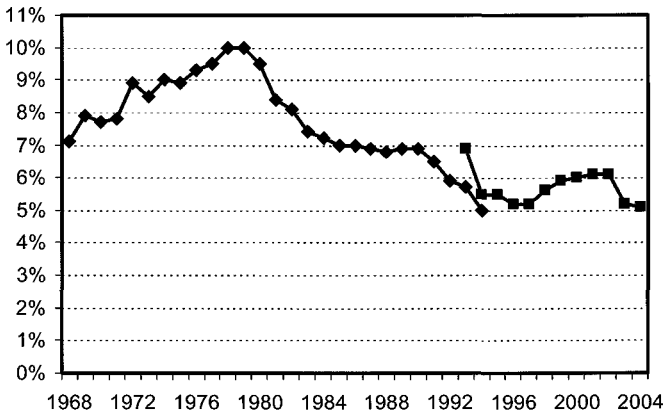
**Peter G.W. Smulders**

## 7.1 *Inleiding*

In dit hoofdstuk wordt teruggekeken op ontwikkeling in de kwaliteit van de arbeid gedurende de laatste decennia. Ook wordt voorzichtig vooruitgekeken. We concentreren ons op de kwaliteit van de arbeid zelf, maar beschouwen eerst het ziekteverzuim dat overigens maar ten dele een indicator is van de kwaliteit van de arbeid.

## 7.2 *Ontwikkeling in verzuim en werkdruk*

Onheilspellende onderzoeksresultaten doen het goed in de pers. In de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw stonden de thema's ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid daar garant voor. Regelmatig kon men berichten in de media terugvinden van het toenmalige NIPG-TNO en het CBS over het stijgende verzuim. In het begin van de jaren tachtig begon het hoge ziekteverzuim en het voortdurend groeiende WAO-volume de politiek zorgen te baren. Het verzuimpercentage was in Nederland in die tijd opgelopen tot bijna tien procent (Figuur 7.1[2]), anderhalf tot twee maal zo hoog als in onze beide buurlanden.



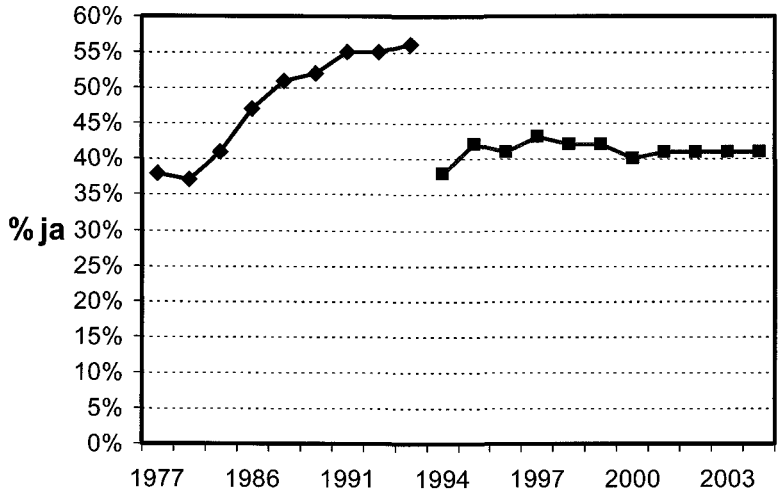

*Figuur 7.1 Verzuimpercentage in Nederland 1968-2004 (Bron: 1968-1994: TNO; 1993-2004: CBS)*

[2] Voor de periode 1968-1994: de verzuimcijfers van 200 grotere bedrijven, wekelijks verzameld door TNO en periodiek gepubliceerd door CBS. Vanaf 1993: verzuimcijfers die het CBS vergaarde via de BOA (de Branche Organisatie van Arbodiensten). Beide reeksen omvatten de zwangerschapsgevallen. Vanaf 2002 begon het CBS met de Nationale Verzuimstatistiek (CBS-NVS). Bronnen: ziekteverzuimgegevens van zes grote arbodiensten, werknemers- en verzuimgegevens van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), persoonsgegevens uit de Gemeentelijke Basisadministratie (GBA) en werknemersgegevens van het CBS.

Het percentage arbeidsongeschikten in de beroepsbevolking was in de periode 1972-1980 bovendien opgelopen van vijf tot tien procent. In de jaren 1990-1992 bereikte dit percentage zijn top met ruim elf procent. Dus toen waren 11 op de 100 werkenden in de WAO terecht gekomen. Het arbeidsongeschiktheidsprobleem ging de politieke verhoudingen pas echt domineren in het begin van die jaren negentig. Het werd het centrale thema voor het laatste kabinet-Lubbers (1989-1994). De politiek zocht naar draagvlak voor ingrepen. Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid werden een nieuwe sociale kwestie.

Hoe is de actuele situatie? Er is prikkelwetgeving ingevoerd, waardoor bedrijven tegenwoordig bij verzuimgevallen tot een maximum van twee jaar zelf loon moeten doorbetalen. Hierdoor zijn bedrijven ook veel attenter geworden op het voorkomen van verzuim, strenger in het accepteren van verzuimgevallen en alerter om verzuimende werknemers weer te integreren in het arbeidsproces. Het verzuim is in Nederland in de laatste twee decennia dan ook verminderd van 8-10 procent tot 4-5 procent (zie ook Geurts & Smulders, 2007, in druk; Smulders, 2007, in druk).

In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw kwam het thema werkdruk en werkstress in de aandacht. Hoewel weinig dat zich heden ten dage zullen realiseren, is de werkdruk vooral in de jaren '80 in Nederland sterk opgelopen, zie figuur 7.2. Nederland kwam toen uit een soort 'laisser-faire' werkklimaat waarin veel geduld werd wat tegenwoordig ondenkbaar is. Met name het verzuimklimaat was lankmoedig. Verzuimcontrole was iets dat niet besproken kon worden. Uitzieken stond voorop, het werk niet te snel hervatten, liefst pas de volgende maandag maar weer eens voorzichtig gaan beginnen. Vakbonden, bedrijfs- en verzekeringsartsen en sociaal-wetenschappelijke onderzoekers waren met name de verdedigers van die normen en waarden.




*Figuur 7.2 In een hoog tempo werken, 1977-2004 (Bron: CBS/DLO & CBS/POLS)*

Er is redelijk wat bekend over de ontwikkelingen in werkdruk in Nederland, dank zij de surveys van het Centraal Bureau voor de Statistiek (DLO- Doorlopend Leefsituatie Onderzoek en POLS-Permanent Onderzoek Leefsituatie, zie Frenken, 2005). Figuur 7.2 laat zien dat in de jaren 1990-

1997 de tempodruk onder de Nederlandse werkzame beroepsbevolking zijn hoogtepunt bereikte. In 1980 antwoordde 37 procent van de werkenden bevestigend op de vraag of men in een hoog tempo diende te werken. In 1993 was dat cijfer opgelopen tot 56 procent, dus bijna zo'n twintig procent hoger. In 1994 werd door het CBS over gegaan van een 5-puntsschaal naar een 3-puntsschaal bij de beantwoording van dezelfde vraag. Vandaar dat er op dat moment een trendbreuk ontstond. We zien na 1994 opnieuw een lichte stijging in de werkdruk tot 1997 en daarna een lichte daling en stabilisatie.

Het Nederlandse arbeidsbestel is de laatste 25 jaar enorm veranderd. De landbouw werd in omvang gemarginaliseerd. Ook de industrie kromp in, zo sterk zelfs dat de zorgsector en de industrie elkaar in omvang niet veel meer ontlopen. Het merendeel van de Nederlanders werkt in de handel, de horeca, de zorg en de zakelijke en financiële dienstverlening. Daarmee is een deel van het fysiek zware werk weggevallen. Maar computerisering is er voor in de plaats gekomen. Volgens de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2005 en 2006 (zie Houtman et al., 2006; Smulders et al. , 2007) werkt bijna tachtig procent van de Nederlandse werknemers een uur of meer per dag met de computer. Ook zijn de 'contacten met klanten' – doordat meer en meer mensen in de zorg, het onderwijs en de dienstverlening werken – toegenomen. En die klantcontacten kunnen nogal eens gepaard gaan met intimidatie en agressie. Volgens de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2005 en 2006 (zie Van den Bossche et al., 2007) wordt zo'n 25 procent van alle werknemers wel eens geïntimideerd door klanten (patiënten, passagiers, leerlingen, etc.).
Verder zijn we steeds korter – maar intensiever, zie de werkdruk - gaan werken. Het gemiddelde contractuele dienstverband is nu 31 uur per week (zie eveneens de NEA 2006). Het aantal fulltime jobs is volgens het CBS minder in aantal dan de parttime en flexibele jobs samen.
Kortom, de laatste 25 jaar is er een intensivering van de het werk tot stand gekomen: in kortere werktijden moet met grotere aandacht, vaak gecomputeriseerd werk verzet worden.

## 7.3 Noodklok?

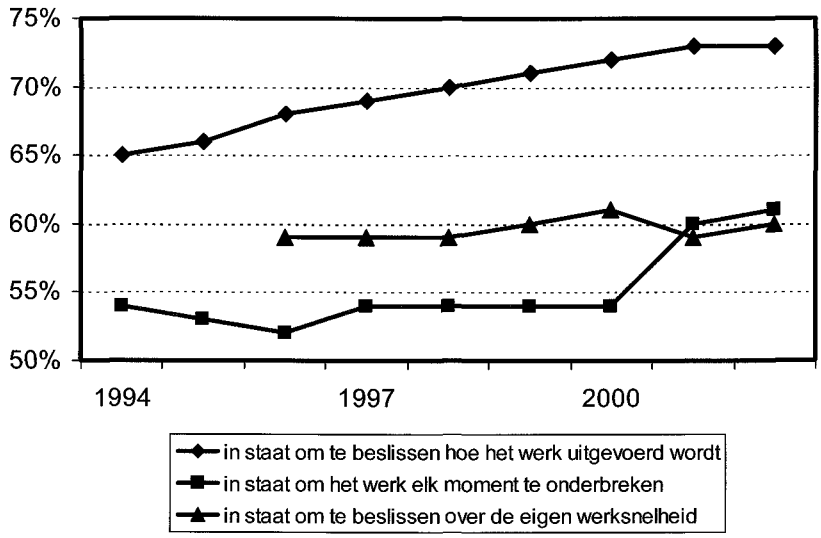
Niet zo lang geleden is de noodklok opnieuw geluid. Dit maal door filosofen, die vaak wel een fijne neus hebben voor ontwikkelingen in de maatschappij, hoewel ze de empirische feiten niet altijd bij de hand hebben. 'Managers ondermijnen de beroepseer van werknemers', meent filosoof Dorien Pessers in de Volkskrant van 23 juni 2005. Daarmee zette zij een vervolgstap in de actie tegen de managers, die eerder geïnitieerd werd door collega-filosoof Ad Verbrugge in de NRC. Samen met Gabriël van den Brink, ook filosoof, redigeerden ze het boek 'Beroepszeer' dat in 2005 verscheen (Van den Brink et al., 2005).
De filosofen verzetten zich tegen de regelzucht, de controlesystemen en het opgeblazen jargon van de managers, de organisatieadviseurs en de centrale overheid. Ze stellen aan de kaak dat een werknemer zich niet meer op zijn kerntaak kan richten, maar tevens moet verkopen, coachen, verslagleggen, tijdschrijven, etc. Ze hekelen het jargon, waarin het gonst van termen als innovatie, prestatiecontracten, procedures, protocollen, tijdschrijfverplichtingen, communicatie, etc.

Met name in de dienstensector waaronder de zorg en het onderwijs zal men dit alles herkennen en zal men zich er inderdaad aan ergeren. Maar heeft dat nou echt – zoals Dorien Pessers stelt - de beroepseer, beroepsvreugde, de autonomie van de werkenden in Nederland langzaam maar zeker vernietigd? Door 'het zinloze geweld van de procesmanagers', zoals Ad Verbrugge het nog bonter stelde. Dat zijn zwaar aangezette aantijgingen, die om sterke onderbouwing vragen. Natuurlijk hebben Pessers, Verbrugge en Van den Brink wel een punt, maar werkt het ook echt zo door op de werkvloer, als ze stellen? Laten we eens kijken naar hetgeen betrouwbare en representatieve sur-

veycijfers van het CBS over de laatste tien jaren zeggen. Het CBS voerde in deze periode jaarlijks het Permanente Onderzoek Leefsituatie (POLS) uit onder een grote en representatieve steekproef van werkenden. Het gaat hier om de beste lange termijn cijfers die er in Nederland te vinden zijn.

We lopen een paar belangrijke indicatoren langs, die van belang zijn voor de stelling van Pessers en collega's. Wat blijkt? De werkdruk is in Nederland, zoals in vele andere Europese landen de laatste twee decennia inderdaad stevig gestegen. Maar ook blijkt – zoals beschreven - dat de werkdruk sinds 1995-96 stabiliseert. De grootste stijging vond plaats in de jaren tachtig toen de managers en hun bedilzucht nog niet echt op stoom gekomen waren. En de stijging vond niet alleen in Nederland plaats maar in alle EU-landen, met name in Groot-Brittannië en Scandinavië. Die stijging had niets van doen met de bedilzucht van de managers, maar met de mondialisering en de toenemende concurrentie. Men kan van dit alles dus moeilijk de managers en hun systemen en hun jargon de schuld geven. Hun systemen hebben in essentie kwaliteitsverbetering tot doel gehad, zodat de concurrentiestrijd overleefd zou worden.

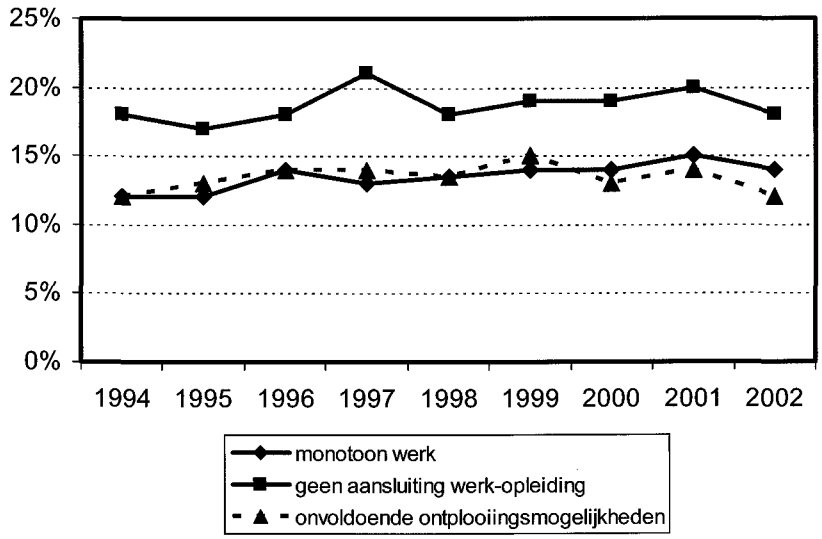
Nog belangrijker voor de stelling van de filosofen is hoe het met de autonomie in het werk is gesteld. Dan blijkt precies het tegendeel van wat Pessers en collega's beweren. Sinds medio jaren negentig neemt de autonomie van de werknemers in Nederland namelijk grosso modo toe (zie figuur 7.3). We hebben deze trends getest op significantie. Dan blijkt eveneens dat als leeftijd, geslacht, opleiding, etc. onder controle worden gehouden, de ontwikkelingen in autonomie in het werk tussen 1994 en 2002 zeer significant toegenomen zijn (p< ,000). Mensen zijn dus steeds meer in staat om zelf te beslissen hoe het werk wordt uitgevoerd, om te beslissen over de werksnelheid en om te beslissen over op welk moment men het werk zou willen onderbreken. Kortom: de Nederlandse werknemer is steeds meer een zelfstandige geworden met een grote mate van beslissingsbevoegdheid.




*Figuur 7.3 Trend in autonomie in het werk in Nederland 1994-2002 (% meestal)*

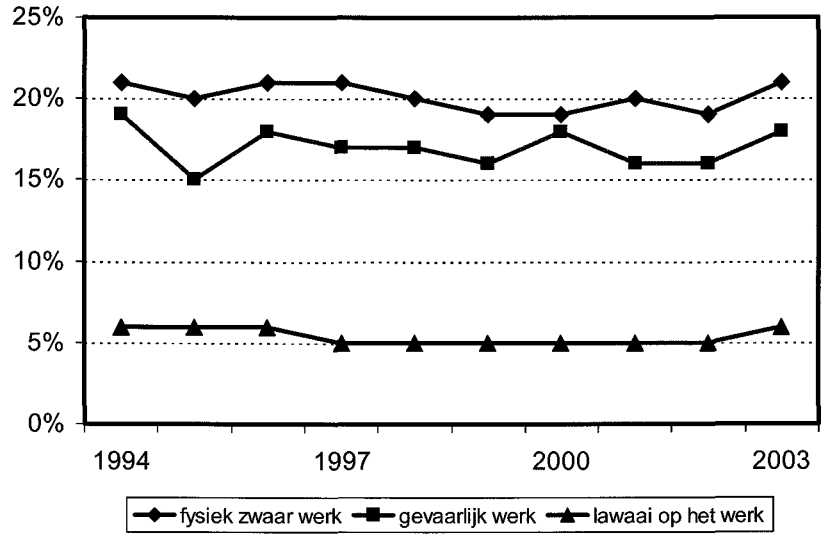
Interessant is dat in Denemarken eenzelfde trend geconstateerd is. Hermann Burr et al. van het Deens Arbeidsinstituut constateerden dat in de periode 1990-2000 de autonomie van de werken-

den significant toegenomen was (Burr et al., 2003). Arbeidsdeskundigen erkennen en herkennen dat ook. Nederlandse werknemers hebben nog nooit zo'n goede opleiding gehad. Er wordt veel van ze geëist: meer klantvriendelijkheid, meer letten op kwaliteit, tempo er in houden, in sommige sectoren inderdaad tijdschrijven, etc. En werknemers zijn daar alleen maar voor te vinden als de werkomstandigheden goed zijn, de beloning naar behoren is en ze in hun zelfstandigheid gerespecteerd worden. De stijgende autonomie is dus een begrijpelijke ontwikkeling. Stress-deskundigen die het werk van de Amerikaan Robert Karasek bestudeerd hebben, weten ook dat zelfstandigheid in het werk de werkdruk draaglijk en verteerbaar maakt. Zonder zelfstandigheid in het werk zou werkdruk veel eerder tot burnout en ziekteverzuim leiden.
En hoe heeft de inhoud van het werk zich ontwikkeld volgens de CBS-cijfers? Figuur 7.4 toont de cijfers. Als die getoetst worden, dan blijken de trends weinig significant te zijn, er is dus weinig verschil in monotonie, etc tussen 1994 en 2002. Dit is een opmerkelijk resultaat dat extra onderzoek waard is. Hoe komt bijvoorbeeld het dat de monotonie in het werk niet verminderd is? Is de lopende band van het industriële tijdperk als het ware vervangen door de discipline die de computer oplegt in het dienstverlenende tijdperk? Is monotonie in sommige sectoren wel gedaald en in anderen niet?



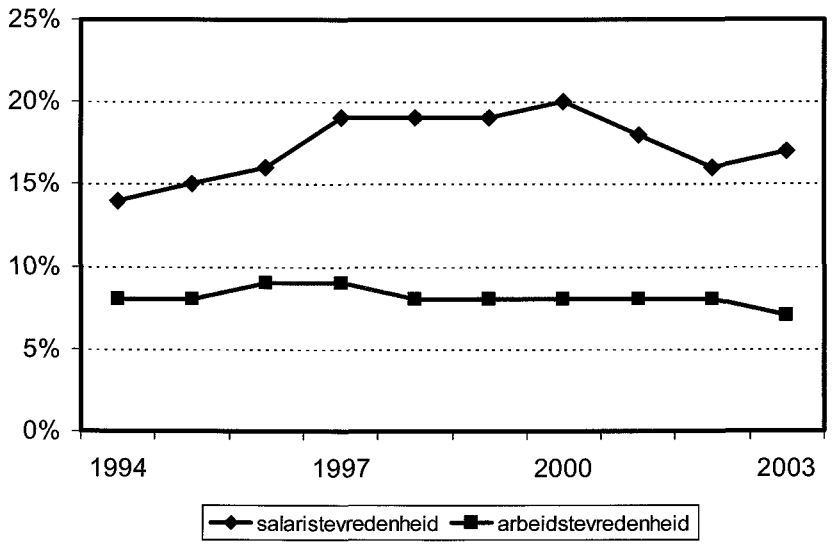

*Figuur 7.4 Trend in de inhoud van het werk in Nederland 1994-2002 (% ja)*

Zo ook zijn er geen significante verschillen tussen 1994 en 2002 wat betreft zwaar werk, gevaarlijk werk en lawaai op het werk (zie Figuur 7.5). De arboconvenanten die in die periode tot stand zijn gebracht tussen werkgevers en vakbonden, op initiatief van het ministerie van SZW, hadden in 2002 dus nog een waarneembaar effect. In Canada werd overigens wel een daling geconstateerd in zwaar werk in de periode 1995-2001 (Shannon, 2006). Ook dit thema vraagt nader onderzoek. Waar is het zware werk verminderd en waar niet? En speelt de computerisering een rol in het niet-verdwijnen van het zware werk?



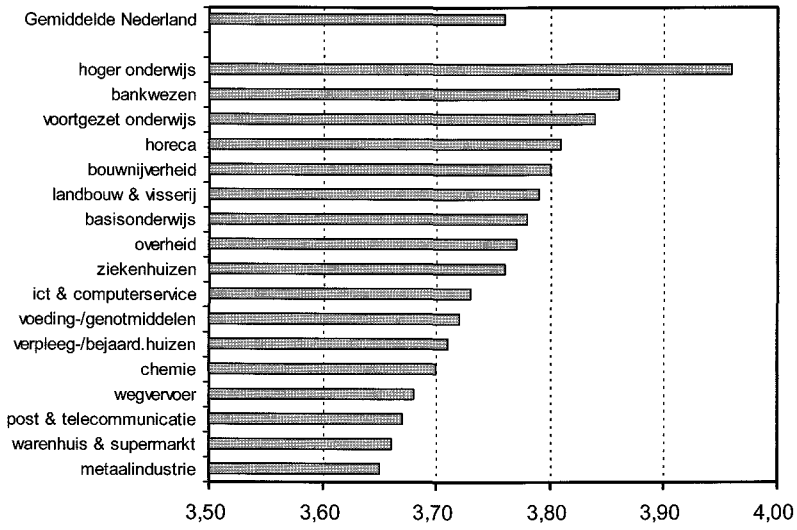

*Figuur 7.5 Trend in fysiek zwaar werk in Nederland (% vaak)*

En de arbeidstevredenheid dan, die volgens Pessers et al. onder druk ligt van de op hol geslagen managers? De arbeidstevredenheid ligt al jaren rond de 90 procent (zie Figuur 7.6). Dus negen op de tien werknemers zegt tevreden te zijn met het werk dat ze doen. De laatste jaren is daarin geen enkele daling of stijging waar te nemen. De salaristevredenheid lijkt te stijgen en dalen met de conjuncturele veranderingen




*Figuur 7.6 Trend in werk- en salaristevredenheid in Nederland (% niet tevreden)*

En de sector die volgens Pessers, Verbrugge en Van den Brink het meest te lijden heeft onder de managerscultuur en de regels en oekazes van de overheid – het onderwijs – scoort zowaar bovengemiddeld, als het gaat om arbeidstevredenheid (zie figuur 7.7, welke gebaseerd is op gegevens van 11.000 werkenden uit de TNO Arbeidssituatie Survey, 2000-2004).




*Figuur 7.7 Arbeidstevredenheid in Nederland (bron: TAS 2000-2002-2004; 1 = zeer ontevreden, 5 = zeer tevreden)*

De echte ontevredenheid zit veel meer in de industriële bedrijfstakken en het vervoer, waar waarschijnlijk de bedoelde managerscultuur en de regelzucht van de overheid het minst voelbaar is. Arbeidstevredenheid heeft kennelijk met heel andere zaken te maken dan met de regelzucht en het verschrikkelijke jargon dat onze managers de laatste tien jaar uitslaan. In werkelijkheid gaat het om interessant, gevarieerd en uitdagend werk.

Pessers heeft heimwee naar de jaren zestig en zeventig, naar de tijd waarin 'humanisering van de arbeid' volgens haar nog centraal stond. Maar dat was wel de tijd van de hoogopgeleide vrijgestelden, die kwamen en gingen als het hun uitkwam, zonder enige verantwoording af te hoeven leggen via tijdschrijfsystemen. Het was ook de tijd dat het verzuim rond de tien procent schommelde, deels omdat er nog veel gewerkt werd onder zware fysieke werkomstandigheden in de industrie, de bouw en de landbouw, maar deels ook omdat aanwezigheidscontrole nog een besmette term was. Het was ook de tijd waarin de Nederlandse wetenschap een stuk minder mee deed in internationale tijdschriften, omdat er geen prestatie-eisen waren. Willen we terug naar deze tijd, omdat managers en organisatieadviseurs doorslaan in hun jargon, systemen en peptalk? Het lijkt me niet.

## 7.4 Samenvattende terugblik

Hoewel de werkdruk in Nederland het laatste decennium wat gestabiliseerd is, ligt het op een veel hoger niveau dan in de jaren zeventig van de vorige eeuw. Ten tweede kan vastgesteld worden dat de autonomie van de Nederlandse werkende stevig toegenomen is. Dit kan als een tegenwicht beschouwd worden tegen de verhoogde werkdruk. Ten derde moeten we – weinig spectaculair – concluderen dat veranderingen soms langzamer gaan dan we – in de waan van de dag - denken. Men denke hierbij aan de inhoud van het werk en de arbeidstevredenheid. Ten vierde lijken veranderingen in de sociale zekerheid (verzuim en arbeidsongeschiktheid) meer te maken te hebben met regelgeving rond prikkels en dergelijke dan met arbeidsomstandigheden. Ten vijfde lijken grote verschuivingen in bedrijfstakken en bedrijfssectoren van grote invloed geweest te zijn. Zoals vermeld is de landbouw gedecimeerd en de industrie teruggebracht tot de omvang van de zorgsector. Nederlanders werken tegenwoordig grotendeels in de dienstensector. Ze hebben daarbij minder te maken met fysiek zwaar werk en veel meer met computers en veeleisende en stresserende klanten.

## 7.5 De toekomst

Het ligt in de rede te denken dat deze trends zich in de komende decennia voort zullen zetten Het werk zal veelal gecomputeriseerd en in deeltijd uitgevoerd blijven worden. Werkdruk en stresserende klantcontacten zullen blijven bestaan. Zelfstandigheid in het werk zal eerder verder toenemen dan afnemen. Fysiek zwaar werk zal mogelijk minder een issue worden.

Men mag veronderstellen dat de kwaliteit van de arbeid in de toekomst beïnvloed wordt door technologische ontwikkelingen, welke hun invloed op het opkomen en verdwijnen van beroepen en daarmee op de kwaliteit van de arbeid. Daarnaast speelt de demografie ongetwijfeld een rol. In Nederland werken thans veel meer vrouwen en minder jongeren dan dertig jaar geleden. Deze arbeidsmarktdruk zal bij veel bedrijven en instellingen een impuls hebben gegeven tot het aanbieden van meer deeltijd- en flexibel werk. Ook kan men stilstaan bij de invloed op de kwaliteit van de arbeid van - in de nationale cultuur min of meer verankerde - normen en waarden. Gewezen kan worden op onderzoek dat laat zien dat de kwaliteit van de arbeid in Nederland gelijkenis vertoont met die van andere Noordelijke landen en van hoger niveau is dan die in diverse Zuidelijke landen.

Maar de economie zal waarschijnlijk de belangrijkste determinant van de kwaliteit van de arbeid zijn. In een Delphi-studie (Smulders & Bloemhoff, 1991) is in 1990 vooruitgekeken naar de mogelijke toestand van de kwaliteit van de arbeid in 2010. Nu we niet ver af zijn van 2010, is het instructief eens terug te kijken op de resultaten van die studie van bijna 20 jaar geleden. Zaten die deskundigen er dicht bij of kloppen hun veronderstellingen niet erg?

| Aspecten van de kwaliteit van de arbeid | verandering bij hoge economische groei | verandering bij lage economische groei |
|---|---|---|
| tijdsdruk/hoog tempo | ++ | + |
| geestelijk inspannend werk | ++ | + |
| eentonig werk | 0 | + |
| aansluiting opleiding/ervaring bij werk | 0 | – |
| kunnen meebeslissen | ++ | – |
| overlegmogelijkheden | + | 0 |
| vooruitzichten bij de werkgever | ++ | – – |
| promotiekansen | ++ | – – |
| | | |
| lawaai | – | 0 |
| lichamelijk zwaar werk | – | 0 |
| onveiligheid op de werkplek | – | 0 |

+ = toename; – = afname.

*Tabel 7.1 De invloed van de economie op arbeid volgens 88 deskundigen in 1990 (Smulders & Bloemhoff, 1991: 287)*

Er werden in 1990 drie economische scenario's (hoge, gemiddelde en lage groei) aan 88 deskundigen op het gebied van arbeid en gezondheid voorgelegd en hen is vervolgens gevraagd aan te geven hoe binnen deze drie kaders arbeid en gezondheid tot aan het jaar 2010 zich mogelijk zullen ontwikkelen.
Daarbij werden de twee extreme scenario's (hoge versus lage economische groei) met elkaar vergeleken wat betreft hun gevolgen. Een aantal aspecten van de kwaliteit van de arbeid is volgens de deskundigen tamelijk ongevoelig voor goede of slechte economische ontwikkelingen. Dit is bijvoorbeeld het geval voor ontwikkelingen inzake werktempo, waarvan de deskundigen in 1990 veronderstelden dat die in alle gevallen zou stijgen. Dus ongeacht de economie zou – volgens de deskundigen - het werktempo van 1990 op 2010 toenemen. Dat zagen die deskundigen in 1990 juist, zoals inmiddels is gebleken.

Waar heeft de economie dan wel veel invloed op? De tabel somt de aspecten op die het sterkst onder invloed van de economie staan. In tabel zien we bovenaan dat hoge economische groei – volgens de in 1990 geconsulteerde 88 deskundigen – meer tijdsdruk en geestelijk inspannend werk met zich meebrengt dan lage economische groei. Die inschatting uit 1990 lijkt redelijk goed uitgekomen te zijn. Ook de inschatting dat kunnen meebeslissen en de overlegmogelijkheden zouden verbeteren in een hoogconjunctuur lijkt bewaarheid te zijn.
Aan de andere kant zouden lichamelijk zwaar werk, lawaai en onveiligheid bij sterke economische voortgang een gunstiger wending nemen dan onder zwakke groei. Dat lijkt door de vermelde CBS-trendcijfers niet onderbouwd te worden.

In het algemeen kan de conclusie zijn dat hoge economische groei in 1990 gunstiger werd geacht voor 'traditionele arbo-risico's' dan lage economische groei. Aan de andere kant zou groei ook werkdruk en geestelijk inspannend werk met zich meebrengen. In de visie van de bijna twintig jaar geleden geraadpleegde deskundigen dreigen dus 'nieuwe risico's' door economische groei.

## Referenties


BOSSCHE SNJ VAN DEN, SMULDERS PGW, HOUTMAN ILD. Trends and risk groups in working conditions. In: Smulders PGW, (red.). Worklife in the Netherlands. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven , 2006. (hoofdstuk 3)

BRINK G VAN DEN, JANSEN TH, PESSERS D, (red.). Beroepszeer; waarom Nederland niet goed werkt. Amsterdam: Boom, 2005.

BURR H, BJORNER JB, KRISTENSEN TS, TÜCHSEN F, BACH E. Trends in the Danish work environment in 1990-2000 and their associations with labor force changes. Scandinavian Journal of Work Environment and Health 2003; 29: 270-279.

FRENKEN F. Trends in arbeidsomstandigheden. Sociaal-economische Trends 2005 (4e kwartaal): 41-48.

HOUTMAN I, SMULDERS P, BOSSCHE S VAN DEN. Arbobalans 2005; arbeidsrisico's, effecten en maatregelen in Nederland. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2006.

GEURTS S, SMULDERS PGW. Ziekteverzuim en Arbeidsongeschiktheid. In: Schaufeli W, Bakker A, Jonge J de, (red.). De psychologie van arbeid en gezondheid. Houten: Bohn, Stafleu, Van Loghum, 2007. (hoofdstuk 20)

SHANNON HS, IBRAHIM SA, ROBSON LS, ZARINPOUSH F. Changes in job stressors in the Canadian Working Population. Canadian Journal of Public Health 2006;97(3):225-29..

PESSERS D. Managers ondermijnen de beroepseer van werknemers. Volkskrant, 23 juni 2005; ?.

SMULDERS PGW. Ondanks manager is arbeidsvreugde groot. Volkskrant, 6 juli 2005; ?.

SMULDERS PGW, (ed.). Worklife in The Netherlands. Hoofddorp: TNO Work & Employment, 2006.

SMULDERS PGW, BLOEMHOFF A. Arbeid, gezondheid en welzijn in de toekomst. Houten/Antwerpen: Bohn, Stafleu, Van Loghum, 1991.

SMULDERS P, VAN DEN BOSSCHE S, HUPKENS C. Vinger aan de pols van werkend Nederland, Highlights uit de NEA 2006 (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden). Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2007.

SMULDERS PGW. Werksituatie en ziekteverzuim. In: Jehoel G, (red.). Trendrapport Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 2007. (hoofdstuk 4)

# 8. Werkstressinterventies: tevéél theorie?

**John Klein Hesselink**

## *8.1 Inleiding*

Werkstress is al zeker veertig jaar een belangrijk onderdeel van het TNO-onderzoek gericht op de verbetering van de arbeidssituatie. Sinds de opkomst in de jaren zestig, hebben veel TNO-medewerkers zich met dit onderwerp bezig gehouden. Een belangrijke bijdrage van het eerste uur kwam van Dirken (1969) die met zijn Vragenlijst Organisatiestress ofwel de VOEG nog steeds aan de weg timmert. Zijn vragenlijst heeft al een aantal versies gekend en wordt nog steeds door het CBS toegepast om de gevolgen van mentale belasting in de Nederlandse beroepsbevolking te meten. Rode draad bij al deze metingen is dat het niveau van werkstress in de Nederlandse arbeidssituatie continu hoog is en dat leidde weer tot een reeks van aanbevelingen om deze problematiek ook daadwerkelijk aan te pakken (zie bijvoorbeeld: Houtman et al., 1997; 1999; 2004; Smulders et al., 2001). Omdat het werkstressniveau in al die jaren nauwelijks gedaald is, is het dan ook opzienbarend te noemen dat een grootschalige aanpak van werkstress nog steeds geen prioriteit heeft in de Nederlandse arbeidsorganisaties.

Het achterblijven van een concrete aanpak van werkstress in arbeidsorganisaties beperkt zich niet alleen tot Nederland. Ook wereldwijd komt deze niet echt van de grond. Belangrijke vertegenwoordigers van de wetenschap op dit gebied zijn de American Psychological Association (APA) en het National Institute of Occupational Health (NIOSH). Tijdens het jaarcongres 1992 vond een wijziging plaats in de opvatting van deze organisaties over dit onderwerp (Keita & Sauter, 1992). Ruim dertig jaar fundamenteel onderzoek had namelijk een grote hoeveelheid fundamentele kennis opgeleverd over oorzaken en gevolgen, maar er was aanzienlijk minder bekend over de effectieve aanpak van deze problematiek in de dagelijkse werksituatie. Tijdens het congres van 1992 werd daarom besloten dat er meer interventieonderzoek nodig was, zodat arbeidsorganisaties de ontwikkelde kennis zouden kunnen gaan toepassen.

Sinds die tijd is het aantal wetenschappelijke werkstressinterventiestudies aanzienlijk toegenomen. Zoveel zelfs dat er meta-analyses gehouden kunnen worden, die aangeven welke aanpak de meest succesvolle is. Van der Klink et al. (2001) bijvoorbeeld onderzochten de effectiviteit van 48 volgens wetenschappelijke normen verantwoord uitgevoerde interventiestudies, gericht op het terugdingen van werkstress. Het bleek dat ervan een gunstig effect te verwachten is, omdat er voor alle interventies samen een gemiddeld significante verbetering op de effecten werd vastgesteld van gemiddeld 0,34 standaarddeviatie (sd). De grootste verbetering werd echter gevonden bij het aanleren van cognitief-gedragsmatige vaardigheden (0,68 sd) en bij interventies die gebruik maken van deze vaardigheid in combinatie met andere interventietechnieken (0,51 sd). Een kleiner effect werd gevonden bij interventies die zich richten op ontspanningsoefeningen (0,35 sd).

Met dit soort resultaten kan de aanpak van werkstress in arbeidsorganisaties dus prima van de grond komen. De vraag kan dan ook gesteld worden waarom juist deze aanpak achterblijft. Daarover gaat dit hoofdstuk, waarin we niet alleen de oorzaak vaststellen, maar vooral ook ingaan op de wijze waarop werkstressinterventies in de praktijk verbeterd kunnen worden.

## 8.2 Twee redenen: teveel op het individu en onderzoek gericht

Marcelissen et al. (1988) deden aan het einde van de jaren tachtig al een inventariserend onderzoek naar het achterblijven van een grootschalige aanpak van werkstress. Een steekproef van Nederlandse arbeidsorganisaties werd ondervraagd over de mate waarin men activiteiten op dit gebied ontplooide. Hoewel stress door alle informanten als een probleem werd gezien, werden er geen organisaties gevonden met een gericht beleid met betrekking tot werkstress. Ook waren er geen bedrijven met breed opgezette werkstressprogramma's. Wel bleken er enkele bedrijven te zijn met werkstressprogramma's van geringe omvang in huis, maar daarvan richtte het grootste deel zich op de individuele werknemer. Voorbeelden hiervan zijn een gericht aanname- en loopbaanbeleid, begeleiding van probleemgevallen (onder andere na traumatische gebeurtenissen), cursussen in sociale vaardigheden en omgaan met stress (vooral preventief), cursussen in het toepassen van ontspanningstechnieken (altijd in combinatie met andere elementen van een aanpak) en bevordering van de lichamelijke fitheid (bedrijfsfitness).

De verschillende aanpakken richtten zich in die tijd dus vooral op de individuele werknemer. Dit ondanks dat men in de betreffende bedrijven vaak van mening was dat stressmanagement een zaak is voor de hele organisatie. De auteurs noemen drie redenen voor de eenzijdige gerichtheid op de werknemers: (1) de individuele benadering van stressmanagement is relatief gemakkelijk in de organisatiestructuur in te bouwen, (2) individuele stressmanagementprogramma's zijn in de literatuur beter uitgewerkt dan op de organisatie gerichte programma's en (3) het zijn vooral bedrijfsartsen en klinisch psychologen die zich expliciet met stress bezighouden en zij richten zich als regel op het individu.

Het onderzoek had onder andere tot gevolg dat het Handboek Werkstress werd geschreven (Kompier & Marcelissen, 1990). Dit handboek richt zich vooral op de ontwikkeling van stressmanagementprogramma's in arbeidsorganisaties en de aanpak van organisatiefactoren. Het geeft daarvoor een uitgebreid stappenplan. De evaluatie onder kopers van dit handboek enkele jaren later, wees echter uit dat deze doelstelling slechts in geringe mate gehaald werd, ondanks de over het algemeen positieve waardering voor het boek. Dit leidde er toe dat er in de loop van de jaren negentig in Nederland vrij veel onderzoek gedaan werd naar de aanpak van werkstress in de dagelijkse praktijk van arbeidsorganisaties (zie bijvoorbeeld: Kompier et al., 1998).

Wereldwijd bleef het stressinterventie-onderzoek zich ook richten op het individu. Onder andere Van der Klink et al. (2001) vonden in hun meta-analyse dat de meeste interventies gericht zijn op het veranderen van het gedrag van werknemers. Slechts vijf van de 48 door hen onderzochte interventies zijn gericht op het veranderen van de werkomgeving in de organisatie en daarvan werd geen significant effect gevonden (0,08 sd). De auteurs vonden het echter opmerkelijk dat er maar vijf interventies op dit gebied waren. Ze geven als reden aan dat het moeilijk is om werkstressinterventies op organisatieniveau goed uit te voeren, omdat de situatie in organisaties daarvoor te complex is, maar bevelen wel aan dat veel meer van dit soort interventies uitgevoerd moeten gaan worden. Kompier en Cooper (1999) geven vier reden voor de voorkeur van bedrijven voor de op de persoon gerichte maatregelen: (1) de waarden en normen van het management in bedrijven zijn op het individu gericht, (2) de aanpak van de psychologie en de arbeidsgeneeskunde is traditioneel op individuele verschillen en therapieën gericht, (3) het is niet gemakkelijk om volgens strikt methodische regels interventieonderzoek uit te voeren in bedrijven, waarin (a) een controleconditie, (b) subjectieve en objectieve metingen en (c) metingen op verschillende momenten een plaats moeten vinden en (4) het stressonderzoek is teveel verkokerd, waardoor er

traditioneel teveel aandacht is voor subjectieve en te weinig aandacht voor objectieve parameters, zoals de kosten en baten van interventies.

Behalve de eenzijdige aandacht gericht op het individu is er dus ook een tweede reden voor het achterblijven van een grootschalige aanpak gericht op het terugdringen van werkstress in organisaties: het niet kunnen overnemen van een geschikte evaluatiemethode. Rond het millennium komt dan ook een aantal onderzoekers (Griffiths, 1999; Cox et al., 2000;2002; Kompier & Kristensen, 2000) tot het inzicht dat interventies in organisaties op een andere wijze onderzocht moeten gaan worden, dan via de tot nu toe bekende en verantwoorde gerandomiseerde klinische trials of semi-gestandaardiseerde trials. Er is volgens hen een meer kwalitatieve maatwerk aanpak nodig, die Kompier & Kristensen (2000) als de feasibility (haalbaarheid) benadering karakteriseren. Organisaties zijn te complex om een gestandaardiseerde aanpak op los te laten, zeker als dezelfde aanpak in meerdere organisaties tegelijk moet worden uitgevoerd. Bovendien zijn organisaties niet geholpen met een strikt wetenschappelijke benadering. Het alternatief zou zijn een aanpak zonder evaluatie, maar die wordt direct door de auteurs afgewezen, omdat volstrekt oncontroleerbaar is wat de resultaten zijn en niemand dus weet of de aanpak gewerkt heeft of niet. Een alternatief dat tussen beide mogelijkheden in ligt, is dat de huidige kennis over meten en interventies ingezet wordt in organisaties bij de concrete aanpak van de stressproblematiek, echter zonder daarbij strikt kwantitatief wetenschappelijk te evalueren.

## 8.3 *Vier alternatieven voor de aanpak van werkstress in organisaties*

Er is een groot verschil in de formeel wetenschappelijke ontwikkeling van een aanpak gericht op het effectief terugdringen van werkstress en de concrete toepassing ervan in organisaties. Een analogie van Kompier & Kristensen (2000) kan dit verduidelijken. Om een patiënt met hoofdpijn te helpen zijn er twee soorten van aanpak nodig: (a) de ontwikkeling van een medicijn tegen hoofdpijn en (b) het voorschrijven aan en het innemen van het medicijn door een patiënt met hoofdpijn. In het eerste geval gaat het om de 'etiologie' van de medicatie, in het tweede geval om de feasibility ofwel de toepassing ervan in concrete situaties (Kompier & Kristensen, 2000). In het eerste geval is een grootschalig en zuiver wetenschappelijk evaluatieonderzoek nodig (als het medicijn niet werkt, heeft niemand er wat aan), in het tweede geval een adequate aanpak (als het medicijn niet voorgeschreven wordt heeft niemand er wat aan). Het heeft echter volstrekt geen zin om nog eens een uitgebreid evaluatieonderzoek uit te voeren bij de patiënt met hoofdpijn.

Ook bij de aanpak van werkstress in organisaties kan een dergelijk onderscheid gemaakt worden. Interventieonderzoek zoals dat in de meta-analyse van Van der Klink et al. (2001) beschreven is, gaat over de eerste vorm van evaluatie en is dus vooral etiologisch van aard. Opvallend is echter dat veel praktijkevaluaties van werkstressinterventies nog steeds aanleunen tegen en gebruik maken van de technieken van dit soort onderzoek. Een belangrijke reden daarvoor is dat er nauwelijks voorbeelden zijn van een meer praktische aanpak. Momenteel zijn er daarom verschillende initiatieven in ontwikkeling die tot doel hebben organisaties en hun adviseurs te helpen bij de concrete (feasible) aanpak van het werkstressprobleem. Dat blijkt nog niet zo eenvoudig te zijn. We bespreken in deze paragraaf vier recente en eigenlijk nog in ontwikkeling verkerende aanpakken aan de hand van hun belangrijkste vertegenwoordigers:

1. feasibility aanpak van Kompier en Kristensen;
2. risicomanagement aanpak van Cox en Griffiths;
3. preventie Leidraad van Franck en Wiezer;
4. kwaliteitsaanpak van Klein Hesselink, Wiezer, De Kleijn en Den Besten.

## *Feasibility studies van Kompier en Kristensen*

Kompier en Kristensen (2000) stellen dat er sprake is van een opleving van theoretisch gefundeerde en op wetenschappelijk bewijs gerichte studies enerzijds en van een commerciële markt van stressmanagementinterventies, waarvan de kwaliteit op zijn minst twijfelachtig genoemd kan worden, anderzijds. Dit laatste is een nadelige ontwikkeling, omdat er nauwelijks aandacht is voor een goede vaststelling van de oorzaak, de vertaling ervan naar een geschikte aanpak en de verantwoorde evaluatie ervan. Niemand weet dus of de interventie nuttig en succesvol was, ook de organisaties niet waar de interventies plaatsvinden. Vaak gaat het om aanbieders van interventies die zich op één aanpak gespecialiseerd hebben en hun aanpak toepassen bij iedereen die het maar wil afnemen. Vooral het gebrek aan evaluatiemomenten en bezinning is dan een probleem en vormt een barrière in de vooruitgang van de ontwikkeling van kennis en ervaring op het gebied van stressinterventies in werksituaties. Dit type interventies richt zich bovendien opvallend vaak op de werknemers, niet op de organisaties.

Kompier en Kristensen (2000) noemen vijf factoren waarom interventies op organisatieniveau maar moeilijk van de grond komen:

1. het komt organisaties goed uit om de werknemers in plaats van de organisatie de schuld te geven;
2. hulpverleners (psychologen, dokters) richten zich van oudsher op het individu, in dit geval dus de werknemer;
3. stress is soms ook onderdeel van het werk, zoals bij politiemensen en verpleegkundigen, zodat een goede selectie en training ook relevant zijn;
4. het is moeilijk om interventiestudies te organiseren in de hectische omgeving van organisaties en het is makkelijker om de werknemers daar uit te halen en op een rustige plaats te trainen;
5. er is weinig aandacht bij aanbieders voor de kosten en baten van interventies.

Dit laatste betekent dat men liever kiest voor de evaluatie (als men dat al doet) aan de hand van 'zachte' werknemersmaten zoals tevredenheid, beleving en stemming, dan in termen van 'harde' organisatiematen zoals productiviteit, omzet, winst, ziekteverzuim en ongevallen. Berucht zijn de evaluatieformuliertjes die aan het einde van de training nog even snel ingevuld moeten worden.

Kompier en Kristensen (2000) doen mede op basis van de voorgaande inventarisatie zes concrete aanbevelingen voor toekomstig stressinterventie onderzoek in organisaties:

1. baseer je op theorie, zodat de interventie 'past' in het gesignaleerde probleem;
2. baseer je op een adequate diagnose van de problematiek;
3. kies voor harde en zachte uitkomsten van de interventie, omdat mens en organisatie er iets aan moeten hebben;
4. check voor directe en indirecte effecten, ofwel ga eerst na of de respondent 'de pil' ontvangen en ingenomen heeft en vervolgens of de hoofdpijn verdwijnt;
5. bedenk dat een statistisch significante uitkomst nog niet betekent dat het ook een relevante uitkomst is;
6. kies voor een adequate follow-up periode, zodat de effecten van de interventie tijd hebben zich te voltrekken.

Voor de argumentatie in dit hoofdstuk is vooral aanbeveling 4 van belang, ofwel het veranderen van de oorzaken van werkstress in plaats van de gevolgen. In veel interventiestudies wordt naar de einduitkomst ofwel de gevolgen aan het einde van de hele cyclus gekeken. Men gaat dan na of de

stress of het ziekteverzuim gedaald is, maar weet niet of dat komt omdat de respondent aan de interventie heeft deelgenomen of dat er andere verklaringen zijn, zoals een nieuwe leidinggevende of een andere productiewijze. Kristensen (2005) noemt dit een 'black box' studie. Hij stelt dat interventies aan twee voorwaarden moeten voldoen: (a) de interventie moet de blootstelling verminderen en (b) de verminderde blootstelling moet leiden tot een verminderd klachtenpatroon. In termen van de hoofdpijnpil is het dus noodzakelijk dat eerst wordt nagegaan of de pil voorgeschreven en ingenomen is en vervolgens dat nagegaan wordt of deze werkt. Als dat niet het geval is, moet dus teruggegaan worden naar de oorzaken van de hoofdpijn. Aan de werkzaamheid van de pil hoeft niet getwijfeld te worden. Klaarblijkelijk zijn er dan andere oorzaken voor de hoofdpijn.

Als onderzoeker gaat Kristensen (2005) echter wel in op het wetenschappelijke probleem dat je bij de feasibility aanpak niet weet of de aanpak werkt in andere organisaties, ofwel of de aanpak geschikt is voor algemeen gebruik. Dit noemen we externe validiteit. Dit is echter meer een vraag voor de onderzoeker dan voor de organisatie die geholpen wordt. Griffiths (1999) geeft in haar artikel over de grenzen van de wetenschap aan, dat externe validiteit de mate is waarmee experimentele uitkomsten vertaald kunnen worden naar gedrag elders in de wereld. Met laboratoriumexperimenten kun je dat heel precies doen, maar met experimenten in de sociale wereld is dat vrijwel onmogelijk, omdat teveel andere factoren van invloed zijn en organisaties onderling sterk verschillen. Bovendien geldt dat de onderzoeker in de organisatie alleen maar een gast is en dus niet de hele situatie naar zijn of haar hand kan zetten. Als we dan toch willen voorspellen, dan moeten er meerdere experimenten uitgevoerd worden, zodat de diversiteit van alle situaties systematisch in kaart gebracht wordt, om van daaruit conclusies over de algemene toepassing te kunnen trekken. Door het opzettelijk manipuleren met onderdelen in een aantal verschillende situaties kan aangetoond worden dat de aanpak robuust is. In dat geval is het echter verstandig te kiezen voor een kwalitatieve aanpak die volgens Griffiths (1999) rekening houdt met de eigenheid en rijkdom van de te onderzoeken situaties en de rol van de mensen daarin, maar die onderzoekers helpt bij het vinden van nieuwe theorie om het probleem volledig in kaart te brengen.

Kompier en Kristensen (2000) kiezen als onderzoekers voor een 'multipele casestudie aanpak', waarin tegemoet gekomen wordt aan het gegeven dat de relevante kenmerken van een aanpak worden onderzocht in een aantal verschillende organisaties. Voorbeelden daarvan zijn te vinden in Kompier et al. (1998) en Kompier et al. (2000). In deze publicaties worden tien respectievelijk dertien cases vergeleken, met als doel te leren over wat precies het werkende bestanddeel is. Een belangrijk kenmerk bij deze kwalitatieve analyse is dat statistische generalisatie wordt vervangen door analytische generalisatie. Het gaat dus niet meer om de generalisatie naar andere populaties, maar om de theoretische bevestiging dat het doel is bereikt en dat verklaard kan worden waarom. Daarbij wordt gekeken naar de meest waarschijnlijke rivaliserende verklaringen en wordt systematisch via convergerende (driehoeksvergelijkingen) en divergerende (weerleggen van andere oorzaken en/of artefacten) argumenten bewezen dat de aanpak werkt en dat niet andere factoren het succes van de aanpak verklaren. Een bijkomend positief effect voor de deelnemende bedrijven is dat zij niet gestoord worden door het onderzoek, maar wel volledig profiteren van de ontwikkeling van een haalbare interventie die op hun specifieke situatie is toegesneden.

### *Risicomanagement aanpak van Cox en Griffiths*

Cox et al. (2000;2002) ontwikkelden aan de Universiteit van Nottingham een aanpak die gebaseerd is op het risicomanagementmodel, dat wordt toegepast bij het opzetten en verbeteren van het veiligheidsbeleid in organisaties. Met risicomanagement wordt bedoeld het systematisch

en logisch oplossen van problemen in organisaties. Risicomanagement is in essentie een management- of organisatieverantwoordelijkheid, dat bestaat uit de toepassing van een verbetercyclus in vier fasen: (a) informatieverzameling, (b) evaluatie, (c) besluiten tot een aanpak en actie, (d) feedback. De laatste fase van feedback maakt deze aanpak cyclisch en geschikt voor permanente verbetering. Op basis van deze vier fasen van de beleidscyclus ontwikkelden de auteurs een eigen aanpak in vijf fasen.

*Fase 1. Risico's vaststellen.* In deze fase wordt informatie verzameld over de aard en de omvang van het probleem, zowel oorzaken als gevolgen. Als deze fase doorlopen is, dan moet bekend zijn wat de belangrijkste risico's zijn en hoe ze effect hebben op het personeel. Een belangrijke vraag in deze fase is welke instrumenten en vragenlijsten gebruikt moeten worden om werkstress te meten. Er zijn in de afgelopen decennia al veel standaardvragenlijsten ontwikkeld en de vraag kan dus gesteld worden of die niet gebruikt kunnen worden. Cox et al. (2000) beantwoorden deze vraag met een uitdrukkelijk 'nee'. De reden is dat veel van de huidige instrumenten ontworpen zijn om in principe alle werksituaties in een land of sector onderling te kunnen vergelijken. Ze zijn dus te algemeen en niet geschikt om de risico's in een specifieke werksituatie van een concreet bedrijf uniek in kaart te brengen. De auteurs bevelen daarom aan hier zelf initiatief te nemen en geven een uitgebreid stappensysteem voor het vaststellen van risico's in een concrete dagelijkse werksituatie. Aan de hand daarvan kunnen de instrumenten gekozen en/of ontworpen worden voor het vaststellen van de risico's. Achtereenvolgens dienen de volgende aspecten te worden vastgesteld:

a. de stressfactoren,
b. de nadelige gevolgen ervan,
c. de risico's,
d. de onderliggende mechanismen,
e. de wijze waarop dit alles gemeten kan worden, en
f. de ambitie.

Met ambitie wordt bedoeld: het basisniveau dat men wil bereiken, nadat de interventie is uitgevoerd. Het basisniveau is afhankelijk van de aard en omvang van de gevonden werkstresskenmerken, maar ook een noodzakelijk gegeven omdat een organisatie zonder stress een illusie is en het vrijwel onmogelijk is om stressrisico's tot nul te reduceren. De ambitie geeft dus aan in welke mate men de problematiek wil reduceren.

*Fase 2. Vertalen van risico's naar een gemeenschappelijke oorzaak en een adequate interventiestrategie.* Het is vervolgens de kunst om de vele vastgestelde risico's terug te vertalen naar een gemeenschappelijke oorzaak. Veel plannen om werkstress aan te pakken stranden hier, aldus de auteurs, omdat men niet door deze fase heen komt of omdat te snelle of verkeerde conclusies over de aanpak getrokken worden. Toch stellen de auteurs dat een veelheid aan zichtbare risico's doorgaans verklaard wordt door een beperkt aantal onderliggende oorzaken. Vaak komt men niet tot een goede aanpak omdat men niet de tijd neemt zich te bezinnen op een goede analyse daarvan. Cox et al. (2000; 2002) vergelijken deze situatie met de arts die een veelheid aan symptomen moet herleiden tot een ziekte en vervolgens tot een therapie. Het is de kunst om in de diagnosefase uit de vele zichtbare symptomen de juiste achterliggende oorzaak te destilleren.

*Fase 3. Implementatie van interventies.* In deze fase wordt besloten welke aanpak wordt toegepast: wat het doel is, hoe dat bereikt wordt, bij wie, wie er nog meer bij betrokken wordt, wat de tijdsplanning is, wat nodig is aan personele capaciteit en financiële middelen en hoe wordt geëvalueerd. Bij een juiste toepassing verschilt de stressaanpak niet van een managementaanpak, zoals die op veiligheidsgebied wordt toegepast, aldus Cox et al. (2002). Dit is overigens een fase

die in organisaties goed begrepen wordt. Meestal is de implementatie zelf geen probleem, maar loopt men vast omdat men niet weet wat er aangepakt moet worden.

Het belangrijke probleem in de fasen 2 en 3 is dus de vertaling van risico's naar oorzaken en te ondernemen acties. Er bestaat volgens Cox et al. (2000) geen 'taxonomie' om risico's naar oorzaken en vervolgens naar acties te vertalen. Wel zijn er overzichten, maar die zijn doorgaans niet strikt theoretisch gefundeerd en vaak gebaseerd op ervaringen in de praktijk of op een overzicht van relevante literatuur. Het bestaan van een taxonomie zou overigens volgens Cox et al. (2000) ten onrechte doen vermoeden dat een bepaald stressprobleem in een organisatie gegarandeerd en mechanisch gekoppeld is aan een oplossing. Dat is niet zo, omdat organisaties daarvoor te complex zijn. De ontwikkeling van een 'menugestuurd' systeem is dan ook ijdele hoop, aldus deze auteurs. De ervaring leert dat het juiste pakket aan maatregelen alleen maar bedacht wordt op basis van het vaststellen van de centrale oorzaak. En die verschilt per organisatie.

*Fase 4. Evaluatie en generalisatie.* In fase 4 wordt nagegaan wat de behaalde resultaten zijn en of deze voldoende zijn. Deze fase gaat dus vooraf aan het proces van leren door de organisatie (fase 5), omdat bij de vaststelling dat het allemaal onvoldoende was, er een vervolg nodig is door de toepassing van een nieuwe fase met daarin een vernieuwde of geïntensiveerde aanpak. In deze fase wordt ook teruggegrepen naar het ambitieniveau dat in de eerste fase is vastgesteld.

*Fase 5. Leren en trainen van de organisatie.* In deze fase vindt de keuze plaats voor een continu proces van verbetering en wordt dit proces vormgegeven. Management van werkgerelateerde stress volgens de risicobenadering kan dus een continu proces van verbetering zijn en kan, net als bij veiligheidsmanagement, het continu monitoren en vertalen van risico's naar concrete acties die gericht zijn op organisatieverbetering omvatten. Cox et al. (2002) stellen dan ook dat goed management in feite stressmanagement is, omdat een organisatie het best functioneert, als werknemers optimaal functioneren en niet gehinderd worden door belemmeringen in organisatieprocessen die behalve stress bij de werknemers opleveren ook inefficiënt zijn wat betreft het werkproces en de primaire doelstelling van de organisatie. In de beide aanpakken hierna wordt dit aangeduid als kwaliteitsmanagement.

Ook hier dus een aanzet voor een praktijkgerichte aanpak, ontwikkeld door wetenschappers. Dat is goed te zien aan de nadruk waarmee gemeten wordt. Opvallend is echter wel dat Cox et al. (2000; 2002) deze aanpak geen 'ruimtevaartwetenschap' noemen. De aanpak hoeft niet door en door degelijk te zijn en bestand tegen allerlei invloeden van buiten. Van belang is het de aanpak 'goed genoeg' is voor het managen van het vastgestelde probleem door het ontwikkelen van een adequate aanpak. Goed genoeg betekent dus niet tweederangs, maar de term contrasteert met wetenschappelijk onderzoek waarin vaak wel naar perfectie wordt gestreefd. Perfectie is niet nodig in de dagelijkse praktijk waar men voort moet en praktische kosten en baten afwegingen veel meer van belang zijn. Goed genoeg betekent dus: voldoende om het beoogde doel te bereiken.

## *Preventie Leidraad van Franck en Wiezer*

Franck en Klein Hesselink (2003) en Franck en Wiezer (2004) ontwikkelden een aanpak gericht op het terugdringen van psychisch ziekteverzuim (Preventie Leidraad), met als uitdrukkelijk doel de toepassing in kleine organisatieonderdelen, bijvoorbeeld een afdeling in een organisatie of in een kleine onderneming met maximaal 10-15 werknemers. Aanleiding voor het inzetten van dit instrument is een hoog ziekteverzuim als gevolg van stress of andere psychische factoren. Het instrument is bedoeld als zelfhulpinstrument voor het management van de afdeling of organisatie en gaat uit van vijf stappen:

1. vaststellen van de belangrijkste stressrisico's;
2. vaststellen van het scala aan oplossingsmogelijkheden en belemmeringen daarbij;
3. keuze voor een specifieke oplossing of aanpak;
4. vaststellen van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren; en
5. implementeren van de aanpak, het monitoren van kritische succesfactoren voor en na, plus het inzetten van een volgende verbetercyclus.

Een werkgever of afdelingsmanager die op zijn of haar afdeling een hoog ziekteverzuim als gevolg van psychische factoren vaststelt, kan in een persoonlijk gesprek met de betrokken werknemers de stappen 1 en 2 doorlopen. Vervolgens wordt in overleg met de hele groep in de stappen 3 en 4 vastgesteld wat de meest aangewezen oplossing is, wat de belemmeringen zijn om die te bereiken en welke prestatie-indicatoren van belang zijn. In stap 5 volgt de daadwerkelijke invoering van de aanpak, het monitoren van de belangrijkste maten die aangeven of de verandering ook daadwerkelijk heeft plaatsgevonden en de vaststelling wanneer van een succesvolle verandering gesproken kan worden. Zo niet, dan kan tot een volgende cyclus besloten worden.

Een evaluatieonderzoek van deze methode in twee organisaties (Franck et al., 2004) laat zien dat de inventariserende gesprekken (stappen 1 en 2) doorgaans goed door een leidinggevende gevoerd worden, maar dat de prioritering van problemen en het formuleren van verbeteracties in de hele groep (stap 3 en 4) nog vaak moeilijk is. Een belangrijke belemmering is dat men te dicht op de situatie zit en daar als het ware niet uit kan treden. Er is behoefte aan suggesties, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van een geautomatiseerd expertsysteem, waarmee leidinggevenden suggesties aangeboden krijgen voor een maatwerkaanpak de van problematiek. Volgens Cox et al. (2002) is de opzet van een dergelijk expertsysteem niet haalbaar, maar Franck en Wiezer ontwikkelden toch een prototype voor een expertsysteem, waarmee het voeren van de gesprekken ondersteund kan worden. Onbekend is wat de effectiviteit hiervan is. Daarnaast bleek er behoefte bij leidinggevenden te zijn aan training voor het voeren van gesprekken. Overigens leert de ervaring dat de toepassing van dit instrument sterk bijdraagt aan het commitment van alle betrokkenen om iets aan de problematiek te gaan doen.

Met deze aanpak sluiten Franck en Wiezer (2004) nauw aan bij de gedachten achter recent ontwikkelde kwaliteitssystemen als de Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996; 2001) en het risicomanagementmodel zoals dat door Cox et al. (2000;2002) is ontwikkeld. Vooral het gebruik van prestatie-indicatoren of kritische succesfactoren om resultaatgerichte afspraken te maken en na te gaan of die gehaald zijn sluiten nauw aan bij deze benaderingen. De kleinschaligheid van de groep waarin de interventie plaatsvindt, dwingt tot summier meten door middel van slechts enkele prestatieindicatoren en alleen dat vast te stellen wat men ook daadwerkelijk wil veranderen. Als het probleem bijvoorbeeld is dat men door het planningssysteem van de organisatie in de moeilijkheden komt met de verplichtingen thuis, kan via het bijhouden van een dagboek door iedereen nagegaan worden hoe en hoe vaak dat het geval is in een periode van bijvoorbeeld twee weken. Als men dan te vaak in de moeilijkheden komt, kan vervolgens besproken worden wat de oorzaak is, wat er veranderd moet worden en vervolgens kan na invoering van het nieuwe of bijgestelde planningssysteem nagegaan worden of de situatie ook daadwerkelijk verbeterd is, door na te gaan of men in een nieuwe periode van twee weken minder vaak in moeilijkheden komt met verplichtingen thuis. Als de situatie dan nog niet ideaal is, dan kan aan de hand van de verworven kennis een nieuwe verbetercyclus georganiseerd worden met nieuwe of verbeterde prestatieindicatoren en/of een nieuwe of verbeterde aanpak.

## *Kwaliteitsaanpak van Klein Hesselink, Wiezer, De Kleijn en Den Besten*

Deze groep van onderzoekers en adviseurs bouwt voort op de hiervoor ontwikkelde methoden, vooral door het bestuderen van de mogelijkheden tot reductie van de eisen voor wetenschappelijke evaluatie, overigens met behoud van een minimale experimentele opzet en op maat gesneden meetmethoden (De Kleijn et al., 2006; Den Besten & Klein Hesselink, 2007; Klein Hesselink et al., 2007). Terugkoppeling van deze aanpak naar het veld leerde dat men de aanpak herkende als de kwaliteitsaanpak die momenteel vaak in organisaties wordt toegepast. Veel organisaties richten zich momenteel op de integrale aanpak van de kwaliteit. Dat wil zeggen dat met behulp van managementsystemen wordt geprobeerd de totale kwaliteit van de organisatie en de output daarvan te verbeteren. Bij deze aanpak wordt gekeken naar andere organisatieaspecten dan alleen de financiële: bijvoorbeeld de klant- en medewerkertevredenheid en het functioneren van productie- en/of dienstverleningsconcepten. Een belangrijk kenmerk van deze benadering is de empirische gerichtheid op verbetering door het adequaat meten van de beoogde effecten door middel van proces- en prestatie-indicatoren. Een andere term die ook wel voor deze aanpak gebruikt wordt is 'resultaatgericht managen'. Men neemt niet langer genoegen met zo maar een aanpak, zonder dat daarbij gekeken wordt naar het optreden van daadwerkelijke veranderingen.

Wat doet de aanpak van werkstress hierin? Het blijkt dat de aanpak van werkstress zeer veel lijkt op de aanpak van de kwaliteit in een organisatie. Werknemers met werkstress zijn door teveel werkstress namelijk niet meer klantgericht en presteren kwalitatief en kwantitatief onder de maat. Vaak ligt hieraan een slecht functionerende organisatie ten grondslag, waardoor de werkdruk en de stress alsmaar toenemen. De tevredenheid met het werk en de organisatie daalt en doorgaans is er sprake van een negatieve spiraal naar beneden. Het is dan de kunst om die te doorbreken, maar dat gaat niet zomaar. Van belang is dan dat de aanpak op maat gesneden wordt zodat de medewerkers in de organisatie deze ook daadwerkelijk als een verbetering herkennen en dat ze bij de oplossing ervan betrokken worden. Dat betekent ook dat er vereenvoudigingen moeten komen in de aanpak en de meetmethode. Dat blijkt echter niet zo maar te gaan. Het is onze ervaring dat externe begeleiding nog steeds nodig is bij het stellen van een goede diagnose en de vertaling daarvan naar een concreet en adequaat plan van aanpak. We hebben dit alles in zes kleinschalige interventieprojecten nader bestudeerd. Bij de evaluatie door middel van de multipele casestudie aanpak, zoals die door Kompier en Kristensen (2000) wordt voorgesteld, vallen drie onderdelen van de werkstressaanpak in het bijzonder op als het gaat om suggesties voor verbetering.

Het eerste onderdeel is dat de methode van meten aanzienlijk eenvoudiger kan. In veel interventieprojecten gebruikt men standaardvragenlijsten (zie ook Cox et al., 2000; 2002). Deze zijn vaak veel te uitgebreid en te algemeen. Standaardvragenlijsten zijn ontwikkeld en bedoeld om algemene oorzaken en gevolgen van stress te meten bij alle werknemers in alle typen arbeidsorganisaties. Op een afdeling of in een groep van werknemers zijn de oorzaken van werkstress vaak zeer uniek en aan de specifieke situatie gebonden. Veel beter is het daarom zelf een op maat gesneden vragenlijst te maken, die alleen de belangrijkste kenmerken meet. Omdat het gaat over kleine groepen is het echter verstandig om het aantal observaties zo groot mogelijk te maken. Wij hebben bijvoorbeeld in groepen van tien medewerkers het aantal minuten overwerk per dag per medewerker vastgesteld met behulp van een dagboekje dat paste op één A4-tje. Iedere medewerker moest per dag aangeven hoeveel hij/zij had overgewerkt, één week op de ene zijde en de tweede week aan de andere zijde van het A4-tje. Na afloop is het resultaat dan snel op te tellen en te delen door het aantal medewerkers en dagen en dan kan de groep beslissen of de hoeveelheid overwerk te hoog is. Door de gezamenlijke inspanning komt men ook snel tot aanbevelingen voor verbetering. Na de interventie kan vervolgens met dezelfde lijst gemeten worden of de

problematiek verminderd is en kan de groep zelf beoordelen of het gelukt is het overwerk in voldoende mate terug te dringen.

Het tweede onderdeel dat in aanmerking komt voor verbetering gaat over de interpretatie van het gemeten effect. Vrijwel iedere onderzoeker of adviseur heeft geleerd dat effecten niet alleen door de interventie veroorzaakt worden, maar ook door andere organisatiefactoren. In veel interventieprojecten wordt daarom niet alleen een voor- en nameting gehouden, maar vindt ook voor- en nameting plaats in een controlegroep die geen interventie krijgt. Een dergelijke opzet heeft echter vaak als moeilijkheid dat de controlegroep in de organisatie nergens te vinden is. Vrijwel iedere werksituatie is uniek en een experiment met controlegroepen werkt pas echt goed als de processen uitgemiddeld kunnen worden over een flink aantal experimentele en controlegroepen. Met een flink aantal wordt bedoeld: tien tot twintig, en zoveel controlegroepen zijn in één organisatie niet te vinden. Het heeft dus geen zin om één controlegroep te zoeken, want die wijkt altijd af. Bovendien kan de opzet met een controlegroep prima vervangen worden door groepsgesprekken met medewerkers van het organisatieonderdeel waar de interventie plaatsvond over de resultaten van de metingen. Meestal weten de betrokkenen precies wat de waarde is van de verschillende metingen. Bijvoorbeeld, als de interventie bestaat uit het terugdringen van het overwerk, dan kan de groep zelf aangeven of de gedane interventie nodig was en of deze voldoende resultaat heeft opgeleverd of dat er nog een interventie moet plaatsvinden, gericht op een andere oorzaak.

Het derde onderdeel dat in aanmerking komt voor verbetering is dat veel organisatie-interventies op het gebied van werkstress plaatsvinden als een groot integraal project gericht op werkstress. Dat heeft verschillende nadelen, onder andere dat er vaak andere prioriteiten zijn waarop de organisatie zich eerst wil richten en dat de aanpak van werkstress daarom maar even moet wachten. Het is dan goed te bedenken dat organisatie-interventies om de werkstresssituatie te verbeteren ook ingepast kunnen worden in de aanpak gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie. Momenteel passen veel organisaties een dergelijke aanpak toe. Bij ons onderzoek bleek dat een integrale aanpak gericht op het terugdringen van de werkdruk in een organisatie prima werkt, maar ook veel van de organisatie eist in termen van investering aan menskracht vanaf de top tot aan de werkvloer. Ook een geïsoleerde aanpak bleek goed te werken. Het is dus niet nodig om te wachten op een integraal programma. Een afdeling van een organisatie met veel werkstress kan ook direct geholpen worden. Te vaak nog wordt een interventieproject te zwaar aangezet en duurt het te lang voordat er resultaat is. Alleen als er in de hele organisatie sprake is van eenzelfde soort problematiek, is het verstandig om deze ook daadwerkelijk integraal aan te pakken. Anders is een direct geïsoleerde aanpak of inbedding in een kwaliteitsprogramma een prima oplossing.

## 8.4 Wat leren we hier nu uit?

Wat leren we nu van deze vier voorbeelden. In ieder geval dat we meer dan voorheen uit moeten gaan van de praktische situatie in organisaties. Kompier en Kristensen (2000) en Kristensen (2005) stelden als eersten het wetenschappelijke keurslijf ter discussie en beschreven een aantal praktische interventies, waarin meer recht gedaan wordt aan de dagelijkse situatie in de bedrijven en bedrijven zich dus niet hoeven aan te passen aan een wetenschappelijk regime. Cox et al. (2000;2002) geven expliciet aan dat we het wiel niet opnieuw hoeven uit te vinden, maar dat we gebruik kunnen maken van managementsystemen die ook op andere gebieden in organisaties toegepast worden. Dit is overigens geen nieuwe vondst, omdat het Handboek Werkstress van

Kompier en Marcelissen (1990) al uitging van een uitdrukkelijk stappenplan, dat overigens ook weer overgenomen werd uit de literatuur over de aanpak van werkstress, die ook in die tijd al in vrij ruime mate voorhanden was (zie: Klein Hesselink, 2002, hoofdstuk 2). De methode van Franck en Wiezer is oorspronkelijk bedoeld als zelfhulpinstrument. Deze auteurs sluiten met hun methode als eersten aan bij de kwaliteitssystemen die momenteel veelvuldig in organisaties worden toegepast. Duidelijk is echter dat leidinggevenden in de dagelijkse praktijk hier nog niet aan toe zijn, een probleem dat overigens ook bij de toepassing van de kwaliteitssystemen vaak wordt gesignaleerd. Managers zijn vaak te onzeker en hebben ondersteuning van externe onderzoekers of adviseurs nodig bij het voeren van gesprekken, het stellen van de diagnose en het komen tot een aanpak. Om de onzekerheid bij de managers (overigens ook aanwezig bij veel onderzoekers en adviseurs) te reduceren werd in het onderzoek van Klein Hesselink et al. (2007) gekeken naar waar mogelijkheden te vinden zijn om de aanpak te stroomlijnen.

Wat leren we hier nu uit? In ieder geval dat we als externe onderzoekers en adviseurs veel moeten afleren als het gaat om het vormgeven van een werkstressaanpak in arbeidsorganisaties. Dit is ook een opvallend gegeven bij het lezen van de literatuur op dit gebied. De verschillende auteurs hebben vaak dezelfde ervaringen en delen die mee in de discussiehoofdstukken van hun publicaties, maar hebben die nog niet kunnen vertalen in een concrete aanpak. Zo kiezen Kompier en Kristensen (2000) en Kristensen (2005) als onderzoekers toch weer voor een wetenschappelijke aanpak met daarbij de mogelijkheid algemeen geldige uitspraken te doen. Cox et al. (2000;2002) kiezen als onderzoekers voor de mogelijkheid om uitgebreid te meten. Dat maakt de organisaties waar de interventies plaatsvinden sterk afhankelijk van het wetenschappelijk instrumentarium en het is vervolgens de kunst om de vele resultaten van het ingewikkelde instrumentarium te vertalen naar een adequate aanpak. Dit laatste wordt door Cox et al. (2000;2002) als probleem gesignaleerd, maar is gedeeltelijk ook een gevolg van de zorgvuldigheid van meten. Franck en Wiezer (2004) constateerden echter ook dat managers in de praktijk niet de verantwoordelijkheid durven te nemen voor bepaalde onderdelen van de aanpak van het zelfhulpinstrument. Deze auteurs lossen dit op door het maken van een instrumentarium om bijvoorbeeld de stap van diagnose naar aanpak te faciliteren. Ook uit het onderzoek van Klein Hesselink et al. (2007) blijkt dat externe ondersteuning nodig is, maar dat veel interventies die door onderzoekers en/of adviseurs begeleid worden toch vaak nog te zwaar worden aangezet. We moeten dus nog veel afleren, maar wel onderbouwd. Het zal duidelijk zijn dat de wetenschap op dit gebied zich aan het ontwikkelen is en dat TNO hierin weer een belangrijke rol speelt.

Er blijken zich echter toch al contouren te gaan aftekenen voor een nieuwe aanpak. Die contouren gaan steeds verder in de richting van de resultaatgerichte aanpak van het huidige kwaliteitsbeleid in organisaties. Tegelijk wordt ook steeds meer duidelijk over belemmeringen die een rol spelen als leidinggevenden en medewerkers in een organisatie zelf de verantwoordelijkheid moeten nemen voor de aanpak. Onzekerheid over de omvang van de aanpak (in welke mate moet ik daar mijn eigen leidinggevenden bij betrekken), het meten van effecten (gebruik ik wel de juiste vragenlijsten) en het vaststellen van de effecten (moet ik geen controlegroep kiezen of durf ik het wel aan om dit in de groep te bespreken) verhinderen dat interventies van de grond komen. We zijn dus zeker nog niet zover dat een resultaatgerichte aanpak door de medewerkers van een organisatie zelf georganiseerd kan worden. Externe adviseurs en onderzoekers kunnen hierbij nog steeds een goede rol spelen, maar moeten zich ook bezinnen op methoden waarbij hun invloed een stuk minder wordt. Het is van belang dat zij hun kennis en ervaring effectief overdragen en de organisatie niet meer passief achterlaten als ze na afloop van het experiment de organisatie verlaten. Onderdeel van het leidinggeven in organisaties zou veel meer moeten zijn hoe interventies zelfstandig uit te voeren, ook interventies op het gebied van werkstress. Mogelijk

wordt de aanpak van de werkstressproblematiek dan algemeen goed in arbeidsorganisaties en hoeven we in de toekomst de vraag in de titel van dit hoofdstuk niet meer te stellen.

## Referenties


BESTEN H DEN, KLEIN HESSELINK DJ. Aanpak werkdruk vaak te moeilijk opgezet. Artikel aangeboden aan tijdschrift ARBO, 2007.

KLEIN HESSELINK DJ, WIEZER NM, KLEIJN BAM DE, BESTEN LAA DEN. Streamlining organisational work stress interventions at the small group level. Artikel aangeboden aan tijdschrift Work & Stress, 2007.

COX T, GRIFFITHS A, BARLOWE C, RANDALL R, THOMSON L, RIAL-GONZALEZ E. Organisational interventions for work stress: a risk management approach. Sudbury: HSE Books, 2000. (Contract research report 286/2000)

COX T, RANDALL R, GRIFFITHS A. Interventions to control stress at work in hospital staff. Sudbury: HSE Books, 2002. (Contract research report 435/2002)

DIRKEN JM. Het meten van stress in industriële situaties. Groningen: Wolters Noordhoff, 1967.

FRANCK E, KLEIN HESSELINK J. Leidraad Preventie. Leidraad voor preventie van psychische arbeidsongeschiktheid. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003.

FRANCK E, WIEZER N. Handleiding Leidraad Preventie. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.

FRANCK EJH, WIEZER N, VAAS S. Verslag van het testen en vervolmaken van de Preventie Leidraad. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.

GRIFFITHS A. Organizational interventions: Facing the limits of the natural science paradigm. Scan J Work Environ Health 1999; 25(6, special issue): 589-596.

HOUTMAN ILD, MOSSINK JCM, KLEIN HESSELINK DJ, et al. Trends in arbeid en gezondheid 1996. Amsterdam: NIA TNO, 1997.

HOUTMAN ILD, SMULDERS PGW, KLEIN HESSELINK DJ, eds. Trends in Arbeid 1999. Alphen aan den Rijn: Samsom/TNO Arbeid, 1999.

HOUTMAN ILD, SMULDERS PGW, KLEIN HESSELINK DJ, eds. Trends in arbeid 2004. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.

KAPLAN RS, NORTON DP. The Balanced Scorecard. Harvard: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN RS, NORTON DP. The Strategy-focussed Organization. How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard: Harvard Business School Press, 2001.

KEITA GP, SAUTER SL. Work and Well-Being: an Agenda for the 1990s. Washington DC: American Psychological Association, 1992.

KLEIN HESSELINK DJ. Werkstress en verandering: verslag van een quasi-experimenteel evaluatieonderzoek van de cursus anders werken: een methode om werkstress bij werknemers op uitvoerend en laag leidinggevend niveau te verminderen. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2002. (Proefschrift)

KLEIJN E DE, KLEIN HESSELINK DJ, SCHIE JPM VAN. Preventie van psychische belasting in de geestelijke gezondheidszorg: De invloed van kleinschalige organisatiegerichte maatregelen. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2006.

KLINK JJL VAN DER, BLONK RWB, SCHENE AH & DIJK FJH VAN. The Benefits of Interventions for Work-Related Stress. American Journal of Public Health 2001; 91: 270-276.

KOMPIER MAJ, MARCELISSEN FHG. Handboek Werkstress; systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1990.

KOMPIER MAJ, GEURTS SAE, GRÜNDEMANN RWM, VINK P, SMULDERS PGW. Cases in stress prevention: the success of a participative and stepwise approach. Stress Medicine 1998; 14: 155-168.

KOMPIER MAJ, COOPER CL, eds. Preventing Stress, improving Productivity. European case studies in the workplace. London: Routledge, 1999.

KOMPIER MAJ & KRISTENSEN TS. Organizational Work Stress Interventions in a Theoretical, Methodological and Practical Context. In: Dunham J, ed. Stress in the Work Place: Past, Present and Future. London: Whurr Publishers, 2000, 164-190.

KRISTENSEN TS. Intervention studies in occupational epidemiology. Occupational and Environmental Medicine 2005; 62: 205-210.

MARCELISSEN FHG, MADSEN A, SCHLATMANN M. Werkstress, voorkomen en bestrijden; een inventarisatie van activiteiten in het Nederlandse bedrijfsleven. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1988.

SMULDERS PGW, HOUTMAN ILD, KLEIN HESSELINK DJ, red. Trends in Arbeid 2002. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001.

# 9. Participatief invoeren: voorwaarde voor innovatieve werkomgevingen

**Peter Vink**
**Ernst Koningsveld**

## *9.1 Veranderen kost inspanning*

Innoveren is een speerpunt van de Europese Unie; door te innoveren moet de Europese economie in 2010 de sterkste van de wereld zijn. Het is echter niet alleen belangrijk om te innoveren; nadenken over het invoeren van die innovatie vereist ook aandacht. Iedere bedenker van producten, processen, inrichtingen of systemen wil dat zijn of haar verbetering uiteindelijk ook gaat werken, wordt toegepast. Dat gaat echter niet zomaar. Belemmeringen bij invoeren zijn bijvoorbeeld:

- soms wordt een noodzaak voor verandering niet gezien of zelfs ontkend;
- er is al eens eerder een poging tot verbeteren geweest, die weinig effect had;
- investeringsmogelijkheden zijn er niet;
- soms wordt er al jaren volgens een vast stramien gewerkt en men betwijfelt waarom er nu ineens wel een verbetering mogelijk is;
- andere zaken hebben hogere prioriteit; dit doet zich vooral voor in een tijd waarin de middelen schaars zijn, of wanneer er grote marktvraag is.

Aan dit lijstje kunnen moeiteloos andere belemmeringen worden toegevoegd. Zowel werknemers als werkgevers hebben meestal andere zorgen aan hun hoofd dan het werk zo organiseren dat innovatief, efficiënt en gezond gewerkt kan worden. Bovendien zijn mensen veelal gericht op hun eigenbelang. De bestaande werksituatie is daarom niet zomaar te verbeteren. Het is dus verstandig om te onderkennen dat situaties niet uit zichzelf verbeteren. Een zorgvuldig gekozen proces is nodig om verbeteringen te doen slagen.

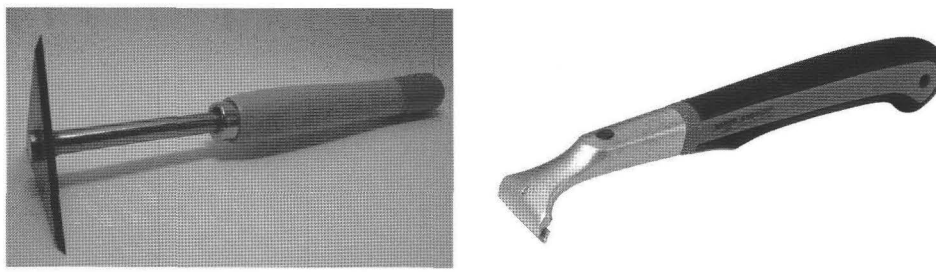
Wanneer de innovatie de werkomgeving betreft, dan betreden we het terrein van de ergonomie. Binnen de ergonomie is er een groep die zich speciaal bezig houdt met het op de juiste wijze betrekken van medewerkers bij een innovatie in de werkomgeving. Dit veld wordt ook wel aangeduid als participatieve ergonomie. Frank Pot vanuit TNO en Bill Green vanuit de TU-Delft hebben als eerste in de wereld een leerstoel ingesteld op het terrein van de participatieve ergonomie. Dit veld krijgt binnen dit hoofdstuk extra aandacht.

## *9.2 Succesvolle verbeteringen*

Er zijn vele casestudies bekend, waarbij een verandering van inrichting van het werk, systemen of producten leidt tot innovatiever, efficiënter en gezonder werken (bv. Koningsveld et al., 2005). Hieronder worden enkele voorbeelden genoemd.

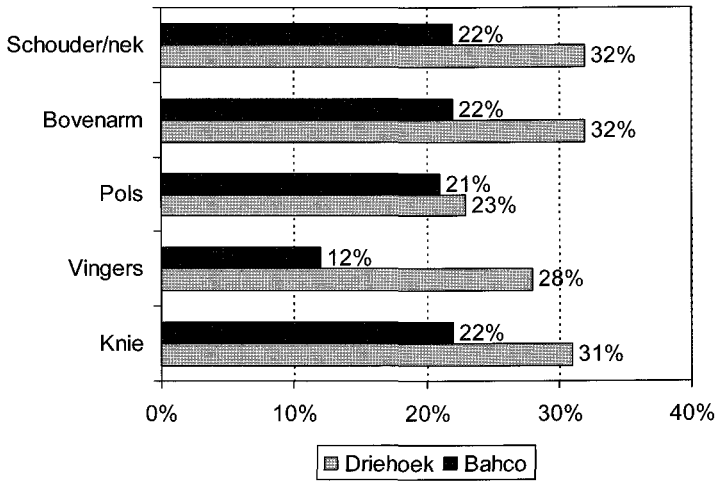
*Beter en gezonder gereedschap (Vink, 2002)*

In Nederland werken ongeveer 20.000 schilders die een deel van de tijd verfkrabben. Daarnaast zijn vele andere mensen als doe-het-zelver bezig met verfkrabben. Dit gebeurt meestal met een verfkrabber met driehoekig mes (schraapgedeelte; zie figuur 9.1 links). Met deze driehoek krabt de schilder langs de kozijnen, en verwijdert zo de oude verf. Soms vindt een voorbewerking plaats (verhitting of insmeren met een chemische substantie) om de verf alvast minder hard te maken.



*Figuur 9.1 Een oude (links) en een ergonomisch ontworpen verfkrabber (rechts)*

Meestal moet men flink kracht leveren om de verf eraf te krabben. Veel onderhoudsschilders hebben schouderklachten (21%). Dit is meer dan im de rest van de bouwnijverheid (18%) en dat is weer meer dan de rest van de werknemers in Nederland. Schilders geven zelf aan dat verfkrabben een fysiek zwaar onderdeel is van het werk. Bahco Tools heeft via een elfstappenplan (Bobjer et al., 1995) een nieuwe verfkrabber ontwikkeld (figuur 9.1, rechts).
Het bijzondere aan dit ergonomische ontwerptraject is dat de gebruiker een centrale rol inneemt. Bijvoorbeeld: professionele schilders zijn tijdens gebruik geobserveerd en gemeten, er is driemaal een gebruikerstest uitgevoerd en er hebben gesprekken plaatsgevonden met gebruikers over prototypes. Dit laatste: 'aandacht geven aan de communicatie met vertegenwoordigers uit de gebruikerspopulatie' is een typisch kenmerk van participatieve ergonomie.
De nieuwe verfkrabber, die volgens dit proces is ontwikkeld, heeft een mesje van gesinterd hardmetaal, waardoor het bijvoorbeeld bij verfkrabben over een spijker onbeschadigd blijft. Daarnaast is de vorm van het handvat aangepast. Een kenmerk van de traditionele driehoek is bijvoorbeeld dat het handvat van de driehoek van het mes af dun is waardoor het uit de hand kan glijden; gecombineerd met het gladde, geverniste oppervlak van het handvat veroorzaakt dat onnodig hard knijpen. De Bahco verfkrabber heeft een verdikking aan de lichaamszijde waardoor het beter in de hand ligt en de knijpkracht beperkt wordt. En het materiaal heeft ook nog eens een betere grip.
Het is natuurlijk mooi zo'n complex participatief ontwerpproces, dat ook nog eens een verfkrabber oplevert die er goed uitziet. De vraag blijft of het werkelijk effect heeft en de schilder er iets van merkt. Om dat na te gaan, hebben twintig professionele schilders tijdens meerdere weken op zeven locaties de nieuwe en de oude verfkrabber getest (zie figuur 9.2). Daaruit blijkt dat bij de Bahco verfkrabber de polsmomenten 21% lager zijn dan bij de driehoek. De trekkracht is 17% lager en de houdingen van de pols zijn ook gunstiger geworden. Ook is het lokaal ervaren discomfort duidelijk verbeterd; lokaal ervaren discomfort is een voorspeller van gezondheidsklachten.

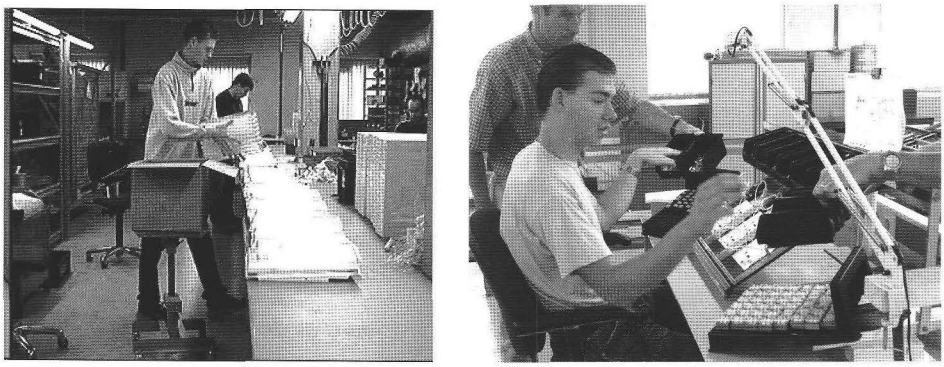



*Figuur 9.2 Lokaal ervaren discomfort bij schilders tijdens het werken met de traditionele driehoek en nieuwe Bahco verfkrabber*

Samen met gebruikers is zo een ontwerp ontstaan, dat minder discomfort oplevert, comfortabeler wordt ervaren en dat de productiviteit verhoogt. Dit laatste ontstaat doordat de verfkrabber minder vaak geslepen hoeft te worden en er minder vermoeidheid optreedt.

### *Productielijn optimaliseren (Rhijn et al., 2005)*

Bij Faber Electronics, een fabrikant van noodverlichtingsystemen, is via een participatief ergonomisch proces een hogere productiviteit bereikt, die niet ten koste gaat van de gezondheid, en wel leuker werk oplevert. Door maatschappelijke ontwikkelingen nam de vraag naar noodverlichtingsystemen onverwacht snel toe. Faber was daardoor genoodzaakt de productie te verhogen. Dit was meteen ook een kans om de werkplekken en de goederenstroom aan te pakken. Samen met werknemers, management, ergonomen en assemblage-deskundigen is een aantal stappen gevolgd. Dat leidde tot een verbeterd productieconcept met ergonomisch verantwoorde werkplekken (zie figuur 9.3).

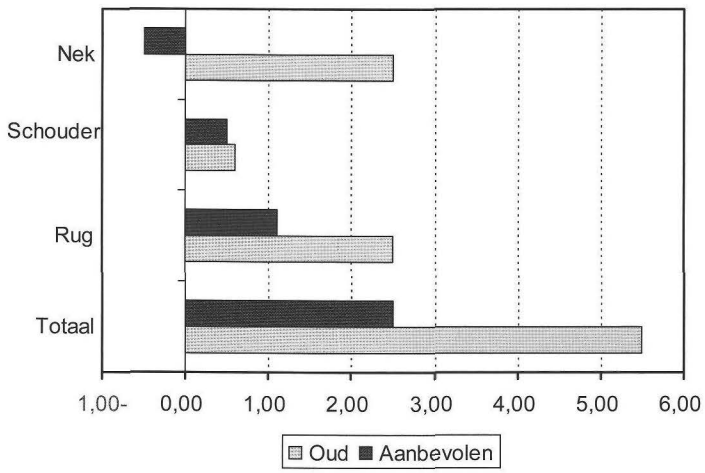


*Figuur 9.3 De oude (links) en de nieuwe (rechts) werkplek bij Faber Electronics. Links: de oude werkplek waar 60 producten batchgewijs geassembleerd werden, wat het werk inefficiënt maakt en saai. Rechts: een compleet product wordt geassembleerd op de ergonomisch optimaal ingerichte werkplek*

Op 45% minder vloeroppervlak wordt nu hetzelfde aantal producten gemaakt. De doorlooptijd van een product is 46% korter. Deze was 2 uur en 35 minuten per product en is nu 1 uur en 12 minuten. Het aantal producten per persoon is in dezelfde tijd met 69% toegenomen. Van de werknemers is 83% meer tevreden over het werken op de nieuwe werkplek.

### *Nekklachtenaanpak bij salarisadministratie (Vink et al., 2005)*

Bij de salarisadministratie op het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij zijn de nekklachten aangepakt. Samen met de 45 medewerkers zijn werkplekaanpassingen en taakroulatie ingevoerd en is een betere planning gemaakt, waardoor pieken in het werk afnamen. Nekklachten en ervaren werkdruk namen significant af (zie figuur 9.4). Volgens de afdelingsleiding was het feit dat het personeel nu flexibeler inzetbaar is, de belangrijkste opbrengst. De reductie in verzuim leverde daarnaast € 8.000, - per jaar op, overeenkomend met een half procent van de loonsom.




*Figuur 9.4 Lokaal ervaren ongemak na een dag werken op kantoor in de oude situatie (werkplek, werkorganisatie) en in de nieuwe situatie*

## 9.3 Kenmerken van succesvolle verandering

Bovenstaande succesvolle voorbeelden zijn niet zomaar over te zetten op andere situaties, maar er zijn wel algemene kenmerken aan zo'n verandertraject te onderkennen. Meerdere internationaal toonaangevende deskundigen op het gebied van de participatieve ergonomie hebben kenmerken opgesteld die de kans op succes (daadwerkelijke invoering van de verbeteringen) vergroten bij het uitvoeren van projecten (Vink et al., 1992). Later zijn hier factoren aan toegevoegd op basis van een analyse van de succes- en faalfactoren bij een aantal goed gedocumenteerde ergonomische verbeteringen. Deze elementen zijn weer gepresenteerd in een keynote op het driejaarlijkse congres van de International Ergonomics Association in 2003 en positief gewaardeerd door een groot deel van het publiek. Deze evaluaties zijn uitgebreid beschreven in de wetenschappelijke literatuur (Vink et al., 1992; Looze et al., 2001; Koningsveld et al., 2005; Vink et al., 2006). De tips, die op basis van de drie studies zijn te geven, zijn:

- *Advies 1 - Start met een inventarisatie:* een korte inventarisatie is van belang voor een goede aanpak. In deze fase zou een indicatie moeten worden verkregen van de omvang van het probleem (1), van de mate van overbelasting in de huidige situatie (2) en van de impact van de verandering (3). Om deze inzichten te krijgen, wordt soms een 'quick scan' gemaakt. Op basis van de inventarisatie kunnen de onderwerpen geselecteerd worden die een rol spelen. Maar er kan ook vastgesteld worden hoeveel mensen betrokken zijn en welke weerstand te verwachten is. Een inschatting van de ernst van het probleem is van belang om na te gaan of de inspanningen die gepland worden in verhouding staan tot de opbrengst bij de interventie.
- *Advies 2 - Maak een groep verantwoordelijk voor de voortgang:* in sommige situaties start een project, maar wordt het niet goed voortgezet omdat niemand zich verantwoordelijk voelt. Wanneer een groep verantwoordelijk is voor de voortgang, dan is de kans dat het project tot een goed einde komt groter. Bovendien maakt het duidelijk naar de betrokkenen wie verantwoordelijk zijn voor de voortgang. Bij de samenstelling van de groep kan gebruik gemaakt worden van tabel 9.1. Bij voorkeur komt de voorzitter van de groep uit het bedrijf/de organisatie waar de verandering moet worden geïmplementeerd en heeft deze rechtstreeks toegang tot beslissers.
- *Advies 3 - Stel in een zo vroeg mogelijk stadium een uitgewerkt doel op:* in een vroeg stadium van het project moet er consensus zijn over wat binnen het bedrijf bereikt moet worden en hoe dat gerealiseerd wordt. Werknemers en werkgevers hebben namelijk hun eigen belangen en die verschillen kunnen tot conflicten leiden bij het selecteren en invoeren van verbeteringen. Wanneer vooraf een gezamenlijk doel is geformuleerd, kan in ieder geval iedereen begrijpen waarom in een later stadium bepaalde beslissingen worden genomen. Een uitgewerkt doel is nodig, mede omdat bijvoorbeeld randvoorwaarden meegenomen moeten worden in het vroegtijdig opgestelde plan, zoals behoud van werkgelegenheid, budgettaire beperkingen en behoud van productieoutput.
- *Advies 4 - Werk stapsgewijs:* een verandering beginnen, kan onzekerheid teweeg brengen bij betrokkenen. Dit geldt voor zowel de expert als de mensen in het bedrijf. Het blijkt dat een plan maken met een omschrijving van de stappen verhelderend werkt en houvast geeft. Een voorbeeld van hoe deze stappen eruit kunnen zien wordt hieronder beschreven.
- *Advies 5 - Overweeg welke partijen betrokken moeten worden:* het is van belang de juiste groepen uit een bedrijf te betrekken bij het proces van probleemsignalering tot en met verbetering (zie tabel 9.1). Het is sterk afhankelijk van het project wie betrokken moet worden. Soms is het betrekken van werknemers en voormannen (m/v) voldoende, wanneer de verbeteringen niet al te ingrijpend zijn. Als budgettaire of personele consequenties groter worden, dan zal de partij die daarvoor verantwoordelijk is, het hogere management, ook betrokken moeten worden. Bij nieuwe ontwerpen zijn weer ontwerpers nodig. In tabel 9.1

staan de personen van wie in ieder geval overwogen moet worden om ze te betrekken bij het proces van probleemsignalering tot en met verbetering(en). Bij het betrekken is het ook van belang het belang van iedere partij te erkennen.

| Betrokkene uit het bedrijf | primair belang |
|---|---|
| Werknemers | werkgelegenheid, plezier, gezondheid |
| Topmanagement | strategie, financiën, marketing |
| Management | productiviteit, planning |
| Ontwerpers | vorm en functie |
| Voorlieden (m/v) | planning |
| Inkopers | voor lage prijs en hoge kwaliteit inkopen |
| Toeleveranciers | orders, afstemming |
| Vertegenwoordigers van bonden | werkgelegenheid, gezondheid |
| Leden uit VGW-commissie | gezondheid, welzijn |
| Bedrijfsarts, bedrijfsverpleegkundige | gezondheid, welzijn |
| Klanten | waardevol product |
| Aandeelhouders | winst, perspectief |
| Sales, verkoopmedewerkers | kwaliteit, leverbetrouwbaarheid |
| Engineers | technische/praktische kwaliteit |
| Controllers | kosten-baten |
| Ergonomen | comfort, gebruik, belasting, efficiency |
| HRM management | personeelsontwikkeling |

*Tabel 9.1. Lijst van mensen uit het bedrijf die betrokken kunnen zijn bij verbeteringen (Vink et al., 1992)*

- *Advies 6 - Laat alle werknemers meedenken over oorzaken van problemen, oplossingen en invoer van verbeteringen:* werknemers zijn onmisbaar bij het bedenken van verbeteringen. Zij zijn het beste bekend met hun werk en zij moeten in de verbeterde situatie gaan werken. Het kan voorkomen dat werknemers zich niet bewust zijn van de problematiek. Het is daarom noodzakelijk al in de fase van probleemsignalering de werknemers te betrekken, zodat bewustwording nog kan plaatsvinden en werknemers gemotiveerd worden om gericht over oplossingen mee te denken. Betrekken houdt bijvoorbeeld in dat resultaten van een vragenlijst waarmee problemen opgespoord worden, worden besproken. Ten behoeve van de bewustwording, dan wel het bedenken van verbeteringen kan het nodig zijn dat werknemers een aanvullende training krijgen. Hierin kan feedback van eigen gedrag door video of dia's worden gegeven, een training in (zelf)beoordeling van werkplekken of het werken in gesimuleerde situaties (bijv. een mock-up of een schaalmodel). Het is bij deze training ook van belang dat informatie over de totale productielijn wordt gegeven, zodat het eigen werk een plaats krijgt in het totaal. De beperkingen van verbeteringen worden daarmee duidelijker en men kan overzien of een andere werkplek verslechtert.
- *Advies 7 - Zorg voor management support:* management support is nodig voor een aantal redenen. Het geeft de andere deelnemers het gevoel dat het project serieus genomen wordt. Daarnaast is de kans groter dat er daadwerkelijk iets verandert en dat oplossingen geïmplementeerd worden, omdat het commitment er al is. Nog een reden is dat veel interventies verregaande consequenties kunnen hebben voor het hele bedrijf en dan is er iemand nodig die dat overziet en die verbindingen kan maken met de relevante betrokkenen.
- *Advies 8 - Gebruik zoveel mogelijk de taal van het bedrijf:* het doel van het project dient in termen gedefinieerd te zijn die mensen in het bedrijf aanspreken. Termen als 'de bestuurslast

verminderen', 'minder spiervermoeidheid', 'minder eenzijdig belastend werk' en 'werk met meer vrijheidsgraden' spreken een organisatie minder aan dan 'efficiënter werken', 'aan het eind van de dag minder fouten', 'verhoging kwaliteit van het product' of 'hogere productie'. In een project met steigerbouwers sprak zelfs 'het lichter maken van het werk' als term niet aan, maar werd meer succes geboekt met 'risicovol werk beperken'. Een reden hiervoor was dat sommige steigerbouwers zwaar werk en 'buffelen' leuk vonden/als uitdaging zagen.

- *Advies 9 - Geef werknemers en werkgevers zoveel mogelijk dezelfde informatie:* wanneer één van de partijen meer of beter geïnformeerd wordt, dan ontstaat het gevaar dat men argwanend wordt en de samenwerking wordt verstoord. Door alle partijen dezelfde informatie te geven wordt dit voorkomen. Nog beter is de informatie en training tegelijkertijd in dezelfde ruimte te geven aan alle partijen. Soms is dat echter onmogelijk. Het kan zijn dat, vanwege de problematiek die daar voorkomt, een bepaalde partij meer aandacht nodig heeft. In dat geval moet dit ook bij alle partijen gemeld worden. Een andere reden om de informatie te scheiden kan zijn dat partijen aangesproken worden in andere taal.
- *Advies 10 - Kijk verder dan alleen naar werkplekken*: in de meest succesvolle projecten waren niet alleen de werkplekexpert betrokken, maar ook ingenieurs of consultants die kennis van andere aspecten, zoals logistiek, techniek of organisatiekunde hadden. Het integraal aanpakken van problemen heeft veel grotere effecten dan een smallere aanpak. In de bovenbeschreven case van Faber zijn ook logistieke aspecten verbeterd door logistieke experts. Ook het alleen focussen op gezondheidsaspecten kan ervoor zorgen dat veel mensen in het instituut niet geïnteresseerd zijn en draagvlak voor een verandering beperkt is.
- *Advies 11 - Gebruik zoveel mogelijk regulier werkoverleg*: om te voorkomen dat het project niet voor volwaardig wordt aangezien en de participatie van partijen beperkt wordt, verdient het de voorkeur de projectbesprekingen binnen het reguliere werkoverleg te laten plaatsvinden. Wanneer het project ingebed wordt in het bedrijf, bestaat de mogelijkheid dat het een vast agendapunt wordt, ook nadat het eerste concrete project is afgerond. Het verbeteren van arbeidsomstandigheden is een proces dat altijd door kan blijven gaan en als zodanig verdient het ook een vaste plek.
- *Advies 12 - Gebruik een checklist met concrete verbeteringen*: het nadenken over verbeteringen kan bij de start moeizaam verlopen. Als oplossing hiervoor zijn er goede ervaringen met checklists waarin concrete oplossingen staan. De werknemers nemen deze checklist door en geven aan welke verbeteringen voor hen nodig zijn. In (regulier) werkoverleg stellen zij prioriteiten vast en komen dan in vervolgdiscussies veelal op nieuwe en op de situatie van toepassing zijnde verbeteringen.
- *Advies 13 - Test het effect in een zo vroeg mogelijk stadium*: door de verbetering te testen kan in een vroeg stadium nagegaan worden of de verbetering werkt. Vaak kan dit al in een virtuele sessie, door te bespreken hoe het werk zal verlopen als de verbetering is doorgevoerd. Werknemers kunnen nagaan of zij er mee kunnen werken, maar ook andere betrokkenen kunnen vaststellen of het een verbetering is en of er nog onhandigheden aan het product zitten.
- *Advies 14 - Maak een kosten-batenberekening of schatting*: door expliciet de kosten en baten van een project te bepalen, liefst in een vroeg stadium, worden de verwachtingen verhelderd en kan ook beter gekozen worden in de diverse fasen van het project. Denk bij kosten en baten niet alleen aan de financiële aspecten, maar ook aan andere (zie tabel 9.2). Overigens is het vaststellen van een goede kosten-batenverhouding in financiële zin ook van belang; ook de kosten en baten kunnen vaak al in een virtuele sessie worden benaderd.

| **Toename productiviteit** | **Lagere productiekosten** |
|---|---|
| Efficiënter bewegen | Reductie verzuim |
| Minder vermoeidheid | Minder arbeidsongeschiktheid |
| Toename motivatie | Snellere terugkeer na ziekte |
| Lager verloop | Minder uitzendkrachten |
| Minder uitzendkrachten | Lagere kosten voor begeleiding zieken |
| Eenvoudiger te assembleren producten | Minder afgekeurde producten |
| **Toename concurrentiekracht** | **Waarden en normen** |
| Hogere kwaliteit productie | Wij nemen gezondheid en veiligheid serieus |
| Hogere kwaliteit producten | "We zijn trots op onze mensen" |
| Vergrote flexibiliteit productie | Reductie bedrijfsongevallen |
| Toename medewerkertevredenheid | Duurzame productie, producten |
| Toename klanttevredenheid | |
| Toename leverbetrouwbaarheid | |
| Betere positie op de arbeidsmarkt | |

*Tabel 9.2 Positieve effecten (baten), die bij voorgaande ergonomische projecten zijn genoemd door bedrijven en instellingen (Koningsveld et al., 2005)*

## 9.4 Het proces vormgeven

Zoals reeds is beschreven, zal een verbetering niet snel spontaan verlopen; vaak is een gestructureerd proces nodig om die te realiseren. Dat proces vormgeven is altijd maatwerk, het project moet worden toegesneden op de bedrijfssituatie. Een hulpmiddel hierbij is een stappenplan dat door de expert of adviseur samen met de betrokkenen wordt doorlopen. Dit stappenplan geeft structuur aan een project en biedt daarnaast de mogelijkheid om de betrokkenen in het bedrijf te laten weten waarom bepaalde verbeteringen de voorkeur genieten. Stapsgewijs wordt het bedrijf meegenomen naar de verbetering toe, waarbij zowel management als werknemers op de hoogte gehouden moeten worden van de ontwikkelingen, zodat iedereen in het bedrijf meegroeit. Op basis van verschillende studies (o.a. Noro & Imada, 1992; Vink et al., 1992; Kompier et al., 1996; Noro, 1999) is de hier volgende stapsgewijze aanpak opgesteld.

*Stap 1: Voorbereiden van het proces*
In feite is dit de belangrijkste stap. In deze fase worden met het bedrijf afspraken gemaakt. Binnen het bedrijf wordt bij voorkeur een stuurgroep geformeerd, die per stap beslissingen neemt over de voortgang. De stuurgroep is verbonden met het management. Een stuurgroep is niet altijd nodig, maar het is wel raadzaam een aanspreekpunt voor management en werknemers te hebben. Bij voorkeur is iemand van het management voorzitter van de stuurgroep. Voorts kunnen hier werknemers inzitten, ontwerpers, staf, vertegenwoordigers van de OR en de bedrijfsarts of bedrijfsverpleegkundige. In deze stap wordt ook een budget voor verbeteringen gereserveerd. Verder worden alle werknemers binnen het bedrijf geïnformeerd. Het doel van deze stap is iedereen op de hoogte te stellen van de verandering en een team te formeren dat het proces begeleidt. In deze stap is het aan te bevelen expliciet aandacht te geven aan de rol, die de verschillende deelnemers kunnen vervullen per stap, zodat ook kan worden ingespeeld op de behoeften van de verschillende groeperingen en hun kracht en invloed effectief wordt benut.

In de praktijk blijkt dat topmanagement, middenmanagement, werknemers, ergonomen en interne staf op de volgende wijze worden betrokken (zie tabel 9.3a en 9.3b):

- topmanagement heeft de meeste interesse in stap 1, omdat in die fase de concretisering van een strategie kan plaatsvinden en de doelen worden gesteld;
- middenmanagement heeft de meeste interesse in de stappen 1, 3, 4 en 8. Stap 1 omdat meedenken over de opzet en het formuleren van de doelen dicht bij de taak 'leidinggeven over de afdeling' ligt. Stappen 3 en 4 omdat de keuzes grote consequenties kunnen hebben voor de afdeling. Stap 8 omdat het invoeren van de maatregel de verantwoordelijkheid is van middenmanagement;
- werknemers worden betrokken in de meeste stappen, omdat het hun werk betreft en zij het beste kunnen overzien wat de consequenties zijn voor hun werk. In stap 2 'analyse' zijn zij van belang omdat zij de ervaren problemen kennen. In stap 3 'ideegeneratie' en stap 4 'selectie' is het betrekken van werknemers van belang omdat zij meestal al ideeën voor verbetering hebben en zij uiteindelijk met de verbetering moeten werken. Het uittesten en aanpassen van de verbetering (stap 6 en 7) zal eveneens door en met werknemers moeten gebeuren. Implementatie (stap 8) kan ook niet zonder hen;
- ergonomen/experts: bij een project dat ergonomisch van aard is zullen ergonomen van stap 2 t/m 8 betrokken moeten worden. Bij een project waarbij organisatorische veranderingen worden ingevoerd zijn organisatiedeskundigen van belang in stap 2 t/m 8. In de praktijk blijkt dat de betrokkenheid van ergonomen bij de laatste twee stappen minder groot te zijn, omdat het bedrijf dit zelf ter hand neemt;
- interne staf: de betrokkenheid van de staf zal sterk van het project afhangen. Enige betrokkenheid van personeelszaken (HRM) lijkt wenselijk, omdat een dergelijk project invloed heeft op de ontwikkeling van het personeel. Betrokkenheid van facilitair management of inkoop is wenselijk in stap 8 (bijv. inzake aanschaf materiaal in de implementatie) en betrokkenheid van de staf, die zich met arbozaken bezig houdt (bijvoorbeeld arbo-coördinator) lijkt ook logisch;
- andere betrokkenen: men moet ook aandacht geven aan betrokkenheid van ontwerpers (designers), engineers, ondersteunende afdelingen, sector organisaties en andere groepen.

| Stap | | Top mgt | Midden mgt | Werk-nemers | Ergonoom | Designer | Interne staf |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Introductie | 83% | 59% | 58% | 61% | 33% | 60% |
| 2 | Analyse | 5% | 65% | 83% | 84% | 61% | 61% |
| 3 | Idee generatie | 7% | 62% | 96% | 74% | 83% | 70% |
| 4 | Idee selectie | 26% | 84% | 78% | 78% | 72% | 55% |
| 5 | Prototype | 2% | 11% | 33% | 34% | 91% | 46% |
| 6 | Test | 4% | 39% | 84% | 57% | 45% | 52% |
| 7 | Aanpassing | 4% | 22% | 46% | 52% | 71% | 52% |
| 8 | Implementatie | 27% | 81% | 55% | 35% | 52% | 65% |
| 9 | Evaluatie | 33% | 48% | 71% | 57% | 39% | 51% |

* Percentages groter dan 80% in grijs weergegeven.

*Tabel 9.3a. Percentage van 219 Nederlandse mensen, die werken in het veld van de ergonomie dat participanten betrekt of intensief betrekt in de diverse stappen van een participatief ergonomisch proces*

| Stap | | Top mgt | Midden mgt | Werk-nemers | Ergonoom | Designer | Interne staf |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Introductie | 73% | 73% | 21% | 33% | 18% | |
| 2 | Analyse | 24% | 64% | 67% | 45% | 27% | |
| 3 | Idee generatie | 15% | 73% | 73% | 42% | 45% | |
| 4 | Idee Selectie | 39% | 79% | 48% | 30% | 30% | |
| 5 | Prototype | 0% | 45% | 58% | 42% | 61% | |
| 6 | Test | 0% | 33% | 88% | 45% | 39% | |
| 7 | Aanpassing | 6% | 55% | 58% | 39% | 39% | |
| 8 | Implementatie | 18% | 70% | 73% | 42% | 30% | |
| 9 | Evaluatie | 21% | 48% | 48% | 55% | 24% | |

**** Percentages groter dan 70% zijn grijs aangegeven

† Interne staf is niet ingevuld, omdat de deelnemers aangeven zich hier niets bij te kunnen voorstellen

*Tabel 9.3b Percentage van 58 bezoekers aan een Duitse conferentie over werkorganisatorische veranderingen dat participanten betrekt of intensief betrekt in de diverse stappen van een participatief ergonomisch proces*

*Stap 2: Analyse van de bestaande/gewenste situatie*

Het is onmogelijk alle verbeteringen in een bedrijf of zelfs binnen een afdeling tegelijkertijd aan te pakken. Derhalve is eerst een prioriteitsstelling nodig. Hoofdknelpunten dienen eerst aangepakt te worden, die worden in deze fase opgespoord en geselecteerd. De knelpunten worden eerst globaal uit bestaande rapporten, jaarverslagen en verzuimbestanden op bedrijfsniveau verzameld. Daarnaast vinden in deze fase gesprekken plaats met bedrijfsleiding, werknemersvertegenwoordigers, middenkader, personeelsfunctionarissen e.d. Vervolgens wordt zo nodig een vragenlijst afgenomen, waarmee de veel voorkomende taken worden vastgesteld, evenals de taken die als zwaar ervaren worden en andere factoren in het werk die belastend of onveilig zijn. De hoofdknelpunten die hierbij naar voren komen, worden teruggekoppeld naar bij voorkeur alle werknemers, bijvoorbeeld tijdens werkoverleg en er wordt besloten wat aangepakt wordt.

Een andere mogelijkheid is dat bij het ontwerp van een nieuw gebouw of een nieuwe fabriek geanalyseerd wordt wat ergonomisch geoptimaliseerd kan of dient te worden.

*Stap 3: Ideegeneratie*

Op grond van resultaten uit de vorige stap wordt voor ieder hoofdknelpunt een lijst met mogelijke verbeteringen opgesteld. Oplossingen worden gezocht in literatuur, door gesprekken met vakspecialisten en door taken te bestuderen. In gesprekken met mensen die de beroepen en de arbeidssituatie goed kennen, evenals met leidinggevenden en andere betrokkenen, worden ook voor- en nadelen van diverse verbeteringsmogelijkheden geformuleerd. Een oplossingensessie is een manier waarmee goede ervaringen zijn opgedaan om oplossingen te bedenken. Daarbij komen verschillende partijen bij elkaar en brainstormen over oplossingen.

*Stap 4: Ideeselectie*

In deze fase wordt een overzicht van oplossingen per knelpunt opgesteld. Per idee opgesteld in stap 3 wordt het effect op gezondheid, efficiency en comfort geschat. Daarnaast worden de haalbaarheid (is de oplossing beschikbaar?, moet er iets geheel nieuw ontwikkeld worden?) en de consequenties voor het bedrijf ingeschat. Deze bevindingen worden samengevoegd met de reeds bedachte voor- en nadelen. De meest geschikte oplossingen worden door werknemers beoordeeld en zij geven hun voorkeur aan. Op basis daarvan beslist management welke oplossingen worden

uitgeprobeerd. Soms zijn oplossingen niet te koop, maar is een ontwerptraject nodig voordat een test kan plaatsvinden.

*Stap 5: Testfase*
Een test is in de meeste gevallen nodig. Kinderziektes kunnen worden opgespoord. Ervaringen van gebruikers kunnen worden vastgelegd. Potentieel onbedoeld gebruik kan worden nagegaan. Soms zal een effectmeting nodig zijn om de rest van de organisatie te overtuigen; hierin wordt nagegaan in hoeverre een verbetering daadwerkelijk de belasting vermindert, het comfort of de productiviteit daadwerkelijk verhoogt. Een organisatorische maatregel kan bijvoorbeeld enige tijd uitgeprobeerd worden en de ervaringen daarmee kunnen dan worden nagevraagd. Van een maatregel die de belasting moet verminderen, kan ook in een experiment het kortetermijn effect nagegaan worden (zie figuur 9.4 voor een voorbeeld). Door de oude met de nieuwe situatie te vergelijken, voelt de medewerker het effect van de verbetering, en weet deze of, en waarom de verbetering eventueel ingevoerd gaat worden.

*Stap 6: Aanpassing*
Op basis van de test kunnen aanpassingen aan de oplossingen nodig zijn. Deze worden in deze fase uitgevoerd.

*Stap 7: Implementatie*
Voordat de maatregelen ingevoerd kunnen worden, zijn er gegevens nodig over de mogelijkheden voor verbeteringen in een specifieke situatie, zodat een plan van aanpak gemaakt kan worden. Het gaat hier ondermeer om de technische voorbereiding, maken van voorlichtingsmateriaal, training van nieuwe werkmethoden, informatie en communicatie over de wijze van aanpak.
In deze stap worden de verbeteringen vervolgens ook daadwerkelijk ingevoerd. Producten worden aangeschaft en geïnstalleerd. Het middenmanagement en werknemers worden geïnformeerd of getraind, omdat zij verantwoordelijk zijn voor het werken met het nieuwe materiaal en erop moeten toezien dat hun mensen ook daadwerkelijk werken volgens de verbeterde methode.

*Stap 8: Evaluatie*
Het is belangrijk om na te gaan of de bedoelde verbeteringen daadwerkelijk gerealiseerd zijn, opdat op lange termijn de verbeteringen hun effect hebben. Zowel het verloop van het stappenplan als de opbrengsten ervan dienen geëvalueerd te worden. Hierbij kunnen medewerkers die de verbeteringen toepassen, worden geobserveerd of geïnterviewd; waar nodig kan de verbetering nog geoptimaliseerd worden.

Deze stappen kunnen als algemene leidraad helpen, maar dienen per project exact ingevuld te worden.

## 9.5 Kanttekening

Overigens is het goed om te melden dat participatieve ergonomie niet altijd tot succesvolle implementatie leidt. De Jong (2002) geeft aan dat 21 redelijk gedocumenteerde participatief ergonomische studies niet allemaal succesvol zijn. In dit geval spreken we over succesvol wanneer er met de oplossing wordt gewerkt. De Jong noemt dit 'adoptie'. De helft van deze 21 studies heeft een hoge adoptie, twee studies toonden geen adoptie en het restant heeft een gedeeltelijke adoptie. Recent is de NVAB-prijs toegekend aan een proefschrift waarin een minder geslaagde interventie erg goed is gedocumenteerd (Molen et al., 2005). Daarbij bleek dat zes stappen in het

verbeteringsproces, die vergelijkbaar zijn met de bovengenoemde stappen, niet afgemaakt zijn. Het ging hier om het implementeren van verbeteringen, die de fysieke belasting van metselaars verbeteren. Oplossingen waren mechanisch transport van stenen en specie, en een opgehoogde stenentas (voorraad stenen). Ongeveer de helft van de sector transporteerde al mechanisch en circa 15% werkte met opgehoogd metselen. Om de overgebleven groep ook te motiveren is een stapsgewijze aanpak ontwikkeld. De aanpak heeft er niet toe geleid dat de oplossingen meer gebruikt werden. Een reden zou kunnen zijn, dat de aanpak blijkbaar niet geschikt is voor 'late-adopters' zoals Rogers (1995) ze noemt. 'Late-adopters' zijn bedrijven die pas laat, of niet de innovaties adopteren. Van der Molen (2005) noemt ook als mogelijke reden dat de branche-organisatie in dit geval de kosten draagt, en de bedrijven zich maar beperkt hebben gecommitteerd. Een andere mogelijkheid is hier, dat mensen niet het gevoel hebben alles onder controle te hebben. Op de bouwplaats ben je sterk afhankelijk van de hoofdaannemer (is de kraan beschikbaar? welke steigers zijn er?) en van andere factoren, zoals de bouwlocatie en de te metselen muur.
Participatief veranderen zou vanzelfsprekend moeten zijn, want bij iedere interventie zou rekening gehouden moeten worden met stakeholders in het proces. In het bijzonder mag de eindgebruiker niet vergeten worden. Voorlopig is nog kennisontwikkeling nodig om succes- en faalfactoren te kunnen vaststellen. Hierdoor kan het implementeren beter verlopen. Binnen de huidige leerstoel participatieve ergonomie wordt hier aandacht aan besteed; uitbreiding van de kennisontwikkeling op dit terrein is wenselijk.

## 9.6 Conclusie

De beschreven aanpak is op zich niet nieuw. Desondanks missen projecten vaak belangrijke elementen uit de beschreven aanpak, waardoor ze tot minder goede resultaten leiden, en soms zelfs mislukken. Een van de meest relevante elementen is het betrekken van medewerkers die uiteindelijk op een andere, betere manier moeten werken.
Het invoeren van verbeteringen kan moeilijk zijn. In Japan, in de USA, in ontwikkelingslanden en ook in Nederland is aangetoond dat verbeteren succesvol is wanneer een participatieve aanpak wordt toegepast. Belangrijke kenmerken van deze aanpak zijn: werk stapsgewijs naar verbeteringen toe, stel eerst een doel op, veranker dat bij management en werknemers, overweeg welke partijen uit het bedrijf betrokken moeten worden, maak een kosten-batenschatting en laat de medewerkers die het aangaat, meedenken over knelpunten en oplossingen.

### Referenties

BOBJER O, BERGKVIST H, JANSSON C, LOHMILLER WR. Development of ergonomically designed pliers for the electronics industry. Stockholm: Sandvik-Lindström Rx, 1995 (unpublished).

EIKHOUT S. Productiviteit en gezondheid van de Bahco schroevendraaier vergeleken met een traditionele schroevendraaier. Hoofddorp: TNO Arbeid, 1999.

HENDRICK HW. Good ergonomics is good economics. Santa Monica: Human Factors and Ergonomics Society, 1996.

IMADA AS. The rationale and tools of participatory ergonomics. In: Noro K, Imada AS, eds. Participatory Ergonomics. London: Taylor & Francis, 1991: 30-51.

JONG AM DE. Het verbeteren van arbeidsomstandigheden op de bouwplaats; innoveren op participatieve wijze. Delft: TU Delft, 2002. Proefschrift.

KOMPIER M, et al. Aan de slag: tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement, Alphen-aan-den-Rijn: Samsom, 1996.

KONINGSVELD EAP, et al. Enhancing the impact of ergonomic interventions. Ergonomics 2005; 48(5): 559-580.

KUORINKA I. Tools and means of implementing participatory ergonomics. International Journal of Industrial Ergonomics 1997; 15: 365-370.

LOOZE MP DE et al. Towards successful physical stress reducing products: an evaluation of seven cases. Appl. Ergonomics 2001; 32: 525-534.

MOLEN HF VAN DER. Evidence-based implementation of ergonomics measures in construction work. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, 2005. Proefschrift.

NORO K. Participatory ergonomics. In: Karwowski W, ed. The occupational ergonomics handbook. New York: CRC Press, 1999: 1421-1429.

NORO K, IMADA A. Participatory ergonomics. London (etc.): Taylor & Francis, 1992.

RHIJN JW VAN, LOOZE MP DE, GROENESTEIJN L, GROOT MD DE, VINK P, TUINZAAD GH. Productivity and discomfort in manual assembly operations. In: Vink P, ed. Comfort and Design, principles and good practices. Boca Raton: CRC-Press, 2005.

ROGERS E. Diffusion of innovations. New York: The Free Press, 1995.

TUINZAAD G, RHIJN G VAN. Verbetering assemblagelijn van zonnebanken bij Alisun. Machinebouw op maat 2000; 12: 1.

VINK P. Slim en comfortabel werken. Zeist: Kerckebosch, 2002.

VINK P, KONINGSVELD EAP, DHONDT S. Human Factors in Organizational Design and Managament-VI. Amsterdam: Elsevier, 1998.

VINK P, LOURIJSEN E, WORTEL E, DUL J. Experiences in participatory ergonomics: results of a round table session during the 11th IEA congress. Ergonomics 1991; 35(2): 123-127.

VINK P, PENNOCK H, SCHEIJNDEL P VAN, DORT B VAN. Verschillende rollen bij het toepassen van participatieve ergonomie. Tijdschrift voor Ergonomie 2001; 26(3): 19-23.

VINK P, ed. Comfort and design. Boca Raton: CRC-Press, 2005.

VINK P, KONINGSVELD EAP, MOLENBROEK JF. Positive outcomes of participatory ergonomics in terms of greater comfort and higher productivity. Applied Ergonomics 2006; 37(4):537-546.

WILSON JR. Solution ownership in participative work design: the case of a crane control room. International Journal of Industrial Ergonomics 1995; 15: 329-344.

# 10. Kwaliteit van de arbeid: intrinsieke waarde of economisch nut?

**Steven Dhondt**

## *10.1 Inleiding*

In de jaren tachtig is kwaliteit van de arbeid een begrip geworden in de Nederlandse arbowetgeving. Vooral druk vanuit werknemerskant (via vakbonden en CAO's) heeft toen geleid tot acceptatie van dit criterium om de inhoud van het werk aan af te meten. Arbeid als productiemiddel moest menswaardiger worden. Onderzoekers hebben jarenlang kennis ontwikkeld waarbij risicosituaties voor kwaliteit van de arbeid in beeld werden gebracht en oplossingen voor risico's werden geformuleerd. Vanaf het midden van de jaren negentig is in de benadering van het onderwerp sprake van een nieuwe ontwikkeling: onderzoekers zijn op de stoel van de manager gaan zitten. Zij brachten naar voren dat het in het eigenbelang van een werkgever is om kwaliteit van de arbeid te verbeteren. Een bijkomend voordeel voor de onderzoekers was dat ze een argument hadden waarom bedrijven geïnteresseerd zouden moeten zijn om onderzoek bij te financieren.
We zijn nu iets meer dan een decennium na deze 'bedrijfseconomische wending' in het denken over kwaliteit van de arbeid, en de vraag ligt nog altijd voor: is kwaliteit van de arbeid wel in belang van een werkgever? Maken we als onderzoekers geen denkfout? Als er namelijk sprake is van een goede marktwerking en als managers de relatie tussen kwaliteit van de arbeid en hun bedrijfsprestaties zien, dan zouden ze allang hebben geïnvesteerd in kwaliteit van de arbeid. En, als de markt goed werkt: hoe past overheidsstimulering in dit plaatje? Moet de overheid wel optreden ten aanzien van een onderwerp dat werkgevers tot hun exclusieve beslissingsdomein rekenen?

In deze bijdrage kijk ik naar de argumenten voor een bedrijfsoriëntatie op kwaliteit van de arbeid en plaats deze binnen het economisch denken over publieke goederen. Uit dit denken is een antwoord af te leiden op hogergesteld vraagstuk. Ik zal de redenering doortrekken naar de eisen die we moeten stellen aan toekomstige kennisontwikkeling op het terrein van kwaliteit van de arbeid.

## *10.2 Bedrijven en investeringen in kwaliteit van de arbeid*

Het startpunt van onze analyse is dat veel onderzoek wijst op het voordeel van kwaliteit van de arbeid voor de manager. Totterdill et al. (2002) hebben uit een reeks onderzoeken afgeleid dat bedrijven die investeren in wat ze de 'high road' noemen van organisatieverandering, tussen drie en dertig procent productiviteitsvoordelen kunnen laten zien. Daarmee bevestigden ze de resultaten uit een eerder overzichtsstudie van Kling (1995). Het is volgens deze onderzoeken voor bedrijven van belang om te investeren in organisatorische verbeteringen en HRM om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. Toch zien we dat bereidheid van een manager om te investeren in het onderwerp tot op heden beperkt is gebleven. Feitelijk kunnen we na al die jaren vaststellen dat bedrijven niet naar het onderwerp zullen kijken als er geen sprake is van dwang of van bedrijfs-

overstijgende afspraken. De aanpak via de arboconvenanten illustreert dat bedrijfsoverstijgende afspraken nodig zijn om bedrijven tot actie te verleiden. Initiatieven zoals INK[3] en Investor in People (IiP) zijn ook alleen maar tot enige wasdom gekomen dankzij subsidie van het ministerie van Economische zaken.

De vraag is waarom deze terughoudendheid bij bedrijfsleiders en managers blijft bestaan. Uit de economische theorie zijn hiervoor twee argumenten af te leiden (Mulhearn et al., 2001). Een eerste argument is dat kennis van maatregelen om kwaliteit van de arbeid te verbeteren als een publiek goed kan worden bestempeld. Eventuele oplossingen die worden ontwikkeld voor een betere kwaliteit van de arbeid zijn niet of moeilijk afschermbaar met licenties of octrooien. Anderen kunnen zo informatie daarover verzamelen waardoor marktvoordeel voor een bedrijf verdwijnt. De ontwikkelde kennis kan ook niet zomaar 'geconsumeerd' worden. Met het lezen van de verbetermaatregelen voor werkplekken die Taichi Ohno in de jaren vijftig voor Toyota ontwikkelde, verdwijnt de kennis niet (Ohno, 1988). Over tien jaar kan deze kennis alsnog door anderen tot zich worden genomen. Het gevolg is dat managers zich op het terrein van kennis over kwaliteit van de arbeid als free riders gaan gedragen: zij wachten op anderen om de investering in de kennisontwikkeling te doen en kopiëren dit dan. Geen manager zal bereid zijn om het risico te nemen om kennis over het verbeteren van kwaliteit van de arbeid te ontwikkelen. Maar zonder die kennis zal in bedrijven niets aan het onderwerp gebeuren. Dit wil niet zeggen dat we nooit maatregelen zullen zien van bedrijven: het is bijvoorbeeld mogelijk dat onder werknemersdruk of vakbondsactie wel tot maatregelen wordt overgegaan.

Het free rider-probleem is echter geen voldoende argument om de achterblijvende interesse van bedrijven in kwaliteit van de arbeid te verklaren. Het kan namelijk altijd zo zijn dat individuele managers wel willen investeren in het onderwerp, bijvoorbeeld vanuit de gedachte dat snelheid van investeren baten oplevert die concurrenten nog niet kunnen hebben. De voorbeelden in Totterdill et al. (2002) tonen aan dat er altijd bedrijven zijn geweest die om allerlei redenen bereid waren om te investeren in het verbeteren van kwaliteit van de arbeid. Een tweede argument waarom bedrijven niet zomaar te overtuigen zijn om te investeren in maatregelen ter verbetering van kwaliteit van de arbeid zijn 'positieve externaliteiten'. Daarmee bedoel ik dat dergelijke maatregelen voordelen opleveren, maar dat niet al die voordelen te plukken zijn door het bedrijf zelf. Externaliteiten bestaan als de prijs van producten en diensten van een bedrijf niet alle kosten en baten bevatten (Browning & Zupan, 1999). Externaliteiten kunnen ook negatief zijn. Een positieve externaliteit bestaat als een derde partij, i.e. niet het bedrijf dat de kosten genereert, de voordelen van consumptie of productie van een goed incasseert zonder de volledige kosten voor deze consumptie of productie te moeten maken. Negatieve externaliteiten, daarentegen, ontstaan als een derde partij de kosten moet dragen van de productie of consumptie van producten of diensten zonder ook de voordelen daarvan te hebben (Cohen & Winn, 2007).
Indien een bedrijf de kwaliteit van de arbeid verbetert, dan kan dit voordelen opleveren voor de individuele werknemers van zijn bedrijf. Zij kunnen bijvoorbeeld hun kennisontwikkeling op bedrijfsniveau sterk vergroten (Van der Heijden & Brinkman, 2006). De voordelen van een betere kennis komen maar gedeeltelijk aan het bedrijf ten goede. Werknemers kunnen overstappen naar een nieuwe werkgever en dan verdwijnt de kennisinvestering voor het bedrijf (Van Hoof & Glebbeek, 2002). Indien een bedrijf met investeringen in kwaliteit van de arbeid zijn arbeidsongeschiktheid wil verlagen, dan is dit effect alleen een theoretische uitkomst. De kans dat dit effect echt in het eigen bedrijf optreedt, is namelijk erg klein. Op het niveau van een groot aantal bedrijven is dit verband een reëel gegeven. Het is hier vooral de maatschappij die het voordeel van de bedrijfsmaatregel incasseert. Natuurlijk zullen enkele individuele managers ook

[3] Instituut Nederlandse Kwaliteit.

dit voordeel opstrijken. Voor de meeste managers echter levert de investering in preventieve maatregelen geen zichtbaar voordeel op. Maatschappelijk is het van belang dat het bedrijf dergelijke maatregelen uitvoert, voor een bedrijf niet.

In dubbele zin is er daarom sprake van marktfalen (Mulhearn et al., 2001). Het free rider-probleem belemmert managers om zelf uit te zoeken of ze met kwaliteit van de arbeid een concurrentievoordeel kunnen halen; positieve externaliteiten maken dat de manager een lage kans heeft dat hij zelf de revenuen opstrijkt van zijn acties om kwaliteit van de arbeid te verbeteren. Als het marktprincipe managers er niet toe kan brengen om kwaliteit van de arbeid te verbeteren, dan is de logische reactie dat overheidsingrijpen nodig is. Dit is ook het leidende principe geweest in ons eerdere werk voor de Europese Commissie (Totterdill et al., 2002).

## *10.3 Een rol voor de overheid?*

Kwaliteit van de arbeid is een onderwerp waar overheden de laatste jaren geen goed weg mee weten. Er zijn weinig overheidsprogramma's op dit terrein (NIOSH, 2002). Indien al geïnvesteerd wordt in het onderwerp, dan blijken de investeringen beperkt van omvang en in scope: er zijn geen heldere doelen, de investeringen zijn niet ingepast in de werking van de overheid en de geïnvesteerde bedragen zijn aan de lage kant. Ook in Nederland is het onderwerp van kwaliteit van de arbeid in het overheidshandelen een ondergeschoven kindje. In de structuur van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is het onderwerp zelfs niet terug te vinden. Nochtans zijn positieve externaliteiten van een betere kwaliteit van de arbeid, zoals zijn genoemd: een lagere toestroom naar de arbeidsongeschiktheidsregelingen, een reëel gegeven.

Maar moet een overheid wel investeren in maatregelen ter verbetering van kwaliteit van de arbeid? In de afgelopen twee decennia is sprake van een verschuiving van preventieve maatregelen voor kwaliteit van de arbeid (arbowet 1989: zie Pot, 1991) naar het beheersen van negatieve effecten van slechte kwaliteit van de arbeid (wet Verbetering Poortwachter: 2002). Daarbij poogt de overheid vooral de prijs voor negatieve externaliteiten bij managers te leggen. De wet Verbetering Poortwachter maakt bedrijven verantwoordelijk voor de kosten van slecht beleid. In de afgelopen jaren is zichtbaar dat WIA-uitstoot etc. is verminderd (Wevers et al., 2006; van Putten, 2007). Betekent dit dat dit beleid succesvol is voor de kwaliteit van het werk zelf? Neen: uit de NEA (Van den Bossche et al., 2006) en de surveys van European foundation is zichtbaar dat werkdruk in Nederland op een hoog peil blijft en verder stijgt (ook vergeleken in Europa). Als werknemers niet uitstromen naar een uitkeringssituatie, dan dragen ze de consequenties van slecht bedrijfsbeleid zelf. Problemen van 'slecht beleid' worden alsnog op de werknemer afgewenteld in de vorm van intensivering van de arbeid. Het is dan de vraag hoe werknemers deze intensivering kunnen verwerken en waarom ze bereid zijn dat te doen.

Nochtans is duidelijk dat publieke maatregelen nodig zijn indien een maatschappij het nut van positieve externaliteiten wil maximaliseren. Juist met publieke investeringen kan het probleem van free rider-gedrag worden omzeild: bedrijven willen niet het investeringsrisico lopen. En er is zeer zeker sprake van grote risico's bij het investeren in organisatorische verbeteringen in bedrijven. In de literatuur is sprake van het mislukken van zo'n zeventig procent van alle implementatietrajecten (Bashein, Markus & Riley, 1994). De overheid kan juist helpen door de ontwikkelkosten op zich te nemen.
En als sprake is van kopieergedrag, dan slaat de bate van een publieke investering veel breder neer dan alleen bij het bedrijf waar de publieke investering wordt uitgevoerd. Van belang is om de

investering gepaard te laten gaan met brede promotiecampagnes. Bedrijven kopiëren graag zo goedkoop mogelijk, maar investeren niet in ontwikkeling of experimenteren. De overheid kan ook die promotiekosten voor haar rekening nemen.

Toch is er in de (economische) literatuur een belangrijke (liberale) stroming die blijft argumenteren tegen investeren in of reguleren van kwaliteit van de arbeid door de overheid (Mulhearn et al., 2001). Het uitgangspunt van deze stroming is dat de overheid niet goed weet waarover ze het heeft, als ze kijkt naar kwaliteit van de arbeid. Deze onwetendheid leidt tot verkeerde maatregelen waardoor extra administratieve kosten voor bedrijven ontstaan. De (publieke en private) investeringen blijven zonder zichtbaar positief resultaat. Een actie tot vermindering van administratieve lasten is dan snel genomen.

Naast marktfalen is er dus evenzeer sprake van overheidsfalen. In de economische literatuur wordt gesproken over de keuze tussen twee inferieure opties: óf meer markt óf meer ingrijpen door de overheid. Van belang is dat goed afgewogen wordt wat de voordelen zijn van deze opties. Mulhearn (et al.) geven aan dat het de voorkeur heeft om goed functionerende markt te hebben. Van belang is dus, uitgaande van een goed functionerende markt, af te wegen of meer markt of meer overheid meer kwaad oplevert. In het algemeen is er sprake van een kennistekort over hoe kwaliteit van de arbeid het beste gereguleerd kan worden. De overheid weet nog niet welke aanpak goed werkt om kwaliteit van de arbeid te stimuleren: prikkels via extra controle, convenanten, voorbeeldprojecten, etc. Om dit maatschappelijke keuzeprobleem op te lossen, moet er meer geïnvesteerd worden in kennisontwikkeling op het onderwerp. Van belang daarbij is dat deze kennisontwikkeling vanuit een breder denkkader gebeurt. Op dit breder denkkader wil ik hieronder nader ingaan.

## *10.4 Kennisontwikkeling over investeringen in kwaliteit van de arbeid*

Het heeft pas zin voor onderzoekers om op de stoel van een manager te gaan zitten, als ze zich bewust zijn van de beslissituatie van een manager. Zoals we hebben proberen duidelijk te maken, is het geen 'kwade' wil als een manager iets niet doet (of wil doen). Als de verwachte positieve effecten van een investering namelijk niet door het bedrijf geplukt worden, dan is het zelfs verstandig dat een manager geen geld investeert. Onderzoekers dienen deze beslissituatie te onderkennen.
Er is zelfs sprake van risico's als onderzoekers in de beslissituatie van managers willen instappen. Het argumenteren op bedrijfsniveau zou namelijk juist kunnen leiden tot argumenten om niets aan kwaliteit van de arbeid te doen. Stel dat het onderzoek op bedrijfsniveau geen goede methode voor de verbetering van kwaliteit van de arbeid oplevert, of als het onderzoek laat zien dat investeren in kwaliteit van de arbeid systematisch tot negatieve bedrijfsresultaten leidt: betekent dit dat er dan niets door managers aan kwaliteit van de arbeid moet worden gedaan? Onderzoekers moeten goed weten wat ze precies willen bereiken.
Deze waarschuwingen zijn nodig omdat sinds de jaren negentig sprake is van een belangrijke 'economisering' in het denken over kwaliteit van de arbeid. Maatregelen op het terrein van kwaliteit van de arbeid zouden pas zin hebben als deze ook economisch verantwoord zijn. Zijn we met deze 'ommekeer' in het denken wel de goede richting uitgegaan? Als we namelijk bewijzen dat op bedrijfsniveau investeren in betere kwaliteit van de arbeid niet zo zinvol is, dan wordt het fundament onder het ontwikkelen van kwaliteit van de arbeid weggeslagen. Een oriëntatie op 'werk, werk, werk', zonder enige aandacht voor kwaliteit van de arbeid, is dan (beleidsmatig) snel genomen.

Ik wil twee pleidooien houden om de kennisontwikkeling over het nut van kwaliteit van de arbeid anders te richten. Mijn eerste pleidooi is voor een andere richting in 'economische argumenten' voor kwaliteit van de arbeid. Onderzoekers moeten baten van kwaliteit van de arbeid juist plaatsen. Alleen dan kan het argument om te investeren in kwaliteit van de arbeid iets opleveren. Er moet dus goed nagedacht worden over welke kosten-batentools worden ontwikkeld.
Het tweede pleidooi is dat we de intrinsieke waarde van kwaliteit van de arbeid op zich niet uit beeld mogen verliezen in al deze discussies. Een goede kwaliteit van de arbeid is iets dat we als samenleving gewoon moeten willen. De inhoud van kwaliteit van de arbeid moeten we niet alleen door het economisch profijt ervan laten bepalen.

## *10.5 Pleidooi 1: Methoden voor de juiste baten*

Het zoeken naar het profijt van investeringen in verbeteren van kwaliteit van de arbeid is op zich geen zinloze bezigheid. Wel moeten we deze zoektocht beter inkaderen in het soort van baten dat op bedrijfsniveau kan worden gehaald.

De meeste methoden richten zich op het berekenen van het rendement (NPV of Net Present Value) van een specifieke arbo-investering (Mossink et al., 1999; Koningsveld et al., 2003). In de arbosfeer is het lastig om de baten goed te bepalen. Methoden om het arborendement te bepalen zijn echter niet voldoende. Het gebruik van dergelijke methoden vergt meer inzicht in het investeringsgedrag van een manager. Het berekenen van een positief rendement van een specifiek uit te voeren actie is namelijk onvoldoende om een manager tot actie te verleiden. Managers hebben te maken met een overvloed aan voorstellen waar ze tussen moeten kiezen. Voor zover dit beslissingsproces al een rationele bezigheid is, moeten investeringen in het verbeteren van kwaliteit van de arbeid concurreren met IT-investeringen, aankopen bedrijfsonderdelen, machine-investeringen etc. Het is van belang ook rekening te houden met dit proces bij het ontwikkelen van kosten-batenmodellen (zie bijvoorbeeld Parker & Benson, 1986).

Eerder hebben we aangegeven dat bij investeringen in het verbeteren van kwaliteit van de arbeid ook sprake is van positieve externaliteiten (onbedoelde gevolgen op hoger niveau). Dit maakt dat een reeks van de baten die met de investering is te behalen, niet op bedrijfsniveau is zichtbaar te maken. De vraag is dan hoe je met dergelijke baten in een bedrijfsgerichte investeringsanalyse rekening houdt. Hoe tackel je dat?

Naast de bedrijfsgerichte kosten-batentools bestaat een uitgebreid gamma aan tools voor het berekenen van maatschappelijke kosten en baten. In de jaren negentig zijn verschillende methoden ontwikkeld om maatschappelijke kosten en baten van publieke (en private) investeringen te bepalen. De methoden zijn bedoeld om beleidsmakers te ondersteunen bij het nemen van beslissingen. Lebret et al. (2005) hebben recentelijk enkele van deze methoden besproken aan de hand van drie criteria. Ten eerste: in welke mate is de methode 'monetair', dit wil zeggen dat zowel de investeringen als de effecten van een alternatief in geld worden uitdrukt. Ten tweede: in welke mate is de methode enkel-, dan wel meervoudig, of anders gezegd: hoeveel problemen worden meegenomen in de beoordeling. En ten derde: is de methode al dan niet structurerend, dit wil zeggen of de methode een 'beste' of optimale keuze aangeeft (sturend) dan wel de argumenten voor een keuze inzichtelijk maakt (structurerend). In tabel 10.1 is een overzicht met methoden opgenomen.

- OEI: het meest bekend is het OEI (Overzicht Effecten Infrastructuur). Dit overzicht geeft een leidraad voor het uitvoeren van een maatschappelijke kosten-batenanalyse. De meeste methoden zijn een onderdeel van de OEI.
- MKBA (maatschappelijke kosten-batenanalyse): dit is een monetaire methode, gericht op meervoudige vragen en gericht op één keuze (sturend).
- MCA (multicriteria analyse): dit is een niet-monetaire, meervoudige methode. De methode maarkt een problematiek helder (is structurerend).
- KEA (kosteneffectiviteitsanalyse): deze methode drukt de kosten wel in geld uit, maar de effecten niet; ze is enkelvoudig; sturend.

*Tabel 10.1 Overzicht van verschillende maatschappelijke kosten-batentools*

Het voordeel van deze methoden is dat op maatschappelijk niveau het belang van specifieke investeringen kan worden berekend. De vraag is echter of deze methoden geschikt zijn voor het oplossen van ons vraagstuk. De methoden zijn te beperkt. Ze richten zich vooral op maatschappelijke investeringen (bv. aanleg van de Betuwelijn) en niet op bedrijfsgerichte investeringen. Verder richten ze zich steeds op nauwkeurig afgebakende onderwerpen met een brede en zichtbare maatschappelijke impact. Voor ons onderwerp hebben we te maken met individuele beslissingen van een groot aantal managers met een mogelijke impact op het niveau van al de betrokken bedrijven. Hoe breng je zoiets in kaart? Niet alleen is er een meetvraagstuk, ook dienen we na te denken over de consequenties van de analyses. Wie is namelijk de gesprekspartner bij de beoordeling van de resultaten? Wie moet zich aangesproken voelen? Een apart vraagstuk is hoe we in dit geheel met publieke investeringen moeten omgaan. Hoe betrekken we de verschillende partijen bij de analyse van de resultaten en bij de besluitvorming? Tot slot is ook onduidelijk hoe we het proces van investeringsbeslissingen in de bedrijven en over de bedrijven heen moeten stroomlijnen. Als sprake is van een investering, dan zijn de baten tijdsgebonden. Hoe zorgen we ervoor dat de investeringen tussen bedrijven 'georkestreerd' worden om een brede impact te hebben? Hoe volgen we de baten in de tijd? Er is sprake van een heel apart monitoringsvraagstuk. Tot slot: hoe zorgen we ervoor dat de verschillende partijen ook van de ervaring leren en dat de kennis behouden blijft?

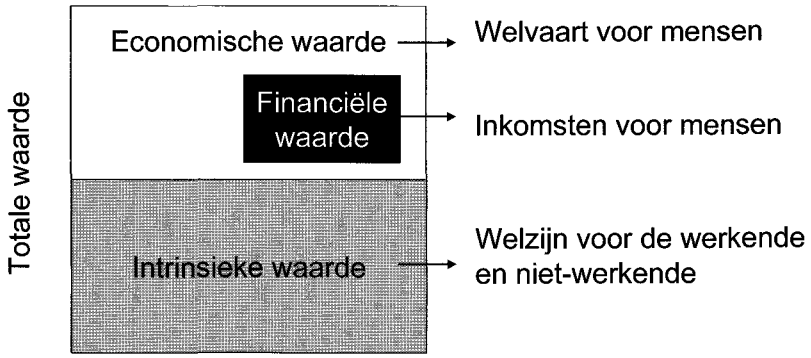
Deze vragen maken duidelijk dat het oplossen van het vraagstuk van de positieve externaliteiten niet zomaar op te lossen is. Het zou goed zijn indien de kennisontwikkeling zich met deze vraagstukken zou bezig houden.

## 10.6 Pleidooi 2: De intrinsieke waarde van kwaliteit van de arbeid

Mijn tweede pleidooi is dat we ons ervan bewust moeten blijven dat het invullen en beoordelen van kwaliteit van de arbeid geen neutrale activiteit is. De competitie tussen een groot aantal factorenmodellen over kwaliteit van de arbeid maakt duidelijk dat het wetenschappelijke veld niet op één lijn zit over wat nu precies kwaliteit van de arbeid is. Toch moeten de onderzoekers zich juist bewust zijn dat ze een taak hebben om hier het denken vooruit te helpen.
Te veel heeft de concurrentie tussen onderzoekers om de middelen, er toe geleid dat zij hun modellen als concurrerend zien. Vanuit het wetenschappelijke veld is er geen eenheid naar het beleid toe. Dit maakt het voor het beleid onmogelijk om te kiezen. In die situatie is ook begrijpelijk dat een eenvoudig criterium als het economisch nut, leidend wordt in het keuzegedrag van bedrijven en beleidsmakers.

Ook is het zo dat de betekenis van arbeid in de afgelopen decennia is gewijzigd. Tot de jaren negentig kon arbeid nog vooral als een productiemiddel worden gezien. Volgens sommige auteurs is arbeid nu vooral een consumptiemiddel, een luxeproduct geworden (De Beer, 2001; De Gier, 2001). Als dit zo is, dan moet de methodologie die is ontwikkeld nog eens tegen het licht worden gehouden.

Het is eens te meer reden voor handhaving van het standpunt dat niet alleen wat economisch nuttig is van belang is. Van belang bij de beoordeling van kwaliteit van de arbeid zijn: financiële, economische én de intrinsieke waarde van arbeid. Daarbij sluit ik aan bij het onderscheid dat Ruijgrok (2002; 2006) maakt bij het waarderen van het natuurlijk milieu. De financiële waarde van arbeid weerspiegelt concrete opbrengsten c.q. inkomsten (of uitgaven). Zij komt in de markt tot stand. De financiële waarde van arbeid is gelijk aan bijvoorbeeld het salaris dat werknemers krijgen. De financiële waarde is onderdeel van de economische waarde. Economische waarden omvatten niet alleen opbrengsten, maar ook alle andere welvaartsstromen die zich aan de markt onttrekken. Daarbij zijn de negatieve en positieve externaliteiten van kwaliteit van de arbeid in beeld. De economische waarde is groter dan alleen het salarisgedeelte. De intrinsieke waarde heeft betrekking op het welzijn van werknemers. Deze waarde valt dus buiten het domein van de economie en van een kosten-batenanalyse. Met andere woorden: de economische waarde is meer dan financiële waarde, maar het omvat niet de intrinsieke waarde. In onderstaande figuur is deze verhouding tussen de soorten waarde van arbeid weergegeven.




*Figuur 10.1 De waarde van arbeid (naar Ruijgrok, 2004)*

Zeker op het onderwerp van kwaliteit van de arbeid hebben de werknemers, vakbonden, managers, bedrijven en politici nog heel wat te kiezen. Het begrip van 'welzijn bij de arbeid' is dan weliswaar vaag, maar houdt de ruimte voor de verschillende aspecten die in kwaliteit van de arbeid aanwezig zijn. Het wetenschappelijke veld zou het maatschappelijke debat kunnen helpen door een consensus te ontwikkelen rond de aspecten die van belang zijn in kwaliteit van de arbeid. Kwaliteit van de arbeid is een waarde op zich, een waarde waarvoor een maatschappij dient te kiezen.
Ook hier ligt dus een taak voor de toekomstige kennisontwikkeling. Met een breed gedragen consensus over wat kwaliteit van de arbeid is, wat van belang is, kunnen ook andere discussies beter worden gevoerd. Twee voorbeelden kunnen dit duidelijk maken. De voortdurende discussie over outsourcing kan dan eindelijk worden onderbouwd. Het vrij concurreren van arbeid in de wereld is een groot goed. Maar het beoordelen van onacceptabele concurrentiesituaties vereist heldere criteria. Die zijn op dit moment nog onvoldoende aanwezig. Ook het naderende Lissabondoel van 2010 kan met een dergelijke consensus worden geholpen. Het is bijvoorbeeld

opvallend dat het Nederlandse kabinet in de evaluatie van het nationale hervormingsprogramma om de Lissabondoelstelling te halen, geen handen en voeten weet te geven aan het onderwerp van kwaliteit van het werk (zie richtsnoer 17) (Ministerie van Economische Zaken, 2006).

Bij deze kennisontwikkeling is van belang rekening te houden met de ontwikkelingen van de afgelopen decennia. In de jaren tachtig en negentig is heel wat voorwerk gedaan voor de bovenstaande discussie. De economisering van het denken in de jaren negentig heeft de beslissingssituatie met betrekking tot kwaliteit van de arbeid niet opgelost. Omdat kennis over kwaliteit van de arbeid nu eenmaal de eigenschappen heeft van een publiek goed, zullen bedrijven weinig geneigd zijn en blijven om aan het onderwerp iets te doen. Ik heb in dit hoofdstuk beargumenteerd welke aanpak nodig is om uit deze patstelling uit te komen. Van belang is dat kwaliteit van de arbeid weer een plaats in het maatschappelijke debat krijgt en dat kennisontwikkeling over dit onderwerp weer wordt ondersteund.

## Referenties


BASHEIN ML, MARCUS ML, REILLY P. Business Process Reengineering: Preconditions for Success and Failure of Information Systems Management. Information Management Systems, 1994; 9: 24-31.

BEER P DE. Arbeid als opzichtige consumptie. In: Batenburg R, Lippe T van der, Gier E de. Met het oog op de toekomst van de arbeid. Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie, 2002: 114-188.

BROWNING E, ZUPAN M. Microeconomic Theory and Applications (6th edition). New Jersey: John Wiley & Sons, 1999.

COHEN B, WINN MI. Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. Journal of Business Venturing 2007; 22 (Issue 1, January): 29-49.

GENABEEK J VAN, GRÜNDEMANN R, WEVERS C, red. De toekomst werkt. Mens en bedrijf in 2020. Hoofddorp: TNO, 2007.

GIER E DE. Arbeid en sociale zekerheid in de nog ongekende toekomst. In: Batenburg R, Lippe T van der, Gier E de. Met het oog op de toekomst van de arbeid. Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie, 2002: 17-26.

HEIJDEN BIJM VAN DER, BRINKMAN JJG. Het bevorderen van professionele expertise door functieverbetering. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 2006; 22 (nr. 1): 39-54.

HOOF J VAN, GLEBBEEK A. Onderwijs en arbeidsmarkt: twintig jaar later. In: Batenburg R, Lippe T van der, Gier E de. Met het oog op de toekomst van de arbeid. Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie, 2002: 27-54.

KLING J. High performance Work Systems and Firm Performance. Monthly Labor Review 1995; (May): 29-36.

KONINGSVELD EAP, ZWINKELS WS, MOSSINK JCM, THIE XM, ABSPOEL M. Maatschappelijke kosten en arbeidsomstandigheden 2001. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, werkdocument nr 324, oktober 2003.

LEBRET E, LEIDELMEIJER K, VAN POLL HFPM, eds. MCA en MKBA: structureren of sturen? Een verkenning van beslissingsondersteunende instrumenten voor Nuchter omgaan met Risico's. Bilthoven: RIVM, 2005.

MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN. Voortgangsrapport 2006 van het Nationaal Hervormingsprogramma Nederland 2005-2008 in het kader van de Lissabonstrategie. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken, 2006.

MOSSINK JCM, KLEIN HESSELINK J, EIKHOUT SM. Recente ontwikkelingen in de berekening van sociaal economische kosten van arbeidsomstandigheden. Hoofddorp: TNO Arbeid, 1999.

MULHEARN C, VANE HR, EDEN J. Economics for business. Houndmills: Palgrave, 2001.

BOSSCHE SNJ VAN DEN, HUPKENS CLH, REE DE SJM, SMULDERS PGW. De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2005: methodologie en globale resultaten. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2006.

NIOSH. The Changing Organization of Work and the Safety and Health of Working People. Knowledge Gaps and Research Directions. NIOSH/NORA. Cincinnati, Ohio: NIOSH, 2002.

OEIJ PRA, DHONDT S, WIEZER NM. Conditions for Low Stress-risk Jobs: Europe's Case. European Journal of Social Quality 2007; 6 (Issue 2): 69-92.

OHNO T. Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production. Cambridge: Productivity Press, 1988.

PARKER M, BENSON R. Information Economics: Linking Business Performance to Information Technology. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall, 1988.

POT FD. Arbeidsverdeling en kwaliteit van de arbeid. Alphen-aan-den-Rijn: Samsom, 1991.

PUTTEN D VAN. Gezondheid als randvoorwaarde voor arbeidsparticipatie. In: Genabeek J van, Gründemann R, Wevers C, red. De toekomst werkt. Mens en bedrijf in 2020. Hoofddorp: TNO, 2007: 99-120.

RUIJGROK ECM. The three economic values of cultural heritage: a case study in the Netherlands. Journal of Cultural Heritage 2006; 7 (Issue 3, July-September): 206-213.

RUIJGROK ECM. De kunst van het kiezen. Idee. Tijdschrift van het kenniscentrum D66 2006; 27 (nr. 1, maart): 27-29.

TOTTERDILL P, DHONDT S, MILSOME S. Partners at Work? A Report to Europe's Policy Makers and Social Partners. Brussels: European Union, 2002.

WEVERS CWJ, VAN GENABEEK J, FERMIN BMF, DE VOS EL. Evaluatie SUWI 2006, perceel 2: Werk boven uitkering. Hoofddorp: TNO, 2006.

# 11. Arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten en chronisch zieken

**Dick van Putten**

## *11.1 Inleiding*

Pot (1993) ging in op het terugtrekken van de overheid op haar kerntaken en het leggen van verantwoordelijkheden voor arbeidsomstandigheden en ziekteverzuimbeleid bij het bedrijfsleven. Aanleiding was een kort daarvoren verschenen artikel in de Volkskrant van 31 december 1992 over de introductie van het markmechanisme in de Nederlandse staat. Een artikel waarover Pot opmerkte dat de auteur (Marcel van Dam) wat choquerend effect betreft Freek de Jonge naar de kroon wilde steken. Nadat Pot wees op de analyses van Smith, Marx en Weber stelde hij vast dat "de maatschappelijke verhoudingen niet wezenlijk zijn veranderd en dat de toegenomen invloed van het marktmechanisme niet in alle opzichten hoeft te worden toegejuicht (...) mensen zijn weliswaar gelijkwaardig, maar hun kansen in de samenleving zijn ongelijk als gevolg van persoonlijke eigenschappen en kenmerken van hun sociaal milieu (...) verkleinen van structureel ongelijke kansen (...) maakt deel uit van onze beschaving en omvat niet alleen het beschermen van de zwakste groepen, maar ook de zorg voor een stabiele samenleving".

Voor mij is dit een mooie aanleiding en gelegenheid om eens te verkennen hoe het staat met de (kans op) arbeidsparticipatie van chronisch zieken en arbeidsgehandicapten. Eerst zal ik proberen enig licht te werpen op de omvang van de groep chronisch zieken en arbeidsgehandicapten. Daarna geef ik een korte samenvatting van de ontwikkeling van het beleid gericht op introduceren van het marktmechanisme in de sociale zekerheid. Vervolgens zet ik uitkomsten van onderzoek naar de re-integratie van chronisch zieken en arbeidsgehandicapten op een rij, om af te sluiten met enkele conclusies.
In deze verkenning zal ik niet ingegaan op de "voorkant" van de keten preventie–verzuim-re-integratie. Een overzicht van de bemoeienis van de gezondheidszorg met werknemers op het snijvlak van arbo- en curatieve zorg heb ik elders beschreven (Van Putten, 2007).

## *11.2 Chronisch zieken en arbeidsgehandicapten: hoeveel mensen?*

Een handicap bij het beschrijven van de omvang van de populatie chronisch zieken en arbeidsgehandicapten is het ontbreken van eenduidige cijfers. Ik zal vanuit drie perspectieven kijken naar het aantal arbeidsgehandicapten en chronisch zieken.

*De wet- en regelgeving*

In verloop van tijd zijn er verschillende, op wettelijke regelgeving gebaseerde, omschrijvingen geweest van de groep arbeidsgehandicapten: de WAGW'ers (vanaf midden jaren '80) en de arbeidsgehandicapten volgens de Wet REA. Sinds de afschaffing van deze laatste wet en de introductie van de WIA spreken we niet meer over arbeidsgehandicapten maar over mensen met

een "structurele functionele beperking" (Smitskam & De Vos, 2007). Met de nieuwe regelgeving per 1 januari 2006 is het etiket "arbeidsgehandicapt" dus verdwenen uit de wet- en regelgeving. Blijkens een brochure (UWV, 2006) kunnen UWV, CWI, gemeente of arbodienst vaststellen of er sprake is van een structurele functionele beperking. Voor het verkrijgen van een voorziening is het hebben van een uitkering een belangrijke (maar niet voldoende of uitsluitende) voorwaarde. Hoeveel mensen krachtens deze omschrijving een voorziening krijgen is mij niet bekend.

*De zorgregistratie*

Een recent onderzoek (Van den Brink-Muinen et al., 2007) onder chronisch zieken en gehandicapten baseert zich op gegevens over door huisartsen gediagnosticeerde somatische aandoeningen respectiefelijk surveys waarin respondenten aangeven of zij (lichamelijke) beperkingen ervaren. Aan de mensen in deze onderzoekspopulatie worden vragen voorgelegd over onder andere de arbeidssituatie. Het aantal chronisch zieken wordt via deze (zorgregistratie) invalshoek veel lager geschat dan bij surveys. Daar staat tegenover dat er sprake is van een hardere "objectief medische" onderbouwing van het begrip chronisch ziek. De onderzoekers komen op basis van hun gegevens tot een schatting van 2,12 miljoen chronisch zieken en gehandicapten in de Nederlandse (niet-geïnstitutionaliseerde) populatie: 770.000 chronisch zieken, 920.000 gehandicapten en 430.000 mensen met een chronische ziekte en handicap.
Ik beschouw dit als een ondergrens van het aantal chronisch zieken: het betreft personen met een lichamelijke ziekte en het betreft ziekten die voorkomen op een restrictieve lijst van ernstiger aandoeningen.
In recente persberichten is naar voren gekomen dat de arbeidsparticipatie van de 15-64 jarige chronisch zieken in deze onderzoeksgroep de afgelopen jaren sterk is gestegen: van 31% naar 39%. Net zo opvallend is echter de stijging van het aantal werknemers met een chronische lichamelijke ziekte dat werkgerelateerde problemen ervoer: dat percentage steeg van 10% in 2001 naar 34% in 2005.

*De survey*

Enkele kerngegevens over de omvang van de groep arbeidsgehandicapten ontleen ik aan de Arbeidsgehandicaptenmonitor 2005 (Cuijpers & Lautenbach, 2006). De gegevens uit deze monitor zijn gebaseerd op een grote steekproef uit de Nederlandse populatie 15-64 jarigen, de potentiële beroepsbevolking. De vraagstelling in deze monitor is al enige jaren identiek zodat ook naar recente trends gekeken kan worden. In de monitor wordt gevraagd of men last heeft van één of meer langdurige aandoeningen, ziekten of handicaps. Indien dat het geval is, wordt gevraagd of men belemmerd wordt in het uitvoeren of verkrijgen van werk. Mensen met psychische klachten of aandoeningen zijn opgenomen in dit onderzoek.
Het blijkt dat in 2005 24,9% van de bevolking tussen 15-64 jaar last heeft van een langdurige aandoening, ziekte of handicap (2,7 miljoen personen). Dit percentage is licht gestegen sinds 2002 (24,5%). Deze schatting beschouw ik als een bovengrens van de omvang van de populatie chronisch zieken in de niet-geïnstitutionaliseerde populatie 15-64 jarigen.
In totaal geeft 16,2% van de ondervraagde mensen aan dat zij een handicap ervaart bij het verkrijgen of behoud van werk. Dit komt neer op een totaal van 1,8 miljoen mensen uit de potentiële beroepsbevolking. Dit aandeel is de afgelopen jaren stabiel gebleven.
Het percentage arbeidsgehandicapten dat werkt is de afgelopen jaren echter gedaald van 43,8% naar 39,5% en tegelijkertijd is het aantal arbeidsgehandicapten dat niet tot de beroepsbevolking behoort maar wel 12 uur of meer wil werken gestegen van 7,1% naar 9,1%.
De daling van het aandeel arbeidsgehandicapten dat werkt, is niet toe te schrijven aan demografische of andere persoonskenmerken (Besseling et al., 2007).

Het hebben van een arbeidshandicap leidt de afgelopen jaren tot een steeds kleinere kans op betaalde arbeid.

## 11.3 Het beleid: ontvlechting, marktwerking en privatisering

In het regeerakkoord van Kok I stond marktwerking centraal bij de inrichting en uitvoering van de sociale zekerheid. De al ingezette stelselherzieningen werden in hoog tempo voortgezet. Een (niet uitputtend) overzicht van relevante wetswijzigingen telt in de periode 1992 tot en met 2006 49 relevante wetswijzigingen waarvan er 27 betrekking hebben op de arbeidsongeschiktheids-regelingen en 22 op de WW (Blank et al., 2006). Dit is exclusief de wetswijzigingen op het terrein van de bijstand, waaronder de WWB, en ook exclusief tal van andere grootschalige door de overheid geïnitieerde programma's, waaronder het programma arboconvenanten.
Het tempo en de wijze waarop een en ander werd doorgevoerd leidde al vrij snel tot forse kritiek van de Algemene Rekenkamer (1996-1997). De ontvlechting en de introductie van marktwerking zouden niet planmatig gebeuren. Ook was onduidelijk in hoeverre de nieuwe uitvoerings-organisatie bijdroeg aan de doelstelling van marktwerking: betere kwaliteit en lagere uitvoerings-kosten.
Ook in een latere fase van de stelselherziening zijn kritische evaluaties gepubliceerd: de wet REA was niet toegesneden op de problematiek van de re-integratie van arbeidsgehandicapten (Jehoel-Gijsbers & Van der Giezen, 2000), het herstructureringsproces is nog niet goed van de grond gekomen (Wevers et al., 2001) en veel van de beoogde effecten moeten in de toekomst nog tot stand komen (Veerman & Besseling, 2001).
Ook de recente evaluatie van de SUWI (PricewaterhouseCoopers, 2006) laat zien dat de stelsel-wijzigingen nog niet gerealiseerd zijn. De onderzoekers concluderen dat er een prestatie van formaat is geleverd, maar verdere structuurwijzigingen zijn niet gewenst. Verder moet er nog stevig geïnvesteerd worden in het proces, de kwaliteit van de re-integratie en de stroomlijning van de onderzoek- en informatiehuishouding. De vraag of de re-integratiemarkt nu verbeterd is ten opzicht van de pre-SUWI periode kon om uiteenlopende redenen niet beantwoord worden. De titel van de bijdrage van TNO aan deze evaluatie vat het kort samen: 'er is veel bereikt, maar er moet nog veel gebeuren' (Wevers et al., 2006). De lange lijst van bestuurlijke reacties en aanvullende rapportages die met de evaluatie meegestuurd zijn naar de Tweede Kamer bevestigen dit beeld.

Het valt mij op dat er zwaar is geïnvesteerd in de herstructurering van (het proces van) de uitvoering. Daarbij heeft het bevorderen van de uitstroom uit uitkeringen en het beperkingen van de instroom in uitkeringen centraal gestaan. Het bevorderen van een gezonde duurzame terugkeer naar (betaalde) arbeid van personen met een chronische ziekte of arbeidshandicap heeft minder aandacht gekregen.

## 11.4 Terugkeer naar werk

Een onderdeel van de hele stelselherziening is het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening door de introductie van marktwerking in de re-integratiemarkt. Dat zou ook bijdragen aan de re-integratie van groepen werknemers die anders in een uitkeringsituatie zouden komen respectievelijk blijven.

*Re-integratie in het eerste en tweede spoor*

Met re-integratie in het eerste en tweede spoor wordt verwezen naar de situatie dat de uitgevallen werknemer nog een dienstverband heeft en gere-integreerd wordt bij de eigen of een andere werkgever. Werkgever en werknemer hebben in deze situatie de primaire verantwoordelijkheid voor de re-integratie en worden zo nodig ondersteund door dienstverleners op de private markt: arbodiensten, re-integratiebedrijven of zelfstandig opererende professionals. Feitelijk is hier sprake van een volledig geprivatiseerde markt van opdrachtgevers en opdrachtnemers.
De privatisering betekent ook dat er relatief weinig gegevens beschikbaar zijn die een betrouwbaar beeld geven van de activiteiten en effecten van re-integratie op deze markt. Voor de berekening van kosten en baten van re-integratie van zieke werknemers is in de rapportage van Kok (Kok et al., 2006) bijvoorbeeld afgegaan op gegevens van één re-integratiebedrijf.
Wel constateer ik dat het verzuim tegenwoordig op een laag niveau ligt, namelijk 4,5% (Bossche, 2007) en dat daarmee ook de potentiële instroom in de WIA gering zal zijn.

In een recent onderzoek (Van Horssen & Van Doorn, 2007) is vastgesteld dat er re-integratie-problemen zijn bij de groep 35-minners. In tegenstelling tot eerdere afspraken tussen sociale partners re-integreert deze groep voor een groot deel niet in werk. Bij 55% van hen wordt het dienstverband beëindigd en in 18% van de gevallen is er sprake van een dienstverband bij een andere werkgever.
Uit verschillende onderzoeken naar de re-integratie van deze groep 35-minners (MKB Nederland, 2006; Langman Economen, 2007; Van Horssen & Van Doorn, 2007) komen de volgende knelpunten en oplossingen naar voren:

<u>Werkgevers</u>
- Re-integratie in eerste en tweede spoor is volgens werkgevers moeilijk gezien de aard van het werk.
- Er is een derde spoor nodig dat branche-/sectoroverstijgend is, bijvoorbeeld regionale samenwerkingsverbanden. De overheid zou aanjager moeten zijn van dit spoor.
- De kosten van re-integratie zijn hoger dan de financiële ondersteuning en het gaat vaak om werknemers met een langlopend risico. Meer en langere financiële compensatie is vereist.
- Werkgevers moeten weerstanden overwinnen in verband met risico's. Bijvoorbeeld door afspraken te maken dat de vorige werkgever voor bepaalde tijd bijdraagt aan kosten en risico's bij re-integratie naar een andere werkgever.

<u>Intermediairen</u>
- UWV moet meer maatwerk leveren bijvoorbeeld door de herintroductie van account-management voor branches/sectoren.
- Dienstverleners in de arbosector dienen sneller duidelijkheid te geven over de mogelijkheden van werknemers. Niet twee jaar wachten, al direct bij week acht conclusies trekken. Te stimuleren door het opnemen van een ijkmoment in de verzekeringspolis om uitstelgedrag van werknemer en werkgever te voorkomen.
- Bestaand instrumentarium ter ondersteuning van de re-integratie ook beschikbaar stellen voor de werkgever die een werknemer in dienst neemt voordat de WIA-claimbeoordeling heeft plaatsgevonden.

Werknemers/uitkeringsgerechtigden

- Voor werknemers is het niet aantrekkelijk om te re-integreren in een ander spoor als de loondoorbetaling meer oplevert dan verdiend kan worden in functies elders. Dit geldt zeker als er onzekerheid is over WW-rechten.

Ik constateer dat met de nieuwe regelgeving het verzuim en daarmee de potentiële intrede in de WIA op een laag niveau ligt. Het zal een uitdaging zijn om dit niveau bij een aantrekkende economie te handhaven.
Wel is er een knelpunt naar voren gekomen in de nieuwe regeling. Werknemers die na twee jaar verzuim minder dan 35% arbeidsongeschikt zijn, blijken in belangrijke mate ontslagen te worden. Dit probleem doet zich vooral voor bij de werknemers met lagere salarissen. Zij hebben al snel een aanzienlijke restverdiencapaciteit en komen in de klasse minder dan 35% arbeidsongeschikt terecht. Voor de betrokken werkgever geldt echter dat de beperkingen van de werknemer aanzienlijk kunnen zijn en leiden tot een volledig verlies van productiecapaciteit.
Een opvallende uitkomst vind ik de conclusie dat er blijkbaar nog steeds onvoldoende vroegtijdig wordt gehandeld: niet twee jaar wachten, maar veel vaker rond week 8 van het verzuim conclusies trekken over de (on-)mogelijkheden van re-integratie in hetzelfde soort werk. Deze uitkomst sluit aan bij vele eerdere constateringen over de "verloren wachttijd". Als de re-integratie-inspanningen in de eerste maanden niet succesvol kunnen worden afgerond, kan het nog vele maanden duurt voordat de WAO- nu WIA-poort in zicht is.

*Re-integratie vanuit een uitkeringssituatie*

Een belangrijk onderdeel van de re-integratiemarkt richt zich op de begeleiding van mensen met een uitkering naar werk. Door de stapsgewijs verscherpte criteria voor WAO en WIA zijn (en worden) aanzienlijke aantallen WAO'ers herbeoordeeld met als resultaat een lagere uitkering. Tevens krijgen zij een aanbod om via re-integratiebegeleiding terug te keren naar betaalde arbeid (of het aantal uren bij de huidige werkgever uit te breiden). Over de activiteiten om mensen vanuit een uitkeringsituatie terug te leiden naar betaalde arbeid zijn langzamerhand veel gegevens beschikbaar, mede dankzij de publieke toezichtorganen die met grote regelmaat feedback willen hebben over effectiviteit en doelmatigheid.
Hieronder zullen enkele opvallende uitkomsten uit die onderzoeken gepresenteerd worden.

In de periode 2002-2004 zijn 90.000 mensen in de WAO herbeoordeeld met als resultaat een verlaagde arbeidsongeschiktheidsuitkering (Heyma et al., 2005). Voor circa de helft van de herbeoordeelden betekende dit het volledige verlies van de uitkering. Van de herbeoordeelde WAO'ers die niet werkten hervatte 17% werk binnen drie jaar. Werkuitbreiding na herbeoordeling bij diegenen die al (deeltijd-)werk hadden, lukte in slechts 2% van de gevallen. De inkomensdaling bij deze groep bedraagt tientallen procenten. Dit wordt voor het grootste gedeelte gecompenseerd door vervolguitkeringen uit WW en Bijstand.
Een groep van 7% van de totale populatie ervaart een gunstige inkomensontwikkeling.

Een steekproef uit het cohort herbeoordeelden in 2005 (Van Deursen, 2007) laat zien dat, na 18 maanden, 32% van de niet-werkenden werk heeft gevonden. De kenmerken van deze werkhervatters zijn: een hoog opleidingsniveau, man, jong en een redelijke tot goede gezondheid. Van de werkhervatters heeft 15% een vast dienstverband en 10 % werkt als zelfstandige of freelancer. De overigen werken via een uitzendbureau, op tijdelijke contractbasis, op basis van nul-uren contract of op basis van een oproepcontract met een minimum aantal uren.
De herbeoordeelden van 2005 maken 18 maanden later de volgende balans op:

- 68% geeft aan er slechter op geworden te zijn (41% veel slechter);

- 17% geeft aan er beter op geworden te zijn.

Diegenen die er slechter op geworden zijn noemen als voornaamste reden: financieel slechter (48%), gezondheid slechter (26%) of combinatie van beide (23%).
Verder blijkt dat 62% niet tevreden is over de ondersteuning: geen hulp of begeleiding ontvangen, (nog steeds) niet eens met de uitslag van de herbeoordeling en slechte begeleiding of communicatie.

Een follow-up van 14 maanden bij 1265 mensen die in eerste kwartaal 2005 een bijstandsuitkering kregen (IWI, 2007a) leert het volgende:

- Na een jaar is 47% uit de bijstand gestroomd. De rest heeft nog een re-integratietraject of zit in de groep zonder traject en geen uitstroom.
- Van de uitstroom is 47% aan het werk, waarvan bij 60% een tijdelijk contract. Circa een kwart van de werkenden heeft een vast contract.

In een afzonderlijk onderzoek (IWI, 2006) is vastgesteld dat 30% van de instroom in het eerste kwartaal bestond uit mensen die eerder uitgestroomd waren ("draaideurcliënten").
De kenmerken van de groep mensen die instroomt in de bijstand zijn: jong, weinig recente werkervaring, laag opleidingsniveau en vaak meervoudige belemmeringen van veelal psychische en lichamelijke aard (IWI, 2007b).

De vraag of de re-integratiemarkt werkt, wordt steeds vaker beantwoord met behulp van econometrische analyses die er op gericht zijn de netto-effectiviteit vast te stellen. Dat wil zeggen dat getracht wordt een antwoord te geven op de vraag wat de toegevoegde waarde is van een re-integratietraject. Hoeveel extra gevallen van werkhervatting levert een traject op, bovenop de aantallen cliënten die ook zonder traject zouden hervatten?
Een vervolganalyse op de gegevens van het bovengenoemde 2002-2004 cohort herbeoordeelden (Heyma, 2006), leerde dat de kans op werk met een re-integratietraject na 2 jaar 12,2% is. Dit tegenover een werkhervattingskans van 11,5% zonder re-integratietraject.
Recent zijn diverse publicaties verschenen over de netto-effectiviteit van re-integratietrajecten bij verschillende doelgroepen (Groot et al., 2006; Hekelaar et al., 2006; Kok et al., 2006). Enkele uitkomsten zijn hieronder samengevat:

- De kans op werk vanuit de WW is na twee jaar 74% zonder en 79% met een traject.
- De kans op werk vanuit de WAO, WAZ en WAJONG is bij volledig arbeidsongeschikten 2% zonder en 4,4% met een re-integratietraject.
- De kans op het vinden van werk vanuit bijstand wordt verhoogd van 10 naar 16% door een re-integratietraject (of tot 24% bij een intensiever traject).

Verschillende publicaties geven een overzicht van de stand van zaken op de re-integratiemarkt (Groot et al., 2006; Mallee et al.,2006; RWI, 2006a; RWI, 2006b). Onderstaande samenvatting van enkele uitkomsten is geheel van toepassing op de intermediairen in de publieke en private re-integratiemarkt:

- er is sprake van een "race to the bottum": een prijzenslag die erin resulteert dat weinig geïnvesteerd kan worden in de individuele trajecten. Dan mag je geen hoge baten verwachten. Duurdere trajecten resulteren aantoonbaar in betere resultaten.
- No Cure No Pay werkt vooral indien winstmaximalisatie het doel is, het is niet geschikt als (ook) sociale inclusie een expliciet doel van re-integratie is.
- Het is niet vast te stellen of marktwerking leidt tot een betere match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.
- UWV en Gemeenten nemen steeds meer, door middel van de inzet van coaches, de inhoudelijke sturing van re-integratietrajecten op zich. Daarmee wordt de marktwerking beperkt en is ook onduidelijk aan wie de uitkomsten van trajecten toegeschreven moeten

worden: de publieke partijen die mede de inhoud bepalen van trajecten of de marktpartijen die de trajecten uitvoeren.

- Prikkels en incentives om de kwaliteit te bevorderen, dienen gelijkwaardig te zijn voor publieke (UWV, CWI, Gemeente) en private partijen (re-integratiebedrijven).
- Er is meer aandacht nodig voor het inrichten van strategische publiekprivate vraaggeoriënteerde netwerken rond werk en scholing.
- Individuele re-integratie overeenkomsten (IRO) bieden meer mogelijkheden voor maatwerk. Langzaam komt er meer aandacht voor de zeer moeilijk plaatsbaren en een meer intensieve scholing. Niet alleen focussen op de kortste weg naar werk. Leerwerkplekken, begeleiding naar werken als zelfstandige, werken aan gezondheid en vitaliteit zijn belangrijke (tussen-) doelen.
- De inzet van middelen gaat te weinig naar kansarme cliënten en te weinig naar scholing.
- Soms is het beter eerst een voortraject op te zetten en niet direct het vizier te richten op terugkeer naar betaald werk.
- Het is noodzakelijk om beleid te ontwikkelen voor draaideurcliënten.
- Voor het zittende uitkeringsbestand is waarschijnlijk een aparte aanpak vereist: sociale activering, gesubsidieerde arbeid, vrijwilligerswerk.
- Kritische succesfactor voor werkgevers, uitkeringsgerechtigden en werkzoekenden is het beschikbaar zijn van een vaste contactpersoon met veel vaardigheden en competenties.
- Er is meer inzicht vereist in de gegevensbestanden, een goede voorselectie (indicatiestelling) en een digitaal klantdossier.
- Er moeten realistische verwachtingen bestaan over de mogelijke uitkomsten van een traject.

Hoff en Jehoel-Gijsbers (2003) schetsen een theoretisch kader voor het beoordelen van de effecten van re-integratie-inspanningen. De conclusies uit die rapportage zijn dat de ervaren gezondheid van groot belang is voor actief werkzoekgedrag resp. werkhervatting. Daarnaast speelt (anno 2002) de uitkeringsduur, de sollicitatieplicht en de leeftijd een belangrijke rol bij werkhervatting. Opvallend is dat in deze rapportage ook nader wordt ingegaan op de normen en waarden van uitkeringsgerechtigden. Onder andere blijkt dat bijstandsgerechtigden (veel meer dan WAO'ers en WW 'ers) tevreden zijn met de wijze waarop zij hun dagen doorbrengen en aangeven dat zij – op andere wijze dan in betaalde arbeid - een bijdrage leveren aan de maatschappij.

Vooralsnog concludeer ik dat mensen die uitstromen uit een uitkering omdat ze geacht worden (evt. met begeleiding) betaald werk te vinden, er vooral slechter op worden. Dat betreft hun financiële positie en hun gezondheid. Ook zijn ze ontevreden over hun begeleiding.
Verder valt op dat voor zover een betaalde baan wordt gevonden het in de minderheid van de gevallen om een vaste baan gaat. Veelal betreft het tijdelijke of anderszins flexibele banen. Er is een substantieel draaideurfenomeen en het is onduidelijk wat er met het grote aantal cliënten gebeurt dat geen traject aangeboden krijgt, of een traject niet succesvol afrondt. Tegen deze achtergrond is het merkwaardig dat een tijdelijk contract van een half jaar als succesvolle duurzame re-integratie naar reguliere arbeid wordt beschouwd.
Re-integratie is nog weinig gericht op het realiseren van een situatie waarin chronisch zieken en arbeidsgehandicapten duurzaam (toegerust voor een verdere loopbaan) arbeid kunnen verwerven die is afgestemd op hun kwalificaties en beperkingen.
Er blijkt nauwelijks evidence based kennis te zijn over wat nu de werkzame bestanddelen zijn van re-integratietrajecten. Dat verhindert een gerichte efficiënte inzet van het re-integratie-instrumentarium. Overigens is dat een conclusie die ook opgaat voor andere meer complexe methodieken om werk voor chronisch zieken en arbeidsgehandicapten te behouden. Zo is voor disability management vastgesteld dat er meer behoefte is aan evidence based onderbouwingen en onderliggende theoretische kaders (Reijenga, 2007). Het gebrek aan evidence based onderbouwing

van re-integratie is, specifiek voor personen met psychische klachten en aandoeningen, uitvoerig aan de orde gesteld door Blonk (2006).

## 11.5 Chronisch zieken, arbeidsgehandicapten en hun (voormalige) werk

Er zijn in de loop van de jaren diverse onderzoeken uitgevoerd naar de samenhang tussen enerzijds het hebben van een chronische ziekte en/of arbeidshandicap en anderzijds het kunnen uitoefenen van (betaald) werk. Vaak betreft het onderzoek bij personen met een specifieke ziekte of aandoening, soms onderzoek naar arbeidsgehandicapten met een breed scala aan onderliggende chronische ziekten (De Vos et al., 1996; Andries & Wevers, 1997;Andries et al., 1998; Vuuren et al., 2000; Andries & Kremer, 2002; Kremer et al., 2002; Krul & Moester, 2005; Ybema & Evers, 2005). Op hoofdlijnen leveren die onderzoeken het volgende beeld op:

Werknemers/uitkeringsgerechtigden

- Veel ex-werknemers met een chronische ziekte (20-30%) geven aan dat ze nog zouden kunnen werken als het werk was aangepast aan hun beperkingen.
- Een goede opleiding is nodig om duurzaam te kunnen participeren op de arbeidsmarkt.
- Bij sommige aandoeningen stopt een hoog percentage werkenden in het jaar na de diagnose-stelling (MS).
- Beoordelingen van het functioneren door direct leidinggevenden laten zien dat 60-70% van de werknemers met een chronische ziekte functioneert op het gemiddelde niveau van de afdeling. Van de arbeidsgehandicapten scoort 35% onvoldoende op drie (of meer) aspecten van het functioneren, tegenover 16% van hun collega's. Aspecten die minder gunstig scoren zijn: flexibiliteit qua taak, productiviteit, snelheid van werken.
- Arbeidsgehandicapten hebben een hoger verzuimpercentage dan niet arbeids-gehandicapten (9,5% tegenover 5,1%, gegevens 2002). In totaal heeft 70% van de arbeidsgehandicapten een verzuim dat niet afwijkt van de niet-arbeidsgehandicapten. De overige 30% veroorzaakt het grote verschil tussen beide groepen. Beiden groepen zijn niet te onderscheiden op basis van beschikbare demografische gegevens.
- Informeren van collega's en leidinggevenden is van groot belang voor een goede werksfeer.
- Werknemers met een chronische ziekte of handicap zullen actief moeten nadenken over de toekomst en wat zij willen bereiken. Niet afwachten tot men het huidige werk niet goed meer aankan.

Intermediairen

- Er is behoefte aan een vaste contactpersoon en het periodiek evalueren van de mate waarin hun werk is aangepast aan de beperkingen ten gevolge van hun gezondheidstoestand.
- Werknemers die re-integreren bij een andere werkgever blijken minder aanpassingen nodig te hebben en ook veel minder te verzuimen. Blijkbaar leidt een overstap naar ander werk ook tot een betere fit tussen belasting en belastbaarheid. Dat zal ook te maken hebben dat bij een overstap naar ander werk, beter aangepast werk gevonden is.
- Vooral de gezondheid, opleiding en motivatie zijn, naast de grootte van het bedrijf en de mate waarin verschillende instanties hulp bieden van belang voor een succesvolle re-integratie. Voor MKB geldt dat er meer werk moet worden gemaakt van ondersteuning via intermediairen.

Werkgevers
- Bij circa een derde van de werkenden is het werk onvoldoende aangepast.
- Werknemers met een arbeidshandicap ervaren hun arbeidsomstandigheden zwaarder dan niet-arbeidsgehandicapten wat betreft "kracht zetten", "werken in een lawaaiige omgeving" en "werken onder tijdsdruk".
- Ook blijken werkenden met een chronische aandoening minder steun van de leidinggevende en mindere autonomie in het werk te ervaren. Dat zijn juist ook factoren die van belang zijn om verzuim en burnoutklachten tegen te gaan.
- Bij een verslechterende gezondheid is het van belang om kleinschalige werkprojecten te hebben, om toch actief te kunnen blijven in arbeid.

De mijn inziens belangrijkste conclusies zijn dat de onderzoeken laten zien dat chronisch zieken en arbeidsgehandicapten gemiddeld genomen minder productief en flexibel inzetbaar zijn. Daarbij lijkt te gelden dat circa tweederde functioneert op een niveau dat vergelijkbaar is met dat van gezonde werknemers en dat circa eenderde duidelijk minder presteert. Ook ervaren chronisch zieken en arbeidsgehandicapten minder gunstige arbeidsomstandigheden en sociale steun dan gezonde werknemers. De onderzoeken leren dat er flinke inspanningen vereist zijn van bedrijven en de arbeidsgehandicapten zelf om aan het werk te blijven.

## *11.6 De beeldvorming over arbeidsgehandicapten*

Onderzoek naar de beeldvorming over arbeidsgehandicapten bij werkgevers (leidinggevenden) en werknemers (Verveen & Van Petersen, 2007) laat onder andere de volgende beelden zien:

Werkgevers
- De algemene beeldvorming bij werknemers en werkgevers over arbeidsgehandicapten op de werkvloer is niet altijd positief. Vooral bij handicaps op psychische vlak geldt dat leidinggevenden van oordeel zijn dat er vaker sprake is van verzuim en lagere productiviteit.
- Zowel werkgevers als werknemers geven arbeidsgehandicapten een veel lagere kans om aangenomen te worden in vergelijking met niet arbeidsgehandicapten.
- Werkgevers hebben meer kennis over de regelingen rond de preventie van verzuim dan over instrumenten ter ondersteuning van de re-integratie van arbeidsgehandicapten.
- Voornaamste factoren die volgens werkgevers een rol spelen bij het afwijzen van sollicitanten met een arbeidshandicap zijn: lage productie verwacht (78%), hoger verzuim verwacht (80%), voorkeur voor niet-arbeidsgehandicapte bij gelijke geschiktheid (70%), grote financiële risico's verwacht (63%).
- Van de werkgevers die werknemers met een arbeidshandicap of chronische ziekte in dienst hebben, heeft 6% negatieve ervaringen.

Werknemers/uitkeringsgerechtigden
- Circa de helft van de niet-werkenden met een arbeidshandicap vreest binnen een jaar geen baan te hebben Deze negatieve verwachting is wellicht de reden dat 40% van hen die nog wel kunnen werken, het afgelopen jaar niet heeft gesolliciteerd.

Voor het vaststellen van de beeldvorming bij professionals zijn de volgende groepen ondervraagd: behandelaars, bedrijfsartsen, verzekeringsartsen, CWI-adviseurs re-integratie consulenten (Van Petersen & Bolhuis, 2007). Dit onderzoek levert de volgende beelden op:

Werknemers/uitkeringsgerechtigden

- Langer doorwerken met ziekte neemt toe en overbodig lang ziek blijven neemt af.
- Werknemers met psychische beperkingen melden zich vaker ziek en zijn vaker minder gemotiveerd. Werknemers met lichamelijke beperkingen of chronisch ziekten verschillen niet van overige werknemers wat betreft motivatie.

Intermediairen

- Medicalisering van verzuim vanwege psychosociale redenen komt in hoge mate voor. Met deze stelling zijn het eens: 56% van de huisartsen, 49% van de psychiaters, 45% van de psychologen, 43% van de fysiotherapeuten, 85% van de verzekeringsartsen en 79% van de bedrijfsartsen.
- Psychiaters en fysiotherapeuten zijn van oordeel dat snelle werkhervatting een goede behandeling vaak in de weg staat. Van de bedrijfsartsen is 90% van mening dat dit niet het geval is.
- Van de re-integratieconsulenten is 43% van mening dat snelle werkhervatting een duurzame hervatting in de weg staat, maar 31% vindt van niet.
- Het merendeel van de re-integratieconsulenten (66%) en CWI-adviseurs (90%) vindt dat een beperking op psychisch vlak leidt tot een kleinere kans op aanname.
- 86% van de re-integratieconsulenten en CWI-adviseurs geven aan dat werkgevers huiverig zijn om een arbeidsgehandicapte in dienst te nemen. Ook geeft 19% resp. 42% van deze beide groepen professionals aan dat zij minder makkelijk een arbeidsgehandicapte verwijzen naar een werkgever.
- Als gevraagd wordt wat het meest bijdraagt aan het verminderen van de instroom in de WIA noemen de professionals de volgende aandachtspunten het meest frequent:
    - aandacht voor gezondheidsmanagement;
    - inzet van de werkgever om uitgevallen werknemers in dienst te houden;
    - verhogen van de motivatie van werknemers.
- Maar er zijn opvallende verschillen tussen de groepen professionals bij het benoemen van belangrijke aandachtspunten:
    - verzekeringsartsen vinden gezondheidsmanagement geen belangrijk issue, terwijl dat bij bedrijfsartsen het hoogst scoort. Verzekeringsartsen verwachten vooral veel van het verhogen van de motivatie van werknemers.
    - Re-integratieconsulenten en CWI-adviseurs verwachten veel van de inzet van de werkgever. Verder verwachten CWI-adviseurs veel van het stroomlijnen van de instanties die bij re-integratie betrokken zijn.

Het is interessant om te zien hoe de beeldvorming aansluit bij empirisch onderzoek. Het is consistent met de conclusie dat chronisch zieken en arbeidsgehandicapten ongelijke kansen op betaald werk hebben. De beeldvorming over minder productief en minder flexibel inzetbaar zijn sluit aan bij uitkomsten van onderzoek naar concrete praktijksituaties. Dit geldt echter alleen voor een minderheid van de chronisch zieken en arbeidsgehandicapten. Het merendeel functioneert op het gemiddelde niveau van de afdeling.
Verder is opvallend hoe professionals onderling verschillen wat betreft de beoordeling van ziektegedrag van werknemers en re-integratie- en begeleidingstrajecten. Het onderstreept nog eens de noodzaak voor meer evidence based onderzoek respectievelijk bekend geven aan de uitkomsten daarvan onder professionals.

## 11.7 Beschouwing

Er is veel gebeurd met en rond de sociale zekerheid in de afgelopen 15 jaar. Het weren van instroom in de uitkeringen en bevorderen van de uitstroom uit de uitkeringen mag kwantitatief een succesvolle operatie genoemd worden. Er is echter (ondanks of dankzij marktwerking?) weinig gerealiseerd als ik kijk naar het verkleinen van de ongelijke kansen op gezonde duurzame arbeidsparticipatie tussen enerzijds gezonden en anderzijds chronisch zieken en arbeidsgehandicapten. De (trend-)cijfers uit survey's en monitors over het achterblijven van de arbeidsparticipatie van de arbeidsgehandicapten behoeven dan ook niet te verbazen.
Dat wil overigens niet zeggen dat het nergens goed gaat. Er is inmiddels een scala aan rapportages met best cases en inventarisaties van faal-/succesfactoren die gemotiveerde werkgevers en werknemers kunnen helpen (Smit et al., 2004; Smit & Andriessen, 2004).
Ook de eindrapportage van de Commissie het Werkend Perspectief (2007) bevat een groot aantal praktische en activerende aanbevelingen en voorbeelden.

## 11.8 Epiloog

Frank, het is na deze verkenning prettig om me te realiseren dat je TNO achterlaat met een sterke expertise en kennispositie op terreinen waar zich maatschappelijk belangrijke vraagstukken voordoen. Expertisegebieden die zich ook juist op de vraagstellingen richten waar leemtes worden geconstateerd in het re-integratieonderzoek. Jij hebt er in belangrijke mate aan bijgedragen dat die expertisegebieden zich konden ontwikkelen. Waarvoor dank.

**Referenties**

ALGEMENE REKENKAMER. Ontvlechting en marktwerking in de sociale zekerheid. Vergaderjaar 1996-1997, 25402, nrs 1-2.

ANDRIES F, WEVERS CWJ. Werken met een neuronmusculaire aandoening. Vier spierziekten onderzocht. Amsterdam: NIA TNO, 1996.

ANDRIES F. Op de voet gevolgd. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2000.

ANDRIES F, JETTINGHOFF K, KREMER AM. COPD, werk en re-integratie onder de Wet REA. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003.

ANDRIES F, HAAN HF DE, GRÜNDEMANN RWM. Werken met een voorziening of uitkering Amsterdam: NIA TNO, 1998.

ANDRIES F, KREMER A. Arbeidsgebonden problematiek van werknemers met een chronische aandoening: bestudering van de nationale literatuur en secundaire analyses op TNO-bestanden en CBS-data. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2002.

BESSELING J, VROOME E DE, KLEIN HESSELINK J, SANDERS S. Arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten: verklaring van de dalende trend in arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten van 2000-2005. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2007.

BLANK J, DESCZKA S, ENDE M VAN DER, KOOT P, POEL P. Onzekerheid over doelmatigheid: een empirische analyse van de doelmatigheid in de uitvoering van de Nederlands werknemersverzekeringen. Rotterdam: Ecorys, 2006. Deelrapport bij PricewaterhouseCoopers, SUWI evaluatie 2006. Een evaluatie van de Wet Structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (Wet SUWI). Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2006.

BLONK RWB. Het lukt niet zonder werk. Over psychische klachten, arbeidsparticipatie en herstel. Utrecht: Universiteit van Utrecht/TNO, 2006. (Inaugurale rede)

BOSSCHE, SNH VAN DEN, HUPKES CLH, REE SJM DE, SMULDERS PGW. Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2006: methodologie en globale resultaten. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2007.

BRINK-MUINEN A VAN DEN, SPREEUWENBERG P, RIJKEN PM. Kerngegevens Maatschappelijke situatie 2006. Nationaal Panel Chronisch Zieken en Gehandicapten. Utrecht: Nivel, 2007.

COMMISSIE HET WERKEND PERSPECTIEF. Het maatschappelijk advies. Den Haag: CHWP, 2007.

CUIJPERS M, LAUTENBACH H. Arbeidsgehandicapten 2005. Arbeidssituatie van mensen met een langdurige aandoening. Voorhout/Heerlen: CBS/TNO, 2006.

DEURSEN CGL VAN. Herbeoordeeld ... en dan? Stand van zaken 2005 cohort, 18 maanden na de uitslag. Leiden: ASTRI, 2007.

GROOT I, HOLLANDERS D, HOP JP. Werkt de re-integratiemarkt? Onderzoek naar de marktwerking op de re-integratiemarkt. Amsterdam: SEO, 2006.

HEKELAAR A, ZWINKELS W, BRAAT A. De juiste klant op het juiste traject. Een onderzoek naar de netto-effectiviteit van het Rotterdamse re-integratiebeleid voor het ontwikkelen van klantprofielen. Rotterdam: SWA / Hoofddorp: TNO, 2006.

HEYMA A. De weg terug: epiloog. Onderzoek naar de netto effectiviteit van re-integratie van (gedeeltelijk) niet-werkende arbeidsongeschikten in de periode 2002-2004. Amsterdam: SEO, 2006.

HEYMA A, CUELENAERE B, REIJENGA F, GRAAF M DE. De weg terug: van arbeidsongeschiktheid naar werk. Gevolgen van de herbeoordelingen in de periode 2001-2004 voor de arbeidsmarkt- en inkomenspositie van (gedeeltelijk) goedgekeurde WAO-gerechtigden. Amsterdam: SEO/Amsterdam: ASTRI, 2005.

HOFF S, JEHOEL-GIJSBERS G. De uitkering van de baan. Re-integratie van uitkeringsontvangers; ontwikkelingen in de periode 1992-2002. Den Haag: SCP, 2003.

HORSSEN C VAN, DOORN E VAN. Onderzoek naar de re-integratie van werknemers die minder dan 35% arbeidsongeschikt zijn. Minder dan 35% arbeidsongeschikt: blijven werken of niet. Amsterdam: Regioplan, 2007.

IWI. Verkennende Studie naar terugval in WW- en WWB-uitkering. Den Haag: IWI, 2006.

IWI. In de bijstand, en dan. Wat gemeenten doen aan activering van pas ingestroomde bijstandscliënten. R07/06. Den Haag: IWI, 2007a.

IWI. Maatwerk in de uitvoering van de WWB. Verkennende studie V07/02. Den Haag: IWI, 2007b.

JEHOEL-GIJSBERS G, GIEZEN AM VAN DER. Na REA: verbeteringen in re-integratie? Den Haag: SCP, 2000.

KOK LM, HOLLANDERS D, HOP JP. Kosten en baten van re-integratie. Amsterdam: SEO, 2006.

KREMER AM, WEVERS CWJ, ANDRIES F. Werken met multiple sclerose. Amsterdam: NIA TNO, 1997.

KREMER AM, WEVERS CWJ. Werken met astma. Amsterdam: NIA TNO, 1998.

KREMER AM, CHORUS AMJ, WEVERS CWJ. Kanker en werk. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2002.

KRUL G, MOESTER J. Arbeidsgehandicapten en verzuim. Voorhout/Heerlen: CBS, 2005.

LANGMAN ECONOMEN. Niet wachten op de WIA. 35-min in het mkb: knelpunten en Oplossingsrichtingen. Delft: Langman Economen, 2007.

MALLEE L, MEVISSEN JWM, SOETHOUT JE, WEENING HA. De re-integratiemarkt geijkt. Evaluatie introductie marktwerking bij re-integratie van niet-werkenden. Amsterdam: Regioplan, 2006.

MKB NEDERLAND. Re-integratie in het MKB. De (on) mogelijkheden voor (her) plaatsing van (voormalig) gedeeltelijk arbeidsgehandicapte werknemers in het mkb. Delft: MKB Nederland, 2006.

PETERSEN A VAN, BOLHUIS P. Bouwen op vertrouwen. Professionals over de arbeidsmarktpositie van mensen met een arbeidsbeperking. Eindrapport. Leiden: Research voor Beleid, 2007.

POT FD. Nieuwe produktieconcepten en kwaliteit van de arbeid. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar arbeid en technologie. Leiden: Rijksuniversiteit Leiden, 1993.

PRICEWATERHOUSECOOPERS SUWI evaluatie 2006. Een evaluatie van de Wet Structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (Wet SUWI). Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2006.

PUTTEN D VAN. Gezondheid als randvoorwaarde voor arbeidsparticipatie. In: Genabeek J van, Gründemann R, Wevers C, red. De toekomst werkt. Mens en bedrijf in 2020. Hoofddorp: TNO, 2007: 99-120.

REIJENGA F. Down under met Aart Jan de Geus. Re-integratie: 22-25, jan/febr 2007.

RWI. De route naar resultaat, re-integratiemarktanalyse. Den Haag: RWI, 2006a.

RWI. SUWI ontketend: advies samenwerking binnen dienstverlening door de SUWI keten. Den Haag: RWI, 2006b.

SMIT AA, ANDRIESSEN S. Weer op de rails! Handreiking duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.

SMIT AA, ANDRIESSEN S, SANDERS J. Meer werk door samenwerking. Aanbevelingen en praktijkvoorbeelden voor gemeenten die (meer) willen samenwerken met werkgevers bij het arbeidsmarktbeleid. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.

SMITSKAM CJ, VOS EL DE. Re-integratie-instrumenten voor arbeidsgehandicapten. PS-special re-integratie-instrumenten. Deventer: Kluwer, 2007.

VEERMAN TJ, BESSELING JJM. Prikkels en privatisering; integrerende rapportage evaluatie wetgeving rond ziekteverzuim, WAO en re-integratie. Leiden: Astri, 2001.

UWV. Ik kan wel wat ondersteuning gebruiken bij het (zoeken naar) werk. Amsterdam: UWV, 2006.

VERVEEN E, PETERSEN A VAN. Weerbarstige denkbeelden; de beeldvorming van leidinggevenden en werknemers over mensen met een arbeidsbeperking. Leiden: Research voor Beleid, 2007.

VOS EL DE, NIJBOER ID, HEUVEL SG VAN DEN, HAZELET AM, SMIT AA. Werkaanpassing bij re-integratie na ziekte. Leiden: TNO PG, 1996.

VUUREN CV VAN, ANDRIESSEN S, GENT MJ VAN, SMIT AA, VINKE H, WEVERS CWJ. De baas en ziekte, ziekte de baas. Re-integratie in het Midden en klein bedrijf TNO. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2000.

WEVERS CWJ, BESSELING JJM, VOS EL DE. De Realiteit. Integrale rapportage evaluatie Wet Rea. Doetinchem: Elseviers Bedrijfsinformatie, 2001.

WEVERS CWJ, GENABEEK J VAN, FERMIN BMF, VOS EL DE. Evaluatie SUWI 2006, perceel 2: Werk boven uitkering 'Er is veel bereikt, maar er moet nog veel gebeuren'. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2006.

YBEMA JF, EVERS M. Profiel Arbeid en Gezondheid 2005. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2005.

# 12. Goed werkgeverschap

**Rob Gründemann**
**Rien Huiskamp**

## *12.1 Inleiding*

Volgens het Burgerlijk Wetboek (artikel 611) moeten werkgevers en werknemers zich als goed werkgever en goed werknemer gedragen. Wat dat precies is, staat niet omschreven. Het gaat hier om een 'vage norm', waarbij in conflictsituaties geoordeeld wordt op basis van begrippen als redelijkheid en billijkheid. Ook elders is niet vast omschreven wat onder de termen 'goed werkgeverschap' en 'goed werknemerschap' moet worden verstaan. Wel hebben mensen er een beeld bij, wat uit uitspraken van werkgevers en werknemers blijkt.
In het dagelijks spraakgebruik is een goede werkgever niet zozeer iemand die zich netjes aan de wet houdt, maar veeleer een werkgever die juist iets extra's voor zijn medewerkers doet. Goede werkgevers besteden veel aandacht aan hun personeel en vervullen hiermee een voorbeeldrol. Dat dit gedrag gewaardeerd wordt blijkt uit de vele prijzen die op dit gebied bestaan: de beste werkgever van weekblad Intermediair, de beste werkplek van Great Place To Work, de beste baas van AMEV en Bizz, en de Kroon op het Werk van de Commissie Het Werkend Perspectief.
Hoe kan goed werkgeverschap gestimuleerd worden? Deze vraag was voor TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid aanleiding om nader onderzoek te doen naar het verschijnsel goed werkgeverschap en de tegenhanger ervan, goed werknemerschap (Gründemann, Goudswaard en Van Sloten, 2005). Doel van dit onderzoek is kennis te ontwikkelen over goed werkgeverschap en goed werknemerschap, de onderliggende drijfveren en motieven, en de effecten ervan. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering op het terrein van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en maakt deel uit van een breder vierjarenprogramma gericht op het sociaal ondernemingsbeleid (zie Gründemann et al., 2004 en 2007).

## *12.2 Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: theorie en onderzoek*

In wetenschappelijke publicaties komen de concepten goed werkgeverschap en goed werknemerschap niet direct terug. Wel zijn er in de theorie en het onderzoek concepten die hier goed bij aansluiten.

### *Theoretische concepten die aansluiten bij goed werkgeverschap*

Er zijn enkele concepten die verwantschap vertonen met goed werkgeverschap. Zo ontwierpen Blake en Mouton (1964) de managerial grid, waarin zij op basis van een aantal experimenten beschreven dat leiders die zowel rekening houden met de productie als met hun mensen, uiteindelijk de beste resultaten behalen. Hoewel Blake en Mouton zich vooral richten op het gedrag van managers, is hun theorie rechtstreeks vertaalbaar naar het gedrag en beleid van de werkgever als collectief. Goed werkgeverschap is tevens verwant met 'high commitment HRM'. Baron en Kreps (1999) omschrijven deze term als een verzameling HR-praktijken die bedoeld zijn

om meer van werknemers te krijgen door meer aan hen te geven. Met high commitment HRM willen organisaties realiseren dat werknemers optimaal bijdragen aan de organisatie, tot op zekere hoogte flexibel zijn en niet alleen hun handen maar ook hun hoofd gebruiken. Middelen om dit te realiseren zijn, ondermeer, het bieden van werkzekerheid, uitdagend werk, meer dan marktconforme beloning, open communicatie, uitgebreide training en opleiding en een cultuur waarin medewerkers samenwerken om hoger gelegen, gezamenlijke doelen te bereiken (Baron & Kreps, 1999).

### *Theoretische concepten die aansluiten bij goed werknemerschap*

Aansluitend bij goed werknemerschap zijn de concepten 'organizational citizenship behavior', inrol- en extrarolgedrag van werknemers en psychologisch contract (zie ook Huiskamp, 2005). Organizational citizenship behavior is alle gedrag van werknemers dat gunstig is voor de organisatie (Bateman & Organ, 1983). Uit onderzoek blijkt dat werknemers meer organizational citizenship behavior vertonen wanneer zij de processen in hun organisatie rechtvaardiger vinden (bijv. open communicatie, inspraak, goed uitleggen van het hoe en waarom van de organisatie-strategie), evenals de uitkomsten die zij van de organisatie ontvangen (denk aan beloning en waardering). Illustratief is het onderzoek van Lambert (2000). Dit onderzoek toont aan dat als mensen meer keuzevrijheid krijgen in hun arbeidsvoorwaarden, zij meer steun ervaren van de organisatie, en in ruil daarvoor meer organizational citizenship gedrag vertonen.

Het begrip organizational citizenship behavior is verwant aan inrol- en extrarol gedrag. Inrolgedrag is gedrag dat voldoet aan de verwachtingen, zoals die formeel of informeel omschreven zijn in de functie. Extrarolgedrag gaat echter verder dan wat de functie strikt vereist; werknemers tonen verregaande initiatieven om hun collega's te helpen en waar nodig te beschermen, om samen te werken en om creatieve ideeën te verzinnen en te implementeren ter verbetering van organisatieprocessen (Van Dyne & LePine, 1998). Goodman & Svantek (1999) beweren dat vooral extrarolgedrag afhankelijk is van het type psychologische contract dat werknemers waarnemen. Als werknemers een contract waarnemen waarin ze in ruil voor extra inspanning extra waardering en beloning van de organisatie ontvangen, dan zullen ze als gevolg daarvan meer extrarolgedrag vertonen (zie ook Bakker, Demouri & Verbeke, 2004).

Het psychologische contract is een term die vooral Rousseau vanaf de jaren negentig sterk propageert (Rousseau, 1995; 2004). Zij omschrijft het psychologisch contract als de overtuigingen die werknemers, op basis van expliciete of impliciete beloften, hebben over de uitwisselings-overeenkomst tussen zichzelf en hun werkgever (Rousseau, 2004). Met andere woorden, het psychologisch contract is dat wat werknemers denken over wat zij aan de organisatie verplicht zijn en wat de organisatie aan hun verplicht is (Huiskamp, 2005). Rousseau stelt voorts dat werknemers twee soorten psychologische contracten kunnen ervaren, namelijk een transactioneel of een relationeel contract. Een transactioneel contract houdt in dat werknemers minimale en strikt zakelijke wederzijdse verplichtingen ervaren. Omdat ze van mening zijn dat de organisatie hen het minimale biedt (zoals een tijdelijk arbeidscontract, lage beloning, saai werk) voelen ze zich ook tot het minimale verplicht: ze doen hun werk maar ook niet meer dan dat. Daarentegen betekent een relationeel psychologisch contract dat men wederzijdse loyaliteit en stabiliteit ervaart. Werknemers met een relationeel contract zijn meer geneigd om onbetaald over te werken, collega's te helpen en de organisatie te helpen verbeteren, en wel omdat ze ervaren dat hun werkgever hun goed betaalt, werkzekerheid biedt en uitdagend werk geeft (zie voor empirisch bewijs Dabos & Rousseau, 2004).

## 12.3 Goed werkgeverschap volgens koploperorganisaties

Koploperorganisaties onderscheiden zich van andere organisaties omdat zij zichzelf profileren als goede werkgever en ook als zodanig benoemd worden door onafhankelijke partijen. We hebben een aantal van deze koploperorganisaties gevraagd naar wat goed werkgeverschap in hun ogen inhoudt. De invulling van dit begrip verschilt van bedrijf tot bedrijf, bijvoorbeeld voor kennisorganisaties en productiebedrijven of voor grote en kleine bedrijven. Wel kunnen er enkele gemeenschappelijke thema's worden benoemd als kern van goed werkgeverschap. Het meest kenmerkende aan goed werkgeverschap betreft de cultuur binnen de organisatie: veel aandacht voor respect en open communicatie. Werknemers moeten er met plezier werken. Dit cultuuraspect is terug te vinden in de communicatie tussen werkgever en werknemer, tussen collega's onderling, maar ook in de stijl van leidinggeven en in een veilige en prettige werkomgeving. Een tweede aspect van goed werkgeverschap heeft te maken met de relatie tussen werkgever en werknemer: de arbeidsrelatie. Nadruk wordt gelegd op een constructieve arbeidsrelatie, met aandacht voor individueel maatwerk en wederzijdse inspanningen. Hoe dit maatwerk er uit ziet verschilt per bedrijf. Tenslotte besteden deze koploperbedrijven veel aandacht aan de ontwikkeling en groei van hun werknemers, zowel door opleidingen als door een uitdagend takenpakket.
Op basis van deze gesprekken hebben we goed werkgeverschap gedefinieerd als: het gedrag van werkgevers (leidinggevenden) dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werknemers, vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen.

## 12.4 Goed werkgeverschap volgens Nederlandse werkgevers

Vervolgens is in kwantitatief onderzoek onder 500 werkgevers en 1000 werknemers vastgesteld in welke mate dit gedrag in Nederland voorkomt. Nederlandse werkgevers blijken over het algemeen redelijk positief over de wijze waarop zij in de praktijk vormgeven aan goed werkgeverschap (zie tabel 12.1).

| Goed werkgeverschap | Nooit/af en toe | Regelmatig | vaak |
|---|---|---|---|
| **Cultuur:** | | | |
| luisteren | 8 | 40 | 52 |
| sfeer | 17 | 25 | 58 |
| waardering | 14 | 49 | 37 |
| feedback | 17 | 44 | 39 |
| **Maatwerk in arbeidsrelaties:** | | | |
| afstemming werk - privé | 29 | 37 | 34 |
| ruimte voor individuele wensen | 19 | 41 | 40 |
| **Opleiding en ontwikkeling:** | | | |
| opleidingsmogelijkheden | 39 | 29 | 32 |
| uitdagend werk | 31 | 36 | 33 |

*Tabel 12.1 Overzicht van het door werkgevers gerapporteerde goed werkgeverschap*

Over het algemeen melden Nederlandse werkgevers dat zij veel aandacht besteden aan de cultuur op het werk. Als we de antwoorden regelmatig en vaak bij elkaar nemen, scoort het luisteren naar medewerkers en serieus ingaan op hun voorstellen hier het hoogst. Maar ook de andere aspecten van cultuur, zoals aandacht voor de sfeer op het werk, en zorgen voor waardering en/of feedback

krijgen volgens de werkgevers verhoudingsgewijs veel aandacht in de praktijk. Ofschoon de percentages van het antwoord vaak bij waardering en feedback onder de veertig procent duiken.
Werkgevers vinden ook relatief vaak dat zij ruimte geven aan individuele wensen en behoeften van hun medewerkers en/of afstemmingsmogelijkheden te bieden voor werk en privé-leven. We zien wel dat bij de afstemming werk – privé de percentages van de antwoorden nooit en af en toe wat hoger liggen.
Aspecten als opleidingsmogelijkheden en uitdagend werk scoren verhoudingsgewijs wat lager bij de Nederlandse werkgever. Circa een derde van de werkgevers besteedt hier regelmatig en eveneens een derde vaak aandacht aan.

Al met al hebben Nederlandse werkgevers een positief oordeel over het eigen gedrag als werkgever. Het gemiddelde rapportcijfer dat men zich zelf geeft, ligt net boven de zeven-en-half. Het oordeel van de werknemers is kritischer en komt uit op een zes plus. Daarbij moeten we ons wel realiseren dat de in dit onderzoek betrokken werknemers niet werkzaam zijn bij de ondervraagde werkgevers.

## 12.5 Goed werknemerschap volgens koploperorganisaties

Koploperbedrijven hebben zeer specifieke wensen ten aanzien van het gedrag van de werknemers als compensatie van goed werkgeverschap. Zo verwacht men onder andere dat werknemers zich professioneel gedragen en bereid zijn zich verder te ontwikkelen. Onder professioneel gedrag verstaat men onder andere: een actieve houding; ambitieus zijn; door willen groeien; zorgdragen voor de eigen employability; integriteit; technisch vaardig; klantgerichtheid; afspraken nakomen; breed meedenken; en kennis overdragen aan collega's. Al met al gaat het er om te handelen als ondernemer van de eigen arbeid.
Een goede werknemer zorgt er niet alleen voor dat hij/zij zijn werk goed uitvoert, maar is ook bereid 'iets extra's te doen'. Als belangrijkste eigenschap van goed werknemerschap verwachten koploperorganisaties dat werknemers primair opereren vanuit het belang van de organisatie en hun individuele handelingen in de context van de organisatiedoelen plaatsen.
In lijn met goed werkgeverschap is goed werknemerschap gedefinieerd als: het gedrag van werknemers dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werkgevers (en leidinggevenden), vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen.

## 12.6 Goed werknemerschap volgens Nederlandse werknemers

We hebben aan een representatieve groep van 1000 Nederlandse werknemers gevraagd hoe belangrijk zij verschillende aspecten goed werknemerschap vinden. We hebben daarbij onderscheid gemaakt naar elementen van goed functioneren in het werk (inrol gedrag) en naar gedrag dat verder gaat dan wat vanuit de functie vereist wordt (extrarol gedrag). In tabel 12.2 wordt een overzicht gegeven van de antwoorden van de werknemers op deze vragen.

| Goed werknemerschap | Niet/enigszins belangrijk | Behoorlijk belangrijk | Heel erg belangrijk |
|---|---|---|---|
| **Inrol gedrag:** | | | |
| Afspraken nakomen | 1 | 33 | 66 |
| Uitstekend werk leveren | 5 | 49 | 46 |
| Goed samenwerken | 5 | 49 | 46 |
| Flexibel opstellen | 10 | 56 | 34 |
| Betrokkenheid en motivatie | 7 | 57 | 36 |
| **Extrarol gedrag:** | | | |
| Alert zijn op veiligheid | 14 | 45 | 41 |
| Initiatief nemen processen | 15 | 58 | 27 |
| Oog voor collega's | 20 | 52 | 28 |
| Positief over werk(gever) naar derden | 27 | 53 | 20 |
| Initiatief nemen opleiding/ ontwikkeling | 18 | 56 | 26 |

*Tabel 12.2 Overzicht van het belang dat werknemers hechten aan aspecten van goed werknemerschap*

Nederlandse werknemers blijken in het algemeen de genoemde aspecten van inrolgedrag erg belangrijk te vinden. Afspraken nakomen wordt door de werknemers als belangrijkste aspect gezien. Als goede tweede en derde volgen uitstekend werk leveren en goed samenwerken. Ook het tonen van hoge betrokkenheid en motivatie en zich flexibel opstellen wordt door de werknemers van belang geacht, maar deze aspecten scoren weer iets lager. Vooral de groep die deze onderdelen als heel erg belangrijk heeft aangegeven is een stuk kleiner.

Geconstateerd kan worden dat de percentages voor extrarolgedrag in het algemeen wat lager liggen dan die van inrolgedrag. Wellicht dat de aspecten van extrarolgedrag door werknemers niet zo maar (ongeconditioneerd) van belang worden geacht, maar dat zij daarvoor eerst iets terug willen zien van de kant van de werkgever, zoals goed werkgeverschap. Alert zijn op veiligheid wordt door de werknemers het meest belangrijk gevonden. Dit heeft vooral te maken met het relatief hoge percentage werknemers dat dit als heel erg belangrijk heeft geduid. Ook het nemen van initiatieven voor de verbetering van werkprocessen scoort verhoudingsgewijs hoog. Opvallend is de wat lage score voor het zich positief uitlaten over het werk en de werknemer naar derden. Uit de tabel blijkt dat er weinig werknemers zijn die dit aspect van extrarolgedrag heel erg belangrijk vinden.

Ook de werknemers hebben in het onderzoek het eigen gedrag beoordeeld. De gemiddelde rapportcijfers voor de onderscheiden aspecten van goed werknemerschap liggen tussen zeven en acht plus. Ook de werkgevers zijn over het algemeen tevreden over het gedrag van hun werknemers en komen met een gemiddeld cijfer van ruim zeven-en-half. Ook deze werkgevers en werknemers komen niet uit dezelfde bedrijven.

## 12.7 Determinanten van goed werkgeverschap

Om een beeld te krijgen van de factoren die van invloed zijn op goed werkgeverschap in arbeidsorganisaties hebben wij een onderzoek gedaan onder een steekproef van 450 koppels van werk-

gevers (leidinggevenden) en medewerkers uit drie sectoren, te weten de industrie, zorg en zakelijke dienstverlening (Van Sloten et al., 2006). Daarbij hebben beide partijen een schriftelijke vragenlijst ingevuld waarin zij informatie en beoordelingen verstrekten over - het gedrag van - elkaar en kenmerken van hun werk en het beleid. De leidinggevende gaf de mate van goed werknemerschap aan van de werknemer en de werknemer de mate van goed werkgeverschap van de werkgever. Door te kiezen voor deze opzet konden de gegevens over goed werkgeverschap en goed werknemerschap direct aan elkaar gekoppeld worden. Dit levert niet alleen vergelijkingsmogelijkheden op, maar is ook een goede manier om 'onechte' relaties als gevolg van een bias in antwoordpatronen, te vermijden. Deze bias kan ontstaan als slechts van één databron wordt uitgegaan.

Bij het bepalen van de determinanten van goed werkgeverschap hebben wij gebruik gemaakt van lineaire regressieanalyse. Deze analyse geeft inzicht in de zogenoemde beta-waarde (coëfficiënt) van een variabele. Deze waarde, die altijd tussen de -1 en 1 ligt, weerspiegelt de mate waarin de betreffende variabele een voorspeller is voor de afhankelijke variabele. Hoe groter de beta-waarde (dat wil zeggen: hoe dichter deze waarde richting de -1 of de 1 gaat) hoe sterker de voorspellende kracht van de variabele. Of deze voorspellende kracht ook significant is komt tot uiting in de bijbehorende p-waarde. Als deze waarde kleiner is dan 0,05, is er sprake van een significant effect. De resultaten van de analyse zijn vastgelegd in tabel 12.3.

| | **Goed werkgeverschap** | |
|---|---|---|
| **Significante factoren** | **Beta-waarden** | **P-waarde** |
| vertrouwen van de leidinggevende | ,251 | ,000 |
| giftoriëntatie van de leidinggevende | ,175 | ,000 |
| medewerker moeilijker vervangbaar | ,118 | ,022 |
| eigenbelang versus andermansbelang | -,128 | ,005 |
| industrie t.o.v. zorg en welzijn | -,180 | ,011 |

*Tabel 12.3 Resultaten lineaire regressieanalyse goed werkgeverschap*

Uit de analyse blijkt dat het vertrouwen dat de leidinggevende in zijn of haar medewerker heeft, van invloed is op de mate waarin hij of zij zich (in de ogen van de werknemer) als een goede werknemer gedraagt. Meer vertrouwen gaat samen met beter werkgeverschap.
Daarnaast blijkt dat van beter werkgeverschap sprake is als een leidinggevende een sterkere giftoriëntatie heeft. Hierbij gaat het om een gerichtheid op een arbeidsrelatie niet louter gericht op zakelijk ruilen, maar ook op gift, zoals bijvoorbeeld ruimte geven aan de werknemer om een keer later te beginnen of eerder naar huis te gaan.
Voorts zien we dat een leidinggevende meer goed werkgeverschap vertoont in het geval dat de medewerker moeilijker vervangbaar is. Blijkbaar laten leidinggevenden zich in hun (investerings)gedrag beïnvloeden door het feit dat de werknemer 'onmisbaar' is.
Leidinggevenden die ofwel relatief sterk gericht zijn op eigenbelang ofwel gericht zijn op het belang van de werknemer, vertonen in sterkere mate goed werkgeverschap dan leidinggevenden die zowel het eigenbelang als het belang van de werknemer nastreven of juist beide niet. Mogelijk uit het opkomen voor zowel het eigenbelang als voor het belang van de ander zich in onduidelijk gedrag van de leidinggevende naar zijn medewerker. Die weet niet waar hij/zij aan toe is. In veel onderzoek wordt transparantie als een belangrijke verplichting van de werkgever vis á vis de werknemer gezien.

Uit de tabel blijkt verder dat leidinggevenden in de industriële sector in vergelijking met die in de zorg- en welzijnssector het laagst scoren op de mate van goed werkgeverschap. Alle factoren bij elkaar verklaren 20% van de variantie in goed werkgeverschap (F (13) = 8,073; R-square = 0,200).

## 12.8 Determinanten van goed werknemerschap

Een vergelijkbare analyse is gedaan met betrekking tot goed werknemerschap. Ook hier hebben wij de factoren samen genomen in een lineaire regressieanalyse. In een dergelijke analyse wordt de bijdrage van een onafhankelijke variabele (factor) gecontroleerd van de andere onafhankelijke variabelen (factoren). Op basis hiervan kan zicht worden gekregen op de unieke bijdrage van afzonderlijke factoren (determinanten). Voor de resultaten van de analyse verwijzen we naar tabel 12.4.

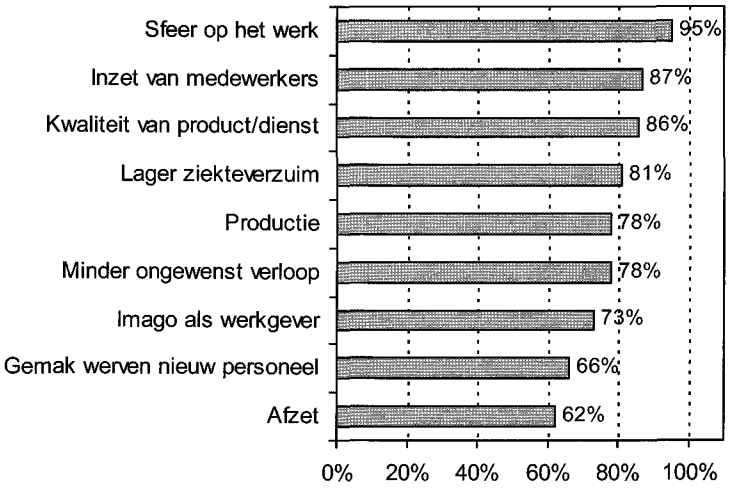
| | Goed werknemerschap | |
|---|---|---|
| **Significante factoren** | **Beta-waarden** | **P-waarde** |
| goed werkgeverschap | ,186 | ,002 |
| altruïsme van de medewerker | ,109 | ,004 |
| deelcontract (20-34 uur) | -,121 | ,056 |

*Tabel 12.4 Resultaten lineaire regressieanalyse goed werknemerschap*

De analyse van goed werknemerschap maakt duidelijk dat goed werkgeverschap van leidinggevenden bijdraagt aan goed werknemerschap. Blijkbaar gaat het gezegde op: 'wie goed doet, goed ontmoet'. Het omgekeerde bleek overigens niet te gelden voor de toevoeging van goed werknemerschap in de analyse van determinanten van goed werkgeverschap (in de vorige paragraaf). Dit leverde geen significant effect op.
Verder blijkt dat naarmate de medewerker meer altruïstisch is ingesteld, deze ook een 'betere' werknemer is. Ten slotte blijkt ook de deeltijdfactor van belang. Over het geheel genomen worden medewerkers met een deeltijdcontract (van 20 t/m 34 uur per week) door de leidinggevenden als iets minder goede werknemers gezien. Alle factoren bij elkaar verklaren 13% van de variantie in goed werknemerschap (F (19) = 2,958; R-square = 0,134).

## 12.9 Opbrengsten van goed werknemerschap en goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap wordt niet zomaar geïnitieerd, het moet 'iets' opleveren en 'ergens' toe leiden. Wat hebben Nederlandse werkgevers voor ogen wanneer zij de effecten van goed werkgeverschap inschatten? In ons onderzoek onder 500 Nederlandse werkgevers is gevraagd om aan te geven of goed werkgeverschap bijdraagt aan verschillende aspecten van de bedrijfsvoering. Daarbij hebben we werkgevers een lijst voorgelegd van negen mogelijke positieve gevolgen. In figuur 12.1 staat beschreven hoeveel procent van de Nederlandse werkgevers vindt dat goed werkgeverschap (in het algemeen) behoorlijk of veel bijdraagt aan deze negen aspecten.




*Figuur 12.1 De mate waarin goed werkgeverschap volgens de werkgevers bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen*

Sfeer op het werk is in de ogen van werkgevers heel vaak een positief gevolg van goed werknemerschap. Ook de inzet van medewerkers wordt hoger bij goed werkgeverschap. Bijna net zoveel werkgevers vinden dat de kwaliteit van producten en diensten verbetert bij goed werkgeverschap. Goed werkgeverschap draagt relatief het minst vaak bij aan afzet en het gemak van het werven van nieuw personeel. Goed werkgeverschap lijkt volgens de werkgevers dus in eerste instantie vooral positieve effecten te hebben voor interne processen en minder 'spin-off' te hebben naar de externe omgeving.
De bovenstaande gegevens hebben betrekking op de inschatting van de werkgevers van de opbrengsten van goed werkgeverschap. In het onderzoek onder de koppels van werkgevers (leidinggevenden) en werknemers is aan deze relatie ook aandacht besteed. Daarbij is, door middel van lineaire regressieanalyse gekeken naar de (statistische) effecten van goed werkgeverschap en goed werknemerschap in termen van gezondheidsklachten, ziekteverzuim, verloop en productiviteit (zie tabel 12.5).

| **Significante factoren** | **Beta-waarden** | **P-waarde** |
|---|---|---|
| **Goed werkgeverschap:** | | |
| hogere teamproductiviteit | ,285 | ,000 |
| verloopintentie | -,321 | ,000 |
| emotionele uitputting | -,315 | ,000 |
| bufferfunctie verzuim door lastige klanten | -,172 | ,004 |
| **Goed werknemerschap:** | | |
| mate waarin medewerkers van 50 jaar en ouder uitstekend blijven functioneren | ,235 | .000 |

*Tabel 12.5 Effecten van goed werkgeverschap en goed werknemerschap*

Ook uit deze analyses blijkt een samenhang van goed werkgeverschap met voor de werkgever interessante opbrengsten. Als de werknemer goed werkgeverschap ervaart, levert deze een betere bijdrage aan de productiviteit van het team. Verder zijn werknemers van een goede werkgever

minder geneigd de organisatie te verlaten. Goed werkgeverschap levert dus een bijdrage aan een sterkere binding van medewerkers aan het bedrijf. Goed werkgeverschap blijkt ook bij te dragen aan een geringere emotionele uitputting bij de medewerker en als bufferfunctie te fungeren voor verzuim als gevolg van lastige klanten. Dat betekent dat werknemers van goede werkgevers minder lang verzuimen als gevolg van omgaan met lastige klanten of patiënten dan werknemers van minder goede werkgevers.
De vastgestelde effecten van goed werknemerschap zijn beperkter in omvang. In de analyses vonden wij alleen een samenhang met de mate waarin oudere werknemers uitstekend blijven functioneren in de organisatie. Dat blijkt vaker voor te komen in geval van goed werknemerschap. Naarmate de 'willekeurig ondervraagde medewerker' een betere werknemer is, is de mate waarin in de organisatie als geheel medewerkers van 50 jaar en ouder uitstekend blijven functioneren ook hoger.

## 12.10 Conclusies

Het Burgerlijk Wetboek schrijft voor dat werkgever en werknemer zich als 'goed werkgever' en 'goed werknemer' moeten gedragen. Wat hieronder verstaan moet worden, is niet omschreven. Daarom heeft TNO onderzoek gedaan naar de manier waarop aan de begrippen goed werkgeverschap en goed werknemerschap in de praktijk invulling wordt gegeven.
Als je aan koploperbedrijven vraagt wat volgens hen goed werkgeverschap is, blijken er drie dimensies van belang, namelijk de cultuur in de organisatie, maatwerk in arbeidsrelaties en ontwikkelingsmogelijkheden.
Uit onderzoek onder een representatieve steekproef blijken Nederlandse werkgevers in het algemeen redelijk positief over de wijze waarop zij in de praktijk vormgeven aan goed werkgeverschap en vooral ten aanzien van de aandacht voor de cultuur op het werk. Het gemiddelde rapportcijfer dat men zich zelf heeft gegeven ligt net boven de zeven-en-half. Het oordeel van de werknemers is wat kritischer en komt uit op een zes plus.
Nederlandse werknemers blijken het in het algemeen ook belangrijk te vinden om hun werk goed uit te voeren, afspraken na te komen en zich flexibel op te stellen (inrolgedrag). Wat terughoudender is men ten aanzien van gedrag dat verder gaat dan wat de functie strikt vereist (extrarolgedrag), zoals het tonen van initiatieven om collega's te helpen en werkprocessen te verbeteren. Het gemiddelde rapportcijfer van werknemers voor de wijze waarop men zelf vormgeeft aan goed werknemerschap ligt tussen zeven en acht plus. De werkgevers zijn in het algemeen ook tevreden over het gedrag van hun werknemers en komen met een gemiddeld cijfer van ruim zeven-en-half.
Werkgevers gedragen zich niet zo maar als een goede werkgever. Het gaat dan ook niet om liefdadigheid. Integendeel werkgevers zijn er van overtuigd dat een dergelijk gedrag een gunstig effect zal hebben op de inzet van de werknemers en daarmee op de resultaten van de organisatie. Dat blijkt ook uit een onderzoek onder 450 koppels van werkgevers en werknemers. Goed werkgeverschap leidt ondermeer tot een groter gevoel van betrokkenheid bij de organisatie en een lagere verloopintentie en een hogere productiviteit van het team.
Deze resultaten zijn van belang met het oog op de nieuwe krapte op de arbeidsmarkt. Daarbij spelen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden een minder belangrijke rol dan in de vorige periode van hoog conjunctuur (eind van het vorige decennium). Deze zaken zullen bij alle werkgevers op een behoorlijk niveau liggen. In plaats daarvan zullen werkgevers zich meer profileren in de wijze waarop men met de werknemers om gaat. Goede werkgevers hebben daarbij een betere positie op de arbeidsmarkt, kunnen makkelijker hun werknemers voor de organisatie behouden en makkelijker nieuw personeel kunnen aantrekken. Werknemers anderzijds zijn in die

situatie bereid om als dat nodig is harder te werken. Dit komt tot uitdrukking in de cijfers over de productiviteit van de organisatie. Daarbij moet men wel rekening houden dat goed werkgeverschap alleen loont wanneer dit op een integere en geloofwaardige wijze wordt opgezet en uitgevoerd.

## Referenties


BAKKER AB, DEMEROUTI E, VERBEKE W. Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. Human Resource Management 2004; 43: 83-104.

BARON JN, KREPS DM. Strategic human resources. Frameworks for general managers. New York: Wiley, 1999.

BATEMAN TS, ORGAN DW. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. Academy of Management Journal 1983; 26: 587-595.

BLAKE R, MOUTON J. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co, 1964.

BLAKE RR, MOUTON JS. The fifth achievement. Journal of Applied Behavioral Science 1970; 6: 413-426.

DABOS GE, ROUSSEAU DM. Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employee and employer. Journal of Applied Psychology 2004; 89: 52-72.

DYNE L VAN, LEPINE JA. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. Academy of Management Journal 1998; 41: 108-119.

GOODMAN SA, SVYANTEK DJ. Person-organization fit and contextual performance. Do shared values matter? Journal of Vocational Behavior 1999; 55: 254-275.

GRÜNDEMANN R, GOUDSWAARD A, KORVER T, LEEDE J DE, VRIES S DE. Goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.

GRÜNDEMANN R, GOUDSWAARD A, SLOTEN G VAN. Goed werkgeverschap. Zaltbommel: Thema, 2005.

GRÜNDEMANN R, VRIES S DE, GOUDSWAARD A, et al. Highlights 2003-2006. Arbeid. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid, 2007.

HUISKAMP R, DALEN EJ VAN, GRÜNDEMANN R, JONGKIND R. Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: een bijzondere arbeidsrelatie. Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken 2005; 21 (nr.3): 211-225.

LAMBERT S. Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal 2000; 43: 136-152.

ROUSSEAU DM. Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: Sage, 1995.

ROUSSEAU DM. Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. Academy of Management Executive 2004; 18: 120-127.

SLOTEN G VAN, HUISKAMP R, KRAAN K, GOUDSWAARD A. Goed werkgeverschap: determinanten en effecten. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid, 2006.

# 13. De Europese Ondernemingsraad, belofte of lege dop?

**Fred Huijgen**

## *13.1 Inleiding*

Het lijkt goed te gaan met de ontwikkeling van de zeggenschap en de medezeggenschap van de werknemer. De directe zeggenschap in het werk, de autonomie, is de laatste vijftien jaar toegenomen. Dat blijkt ondermeer uit de serie arbeidsomstandigheden surveys die door de European Foundation (Dublin) vanaf het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw zijn gedaan in de EU landen. De autonomie van de Nederlandse werknemer is samen met die van de Scandinavische werkers het hoogst in Europa. Dat neemt overigens niet weg dat het absolute niveau van de directe participatie, ook in deze koploperlanden, nog steeds betrekkelijk laag is (zie ook Huijgen, Benders, Pekruhl, 2001). Het vertegenwoordigende overleg heeft in een aantal Europese landen inmiddels een gevestigde positie bereikt. Van het Kaar en Looise (1999) typeren de Nederlandse OR als een 'volwassen OR'. Hoewel deze terminologie niet wordt overgenomen constateren ook Huijgen en Bruin (2007) dat een fors deel van de OR-en in Nederland inmiddels een aanmerkelijke invloed heeft op de besturing van de onderneming.
Maar terwijl de autonomie in het werk, dit wil zeggen de directe participatie en de indirecte participatie (ondernemingsraden en andere werknemersvertegenwoordigende organen) zich positief hebben ontwikkeld, valt er tegelijkertijd vast te stellen dat de (mede-)zeggenschap over die zaken die er voor de positie van de werknemer het meest toe doen de laatste decennia alleen maar is afgenomen. Door de internationalisering en het sterk toegenomen aantal multinationale ondernemingen worden de centrale beslissingen steeds verder weg genomen, in burelen en vanuit centra die vaak zelfs buiten het waarnemingsveld van de werknemer en diens vertegenwoordigers liggen.

Globalisering en in het bijzonder de Europese economische eenwording veroorzaakten een golf van fusies en overnames, waardoor het aantal werknemers dat afhankelijk is van werkgevers (en werknemers) buiten het eigen land sterk is gegroeid. Het heeft lang geduurd voordat deze onbalans in Europa enigszins hersteld werd. Ondanks de sterke oppositie van conservatieve regeringen (onder andere die van het Verenigd Koninkrijk gedurende de Thatcher periode) en van de Europese toporganisatie aan werkgeverszijde UNICE, is de EU erin geslaagd een zekere ruimte voor werknemersparticipatie op Europees niveau te scheppen. Naast een serie uiteenlopende maatregelen zijn inmiddels aangenomen: de Europese Ondernemingsraad Richtlijn (EWCD), het Europese Onderneming Statuut en de 'algemene kader' Richtlijn betreffende informatie en consultatie van werknemers.
De Europese Ondernemingsraad Richtlijn is in 1994 vastgesteld en werd in 1996 van kracht. Anno 2007 geldt de richtlijn voor de 27 EU landen en voor IJsland, Liechtenstein en Noorwegen. Er is in 2007 in ca. 800 van de ruim 3000 multinationals die onder de richtlijn vallen een Europese ondernemingsraad (EWC) ingesteld. Het overgrote deel van deze EWCs leidt overigens, vooralsnog, een marginaal bestaan (European Foundation, 2006; Whittall et al., 2007a).

## 13.2 Vraagstelling

In deze bijdrage[4] wordt de aandacht gericht op het functioneren, de ontwikkeling en de betekenis van de Europese ondernemingsraad. De centrale vraag is of dit relatief jonge instituut over enige tijd een platvorm kan vormen voor de beïnvloeding van de besturing van in Europa opererende multinationals door vertegenwoordigers van werknemers. Kan dit instituut een tegenwicht vormen tegen de negatieve gevolgen van de globalisering? De EWCD heeft op Europees niveau ruimte geschapen voor werknemersparticipatie. Maar hoe en onder welke voorwaarden kunnen EWCs succesvol participeren? Kort geformuleerd: heeft de EWC potentieel invloed op de gang van zaken in de MNO? En waarom is dat het geval, wat zijn de voorwaarden en omstandigheden die het succesvol, dit wil zeggen effectief functioneren van de EWC belemmeren dan wel bevorderen? En, bovendien, kan de EWC worden beschouwd als een relevant deel van een nieuw systeem van regulering van het kapitaal, kunnen EWCs een rol spelen in de ontwikkeling van supranationale arbeidsverhoudingen?

## 13.3 Het begrip collectieve identiteit

In een EWC komen vertegenwoordigers samen vanuit verschillende delen van een MNO, vanuit verschillende landen, dat wil zeggen actoren met uiteenlopende belangen, ideeën en ideologieën, verschillende houdingen ten aanzien van en verwachtingen met betrekking tot de rol en functie van de EWC. Maar de leden van de EWC hebben vaak ook te maken met beperkte faciliteiten, gebrek aan training en hun onderlinge communicatie wordt niet zelden belemmerd door uiteenlopende culturele achtergronden en talen. Bovendien maken gebrek aan tijd en frequente wisselingen in de samenstelling van de EWC de problemen voor de EWC-leden nog groter. Met andere woorden, er zijn veel factoren en omstandigheden die de handelingsmogelijkheden van de EWC belemmeren, die verhinderen dat de EWC zich ontwikkelt tot een instituut dat een tegenmacht kan vormen met een transnationaal perspectief. Kortom er zijn veel obstakels op de weg naar de vorming van een transnationale collectieve identiteit waarop internationale samenwerking uiteindelijk berust.
Een gemeenschappelijke, een collectieve transnationale identiteit is een eerste en absolute voorwaarde voor effectief collectief handelen.
De collectieve identiteit van een EWC kan worden omschreven als de collectief gedeelde percepties en opvattingen aangaande de onderliggende betekenis van de EWC, zijn prioritaire doelen, de geëigende acties en het wenselijke patroon van arbeidsverhoudingen (Müller & Rüb, 2007; 200). Müller en Rüb geven aan dat deze definitie verwijst naar twee fundamentele functies van de collectieve identiteit van EWCs. Het eerste aspect dat wordt belicht in de definitie is de notie van gelijkheid van de opvattingen van de EWC-leden betreffende het algemene doel en functie van de EWC. De collectieve identiteit vervult daarom een integratieve functie doordat het onder de leden een gevoel van samenhorigheid schept en koestert. Maar daarmee omvat collectieve identiteit ook een uitsluitende component voor zover het de EWCs afgrenst als autonome entiteiten vis-à-vis andere arbeidsverhoudingen-actoren zoals management, nationale werknemersvertegenwoordigende organen en vakbonden. In aanvulling op deze intern gerichte integratieve functie specificeert de collectieve EWC-identiteit ook de onderliggende betekenis en de doeleinden van EWCs als collectieve actoren in de context van de interacties met de andere

[4] Veel van deze bijdrage is ontleend aan de bundel 'Towards a European Labour Identity. The case of the European Works Council', samengesteld onder redactie van Whittall, Knudsen, Huijgen (2007a).

arbeidsverhoudingen actoren. Deze tweede functie van collectieve identiteit is daarmee een gids voor het handelen van de leden van de EWC door de primaire doeleinden en de manieren waarop deze doelen het best kunnen worden bereikt aan te geven, aldus Müller en Rüb.
Maar daarmee is nog niet vastgesteld waarmee de EWC-leden zich identificeren. Het moge duidelijk zijn dat dit niet 'Europa' is, dus dat de in verband met EWCs veelvuldig gebruikte notie 'Europese identiteit' op zijn minst misleidend is. Het referentiepunt van de EWC-leden is niet 'Europa' en zeker niet Europa als een politieke entiteit, maar op zijn hoogst het gemeenschappelijke belang van de werknemers op internationaal niveau. En dat kan zijn het gemeenschappelijke belang van de werknemers binnen de eigen multinational voor zover het de Europese operaties betreft, of breder alle werknemers binnen de MNO. Maar het referentiepunt zou ook kunnen zijn het gemeenschappelijke belang van alle werknemers in de wereld.
Maar op grond waarvan kan een collectieve, transnationale identiteit zich ontwikkelen, niet in plaats van, maar in aanvulling op de onderscheiden nationale identiteiten, vakbondsidentiteiten en wat dies meer zij? Hiervoor is al een aantal obstakels en belemmeringen genoemd. Het wordt tijd daar nader op in te gaan en ook aandacht te besteden aan de factoren en omstandigheden die de ontwikkeling van een collectieve identiteit als basis voor succesvolle tegenmacht vis-à-vis topmanagement bevorderen. Eerst worden EWC-interne factoren behandeld, daarna externe voorwaarden en condities.

## 13.4 Interne invloedfactoren en -omstandigheden op collectieve identiteit

Het zijn de sociale interactieprocessen binnen de EWC zelf die uiteindelijk de vorm en inhoud van de identiteit van de EWC bepalen (Müller & Rüb, 2007). De ontwikkeling van een specifieke collectieve, transnationale identiteit betreft aspecten zoals intercultureel leren, wederzijds vertrouwen en interne cohesie. Het is het resultaat van leerprocessen en ervaringen die zeer afhankelijk zijn van de factor tijd, beschikbaarheid van faciliteiten en de kwaliteit en patronen van formele en informele communicatie. De mogelijkheden voor interactie houden verband met de frequentie van en tijd voor bijeenkomsten. Het wettelijke minimum is één bijeenkomst per jaar. Dit moge een voldoende basis zijn voor 'arbeidsverhoudingen toerisme': korte trips naar het buitenland, waarbij alle onkosten worden betaald (Scott, 1999). Maar het is duidelijk niet genoeg voor de ontwikkeling van de vereiste handelingscapaciteit. De meer ontwikkelde EWCs komen vaker per jaar bijeen (Bicknell, 2007). Maar de tijd tussen de bijeenkomsten is ook van belang. In de eerste plaats de tijd gedurende de pauzes tijdens de bijeenkomsten, waarbij bij de koffie, aan de bar of tijdens het eten informele contacten worden gelegd en ervaringen en inzichten worden uitgewisseld. Zo vindt het zogenoemde interculturele leren hier veelal plaats, worden persoonlijke relaties aangeknoopt en wordt de basis gelegd voor het onderhouden van de contacten gedurende de vaak vele maanden tussen de formele bijeenkomsten. Deze tussentijdse communicatie blijkt van wezenlijk belang voor de ontwikkeling van de collectieve identiteit. De moderne ICT-hulpmiddelen zoals mobiele telefoon, vrije toegang tot het intranet van de MNO en gebruik van internet zijn hierbij van grote betekenis (Whittall et al., 2007b).

Het moge duidelijk zijn dat taal een zeer belangrijke factor is. Taal is het meest wezenlijke hulpmiddel in de menselijke communicatie. Communicatie over de taalgrenzen heen is een minimum vereiste voor het functioneren van EWCs. In het ideale geval spreken alle leden van een EWC dezelfde taal op een voor goede communicatie vereist niveau. Maar dat blijkt zelden het geval. Vertaal- en tolken faciliteiten zijn nuttig, maar volstrekt onvoldoende. Uit onderzoek van Andersson en Thörnqvist (2007) blijkt dat taalbarrières zich kunnen ontwikkelen van louter

obstakels voor communicatie tot het scheiden van mensen, vooral in de context van informele contacten. Zij wijzen op het risico dat EWCs het platvorm kunnen vormen voor een 'regionalisatie van identiteit' in plaats van de internationalisatie ervan. Dat kan het geval zijn wanneer de meeste onderlinge contacten plaats vinden binnen verschillende (taal) regio's.
De leden van een EWC komen uit verschillende landen en daarmee uit verschillende culturen, inclusief uiteenlopende nationale politieke belangen. Culturele verschillen vormen ernstige obstakels voor de ontwikkeling van effectieve transnationale samenwerking en vertrouwen, vormen de basis voor wat wel genoemd wordt 'parochialisme' en de voortdurende dominantie van nationale identiteiten. Aan op cultuur of nationaliteit gebaseerde identiteitsconstructen kan de voorkeur worden gegeven boven een mogelijke gemeenschappelijke identiteit. Dit type identiteit vormt vaak een normatief obstakel in het proces van collectieve identiteitsontwikkeling. Veelvuldig communiceren, informele contacten en een open oog voor culturele diversiteit en gemeenschappelijkheden en intercultureel leren kunnen de EWC-leden behulpzaam zijn bij het overwinnen van de culturele obstakels.
Telljohann (2007) benadrukt de relevantie van de ontwikkeling van wat hij noemt 'de subjectieve factor'. Dit omvat ondermeer het verbeteren van de individuele capaciteiten en competenties. Dit is niet alleen van belang voor het bevorderen van intercultureel leren, maar ook voor het scheppen van het noodzakelijke bewustzijn aangaande de potentiële rol van EWCs. Formele training en informeel al doende leren (en dat vereist tijd en actief lidmaatschap) zijn behulpzaam bij het bereiken van deze doeleinden.
De EWC-leden komen niet alleen uit verschillende landen en culturen, maar ook uit uiteenlopende arbeidsverhoudingen-achtergronden. Hun verwachtingen en belangendefinities houden hier vaak rechtstreeks verband mee. Het blijkt dat deze verschillende belangen moeilijk overstegen kunnen worden. Ze vormen vaak onoverkomelijke blokkades in het zoekproces naar gemeenschappelijke belangen en de ontwikkeling van een transnationale identiteit. 'Het hemd is nader dan de rok' is typerend voor de gang van zaken in veel EWCs.
De samenstelling van de EWC, de interne verdeling van zetels, de interne structuur is een ander relevant fenomeen bij het verklaren van het functioneren van EWCs. Deze interne structuur hangt rechtstreeks samen met de structuur van de multinational. De numerieke relatie tussen de vertegenwoordigers vanuit de moedermaatschappij en de vertegenwoordigers van de dochter-ondernemingen, in het bijzonder het dominante arbeidsverhoudingensysteem van de leden, zijn zeer relevante factoren voor de verklaring van het functioneren van EWCs (Bicknell, 2007).
Whittall (2007) wijst op een ander fenomeen, namelijk op wat hij noemt de 'corporate identity' van de leden van een EWC. Corporate identity verwijst in dit verband naar dat deel van de MNO waarmee de leden zich identificeren. Als de 'chipsbakkers' bij Philips zich sterk identificeren met de businessunit die zich bezig houdt met de ontwikkeling en fabricage van micro-elektronica componenten en de 'lampenboys' zich identificeren met de businessunit verlichting, kan dit op corporate EWC niveau een obstakel vormen voor de ontwikkeling van een gezamenlijke koers vis-à-vis topmanagement.
Telljohann (2007) komt tot de conclusie dat de ontwikkeling van wat hij aanduidt als een Europese identiteit van EWCs afhangt van de bekwaamheid van de leden om autonoom gemeenschappelijke belangen en waarden te identificeren, overeenstemming te bereiken over gemeenschappelijke doelen, en om een gedeelde strategie te ontwikkelen en te realiseren. Zoals gezegd, slechts een klein deel van de inmiddels ingestelde EWCs heeft dit geavanceerde ontwikkelingsstadium bereikt. Deze EWCs kunnen tot de categorie 'participatief' in Lecher's typologie (Lecher et al., 2001) gerekend worden. Het overgrote deel van de EWCs staat nog aan het begin, behoort tot het type 'symbolische EWC'. Maar de ontwikkeling naar een 'volwassen' EWC wordt niet alleen bepaald door interne dynamiek en voorwaarden. Externe ondersteuning en bepaalde omstandigheden blijken ook noodzakelijk voor de ontwikkeling van een collectieve transnationale identiteit. Dat is het onderwerp van de volgende paragraaf. Op deze plaats kan

alvast geconcludeerd worden dat leerprocessen van strategische betekenis zijn voor de ontwikkeling van EWCs als collectieve actoren. EWCs zijn geen statisch instituut maar een dynamische realiteit die van de ene naar een andere fase van ontwikkeling kan bewegen. Het ontwikkelingsproces van een collectieve identiteit is het resultaat van leerprocessen en gemeenschappelijke ervaringen, en is dus sterk afhankelijk van de factor tijd. De EWC is en betrekkelijk jong instituut. Alleen al daarom hoeft het geen verbazing te wekken dat de meeste EWCs nog in een beginstadium zijn. De Nederlandse OR is ook niet van de ene dag op de andere 'volwassen' geworden. Het heeft ruim een halve eeuw geduurd voordat althans een deel van de OR-en een geaccepteerde en min of meer invloedrijke rol speelt. En de Nederlandse OR-en worden, vergeleken met EWCs, nauwelijks belemmerd door cultuur- en taalbarrières om maar wat te noemen.

## 13.5 EWC-externe relevante factoren en omstandigheden

EWCs opereren niet in een vacuüm, maar interacteren met andere collectieve arbeidsverhoudingen actoren zoals management, vakbonden en nationale werknemersvertegenwoordigende organen. De activiteiten van die andere actoren beïnvloeden de ontwikkeling van de collectieve identiteit van de EWC.

### *Relaties met nationale werknemersvertegenwoordigende structuren op bedrijfsniveau en met nationale en lokale vakbonden*

De EWC-leden zijn meestal ook lid van werknemersvertegenwoordigende lichamen, zoals ondernemingsraden, in hun moederland. En de meeste EWC-leden zijn ook actief vakbondslid. Als zodanig worden hun verwachtingen en ideeën over de mogelijke rol en functie van de EWC beïnvloed door hun ervaringen met nationale systemen van arbeidsverhoudingen. Binnen Europa zijn deze systemen zeer divers. Het systeem van arbeidsverhoudingen binnen een land legt de basis voor de normering een gemeenschappelijke manier van 'denken' over de werkgelegenheids-verhouding. Vertegenwoordigers van verschillende landen hanteren uiteenlopende referentie-kaders op grond waarvan verschillende attitudes ontstaan. Als voorbeeld kan gewezen worden op het onderzoek van Timming en Veersma (2007) naar het functioneren en de ontwikkeling van de EWC van Corus. Daaruit bleek dat de EWC vertegenwoordigers uit Engeland en Nederland onoverbrugbare verschillen aan de dag legden: gering versus groot vertrouwen vis-à-vis management, wederzijds antagonisme versus een verwachting van partnerschap.

### *Relaties met vakbonden op Europees niveau*

Onderzoek naar het functioneren van EWCs laat zien dat deze instituten voor belangenrepresentatie zich kunnen ontwikkelen vanuit een goeddeels 'symbolisch' functioneren naar instituten met een echte collectieve identiteit, duidelijk onderscheiden van de vertegenwoordigende structuren in de onderscheiden landen. Deze ontwikkeling naar actieve, 'participatieve' instituties wordt ondermeer beïnvloed door het functioneren van de vakbonden op EU-niveau (Pulignano, 2007). Vooral Europese bedrijfstakbonden spelen soms een cruciale rol in de bevordering van collectieve identiteit door ondersteuning van EWCs in de vorm van advies, door het voorzien in trainings- en opleidingsprogramma's en door horizontale en verticale coördinatie binnen en tussen verschillende niveaus van werknemers- en vakbond-vertegenwoordiging. Ook Müller en Rüb (2007) onderstrepen de potentieel belangrijke rol van de vakbonden op Europees niveau. In ieder geval blijkt dat in vrijwel alle 'participatieve' EWCs de

Europese bedrijfstakbonden nadrukkelijk een rol hebben gespeeld. De in dit opzicht meest invloedrijke bond is de Europese Metaal Federatie.

*Structuur van de MNO en relaties met topmanagement*

De handelingscapaciteit van EWCs varieert niet alleen aanzienlijk met de ondersteuning van de (Europese) bonden, maar ook met het internationale karakter van de betreffende onderneming (Marginson & Sisson, 2004; Kotthoff, 2007). In de eerste plaats wordt de samenstelling van de EWC beïnvloed door de mate waarin de operaties van de onderneming zijn verspreid over verschillende landen. In bepaalde gevallen wordt de EWC numeriek gedomineerd door vertegenwoordigers van het thuisland van de corporation en dat blijkt een belangrijk obstakel voor de definiëring van gemeenschappelijke belangen (Whittall, 2007). Dat is ook het geval wanneer uiteenlopende productdivisies op verschillende wijze zijn verspreid over landen (Marginson & Sisson, 2004). In de derde plaats worden overeenkomstige en direct interdependente werknemersbelangen bevorderd wanneer productie en andere activiteiten internationaal geïntegreerd zijn. Zowel Telljohann (2007) en Kotthoff (2007) wijzen erop dat een gemeenschappelijke identiteit gemakkelijker tot ontwikkeling komt in MNOs waarvan het hoofdkwartier buiten Europa is gevestigd. Dit is waarschijnlijk zo omdat de EWC-leden zichzelf en elkaar meer op gelijke voet zien: er zijn namelijk geen thuislandvertegenwoordigers met nauwe banden met topmanagement.
De praktijk van de EWCs wordt beïnvloed door de wijze waarop topmanagement dit instituut benadert. Wat dat betreft is er een opmerkelijke parallel met de situatie van de Nederlandse ondernemingsraden (Huijgen, Bruin & Heijink, 2007). De Nederlandse bestuurder heeft grote invloed op het functioneren en de effectiviteit van de OR. Doorslaggevend zijn de houding van de bestuurder ten aanzien van de OR en de mate waarin hij/zij de OR positief en stimulerend tegemoet treedt. Ook ingeval van de EWCs blijkt het nogal wat uit te maken of de EWC tijdig van voldoende en kwalitatief hoogwaardige informatie wordt voorzien, of dat het topmanagement vastbesloten is maximaal vast te houden aan zijn voorrechten en bijgevolg de handelingsmogelijkheden voor de EWC probeert te beperken. In een andere managementstrategie wordt getracht de EWC te manipuleren en te beheersen ten bate van de strategische doeleinden van het management zelf. Dat kan leiden tot interne verdeeldheid en onderschikking van de EWC. Maar er zijn ook voorbeelden waarin het management een meer positieve en constructieve rol speelt. Dat is bijvoorbeeld het geval in enkele MNOs waarin processen van internationale herstructurering aan de orde zijn (Telljohann, 2007). Daarbij zijn enkele EWCs (onder andere de EWCs van Ford en General Motors) zelfs rechten gegeven die buiten het wettelijk kader gaan (medezeggenschap, co-determinatie, in aanvulling op informatie- en consultatierechten). Dus de houding van het management ten aanzien van de EWC en diens legitimatie als belangenbehartigend instituut vormen een belangrijke voorwaarde voor de vorming van een collectieve identiteit.
De meest geavanceerde EWCs, hierboven getypeerd als 'participatief', zijn in staat een proactieve rol te spelen vis-à-vis topmanagement van de MNO. En enkelen daarvan hebben zelfs medebeslissingsrechten verworven. Een belangrijke, zo niet de belangrijkste factor die de ontwikkeling van EWCs in deze richting bevordert is, naast structuur van de MNO en ondersteuning van de EU-niveau vakbonden, externe druk en risico. Die externe druk en bedreiging doet zich zeker voor wanneer topmanagement probeert een transnationale herstructurering door te voeren. Dit leidt tot onzekerheid, arbeidsintensivering en mogelijk afvloeiingen en vormt dus een bedreiging voor de werkzekerheid en arbeidsvoorwaarden van de werknemers. Een dergelijke situatie van veranderingen en gevaren stimuleert al snel meer geïnstitutionaliseerde en misschien ook meer affectieve vormen van samenwerking (Kotthof, 2007). In het bijzonder in combinatie met een actieve ondersteuning van de zijde van de Europese bedrijfstakbonden kan dit niet alleen leiden tot een grotere transnationale interdependentie tussen de leden van de EWC, maar het zou hen ook in staat kunnen stellen topmanagement in de richting van co-determinatie te dwingen.

Hiervoor is een korte opsomming gegeven van interne en externe factoren en condities die het functioneren van de EWC en de ontwikkeling van een collectieve transnationale identiteit beïnvloeden. Maar we moeten wel voor ogen blijven houden dat de EWC een platvorm is voor communicatie, interactie en (mogelijk uiteenlopende) interpretaties. De uitkomsten zijn dus afhankelijk van de interactie tussen de hiervoor behandelde interne en externe factoren.

## 13.6 EWC: onderdeel nieuwe regulering kapitaal-arbeid verhouding?

Gedurende de laatste twintig jaar is de kapitaal-arbeid relatie aanzienlijk verschoven, vooral ten nadele van de factor arbeid. Vanwege de voortgaande transnationalisatie van het kapitaal en de sterke neoliberale wind die over Europa waait zijn de vooruitzichten op een herstel van deze onbalans nogal somber. Dat neemt niet weg dat er ook positieve signalen zijn (Huijgen, Whittall & Knudsen, 2007).
Om met de negatieve trends te beginnen: de ontwikkeling van Europa als politieke en sociale entiteit is sterk vertraagd door de verwerping van de Constitutie in Frankrijk en Nederland. Bovendien is de ontwikkeling van het stelsel van arbeidsverhoudingen op Europees niveau, die sterke impulsen kreeg gedurende het laatste decennium van de twintigste eeuw, de laatste jaren sterk afgeremd. De resultaten van de sociale dialoog op Europees niveau namen eind vorige eeuw vrij sterk toe dankzij de actieve steun van de Europese Commissie, maar ze zijn recentelijk nogal mager. En ook de uitbouw van collectieve arbeidsovereenkomsten op Europees niveau verloopt erg traag.
Pessimisten betogen dat het herstel van de onbalans vrijwel onmogelijk is zolang er op Europees niveau nog geen volwaardig systeem van regulering van het kapitaal is uitontwikkeld. Maar er zijn ook meer positieve trends, signalen die een positievere inschatting wettigen. De georganiseerde arbeid heeft de laatste vijftien jaar een sterkere rol gekregen binnen de sociale wetgeving van de EU. In dit verband kan gewezen worden op de ontwikkeling van de sociale dialoog (Welz, 2007) en op de effecten van de EWCD. Weliswaar betreft het vooralsnog een relatief klein aantal EWCs dat een relevante rol speelt in en tegen het nieuwe model van productie en management dat Castells (1996: 238) karakteriseerde als 'de gelijktijdige integratie van het arbeidsproces en desintegratie van de arbeidskracht'. Onder bepaalde omstandigheden bieden EWCs vakbonden en werknemersvertegenwoordigers kansen om de besluitvorming op het niveau van de MNO te beïnvloeden. Lucio en Weston (2007) zien EWCs als een deel van een nieuw, complex systeem van regulering in wording op EU niveau, waarbij ook de transnationale werknemersorganen betrokken zijn. Het gaat daarbij om de regulering van de internationale arbeidsverdeling en kapitalistische organisatiestructuren.

De Europese ondernemingsraad bestaat pas een paar jaar, is nog een instituut in de kinderschoenen. De ontwikkeling van dit instituut naar een krachtig orgaan dat relevant tegenwicht kan bieden aan het topmanagement van MNOs vereist tijd. De factor tijd en leerprocessen zijn van belang in verband met de ontwikkeling van een collectieve, transnationale identiteit. Maar het inmiddels beschikbaar gekomen onderzoek naar het functioneren en de ontwikkeling van de EWC geeft steun aan de optimisten die de EWC zien als een opstap naar het herstel van een meer evenwichtige balans in de kapitaal-arbeid verhouding en als een speelveld voor de ontwikkeling van moderne vormen van internationale solidariteit. Bovendien fungeert de EWC als een platvorm voor de ontwikkeling van collectieve onderhandelingen en een stelsel van arbeidsverhoudingen op Europees niveau. Voor nadere informatie hierover verwijzen we naar de bundel waaraan de meeste hiervoor besproken inzichten ontleend zijn.

## Referenties


ANDERSON A, THÖRNQVIST C. Regional clusters of communication: between national and European identities. In: Whittall et al., 2007b.

BICKNELL H. Ethno-, poly- and Eurocentric European Works Councils: how does German involvement influence their identity. In: Whittall et al., 2007b.

CASTELLS M. The Rise of the Network Society. The Information Age, Economy, Society and Culture. Vol. I, Oxford: Blackwell, 1996.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. European Works Councils and transnational restructuring. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006.

HUIJGEN F, BENDERS J, PEKRUHL U. Measuring group work; findings and lessons from a European survey. *New Technology, Work and Employment 2001; 16(3): 204-217.*

HUIJGEN F, BRUIN E, HEIJINK J. De bestuurder stuurt met de ondernemingsraad. Succes- en faalfactoren in de rol van de bestuurder bij het benutten van medezeggenschap in de besturing van de organisatie. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2007

HUIJGEN F, WHITTALL M, KNUDSEN H. Tackling the identity dilemma. In: Whittall et al., 2007b.

KAAR R VAN HET, LOOISE JC. De volwassen OR. Resultaten van het grote OR-onderzoek. Groningen: Samsom, 1999.

KOTTHOFF H. The European Works Council and the feeling of interdependence. In: Whittall et al., 2007b.

LECHER W, PLATZER HW, RÜB S, WEINER KP. Verhandelte Europäisierung: Die Einrichtung europäischer Betriebsäte – Zwischen gesetzlichem Rahmen und sozialer Dynamik, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2001.

MARGINSON P, SISSON K. European Integration and Industrial Relations: Multi-level Governance in the Making, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004.

LUCIO M, WESTON S. Preparing the ground for a social Europe? European Works Councils and European regulatory identity. In: Whittall et al., 2007b.

MÜLLER T, RÜB S. Coming of age: the development of a collective identity in European Works Councils. In: Whittall et al., 2007b.

PULIGNANO V. Co-ordinating across borders: the role of European industry federations within European Works Councils. In: Whittall et al., 2007b.

SCOTT R. Europäische Betriebsräte: Entwicklung und Strategie, Bremen: Universitätsarbeitskammer, (Dezember), 1999.

TELLJOHANN V. Interest representation and European identity: a twofold challenge for European Works Councils. In: Whittall et al., 2007b.

TIMMING AR, VEERSMA U. Living apart together? A Chorus of multiple identities. In: Whittall et al., 2007b.

WELZ C. The European social dialogue under articles 138 and 139 of the EC Treaty: actors, processes, outcomes. Nijmegen: Radboud University (June 4), 2007. Dissertation.

WHITTALL M. Beyond European Works Council networks: the break-up of the Rover group. In: Whittall et al., 2007b.

WHITTALL M, KNUDSEN H, HUIJGEN F, eds. Towards a European Labour Identity: The Case of the European Work Council. Oxon / New York: Routledge, 2007a.

WHITTALL M, KNUDSEN H, HUIJGEN F. European Works Councils: Identity and the Role of Information and Communication Technology. European Journal of Industrial Relations 2007b (in press).

# 14. Duurzaam werken en ondernemen in de kenniseconomie

**Gerard I.J.M. Zwetsloot**

## *14.1 Inleiding*

Het adviesbureau &Samhoud heeft als enige in Nederland een twee maanden durend vaderverlof als reguliere arbeidsvoorwaarde. In een interview in de Volkskrant (Klok, 2007) legt directeur Salem Samhoud uit waarom: "Ik vind het volstrekt normaal. De geboorte van een kind is een van de meest emotionele momenten in het leven, waarvan werknemers het meest kunnen genieten. Daaraan moet je als vader bijdragen. Vaders zijn er te weinig op belangrijke momenten. Andere werkgevers maken een fundamentele fout. Zij denken dat je mensen voor hun *tijd* hebt, en niet voor hun kwaliteit. Als jij medewerkers serieus neemt, dan nemen zij jou serieus en dat betaalt zich uiteindelijk dubbel en dwars terug. Het werkt fenomenaal en het vergroot het levensgeluk". Maar het kost toch geld? "Nee, het levert alleen maar geld op." Maar ze kunnen dan toch twee maanden geen uren schrijven? "Nee, maar in de jaren erna zullen ze veel gemotiveerder zijn. Bovendien trek je op deze manier goede mensen, want voor goede mensen is de werk-privé balans het belangrijkste argument om voor een baan te kiezen. Dat is gezien de schaarste aan personeel mooi meegenomen. Andere werkgevers zien hun mensen nog steeds als een productiefactor, en niet als mens. Volstrekt ten onrechte: een creatief idee is meer waard dan vele uren produceren".

Een flink aantal grote bedrijven heeft de laatste jaren geïnvesteerd in het opzetten van gezondheidsprogramma's voor het personeel, vaak inclusief relatief kostbare voorzieningen voor fitness. Een grote klant zei daarover onlangs: "Ons integraal gezondheidsmanagement stáát. Wij zien het als een niet meer weg te denken arbeidsvoorwaarde, en een vanzelfsprekend onderdeel van goed werkgeverschap. Door de huidige veroudering van ons personeelsbestand, is het voor ons een must om de komende jaren heel veel nieuwe gekwalificeerde mensen aan te trekken, en dan hoort dit er gewoon bij". De strategische opbrengsten van zo'n investering liggen voor de organisatie dus niet zo zeer op het vlak van het verlagen van het ziekteverzuim of zelfs het vergroten van de productiviteit van de zittende medewerkers (Zwetsloot & van Scheppingen, 2007). Dit soort investeringen is vooral noodzakelijk om op een proactieve manier een belangrijk bedrijfsrisico voor de langere termijn aan te pakken: overleven in de kenniseconomie in tijden van schaarste aan gekwalificeerd personeel.

Deze twee voorbeelden illustreren dat voor het bevorderen van creativiteit en innovatie, fysieke en mentale gezondheid belangrijk zijn, en dat een bredere visie op mens en werk als uitgangspunt moet worden genomen. Voor het realiseren van de voordelen moet men verder en breder kijken dan zijn neus lang is: in de kenniseconomie, waar talent schaars is, zijn overtuigende voordelen te behalen – maar die liggen op meerdere vlakken, zijn voor een oppervlakkige waarnemer (of manager) vaak niet tastbaar genoeg, ze worden doorgaans pas op de middellange termijn gerealiseerd en het kan meer omvatten dan verhoging van de productiviteit (Hansson et al., 2007).

Dit essay is bedoeld als een bijdrage aan het wetenschappelijk discours en het maatschappelijk debat over werken, leven en ondernemen enerzijds (de menselijke kant van organisaties), en

innovatie, duurzaamheid en de kenniseconomie (het vermogen in te spelen op de snel veranderende externe context) anderzijds.

## 14.2 De voortdurend veranderende economie: de noodzaak tot innovatie

De wereld is voortdurend in verandering (internationalisering van markten en concurrentie, demografische ontwikkelingen, technologische ontwikkelingen, etc.) en dat heeft veel impact op werk, leven en ondernemen. Voor bedrijven wordt het steeds belangrijker om proactief in te spelen op die ontwikkelingen, in plaats van erop te moeten reageren. Vernieuwen is geen luxe meer, maar een noodzaak om te kunnen overleven. Dit vraagt zowel van de organisaties, als de mensen die daar werken om voortdurende aanpassing en vernieuwing, en om innovatie van producten, processen en technologieën.

In een studie van vijf cases naar de innovatiestrategieën van vijf Europese koploperbedrijven op het gebied van milieu, veiligheid en gezondheid, bleken de volgende factoren van belang (zie tabel).

| |
|---|
| • Zichtbaar en voelbaar management commitment |
| • Een cultuur gericht op voortdurende verbetering en vernieuwing |
| • Programma's voor het periodiek beoordelen van eigen producten, diensten en activiteiten |
| • Samenwerking tussen afdelingen en functies |
| • Een stuurgroep voor VGM-management met vertegenwoordigers van alle geledingen en diverse afdelingen |
| • Scholing en trainingsprogramma's |
| • Actieve kennisuitwisseling in netwerken met andere bedrijven |
| • Hoge motivatie en sterke betrokkenheid van medewerkers |
| • Stimuli voor initiatieven en ondernemerschap van individuele medewerkers en van vertegenwoordigers van het personeel (waaronder de OR ) |

*Tabel 14.1 Stimulerende factoren voor innovatie bij koploperbedrijven op het gebied van milieu, gezondheid en veiligheid (Zwetsloot, 2001)*

In dit lijstje van innovatie stimulerende factoren staan verschillende factoren die het belang van sociale innovatie benadrukken, zowel in de organisatie, als in de verhouding met partijen buiten de organisatie.

## 14.3 Innovatie aansturen

Uit bovenstaande factoren blijkt al dat het sturen op innovatie wezenlijk anders is dan het sturen op productie als zodanig. Voor innovatie is het belangrijk dat het bedrijf zich niet alleen richt op de externe uitdaging (productvernieuwing, verbetering prijs/kwaliteitsverhouding, etc.), maar ook dat er intern sociale vernieuwing nodig is. Dit betekent vrijwel automatisch dat wat mensen werkelijk beweegt een rol gaat spelen bij de realisatie van innovatie.
Vaak worden mensen impliciet behandeld alsof zij 'pionnen' zijn, zonder eigen wil en persoonlijkheid. Mensen worden dan geïnformeerd en gemotiveerd (= extrinsieke motivatie), en

zo nodig bijgeschoold (vergelijkbaar met een apparaat dat opnieuw moet worden bijgesteld als de omstandigheden veranderen). Op deze manier wordt niet of nauwelijks een beroep gedaan op wat de mensen *als persoon* beweegt, wat voor hen echt belangrijk is, noch wat het voor hen betekent om in een groep (team, afdeling, organisatie) te werken. Op die manier zullen mensen zich niet volledig betrokken voelen bij (de doelen van) de organisatie, en omdat die doelen niet persé overeenkomen met hun persoonlijke doelen, zullen zij zich maar ten dele inzetten voor de door het bedrijf nagestreefde vernieuwing en innovatie (Zwetsloot & Moonen, 2003).

Zo zal de beantwoording van de vraag 'waar zetten wij ons in dit bedrijf volledig voor in?' afhangen van de waarden en betrokkenheid van degene(n) die zich die vraag stellen. Voor een organisatie is het daarom van belang in hoeverre die waarden daadwerkelijk worden gedeeld door alle betrokkenen in het bedrijf, en hoe die waarden in de missie, visie en strategie en het innovatiebeleid van het bedrijf tot uiting worden gebracht. Zelfsturing, open tweezijdige communicatie en zelfreflectie zijn essentiële sociale processen om te komen tot zulke gedeelde waarden en visies.

Verder is de bespreekbaarheid van zowel doelen als uitgangspunten essentieel voor de meest effectieve leerstijl in organisaties en het creëren van een innovatieve bedrijfscultuur. In veel organisaties wordt het vernieuwingsvermogen beperkt door weinig effectieve communicatie en geringere betrokkenheid van medewerkers, die de vernieuwing moeten 'ondergaan' in plaats van haar zelf vorm te geven[5].
Hierbij is van belang dat bij ingrijpende innovaties, de bestaande productiewijzen (gekenmerkt door ondermeer de technologie en het daarin geïnvesteerde kapitaal, de benodigde vakkennis en de bijpassende werkorganisatie) verouderd zullen raken. Dit werd door Schumpeter *creatieve vernietiging* genoemd (Schumpeter, 1939; zie ook Foster & Kaplan, 2001) en is een onvermijdelijk kenmerk van wezenlijke vooruitgang of innovatie. Het proces van creatieve vernietiging is echter vaak een bedreiging van gevestigde belangen. Binnen bedrijven kan creatieve vernietiging bedreigend zijn voor het zittende management en de betrokken medewerkers; op maatschappelijk niveau is het een stevige uitdaging voor ons nationale poldermodel. Een andere manier van denken en werken met voldoende aandacht voor de kansen (ook op langere termijn) (Gaspersz & Wijnhamer, 2006) is daarom nodig om creativiteit, vitaliteit en productiviteit in het werk te bevorderen.

Een op innovatiegerichte strategie kenmerkt zich ondermeer door het creëren van ruimte voor medewerkers. Het accent in de leiderschapsstijl verschuift naar het mobiliseren van mentale energie en naar positieve beleving waardoor er mentale ruimte ontstaat voor vernieuwing en creativiteit (Zwetsloot & Moonen, 2003).

[5] Argyris (1992, 1999) definieert twee leerstijlen voor organisatieleren, en noemt die respectievelijk Model I en Model II leren. Uit een groot aantal case studies blijkt dat Model II leren (gekenmerkt door het bespreken van relevante en betrouwbare informatie, besluitvorming op basis van vrije en geïnformeerde keuze, en intern commitment aan gemaakte keuzen, en het volgen van de implementatie) veel effectiever is voor het doorvoeren van ingrijpende vernieuwing (hogere orde van leren) terwijl de meeste organisaties de voorkeur geven aan het meer vertrouwde model I leren (gekenmerkt door het communiceren van managementdoelstellingen, het benadrukken van de voordelen, het ontmoedigen en het beperken van negatieve gevoelens en twijfels, en het benadrukken van rationaliteit).

## 14.4 Duurzaamheid als kans en voorwaarde voor innovatie

### *Duurzaam ondernemen*

Een van de grote maatschappelijke veranderingen waar bedrijven, maar ook individuele personen, steeds meer rekening mee (moeten) gaan houden, is duurzaamheid: het wordt steeds duidelijker dat de industriële productie een flinke bedreiging is voor het voortbestaan van een leefbare aarde door uitputting van grondstoffenvoorraden, aantasting van natuur en milieu, en allerlei daaraan gekoppelde sociale problemen. Die problemen spelen zowel op lokaal als op mondiaal niveau, en hebben in de kern te maken met de verhouding van de mens en de economie tot de ecologie. Tot voor enkele decennia werd de ecologie van de wereld gezien als onuitputtelijk en tot ieders beschikking. Thans wordt steeds breder ingezien dat de rijkdommen van deze wereld essentieel zijn voor het functioneren van de economie (de economie draait niet zonder gebruik te maken van natuurlijke hulpbronnen) en de mens (de mens is een van de vele soorten op aarde, maakt deel uit van die ecosystemen, en is daarvan ook afhankelijk).

De belangrijkste definitie van duurzame ontwikkeling benadrukt daarom dat 'het voorzien in onze behoeften niet ten koste mag gaan van de mogelijkheden van toekomstige generaties om eveneens in hun behoeften te kunnen voorzien' (vrij naar WCED, 1987).

Rekening houden met de mogelijkheden voor toekomstige generaties is ook voor bedrijven steeds belangrijker. Meer en meer integreren bedrijven milieu- en sociale aspecten in de bedrijfsvoering en in hun interacties met belanghebbenden (stakeholders). Dit wordt maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen genoemd (Europese Commissie, 2003; Cramer, 2006). Dit thema vormt steeds vaker de strategische kapstok waaraan ook veiligheid en gezondheid – of beter gezegd de kwaliteit van de arbeid, wordt opgehangen (Zwetsloot & Starren, 2004). Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen zal sterk aan de kernactiviteiten van ondernemingen worden verbonden, en daar ook aan (moeten) bijdragen wil het meer dan een mode verschijnsel zijn (Porter & Kramer, 2006).

Enkele belangrijke kenmerken van duurzaam ondernemen zijn:

- transparantie – inzichtelijk maken van wat wordt nagestreefd, wat er wordt gedaan, daar open over zijn (intern maar ook naar de buitenwereld), en daarop aangesproken willen worden.
- Duurzame technologie – hierbij gaat het om de ontwikkeling van nieuwe technologieën die significant efficiënter gebruik maken van grondstoffen en energie (bijvoorbeeld met een factor tien).
- Ethische aspecten – hierbij gaat het om het respecteren van maatschappelijke en menselijke waarden, en de integratie daarvan in de bedrijfsvoering.
- Alertheid op het voorkomen van ongewenste (bij)effecten van productie en producten op natuur, milieu en samenleving.
- Het denken in grotere verbanden (de wereld, partners/toeleveranciers in ontwikkelingslanden, toekomstige generaties, etc.) wat wordt verbonden met het eigen handelen (think global, act local).

### *Duurzaamheid en innovatie*

Duurzaamheid en duurzaam ondernemen zijn weliswaar veel gebruikte begrippen, maar zij worden gebruikt in veel verschillende betekenissen. Voor sommige ondernemers zal dat een reden zijn om er niet te veel aandacht aan te besteden. De redenering is dan 'zo lang het niet duidelijk is

wat duurzaamheid is, en er geen algemeen geaccepteerde omschrijving is van duurzaam ondernemen, investeer ik er zo min mogelijk in'. Dat is een logische redenering als er vanuit wordt gegaan dat zo'n investering vooral geld *kost*.

Een meer ondernemende visie is: 'het is duidelijk dat we de kant van duurzaamheid op moeten gaan. Zolang het nog niet is uitgekristalliseerd, zijn duurzame producten nog geen "commodity", maar is er volop kans voor de ontwikkeling van duurzame producten die enig zijn in hun soort. Dit biedt ondernemers dus volop kansen voor het gebruiken van hun creativiteit en voor unieke profilering van product, merk en bedrijf in een groeimarkt. Zeer aantrekkelijke winstmarges en mogelijkheden tot omzetvergroting liggen in deze visie voor het grijpen (Hart, 2003). Op deze manier is duurzaam ondernemen niet langer een randvoorwaarde voor het ondernemen, maar is het een integraal onderdeel van de businessontwikkeling. Duurzame innovatie heeft dan niet langer uitsluitend betrekking op innovatie van producten en processen, maar ook op de business models en de sociale organisatie van het werk.

Volgens Hart & Milstein (2003) zijn er twee dimensies aan duurzaam ondernemen: de tijd (nu en de toekomst) en de plaats (binnen of buiten de onderneming).

| | |
|---|---|
| *Morgen intern*:<br><br>Zorgen voor echt nieuwe competenties, duurzame technologieën en producten/diensten | *Morgen extern:*<br><br>Innovatieve duurzame partnerschappen<br>Bijdragen aan een goede balans tussen duurzame productie en consumptie |
| *Vandaag intern:*<br><br>Werken aan kostenbesparing, verantwoord opereren, en ontwikkelen van innovaties | *Vandaag extern:*<br><br>Zorgen voor transparantie, en betrekken van stakeholders |

*Tabel 14.2 Vier typen uitdagingen van duurzaam ondernemen (gebaseerd op Hart & Milstein, 2003)*

Op deze manier beschouwd, is duurzaam ondernemen dus een combinatie van externe en interne uitdagingen voor nu en de toekomst. Deze vier typen uitdagingen zijn onderling met elkaar verbonden.

### *Duurzaam werken*

Het denken over de principes van duurzaamheid heeft zeker niet alleen betrekking op technologie en milieu. Het bovenstaande schema (vooral de interne dimensie) maakt duidelijk dat het niet los kan worden gezien van sociale innovatie, en dat excellent ondernemen altijd ook een sociale dimensie heeft, zowel intern als extern (Hardjono & Van Marrewijk, 2001). Dit alles heeft er ondermeer toe geleid dat de term 'duurzame arbeid' steeds meer in zwang raakt, al wordt daar niet altijd hetzelfde onder verstaan. (zie bijvoorbeeld de Lange & Koppens, 2004; Goudswaard, 2003).

In dit essay wordt er vanuit gegaan dat duurzame arbeid implicaties heeft voor alle vier dimensies van kwaliteit van de arbeid (arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden, en arbeidsomstandigheden) evenals voor de producten van de arbeid (de goederen en/of diensten die worden geproduceerd) en de verbondenheid met de sociale en natuurlijke omgeving. Veel van die dimensies komen vanzelf aan de orde als men over goed werk nadenkt (Schumacher, 1979; INQA, 2007), of over nieuwe trends in "het leven op het werk" (Von Otter, 2004).

Voor ondernemers is het langzaam maar zeker wel duidelijk dat de bedrijfsactiviteiten zijn verbonden met de omgeving, dat zij rekening moeten houden met de effecten op die omgeving, en dat zij daar door de buitenwereld op worden afgerekend. Maar iets soortgelijks geldt voor degenen die zich met arbeid bezig houden.
Zo wordt het voor mensen steeds belangrijker dat hun werk betekenisvol is en bijdraagt aan een duurzame samenleving (Everett, 1999); in toenemende mate willen zij werken bij bedrijven die daar de mogelijkheden toe bieden. Op die manier worden koploperbedrijven op het gebied van duurzaamheid bijna vanzelf aantrekkelijke werkgevers, die gemakkelijker dan hun concurrenten aan goed gekwalificeerd personeel kunnen komen. Goed werkgeverschap raakt op die manier steeds sterker verbonden met maatschappelijk verantwoord ondernemen (Van Dalen, 2006) en leidt ook tot concurrentievoordeel (vergelijk ook met het voorbeeld van &Samhoud aan het begin van dit essay).

### *Twee visies op werken, leven en ondernemen*

Sommige mensen '*leven om te werken*', terwijl anderen '*werken om te leven*'. Bij de eerste groep staat werken centraal, zij hebben een zeer hoog arbeidsethos. Voor de tweede groep is het werk echter lang niet altijd de eerste prioriteit. Zij realiseren zich dat er andere dingen in het leven zijn die voor hen belangrijker zijn (combineren van werk en privé, iets betekenen voor je partner, je familie, iets bijdragen aan de leefbaarheid van deze wereld, etc.).

Veel bedrijven worden gemanaged alsof werken (of het maken van winst) het enige is dat telt. Zij verwachten van hun werknemers dat zij het werk voorop stellen en zo nodig hun privéleven daarop afstemmen. Die organisaties zijn ingericht alsof iedereen een voorkeur heeft om 'te leven om te werken'. In toenemende mate worden deze bedrijven echter gezien als minder aantrekkelijke werkgevers. In de overgang naar de kenniseconomie, waarin talent en creativiteit nog belangrijker zijn dan voorheen, is de paradox dat ondernemingen met een te groot arbeidsethos, en te hard werkende werknemers, langzaam maar zeker in het nadeel raken.

### *Twee managementvisies op ondernemen*

Er zijn ook twee hoofdvisies op ondernemen, die zijn gebaseerd op verschillende mentale modellen (Bragdon, 2006). De traditionele manier is dat een onderneming primair wordt gezien als een productiesysteem dat als doel heeft om zo veel mogelijk geld te verdienen, en dat min of meer los staat van de fysieke en sociale omgeving. De tweede manier is dat een onderneming wordt gezien als een levend organisme, dat deel uitmaakt van een breder ecosysteem (mensen, natuur, markten, etc.), met als primair doel om bij te dragen aan de kwaliteit van leven. Geld verdienen (winst maken) is dan nog steeds heel belangrijk, maar het wordt gezien als *middel* om bij te kunnen dragen aan een hoger doel.

Volgens Bragdon (2006), die een uitgebreide studie hiernaar heeft gedaan, leiden deze twee opvattingen over ondernemen tot grote verschillen in de kenmerken van bedrijven en de manier waarop zij worden gerund, en vooral in de manier waarop zij omgaan met de kwaliteit van leven (mensen en de natuur). In het boek van Bragdon worden zestig multinationale ondernemingen genoemd die in elk geval sinds 1995 van dit tweede mentale model uitgaan, waaronder Alcoa, Canon, HSBC Bank, Hewlett Packard, Johnson & Johnson, Nokia, Nova Nordisk, Nucor, Shell, Stora Enso, Swiss Re en Toyota.

Hieronder wordt ingegaan op die tweede manier van denken over organisaties, die duidelijk van recentere datum is. Wij zijn immers geïnteresseerd in zinvolle combinaties van leven, werken, (duurzaam) ondernemen en innovatie.

Op zichzelf is het denken over organisaties in termen van organismen, en als open systemen die zijn verbonden met hun omgeving niet zo veel nieuws. Dat is bijvoorbeeld sinds 1951 een kernpunt van de sociotechniek (Trist & Bamforth, 1951). Er zijn echter twee redenen waarom dit een nieuw gegeven is.
Nieuw is dat die visie nu ook het mentale model van topmanagers van grote organisaties is geworden. Daartoe zijn zij veelal geïnspireerd door het boek *The Living Company* van Arie de Geus (1997), voormalig topmanager van Shell, of door Greenleafs publicaties over *dienend leiderschap* (Greenleaf, 2002). Het tweede nieuwe aspect is dat de ecologische inbedding van de organisatie een vanzelfsprekende consequentie is voor bedrijven die zich zien als een levend organisme: zij beseffen dat de economie wordt gedragen door de ecologie, en dat mensen en bedrijven daar deel van uitmaken. Deze bedrijven geven daarom zowel om mensen (in de organisatie en daar buiten), maar óók om wat voor mensen belangrijk is (het leven, natuur en milieu, de toekomst). Zij brengen in de praktijk wat Bragdon noemt: Living Asset Stewardship (de levende natuur is geen bezit, maar je kunt die wel, als een goed rentmeester, op een verantwoorde en slimme manier beheren).

Dergelijke bedrijven hebben veel aandacht voor de veiligheid, gezondheid, en het welzijn van hun personeel, maar zijn evenzeer begaan met de kwaliteit van leven in het algemeen (waaronder die van hun klanten, toeleveranciers, omwonenden etc.). Deze bedrijven hebben een actief diversiteitsbeleid, een mensenrechtenbeleid, en daarnaast zetten zij zich actief in voor bescherming van natuur en milieu: zij zijn ook koplopers in eco-efficiency[6] en industriële ecologie[7]. Naast de verbondenheid met de buitenwereld, is voor deze bedrijven ook *vertrouwen*, zowel intern als extern van groot belang. Vertrouwen is immers een kenmerk van een goede relatie, en het is trouwens ook van groot belang voor de beurswaarde van ondernemingen. Dat betekent ondermeer streven naar uitmuntende arbeidsverhoudingen, het zorgen voor goede loopbaan perspectieven, het actief ontwikkelen van langdurige partnerships met toeleveranciers, afnemers, e.d. Het impliceert ook weinig hiërarchie en veel zelfsturing, veel mogelijkheden voor organisatieleren, het vermijden van gedwongen ontslagen (ook in perioden van economische neergang en reorganisatie), en van exorbitante bonussen voor de top (die ondermijnen immers het vertrouwen van zowel werknemers, klanten als aandeelhouders in de directie).

Bragdon laat zien dat grote bedrijven die op die manier opereren, uiterst innovatief zijn, en veel meer economische waarde genereren (zowel in tijden van economische opgang, neergang als stabiliteit) dan vergelijkbare bedrijven die van het klassieke bedrijfsmodel uitgaan. De verklaring daarvan is dat mensen in deze ondernemingen kunnen werken op basis van hun intrinsieke motivatie: zij hebben hart voor hun werk, en bovendien werken zij in een inspirerende werkomgeving waarin samen met klanten en toeleveranciers zinvolle en innovatieve producten en diensten worden gemaakt.

---

[6] *Eco-efficiency* is het zo efficiënt mogelijk gebruik maken van natuurlijke hulpbronnen (grondstoffen, energie).

[7] *Industriële ecologie* gaat uit van de analogie tussen natuurlijke en technologisch/industriële systemen en processen. Natuurlijke processen verlopen in gesloten kringlopen; het afval van het ene proces vormt de input voor een volgend proces, waardoor het ecosysteem als geheel uiterst efficiënt werkt en geen afval genereert. In een ecosysteem leven verschillende soorten samen in onderlinge afhankelijkheid. Dit staat model voor de inrichting van processen in industrie en maatschappij.

Door de niet zo voor de hand liggende verbindingen van werken, leven en ondernemen enerzijds, en duurzaamheid en innovatie anderzijds (vergelijk ook met Capra, 2002 en Jones, 2002) ontstaan er mogelijkheden die in de gangbare benaderingen niet mogelijk zijn. De paradox is dus dat bedrijven die sterk op financieel gewin en financiële sturing zijn gefocusseerd, uiteindelijk minder waarde blijken te creëren, omdat zij minder innovatief (kunnen) zijn.

## 14.5 Onzichtbare verbindingen tussen organisatie, mens en omgeving

In dit essay is gaandeweg een beter zicht ontstaan op de implicaties voor organisaties als hun medewerkers 'werken om te leven' in een bedrijf dat zich richt op duurzaamheid, en de kenniseconomie.

Als werknemers 'werken om te leven' dan is het de vraag wat voor hen van centrale betekenis is in hun leven. Volgens Covey (1989) kan die vraag alleen door de betrokkene zelf worden beantwoord, en zijn er meestal de volgende dimensies in de betekenis voor een persoon: je partner, je familie, geld, werk, bezit, plezier en echte vrienden. Bragdon benadrukt daarnaast de verbinding met natuur, milieu en toekomstige generaties.

Voor iedere medewerker zijn er dus heel wat zaken buiten het werk die – in bepaalde situaties – minstens zo belangrijk zullen zijn als hun werk. Als we van een medewerker niet anders verlangen dan dat hij of zij de door het management opgegeven taken naar behoren uitvoert dan is dat verder niet van belang. Maar als we verwachten dat die medewerker zich te allen tijde verantwoordelijk gedraagt, en actief meedenkt over verbetering en innovatie (Oeij et al., 2005), dan wordt dit juist van wezenlijk belang (vergelijk ook Karasek (2004) die hiervoor de term *conducive economy* gebruikt). Als intrinsieke motivatie van belang is voor creatief werk, voor effectieve zelfsturing en zelforganisatie, dan spelen deze waarden ook een rol bij de keuze van de werkgever en het type werk. Mensen willen juist ook in hun werk bijdragen aan een betere wereld (Everett, 1999). Zij gaan steeds vaker actief op zoek naar werk dat hun in staat stelt te werken aan zelfontplooiing en tot het leveren van een bijdrage aan de wereld. Het is daarom niet verwonderlijk dat het voor bedrijven steeds belangrijker wordt om aandacht te geven aan zingeving (De Valk, 2004) en actief te werken aan betekenisgeving van hun activiteiten (Weick, 1995).

## 14.6 Afsluitende conclusies en aanbevelingen

De verbindingen tussen leven, werken en ondernemen, en tussen mens, bedrijf en ecosysteem en maatschappij die ik in dit essay heb beschreven, vormen een grote uitdaging voor veel bedrijven en instituties. Veel bedrijven en instituties realiseren zich nog onvoldoende dat de nieuwe medewerker werkt om te leven, en een bijdrage wil leveren aan de kwaliteit van leven, om aldus ook te werken aan zelf ontplooiing, zingeving en persoonlijke ontwikkeling.

De winst voor organisaties zit hem erin dat mensen onder die condities zich ten volle zullen inzetten voor hun werk, maar het tegelijk ook kunnen blijven relativeren. Zo ontstaat ruimte voor zelfreflectie, ondernemerschap, creativiteit en eigen verantwoordelijkheid. Op die manier kunnen mensen effectiever samenwerken, disciplines overbruggen, oude zekerheden ter discussie stellen en nieuwe zekerheden vormgeven. Deze eigenschappen zijn noodzakelijk willen we de slag naar duurzaamheid en naar een kenniseconomie kunnen maken.

Voor veel professionals die bezig zijn met 'arbeid' is dit alles nogal verwarrend: arbeid blijkt meer betekenissen te hebben dan als je puur kijkt naar de vier dimensies van kwaliteit van de arbeid. Werken is ook een belangrijk deel van je leven, het draagt bij aan de zin van je leven. Om je echt in te zetten moet het werk aansluiten bij je intrinsieke motivatie. Om trots te kunnen zijn op de resultaten van je werk (de producten of diensten die je maakt of verleent) moeten zij op een zinvolle wijze bijdragen aan de behoeften van klanten of op een andere manier 'goed zijn voor de wereld'. Vanuit het perspectief van duurzaam ondernemen zijn de interne en externe uitdagingen, voor nu en voor de toekomst, met elkaar verbonden. Aldus ontstaat een nieuwe perspectief op leven, werken en (duurzaam) ondernemen.

Dit alles geldt niet alleen voor bedrijven, maar evenzeer voor kennisorganisaties zoals Universiteiten en TNO. Naast kennisontwikkeling, kennistransfer en kennisvalorisatie, wordt immers het opbouwen van netwerken en partnerschappen en het verwerven van het vertrouwen van een reeks stakeholders van essentieel belang voor kennisorganisaties. Steeds meer wordt hun gevraagd de impact van hun activiteiten aan te tonen (Commissie Wijffels, 2004).
Innovatie overstijgt vrijwel altijd de kennisdomeinen zoals gedefinieerd in vakgroepen, en disciplines, en vraagt om veel inter-, multi- en transdisciplinair onderzoek, in samenwerking met stakeholders. Er is daarom niet alleen behoefte aan wetenschappers, mensen die veel weten van hun (beperkte) kennisdomein. Daarnaast wordt creativiteit, het leggen van verbindingen met aanpalende kennisdomeinen, en het opbouwen van netwerken waarin kan worden samengewerkt, van toenemend belang.

Hier ligt ook voor TNO een belangrijke uitdaging. De aansturing van het onderzoek binnen TNO is tot nu toe vooral gebaseerd op het natuurwetenschappelijke denken, en is daarmee vrij instrumenteel en lineair van aard: alles moet planmatig worden aangepakt en in roadmaps worden vastgelegd. Het meer betrekken van stakeholders heeft daar nog niet veel aan veranderd. Het is echter naar mijn overtuiging van groot belang om naast de planmatige kennisontwikkeling meer ruimte te bieden voor creativiteit en ondernemerschap, ook al is nog niet op voorhand aantoonbaar op welke wijze dit zal bijdragen aan omzet vergroting of de gewenste profilering van de organisatie.

## Referenties


ARGYRIS C. On organizational learning (second edition). Oxford: Blackwell Business, 1999.

BRAGDON JH. Profit for Life – How Capitalism Excels. Cambridge MA: SoL, 2006.

CAPRA F. The Hidden connections: integrating the biological, cognitive and social dimension of life into a science of sustainability. New York: Doubleday, 2002.

COMMISSIE WIJFFELS. De Kracht van Directe Verbindingen, rapport van de ad-hoc commissie Brugfunctie TNO en GTI's. Den Haag: Ministerie van Onderwijs Cultuur Wetenschappen, 2004.

CRAMER JM. Duurzaam ondernemen: van defensief naar innovatief. Utrecht: Universiteit Utrecht, 20 november 2006. Inaugurale rede.

COVEY SR. The Seven Habits of Highly Effective People. New York: Simon & Schuster, 1989.

VAN DALEN EJ, red. Goed Werkgeverschap in internationaal perspectief – onder de vlag van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Assen: Van Gorkum, 2006.

EUROPEAN COMMISSION. Green paper – Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. COM (2001) 366 final, Brussels, 2001.

EVERETT M. Making a living while making a difference - the expanding guide to creating careers with a conscience. Gebriola Island (B.C.): New Society Publishers, 1999.

FOSTER R, KAPLAN S. Creative Destruction – why companies that are built to last underperform the market – and how to successfully transform them. New York: Doubleday, 2001.

GASPERSZ J, WIJNHAMER J. Anders werken, nieuwe kansen - praktische tips voor meer creativiteit, vitaliteit en productiviteit in je werk. Utrecht: Spectrum, 2006.

GEUS A DE. The Living Company – Habits for survival in a turbulent business environment. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GOUDSWAARD A. Flexibele arbeid – Duurzame Arbeid? Nijmegen: KU Nijmegen/ Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003. Proefschrift.

GREENLEAF R. Servant Leadership – a journey into the nature of legitimate power and greatness. Nahwah (NJ): Pauliss Press, 2002. (in essayvorm reeds verschenen in 1979).

HANSSON B, AHONEN G, DIAMANT M. Research on the financial outcomes of health-related investments. In : Johanson U, Ahonen G, Roslender R, eds. Work Health and Management Control. Stockholm: Thomson Fakta, 2007: 137-158.

HARDJONO TW, MARREWIJK M VAN. The Social Dimensions of Business Excellence. Corporate Environmental Strategy 2001; 8 (No 3): 223-233.

HART S. Keynote lecture on Sustainable Entrepreneurship, 9th Greening of Industry Conference, Organised by the Greening of Industry Network, San Francisco, 14 October 2003.

HART S, MILSTEIN M. Creating sustainable value. Academy of Management Executive 2003; 17 (2): 56-67.

INQA. Initiative Neue Qualität der Arbeit, What is Good Work? – that 's what workers expect from their job. Dortmund: BauA, 2007.

JONES AM. Managing the Gap: Evolutionary Science, Work/Life integration, and Corporate Responsibility. Organizational Dynamics 2002; 32 (No. 1): 17-31.

KARASEK RA. An alternative Economic Vision for Healthy Work: Conducive Economy. Bulletin of Science, Technology & Society 2004; 24 (No. 5, October): 397-429.

KLOK P. Vaderverlof van twee maanden is normaal, Interview met Salem Samhoud. Volkskrant 21 juni 2007;?.

LANGE W DE, KOPPENS J. De duurzame arbeidsorganisatie. Zwolle: Netwerkpers, 2004.

OEIJ P, JONGKIND R, VAAS S, red. Slimmer werken in de praktijk. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2005.

OTTEN C VON. Swedish Working Life, - Searching for a new regime. Stockholm: Swedish National Institute for Working Life, 2004.

PORTER ME, KRAMER MR. Strategy & Society – The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review 2006; (December): 78- 92.

SCHUMACHER EF. Good Work. New York: Harper & Row, 1979. (in Nederlandse vertaling uitgegeven met de titel: Hoe kleiner hoe beter).

SCHUMPETER JA. Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process. New York/London: Mc Graw-Hill, 1939.

TRIST EL, BAMFORTH KW. Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. Human Relations 1951; 4: 3-38.

VALK M DE. De Zin van Zijn. Zoetermeer: Meinema, 2004.

WCED. World Commission on Economic Development, Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WEICK KE. Sense making in organizations. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

ZWETSLOOT GIJM. The Management of Innovation by Frontrunner Companies in Environmental Management and Health & Safety. Environmental Management and Health 2001; 12 (No. 2-3): 207-214.

ZWETSLOOT GIJM. Veiligheid en Gezondheid in 2020. In: Genabeek J van, Gründemann R, Wevers C, red. De toekomst Werkt, - mens en bedrijf in 2020, Congresboek werken in de toekomst. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2007: 127-140.

ZWETSLOOT GIJM, MOONEN C. Organisaties vernieuwen is mensenwerk. In: De Vries S, Nauta A, Wortel E, red. Excelleren voor en door mensen: Theorie en Praktijk voor optimaal Human Resource Management, Deventer/Zaltbommel: Kluwer/Instituut Nederlandse Kwaliteit, 2003: 210-227.

ZWETSLOOT GIJM, STARREN A. Corporate Social Responsibility and Safety and Health at Work. Research Report from the European Agency for Safety and Health at Work, Issue 210, Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work, 2004: 131 pages.

ZWETSLOOT GIJM, SCHEPPINGEN A VAN. Towards a strategic business case for health management. In : Johanson U, Ahonen G, Roslender R, eds. Work Health and Management Control. Stockholm: Thomson Fakta, 2007: 183-213.

# 15. Flexibele organisatie

## *Nieuwe inzichten over de afstemming tussen strategie, personeel en proces*

**Jan de Leede**
**Anneke Goudswaard**

*Vrouwen willen flexibiliteit, mannen willen een lease-auto (Robert Half Finance & Accounting, 2007)*

*Flexibiliteit en zekerheid zijn twee kernbegrippen als het gaat om het debat over de hervorming van de arbeidsmarkt en sociale zekerheid (WRR, 2007).*

## *15.1 Inleiding*

Flexibiliteit is een toverwoord. Het kenmerkende van toverwoorden is dat ze door veel mensen gebruikt worden in veel verschillende contexten. Flexibiliteit is dan ook een woord met vele interpretaties. Het is als het ware zichzelf geworden: flexibel inpasbaar in de context. Het betekent op de arbeidsmarkt iets anders dan voor een bedrijf. Het betekent als een persoonlijke eigenschap van mensen weer iets anders dan als een eigenschap van regeling in de sociale zekerheid. Kortom, flexibiliteit wordt gehangen aan personen, organisaties, markten of regelingen en de betekenis verschuift steeds.

In deze bijdrage willen wij ingaan op de flexibele organisatie. Vanuit onze ervaring de afgelopen tien jaren in onderzoek en adviespraktijk zijn we tot enkele inzichten en bevindingen gekomen die we in dit Liber Amicorum willen delen. Als een eerbetoon aan Frank Pot die als directeur het mogelijk heeft gemaakt dat wij met dit thema jarenlang aan de slag konden. Eerst in het kader van de doelfinanciering op het terrein van Sociale Zaken en Werkgelegenheid waar het programma van Flexibilisering van Arbeid onder viel. En vervolgens heeft het thema bewezen voldoende marktpotentieel te bezitten om de kennis toe te passen in talrijke adviesprojecten, nieuw contract-onderzoek te doen en verder kennis te ontwikkelen in cofinancieringtrajecten. Projecten in de industrie, dienstverlening en – vrij omvangrijk – ook in de uitzendbranche. Last but not least, het thema flexibel organiseren is ook integraal onderdeel van het concept 'sociale innovatie', dat in het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie uitgewerkt wordt langs drie hoofdlijnen: flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken.

In de literatuur zien we dat verschillend omgegaan wordt met het begrip flexibiliteit. We beperken ons hier tot de bedrijfskundige literatuur, en laten het discours rondom arbeidsmarkt, ontslagrecht en sociaal-economische vraagstukken buiten beschouwing. In de organisatietheorie is het begrip van de flexibele onderneming al enkele decennia oud. Een bekend voorbeeld is Piore & Sabel (1984) die de flexibele onderneming typeren vanuit een industriële strategie om uit de crisis van de massaproductie te komen: 'flexible specialisation'. Met behulp van nieuwe technologie kan volgens hen voor een deel het oude ambachtelijke werk terugkeren, waarbij het netwerk flexibel genoeg moet zijn om op de markt te overleven. Ook vanuit de sociotechnische ontwerpbenadering

is flexibiliteit als functie-eis meegenomen in het ontwerp van de onderneming (De Sitter, 1994). Vanuit het perspectief van productiemanagement wordt de nadruk gelegd op de flexibiliteit in de productiefunctie; daarbij gaat het om volume-, mix-, product- en levertijdflexibiliteit (Slack, 1983; Suarez et al., 1995). Daarnaast is er het perspectief van human resource management, waarin flexibiliteit vooral gezocht wordt in de personele functie. Het gaat hier om diverse vormen van flexibele arbeid, zoals intern-numeriek, extern-numeriek, intern-functioneel en extern-functioneel (Atkinson, 1984; Ester et al., 2001; Goudswaard, 2003); deze vormen hebben we elders kortweg benoemd als flexibiliteit in contract, tijd en functie (De Leede et al., 2002). Deze twee invalshoeken worden slechts mondjesmaat bij elkaar gebracht. Dat is vreemd omdat voor flexibiliteit in de praktijk alle middelen tegelijkertijd ten dienste kunnen staan (personeel en productie-inrichting en productontwerp). De discipline rondom productiemanagement is tamelijk gescheiden van die rondom human resource management (zie bijvoorbeeld de jaarlijkse wetenschappelijke congressen van de EUROMA/POMS waarin HRM nauwelijks aandacht krijgt en de HRM-congressen waarin de aandacht voor productiemanagement summier is). In de TNO-projecten willen wij bijdragen aan het dichten van deze kloof, juist vanuit de observatie dat dit in de praktijk cruciaal is om als bedrijf concurrerend te blijven èn om als werknemer aantrekkelijk werk te hebben.

Waarom is het onderwerp nog steeds van belang? Daarvoor zien we twee redenen. In de eerste plaats zien we dat de ontwikkelingen op de wereldmarkt zich in toenemende mate kenmerken door dynamiek en onvoorspelbaarheid. Hyperconcurrentie door globalisering waardoor nieuwe toetreders op de markt verschijnen die tegen lage kosten kunnen concurreren. Maar er zijn ook de conjunctuurgevoelige sectoren. Notoir dynamische markten als de semiconductor- en telecommarkt kennen perioden van hoge groei, die binnen enkele kwartalen kunnen omslaan naar krimp. Dit soort dynamiek vraagt om een antwoord van de organisatie om mee te kunnen ademen. Het vraagt adaptatievermogen, of door ons ook flexibiliteitvermogen genoemd. Dat is vandaag de dag een vereiste om te overleven, ook voor het Nederlandse bedrijfsleven. De discussie van enige jaren geleden dat Nederland behoefte zou hebben aan langer werken om de zo gewenste groei van de arbeidsproductiviteit te behouden kan volgens ons beter omgezet worden in flexibel werken: langer werken als er meer werk is, korter werken als er minder werk is. Dan hoeft de gemiddelde werkweek echt niet langer te worden om toch een forse productiviteitswinst te incasseren.
Een tweede reden waarom het thema flexibiliteit actueel is ligt aan de kant van de werknemers. Er is een enorme behoefte aan flexibele werktijden om werk en privé beter op elkaar te kunnen afstemmen. Dan gaat het over de behoefte aan deeltijdwerk, 4x9 uur werkweken, flexibele begin- en eindtijden, flexibiliteit in het opnemen van verlof (zorgverlof) en carrièreonderbrekingen (voor zorg, opleiding en herintreding).

In deze bijdrage willen we zowel theoriegericht als praktijkgericht te werk gaan. Het perspectief is de organisatie. Het gaat om flexibele organisaties. Daarbij kiezen we voor het balansmodel. Het gaat volgens ons bij flexibiliteit om een dynamische balans: niet alleen korte termijn gericht, maar ook lange termijn; niet alleen op het belang van de onderneming gericht, maar ook op dat van de medewerker; niet alleen operationeel, maar ook strategisch. De opzet van de bijdrage is als volgt. Eerst zullen we ons theoretisch verantwoorden voor de insteek die we als TNO hebben gekozen (paragraaf 15.2). Vervolgens geven we een aantal illustraties van onze aanpak (paragraaf 15.3). Tenslotte formuleren we een ontwikkelagenda (paragraaf 15.4), die overigens al deels wordt ingevuld in enkele lopende projecten.

## 15.2 Flexibiliteit als balans: enkele theoretische noties

*Oorsprong van het balansmodel*

Wat betekent het voor de organisatie om flexibel te zijn? Een organisatie is flexibel als deze de mogelijkheid heeft om adequaat te reageren op de omgevingseisen. In principe heeft elke onderneming een repertoire aan reacties. Elke reactie extra die de onderneming tot zijn beschikking heeft maakt de onderneming meer flexibel. Immers dan kan deze meer (typen) van vragen vanuit de omgeving aan. Een gunstige eigenschap op het eerste gezicht. Maar een ongelimiteerd aantal reacties maakt de onderneming weinig efficiënt. Soms komen we bij bedrijven die zeggen dat ze alles kunnen en willen maken voor de klant. Heel flexibel, maar wel tegen hoge kosten. Zulke bedrijven worden niet groot en het is er altijd hectisch. Het gaat dus om een afweging tussen efficiency en flexibiliteit, sterker nog het zou wel eens zo kunnen zijn dat flexibiliteit ten koste gaat van efficiëntie (Philips & Tuladhar, 2000). Niet dat inefficiëntie gelijk staat aan flexibiliteit (want inefficiëntie kan ook domweg verspilling betekenen zonder dat er flexibiliteit tegenover staat). Dit is geen abstracte of louter academische discussie, gezien het feit dat managers zich voortdurend afvragen hoeveel voorraad van welk type ze moeten aanhouden, hoe breed hun medewerkers geschoold zouden moeten om breed inzetbaar te zijn en hoe groot de vaste kern van medewerkers zou moeten zijn om toekomstige mogelijke pieken in de vraag te kunnen opvangen.

Deze benadering van flexibiliteit berust op een drietal theoretische noties. Ten eerste gaat het in deze benadering om flexibiliteit als antwoord op een vraag vanuit de omgeving. Dat is gestoeld op een oud inzicht in de organisatiekunde – en in het bijzonder de open-systeembenadering – namelijk de Law of Requisity Variety van Ashby (1969). Deze wet stelt dat de variëteit in een systeem proportioneel moet zijn aan de externe variëteit. In Ashby's termen: 'only variety can destroy variety' (p.110). Met andere woorden, als we een organisatie beschouwen als een open systeem, is een organisatie alleen effectief wanneer het reactievermogen van de organisatie op zijn minst even groot is als de gevraagde gevarieerdheid vanuit de omgeving. Vergelijkbare concepten hanteren De Leeuw & Volberda (1996) met hun bestuurbaarheid van de organisatie. Een organisatie is 'in control' als er voor elke competitieve verandering een corresponderende actie van de organisatie beschikbaar is en door het management adequaat kan worden ingezet. De Sitter (1994) spreekt van beheersbaarheid. Een systeem is alleen beheersbaar als tegenover de beheersbehoefte corresponderende beheersmogelijkheden staan. Bovendien zegt hij dat vanuit efficiëntieoverwegingen de beheersbehoefte zo laag mogelijk moet zijn, waarmee ook het aantal beheersmogelijkheden beperkt kan blijven.

Ten tweede maakt deze benadering helder dat het altijd zal gaan om een balans. Tussen flexibiliteit en efficiëntie, tussen flexibiliteit en stabiliteit, tussen flexibiliteit en planning, tussen korte en lange termijn. In de strategisch management literatuur is ongeveer veertig jaar geleden het inzicht ontstaan dat ondernemingen niet meer genoeg hebben aan 'planning' om te reageren op de omgeving. Planning in de zin van een lineair proces van doelen stellen, omgeving monitoren, eigen capaciteiten inschatten en keuze maken uit alternatieven. Het gaat niet meer om het plannen van 'wat te doen', maar om het plannen van 'wat een organisatie zou moeten kunnen doen in de toekomst' (Ansoff, 1979). Hoe meer onzekerheid in de omgeving, des te meer het nodig is voor een organisatie om naast 'planning' te doen aan 'flexibiliteit'. Het vermogen om te reageren op een hoeveelheid mogelijke omstandigheden wordt belangrijker naarmate de omgeving onzekerder wordt. Volberda (2004) noemt het een balans tussen bestuurbaarheid van de organisatie en stuurvermogen van management. Een organisatie moet over voldoende condities beschikken om een keuze te kunnen maken uit flexibiliteitopties (in termen van technologie, structuur en cultuur).

Tegelijk moet het management over voldoende dynamische vaardigheden beschikken om met de vereiste snelheid de juiste maatregel te kiezen, gegeven de organisatorische mogelijkheden.

Een derde notie is die van het adaptieve vermogen van de organisatie door middel van dynamische vaardigheden. Het concept 'dynamic capabilities' (dynamische vaardigheden) is ontwikkeld vanuit de 'resource-based view of the firm' (zie Barney, 1991). De essentie van deze benadering zit in het identificeren van de capaciteiten of middelen (resources) van de organisatie die leiden tot duurzaam concurrentievoordeel: de middelen die waardevol, zeldzaam, moeilijk te imiteren en moeilijk te substitueren zijn. Die capaciteiten geven de onderneming een voorsprong op anderen. Deze soms wat statisch uitgewerkte benadering is aangevuld met het begrip 'dynamic capabilities'. Het gaat bij deze dynamische vaardigheden om het organisatie-specifieke gedrag waarbij de capaciteiten en middelen continu worden aangepast aan de eisen van de veranderende omgeving. Wang & Ahmed (2007) komen met een driedeling van dynamische vaardigheden: adaptive, absorptive en innovative capabilities. We willen vooral ingaan op hun behandeling van aanpassingsvaardigheden (adaptive capabilities). Hun definitie ('adaptive capability is defined as a firm's ability to identify and capitalize on emerging market opportunities', p.37) wijst op de vaardigheid van een organisatie om te exploreren en te exploiteren. Ook hier komen we weer een balans tegen: het balanceren tussen strategische flexibiliteit op de langere termijn (exploreren, nieuwe product-markt combinaties zoeken die geschikt zijn voor de toekomstige markt) en de kortere termijn (exploiteren, het snel kunnen reageren binnen bestaande product-markt combinaties op fluctuaties).

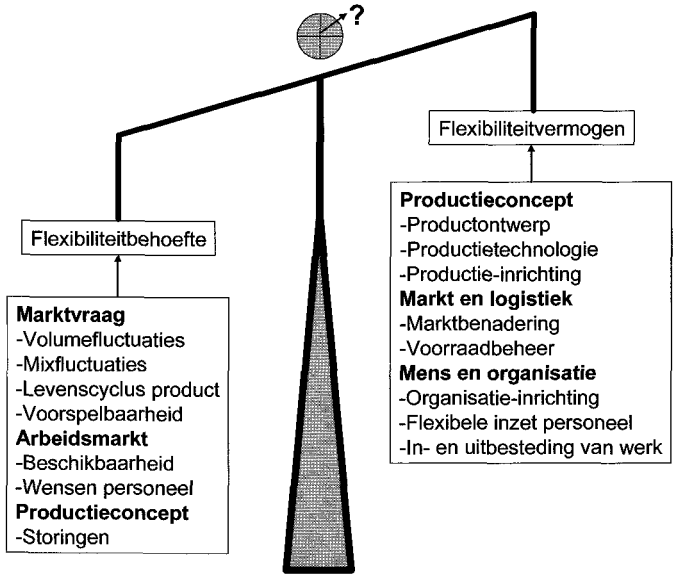
De combinatie van deze drie theoretische uitgangspunten (open systeem, balans, dynamische vaardigheden) leidt tot ons balansmodel voor de flexibele organisatie. Het is wel een spannende combinatie van theoretische uitgangspunten, omdat we een benadering als de open systeem-benadering combineren met een (aangepaste) vorm van de resource-based view of the firm. Het denken van buiten naar binnen wordt op deze manier gecombineerd met het denken vanuit het vermogen (middelen, capaciteiten en vaardigheden) van de organisatie zelf. Voor ons ligt hierin een vruchtbaar spanningsveld dat heel reëel is voor bedrijven. Ook zij worden immers voortdurend geconfronteerd met eisen vanuit de omgeving en willen tegelijkertijd strategisch denken vanuit hun eigen unieke kracht.

Een belangrijke toevoeging van de TNO visie op flexibiliteit is dat de mens in de organisatie even centraal staat in de analyses als de organisatie zelf. Een aanvullend uitgangspunt is derhalve dat een gezonde organisatie ook gezond personeel nodig heeft. Onderzoeken laten keer op keer zien dat de organisatie van het werk invloed heeft op de gezondheid van de werknemers (zie bijvoorbeeld Landsbergis, 2003). Anders omgaan met flexibiliteit is een belangrijk onderdeel van de werkorganisatie. Gezondheid als criterium is daarom een voor TNO onmisbare invulling van de balans, namelijk de balans tussen organisatiebelangen en werknemersbelangen. Dat houdt in dat bij het bepalen van de behoefte aan flexibiliteit zowel de organisatie als de medewerker van belang is. Niet alleen de organisatie heeft een bepaalde behoefte aan flexibiliteit, ook werknemers hebben een duidelijke behoefte aan flexibiliteit, die niet altijd op één lijn ligt met de behoeften van de organisatie. Evenzo is het van belang om bij het vermogen van de flexibiliteit altijd zowel de consequenties van de maatregelen voor de organisatie als die voor het personeel mee te nemen. Werknemers bieden de organisatie flexibiliteit en vormen daarmee een zeer essentieel onderdeel van het flexibiliteitvermogen van organisaties. Tegelijkertijd vraagt de organisatie ook veel van werknemers en zullen effecten op werknemers breed in beeld moeten worden gebracht. Onderzoek laat zien dat er – als het gaat om de effecten van flexibiliteit op werknemers – niet één antwoord is (Goudswaard et al., 2000; Goudswaard, 2003). Deze effecten zijn bijvoorbeeld afhankelijk van de

vraag om welke vorm van flexibiliteit het gaat, hoe deze flexibiliteit in de organisatie vorm krijgt en welke zeggenschap werknemers hier zelf in hebben.

### *Het TNO Balansmodel Flexibiliteit*

Het TNO Balansmodel Flexibiliteit (TBF) is ontwikkeld op basis van de kennis en expertise vanuit het onderzoek naar flexibilisering van de arbeid én op basis van jarenlange praktijkervaringen (Goudswaard et al., 2000; De Leede et al., 2002). Gebaseerd op de theoretische noties zoals hierboven weergegeven is een model ontwikkeld specifiek voor de flexibele organisatie.




*Figuur 15.1 TNO Balansmodel Flexibiliteit*

De kern van dit model is dat er sprake moet zijn van een balans tussen aan de ene kant de flexibiliteitbehoefte en aan de ander kant het flexibiliteitvermogen. Elke organisatie heeft een bepaalde mate van flexibiliteitbehoefte. We zien dat de behoefte aan flexibiliteit vanuit een drietal bronnen komt: de afzetmarkt, de arbeidsmarkt en het productie- of dienstverleningsconcept. Het vermogen van de organisatie om hierop te anticiperen of in te springen is het flexibiliteitvermogen. Dat zit in het product- of dienstontwerp, de marktbenadering & logistiek en de mens & organisatie. We zullen deze categorieën nu verder toelichten.

a. Flexibiliteitbehoefte
Conform de theoretische uitgangspunten denken we van buiten naar binnen (open systeem benadering). Om zicht te krijgen op de flexibiliteitbehoefte is het noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in de behoefte aan flexibiliteit vanuit de afzetmarkt, de arbeidsmarkt en het productieconcept.

Vanuit de afzetmarkt komt de behoefte aan flexibiliteit voort uit een viertal factoren. In de eerste plaats gaat het om de volumefluctuaties die voortkomen uit de marktvraag. De marktvraag kan

fluctueren in aantallen per periode, al of niet met een seizoen. Op de achtergrond speelt hier de conjuncturele ontwikkeling van de economie een rol, die zich vertaalt in voor een specifieke organisatie meer of minder klantorders. Ten tweede gaat het om fluctuaties in het assortiment, ofwel om de vraag welke typen producten gevraagd worden. Dit wordt de mixflexibiliteit genoemd. Bij zowel volume- als mixfluctuaties gaat het om de bestaande producten. Een derde factor is namelijk de flexibiliteitbehoefte als gevolg van nieuwe producten of diensten. Bij het op de markt brengen van nieuwe producten zit doorgaans een grote mate van onzekerheid over de slagingskans: omzet en termijn waarop zijn onzeker; als gevolg van strategische bevoorrading van winkels kan het in eerste instantie om grote aantallen gaan (alle winkels moeten het nieuwe type scheerapparaat op het schap hebben liggen), maar of het gaat aanslaan is nog onzeker. Dat brengt ons op de vierde factor: de mate van voorspelbaarheid. Hoe onvoorspelbaarder, hoe meer flexibiliteit een organisatie in zich moet hebben om op alle opties te zijn voorbereid. Fluctuaties op de afzetmarkt beïnvloeden de lange termijn flexibiliteitbehoefte van organisaties (denk aan de onvoorspelbaarheid van de economie op langere termijn), maar hebben ook invloed op middellange termijn (denk bijvoorbeeld aan seizoenspieken in de vraag) en korte termijn (klanten die wel of niet hun orders plaatsen).

De arbeidsmarkt is een tweede bron van behoefte aan flexibiliteit. Immers, ook de (potentiële) werknemers hebben eisen en wensen ten aanzien van flexibiliteit. Zo hebben werknemers, afhankelijk van hun privé-situatie en levensfase bijvoorbeeld behoefte aan deeltijdwerk, flexibele werktijden, verlof. Of stellen ze juist overwerk of ploegentoeslagen op prijs vanwege de extra inkomsten. Ook hebben werknemers verschillende wensen en behoeften als het gaat om hun loopbaan, hun (al dan niet) brede inzetbaarheid en hun ontwikkeling. Dat zijn eisen en wensen die door werkgevers gehonoreerd worden afhankelijk van de vraag hoe deze matchen aan de behoeften van de organisatie. Het honoreren van deze wensen hangt echter ook samen met de arbeidsmarktpositie van de betreffende werknemer (hoe schaars en hoe waardevol zijn deze werknemers) en de visie op werkgeverschap (goed werkgeverschap). Verder is ook de beschikbaarheid aan voldoende vakbekwaam personeel ook een bron van flexibiliteitbehoefte. Vooral als er krapte is op de arbeidsmarkt is het noodzakelijk om flexibel om te gaan met eigen personeel en wellicht meer te plannen op de beschikbaarheid.

Tenslotte is ook het productie- en/of dienstverleningsconcept van belang voor het vaststellen van de flexibiliteitbehoefte. Vooral het optreden van storingen, uitval van ICT of ongeplande stilstanden veroorzaakt vaak een acute flexibiliteitbehoefte.

b. Flexibiliteitvermogen

Met het flexibiliteitvermogen wordt bedoeld het totaal aan middelen, capaciteiten en vaardigheden waarmee aan de flexibiliteitbehoefte wordt voldaan. Dan gaat het om een heel divers scala aan factoren. We hebben ze verdeeld naar de volgende categorieën: productontwerp, productie-technologie, productie-inrichting, markt, organisatie, personeel.

Een goed productontwerp (of dienstverleningsontwerp) is een krachtig middel om flexibel te kunnen reageren op fluctuaties in de marktvraag (zowel volume- als mixflexibiliteit). Een modulair opgebouwd product kan in modules gefabriceerd en geassembleerd worden. De klantspecifieke opties kunnen op deze manier op een laat moment toegevoegd worden zodat er geen onnodig hoge voorraden aangehouden worden en toch flexibel op de klantvraag gereageerd kan worden. Een goede analyse van het flexibiliteitvermogen begint dus bij het productontwerp. Een voorbeeld is de modulair opgebouwde truck van Scania, waarbij elke truck klantspecifiek is en tegelijkertijd veel onderdelen in grotere series gefabriceerd kunnen worden; met andere woorden efficiëntie en flexibiliteit zijn in het ontwerp ingebouwd.

De productietechnologie kan evenzeer bijdragen aan het flexibiliteitvermogen. Hierbij gaat het om de mate waarin machines, apparatuur, gereedschap en hulpmiddelen productspecifieke kenmerken hebben. Hoe productspecifieker hoe minder flexibel; immers als de vraag naar dat product fluctueert, moet de capaciteit ook fluctueren, en dat is niet mogelijk omdat andere machines en gereedschappen dit productspecifieke niet aankunnen. Hoe generieker de productietechnologie, hoe flexibeler het is. Het wordt dan immers gemakkelijker om andere producten met die technologie voort te brengen, dan wel om andere productietechnologie toe te voegen als de vraag toeneemt.

De inrichting van het productie- of dienstverleningsproces is ook van belang. Bij de productie-inrichting gaat het om de mate waarin het fabricage- of assemblageconcept is ingericht op flexibiliteit. Is het gemakkelijk of juist moeilijk om snel op te kunnen schalen? Kent een productielijn vaste werkplekken, of is het mogelijk om bij drukte meer mensen aan een lijn toe te voegen? Ook in dienstverleningsconcepten is de inrichting van belang. Hoe gemakkelijk is het om medewerkers toe te voegen aan een bepaalde processtap? Een belangrijk onderdeel hierin is de taakcomplexiteit. Hoe complexer een taak is, hoe langer de inleertijd is voor nieuwe medewerkers (bijvoorbeeld uitzendkrachten) om deze taak te beheersen. Daarmee wordt het moeilijker om gemakkelijk externe capaciteit in te zetten.

Naast het productie- en/of dienstverleningsconcept (productontwerp, productietechnologie en productie-inrichting) is ook het bewerken van de markt een onderdeel van het flexibiliteit-vermogen. Het gaat dan om peak-shaving (het vlakker maken van de pieken en dalen in de marktvraag) door bijvoorbeeld 'nee-verkoop' of het beïnvloeden van het koopmoment door klanten (door bijvoorbeeld te komen met acties; of juist naar voren trekken of naar achteren duwen van orders) of het afspreken van alternatieve levertijden. Dit zijn opties die vanuit de marketing en verkoop functie van de organisatie van belang zijn. Een mooi voorbeeld van peak-shaving is dat de IB-Groep heel bewust het zogenaamde 'mat-moment' plant: wanneer vallen er grote mailings op de mat bij hun klanten (studenten en ouders): op zaterdag, zodat de klanten in het weekend al een groot deel van hun vragen zelf kunnen oplossen.

Hiermee raken we ook een ander aspect van flexibiliteitvermogen: het kunnen plannen van de capaciteit en het kunnen afstemmen van de vraag op de beschikbare capaciteit. Hierbij hoort ook de voorraadstrategie. In hoeverre is het mogelijk om met voorraden de pieken op te vangen – rekening houdend met de aard van het product (bederfelijke waar) en de kosten.

Ook het uit- en inbesteden van werk als middel om pieken en dalen in de vraag op te vangen kan deel uitmaken van de flexibiliteitstrategie. Ondernemingen kunnen hun organisatie flexibel inrichten, zodanig dat bijvoorbeeld met tijdelijke projectteams kan worden gewerkt, maar ook het incidenteel uitbesteden van werk aan derden in tijden van piek of het inbesteden van werk in tijden van leegloop kan een manier zijn om het flexvermogen te vergroten.

Tenslotte is de personele flexibiliteit van belang. Met de behandeling van de voorgaande aspecten van het flexibiliteitvermogen hebben we laten zien dat het niet alleen van een flexibele inzet van het personeel afhangt in hoeverre een organisatie aan de flexibiliteitbehoefte kan voldoen. Maar het flexibel omgaan met het personeel is wel een essentieel onderdeel van het flexibiliteitvermogen. Zoals in de inleiding al aangegeven zijn er veel verschillende indelingen in de literatuur voorhanden. Wij houden kortweg de volgende indeling aan: flexibiliteit naar contract, tijd, functie en locatie. In figuur 15.2 worden de diverse varianten genoemd. Het voert te ver om deze varianten in dit verband toe te lichten.

| Hoofdvorm flexibiliteit | | Flexibiliteitmaatregelen |
|---|---|---|
| 1. | ad-hoc | elkaars werk overnemen<br>overwerk<br>korte termijn uitzendkrachten |
| 2. | contract | contractvariëteit:<br>vast<br>tijdelijk, met uitzicht op vast<br>tijdelijk<br>(langdurige) uitzendkracht<br>oproep-, invalkracht, min-maxcontract<br>freelance<br>collegiaal inlenen<br>(externe) arbeidspools |
| 3. | werktijd | deeltijd<br>gecomprimeerde werkweek<br>werkroosters, ploegendienst<br>individuele roosters<br>glijdende werktijden<br>urenbank, jaarurensystemen<br>flexibele verlofregelingen |
| 4. | functie | multi-inzetbaarheid horizontaal (taken collega's)<br>multi-inzetbaarheid verticaal (taken leidinggevende)<br>multi-inzetbaarheid tussen afdelingen |
| 5. | locatie | werk op verschillende bedrijfslocaties<br>(uitbesteed werk aan) thuiswerk(st)ers |

*Figuur 15.2 Vormen van flexibele inzet van het personeel (naar De Leede et al., 2002)*

In veel projecten is inmiddels dit model toegepast. In paragraaf 15.3 staat de aanpak die we daarin volgen met enkele illustraties.

### *Andere modellen voor de flexibele organisatie*

Het TNO Balansmodel Flexibiliteit is geworteld in theoretische noties gecombineerd met praktijkervaringen. Er zijn in de literatuur vele andere modellen voorhanden. We noemen er hier een drietal.

Een klassiek model als het gaat om arbeidsflexibiliteit is Atkinson's model van de 'Flexible Firm'. Hij heeft het beroemde schillenmodel geïntroduceerd, waarbij er een groep van kernmedewerkers is die multi-inzetbaar is op de kernfuncties van de onderneming. Daaromheen bevinden zich twee perifere groepen: (a) de groep met een vast contract maar wel numeriek flexibel omdat hun arbeidsmarktpositie minder sterk is dan de kerngroep en (b) de groep met flexibele contracten (uitzendkrachten, oproepkrachten etc,). Verder vergroot de flexibele onderneming het flexibiliteitvermogen door middel van het inschakelen van zelfstandigen, door het uitbesteden van werk en door onderaanneming (het laten verrichten van werk door buitenfirma's, wat feitelijk ook een vorm van uitbesteden is, maar dan worden de werknemers toegelaten op het eigen terrein). Ondanks vele kritieken die op het model van Atkinson (1984) mogelijk zijn, blijft de kern van het schillenmodel toch bruikbaar in de analyse van het flexibiliteitvermogen van organisatie.

Volberda (1996, 2004) heeft in Nederland ook een model ontwikkeld voor flexibele ondernemingen. Op een systematische wijze maakt hij onderscheid tussen flexibiliteitbehoefte en flexibiliteitvermogen. De flexibiliteitbehoefte komt vanuit de omgeving, die hij typeert als stabiel/niet competitief, complex/matig competitief, turbulent/hypercompetitief, extreem turbulent/extreem competitief. Met deze opties corresponderen idealiter vier typen van organisatievormen: de rigide organisatie, de planmatige organisatie, de flexibele organisatie en de chaotische organisatie. Deze vier typen organisatievormen kunnen overigens tegelijkertijd binnen één organisatie voorkomen. Het analytische model van Volberda is rijk en theoretisch goed onderbouwd, maar tegelijk blijft het een model dat te prescriptief is om in de praktijk geldig te kunnen zijn. Er zijn eenvoudigweg teveel tussenvormen.

Verder heeft Castells (1996) in zijn sociologische benadering een model geschetst voor de flexibele onderneming: de Network Enterprise. Dit is volgens hem de organisatievorm die typisch past bij de informatie-economie van de huidige tijd. Temeer daar door de globalisering en de technologie het mogelijk wordt gemaakt om wereldwijd te handelen. De netwerkonderneming bezit alle eigenschappen om zich snel aan te passen aan deze omstandigheden; een combinatie van technologische en organisatorische vaardigheden maakt het mogelijk om zich als organisatie snel te verbinden met andere organisaties.

## *15.3 De aanpak nader geïllustreerd*

In onze onderzoek- en adviespraktijk passen we de hierboven beschreven uitgangspunten toe (zie ook De Leede et al., 2002; Goudswaard en Kwantes, 2006). We illustreren enkele kernpunten van onze aanpak aan concrete organisatiepraktijken.

### *Doel / middel*

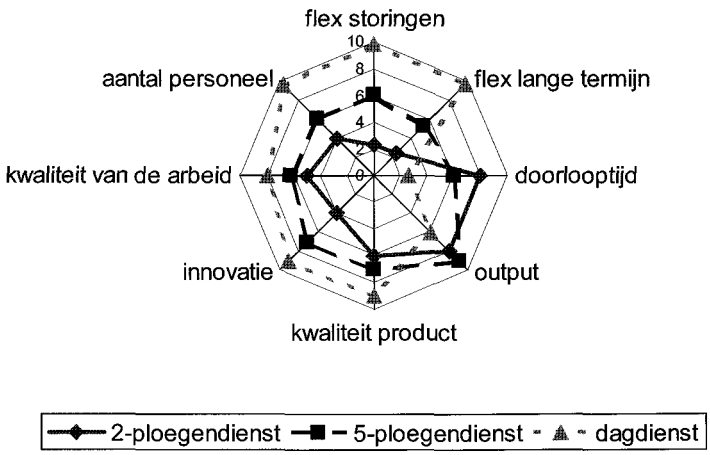
We maken nogal eens mee dat in discussies over de gewenste flexibiliteit doelen en middelen door elkaar worden gebruikt. Dat klinkt wellicht wat theoretisch, maar we zien het toch vaak gebeuren. Het middel (een nieuw flexibel rooster) wordt al gauw als doel gezien. Door ons model nauwgezet te volgen gaan we systematisch na wat de behoefte is aan flexibiliteit (=doel) en wat het vermogen is tot flexibiliteit (=middel). Systematisch in kaart brengen waar de behoefte aan flexibiliteit vandaan komt, zowel op de kortere als langere termijn. En vervolgens systematisch nagaan welke maatregelen hiervoor mogelijk zijn, ook weer op kortere en langere termijn. Dit geeft veel inzicht aan de organisaties.
Een voorbeeld: De Stichting Prisma (zorg- en dienstverlening aan mensen met een verstandelijke handicap) had zich aanvankelijk als doel gesteld om een nieuw regelmatig rooster te introduceren om meer rust voor personeel en cliënten te creëren. Het systeem dat men op het oog had bleek echter in de praktijk niet uitvoerbaar, door de kleine teams en hoge mate van specialisatie van de medewerkers. Door systematisch de doelen die men wilde nastreven door te nemen en een brede open blik op mogelijke maatregelen te houden, is als uiteindelijke doel de eenvoudige stelregel geformuleerd: 'vrij is vrij' (niet meer opgeroepen worden van een vrije dag, niet meer ruilen zodat er niets over blijft van de oorspronkelijke planning). Aangezien alle wijzigingen niet voor niets plaatsvonden, heeft men andere middelen gezocht om de flexibiliteitbehoefte op te vangen: er is een support pool van 'high potentials' opgericht, die wordt ingezet om knelpunten op te vangen. Neveneffect hiervan is dat Stichting Prisma met deze pool een goede wervingskracht heeft op een zeer moeilijke arbeidsmarkt en tevens groeimogelijkheden biedt voor intern personeel.

### *Brede benadering van flexibiliteit*

Een belangrijk punt is dat we flexibiliteit breed benaderen. Het gaat bij ons niet alleen om het inzetten van uitzendkrachten. We betrekken alle mogelijke vormen van een flexibele inzet van personeel in de analyse: flexibiliteit naar contract, tijd, functie en locatie. Sterker nog, voordat we alle flexibiliteit in het personeel zoeken, is de analyse gericht op het flexibiliteitvermogen in product, proces en technologie en de marktbenadering. Het TNO Balansmodel Flexibiliteit heeft geen eendimensionale blik: het gaat om balans tussen behoefte en vermogen, beide in brede zin.
Een voorbeeld: Bij de ING is systematisch nagegaan waar de behoefte aan flexibiliteit vandaan komt en hoe deze opgelost kan worden. Samen met management en ondernemingsraad is gezocht naar oplossingen die in de plaats kunnen komen van het vele overwerk. Overwerk was tot dan toe het middel om pieken en dalen op te vangen. Daar wil zowel de OR als het management vanaf. Door een goede analyse van doel (volgen van de marktvraag) en middel (niet alleen overwerk) is inzicht gekomen in de problematiek. Tal van maatregelen zijn genomen om het flexibiliteit-vermogen te vergroten, zoals een urenbankregeling, het prioriteren van werk, het werken met gespecialiseerde uitzendbureaus en een betere forecast.

### *Brede beoordeling van maatregelen*

Verder is het van belang om de maatregelen te beoordelen op grond van een breed scala aan doelen. Het primaire aandachtspunt van het model ligt uiteraard in de beoordeling of een maatregel wel of niet bijdraagt aan de benodigde flexibiliteit op korte, middellange en lange termijn. Maar daarnaast is het evenzeer van belang om te beoordelen of een maatregel ook effecten heeft op overige bedrijfsprestaties (denk aan productiviteit, kwaliteit van dienstverlening, innovatievermogen) en op het personeel (denk aan kwaliteit van de arbeid, gezondheid, leervermogen, balans werk-privé). Komt de kwaliteit van de arbeid in gevaar, is er sprake van gezondheidseffecten, kan het personeel nog voldoende bijdragen aan innovatie? Dat zijn ook vragen die van belang zijn in het beoordelen van een flexmaatregel.
Een voorbeeld van deze brede benadering laat bijgaande figuur zien. Dat heeft een rol gespeeld in de discussie bij ASML over de bijdrage van verschillende vormen van ploegendienst (2-ploegen versus 5-ploegen). In dit voorbeeld is te zien dat een vijfploegendienst weliswaar wel tot een hogere output en snellere doorlooptijd zou leiden, maar op alle andere aspecten tot een behoorlijke verslechtering zou leiden. In alle gevallen waren nevenmaatregelen nodig om alle gewenste doelen te bereiken: in de volle breedte van flexibele technologie tot de inzet van uitzendkrachten.




*Figuur 15.3 TNO Spinnenweb kosten en baten van flexibiliteit*

## 15.4 Ontwikkelagenda

Gebaseerd op het theoretische kader van het model en de praktijkervaringen komen we tenslotte tot enkele ingrediënten voor een ontwikkelagenda. Het is een ontwikkelagenda en niet een onderzoeksagenda, omdat we meer willen dan alleen onderzoek en kennisontwikkeling. Kennisontwikkeling is wel de basis van onze 'research-based consultancy'. Maar het is niet genoeg. Er zijn ook hulpmiddelen – zoals tools, checklists en simulatieprogramma's – nodig om een stap verder te komen als het gaat om de theorie en praktijk van de flexibele organisatie.

In de eerste plaats is kennis nodig van de effecten van specifieke flexibiliteitmaatregelen voor de organisatie en de medewerkers. We weten veel, maar nog niet alles als het gaat om de effecten van bijvoorbeeld langer werken. Wat kunnen mensen aan in welke omstandigheden? Uit eerder eigen onderzoek is gebleken dat bij fysiek laag inspannende werkzaamheden werknemers niet langer dan twee weken 10 uur per dag kunnen werken. Daarna neemt de vermoeidheid zozeer toe dat gezondheids- en productiviteitseffecten niet meer te voorkomen zijn (Bosch, De Looze & Van Dieën, 2007).
In de tweede plaats is kennis nodig van de effecten van gecombineerde flexibiliteitmaatregelen. Immers, organisaties passen meerdere maatregelen tegelijk toe en de effecten van de verschillende soorten maatregelen zullen op elkaar inwerken. Hierover is meer inzicht nodig. Dit is een relatief onontgonnen terrein, zeker waar het gaat om de afweging tussen personele flexmaatregelen en maatregelen in het productontwerp, het voortbrengingsproces, de planning (voorraden etc) en de markt.
In de derde plaats zijn ondersteunende tools nodig, zowel in de adviespraktijk als in de operationele praktijk van organisaties, om beslissingen rondom een optimale mix aan flexibiliteitmaatregelen te ondersteunen. Hiervoor heeft TNO een goede aanzet in handen, maar verdere ontwikkeling van het instrumentarium is hiervoor nodig. Dat geldt ook voor de

personeelsplanningmethodieken, die nog onvoldoende presteren als het gaat om de afweging tussen maatregelen qua personeel, product, proces of markt (Brugman, 2007).

Bij dit alles gaat het niet alleen om het bedrijfsbelang, in het balansmodel zit nadrukkelijk ook de afweging tussen bedrijfsbelang en medewerkersbelang. Een optimale inzet van de mens kan niet zonder een goede kwaliteit van de arbeid. Dat is het maatschappelijke belang van dit type onderzoek en adviespraktijk. Een maatschappelijk belang waarbij we ons nog steeds geïnspireerd weten door onze oud-directeur Frank Pot.

## Referenties


ANSOFF HI. The changing shape of the strategic problem. Journal of General Management 1979; 4(4): 42–59.

ASHBY WR. Self regulation and requisite variety. In: Emery FE, ed. Systems thinking: selected readings. Harmondsworth: Penguin Books, 1969.

ATKINSON J. Manpower strategies for flexible organisations. Personnel Management 1984; 16(8): 28-31.

BARNEY J. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management 1991; 17(1): 99-120.

BOSCH T, LOOZE MP DE, DIEËN JH VAN. Development of fatigue and discomfort in the upper trapezius muscel during light manual work. Ergonomics 2007; 50(2): 161-177.

BRUGMAN T. Tussen orde en chaos: de bijdrage van personeelsplanningsystemen aan de flexibiliteit van de organisatie. Twente: Universiteit Twente, Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven / Arbeid, 2007. Afstudeerscriptie.

CASTELLS M. The rise of the network society; The information age. Economy,Society and Culture,Volume 1, Oxford (Massachussetts): Blackwell, 1996.

ESTER P, MUFFELS R, SCHIPPERS J. Flexibilisering, organisatie en employability, Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2001.

GOUDSWAARD A, KRAAN KO, DHONDT S. Flexibiliteit in balans. Flexibilisering en de gevolgen voor de werkgever én werknemer, Hoofddorp: TNO Arbeid, 2000.

GOUDSWAARD A. Flexibele arbeid – duurzame arbeid? Nijmegen: KU Nijmegen/ Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003. Proefschrift.

GOUDSWAARD A, KWANTES JH. Arbeids- en rusttijden. Arbo Informatie 38, Den Haag: SDU Uitgevers, 2006.

ROBERT HALF FINANCE & ACCOUNTING. Vrouwen willen tijd voor gezin, mannen een lease-auto, persbericht 7 maart 2007.

LANDSBERGIS PA. The changing organization fo work and the safety of working people: a commentary. Journal of Occupational and Environmental Medicine 2003; 45(1): 61-72.

LEEDE J DE, COX-WOUDSTRA E, GOUDSWAARD A, RHIJN G VAN, SCHIE J VAN, TUINZAAD B, VELDHUISEN A VAN. Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven. Praktijkvoorbeelden, trends, effecten, instrumenten, Hoofddorp: TNO Arbeid/TNO Industrie, 2002.

LEEUW ACJ DE, VOLBERDA HW. On the concept of flexibility: a dual control perspective. Omega International Journal of Management Science 1996; 24(2): 121-139.

PHILIPS F, TULADHAR SD. Measuring organizational flexibility: an exploration and general model. Technological Forecasting and Social Change 2000; 64: 23-38.

PIORE MJ, SABEL CF. The second industrial divide, New York: Basic Books, 1984.

SLACK N. Flexibility as a manufacturing objective. International Journal of Operations and Production Management 1984; 3(3): 4–13.

SITTER LU DE. Synergetisch produceren. Human Resource Mobilisation in de produktie: een inleiding in structuurbouw. Assen: Van Gorcum, 1994.

SUAREZ FF, CUSUMANO MA, FINE CH. An empirical study of flexibility in manufacturing. Sloan Management Review 1995; 37(1): 25-32.

VOLBERDA HW. Toward the flexible form, how to remain vital in hypercompetitive environments. Organization science 1996; 7 (4): 359-374.

VOLBERDA HW. De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren, Deventer: Kluwer, 2004.

WANG CL, AHMED PK. Dynamic capabilities: a review and research agenda. International Journal of Management Reviews 2007; 9 (1): 31-51.

WETENSCHAPPELIJKE RAAD VOOR HET REGERINGSBELEID (SCHEELE D, THEEUWES JJM, VRIES GJM DE, red.) Arbeidsflexibiliteit en ontslagrecht. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2007.

# 16. Onderweg naar POST-moderne sociotechniek

## *Slank of slagvaardig?*

**Geert van Hootegem**
**Rik Huys**

### *16.1 Postmoderne sociotechniek?*

Het is inmiddels een halve eeuw geleden dat het onderzoek naar de werkorganisatie in de Durham-mijnen door het Engelse Tavistock Institute for Human Relations de basis legde voor de sociotechniek. En het is een kwart eeuw geleden dat De Sitter de omvorming tot een moderne sociotechniek in het Nederlandse taalgebied uitwerkte. Door inbedding van de sociotechniek in de onderzoeks- en afstudeerrichting Bedrijfskunde hebben Nederlandse universiteiten en hogescholen sindsdien voor de hoogste dichtheid van sociotechnici ter wereld gezorgd. In zijn overpeinzingen over de moderne sociotechniek op de drempel van de eenentwintigste eeuw zag Van Eijnatten een grote impact van de sociotechniek op het Nederlandse bedrijfsleven.

*'Er is alle reden om optimistisch te zijn over de huidige stand van de Nederlandse Sociotechniek en over haar ontwikkelingsmogelijkheden in de toekomst.' (Van Eijnatten, 1997: 33)*

Spijts deze optimistische voorspelling behoort de sociotechniek nog lang niet tot het dagelijkse vocabularium van de Nederlandse manager. Laat staan de Vlaamse manager en al helemaal niet in de rest van de wereld. Er is een veelheid van concurrerende organisatieconcepten in zwang, waarvan de moderne sociotechniek er één is. Hierdoor dreigt de moderne sociotechniek te vervallen tot één van de zovele managementhypes, die van nature tijdelijk, grillig en vluchtig zijn.

Het lijkt of de moderne sociotechniek last heeft van postmodernisme. Er is niet één fundament om kennis op te baseren noch één geprivilegieerde methode om toegang te krijgen tot de werkelijkheid. Er is alleen een onophefbare pluraliteit van denken. En met het vervallen van de op consensus gebaseerde 'grote verhalen', ontbreken ook de universele doelen. Het is niet duidelijk ten behoeve waarvan de kennis moet worden ingezet. Voor zover er überhaupt al op rationele wijze richting kan worden gegeven aan een gewenste ontwikkeling.

Tegenover deze postmoderne slanke versie van de sociotechniek, willen we in deze bijdrage aangeven waar en waarover de moderne sociotechniek zijn plaats van leidende organisatietheorie terug kan opeisen. Welke zijn de sectoren die nog een belangrijk potentieel bieden voor een verdere implementatie van de moderne sociotechniek? En welke actuele thema's dienen zich aan waartoe de moderne sociotechniek zich bij uitstek leent? We besluiten met een reeks aanbevelingen die een postmoderne sociotechniek meer slagvaardig kan maken.

## 16.2 Waar heeft de moderne sociotechniek toekomst?

*Massaproductie*

Als benadering die zowat de tegenpool is van alles waar het Taylorisme voor staat, lijkt de sociotechniek bij uitstek het radicale alternatief voor sectoren waar dit Taylorisme diep geworteld zit. Sectoren met productie in grote aantallen hebben vaak een lange traditie in het verregaand delen en standaardiseren van de arbeid, met als 'nec plus ultra' de autoassemblage en zijn typerende lopende band. Ook De Sitter voert onder de titel 'hoe het anders kan' (De Sitter, 1994) de autoassemblage aan als het typevoorbeeld van de verkeerde aanpak en refereert aan Zweedse experimenten in de autoassemblage die niet alleen de lopende band maar ook de lijnstructuur als zodanig opbreken om auto's te assembleren in taakgroepen. De 'human resources destruction' wordt daarmee omgeturnd tot een 'human resources mobilisation'.

We weten intussen hoe het met de dokassemblage van Saab en ook Volvo 'vergaan' is. Ze werden opgedoekt en vervangen door een slanke lopende band onder het wakende oog van respectievelijk General Motors en Ford. Eerder rapporteerden we al dat steeds meer werknemers in autoassemblagebedrijven lijngebonden arbeid verrichten (Huys, 2001). Vandaag wordt het al knap lastig om er nog een assemblagewerknemer te vinden die niét aan de lopende band staat.

Stellen dat de lopende band hardnekkig de tand des tijds heeft doorstaan, is een understatement. Het is meer dan ooit tevoren de Alfa en de Omega van de autoassemblage. En daarmee ook de kortcyclische repetitieve arbeid zonder interne en externe regelcapaciteit waar – met de woorden van De Sitter – mensen hun leven verpesten aan zinloos werk en de beschikbare human resources vernietigd worden.

Ondanks zijn vermeende rigiditeit spuwt deze lopende band vandaag een wonderbaarlijke diversiteit aan modellen en varianten uit. Deels is dat cosmetisch, in zoverre verschillende varianten, modellen – en door de vele fusies tussen autobedrijven zelfs merken – in feite hetzelfde platform delen en enkel de aankleding verschilt. De productvariëteit wordt ook zoveel als mogelijk geconcentreerd in afzonderlijke subassemblages, zodat het dreigende balansverlies op de hoofdlijn door de toenemende variëteit geneutraliseerd wordt. Subassemblages die vervolgens ook nog eens worden uitbesteed. Met behulp van ICT worden alle activiteiten en goederenstromen nauwkeurig opgevolgd zodat geen enkele afwijking op de vooropgestelde standaard ongemerkt het ganse raderwerk onderuit haalt. Door middel van 'concurrent engineering' verloopt product-, onderdeel- en procesontwerp gelijktijdig en geïntegreerd zodat nieuwigheden sneller hun weg naar de markt vinden.

Het beste waar assemblagewerknemers op kunnen hopen is enige locale regelcapaciteit aan de lopende band. Een voorbeeld hiervan is het tijdelijk aflossen van werknemers aan de lopende band. Zo worden ze even 'bevrijd' van de tempodwang en kunnen enkele andere taken uitvoeren. Maar de aldus geboden regelruimte blijft noodzakelijkerwijze beperkt. Zoals de sociotechniek aangeeft, moet eigenlijk eerst top-down de productiestructuur worden aangepakt en pas daarna en bottom-up de regelstructuur die zo dicht mogelijk aan deze productiestructuur wordt gekoppeld.

Van het aanpakken van die productiestructuur kan echter geen sprake zijn. De delocalisering van de massaproductie naar lageloonlanden draagt er niet toe bij de discussie terug te openen. De nieuwe en op Tayloristische leest geschoeide fabrieken die er worden opgericht, zijn de nieuwe

standaarden in de industrie waarmee de hier overgebleven fabrieken worden vergeleken. Niet alleen inzake performance, maar ook inzake arbeidsorganisatie.

Naar het voorbeeld van de autoassemblage is eenzelfde tendens merkbaar in vele op massaproductie gerichte organisaties. De ruimte voor de moderne sociotechniek om in deze sectoren nog voet aan de grond te krijgen lijkt ons uiterst beperkt.

### *Small batchproductie en procesindustrie*

Hoewel in onze economie nog heel wat kortcyclisch en sterk gestandaardiseerde arbeid verricht wordt, is de industriële massaproductie aan delocalisering onderhevig. Het relatieve belang van sectoren waar het Taylorisme tot dusver weinig impact had, neemt toe. Daartoe behoren activiteiten met kleine reeksen en frequente innovatie die de mogelijkheden voor standaardisering van de arbeid beperken. Hier kunnen sociotechnische inzichten meer weerklank verkrijgen. We verwijzen hierbij naar Piore & Sabel (1984) die in vormen van geavanceerde productie een terugkeer zien naar op vakarbeid gebaseerde small-batch productie waarin werknemers in kleine gedecentraliseerde organisaties de controle over het arbeidsproces herwinnen.

Ook in de procesindustrie is de relevantie van een Tayloristische benadering altijd beperkt geweest. De arbeid heeft hier een regulerend karakter tegenover het productieproces waarbij het productieritme losgekoppeld is van het arbeidsritme. Er is geen mogelijkheid om de hoeveelheid noch het tijdstip van de te presteren arbeid door toedoen van tijd- en bewegingsstudies op voorhand vast te leggen. Meer zelfs, het is niet eens mogelijk deze beste standaardwerkmethode op te leggen. Gewoon omdat deze 'one best way' niet op voorhand te determineren valt. Mocht dit wel kunnen, dan zou deze actie ook in de programmabesturing kunnen worden ingebracht. De menselijke interventie is precies nodig om in functie van de onvoorspelbare omstandigheden autonoom de meest adequate handelingsselectie te maken. We verwijzen hierbij naar Schumann et al. (1994) die in deze hoog geautomatiseerde omgevingen nieuwe productieconcepten ontwaren met nadruk op autonomie, communicatie, integratie en polyvalentie van werknemers.

Toch halen ook dergelijke organisaties eerder inspiratie uit het receptenboek van de slanke productie dan uit de theorie van de moderne sociotechniek. Typerend daarbij is dat men elementen uit de slanke productie overneemt en toepast op een manier zoals deze in een omgeving van massaproductie gebruikelijk is. Zo wordt de nadruk op standaardisering in de slanke productie meteen ook begrepen als een noodzaak tot homogenisering, met andere woorden als een noodzaak om dezelfde standaard voor iedereen van bovenaf op te leggen.

Dat er geen 'one best way' bestaat, werd al door 'founding fathers' als F.W.Taylor en H.Ford zelf benadrukt. Althans geen 'one best way' voor altijd. Dit zou de wetenschappelijke vooruitgang immers blokkeren. Een werkmethode was altijd tijdelijk, de beste die op dat ogenblik beschikbaar was, maar zo spoedig mogelijk door een betere moest vervangen worden.

*'This best method becomes standard, and remains standard, to be taught first to the functional foremen and by them to every workman in the establishment until it is superseded by a quicker and better series of movements.' (Taylor, 1972 [1911]: 118)*

De standaard is daarbij geen rem op het initiatief. Wel integendeel. De standaard levert juist een vergelijkingspunt aan de hand waarvan verbeterd kan en moet worden. Daarbij ruimde hij ook plaats voor de werknemers zelf. Een uitgangspunt dat Henry Ford in zijn autobiografie volmondig beaamt (Ford, 1988 [1926]: 82)

Van deze benadering heeft de slanke productie zijn handelsmerk gemaakt en met Japanse newspeak als 'kaizen' omschreven. Maar dan moet die standaard wel uniform worden toegepast, waardoor de autonomie gefnuikt wordt. De standaard mag en moet zelfs variëren doorheen de tijd, variatie in de ruimte kan niet door de beugel. Op elk gegeven ogenblik kan er maar één enkele standaard worden toegepast, namelijk de beste en dit waar ook ter wereld.

Dit sluit aan bij de universele these die de slanke productie huldigt. Met name dat hun receptenboek voor de inrichting van organisaties kan worden toegepast in om het even welke soort organisatie en om het even waar ter wereld. Deze opvatting leidt tot een vreemde combinatie, waarbij enerzijds het idee dat 'management is everything' wordt benadrukt (productiviteits-verschillen zijn immers niet te wijten aan verschillen in loonkosten, cultuur, institutionele factoren, ...), maar anderzijds management ook 'gedegradeerd' wordt tot het toepassen van de regels in het ideale slanke productiemodel, in plaats van het verzorgen van de interne consistentie tussen vaak divergerende doelstellingen in de organisatie en het aanpassen daarvan aan de in tijd en plaats wijzigende externe omgeving.

Een sociotechnische benadering omvat geen pleidooi om terug te keren naar een pre-Tayloristische periode waarin werknemers maar wat aanmodderen in de manier waarop ze hun werk aanpakken. Er kunnen best standaarden vooropgesteld worden, die vervolgens ook als basis dienen voor verdere verbetering. Alleen is er geen noodzaak om standaarden meteen te homogeniseren en aan iedereen op te leggen. Standaarden kunnen tussen verschillende taakgroepen verschillen, ook al doen ze hetzelfde werk, bijvoorbeeld in opeenvolgende ploegen of parallel ten opzichte van elkaar. Taakgroepen hebben immers een ruime beslissingsbevoegdheid om deze standaarden op te stellen. Dat impliceert logischerwijze dat er niet enkel in tijd maar ook in ruimte geen 'one best way' is. Deze autonomie garandeert precies betrokkenheid van de taakgroep bij de standaard en een dynamiek om deze te verbeteren. In de aanpak van de slanke productie worden werknemers weliswaar aangespoord bij te dragen tot een verbetering van de standaard, doch de aanwezige arbeidsdeling is van dien aard dat de structurele voorwaarden voor werknemers ontbreken om een substantiële bijdrage te kunnen leveren.

Evenmin bevorderlijk voor de toepassingsmogelijkheden van de sociotechniek in deze sectoren is de populariteit van workflowsystemen. Bij een op teams gebaseerde organisatiestructuur is het dominante coördinatiemechanisme wederzijdse afstemming, wat uitgaat van een geringe differentiatie in de taakverdeling tussen werknemers die het werk in onderling overleg afstemmen. Bij toepassing van workflowsystemen is het dominante coördinatiemechanisme voornamelijk standaardisatie van werkproces en output wat veelal leidt tot een meer gespecialiseerde taakverdeling tussen functies (van Rheede, 2004: 26).

In principe hoeft de invoering van dergelijke systemen niet per definitie te leiden tot het verder splitsen van arbeid tot kleine taken. Ook een groep werknemers verantwoordelijk voor een proces zou de beschreven activiteiten ook onderling van elkaar kunnen overnemen. Helaas wijst de praktijk uit dat veel regelruimte van de werkvloer wordt weggehaald ten voordele van meer controle van bovenaf.

*'Want wie let nu eigenlijk op menselijke autonomie bij het ontwerp van workflow management systemen. [...] De mens dreigt qua tijd en handelingen toch weer afhankelijk gemaakt te worden van een machine of een programma. Zo verliest hij de noodzakelijke speelruimte om effectief te kunnen functioneren. Uitvoering en regeling worden opnieuw van elkaar gescheiden en*

*(superviserende) regeling wordt uit het werkpakket van de medewerkers gehaald.' (Eijnatten et al., 1996: 293)*

Ten aanzien van regelmogelijkheden voor werknemers helpt het daarbij niet dat de overheid via wetgeving dergelijke controlesystemen verder ondersteund en vereist dat allerhande activiteiten toewijsbaar zijn. Denken we maar aan veiligheidsvoorschriften in de chemische industrie of voorschriften inzake voedselveiligheid in de voedingsindustrie. Deze zijn veelal uitgeschreven rond de bestaande functionele structuren, waarbij de overdracht tussen afdelingen geborgd moet kunnen worden. Met als resultaat dat de falende Tayloristische structuren die ze eigenlijk willen verhelpen nog bijkomend verkokerd worden.

Maar ook al lonken deze sectoren naar meer traditionele recepten, dan lijkt de 'strijd' ons hier allerminst beslecht en blijft interesse aanwezig voor de benadering van de moderne sociotechniek.

### *Diensten, zorg en overheid*

De sterkst groeiende sectoren in de economie zijn echter in de diensten te vinden. Hier ontstaan voortdurend nieuwe organisaties en ook nieuwe soorten organisaties, die op zoek zijn naar relevante organisatiemodellen. En ook nog bereid zijn te experimenteren met modellen. Hier ligt een potentieel groeiende 'afzetmarkt' voor de moderne sociotechniek.

Getuige hiervan het appeal van steeds weer nieuwe managementsboekjes als de 'notes' van Eckart Wintzen (2007), stichter van BSO een bedrijf dat diensten aanbiedt aan bedrijfsleven en overheid bij de introductie van nieuwe technologieën in de breedste zin van het woord. Zijn simpele succesformule waarmee een eenmansbedrijf uitgroeide tot een multinational met duizenden werknemers heet 'celstructuur': de organisatie moet bestaan uit kleine van elkaar zo zelfstandig mogelijk profitcenters. Niet echt origineel voor een sociotechnicus, maar dat het zijn weg naar de lezer vindt, geeft aan dat het aan een behoefte beantwoord.
In deze sectoren wordt ook geëxperimenteerd met nieuwe samenwerkingvormen tussen organisaties, waarbij samenwerkingsverbanden als een organisatievraagstuk verschijnt en niet uitsluitend aan de markt wordt overgelaten. Een voorbeeld hiervan is de organisatie van publiek-private samenwerking (PPS). Het betreft hierbij een samenwerkingsverband waarin de publieke en de private sector, met behoud van hun eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren om meerwaarde te realiseren, en dit op basis van een taak- en risicoverdeling. Die meerwaarde kan financieel, maatschappelijk of operationeel zijn. Het betreft vaak infrastructurele projecten, maar ook om de exploitatie van bijvoorbeeld een bedrijvencomplex of van woon- en zorgcentra.
In 2003 richtte de Vlaamse overhead daartoe een heus Vlaams Kenniscentrum PPS op dat PPS-projecten voorbereidt, begeleidt en evalueert, maar ook de rol vervult van kennismakelaar. Dit omvat het verzamelen, ter beschikking stellen en actief verspreiden van PPS-kennis, -ervaring en –modellen, onder meer ten aanzien van de functionele administraties. De systeembenadering van de sociotechniek maakt haar bijzonder geschikt om dergelijke relaties tussen organisaties te beschrijven, analyseren en structureren.
Ook de problematische dienstverlening van vele organisaties in deze sectoren biedt een dankbaar aanknopingspunt voor de moderne sociotechniek. Als klant of burger mag je dagelijks ervaren hoe hol de slagzinnen over klantvriendelijkheid klinken, hoe leeg de doos is van ISO en soortgelijke certificaten. Om de klant werkelijk centraal te stellen, zijn andere uitgangspunten nodig dan deze die organisaties nog vaak hanteren. Illustratief hiervoor is onderstaand krantenbericht:

*'Post chronometreert het op- en afzetten van helm*
*De wegcode stond één uitzondering toe op de verplichting om een helm te dragen, namelijk "postbeambten zijn niet verplicht een helm te dragen, wanneer zij in het kader van de postbedeling, achtereenvolgend op plaatsen die op korte afstand van elkaar gelegen zijn, poststukken uitreiken en afhalen".*
*Met andere woorden, tijdens zijn ronde moet een postbode op een bromfiets zijn helm niet dragen, op weg van en naar zijn ronde wel. De Post schrapt die uitzondering nu echter omdat er sinds de invoering van Georoute, de met computers uitgestippelde bedelingsroute, twintig procent meer ongevallen gebeuren. Maar een postbode die met een helm op de klant te woord staat, dat kan natuurlijk niet. En dus mogen de postbodes hun helm afzetten als ze met iemand praten, maar dat gaat natuurlijk tijd kosten. En hoeveel, dat wil de Post nu weten. Als men dan ook nog weet hoe vaak een postbode tijdens zijn ronde zijn helm moet af- en opzetten, dan kan men berekenen hoeveel tijd de postbode daardoor verliest en of hij dan nog tijd genoeg heeft om zijn ronde te voltooien. De Post sluit dan ook niet uit dat de gemotoriseerde postbodes straks minder adressen moeten doen. Misschien is een fiets dan toch nog sneller.' (Nieuwsblad op zondag, 27-11-05).*

Het is bijzonder twijfelachtig of je als klant van De Post met dit soort secondenwerk ergens mee opschiet. Wellicht was het nuttig eerst eens te kijken wat de klant nu eigenlijk als dienstverlening verlangt. Het maakt ons niet uit of De Post er nu in slaagt haar dienstverlening zo te optimaliseren dat ze onze brieven om vijf voor negen in plaats van negen uur in de bus krijgen. Dan zijn we al naar het werk en blijven ze toch tot 's avonds liggen. Maar de krant, die hadden we dan weer graag gekregen voor het vertrek. Neemt niet weg dat dit voor de gepensioneerde buurman, weer heel anders kan liggen. Maar dit vereist dat men de klant centraal stelt en inventariseert wat die nu eigenlijk wil in plaats van een in zijn plaats bepaalde dienstverlening aan de klant op te dringen.

Dit geldt ook ten aanzien van het toenemende aantal professionals dat hulp en advies verleent. De meeste problemen die mensen hebben komen voort uit interactie tussen diverse elementen en dus zijn ze meestal beter gebaat bij multidisciplinair advies dan met een erg specialistische maar tegelijk vaak ook suboptimale oplossing. In deze sectoren zijn sociotechnische inzichten bijzonder nuttig ten einde de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.

## 16.3 Waarover heeft de sociotechniek toekomst?

Naast bepaalde sectoren waar de moderne sociotechniek nog een aanzienlijk potentieel heeft, zijn er ook een aantal actuele thema's waarbij de moderne sociotechniek een bijzondere relevantie heeft.

### *Netwerkeconomie*

De evolutie in de economische structuur duidt op een toenemende oriëntering van organisaties op hun kernactiviteiten in functie van de kostenvoordelen en competitiviteit. Met als gevolg een toename van de transacties tussen organisaties met hun omgeving en bijgevolg een verschuiving van de coördinatie op niveau van de meerwaardeketen van 'hiërarchie' naar 'markt'. De verspreiding van ICT versnelt deze tendens tot vermarkting van bedrijfsactiviteiten en het zich toespitsen op de kernactiviteit omdat ze een daling van de transactiekosten met zich kunnen meebrengen. Niet alleen de activiteiten die behoren tot de primaire productieketen, maar ook bedrijfsfuncties die een meerwaarde opleveren voor een product worden sterker verweven en geïntegreerd. Daardoor is het maken van goederen en het leveren van diensten veel meer dan

vroeger een complex systeem van onderling verbonden schakels van organisaties en bedrijfsfuncties, die elk een specifieke meerwaarde toevoegen aan het globale proces.

Het accent verschuift zodoende van organisaties naar 'meerwaardeketens'. De analyse van organisaties moet zodoende ook verschuiven naar een analyse van interorganisationele netwerken die ontstaan rondom de productie van goederen en diensten. Het vraagstuk van de arbeidsdeling in organisaties moet worden zodoende aangevuld met het vraagstuk van de arbeidsdeling tussen organisaties.

De moderne sociotechniek is daartoe bijzonder geschikt. En wel omdat ze kan profiteren van een vermeend tekort, met name dat ze geen organsatietheorie is. De sociotechnische benadering biedt immers geen houvast om de grenzen van een organisatie af te lijnen. Organisaties worden als systemen beschouwd, die uit tal van deelsystemen bestaan, maar als organisatie zijn ze op hun beurt ook weer deelsysteem van een meer omvangrijk systeem. De grens tussen systeem en zijn omgeving is dus erg relatief en wordt bepaald door de keuze van de relatie waarop je als toeschouwer het oog richt. De Sitter besluit dan ook:

*'De grens van een systeem – en dus het systeem zelf – is eerder een denkconstructie dan een realiteit.' (De Sitter, 1994, 71)*

In werkelijkheid is een primaire beslissing die een organisatie steeds opnieuw moet nemen wél deze over de grenzen van de organisatie. Waar houden we ons mee bezig? Waaraan geven we onze centen uit? Hoe ver strekt onze verantwoordelijkheid? Wie mag namens ons iets zeggen, beloven of afspreken? Wie is gehouden opdrachten uit te voeren en wie niet? (Korver, 1998: 17). Korver neemt daarom alle personen die een arbeidsrelatie onderhouden met de organisatie als begrenzing voor de organisatie.

Maar de sociotechniek ontbeert een dergelijk inperkend criterium. Zodoende heeft de sociotechniek het niet over organisaties maar over productieprocessen 'van zand tot klant'. Door haar systeembenadering is de moderne sociotechniek precies bij uitstek geschikt om dergelijke niet door plaats en tijd begrensde werkvormen adequaat te beschrijven, analyseren en structureren.

### *Arbeidsmarktschaarste*

Begin 2007 maakte uitzendorganisatie Adecco bekend dat de gemiddelde leeftijd van de Belgische werknemer voor het eerste de grens van 40 jaar heeft bereikt. In 2020 zullen zelfs de helft meer vijftigplussers beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt. Dat stelt de organisaties waarin vandaag zo weinig oudere werknemers nog willen of kunnen werken voor uitdagingen.

Ook al is de participatiegraad in België momenteel bijzonder laag in Europees perspectief, dan is de problematiek allerminst uniek. Demografische prognoses geven voor bijna alle Europese landen aan dat het aandeel mensen op arbeidsleeftijd de komende decennia voortdurend verder afneemt. Dat zal tot flinke spanningen leiden op de arbeidsmarkt met rekruteringsproblemen voor organisaties en bijkomende druk om oudere werknemers aan het werk te houden.

Ongetwijfeld spelen in België een reeks gunstige uitstapregelingen de rol van 'pull-factoren' die werknemers uit de arbeidsmarkt trekken. Maar er zijn ook 'pushfactoren' die verbonden zijn met de kwaliteit van de arbeid en werknemers uit de arbeidsmarkt duwen.

Tot dusver werd daarbij al te vaak de oplossing gezocht in compenserende maatregelen, die buiten de arbeidsinhoud zelf liggen. Om te voorkomen dat stressklachten leiden tot verzuim, ziekte of uitval uit het arbeidsproces worden werknemers meer herstelmogelijkheden geboden, zoals arbeidstijdregelingen die toelaten arbeid en gezin te combineren of die oudere werknemers toelaten meer rust te nemen. Het gevolg is echter dat stressrisico's dan verder kunnen toenemen omdat werknemers over meer herstelmogelijkheden beschikken.

Een dergelijke compenserende benadering voor de kwaliteit van de arbeid biedt geen duurzame langetermijnoplossing omdat de bron van de risico's buiten het vizier blijft. Een omslag is nodig van compensatie naar preventie. Daartoe is het nodig dat de organisatie van het werk zelf wordt aangepakt.

Door haar nadruk op de structurele kenmerken van arbeidskwaliteit, kan de sociotechniek hier een bijzondere bijdrage leveren. De kwaliteit van de arbeid verbeteren, vereist dat het takenpakket van de job op een andere wijze wordt samengesteld. Maar het aanpassen van het takenpakket van een job, betekent dat ook het takenpakket van de omringende jobs in een organisatie moet herbekeken worden. Tot uiteindelijk de hele organisatiestructuur in ogenschouw wordt genomen. Een reorganisatie dient dan voor de sociotechniek te beginnen met een juiste inrichting van de productiestructuur zelf. Op deze wijze kan voorkomen worden dat werknemers gevangen zitten in het harnas van een structuur die veel problemen genereert en tegelijk weinig oplossingsmogelijkheden biedt.

Een goede kwaliteit van de arbeid reduceert de uitval als gevolg van kwalificatietekorten of van psychische en fysische aandoeningen. Het biedt tegelijk nieuwe kansen op integratie in het arbeidsproces van zwakkere groepen die momenteel aan de kant blijven staan. En organisaties kunnen met een goede arbeidskwaliteit hun rekruteringsproblemen aanpakken. Terwijl werknemers door hun versterkte arbeidsmarktpositie meer eisen kunnen stellen inzake arbeidskwaliteit.

Als de prognoses correct zijn die gewagen van blijvende spanningen op de arbeidsmarkt, dan heeft de moderne sociotechniek nog een belangrijke taak in het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid dat als thema blijvend op de agenda zal staan.

## *16.4 Naar een slagvaardige POST-moderne sociotechniek*

Binnen de veelheid aan benaderingen die op de markt zijn, blijft de moderne sociotechniek een meerwaarde hebben. Tegenover hun aspectmatige benaderingen, beschikt de moderne sociotechniek over een uitgewerkte en gefundeerde theorie inzake structuurbouw. Dat fundament blijft een kompas bij het zoeken naar structuuroplossingen in zeer uiteenlopende bedrijfssituaties en organisatieniveaus en een inspiratiebron om nieuwe vraagstukken die zich aandienen vanuit een principiële en consistente ontwerpstrategie te benaderen. Het voorkomt dat de moderne sociotechniek terugzakt tot een managementshype met een modegevoelige receptuur (van Eijnatten et al., 1996: 290).

Maar het verkopen van de boodschap is voor de moderne sociotechniek nog steeds een heikel punt. Den Hartog & Dankbaar riepen al meer dan een decennium geleden op om werk te maken van het effectief overbrengen van de ideeën en ervaringen van de sociotechniek. Wat meer 'branding' is aangewezen, net als Amerikaanse benaderingen die hun producten smakelijk weten

te verpakken en in de etalages van de grote advieswinkels weten uit te stallen (Den Hartog & Dankbaar, 1995, 81). Dat geldt zeker voor de promotie van de moderne sociotechniek buiten de grenzen va Nederland.

*'In Nederland lopen we voor wat betreft de ontwikkeling en het bedrijfskundig geïntegreerd toepassen van de sociotechniek echt voorop op de rest van de wereld. Maar we weten dat ook razend knap voor onze collega's verborgen te houden door bijna uitsluitend in het Nederlands te publiceren.' (van Eijnatten, 1997: 27).*

Wellicht kan het hierbij helpen de moderne sociotechniek niet altijd voor te stellen als het radicale alternatief voor alle andere benaderingen. Met het oog op een verdere diffusie kan beter gewezen worden op het in oorsprong sociotechnisch gedachtegoed en op onderwerpen die door concurrerende benaderingen werden overgenomen. Meer zelfs, huidige managementshypes kunnen aangewend worden om de sociotechnische agenda aan de man te brengen. De overtuigingskracht van de moderne sociotechniek kan verder ondersteund worden door het opzetten van een validatieprogramma dat de claims van de sociotechniek empirisch onderzoekt.

Tevens is het hoognodig de verwijdering tussen praktijkkennis en academische kennis te stoppen. Vele generaties bedrijfskundigen hebben de sociotechniek in allerlei situaties in de praktijk gebracht en werden ervaringen gedocumenteerd. Systematische analyses van reeds uitgevoerde projecten kunnen veel aanknopingspunten bieden voor nieuw sociotechnisch handelen (van Eijnatten et al., 1997: 290). Maar deze terugkoppeling naar de theorie ontbreekt. Academisch is er geen onderzoeksprogramma meer in de sociotechniek, waardoor er ook geen publicaties meer verschijnen. Gelet op het belang van publicaties bij academische promoties, heeft dit op zijn beurt tot gevolg dat het vak ook niet meer gedoceerd wordt. Op die manier wordt voor de buitenstaander alsnog de indruk gewekt dat de moderne sociotechniek dan toch nog de zoveelste managementhype is geweest.

Ten slotte moet ook verder gewerkt worden aan de theoretische onderbouwing van de moderne sociotechniek tot een organisatietheorie. Een belangrijke uitdaging was daarbij een integratie van de Human Resources benadering en de moderne sociotechniek. Een sociaal systeem werd daarbij onderscheiden in een technisch systeem van arbeidsverdeling en een sociaal systeem van lidmaatschappen (Christis & Korver, 1992). Eerder hebben we hieraan een bijdrage geleverd aan het koppelen van de moderne sociotechniek aan de werkgelegenheidsverhouding (Van Hootegem, 2000). Er blijven echter belangrijke uitdagingen bestaan in het aansluiten bij theorieën over organisatiecultuur of meerwaardeketens.

Aldus kan een slagvaardige POST-moderne sociotechniek terug aansluiten bij de oorspronkelijke doelstelling van de werkgroep Productie Organisatie en SocioTechniek: de verdere professionalisering en academisering van het vak sociotechnische organisatieverandering.

## Referenties

CHRISTIS J, KORVER T. Sociotechniek, systeemtheorie, werkgelegenheidsverhouding. In: Hees G van, red. Arbeids- en organisatieonderzoek in Nederland. Amsterdam: SISWO, 1992: 135-163.

DEN HERTOG F, DANKBAAR B. Alternatieven voor het Taylorisme: LP, BPR en ST. In: Eijnatten F van, red. Als het maar stroomt! Ulbo de Sitter, laveren tussen simpel en complex. Assen: Van Gorcum, 1995: 75-81.

FORD H. Today and tomorrow. Cambridge / Mass.: Productivity Press, 1988 [1926].

HUYS R. Uit de band? De structuur van de arbeidsverdeling in de Belgische autoassemblage. Leuven: Acco, 2001.

KORVER T. Arbeid in sociaal-wetenschappelijk perspectief. Amsterdam: SISWO, 1998.

PIORE M, SABEL C. The second industrial divide: possibilities for prosperity. New York: Basic Books, 1984.

SCHUMANN M, BAETHGE-KINSKY V, KUHLMANN M. Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin: Edition Sigma, 1994.

SITTER LU DE. Synergetisch produceren. Human Resource Mobilisation in de produktie: een inleiding in de structuurbouw. Assen: Van Gorcum, 1994.

TAYLOR F. Scientific management. Westport / Conn.: Greenwood Press, 1972 [1911].

VAN EIJNATTEN F, KUIPERS H, HERTOG J DEN. De toekomst van de sociotechniek. In: Eijnatten F van, red. Sociotechnisch ontwerpen. Utrecht: Lemma, 1996: 287-295.

VAN EIJNATTEN F. Moderne sociotechniek: overpeinzingen op de drempel van de eenentwintigste eeuw. In: Eijnatten F van, red. Sociotechniek: een zoekconferentie. Utrecht: Lemma, 1997: 25-33.

VAN HOOTEGEM G. De draaglijke traagheid van het management: tendensen in het productie- en personeelsbeleid. Leuven: Acco, 2000.

VAN RHEEDE A. Toe-eigening van innovaties in het arbeidssysteem. Hoe teams omgaan met spanningen tussen standaardisatie en zelfregulering bij werkstroombesturing. Capelle a/d IJssel: Labyrint Publication, 2004.

WINTZEN E. Eckart's Notes. Rotterdam: Lemniscaat, 2007.

# 17. Ruimte voor innovatief gedrag van werknemers

**Fietje Vaas**
**Karolus Kraan**[8]

## *17.1 Inleiding: sociale innovatie, brug naar de kennismaatschappij*

*Competentie van medewerkers voor innovatie zijn wel aanwezig maar worden nog onvoldoende benut om organisaties innovatiever te maken.*

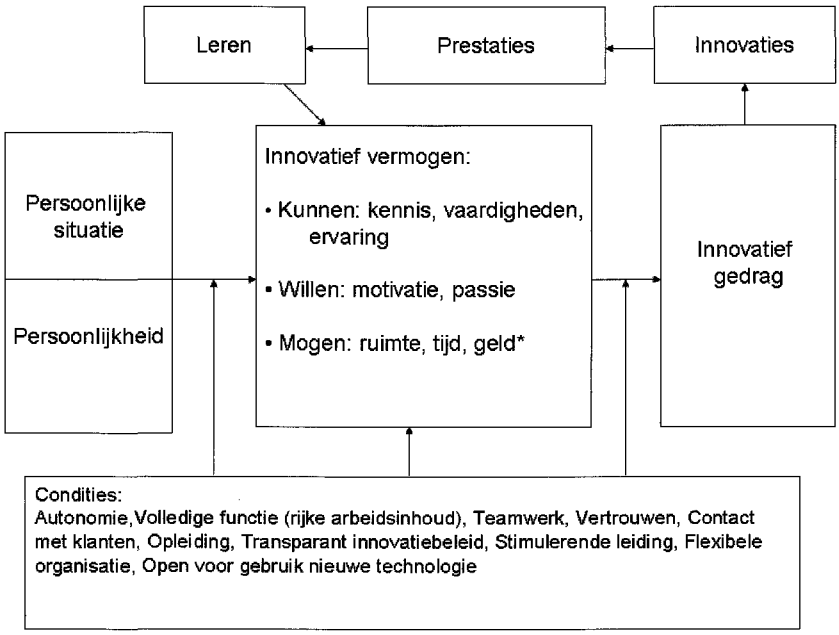
Nederland wil binnen Europa de meest concurrerende kennismaatschappij worden. Die ambitie gaat al een paar kabinetten mee, ook al waren die van wisselende kleur. Het kabinet Paars II van Wim Kok tekende er voor in 2000 met de acceptatie van de Lissabon-doelstellingen. In de miljoenennota 2007, de laatste van het kabinet Balkenende III, wordt gesteld dat meer dan ooit werk gemaakt moet worden van de kennissamenleving om de Lissabon-doelstellingen te halen. En in het coalitieakkoord van het kabinet Balkenende IV is Pijler 2: 'Een innovatieve, concurrerende en ondernemende economie' (febr. 2007). In dit coalitieakkoord wordt ook gewezen op het grote belang van sociale innovatie in dit verband: 'Sociale innovatie is van groot belang en verbindt werknemers en werkgevers. Samen werken zij aan een open bedrijfscultuur, goede arbeidsverhoudingen en verhoging van het plezier in werken en ondernemen'.
Een kennismaatschappij is een samenleving die op basis van kennis bestuurd wordt, waarin gelijke toegang tot kennisbronnen en tot onderwijs gewaarborgd is en waarin welvaart en welzijn gebaseerd zijn op een kenniseconomie. Kenmerkend voor een kenniseconomie is dat de productie en dienstverlening kennisintensief zijn en dat bedrijven concurreren op kennis, kwaliteit en innovativiteit.
Kennis wordt geproduceerd door mensen. Computers kunnen veel meer informatie opslaan dan mensen en de informatie sneller combineren. Maar mensen moeten de computers opdracht geven die informatie te combineren en zij transformeren de informatie tot kennis. In de kenniseconomie maken mensen dus echt het verschil (Dhondt & Kwakkelstein, 2004). Dat vergt sociale innovatie: 'vernieuwing van de arbeidsorganisatie en en maximaal benutten van competenties gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent' (Taskforce Sociale Innovatie, 2005).

Het is de vraag of de competenties van werknemers voor innoveren wel zo goed ontwikkeld zijn dat het maximaal benutten daarvan inderdaad tot verbetering van de prestaties van hun organisaties zal leiden. Hoe zit het met het innovatievermogen en het innovatief gedrag van werknemers? En bieden organisaties voldoende ruimte voor innovatief gedrag?
In deze bijdrage zullen we betogen dat er goede kansen zijn voor innovatief gedrag van werknemers als er een voor hen bekende en begrijpelijke innovatiestrategie is en als werknemers tijd, geld en ruimte krijgen om mee te innoveren.

[8] Seth van de Bossche leverde een bijdrage voor de cijfermatige onderbouwing voor ons betoog.

## 17.2 Wat bevordert innovatief gedrag?

Wat zijn de determinanten voor innovatief gedrag van werknemers, waarnaar we moeten zoeken? Figuur 17.1 presenteert het conceptueel model dat we ontwikkelden op basis van de literatuur.

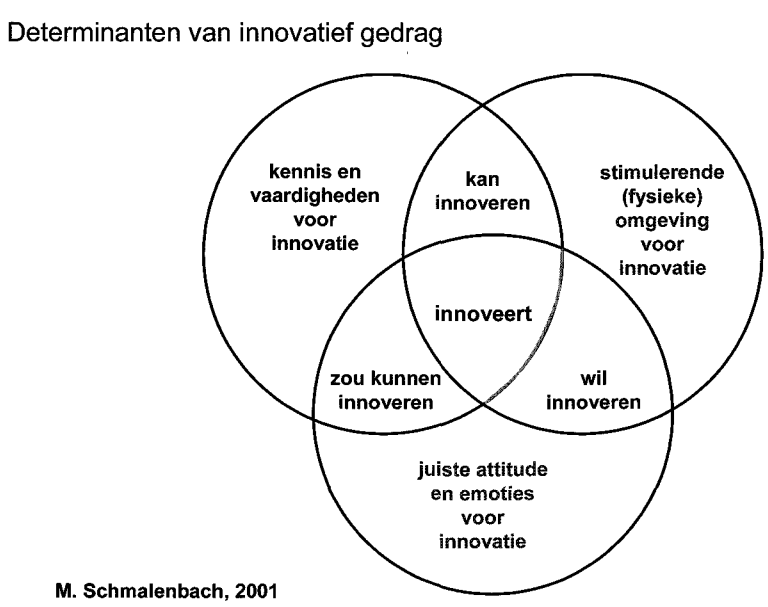



*Figuur 17.1: Conceptueel model: innovatievermogen en innovatief gedrag*

Innovatief gedrag wordt wel omschreven als: 'de welbewuste ontwikkeling, introductie en toepassing van waardeverhogende vernieuwingen' (West & Farr, 1989: geciteerd in De Jong & Den Hartog, 2005). Die vernieuwingen kunnen betreffen: producten, diensten, processen, werkwijzen en relaties met klanten. Ze zijn waardeverhogend en dragen bij aan de prestaties van de organisatie. In het model veronderstellen we dat leren optreedt als de werknemer ervaart dat gedrag tot verbetering van de bedrijfsprestaties leidt. Zo kunnen 'feed back loops' optreden die het innovatievermogen doen verbeteren.

### *Innovatievermogen*

Centraal in het model staat het innovatievermogen van werknemers; dat bepaalt de kans dat innovatief gedrag optreedt. De gedachte is dat als werknemers kunnen, willen en mogen innoveren, dat dan innovatief gedrag zeer waarschijnlijk zal optreden. In de literatuur komen we deze trits vaker tegen (bijv. Appelbaum et al., 2000). Maar Schmalenbach (Schmalenbach, 2001) heeft er het meest duidelijk vorm aan gegeven (figuur 17.2)




*Figuur 17.2. Determinanten van innovatief gedrag volgens Schmalenbach (2001)*

Volgens Schmalenbach zijn voor innovatief gedrag nodig: 'kunnen', 'willen' en 'mogen'. Zijn alleen de wil en het kunnen aanwezig, dan zou innovatie kunnen plaatsvinden, maar wordt deze afgeremd door de omgeving. En daar waar de attitude aanwezig is en ook de ruimte geboden wordt, vindt geen innovatie plaats omdat de kennis en vaardigheden ontbreken om innovatie te realiseren.

'Kunnen' hebben we omschreven als kennis, ervaring en vaardigheden. Om bij te dragen aan innovatie in een organisatie moet de werknemer materiekennis hebben en ervaring in de organisatie: hij of zij moet het productie- of dienstverlenende proces (of een aanzienlijk deel daarvan) goed kennen. Als het om procesinnovatie gaat, is technische kennis vereist en kennis van organisatieprincipes is nodig als het vernieuwing van werkwijzen betreft. Daarnaast zijn vaardigheden van belang: communicatieve en organisatorische en de innovator moet overtuigingskracht hebben. Innovaties in een moderne economie gaan altijd gepaard met informatie en communicatietechnologie. Voor innovatief gedrag is daarom van essentieel belang dat medewerkers vaardigheden hebben om daarmee om te gaan.

'Willen' verwijst naar motivatie en zelfs naar 'passie'. Innovatie vergt vaak extra inspanning; het is een heel proces van ideeverkenning, -generatie, -promotie en implementatie. Daar moet je doorzettingsvermogen voor hebben of je moet er zelfs gepassioneerd voor zijn (Minister Brinkhorst in Innovation lecture, 2004; Volberda et al., 2006). In 'willen' zit ook 'durven', je moet als innovatieve werknemer ook je nek durven uitsteken of risico's durven nemen.

'Mogen' duidt op de formele en informele toestemming, bevoegdheden en middelen (tijd en geld) die werknemers nodig hebben voor innovatief gedrag, toestemming om even niet direct te produceren maar te experimenteren. 'Mogen' wordt dan ook direct bepaald of beperkt door de condities in de arbeidssituatie.

Elementen van 'kunnen, willen en mogen' zijn te vinden in onderzoeksinstrumenten waarmee breed onderzoek onder werknemers wordt gedaan. Daaruit zullen we in het navolgende dan ook putten.

Het innovatievermogen wordt door persoonlijke componenten bepaald of beperkt. De persoonlijke situatie is van belang. Een werknemer die jong en ongebonden is bijvoorbeeld, kan makkelijker experimenteren en risico's lopen. Hetzelfde kan gelden voor sommige ouderen, die zich een positie verworven hebben in de organisatie en daar 'een potje kunnen breken' zonder consequenties. Werknemers die een schaarse expertise hebben kunnen zich eveneens wat innovatiever opstellen. Passie, durf, doorzettingsvermogen, communicatieve vaardigheden, het zijn gedragingen die in sterke mate mede bepaald worden door iemands persoonlijkheid. En uit de literatuur kunnen daaraan nog een hele reeks persoonlijkheidskenmerken worden toegevoegd: intelligentie, zelfvertrouwen en flexibiliteit bijvoorbeeld (zie een inventarisatie bij: De Jong, 2005).

Maar het meest vinden we in de literatuur over de condities in de organisatie. Die condities bevorderen of belemmeren dat medewerkers met bepaalde persoonskenmerken een innovatievermogen ontwikkelen en ook of dat vermogen tot uitdrukking komt in feitelijk innovatief gedrag.
Functies waarin veel autonomie geboden wordt en een 'volledige' arbeidsinhoud zijn essentieel. Volledig is een functie als die bestaat uit een samenhangend geheel van voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken (Pot et al., 1989). Eerder toonden we aan dat deze kenmerken van de functies waarin mensen werken, bijdragen aan de innovativiteit van hun organisaties (Dhondt & Vaas, 1996).
Innovatieve organisaties werken met teams en bij voorkeur met functionele afdelingen en disciplines overstijgende teams ('crossfunctionele teams': Volberda et al., 2005). Leiderschap en vertrouwen van de leiding in de professionaliteit van de medewerkers, maar ook vertrouwen van de medewerkers in de leiding, in de collega's en in zich zelf zijn van groot belang voor innovatie (Nooteboom, 2002; Kessels, 2006). Flexibiliteit in de organisatie is een vanzelfsprekende voorwaarde, immers een starre organisatie biedt geen ruimte voor vernieuwend gedrag. In de literatuur over innovatie is er een steeds terugkerend pleidooi voor flexibilisering van de organisatie (Volberda, 2004).
In diverse publicaties wordt er op gewezen dat het van groot belang is voor innovatief gedrag dat werknemers direct contact hebben met toeleveranciers en/of klanten (De Leede, 1997; De Jong et al., 2005). Het spreekt ook voor zich: deze contacten geven inzicht in het gehele proces en feedback op het eigen handelen en het resultaat daarvan. Leren en groeien kunnen alleen plaatsvinden als sprake is van feed back.
Bepalend is tenslotte een duidelijk en bekend innovatiebeleid (De Jong et al., 2005). Dat maakt het immers voor werknemers ook mogelijk hun vernieuwende ideeën effectief in te brengen. Als het innovatiebeleid niet duidelijk is, is er een risico dat die werknemers die zelf ideeën hebben alle kanten op schieten. Dan zullen ze niet 'synergetisch' bijdragen aan het resultaat van hun organisatie. Deze creatieve mensen leggen dan het hoofd in de schoot of vertrekken naar een andere organisatie.

### *Bronnen van kennis*

Op nationale schaal is nog geen onderzoek gedaan naar de determinanten en effecten uit ons conceptueel model (figuur 17.1). Maar we kunnen wel wat zeggen op basis van onderzoeken bij kleine specifieke populaties. Bovendien zijn over vele aspecten van het model op landelijke schaal

cijfers verzameld. Dus: ook al zijn de verbanden niet echt onderzocht, op basis van de theorie kunnen we toch eerste conclusies trekken.

Voor de onderstaande beschrijving en conclusies gebruiken we drie bronnen.

- De eerste bron is de TNO-survey Goed Werkgeverschap en Goed Werknemerschap die in 2005 werd uitgevoerd (Van Sloten et al., 2006). Aan 443 leidinggevenden uit de industrie, zorg en zakelijke dienstverlening werd gevraagd enkele vragen te beantwoorden over het innovatieve gedrag van een specifieke werknemer waar ze leiding aan gaven.
- De tweede en voor deze bijdrage belangrijkste bron zijn de European Working Conditions Surveys (EWCS, European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, verder aangeduid als de 'Europese enquête'; Joling & Kraan, 2007). Deze vijfjaarlijkse Europese enquête werd in 2005 door ca. 900 Nederlandse werknemers ingevuld en door 15.000 werknemers uit de overige Europese lidstaten. Een vergelijking met Europese collega's wordt hierdoor mogelijk.
- De derde bron is de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA); dat is een landelijk onderzoek dat jaarlijks uitgevoerd wordt door: TNO, het Ministerie van SZW en het CBS. Dat maakt de beschrijving van trends op de relevante aspecten mogelijk. We gebruiken hier de resultaten van 2003 toen er 10.075 respondenten waren, 2005 met 23.405 respondenten en 2006 met 24.103 respondenten.

In de volgende paragrafen gaan we achtereenvolgens in op wat de cijfers ons leren over: innovatief gedrag, kunnen, willen en mogen innoveren.

## *17.3 Innovatief gedrag? Een zesje!*

Innovatief gedrag van werknemers is nog niet op nationale schaal onderzocht. Wel zijn voor specifieke doelen operationalisaties van het begrip gemaakt en bevraagd in onderzoek. Janssen onderzocht specifieke determinanten van innovatief gedrag bij een groep medewerkers in financiële diensten en bij managers in gezondheidsinstellingen (Janssen, 2002; 2004). De Jong & Den Hartog (2005) richtten hun onderzoek op innovatief gedrag van kenniswerkers in MKB bedrijven.

In het TNO-onderzoek Goed Werkgeverschap en Goed Werknemerschap werd aan leidinggevenden gevraagd een oordeel te geven over het innovatieve gedrag van hun medewerkers. Zo zijn 443 werknemers uit de industrie, de zorg en de zakelijke dienstverlening door hun leidinggevenden beoordeeld. Aan de leidinggevend werden vragen voorgelegd zoals: 'deze medewerker zoekt nieuwe werkwijzen, technieken of instrumenten uit, die nodig zijn voor de eigen taakuitoefening' en '... trekt invloedrijke functionarissen over de streep om nieuwe ideeën te steunen' en 'weet ideeën voor vernieuwingen te vertalen in werkbare toepassingen'. De vragen hadden daarmee betrekking op gedrag in alle fasen van het innovatieproces (de 'innovatiefunnel').

De - in totaal zes - vragen vormen een schaal: innovatief gedrag. De leidinggevenden beoordeelden het innovatief gedrag van hun werknemers gemiddeld iets voorbij het midden van een vijfpuntsschaal (antwoordcategorieën: zeker niet, nauwelijks, enigszins, wel, zeker wel). Gemiddeld scoorden de werknemers iets hoger dan 'enigszins', een 'zesje' dus. De oordelen van de leidinggevenden verschilden niet significant tussen de drie sectoren.

## 17.4 Innovatief vermogen

Wat leren de cijfers uit bovengenoemde bronnen ons over het kunnen, het willen en het mogen innoveren door werknemers?

*Competenties voor innovatie? Kan geen probleem zijn!*

Uit de beschikbare bronnen hebben we gegevens gehaald over de volgende aspecten die van belang zijn voor het kunnen innoveren: niveau van opleiding, aantal door de werkgever betaalde opleidingsdagen en ervaring met nieuwe techniek.
Dat geeft een goed, maar niet volledig beeld van de competenties voor innovatie. Over overtuigingskracht hebben we geen aparte gegevens; het is wel een aspect dat is meegewogen in de score voor innovatief gedrag in het onderzoek Goed Werkgeverschap, Goed Werknemerschap, besproken in de vorige paragraaf. Wat ontbreekt zijn gegevens over communicatieve en organisatorische vaardigheden en over ervaring in hun organisatie.

In tabel 17.1 staan enkele cijfers die licht werpen op de kennis en kunde van werknemers in Nederland en in de rest van de Europese Unie.

| | NL | EU |
|---|---|---|
| Hoogst genoten opleiding (schaal van 1-6) | 3,87 | 3,34 |
| Training genoten (% ja) | 33,0 | 31,0 |
| Aantal dagen training (laatste 12 mnd., betaald door werkgever) | 4,49 | 2,83 |

*Tabel 17.1 Kennis/kunde*

Werknemers in Nederland zijn gemiddeld hoger opgeleid dan hun Europese collega's. Op grond van NEA-gegevens kunnen we concluderen dat het opleidingsniveau ook de laatste jaren nog gestegen is. In 2003 was het percentage mensen met een lage opleiding (VBO) 31% en in 2006 26%. Terwijl het percentage mensen met een opleiding op middenniveau in die periode met één punt is gestegen en dat van mensen met een hoog opleidingsniveau (HBO & WO) met vier punten. Meer Nederlandse werknemers dan Europese collega's hebben training genoten en dat gedurende meer dagen, betaald door de werkgever.

Over communicatieve en organisatorische vaardigheden hebben we geen gegevens beschikbaar. Maar van belang voor innovatie zijn ervaring met en vaardigheden in het omgaan met informatie en communicatietechnologie. Daarvan hebben we wel cijfers beschikbaar. Nederlandse werknemers scoren hoger dan hun Europese collega's, zoals te zien is in tabel 17.2.

| Percentage werknemers dat: | NL | EU |
|---|---|---|
| Werkt met computers: PC's, netwerk, framework | 72 | 49 |
| Gebruikt internet en e-mail in het werk | 54 | 38 |
| Werkt als telewerker vanuit huis | 12 | 7 |
| Werkt als telewerker vanuit huis en mobiel | 7 | 4 |

*Tabel 17.2 ICT vaardigheden*

Een aanzienlijk hoger percentage Nederlandse werknemers dan werknemers uit de overige Europese landen werkt met computers. Zij passen ICT ook op meer manieren toe dan elders het geval is.

Aan het 'kunnen' innoveren van werknemers hoeven we in Nederland zo te zien niet te twijfelen; wij kunnen daarop in ieder geval meer vertrouwen dan elders in Europa.

### *Motivatie voor innovatie? Niet veel bekend!*

De motivatie of zelfs passie voor innovatie bij Nederlandse werknemers is niet onderzocht. Om hier iets over te kunnen zeggen hebben we gezocht naar gegevens over afgeleide variabelen.
Voor motivatie en passie is 'betrokkenheid' op het werk een noodzakelijke voorwaarde, daarover hebben we gegevens beschikbaar uit de Europese enquête.
We gaan er voorts van uit dat van belang is dat werknemers over hun werksituatie zeggen dat ze hun eigen ideeën kunnen toepassen. Zouden ze die kans negatief inschatten, dan zou dat in ieder geval niet bijdragen aan hun motivatie voor innovatie.
Voor beide aspecten geldt dat Nederlandse werknemers hoger scoren dan hun Europese collega's, zoals de volgende tabel laat zien.

| | NL | EU |
|---|---|---|
| Betrokkenheid (schaal 1 – 5) | 4,40 | 4,19 |
| Kan eigen ideeën toepassen (schaal 1 – 5) | 3,88 | 3,42 |

*Tabel 17.3 Betrokkenheid en eigen ideeën kunnen toepassen*

### *Mogen innoveren? Dat is dubbel!*

Mogen innoveren duidt op de formele en informele toestemming, bevoegdheden en middelen (tijd en geld) die werknemers nodig hebben. Hebben ze toestemming om even niet direct te produceren maar te experimenteren?
Naar de ruimte voor werknemers om zich met innovaties of experimenten bezig te houden is geen onderzoek gedaan, voor zover wij hebben kunnen nagaan. Ook hier hebben we afgeleide variabelen gezocht waarover wel cijfers beschikbaar zijn.
Uiteraard is de algemene autonomie een belangrijk gegeven evenals de mate waarin de planning van het werk ruimte laat. Tabel 17.4 laat over deze aspecten cijfers zien voor Nederlandse en Europese werknemers.

| | NL | EU |
|---|---|---|
| Autonomie (schaal van 0 – 100) | 73,8 | 62,4 |
| Werktempo is afhankelijk van de vraag van mensen (% ja) | 75 | 68 |
| Ik werk in een hoog tempo en/of met strakke dead Lines (schaal 1 – 5) | 2,95 | 3,09 |
| Werkt in een 'active job' (%) | 44 | 39 |

*Tabel 17.4 Ruimte in het werk*

De autonomie van Nederlandse werknemers is hoog en ze lijken iets minder onder tijdsdruk te staan dan hun Europese collega's. Een hoger percentage Nederlandse werknemers werkt in een

'active job'. Dat lijkt voor wat betreft de ruimte om te innoveren een gunstige conditie. Maar er is wel sprake van een hoge mate van afhankelijkheid van anderen, hetgeen de ruimte kan beperken.
Dit brengt ons op de vraag of deze autonome Nederlandse werknemers de ruimte kunnen gebruiken om te experimenteren. Houden ze tijd over daarvoor? Hoe zit het nu uiteindelijk met hun werkdruk?
Uit de NEA-onderzoeken van 2003, 2005 en 2006 blijkt dat een toenemend percentage de werkdruk ervaart als 'hoog' (% + 2,5 op schaal van 1, nooit tot 4, altijd). In 2003 was dat 31%, in 2005 32% en 34 % in 2006. Dat is dus meer dan een derde van de Nederlandse werknemers die hoge werkdruk ervaart.
De vraag blijft daarom of Nederlandse werknemers, ondanks hun ruime autonomie, tijd hebben voor innovatieve activiteiten.

## 17.5 Condities voor innovatie

Gunstige condities voor innovatie zijn: volledige functies, mogelijkheid voor direct contact met klanten, feedback, werken in teams, leiderschap en vertrouwen van leidinggevenden, flexibiliteit van de organisatie en een innovatiebeleid dat voor de werknemers bekend en begrijpelijk is.
Over veel van deze condities hebben we gegevens gevonden, maar niet over de aard van het innovatiebeleid in organisaties. Wellicht is dat ook wel kenmerkend voor het nationale innovatieklimaat: de vraag is nog niet zo duidelijk geuit.

### *Kwaliteit van de arbeidsinhoud? Overwegend goed!*

Een functie waarin eisen worden gesteld aan vakmanschap en creativiteit, die gevarieerd is en ontwikkelingsmogelijkheden biedt en contacten met derden inhoudt, is een gunstige conditie voor innovatief gedrag. Immers, van werknemers die afstompende functies bekleden kan men al gauw geen initiatief meer verwachten.
Over de kwaliteit van de functies waarin Nederlandse werknemers werken kunnen we uit twee bronnen putten: de EF-enquête: tabel 17.5 en het NEA onderzoek: tabel 17.6.

| De functie houdt in: | NL | EU |
|---|---|---|
| Oplossen van onverwachte problemen (% ja) | 94 | 80 |
| Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden (schaal 1 – 5) | 3,46 | 3,31 |
| Zelf beoordelen van de kwaliteit van het werk (% ja) | 84,3 | 72,6 |
| Contact onderhouden met andere personen dan collega's (bijv. klanten) | 65 | 62 (n.s.) |

*Tabel 17.5 Kwaliteit van functies (EF enquête)*

| Hoe vaak komt het voor dat in uw functe (% vaak/altijd): | 2000 | 2002 | 2004 |
|---|---|---|---|
| Vakbekwaamheid-vakmanschap is vereist | 85 | 79 | 80 |
| Gevarieerd werk wordt verlangd | 82 | 77 | 78 |
| Wordt verlangd dat u nieuwe dingen leert | 49 | 50 | 50 |
| Creativiteit is vereist | 65 | 66 | 65 |
| Vakbekwaamheid/vakmanschap ontwikkeld kan worden | 55 | 58 | 56 |

*Tabel 17.6 Kwaliteit van functies (NEA)*

Het totaalbeeld van de kwaliteit van functies van Nederlandse werknemers is positief. Ze scoren in alle bekeken aspecten beter dan hun Europese collega's. In absolute zin zijn de scores voor gevarieerd werk dat leer- en ontwikkelingsmogelijkheden biedt, ook hoog. Maar van een duidelijke trend in de tijd is geen sprake; sinds 2000 blijven de scores nagenoeg gelijk.
Over feedback in het algemeen hebben we geen cijfers gevonden; de mogelijkheid om zelf de kwaliteit van het werk te beoordelen is evenwel een belangrijk aspect daarvan; de score daarvan is hoog.
De Nederlandse cijfers zijn niet alleen significant hoger dan die van de werknemers uit overige EU-landen, maar ze staan bijna op alle aspecten bijna bovenaan; alleen Zweedse werknemers scoren op sommige aspecten hoger.
We kunnen concluderen dat de functie-inhoud van veel werknemers geen beperking zal vormen voor het ontwikkelen van innovatief vermogen en innovatief gedrag.

### *Werken in teams? Ziet er goed uit!*

Werken in teams wordt algemeen als een gunstige conditie voor innovatief gedrag gezien. Maar daarbij willen wij toch wel aantekenen dat de kwaliteit van dat teamwerk van essentieel belang is.
De cijfers uit de Europese enquête in tabel 17.7 laten ons gelukkig toe daarover ook een oordeel te vormen.
Driekwart van de ondervraagde Nederlandse werknemers zegt in een team te werken. Beduidend meer dan hun Europese collega's. Maar wat vooral opvalt, is het grote verschil in de kwaliteit van dat teamwerk. Voor Nederlandse werknemers lijkt dit werkelijk tot breed leren te kunnen leiden, met kans ook op ontwikkelen van organisatorische vaardigheden. Een gunstige conditie voor innovatief gedrag.

| | NL | EU |
|---|---|---|
| Ik werk in een team (% ja) | 75 | 61 |
| Er is taakroulatie (% ja) | 67 | 48 |
| over taken die verschillende vaardigheden vereisen (% ja) | 64 | 37 |
| Over roulatie beslissen de medewerkers zelf (% ja) | 42 | 25 |

*Tabel 17.7 Werken in teams*

Ook teamwerk, als conditie voor innovatief gedrag ziet er in Nederland beter uit dan elders in Europa.

*Leiderschap, lijkt voor verbetering vatbaar!*

Voor innovatief gedrag is leiderschap nodig: visie en passie voor innovatie en vertrouwen in de competenties van medewerkers. Dat is de conclusie die Volberda trekt uit de Erasmus innovatiemonitor naar kenmerken van innovatieve ondernemingen (Volberda et al., 2006). Hij veronderstelt dat we in Nederland in dat opzicht veel kunnen verbeteren. Maar wij hebben geen onderzoek gevonden naar het vóórkomen van op innovatie gericht leiderschap in Nederlandse ondernemingen.
Een indicatie dat hier een verbeterpunt voor onze nationale economie ligt, zou kunnen zijn de instemmende reacties die zijn gekomen op het boek: "Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt." (Van den Brink et al., 2005).
Veel discussie hebben zij uitgelokt over modern management en managementsystemen die de controle- en beheersingsfunctie van de leiding in een organisatie benadrukken. Dit management zou als risico hebben dat ideeën, initiatieven en creativiteit, voortkomend uit vakmanschap en betrokkenheid bij het werk en bij het doel van de organisatie worden onderdrukt.
De gedachte heeft wat losgemaakt in het publieke debat, maar de veronderstelde risico's zijn niet door onderzoek bevestigd.

*Flexibele organisatie, een verbeterpunt!*

Een organisatie die zich snel en soepel aanpast aan veranderingen in de omgeving: marktvraag, nieuwe concurrenten, veranderingen op de arbeidsmarkt, is een belangrijke voorwaarde voor een innovatief klimaat in de onderneming. En voor innovatief gedrag is ruimte nodig voor werknemers, ruimte die niet beperkt wordt door functionele afdelingsgrenzen en niet door sterk begrensde bevoegdheden als gevolg van een gecentraliseerde besluitvorming in de organisatie.
Weliswaar hebben Nederlandse werknemers veel autonomie in hun functie, zo zagen we hierboven. Zij zullen wel vernieuwingen in hun eigen werkwijze kunnen doorvoeren. Maar voor een echte bijdrage aan innovatie in hun organisatie is meer ruimte nodig in de zin van door de organisatie heen kunnen opereren en ruimere bevoegdheden om te experimenteren.
Maar in 2002 stelden Kraan et al. vast dat de meerderheid van de Nederlandse ondernemingen en instellingen qua organisatiestructuur en feitelijke decentralisatie van beslissingsbevoegdheden nog ver af staan van een flexibele onderneming die ruimte biedt voor innovatief gedrag. We hebben niet de indruk dat daarin in de tussenliggende periode veel verbetering is gekomen, maar nieuw onderzoek is gewenst.

## 17.6 Conclusies: goede voorbeelden verspreiden en meer onderzoek nodig

Uit dit overzicht van onderzoeksgegevens over determinanten van innovatief gedrag van werknemers kunnen we nu tweeërlei conclusies trekken: beleidsconclusies en conclusies over noodzakelijk verder onderzoek.

De competenties voor innovatief gedrag lijken bij de Nederlandse werknemers ruimschoots aanwezig. Zij komen er in ieder geval goed van af in de vergelijking met hun Europese collega's. Betrokkenheid en motivatie zijn ook wel in orde. De kwaliteit van de arbeid op functieniveau is uitgesproken goed te noemen: autonomie ruim, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden aanwezig en veel werknemers hebben regelmatig contact met klanten en toeleveranciers. Velen werken in een team en de teams bieden intern veel afwisseling en ruimte om het werk onderling te regelen.

Een beperking is waarschijnlijk de hoge werkdruk waaronder veel Nederlandse werknemers moeten werken en die ze waarschijnlijk weinig ruimte laat voor innovatie. Werknemers worden mogelijk ook in hun innovatief gedrag beperkt door inflexibiliteit in de organisatie en door beperkte beslissingsruimte waar het gaat om afdelingsoverschrijdende processen in het werk. Het gedrag van werknemers reflecteert ten slotte de oriëntatie, visie en passie van de leiding voor innovatie en die lijkt in Nederland voor verbetering vatbaar.
Wat nodig is ter bevordering van innovatief gedrag van werknemers is: tijd, geld en ruimte voor innovatie en een stimulerende en duidelijke innovatiestrategie.

Er zijn goede voorbeelden van ondernemingen die hun werknemers die ruimte, tijd en geld structureel bieden. Bekend is het voorbeeld van 3M waar de 'post-it' is uitgevonden, maar ook de 'touch-screen monitor' met inbreng van medewerkers. Zij staan hun 69.000 werknemers toe 15% van hun werktijd vrij te besteden aan experimenteren. IBM organiseerde een wereldwijde 'innovation jam' met al hun werknemers. Bij Adidas wordt een innovatiecultuur gekoesterd. Zo kon een designmedewerkster op een 'prototype bijeenkomst' de collectie kleding voor vrouwelijke voetbalfans showen, die ze in haar vrije tijd had gemaakt. Haar directeur woonde de presentatie toevallig bij en zorgde ervoor dat deze kledinglijn in productie werd genomen en op de markt werd gebracht, met succes! (voorbeelden beschreven in Wirtschaftswoche, 2006.)
In Nederland zullen er ongetwijfeld ook goede voorbeelden te vinden zijn. Zo kwamen we op het spoor van Corus RD&T. Men kent daar de zogenaamde "STER" (STimulering Eigen Research)-pot van waaruit creatieve ideeën worden betaald. Iedere onderzoeker kan ideeën formuleren die door een constructieve commissie worden besproken en verrijkt. Als het idee vruchtbaar wordt bevonden, krijgt de indiener tijd en geld om zijn idee verder uit te werken en te beproeven. Bij DSM Gist zijn de zelfsturende teams intensief betrokken bij de ontwikkeling van duurzame producten.

Het opsporen en bekendheid geven aan dergelijke voorbeelden zal een belangrijke bijdrage leveren aan de verbetering van het innovatieve klimaat in Nederlandse bedrijven en het bevorderen van het benutten van de creativiteit en competenties van medewerkers. Dit is een van de hoofdtaken van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) dat medio 2006 is opgericht. Het Centrum zal daarnaast nieuwe experimenten op dit vlak stimuleren.

Veel onderzoek is nog nodig. Om te beginnen is het conceptueel model voor de determinanten van innovatief gedrag dat wij hier hanteerden, nog niet op geldigheid getoetst.
Hoewel we wel cijfers vonden over algemene vaardigheden, competenties, motivatie en betrokkenheid die voor innovatie van belang zijn, vonden we geen gegevens over specifieke competenties voor innovatie, zoals 'creativiteit' of 'denken als een designer' (Wirtschaftwoche, 2006) noch over 'passie voor innovatie'.
Er zijn sterke indicaties dat stimulerend leiderschap van belang is voor innovatief gedrag, maar dat verband is niet aangetoond en niet is op brede schaal onderzocht hoe het zit met dit leiderschap in Nederlandse bedrijven. We weten dat een flexibele organisatie een voorwaarde is voor innovatief gedrag van werknemers, maar het onderzoek naar de flexibiliteit van Nederlandse ondernemingen is al vijf jaar oud.

Door de stimulerende activiteiten van het NCSI en door meer ondersteunend onderzoek zullen steeds meer bedrijven en instellingen het innovatieve klimaat en de flexibele organisatie creëren waarbinnen werknemers tijd, geld en ruimte krijgen voor innovatief gedrag. De werknemers zullen dan werkelijk het verschil gaan uitmaken en Nederlandse bedrijven innovatiever maken.

## Referenties


ASHBY WR. An Introduction to Cybernetics. London: Methuen, 1964.

ASHBY WR. Self regulation and requisite variety. In: Emery FE, ed. Systems thinking: selected readings. Harmondsworth: Penguin Books, 1969.

APPELBAUM E, BAILEY T, BERG P, KALLEBERG A. Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. Ithaca (NY): Cornell/ILR, 2000.

BRINK G VAN DEN, JANSEN T, PRESSERS D. Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt. Amsterdam: Boom, 2005.

BRINKHORST LJ. Innovation lecture 2004: Fertile Grounds. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken, 2004.

Coalitieakkoord tussen de Tweede Kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie. 7 februari 2007.

DHONDT S, KWAKKELSTEIN T. Mythen van de informatiemaatschappij. Utrecht: Lemma, 2004.

DHONDT S, VAAS S. Innovatie en arbeid. Een onderzoek naar de synergie tussen kwaliteit van de arbeid en het innovatievermogen van bedrijven. 's-Gravenhage: VUGA, 1996.

JANSSEN O. Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology 2000, 73: 287-302.

JANSSEN O. Transformationeel leiderschap en innovatief gedrag van leidinggevenden. Gedrag& Organisatie 2002, 15: 275-293.

JOLING C, KRAAN K. Use of technology, work organisation and virtual, distributed work: New perspectives for better jobs. Dublin: EFILWC, 2007.

JONG JPJ DE, HARTOG DN DEN. Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. Gedrag & Organisatie 2005, 18 (5): 235-259.

Kabinet Balkende III: Miljoenennota 2007, Prinsjesdag 2006.

KESSELS J. Leiderschap en ondernemerschap ten behoeve van innovatie en duurzame ontwikkeling. Tribune, september 2006. TSM Business School.

KRAAN KO, DHONDT S, SLOTEN G VAN, BOVENKAMP M VAN DE. Arbeid in de Informatiemaatschappij anno 2002. Een weergave van de situatie in het Nederlandse bedrijfsleven. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003.

LEIJNSE F, et al. Centrum voor sociale innovatie; dynamisch managen, flexibel organiseren, slimmer werken. Outline. Den Haag: Erasmus/TNO/UVA, juni 2006.

Licht! Wirtschaftswoche, 2-10-2006, 40: 77 – 94.

NOOTEBOOM B. Trust: forms, foundations, functions, failures and figures. Cheltenham (UK): Edward Elgar, 2002.

PROJECTGROEP WEBA (POT FD et al.). Functieverbetering en organisatie van de arbeid (S71). Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1989.

SCHMALENBACH M. A New Model For Workplace Innovation. Bristol: Bristol University, 2001. Thesis.

TASKFORCE SOCIALE INNOVATIE. Sociale innovatie, de Andere Dimensie. Eindrapport. Den Haag, 4 juli 2005.

VOLBERDA H, VAAS S, VISSER J, LEIJNSE F, AKKERMAN S. MTI Sociale innovatie. Dynamisch managen, flexibel organiseren, slimmer werken. Rotterdam: ERIM, 2005.

VOLBERDA HW, BOSCH FAJ VAN DEN, JANSEN JJP. Slim managen & innovatief organiseren. Onderzoeksverslag. In: Slim managen en innovatief organiseren. Congresbundel, 2006.

VOLBERDA HW. De Flexibele Onderneming: Strategieën voor Succesvol Concurreren. Deventer: Kluwer, 2004.

# Over de auteurs

**Dr. Jac Christis** (j.christis@fm.ru.nl) werkt sinds 1998 als UHD Systeemtheorie bij de opleiding Bedrijfswetenschappen van de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij studeerde sociologie aan de Katholieke Universiteit Nijmegen, was ongeveer vijftien jaar werkzaam bij het NIA (voorheen CCOZ, later TNO-Arbeid en nu TNO Kwaliteit van Leven|Arbeid). Hij promoveerde in 1998 aan de Universiteit van Amsterdam op het proefschrift 'Arbeid, organisatie en stress.'.

**Dr. Steven Dhondt** is manager operations voor de businessunit Preventie en Zorg (TNO Kwaliteit van Leven) te Leiden. Hij blijft betrokken als adviseur bij projecten van TNO over kwaliteit van de arbeid, normering van bedrijfsprocessen en de inrichting van organisaties. In het verleden publiceerde hij enkele boeken over ontwikkelingen in de arbeid in de Informatiemaatschappij. Momenteel is hij lid van de Redactieraad van het Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken.

**Mevr. Dr. Anneke Goudswaard** is senior onderzoeker/adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid. Zij is specialist op het terrein van flexibilisering van arbeid (arbeidstijden, brede inzetbaarheid, flexibele contracten en uitzendarbeid) en aanverwante vraagstukken, zoals de relatie met kwaliteit van de arbeid, inzetbaarheid van werknemers en bedrijfsprestaties. In 2003 promoveerde zijn op de vraag onder welke condities flexibele arbeid kan leiden tot een duurzame inzet van personeel. Ze verricht onderzoek voor nationale en Europese overheden en adviseert tevens bedrijven en instellingen.

**Dr. Rob Gründemann** werkt als teamleider personeelsbeleid bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid. Tevens is hij sinds begin 2007 parttime lector Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties bij het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Faculteit Maatschappij en Recht van de Hogeschool Utrecht. Hij promoveerde in 1998 aan de Universiteit van Amsterdam op de Arbeidsgebondenheid van de WAO. Als coördinator van een meerjarig kennisontwikkelingsprogramma van TNO op het gebied van arbeidsrelaties en personeelsmanagement heeft hij ondermeer meegewerkt aan onderzoek over ontwikkelingen in het veld van personeel en arbeid (bijvoorbeeld over de stand van personeelszaken en over de toekomst van HRM) en naar goed werkgeverschap en goed werknemerschap.

**Prof. Dr. Geert Van Hootegem** (geert.vanhootegem@soc.kuleuven.be) is hoogleraar aan de KU Leuven en doceert er arbeids- en organisatiesociologie en veranderingsmanagement. Daarvoor was hij als projectleider en sectorverantwoordelijke verbonden aan het HIVA. Hij stond mee aan de wieg van Panta Rhei, een spin-off van de KU Leuven die organisaties en bedrijven ondersteunt bij sociale innovatie en integrale organisatieverandering. Zijn publicaties zijn ondermeer te vinden in Human Relations, Journal of Operations Management, International Journal of Operations & Production Management, International Journal of Human Resources Management, Journal of Management Studies en Work, Employment & Society. Hij is door de Vlaamse Regering belast met de leiding van Flanders Synergy, een ronde tafelconferentie die innovatie van werk en organisatie beoogt.

**Dr. Rien Huiskamp** werkt als senior onderzoeker/adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid. Na zijn studie en promotie (1976) was hij achtereenvolgens projectmanager P&O, stafmedewerker SER en columnist (Het Financiële Dagblad) en richtte hij (1992) Huiskamp Research and Consultancy BV op. In zijn bedrijf verrichtte hij onderzoeks- en adviesopdrachten op het terrein van P&O-vraagstukken voor werkgevers- en branche organisaties, ondernemingsraden,

onderzoeksinstellingen en bedrijven. Hij trad in 2005 in dienst van TNO. Daar is hij ondermeer betrokken geweest bij het onderzoek naar goed werkgeverschap en maatwerk in arbeidsrelaties. Veel opdrachten voor bedrijven en brancheorganisaties in uiteenlopende sectoren (ECT, ABN AMRO, Heineken, Heinz, Swets & Zeitlinger. MKB-Nederland) hebben betrekking op het vereenvoudigen en toepassen van arbeidsvoorwaardenregelingen en het verankeren van de P&O-functie laag in de organisatie (zie de recente publicatie R.Huiskamp. 'Arbeidsrelaties en onderneming, vernieuwing in theorie, empirie en praktijk'. Utrecht: Lemma, 2003). Onderwerpen zijn bijvoorbeeld de ontwikkeling en implementatie van beloningssystemen, regelingen voor arbeidstijden en à la carte systemen.

**Dr. Rik Huys** promoveerde in 2000 tot Doctor in de Sociale Wetenschappen (KU Leuven) met het proefschrift 'Uit de band? De structuur van arbeidsverdeling in de Belgische autoassemblagebedrijven'. Hij is momenteel senior onderzoeker aan het Hoger Instituut Voor de Arbeid (HIVA) aan de KU Leuven. Zijn onderzoeksactiviteiten richten zich op thema's als arbeidsorganisatie, kwaliteit van de arbeid en organisatiesurveys over deze onderwerpen. Hij is momenteel betrokken in het WORKS-onderzoeksproject (Work Organisation and Restructuring in the Knowledge-based Society) gefinancierd door de Europese Commissie in het 6de kaderprogramma.

**Dr. John Klein Hesselink** is senior onderzoeker/adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid op het gebied van ziekteverzuim, arbeidsongevallen, werkstress, afwijkende werktijdregelingen, flexibiliteit van de arbeid en arbeidsmarkt. Hij heeft zich gespecialiseerd in de uitvoering van grootschalige en landelijk representatieve enquêtes. Als adviseur is hij betrokken bij projecten in arbeidsorganisaties rond de invoering van werktijdroosters en de aanpak van werkdruk. In 2002 promoveerde hij op een interventie onderzoek naar de effectiviteit van een werkdrukaanpak.

**Drs. Karolus Kraan** is onderzoeker bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid. Hij doet onderzoek op de thema's: ICT, arbeidsomstandigheden en productiviteit, kwaliteit van arbeid in virtuele teams, telewerk en mobiel werk, werkstress en flexibele arbeid. Karolus is een specialist in het ontwerpen en uitvoeren van survey-onderzoek. Hij bereidt een proefschrift voor over arbeidsorganisatie, technologie en kwaliteit van de arbeid.

**Ir. Ernst Koningsveld Eur.Erg**. werkt als senior adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid in Hoofddorp. Hij studeerde af in ergonomie en bedrijfskunde en werkte zijn hele carrière op het snijvlak van deze vakgebieden. Binnen TNO Kwaliteit van Leven is hij expert op het gebied van economische aspecten van arbeidsomstandigheden, in het bijzonder de kosten en baten van maatregelen. In binnen- en buitenland wordt de door hem ontwikkelde aanpak gevolgd. Hij speelt al tientallen jaren een rol van betekenis in de International Ergonomics Association. In 2006 was hij voorzitter van het 16e Wereld Ergonomie Congres IEA2006. Sinds 2006 is hij naast zijn werk bij TNO zelfstandig coach voor loopbaan- en competentie-ontwikkeling.

**Dr.ir. Jan de Leede** is senior onderzoeker/adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid. Daarnaast is hij ook voor één dag per week universitair docent HRM aan de Universiteit Twente, Faculteit Management & Bestuur. Zijn onderzoek en advies richt zich op de thema's flexibiliteit van organisatie en personeel, (virtuele) teams en nieuwe organisatieconcepten.

**Prof. dr. Michiel de Looze** werkt als senior onderzoeker/adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid. Tevens is hij sinds 2005 als hoogleraar verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam, faculteit der Bewegingswetenschappen, leerstoel Productie Ergonomie. Hij is projectleider van diverse nationale en EU-onderzoeksprojecten op het gebied van laag-intensieve arbeid: meten van

effecten op gezondheid en productiviteit. Met Fiat en DaimlerChrysler werkt hij samen aan de ontwikkeling van een kosten-batentool voor de industrie.

**Dr. Marc Peeters** werkte als sociaal bedrijfskundige van 1987 tot 1999 bij TNO. In 1995 promoveerde hij op een sociotechnische studie. Van 1999 tot 2004 was hij als Universitair Docent in dienst bij de Nijmegen School of Management. Momenteel werkt hij als freelance docent voor verscheidene onderwijsinstellingen.

**Mevr. Ir. Gu van Rhijn** werkt als senior projectleider bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid. De laatste 10 jaar is zij trekker van onderzoeks- en adviesprojecten in de assemblage-industrie: gericht op verbetering van doorlooptijd, productiviteit, flexibiliteit. Zij werkt hierin samen met TNO Industrie en Techniek. Voorbeelden zijn DAF, Philips DAP, Ahrend, Bravilor, Eromes, Inalfa. In internationaal verband heeft zij samen met Volvo en Fiat een instrument ontwikkeld om het assemblage proces op knelpunten te beoordelen en te verbeteren.
In een samenwerkingsverband met Philips DAP, was ze projectleider gericht op optimaal productieritme: werktempo, werkpauzetijden. Op dit moment leidt zij het EZ-cofinancierings-project "Flexibele productie" waarin TNO met veertien bedrijven uit de industrie samenwerkt. Het project richt zich op het ontwikkelen van kennis en tools voor het verhogen van flexibiliteit in proces, technologie en organisatie.

**Dr. Peter Smulders** is senior onderzoeker/adviseur, opgeleid als organisatiesocioloog (Universiteit Leiden) en gepromoveerd op onderzoek naar bedrijfskenmerken en ziekteverzuim (Universiteit Limburg, Maastricht). Hij schreef onderzoeks- en adviesrapporten voor ministeries, provincies, brancheorganisaties, de Europese Commissie DG-V, de European Agency for Safety and Health at Work te Bilbao en de European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions te Dublin. Hij publiceerde – zowel in het Nederlands als in het Engels – over werkdruk, stress, werktijden, flexibilisering, ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid, agressie op het werk, het zelfstandig ondernemerschap, arbozorg, etc.
Peter Smulders was redacteur van het Handboek Ziekteverzuim (1991), van de Scenariostudie Arbeid en Gezondheid voor de Stuurgroep Toekomstscenario's Gezondheidszorg (1991), van het Open Universiteit-boek over Arbeid en Gezondheid (1997) en van het recente Trends in Arbeid (1999, 2001, 2004). Daarnaast heeft hij diverse bijdragen geleverd aan discussies in dagbladen. In 2006 was hij eindredacteur van 'Worklife in the Netherlands'.
Op dit moment is hij coördinator van het TNO onderzoeksprogramma Monitoring van Arbeid, waarin de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden centraal staat.

**Mevr. Dr. Fietje Vaas** is programmamanager bij TNO Kwaliteit van Leven. Zij leidt het vraaggestuurd programma 'Innovatie die werkt'. Fietje heeft zich de laatste jaren toegelegd op het thema Sociale innovatie: vernieuwing van management, organisatie en arbeid. Namens TNO was zij betrokken bij de oprichting van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie. In het Centrum vervult zij thans ook een rol als programmamanager.

**Prof. Dr. Peter Vink**, werkt als teammanager bij de businessunit arbeid van TNO Kwaliteit van Leven in Hoofddorp en als hoogleraar bij de faculteit Industrieel Ontwerpen van de TU-Delft. Hij studeerde af in de bewegingswetenschappen aan de VU en promoveerde op een model van de lage rug bij de Rijksuniversiteit Leiden. In die periode werkte hij tevens als docent HBO en gaf het vak biologie van de mens. Na een periode bij Arbouw als beleidsmedewerker, is hij bij TNO in dienst gekomen, waar hij inmiddels 15 jaar werkt. In die periode heeft hij geleerd hoe belangrijk het is in projecten mensen op de juiste wijze te betrekken. Het onderwerp van zijn werk is momenteel het

ontwerpen van werkomgevingen en professionele comfortabele producten samen met eindgebruikers.

**Dr. Jan Warning** (j.warning@bg.fnv.nl) (1956) is directeur van het Bureau Beroepsziekten FNV en geeft daarnaast leiding aan enkele teams van adviseurs bij FNV Bondgenoten op de gebieden arbeidsomstandigheden, sociale zekerheid en medezeggenschap. Sinds 1980 is hij werkzaam op verschillende functies binnen de vakbeweging. In 2000 promoveerde hij op het proefschrift Werkdruk, een nieuw vakbondsthema. Voorbeelden van vakbondsinitiatieven in de dienstensector.

**Drs. C.W.J. (Kees) Wevers** is manager in de businessunit Arbeid van TNO Kwaliteit van Leven, medicus van oorsprong. Deskundig op het terrein van de organisatie/uitvoering van de sociale zekerheid, verzuim/re-integratie, (gemeentelijk) arbeidsparticipatiebeleid en gesubsidieerde arbeid. Hij was onder meer projectleider van de effectevaluatie van de Wet Suwi en de UWV-aanbesteding van re-integratie. In het bijzonder is hij geïnteresseerd in de ontwikkelingen op het terrein van sociale economie en de arbeidsmarkt/productiviteit van laaggekwalificeerde arbeid: 'participatie naar vermogen!'.

**Prof. Dr. Gerard Zwetsloot** is senior adviseur en onderzoeker bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid. Hij houdt zich bezig met complexe managementvraagstukken die enerzijds te maken hebben met gezondheid en/of veiligheid op het werk, en anderzijds met excellente bedrijfvoering en/of maatschappelijk verantwoord ondernemen. Na een periode als bijzonder hoogleraar aan het Erasmus Centre for Sustainability and Management van de Erasmusuniversiteit te Rotterdam is hij thans tevens Special Professor in Occupational Health and Safety Management aan het Institute of Work, Health and Organisations, van Nottingham University, UK.

Waardevol werk! Werken is nog steeds onze belangrijkste sociale activiteit. Werken zou waardevol moeten zijn; dat verdient onze aandacht. Werk voegt waarde toe aan de producten of diensten van de organisatie waar men werkt. Maar werk is ook waardevol voor de samenleving in het algemeen, werk is zinvol. En last but not least, werk zorgt ervoor dat je je kunt ontwikkelen en dat je gezond, fit en flexibel blijft. Het gaat om kwaliteit leveren en om kwaliteit van de arbeid. Maar hoe vul je kwaliteit van de arbeid verder in? En als je dat weet, hoe staat het dan met de arbeidskwaliteit in Nederland: lopen we nu voor of achter op de rest van Europa? Wat is de beste wijze waarop je binnen organisaties deze arbeidskwaliteit kunt verbeteren? En hoe combineer je dat met de doelstellingen van de organisaties en van de samenleving, zoals innovativiteit en productiviteit? Hoe realiseren we sociale innovatie? Dit boek brengt zeventien bijdragen bij elkaar over kwaliteit van de arbeid en sociale innovatie.

Een twintigtal Nederlandse en Belgische experts – ergonomen, sociologen, sociotechnici, organisatiedeskundigen – kijken zowel achteruit als vooruit.

Zij geven een antwoord op de hierboven gestelde vragen. Zij maken duidelijk dat we in Nederland vooruitgang hebben geboekt, maar dat we nog stappen hebben te maken: er zijn nieuwe arbeidsrisico's, we maken onvoldoende gebruik van de mogelijkheden die er zijn om te innoveren, we hebben het lastig om managers te overtuigen om meer aandacht te besteden aan arbeidskwaliteit. Daarom is de stap naar sociale innovatie nodig. Dit boek kan daarbij helpen en sociale innovatie stimuleren.