

Welzijn met dank aan de consument

Voorbeelden van integraal ontwerpen en groepswerk in de confectie-industrie

M. PEETERS

Inleiding

De confectie-industrie bevindt zich in een turbulente periode. Gezien de vraagstukken waar ze mee wordt geconfronteerd (denk aan flexibiliserings-eisen, toegenomen concurrentie, automatiseringsopties) kan deze bedrijfstak exemplarisch worden beschouwd voor vele andere sectoren in de West-Europese industrie.

Dit artikel gaat in op de resultaten van onderzoek in deze branche, zoals dat de laatste jaren door medewerkers van de afdeling Arbeidsomstandighedenonderzoek van het NIPG-TNO is uitgevoerd (cfr. Peeters en Pot, 1991; Peeters, 1992; Peeters en Dhondt, 1993; Dhondt en Peeters, 1993).

Centraal staat het project (Peeters, 1992) waarin bij vier confectiebedrijven in Nederland de opbrengsten van groepswerk zijn geëvalueerd. Deze studie sluit aan bij moderne inzichten in theorie en praktijk omtrent de meest adequate vormgeving van produktie- en arbeidsorganisaties. Regelmatig wordt er gepleit voor structurele ingrepen vanuit een integraal perspectief (dat wil zeggen niet alleen met het oog op kwaliteit en arbeid) en wordt er gewezen op de verdiensten van het taakgroepen-concept (zie bijvoorbeeld respectievelijke bijdragen in dit tijdschrift van Hoevenaars (1991) en Mensink (1989)). Dit artikel beschrijft de merites van het teamwork in naaizalen.

In het onderzoek rondom kwaliteit van de arbeid neemt het welzijnsbegrip uit de Arbowet een steeds prominentere rol in. Dit artikel gaat onder andere in op een operationalisatie van dit begrip in de vorm van de zogenaamde WEBA-methodiek. Het onderzoek in de confectie-industrie maakt duidelijk dat er zich onder de veranderende marktomstandigheden grote mogelijkheden voordoen de kwaliteit van het werk voor de medewerkers in de confectie-ateliers te verbeteren. Het welzijn kan kennelijk dankzij veranderingen in het consumentengedrag verbeterd worden.

De opbouw van dit artikel is verder als volgt: in de eerstvolgende paragraaf wordt een schets gegeven van de specifieke problematiek waar de bedrijfstak in West-Europa mee wordt geconfronteerd. Er wordt vervolgens

(paragraaf 2) een overzicht van de verschillende te volgen (en in de praktijk ook zichtbare) scenario's gegeven. Op één van deze scenario's (structurele ingrepen richting groepswerk) gaat het vervolg van het artikel in. De organisatorische veranderingen worden tegen het licht gehouden (paragraaf 3) en geëvalueerd op basis van criteria inzake kwaliteit van de arbeid en kwaliteit van de organisatie (paragraaf 4). Het artikel sluit af in de vorm van een epiloog met enige bespiegelende opmerkingen ten aanzien van dit voor een traditionele bedrijfstak in ieder geval nog unieke fenomeen van groepswerk.

1. Problematiek in de branche: flexibilisering gewenst

De Nederlandse confectie-industrie heeft roerige tijden achter de rug. Bood de bedrijfstak in de jaren zestig nog werkgelegenheid aan circa 65.000 mensen, in de jaren tachtig is dat aantal teruggelopen tot ruim 12.000 mensen. Deze terugval hing samen met een internationale verschuiving van de productie naar de zogenaamde lage-lonenlanden. De oorzaken van deze 'run away' lagen in het arbeidsintensieve karakter van met name het loonveredelingsdeel van het productieproces. Dit deel, het snijden en het naaien van materialen, werd uitbesteed aan landen met een groot aanbod van goedkope arbeidskrachten (Zuidoost-Azië, het Middellandse-Zeegebied en Oost-Europa). De massaseries met leveringen op langere termijn en gering risico op incurant raken maakten de verplaatsing goedkoop en gemakkelijk realiseerbaar. De 'kop' (het ontwerpen en graderen) en de 'staart' (het afwerken en distribueren) bleven achter in Nederland: de 'kop-staart'-bedrijven. Deze internationale herschikking is in kwantitatief opzicht inmiddels sterk afgeemd. Afzetmarkten zijn namelijk als gevolg van veranderde consumentenpatronen op drift geraakt. Het koopgedrag van de Westerse consument is wispelturiger en willekeuriger geworden, bovendien zijn er meer impulsen van buitenaf (reclame en media) die de mode beïnvloeden. Twee collecties per jaar volstaan niet meer.

Onderstaande figuur geeft in een notedop weer hoe de afzetmarkt voor

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

Figuur 1: Marktevoluties (Bron: Bolwijn en Kumpe, 1989)

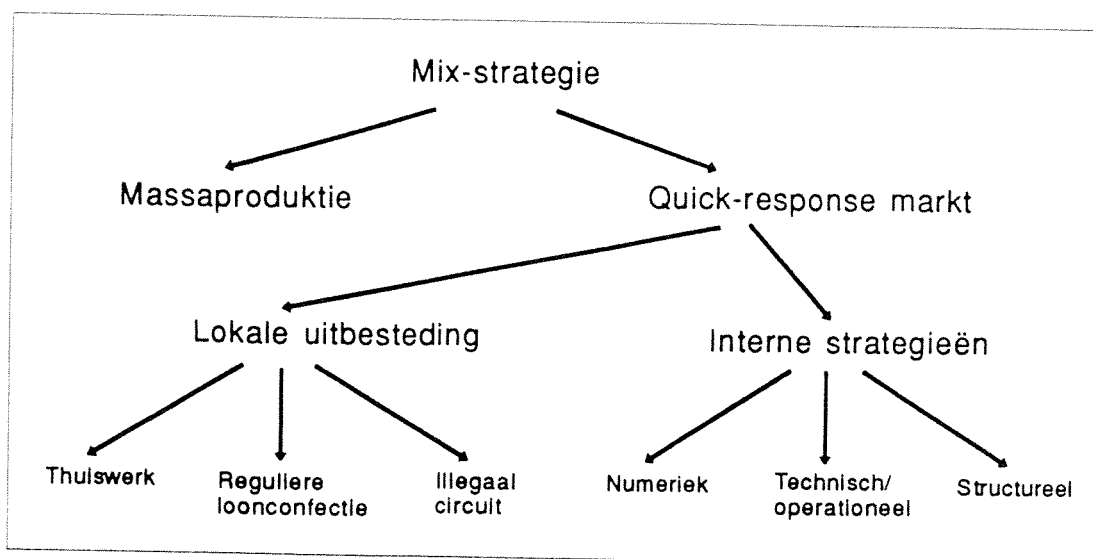
Westeuropese bedrijven in het algemeen en voor confectiebedrijven in het bijzonder is geëvolueerd.

Dit impliceert dat bedrijven op enigerlei wijze condities dienen te creëren die tegemoetkomen aan deze meer dynamische functie-eisen. Met alleen gestandaardiseerde produktielijnen lukt dat niet meer. De grote vraag is hoe confectiebedrijven dat willen doen.

2. Bedrijven beraden zich

Veel confectiebedrijven zijn nog steeds op zoek naar een adequaat antwoord op de hiervoor geschetste omgevingsontwikkelingen. Nederlandse bedrijven volgen in hun overlevingsstrijd nu het scenario van een combinatie van uitbesteding van het grote-seriewerk aan de lage-lonenlanden en productie van kleine series ten behoeve van de zogenaamde Quick Response markt in eigen huis. 40% van de productie vindt momenteel weer in eigen beheer plaats (Fenecon, s.a.).¹ Binnen de eigen productie hebben de bedrijven dan nog de optie om bepaalde onderdelen als gevolg van onverwachte kleine series, volumeschommelingen of niet-adequate kennis of apparatuur uit te besteden aan lokale loonconfectionairs. Dit zijn kleine bedrijfjes die zich alleen met aangenomen productie (snijden en naaien) bezighouden. Een ander deel kan aan thuiswerk(st)ers uitbesteed worden. In Nederland neemt daarnaast het illegale productiecircuit een steeds belangrijkere plaats in.²

Samengevat in schema zien de verschillende opties, alternatieven of gecombineerde scenario's voor de Nederlandse confectiebranche er als volgt uit:



Figuur 2: Flexibiliseringsopties confectiebedrijven

Sommige opties kunnen in combinatie voorkomen en andere opties kunnen alternatieven voor elkaar zijn. In het onderzoek hebben we ons beperkt tot

de interne flexibiliseringsstrategieën van bedrijven. De kardinale vraag daarbij was hoe in de verschillende opties het aspect kwaliteit van de arbeid het best in een nieuw (flexibeler) herontwerp geïntegreerd kon worden. In de naaizalen worden namelijk van oudsher voornamelijk sec uitvoerende arbeidsplaatsen met een monotoon kortcyclisch karakter aangetroffen. Het schema noemt drie alternatieven die confectiebedrijven intern tot hun beschikking hebben:

- a. een *numerieke* optie, denk aan contractuele afspraken in de zin van flexibele werktijden, los-vast contracten of uitzendarbeid;
- b. een *technisch-operationele* optie, denk aan 'flexibele' naaiapparatuur en/of klassieke werkstructurering (taakroulatie, -verbreding of -verrijking);
- c. een *structurele* optie, denk aan wijzigingen in de produktie-organisatie uitmondend in vormen van groepswerk.

De tweede en derde optie hebben betrekking op het vraagstuk van techniek en organisatie. Voor de merites van de nieuwe technologie wordt verwezen naar Peeters en Pot (1991). Algemene conclusie daarin was dat het zowel in het belang van de onderneming als van de modinettes (de benaming voor het voornamelijk vrouwelijk personeel in de naaizalen) is om allereerst de produktie-organisatie te structureren alvorens eventueel te automatiseren.

Dit artikel richt zich verder op de derde optie. Vier bedrijven worden besproken die hun primaire aandacht bij de structurele inrichting van de naai-zaal hebben gelegd. Bij herschikkingen van elementaire bedrijfsfuncties in de richting van minimalisering van arbeidsdeling ontstaan er in theorie optimale mogelijkheden om welzijnscondities in de zin van functie-inhoud te verbeteren (Pot, Peeters, Van Amelsvoort en Middendorp, 1991).

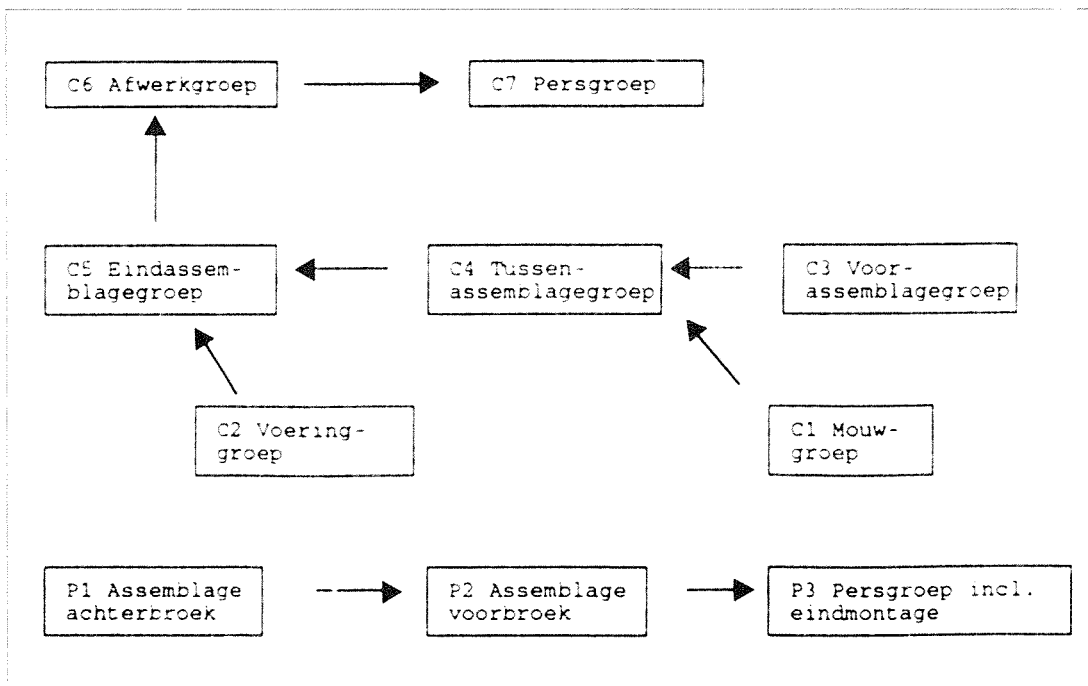
De hierna te bespreken gegevens zijn opgespoord aan de hand van bedrijfsanalyses, interviews, afgenomen vragenlijsten en observaties. De beschrijving van de organisatieveranderingen (hoofdstuk 3) steunt vooral op waarnemingen, documentenanalyse en terugkoppeling met bedrijfsverantwoordelijken. In de analyse van de kwaliteit van de arbeid (4.1) wordt een conditionele benadering gevolgd. Risico's in het werk zelf staan centraal. Gesprekken met leiding en medewerkers hebben bijgedragen aan dit beeld. De beleving van het werk is hier buiten beeld gebleven. Met het oog op enerzijds primaire preventie en anderzijds herontwerpsuggesties richt de kwaliteit van de arbeid zich in deze bijdrage alleen op condities van het werk (c.q. de werkinhoud). Bij de kwaliteit van de organisatie (4.2), tot slot, heeft een checklist, opgebouwd rondom een aantal 'harde' criteria, de basis voor de analyse gevormd.

3. Structurele veranderingen richting groepswerk

Wat hielden de veranderingen in concreto in? In het kort laten we de vier bedrijven hier de revue passeren.

Bedrijf 'Herenbovenkleding': segmentatie met moduulgroepen

Dit bedrijf stond enige jaren geleden vanwege de hoge loonkosten voor de keus: ofwel het bijltje erbij neerleggen, ofwel in afgeslankte vorm met activiteiten in Nederland vervolgen. Men heeft voor het laatste gekozen en daarbij tegelijkertijd besloten de organisatie van de arbeid anders in te richten. Het bedrijf heeft te maken met hoogwaardige produkten en met kritische klanten. De organisatieverandering beoogde met name de kwaliteit van het produkt te verbeteren en de doorlooptijden te verkorten. Dit is ruimschoots gelukt. De lange lijnen voor enerzijds colberts en anderzijds pantalons zijn als volgt opgedeeld in modules:



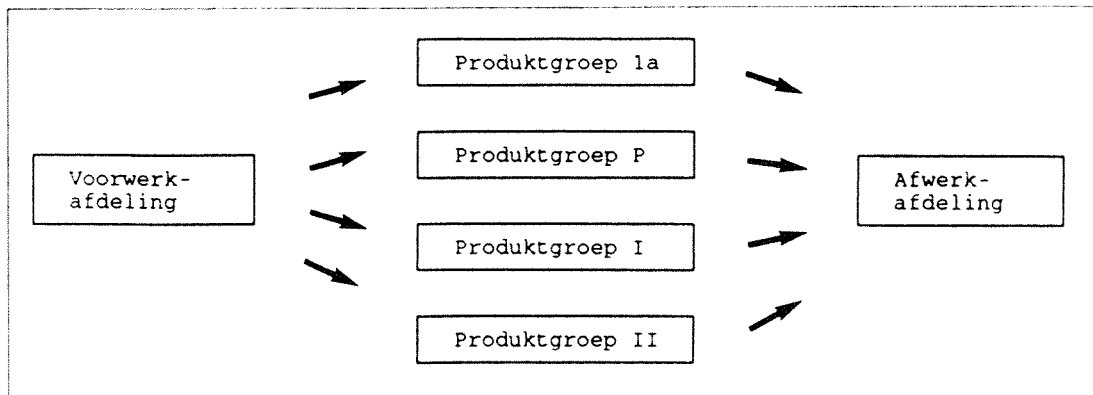
Figuur 3: Nieuwe bewerkingsstructuur Herenbovenkleding

Uit de figuur blijkt dat de persafdeling eveneens geparallelliseerd is naar de twee hoofdprodukten.

Bedrijf 'Bedrijfskleding': parallellisatie met produktgroepen

Dit bedrijf heeft net als het vorige bedrijf besloten een groot deel – betreffende de grote series – van de produktie uit te besteden aan de loonconfectie. De produktie van kleine series heeft het bedrijf in eigen huis gehouden om dicht op de markt te kunnen opereren. Daarbij is het produktenpakket in vie-

ren opgedeeld. Binnen de produktgroepen kan het bedrijf nu flexibeler omschakelen afhankelijk van de gevraagde maatwerk.

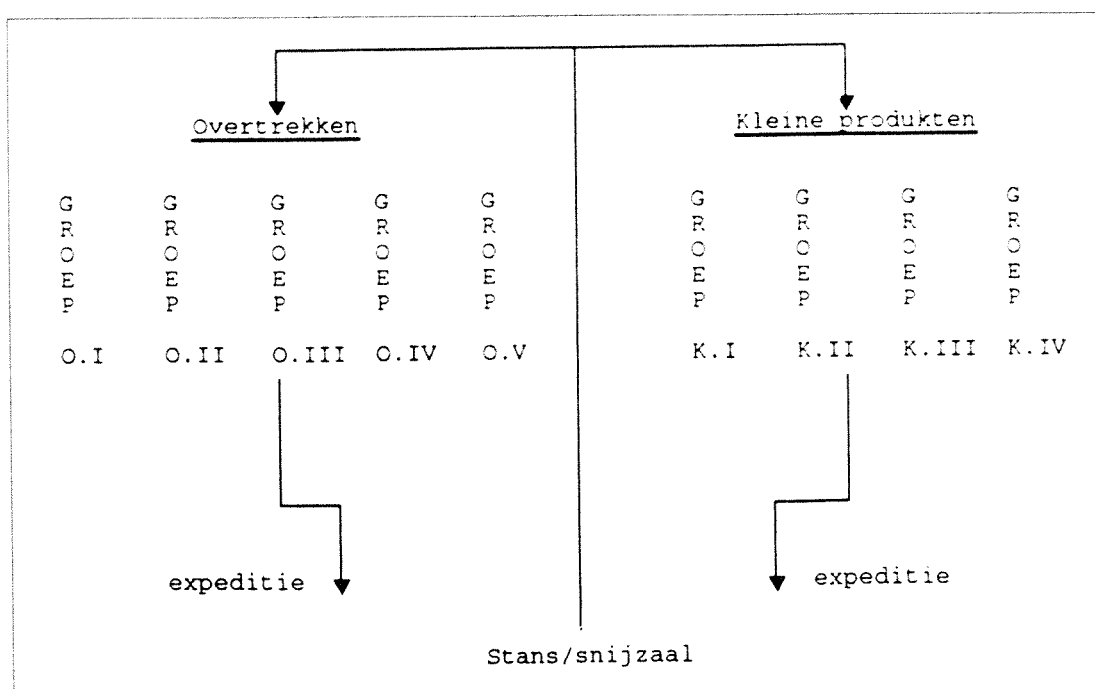


Figuur 4: Nieuwe bewerkingsstructuur bedrijfskleding

In een volgende stap zijn ook de voor- en nabewerkingsactiviteiten geïntegreerd in de produktgroepen.

Bedrijf 'Huishoudelijk textiel': parallellisatie met marktgroepen

Dit bedrijf kampte met een zeer onoverzichtelijk ingericht naaiatelier. Hoge tussenvoorraden, onduidelijke routing, slechte afstemming tussen confectie en inpak. De oorspronkelijke structuur was bewerkingsgericht. Alle kettinsteekmachines, alle stiksteekmachines, alle lock-machines, alle trensmachines, alle biesmachines bij elkaar. Het bedrijf heeft de activiteiten nu als volgt gestroomlijnd:

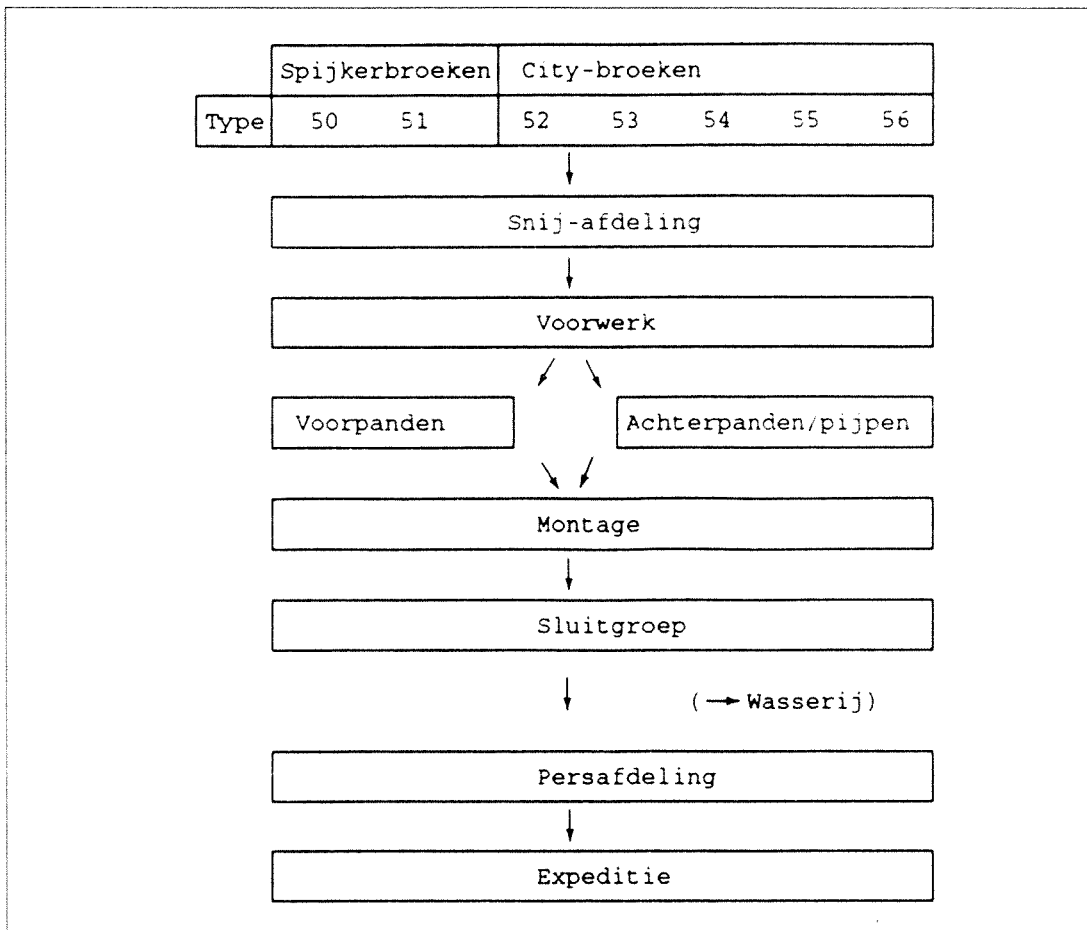


Figuur 5: Nieuwe bewerkingsstructuur Huishoudelijk textiel

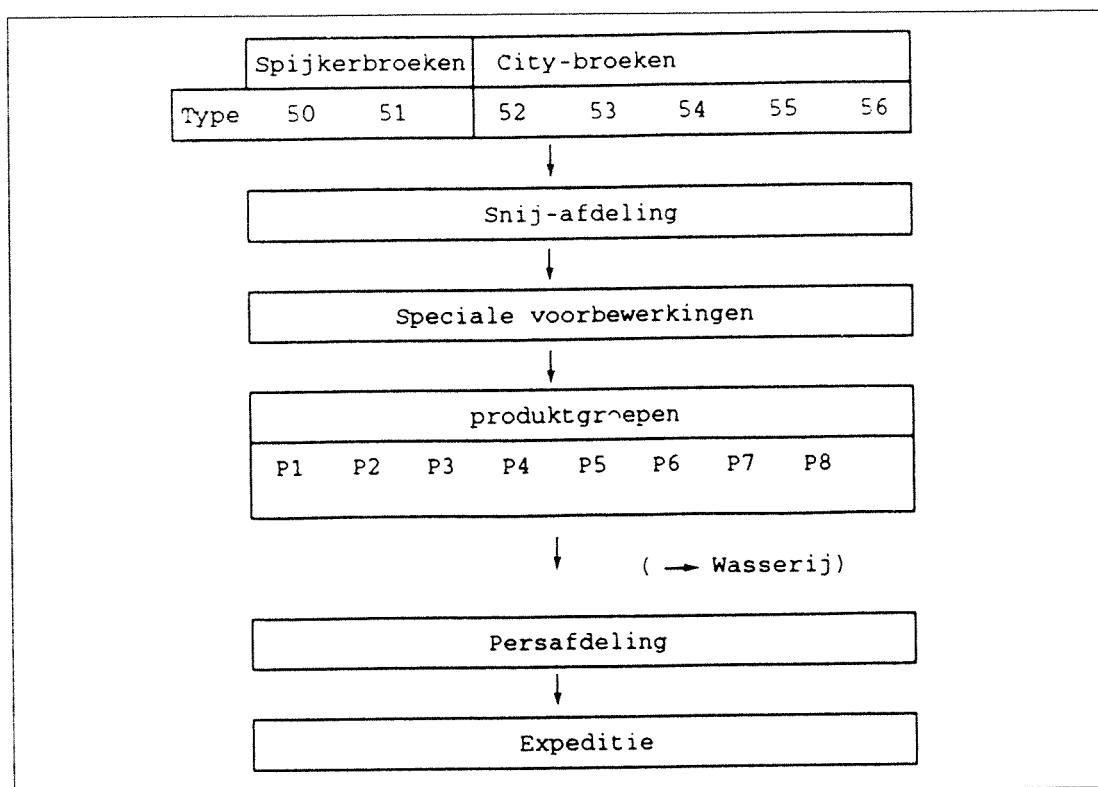
De reorganisatie is uitgemond in een parallellisatie naar twee typen producten en daarbinnen zijn marktgroepen geconstrueerd die zich in een volledig orderpakket richten op specifieke klanten.

Bedrijf 'Broeken': parallellisatie met produktgroepen

Dit bedrijf werd geconfronteerd met steeds stringenter levertermijnen. Producten gingen schoksgewijs door de naaizaal. Spoedorders verstoorden de reguliere produktvoortgang. Kwaliteitsproblemen werden laat opgespoord. Het management heeft vervolgens besloten de organisatie van de productie een kwartslag te draaien. In plaats van een oriëntatie naar bewerkingsfase volgde er nu een oriëntatie in de produktrichting. Naast elkaar werken er nu acht produktgroepen die de bewerkingen van het 'voorwerk' tot en met het 'sluiten' compleet voor hun rekening nemen.



Figuur 6: Nieuwe bewerkingsstructuur Broeken



4. Effecten in termen van kwaliteit van de arbeid en kwaliteit van de organisatie

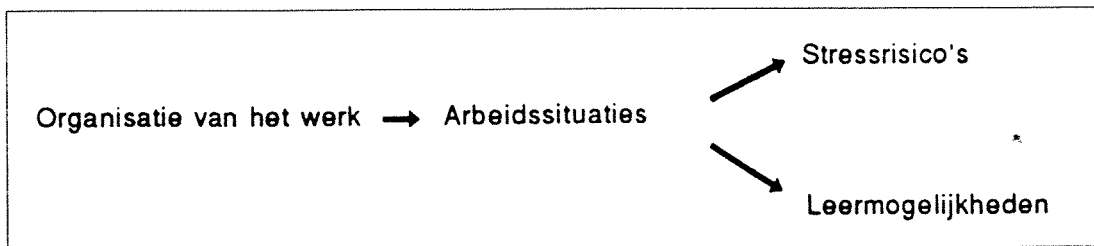
In deze paragraaf gaan we in op de effecten van de in de vorige paragraaf geschetste organisatieveranderingen op het gebied van de kwaliteit van de arbeid en de kwaliteit van de organisatie.

4.1 Kwaliteit van de arbeid: welzijnscondities en WEBA-methodiek

Binnen kwaliteit van de arbeid hanteren we de gebruikelijke driedeling naar risico's en kansen op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn. In dit onderzoek hebben we ons beperkt tot de welzijnscondities. Daarvoor volgen we de WEBA-methodiek (Projectgroep WEBA, 1989; Peeters en Middendorp, 1993). We geven allereerst ter verduidelijking een exposé over deze methodiek.

De theoretische gedachtengang van de WEBA-methodiek

De WEBA (Welzijn Bij de Arbeid) is in 1989 ontwikkeld naar aanleiding van de operationalisatie van het welzijnsartikel in de Arbeidsomstandighedenwet. In de methodiek is een aantal zowel theoretische als praktische keuzes gemaakt ten aanzien van het beschrijven, beoordelen (en eventueel verbeteren) van welzijnscondities in functies. De theoretische keuzes zijn in een notepad in de volgende figuur aan te geven:

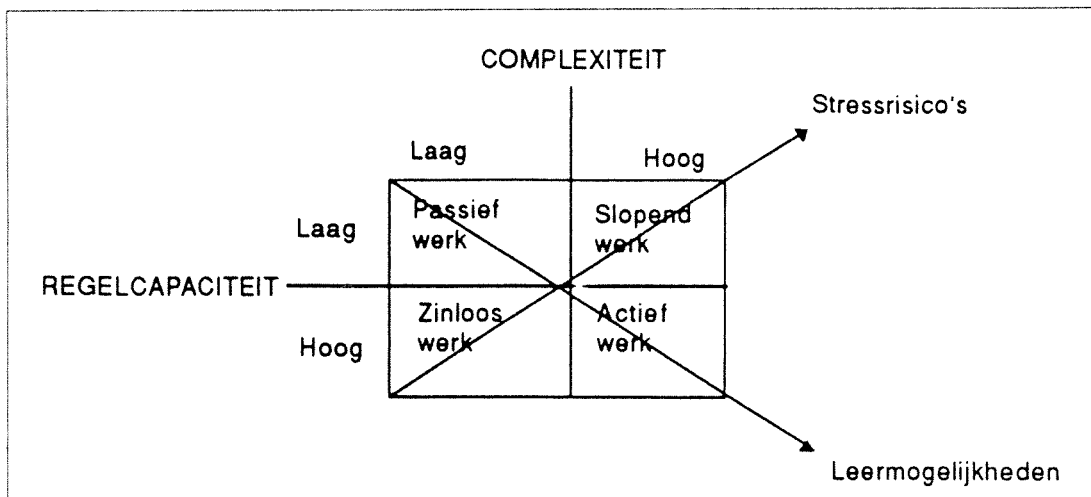


Figuur 7: Welzijnsrisico's en structuren van arbeidsdeling

Welzijn is geen uitvloeisel van de arbeidsplaats maar van de arbeidsorganisatie (structuur van de arbeidsdeling). Welzijnsrisico's (aanwezigheid van stressrisico's en afwezigheid van leermogelijkheden) worden herleid tot structurele oorzaken. Door deze benadering kan de methodiek rechtstreeks aanwijzingen voor eventueel noodzakelijk geachte verbeteringen aanreiken. Welzijn bij de arbeid heeft betrekking op twee aspecten.

- het voorkomen van *stressrisico's*, mensen mogen niet overspannen worden van hun werk;
- het bevorderen van *leermogelijkheden*, mensen moeten zich kunnen ontwikkelen in hun werk.

Onderstaand denkmodel geeft aan hoe condities in de organisatie van de arbeid (vastgelegd in een bepaalde structuur van de arbeidsdeling) van invloed zijn op enerzijds stressrisico's en anderzijds leermogelijkheden in het werk.



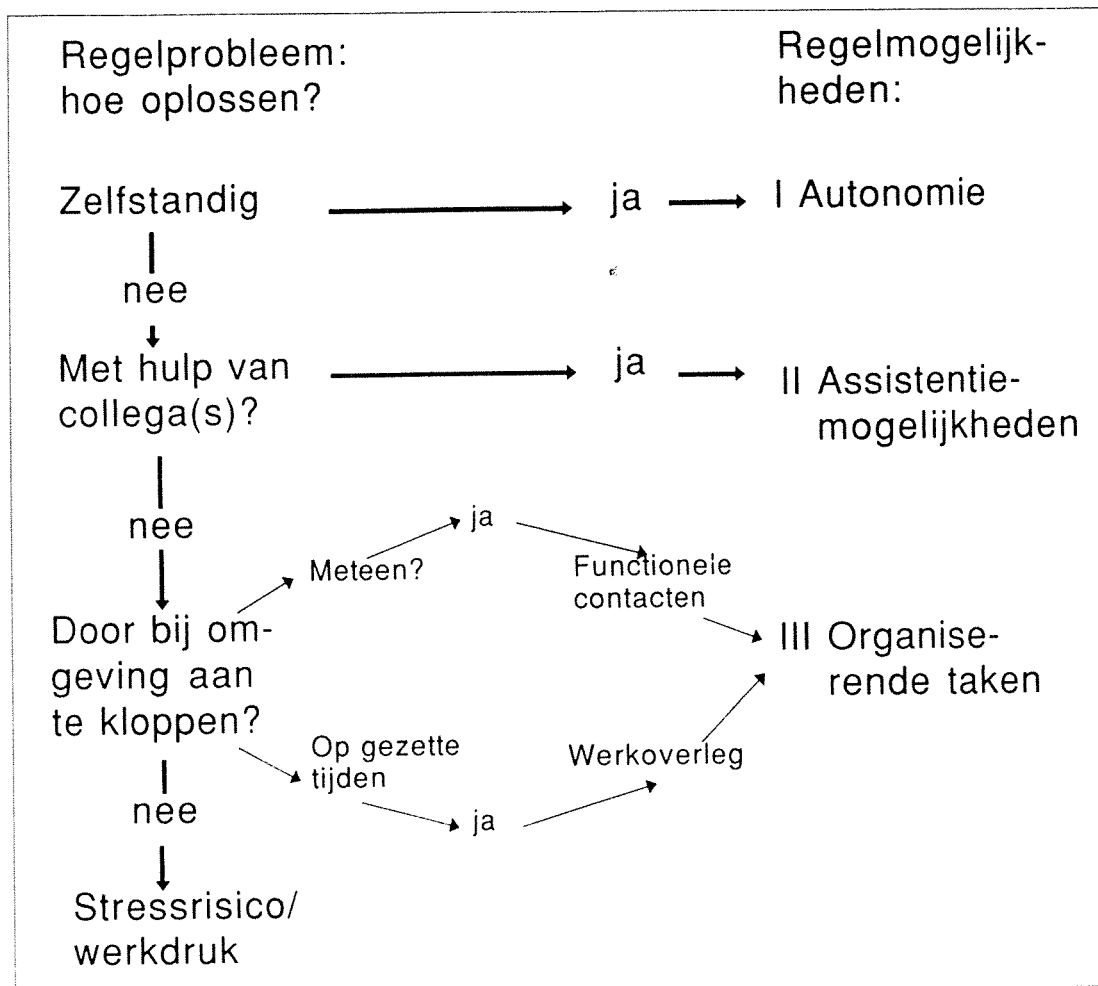
Figuur 8: Typologie van arbeidssituaties en de relatie met stressrisico's en leermogelijkheden (vrij naar Karasek, 1989; De Sitter, 1987; Christis, 1991)

Uit dit model kan de specifieke redenering afgeleid worden die WEBA volgt ten aanzien van zowel stress als leren.

Stressrisico's nemen toe als de balans tussen complexiteit van het werk (in dit geval opgevat als regelproblemen) en de regelmogelijkheden doorslaat naar één kant. Het zijn niet de problemen in het werk die stress veroor-

zaken, integendeel, het is het ontbreken van de mogelijkheden ze op te lossen hetgeen stress veroorzaakt (De Sitter).

Twee belangrijke ingrediënten in de WEBA zijn daarom de regelmogelijkheden en de regelproblemen.



Figuur 9: Het gebruik van regelmogelijkheden om regelproblemen op te lossen en daarmee stress te voorkomen

Leermogelijkheden nemen toe als zowel de complexiteit (in dit geval opgevat als de functiesamenstelling) als de regelmogelijkheden in voldoende mate aanwezig zijn. Mensen leren in hun werk indien ze beschikken over een volledige en daarmee complexe functie met adequate regelmogelijkheden. Een volledige functie bevat verschillende, maar onderling samenhangende taken.

Het derde ingrediënt in de WEBA is daarom de *functiesamenstelling*. WEBA inventariseert of er naast uitvoerende ook voorbereidende en/of ondersteunende taken aanwezig zijn.

De praktische uitwerking van de WEBA-methodiek

De WEBA heeft deze welzijnstheoretische gedachten praktisch vertaald. De

methodiek bestaat feitelijk uit een handleiding die elke gebruiker uitlegt wat te doen bij de beschrijving (A), beoordeling (B) en verbetering (C) van functies. Per fase dient het volgende gedaan te worden:

a. Beschrijving van de functie

Informatie dient verzameld te worden ten aanzien van

- de *functiesamenstelling*, dat wil zeggen de aan- of afwezigheid van uitvoerende, voorbereidende en ondersteunende taken in de functie;
- de *regelmogelijkheden*, onder te verdelen naar autonomie, assistentiemogelijkheden en organiserende taken;
- de *regelproblemen*: de storingen, variaties en onverwachte gebeurtenissen die regelen vereisen.

b. Beoordeling van de functie

De WEBA-methodiek bevat zeven vragen waarmee iedere functie op zijn welzijnsgehalte kan worden getaxeerd. Grotendeels volgen ze rechtstreeks uit de theoretische gedachtengang, voor een ander deel vloeien ze voort uit specifieke bepalingen in de Arbeidsomstandighedenwet. De vragen luiden als volgt:

- Is de functie een volledige functie, dat wil zeggen bestaat ze uit een logisch samenhangend geheel van voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken?
- Bevat de functie voldoende zelfstandigheid, dat wil zeggen autonomie ten aanzien van tempo, methode, volgorde en werkplek/omstandigheden?
- Bevat de functie voldoende assistentiemogelijkheden?
- Bevat de functie voldoende organiserende taken, dat wil zeggen functionele contacten of vormen van overleg?
- Bevat de functie een evenwichtige verdeling van gemakkelijke en moeilijke taken?
- Bevat de functie voldoende niet-kortcyclische taken?
- Wordt er voldoende informatie verstrekt over doel en resultaten van het werk?

c. Verbetering van de functie

Op basis van de beoordeling kan er besloten worden functies te verbeteren. De WEBA onderscheidt drie maatregelen:

- aanpassingsmaatregelen, de meest urgente regelproblemen worden rechtstreeks aangepakt;
- verbeteringsmaatregelen, taken en verantwoordelijkheden worden binnen de produktie-organisatie herschikt;
- vernieuwingsmaatregelen, de produktie-organisatie dient geherstructureerd te worden alvorens taken en regelmogelijkheden te kunnen integreren.

Met name bij de laatste twee typen maatregelen is het belangrijk de verbetering van de kwaliteit van de arbeid te koppelen aan een verbetering van de kwaliteit van de organisatie. Functies kunnen weliswaar partieel worden beoordeeld, echter alleen integraal worden ontworpen (Hoevenaars, 1991; Groep Sociotechniek, 1986; Pot e.a., 1991). Bovendien dienen er vaak begeleidende maatregelen in de sfeer van de contractuele verhouding getroffen te worden. Als de inhoud van het werk verandert dienen beloning, opleiding en begeleiding daarop aangepast te worden. Voor een discussie over de betekenis van dit aandachtsveld (elders ook aangeduid met 'werkgelegenheidsverhouding' of 'employment relationship') zie Huiskamp (1992).

De resultaten uit het onderzoek

In het onderzoek in de vier bedrijven in de confectie-industrie hebben we ons beperkt tot een WEBA-beoordeling op basis van de vier volgende voorname vragen:

- de volledigheid;
- autonomie;
- ondersteuningsmogelijkheden;
- organiserende taken.

Dit zijn de vragen die rechtstreeks verwijzen naar de arbeidsverdeling van uitvoerende, voorbereidende, ondersteunende en regelende taken. Organisaties bestaan qua activiteiten uit niets anders dan de groepering en koppeling van deze taken in bedrijfsfuncties (structurele arbeidsdeling), verdeling van taken tussen mensen en machines (technische arbeidsdeling) en verdeling ervan tussen mensen onderling (operationele arbeidsdeling).

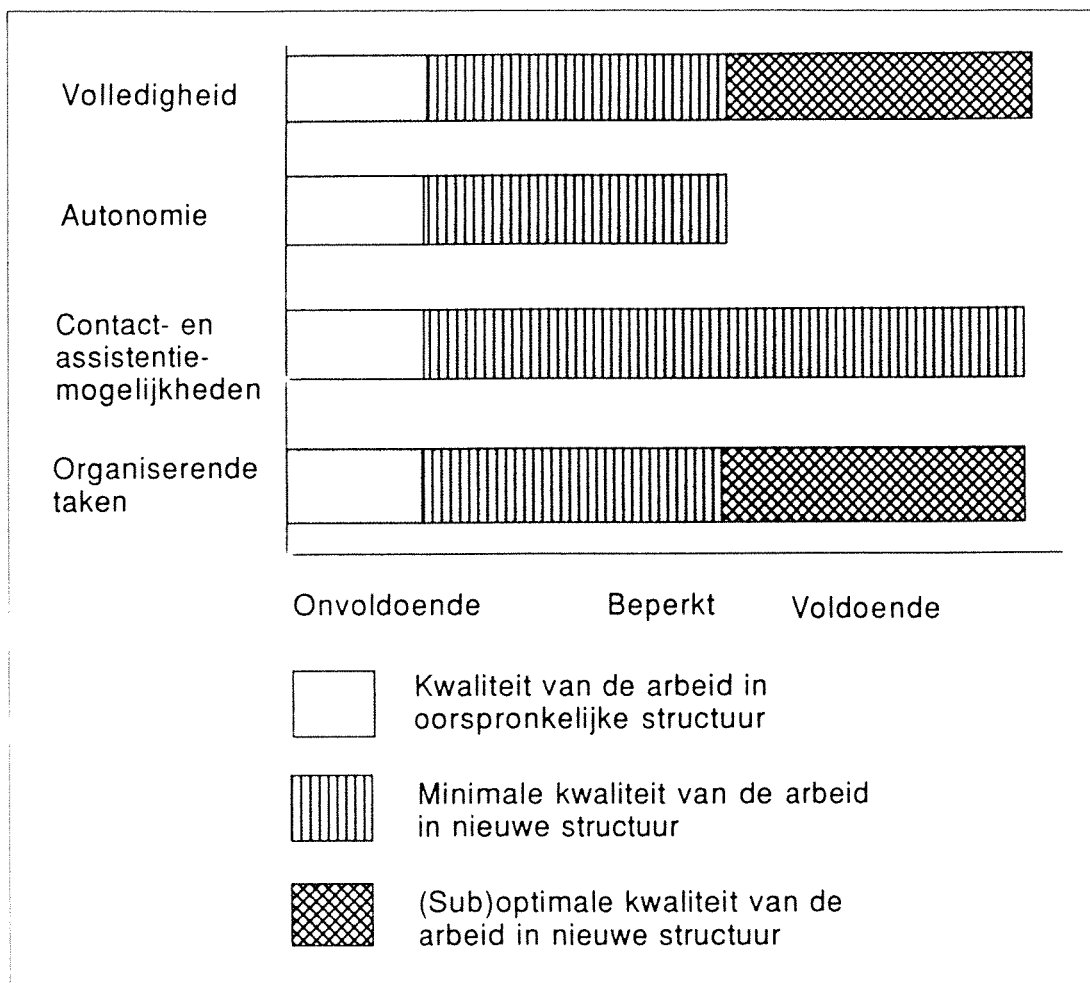
Voor de analyse in het onderzoek in de confectie is een gemodificeerde WEBA gebruikt. Deze modificatie heeft plaatsgevonden op basis van met name het specifieke karakter van de confectie en het werk dat daar verricht wordt. Hoe meer het kernmodel van de WEBA op een specifieke werksoort kan worden toegespitst hoe bruikbaar de methodiek wordt.

Samenvattend betekent deze operationalisatie voor de confectie dat de kwaliteit van de arbeid toeneemt naarmate modinettes:

- meer (samenhangende) machines bedienen;
- meer indirecte (samenhangende) taken gaan verrichten;
- meer regelcapaciteit (i.c. autonomie, assistentiemogelijkheden en organiserende taken) bezitten om problemen op te lossen.

Zoals aan het eind van hoofdstuk 2 al is opgemerkt is de belevingskant niet in de beoordeling meegenomen. Onderzoek in Duitse confectiebedrijven bevestigt dat tevredenheidsaspecten geen criterium voor arbeidsbeleid kunnen vormen. Mening van naaisters veranderen namelijk mee met organisatieveranderingen richting groepswork. Zowel in de oude als de nieuwe arbeidsituatie bleek een ruime meerderheid zich thuis te voelen.

Het volgende (over de vier bedrijven gegeneraliseerde) welzijnsprofiel weer- spiegelt de verbeteringen in arbeidsinhoud voor de modinettes:



Figuur 10: Verbeteringen in de kwaliteit van de arbeid

De figuur geeft de minimale en maximale opties van het groepswork in de vier bedrijven weer. Het profiel kan als volgt worden toegelicht:

- de *volledigheid* van de functie neemt in de vier bedrijven beduidend toe, enerzijds vanwege de overgang van het mono- naar het multiskilled werken (het uitvoerend deel) en anderzijds vanwege de toename aan indirecte taken als kwaliteitscontrole, planning, logistiek en onderhoud in het pakket (het voorbereidend en ondersteunend deel). De vakmatige leer- en ontwikkelingsmogelijkheden in het werk krijgen hier een enorme impuls mee. Het hoofdbestanddeel blijft echter uitvoerend werk in – nog steeds – korte cycli. Van een daadwerkelijke integratie tussen directe en indirecte taken is niet echt sprake;
- de *autonomie* in de functie ondergaat eveneens een opwaartse verbetering. Mede dank zij het teamgerichte werken kan er nu gemakkelijker in tempo en volgorde worden gevarieerd. Er worden meer problemen zelf geregeld. De werkmethode – een belangrijke variabele in het onderhouden van het

- naaiberoep – blijft voor de meeste werkzaamheden op basis van arbeidsanalyses echter strak voorgeschreven. Het blijft zodoende tijdens de korte cycli standaardwerk. Wel worden werkinstructies vaak op collega's overgedragen. Een belangrijk leeraspect blijft desondanks beperkt;
- c. de *contact- en assistentiemogelijkheden* bereiken in het groepswork een hoog niveau. De groepsleden moeten elkaar helpen en ondersteunen op verschillende gebieden. De periodieke besprekingen ondersteunen het beeld dat de modinettes in een groep samenwerken. Enige beperkingen blijven tijdens het werk het hoge geluidsniveau en de vereiste concentratie bij het eigen werk (hetgeen wel snel, vanwege de korte cycli, onderbroken kan worden);
 - d. de *organiserende* taken krijgen in het groepswork meestal al vlot een voldoende omvang. Groepswork impliceert het afscheid van sec mededelingen of meldingen betreffende storingen of leegloop. De groep dient zelfstandig (eventueel via het aanspreekpunt) contact met de omgeving op te nemen. De verantwoordelijkheid daartoe wordt bij de groep neergelegd. Eens te meer blijkt de belangrijke functie van een goed draaiend werkoverleg. Het draagt bij aan de bestuurlijke kwalificaties van het personeel en aan het proces van team-building.

Het werken in groepen verandert het domein van kwalificatievereisten ingrijpend. Er vindt een verbreding van eenzijdig vakmatige, via veelzijdig vakmatige (beroepsmatige) richting sociaal-communicatieve en bestuurlijke kwalificaties plaats.

Er wordt van de medewerkers verlangd dat ze gaan meedenken over zaken die hun eigen oorspronkelijke werkplek overstijgen. In plaats van individuele werkplekken bestaat hun werkdomein nu uit een groepscel. Met andere woorden: in plaats van beoordeling van hun eigen werk in termen van rendementen, moet er nu meer (eind)produktgericht worden nagedacht. *Sociale* vaardigheden die meer op de voorgrond komen zijn leren luisteren, leren argumenteren, leren respecteren, elkaar ondersteunen etcetera. *Bestuurlijke* vaardigheden die meer op de voorgrond komen zijn problem solving, extern overleg, belangen afwegen etcetera.

4.2 *Kwaliteit van de organisatie*

Binnen de kwaliteit van de organisatie maken we onderscheid naar de volgende aspecten.

- *produktiviteit*: de eis van alle tijden (vergelijk de efficiency in figuur 1). Produktiviteit wijst op het kwantiteitsaspect van de produktie;
- *kwaliteitsbeheersing*: de produktkwaliteit dient goed (conform de wensen van de klant) en betrouwbaar te zijn;
- *logistieke beheersing*: het tijdsaspect van de produktie. Bedrijven moeten

tegemoet komen aan de wensen van klanten voor korte levertermijnen en betrouwbare levertijden. De eis van geringe (tussen)voorraden wordt hiermee impliciet meegenomen;

- *flexibiliteit*: het vermogen om in te spelen op veranderingen in kwalitatieve zin (variantenflexibiliteit) en in kwantitatieve zin (volumeflexibiliteit);
- *innovatievermogen*: innovativiteit heeft te maken met vernieuwing. Flexibiliteit betekent het snel kunnen veranderen. Innovatievermogen betekent het snel kunnen vernieuwen en dat is meer dan veranderen (Bolwijn en Kumpe).

Kwantitatieve cijfers inzake de kwaliteit van de organisatie zijn opgenomen in het rapport (Peeters, 1992). De volgende indicatoren zijn daarbij gebruikt.

Productiviteit	Rendementen
	Verzuim
	Verloop
	Machinebezettingsgraden
	Verhouding direct-indirect personeel
Kwaliteit	Afkeuringspercentages/materiaaluitval
	Pompwerk
Logistiek	Doorlooptijden
	Levertijdbetrouwbaarheid
	Voorraadhoogtes
Flexibiliteit	Produktvarianten
	Omsteltijden
	Pieken en dalen in productie
Innovativiteit	Nieuwe ideeën

Figuur 11: Indicatoren voor de kwaliteit van de organisatie

We lopen de verschillende outputcriteria langs en plaatsen enkele algemene conclusies gebaseerd op gegevens uit de vier bedrijven.

Productiviteit: verschilt per indicator

De efficiency van het bedrijf gaat er met de introductie van groepswerk niet op achteruit. Rendementen gaan in sommige gevallen zelfs omhoog. De onderzochte bedrijven kwamen in het begin nog wel eens een terugslag in hun rendementen tegen. Toch blijkt men al snel de rendementen van de oude structuren te bereiken en soms zelfs te verbeteren.

Verzuim- en verlooppercentages dalen en het aantal indirecten daalt relatief op het directe personeelsbestand. In plaats van bijvoorbeeld het chasseren van orders kan het middenkader zich nu op zaken van meer verbeterende of vernieuwende aard richten.

Een negatief effect gaat in het algemeen uit van de machine-intensiteit. In groepsstructuren zijn normaal gesproken meer machines nodig. In plaats van te sturen op machinebezettingsgraden legt het bedrijf de prioriteit nu bij de doorlooptijden: de produkten moeten zo snel mogelijk de deur uit.

Kwaliteit: grosso modo beter

Op dit aspect zullen confectiebedrijven die overstappen naar groepswerk in het algemeen ook scoren, getuige de resultaten van de vier bedrijven. Gezien de ervaring bij een van de onderzochte bedrijven dient ervoor gewaakt te worden dat de vergrote vrijheid binnen de autonome groepen misbruikt wordt en leidt tot extra slordigheid.

Logistiek: rozegeur en maneschijn

Dit performance-criterium vertoont bij de vier bedrijven een excellent beeld. In feite is dit hét aspect waarmee het groepswerk voor ondernemers aan de weg timmert. Doorlooptijden dalen spectaculair, leverbetrouwbaarheden bereiken bijna maximale waarden en voorraden dalen evenredig met de doorlooptijden.

Flexibiliteit: winst niet spectaculair

De merites van het groepswerk liggen voor de vier bedrijven vooralsnog niet op het terrein van toegenomen varianten- of volumeflexibiliteit. In sommige bedrijven gaat die flexibiliteit er zelfs op achteruit vanwege een afnemende routinisering van het werk. De vraag is uiteraard of dit (negatieve) effect na verloop van tijd niet wegebt. Sommige bedrijven zien wel duidelijke winstpunten op dit gebied. Door de groepsstructuur kan er gemakkelijker, soepeler en daarmee flexibeler op varianten of andere volumes binnen het eigen bedrijf overgeschakeld worden.

Innovativiteit: lerende organisaties met slimme mensen

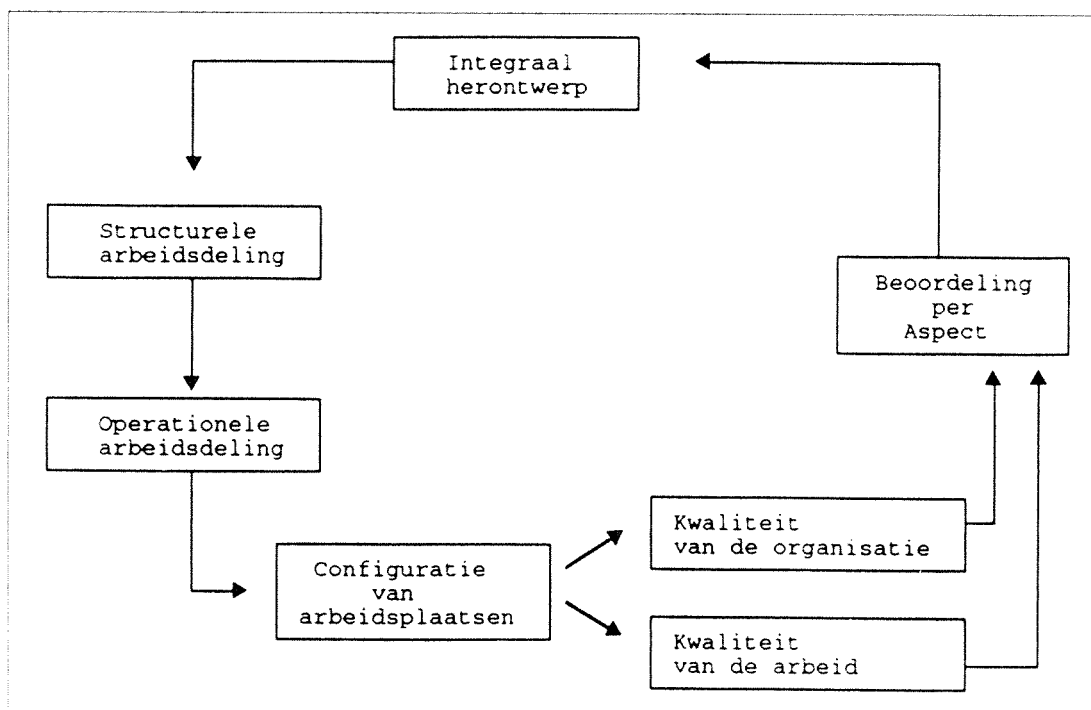
De bedrijven profiteren van de groepen, omdat deze meer in hun mars blijken te bezitten dan alleen maar 'productie draaien'. Medewerksters worden nu gestimuleerd en uitgedaagd om creatief en slim te zijn. De 'human resources' worden daarmee na vele decennia van stilstand eindelijk beter benut, zo blijkt uit de resultaten bij de vier bedrijven.

5. Epiloog

De volgende conclusies en slotopmerkingen kunnen worden geplaatst. *Structurele veranderingen* in de productieorganisatie – richting groepswerk – werpen hun vruchten af. Het zijn de ontwikkelingen op de afzetmarkt die het doorvoeren van de hier geschetste maatregelen het sterkst bevorderen. Con-

fectiebedrijven dienen in het algemeen dichter op de markt te produceren. Men kan daarom chargerend stellen dat het aan het ongeduld en het kritische modebewustzijn van de concurrent als gevolg van concurrentiële marktverhoudingen te danken is dat de welzijnscondities in de zin van arbeidsinhoud verbeterd kunnen worden. Dit geldt uiteraard onder de voorwaarde dat niet voor de volle 100% voor andere flexibiliseringsopties gekozen wordt. Zoals in de inleiding reeds opgemerkt kiezen de meeste Nederlandse bedrijven echter voor een mix. De interne flexibilisering maakt daar onderdeel van uit.

Een volgende conclusie heeft betrekking op de specifieke aanleidingen voor de organisatieveranderingen. De vier bedrijven hadden elk hun eigen redenen voor de introductie van groepswork. Kortere levertijden, kwaliteitsprodukten voor de thuishmarkt, produktflexibiliteit, overzichtelijkere layout etcetera. De aanleidingen mogen dan verschillen, voor de uiteindelijke maatregelen maakt dat niet uit. De ingreep vond in alle gevallen in de (operationele en structurele) verdeling van het werk plaats. De bij het herontwerp betrokkenen houden in dat proces de relevante beleidsaspecten simultaan in de gaten. Dat is dé essentie van het integraal ontwerpen.



Figuur 12: Partieel beoordelen en integraal ontwerpen (naar De Sitter)

De operationele arbeidsdeling verwijst naar beslissingen inzake de techniek en de arbeidsorganisatie (cfr. verbeteringsmaatregelen in de WEBA); de structurele arbeidsdeling is verbonden met de productieorganisatie/architectuur van het bedrijf (cfr. vernieuwingsmaatregelen in de WEBA).

Een algemene conclusie volgens deze integrale ontwerpfilosofie is dan ook dat voorkomen moet worden dat er aparte functionarissen aparte plannen voor functieverbetering bedenken terwijl – bij wijze van spreken – in de ka-

mer er tegenover andere mensen zich suf zitten te piekeren over hoe de voorraden weggewerkt kunnen worden. Effectiever en efficiënter is het om de verschillende beleidskaders rond de tafel te groeperen en daar tot voor iedereen acceptabele veranderingsvoorstellen te komen. Met de WEBA-methode in handen moet het aspect welzijn geïntegreerd kunnen worden in het bedrijfsspel van analyse en verbetering.

Een belangrijke resterende vraag is 'hoe het staat met de verbreiding van deze nieuwe produktieconcepten'? De vier bedrijven uit het hier besproken onderzoek kunnen vooralsnog namelijk als pioniers beschouwd worden. Buiten kijf staat dat veel bedrijven nog steeds de kat uit de boom kijken. Van belang is de ervaringen van de innovatieve bedrijven meer bekendheid te geven in de branche. Via voorlichting, seminars, specifieke opleidingen op verschillende niveaus (management, middenkader en produktiepersoneel) kunnen veel bedrijven over de streep getrokken worden (Peeters & Dhondt, 1993). In een vervolgproject (Dhondt & Peeters, 1993) proberen we middels een trendstudie meer zicht te krijgen op de populariteit van nieuwe produktieconcepten.

We proberen dan ook meer grip te krijgen op alternatieve strategieën gebaseerd op Japanse organisatiedenkenbeelden. Ook in de confectie-industrie lijken Japanse methoden van produceren (verwant met het Lean Production-concept, zie Alders (1993)) namelijk steeds meer in zwang te komen. Single-garment production. Just In Time, Zero Stock, Keep Goods Flow: het zijn in de bedrijfstak inmiddels wijd verbreide adagia. De combinatie van een rigide, gestandaardiseerde wijze van produceren (uitmondend in geringe autonomie) met een gedisciplineerde arbeidsverhouding met 'incentives' op het gebied van groepsbeloning en 'peer-control' maakt dat niet elk teamwork-concept per definitie positief uitpakt. De WEBA is in principe een geschikt instrument om vroegtijdig risico's voor stress of werkdruk op te sporen. Daarmee moeten bij de invoering van groepswerk eventueel optredende negatieve effecten in de zin van arbeidsintensivering of werkdruk ook voorkomen kunnen worden. Anders neemt het welzijn ondanks de gunstig gestemde consumentenmarkt, toch weer af.

Noten

1. Hieronder vallen ook de Nederlandse bedrijven die zelfstandig in het buitenland opereren.
2. De illegale tewerkstelling dreigt de laatste jaren het legale circuit te overvleugelen. De illegale produktie wordt verricht in kleine ateliers (ook aangeduid met sweatshops) onder slechte arbeidsomstandigheden en zonder inachtneming van wettelijke regelingen betreffende sociale verzekeringen en belastingen.

Literatuur

- Alders, B., Lean production. Is er sprake van een Westeuropees perspectief? *M&O Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid* (47), 1993 (1).
- Bolwijn, P., en T. Kumpe, Wat komt na flexibiliteit? De industrie in de jaren negentig. *M&O Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid* (43), 1989 (2).
- Christis, J., Sociotechniek en de Arbo-wet. Geestelijke gezondheid op de werkplek. In: POST-groep, *Onderweg naar nieuwe kantoren en fabrieken*. Kluwer, Deventer 1991.
- Dhondt, S., en M. Peeters, *Vragenlijst Productieconcepten en Personeelsbeleid Confectie*, FORCE-project, NIPG-TNO, Leiden 1993.
- Fenecon (Vereniging van Confectie- en tricotageondernemingen), *Kijken naar de toekomst*, Amsterdam, s.a.
- Groep Sociotechniek, *Het flexibele bedrijf. Integrale aanpak van flexibiliteit, beheersbaarheid, kwaliteit van de arbeid en produktieautomatisering*. Kluwer, Deventer 1986.
- Hoevenaars, A.M., Kwaliteit van werk en organisatie in produktieorganisaties. Een pleidooi voor het stroomlijnen van de produktiestructuur. *M&O Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid* (45), 1991 (2).
- Huiskamp, M.J., Arbeidsverhoudingen en sociotechniek: een nieuwe benadering. *M&O Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid* (46), 1992 (6).
- Karasek, R., Control in the workplace and its health-related aspects. In: S. Sauter, G. Cooper (red.), *Job control and worker health*, Chichester 1989.
- Mensink, L.J., Hele-taakgroepen: een geavanceerd systeem van arbeid en organisatie. *M&O Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid* (43), 1989 (4).
- Peeters, M., F.D. Pot m.m.v. N. Delleman, *Nieuwe produktiemethoden voor de kledingindustrie. Een verkennend onderzoek naar de mogelijkheden van integratie van het aspect kwaliteit van de arbeid in een integraal (her)ontwerp*. Directoraat-Generaal van de Arbeid, Den Haag (S117) 1991.
- Peeters, M., *Groepswerk in de confectie. Beschrijving en analyse van vier bedrijven met een aangepaste productie- en arbeidsorganisatie*. Directoraat-Generaal van de Arbeid, Den Haag (S156) 1992.
- Peeters, M., en S. Dhondt, *Workshop 'Teamwork and new opportunities for women (NOW) in the Dutch clothing industry'*, 10, 11, 12 december, Report, NIPG-TNO, Leiden 1993.
- Peeters, M., en J. Middendorp, *Handleiding WEBA*, NIPG-TNO/NIA, Leiden/Amsterdam 1993.
- Pot, F.D., M. Peeters, P. van Amelsvoort, J. Middendorp, *Functieverbetering en integraal ontwerpen*. Directoraat-Generaal van de Arbeid, Den Haag (S112) 1991.
- Projectgroep WEBA, *Functieverbetering en organisatie van de arbeid. Welzijn bij de arbeid (WEBA) gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde*. Directoraat-Generaal van de Arbeid, Den Haag (S71) 1989.
- Sitter, L.U. de, *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Kluwer, Deventer 1987.