

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	9
<b>Inleiding</b>	11
Hoofdstuk 1.	
<b>Arbeidsdeling: wat is dat?</b>	17
1. Het begrip arbeidsdeling	22
2. Gevolgen van een verregaande arbeidsdeling	24
Hoofdstuk 2.	
<b>De omgeving in beweging</b>	29
1. De afzetmarkt	31
2. De arbeidsmarkt	35
3. De technologiemarkt	41
Hoofdstuk 3.	
<b>Organisatorische innovatie</b>	43
1. Twee organisatiemodellen	45
▪ Het bureaucratische model	45
▪ Het flexibele model	48
2. Achterliggende theorie van de flexibele organisatie	50
3. Het flexibele arrangement	53
▪ De macrostructuur	53
▪ De netwerkkorganisatie	56

4.	Werken met teams	60
	▪ Ontwerpprincipes voor effectief teamwerk	60
	▪ Ontwikkeling van teams	72
	▪ Groepsdynamische aspecten	79

Hoofdstuk 4.

	<b>Sociale innovatie</b>	83
1.	Kwaliteit van de arbeid: op zoek naar een definitie	85
	▪ De arbeidsinhoud	86
	▪ De arbeidsomstandigheden	93
	▪ De arbeidsvoorwaarden	96
	▪ De arbeidsverhoudingen	102
	▪ De samenhang van de 4 A's	103
2.	Metten is weten! Tools voor het meten van de kwaliteit van de arbeid	104
	▪ Knipperlichten	105
	▪ Vragenlijsten	105
	▪ Checklists	109
3.	Plantmatig werken aan de kwaliteit van de arbeid	110
4.	Tools voor het meten en verbeteren van de arbeidsinhoud	113
	▪ Ziekteverzuim als knipperlicht	113
	▪ Vragenlijst ter beoordeling van de arbeidsinhoud	117
	▪ Checklists ter beoordeling van de arbeidsinhoud	119
	▪ Maatregelen ter verbetering van de arbeidsinhoud	122
5.	Tools voor het meten en verbeteren van de arbeidsomstandigheden	124
	▪ Arbeidsongevallen en beroepsziekten als knipperlicht	124
	▪ Vragenlijst ter beoordeling van de arbeidsomstandigheden	129
	▪ Checklist ter beoordeling van arbeidsomstandigheden	130
	▪ Maatregelen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden	135
6.	Tools voor het meten en verbeteren van de arbeidsvoorwaarden	136
	▪ De sociale balans als knipperlicht	137
	▪ Vragenlijst ter beoordeling van de arbeidsvoorwaarden	140
	▪ Checklist ter beoordeling van de arbeidsvoorwaarden	140
	▪ Maatregelen ter verbetering van de arbeidsvoorwaarden	144
7.	Tools voor het meten en verbeteren van de arbeidsverhoudingen	147
	▪ Vragenlijst ter beoordeling van de arbeidsverhoudingen	148
	▪ Checklist ter beoordeling van de arbeidsverhoudingen	148
	▪ Maatregelen ter verbetering van de arbeidsverhoudingen	149

Hoofdstuk 5.	
<b>De aanpak van het veranderingsproces: integraal veranderen</b>	153
1. Basiskeuzes	159
2. De fasering van organisatieverandering	164
▪ Fase 1: Belichten	165
▪ Fase 2: Richten	168
▪ Fase 3: Inrichten	173
▪ Fase 4: Verrichten	180
3. Cultuurbeïnvloeding	184
4. Systemen in organisaties	191
<b>Aanbevolen literatuur</b>	199
<b>Over de auteurs</b>	203



# Voorwoord

Meer mensen aan het werk krijgen. Dat is een van de doelstellingen van deze Vlaamse regering. Dit vergt een aanpak op diverse fronten. Werkbaar werk is daar een belangrijk onderdeel van. Een sociaal-economische cultuur, waarin zoveel mogelijk productiviteit, energie en creativiteit worden geput uit mensen in de middelste leeftijdsklasse, terwijl velen boven de 50 (moeten) afhaken of uittreden is in het licht van de komende demografische evolutie niet langer houdbaar. Meer en betere jobs zijn daarom doelstellingen die hand in hand gaan.

De sleutel om te werken aan de werkbaarheid van de jobs ligt in de wijze waarop het werk in ondernemingen wordt georganiseerd, in de arbeidsorganisatie. Vandaar dat ik pleit voor het inzetten op sociale innovatie. Innovatie die de mens centraal stelt in de wijze waarop het werk in de ondernemingen wordt georganiseerd. Tot nog toe werd in Vlaanderen amper gesproken over sociale innovatie. Sociale innovatie houdt rekening met wat mensen kunnen en kennen, met de mogelijkheden die in elke werknemer aanwezig zijn. In dit handboek wordt gepleit voor een manier van werken die mensen ruimte geeft om te leren van en door hun werk. Een manier van werken die mensen de ruimte geeft om zelf hun kennis met anderen te delen en te gebruiken ten voordele van het bedrijf.

Ingrijpen in arbeidsorganisatie is fundamenteel. De uitdaging ligt in het overtuigen van bedrijven dat sociale innovaties even belangrijk zijn als de klassieke proces- en productinnovaties. Bedrijven moeten keuzes maken. We moeten aantonen dat het inzetten op sociale innovatie de competitiviteit van de ondernemingen verhoogt. We moeten duidelijk maken dat anders werken loont.

Hiertoe werd begin 2006 in het kader van het 'meerbanenplan' een ESF-oproep gelanceerd die resulteerde in 12 pilootprojecten rond innovatieve arbeidsorganisatie met het oog op het verhogen van de werkbaarheid. Deze piloot-

projecten vertegenwoordigen een staalkaart van het ondernemingslandschap: zowel profit- als non profit-organisaties, zowel industrie als dienstenbedrijven, zowel grote bedrijven als KMO's.

Tegelijkertijd werd in het kader van 'Vlaanderen in actie' de taskforce 'Flanders Synergy, innovatie van werk en organisatie' in het leven geroepen. Deze taskforce kwam in de loop van januari 2007 tot april 2008 vijfmaal samen en bestond uit betrokkenen vanuit de overheid, de sociale partners, de bedrijfs-wereld en de academische wereld.

Aan de academische experts die de taskforce hebben begeleid, werd gevraagd om naast de redactie van de twaalf projectbeschrijvingen en van een beleids-tekst ook een praktisch handboek te maken. Dit handboek heeft u net openge-slagen. Het gaat in op een aantal evoluties op de arbeids- en afzetmarkt en tracht de implicaties ervan te duiden. Aangegeven wordt dat ondernemingen keuzes kunnen en moeten maken in de wijze waarop zij hun productieproces-sen organiseren tot arbeidsplaatsen. Er wordt beargumenteerd dat het voor werknemers inderdaad belangrijk is om betekenisvolle en werkbare jobs uit te oefenen.

Het handboek is bijzonder omdat het aantoonde dat productieprocessen met werkbare jobs tegelijkertijd performante processen zijn. Er moet niet gekozen worden tussen economische en sociale doelstellingen. Sociale innovatie is anders organiseren en dat leidt tot beter werken en betere ondernemingspresta-ties, en vice versa. In dit handboek worden daarom instrumenten aangereikt voor de analyse, het herontwerp en de verandering van werk en organisatie. Daarbij is gestreefd naar een werkbaar handboek: een handboek dat theorie aanreikt maar vooral een doeboek is.

De weg die het afgelopen anderhalf jaar in Vlaanderen werd afgelegd om socia-le innovatie op de agenda te plaatsen en het belang van werkbaar werk te be-nadrukken, is slechts een beginpunt. Naast een reeks nieuwe ESF-projecten die medio 2008 van start zullen gaan, is het van belang dat het netwerk dat via de taskforce rond dit thema is ontstaan verder kan worden uitgebouwd tot een volwaardige kennispool. De aanwezige kennis en ervaringen met sociale inno-vatie zullen blijvend gedeeld moeten worden, zodat steeds meer arbeidsmarkt-spelers overtuigd kunnen raken dat sociale innovatie bijdraagt tot werkbaar werk en dat dit de ondernemingen ook economisch sterker maakt.

Ik wens u alvast veel leesplezier met dit handboek.

FRANK VANDENBROUCKE

# Inleiding

*Anders organiseren!* Geen goeroe, geen managementboek of het is de kreet die luid weerklinkt. Je zou haast gaan denken dat de werknemers die het moeten aanhoren er euforisch van worden. Want mensen veranderen graag. Ze veranderen van look, van politieke voorkeur, favoriete zender en van partner alsof het een lieve lust is. Het kan dus bijna niet anders dan dat ze glunderen bij zoveel organisatieverandering. Maar misschien is dat te voortvarend geredeneerd. Wie zijn oor te luisteren legt bij zij die de organisatieveranderingen moeten doorvoeren, krijgt een ander verhaal te horen. *Anders organiseren* is knap lastig. Eens binnen de muren van organisaties zijn mensen minder veranderbereid, zelfs veranderangstig...

Sommigen wijzen de weerbarstigen met de vinger. Anderen klagen over een gebrek aan leiderschap. Nog anderen zoeken alweer naarstig naar een nieuwe verandermethodiek. En zoals dat meestal gaat met antwoorden die voor de hand liggen, hoor je zelden dat de te veranderen organisatie misschien wel in haar eigen weg staat. Daarover ondervraagd, geven zowel veranderaars als de te veranderen personen – merkwaardig genoeg – je meteen overschot van gelijk.

Wat is dat dan toch dat *anders organiseren* zo moeilijk maakt? Wij denken dat drie redenen daaraan ten grondslag liggen. Toen organisaties in de tweede helft van de vorige eeuw het samenleven en de economie gingen domineren, hadden ze nood aan voorspelbaarheid en dus stabiliteit en onbeweeglijkheid. Generaties organisaties en mensen zijn daarin gesocialiseerd en reproduceren nu deze ooit legitieme verwachting. Ten tweede moeten we vaststellen dat in de veranderijver van het management de baten voor de werknemers niet altijd geëxpliciteerd worden, laat staan uitkomen. Tot slot moeten we vaststellen dat *anders organiseren* de machtsverhoudingen binnen organisaties grondig door-een kan schudden. Er is wellicht niets in deze samenleving zo politiek als *anders organiseren*. En nergens anders vinden we een dergelijk taboe. Immers

sommigen kunnen winnen, maar anderen kunnen verliezen en daarover wordt niet graag gepraat. Althans niet in het openbaar...

Met het schrijven van dit boek hebben we evenwel een ander relaas willen brengen. Niet dat we het bovenstaande willen ontkennen, wel integendeel. Met dit geschrijf willen we aantonen dat er desondanks een win-win situatie mogelijk is. Een synergie tussen stabiliteit en verandering, tussen organisatieperformantie en werknemersbelang, tussen innovatie van werk en organisatie. Maar om dat helder te krijgen moeten we het misschien ook eens hebben over *beter werken*.

*Beter werken!* Het is zoeken naar een goeroe, naar een managementboek dat er ook maar enige substantiële aandacht aan besteedt. Maar lang zal dat niet meer duren. De demografische situatie op de West-Europese arbeidsmarkten plaatst nu al het issue op de agenda. Door de ontgroening en de vergrijzing zal het arbeidsaanbod gevoelig krimpen. Een situatie van permanente krapte op de arbeidsmarkt dient zich aan. Krapte op de arbeidsmarkt is niet nieuw. Ook in '68 en de nadagen was het niet evident om voldoende arbeidsaanbod te vinden. Wat wel nieuw is, is dat volgens demografische prognoses, de aankomende situatie wellicht decennia gaat aanhouden. Kwaliteit van de arbeid of de nieuwe synoniemen werkbaarheid en sociale innovatie, zullen vooraan op de strategische agenda van organisatie, regio en land geplaatst worden.

Zoals een vulkaan zijn uitbarsting lang van tevoren aankondigt, zo trilt de arbeidsmarkt vandaag al. Vacatures in tal van functies en beroepen geraken maar niet ingevuld. We noemen ze knelpuntberoepen en trekken er ons niet veel van aan. Want ze geraken wel ingevuld door de nieuwe gastarbeiders uit Oost-Europa. Lang zal dat echter niet meer duren want de arbeidsmarkt trilt precies om dezelfde reden ginder nog harder dan hier. Neen, er zit niks anders op. We zullen langer moeten werken, vroegtijdige arbeidsuitstoot zal monetair zwaar afgestraft worden. We kunnen mensen smeken, motiveren en belonen of ze desnoods proberen uitpersen om meer uren te presteren tijdens hun loopbaan. Dit citroenmodel heeft echter nauwelijks kans op slagen in een situatie waarin de werknemer het voor het zeggen heeft. Bovendien wijzen data, die verder in dit boek aan bod komen, erop dat de wijze waarop het werk vandaag georganiseerd wordt werknemers psychisch en lichamelijk niet eens in staat stelt om langer te presteren. We zullen dus moeten zoeken naar modellen die werkbaar werk onderscheiden van onwerkbaar werk. We moeten tevens zoeken naar modellen die daarbij de organisatieperformantie niet op de proef stellen. Want in de economische ratrace kan er moeilijk gekozen worden. Er moet koers gezet worden naar meer werkbaarheid én meer performantie.



We zijn ervan overtuigd dat het kan. Niet omdat we weer een nieuw organisatie-model uitgevonden hebben. Nog minder omdat we aan de basis willen liggen van een nieuwe managementshype. Wel omdat we wereldwijd tal van organisaties kennen die met vallen en opstaan maar vooral met duurzaam succes het voortouw genomen hebben. Ook omdat er al meer dan een halve eeuw ge-sleuteld wordt aan een bedrijfskundige en sociologische theoretische onder-bouw. Organisaties zijn onze passie, mensen hun werk ons leven en daarbij ondervinden we dagelijks dat er niks zo praktisch is als een stevige theorie. We menen dat de sleutel ligt in de wijze waarop de arbeid georganiseerd wordt en zou kunnen worden.

Daarover staat weinig geschreven in de dure managementboeken. We zeggen dat niet zomaar en we staan niet alleen met deze bewering. Robert Simons, professor aan de prestigieuze Harvard Business School begint zijn *Lever of Organization Design* (2005) als volgt: *“In this book I argue that organization design is the most important determinant of success for implementing strategy in a large organization. I know that I have an uphill battle to prove my point. ... Wouldn’t my time be better spent focussing on more important (and interesting) (nvda: sic) topics – strategy, technology, and leadership? ... I won’t deny that this topic is difficult. Until I started a new elective course at Harvard Business School two years ago, graduates from our MBA program received no training on how to design an organization. And Harvard is not alone.”*

Simons zoekt de reden voor dat schuldig verzuim in de wijze waarop de busi-ness schools zelf georganiseerd zijn. Ze organiseren zichzelf via disciplinaire scheidlijnen en plaatsen zich daarbij in een organisatietraditie die al meer dan honderd jaar oud is. Een organisatietraditie die ooit omwille van produc-tiviteitsoverwegingen de logica van processen overboord gooide. De coördi-natievraagstukken die aldus ontstonden werden opgelost door procedures en regels uit te vaardigen. Toen wist men echter nog niet dat de perfecte regel niet bestaat. En ook niet dat een imperfecte regel alleen kan bijgeregeld wor-den door een al even imperfecte regel. Vandaag ondervinden we voortdurend aan den lijve hoe verstikkend, hoe ineffectief en hoe onwerkbaar de bureaucra-tische manier van organiseren is. En toch raast die bureaucratische organisa-tievorm maar door.

Wij willen dus een alternatief aanbieden door organisaties voor te stellen om te kantelen. Om opnieuw de logica van de processen op te zoeken, om te ont-regelen en te decentraliseren. We voorspellen dergelijke organisaties een per-formante toekomst. We weten nu al dat deze organisaties niet zullen lijden onder vervroegde uitstroom door ziekte, burn-out of een gebrek aan betrok-

kenheid. We geven het op een briefje: dergelijke organisaties worden door hun werknemers naar boven gestouwd in de polls van de aantrekkelijkste werkgever. En om het plaatje helemaal af te krijgen, durven we stellen dat binnen dergelijke organisaties werknemers wel degelijk graag veranderen...

Met dat voorstel schrijven we ons in in de brede beweging die vandaag door (vooral Noord-) Europa en Canada raast onder de noemer **sociale innovatie**. De innovatiedrang en -dwang die de hedendaagse economie kenmerkt, kreeg eerst een louter technologische invulling. Bits & bytes, plug and play. Die opvatting leek net iets te simplistisch. Vandaag spreekt men over systeeminnovatie of integrale innovatie. Men wil daarbij gezegd hebben dat nieuwe technologieën implementeren en nieuwe producten of diensten ontwerpen maar een kans op slagen hebben wanneer de organisatorische en maatschappelijk inbedding simultaan en in synergie mee in de vernieuwing betrokken worden. In sommige landen (bijvoorbeeld Canada; zie Klein & Harrison, 2007) wordt daar zeer breed invulling aan gegeven. Als het ware elke vernieuwing in organisatie en samenleving krijgt het label opgeleverd. Omdat containerbegrippen heel snel elke betekenis verliezen geven wij de voorkeur aan een veel beperktere interpretatie. Als complement van technologische en productinnovatie willen wij sociale innovatie zien als innovaties in de sfeer van de arbeidsorganisatie. Vernieuwingen in de sfeer van de wijze waarop mensen met elkaar (moeten) samenwerken en de wijze waarop hun onderlinge relaties daardoor zin en betekenis krijgen. Sociale innovatie is voor ons niet neutraal van inhoud. Het gaat dus niet zomaar over elke vernieuwing of verandering maar het gaat over vernieuwingen in de arbeidsorganisatie waardoor de samenhang van processen hersteld worden. Een hersteloperatie die tegelijkertijd het product- en technologisch innovatief vermogen van organisaties verhoogt. Sociale innovatie is een beweging binnen en buiten organisaties die de regelcapaciteit legt daar waar de noodzaak tot regelen zich stelt. Sociale innovatie verhoogt dus tegelijkertijd de werkbaarheid van de jobs.

We hopen dat we met dit handboek het hoe en waarom van de sociale innovatie theoretisch goed hebben onderbouwd. Maar we hopen nog veel meer dat de vele instrumenten, modellen en tools die we aanreiken, de veranderaar en de te veranderde houvast geven om aan de slag te gaan. Want wat we vooral willen, is dat dit handboek een doeboek wordt. Wie meteen aan de slag wil, kan de aangeboden instrumenten downloaden en toepassen op de eigen arbeidssituatie via [www.sociotechniek.be](http://www.sociotechniek.be).

De aftrap wordt gegeven door in het eerste hoofdstuk te beginnen bij het begin. We werken ons kader uit met betrekking tot de structuur van arbeids-

deling en tonen aan wat de nefaste gevolgen zijn wanneer organisaties te veel en verkeerd gaan knippen in hun processen.

Dat dit niet omgevingsneutraal is komt in het tweede hoofdstuk aan bod. We bespreken daar de verschuivingen op de afzetmarkt, de arbeidsmarkt en de technologiemarkt. Uit die bespreking komt naar voor dat de druk die op organisaties gezet wordt steeds sterker wordt. Vooral de aanstormende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn opzienbarend, zorgwekkend maar misschien ook wel kansen verstrekkend. Ons dagdagelijks contact met organisaties leert ons in ieder geval dat te weinig organisaties zich bewust zijn van de arbeidsmarktdruk en de impact die ervan zal uitgaan.

Organisaties zullen zware keuzes moeten maken en de opties waarover ze beschikken, worden in het derde hoofdstuk vergeleken. Wat ons betreft, is de keuze snel gemaakt. De huidige omgeving vraagt een flexibel arrangement waarbij het netwerkbeheer steeds centraler komt te staan. De bouwstenen van dergelijke (netwerk)organisaties zijn effectieve teams. Het hoofdstuk sluit dan ook af met ontwerpprincipes van effectieve teams.

Slaagt men erin om deze principes effectief toe te passen, dan laten de arbeidsplaatsen binnen deze teams zich goed werken. Hoe we dat weten en meten, dat komt in het vierde hoofdstuk aan bod. In dat hoofdstuk buigen we ons over de kwaliteit van de arbeid en de gloednieuwe synoniemen werkbaarheid en sociale innovatie. We bepleiten er een integrale kijk op het fenomeen en stellen een planmatige aanpak voor.

Informereren, oordelen en handelen, dat is metaforisch uitgedrukt het plan van aanpak. Hoe dat het beste uitpakt wordt in het vijfde hoofdstuk behandeld.

Het schrijven van het besluit leggen we bij onze lezer. We hopen dat er maar één besluit kan gelden. Dat we werk moeten maken van sociale innovatie en dat de blauwdruk daartoe klaarligt. En wat blijkt? Het is een model dat zich als een chiasme laat lezen...



# Arbeidsdeling: wat is dat?





## Organisaties

Een huisdokter onderzoekt en geneest patiënten. Maar hij doet veel meer dan dat. Hij bestelt ook de nodige producten, maakt de apparatuur schoon, houdt de administratie bij, leest vakliteratuur over nieuwe technieken en producten, ... Kortom, allerhande zaken die bij het werk komen kijken, doet de dokter zelf. We spreken dan ook over een zelfstandige en niet over een 'organisatie'. Maar in onze geïndustrialiseerde wereld worden goederen en diensten veelal in een grootschalig verband geproduceerd en geleverd. Dan hebben we het over organisaties waarin tientallen, soms zelfs duizenden personen tegelijk aan het werk zijn. Onvermijdelijk moet het werk dan op een of andere manier worden gedeeld in verschillende werkpakketjes. Niet iedereen kan in een organisatie immers alles (tegelijk) doen. Die werkpakketjes noemen we arbeidsplaatsen. En het proces waarmee organisaties het volledige pakket aan werkzaamheden dat moet worden verricht, opdeelt in verschillende arbeidsplaatsen, noemen we arbeidsdeling.

### Arbeidsdeling

Is het proces waarbij een organisatie het volledige pakket van werkzaamheden dat moet worden verricht, opdeelt in verschillende functies. We noemen ze functies omdat het knooppunten zijn in een netwerk, die nut hebben of anders gezegd: een bijdrage leveren aan dat netwerk.

De arbeidsdeling kan op verschillende wijzen worden aangepakt. Het volgende alledaagse voorbeeld kan enkele opties verduidelijken.

Na een familiefeestje waarbij talrijke tantes en nonkels een stevige maaltijd consumeerden, blijft een onvermijdelijke afwas de volgende dag om aandacht vragen. Stel dat er zich drie "vrijwilligers" aanbieden, dan zijn er verschillende mogelijkheden om de afwasklus aan te pakken en in drie "arbeidsplaatsen" te delen. De eerste manier van arbeidsdeling bestaat er in de potten, borden en glazen in drie (gelijke?) stapels te delen waarbij elke vrijwilliger de taak heeft om zijn/haar aandeel van de volledige afwas af te ruimen, af te wassen en vervolgens af te drogen. Elke persoon werkt hierbij de drie bewerkingen (afruimen, afwassen en afdrogen) op zijn aandeel af. Maar gezien er slechts één aanrecht is, kan de klus wel even duren. Eerst start iedereen met het afruimen van zijn stapel. Vervolgens begint de eerste die klaar is alvast af te wassen, terwijl de anderen wachten. Wanneer de eerste klaar is met afwassen, gaat die afdrogen terwijl intussen de volgende aan het afwassen slaat, enzovoort. Er is echter ook een andere aanpak mogelijk. In een tweede manier van arbeidsdeling neemt iemand het afruimen van alle potten, borden en glazen voor zijn rekening. Een ander legt zich toe op het afwassen en een derde persoon op het afdrogen. Met

deze arbeidsdeling zal de afwasbeurt wellicht sneller opschieten. Hier moet niemand wachten op een ander vooraleer zijn taak te kunnen uitvoeren.

## Grondvormen van arbeidsdeling

Deze beide methoden van arbeidsdeling komen overeen met twee grondvormen van de arbeidsdeling. Met name een arbeidsdeling naar product en een arbeidsdeling naar bewerking. De eerst genoemde aanpak is een arbeidsdeling naar product. Iedereen werkt immers zijn of haar aandeel van de potten, borden en glazen af. En voor deze “producten” voert hij/zij alle bewerkingen uit: afruimen, afwassen en afdrogen. Iedereen doet alle vereiste bewerkingen, maar slechts op een deel van de producten. De tweede aanpak is een arbeidsdeling naar bewerking, want iedereen verricht slechts één van de vereiste bewerkingen (ofwel afruimen, ofwel afwassen ofwel afdrogen), maar wel op alle producten. Deze beide grondvormen – deling naar product (of markt) en een deling naar bewerking – herkennen we in de structuur van vele organisaties.

Zo heeft het ene meubelbedrijf de productieafdelingen tafels, stoelen en banken, terwijl een ander meubelbedrijf de productieafdelingen houtbewerking, montage en garneren telt. Of het ene computerbedrijf heeft als hoofdstructuur de afdelingen Europa, Verenigde Staten en Azië, terwijl het andere de afdelingen Onderzoek & Ontwikkeling, Productie en Marketing heeft. Beide grondvormen in de arbeidsdeling kunnen ook in dezelfde organisatie worden aangetroffen. Zo hebben heel wat ziekenhuizen een reusachtig aantal afdelingen en subafdelingen volgens de “bewerking” die de patiënt moet ondergaan. Wie een been breekt, mag zich voor een diagnose eerst aanmelden bij de afdeling radiologie. Vervolgens staat een bezoek aan de afdeling anesthesiologie op het programma. In de afdeling traumatologische heekunde ondergaat de patiënt de chirurgische ingreep. Ten slotte komt men in de afdeling fysische revalidatie terecht om de conditie terug op peil te brengen. Mochten er bij dit alles ernstige sociale problemen optreden, dan kan de patiënt bij de sociale dienst nog terecht voor ondersteuning. De patiënt verplaatst zich dus van dienst tot dienst, van afdeling tot afdeling, van bewerking tot bewerking. En om er zeker van te zijn dat de patiënt op het gewenste tijdstip bij de gewenste bewerking is, heeft men zelfs de afdeling patiëntenvervoer georganiseerd! Ook transporteren is immers een bewerking. Het proces “genezen en verzorgen” is dus helemaal uit elkaar getrokken.

Toch zijn er ook afdelingen binnen het ziekenhuis die anders zijn georganiseerd. Zo is de afdeling kindergeneeskunde een voorbeeld van een deling naar “product”, in dit geval naar een bepaald soort van patiënt. Verschillende bewerkingsspecialiteiten als geneeskundigen, psychologen, sociaal assistenten, ergotherapeuten, onderwijzers, ... zijn daarbij samengebracht in dezelfde afdeling. De afdeling kindergeneeskunde is binnen het ziekenhuis als het ware een “mini-ziekenhuis” waar kinderen een geïntegreerde multidisciplinaire zorg krijgen.



## Keuzes maken

Bovenstaande voorbeelden tonen aan dat organisaties verschillende keuzes kunnen maken inzake arbeidsdeling. Het is nu van belang te weten op basis van welke argumenten bepaalde keuzes worden gemaakt. In het voorbeeld van de afwasbeurt na het jaarlijkse familiefeest zou wellicht elke groep van drie personen spontaan tot een arbeidsdeling naar bewerking besluiten. Een belangrijke reden voor deze keuze is de beschikbaarheid van slechts één aanrecht om af te wassen. Bij een arbeidsdeling naar product moet immers iedereen de eigen stapel afwassen, maar omdat slechts één persoon tegelijk kan afwassen, ontstaan lange wachttijden. Maar wat als er drie aanrechten beschikbaar zijn? Wordt de aanpak met een arbeidsdeling naar product dan wel zinvol? Dan heeft iedereen zijn eigen aanrecht en kan zodoende zonder wachten op de anderen meteen na het afruimen aan het afwassen beginnen. Wellicht zou in de meeste gevallen opnieuw voor een arbeidsdeling naar bewerking worden gekozen. Een reden daarvoor is dat je omschakeltijd uitspaart. Een andere reden is dat iemand die slechts één bewerking uitvoert zich al snel kan bekwamen in die taak. Tot slot kan je bij een deling naar bewerking de personen ook toewijzen aan de specialiteit die ze leuk vinden of waarin ze goed zijn. De arbeidsdeling naar product scoort op deze vlakken minder goed. Er wordt tijd verloren in het heen-en-weer lopen en het wisselen van gereedschap (afruimplateau, afwasborstel, handdoek, ...). Het duurt ook langer voor je alle bewerkingen onder de knie hebt. En iedereen moet alle bewerkingen uitvoeren, ook deze die ze niet leuk vinden.

## Variaties

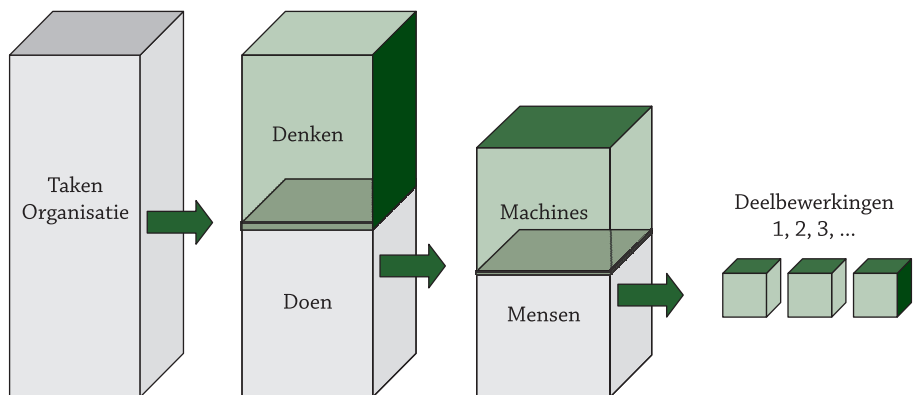
Maar er zijn nog heel wat variaties denkbaar op deze twee grondvormen. Zo kan je bij de arbeidsdeling naar product besluiten om de afwas niet in drie gelijke stapels op te delen, maar een specialisering naar productsoort door te voeren. Dan krijg je geen drie identieke stapels met potten, borden en glazen, maar drie verschillende stapels, bijvoorbeeld één stapel met potten, één stapel met borden en één stapel met glazen. Ieder ruimt, wast en droogt dan wel af, maar enkel met potten, borden of glazen. Op deze wijze ontstaat een specialisering naar soort product in plaats van naar soort bewerking. Een aantal van de eerder genoemde voordelen van een specialisering naar bewerking gelden dan ook voor deze specialisering naar product. Een keuze voor een arbeidsdeling naar product is dan mogelijk toch zinvol. Vooral omdat ook bij de arbeidsdeling naar bewerking aanzienlijke wachttijden kunnen optreden. Werd bij het afwasvoorbeeld gezegd dat een arbeidsdeling naar bewerking de hele klus sneller kan laten opschieten, dan is dat lang niet zeker als de drie verschillende be-

werkingen een sterk verschillende werkhoeveelheid omvatten. Zo neemt het afruimen en afdrogen misschien slechts een kwartiertje en het afwassen een uur in beslag. In dat geval zit de afdroger voortdurend op de afwasser te wachten en staat de afruimer na een kwartier al met de vingers te draaien. Spontaan gaan we het werk dan herverdelen. Zo kan de afruimer bijvoorbeeld na een kwartier een kuip nemen om ook af te wassen. Maar als de werkhoeveelheid van elkaar opeenvolgende bewerkingen niet goed uitgebalanceerd is, dan kan ook met een arbeidsdeling naar bewerking veel tijd worden verloren.

## 1. Het begrip arbeidsdeling

Sinds mensenheugenis is altijd een vorm van arbeidsdeling aanwezig geweest in onze samenleving. De traditie is dermate ingeburgerd dat ze ons vandaag als normaal en evident voorkomt. Zo vanzelfsprekend, dat we niet langer stilstaan bij de oorzaken van de arbeidsdeling zoals deze in onze economie bestaat. In de volgende paragrafen staan we even stil bij de arbeidsdeling, en trachten we een logisch-conceptueel schema te presenteren om het begrip arbeidsdeling analytisch te vatten. Als we vertrekken vanuit alle te verrichten taken, dan komen we uiteindelijk tot een takenpakket (of functie) via drie beslissende momenten:

- arbeidsdeling tussen denken en doen;
- arbeidsdeling tussen mens en machines;
- arbeidsdeling binnen het uitvoerend proces.



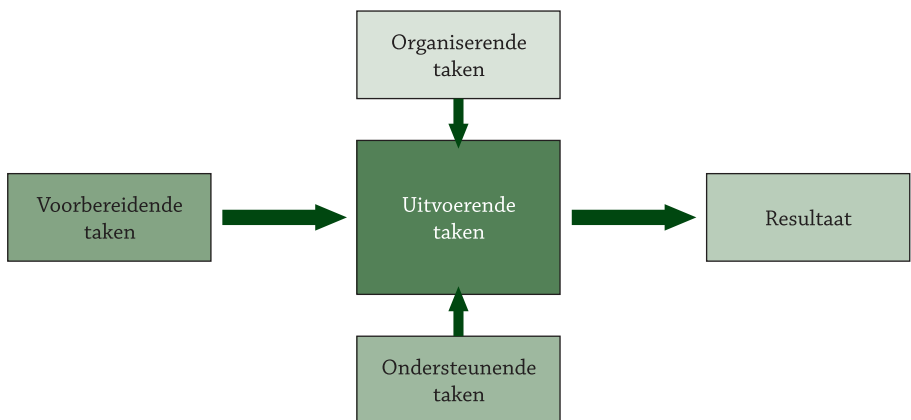
**Figuur 1.** Arbeidsdeling in drie stappen.

Als vertrekpunt nemen we dus een vogelperspectief in om naar een organisatie te kijken. Los van de individuele werkplaatsen, bekijken we de organisatie en de taken die er moeten worden uitgevoerd als één geheel. Het volledige takenpakket moet op de een of andere manier over het beschikbare personeel worden verdeeld.

## Arbeidsdeling tussen denken en doen

Het denkwerk kan je scheiden van het produceren. Met het denken bedoelen we niet enkel de verschillende denkactiviteiten die verband houden met het bestuur van de organisatie maar ook de voorbereidende en ondersteunende activiteiten die de productie ondersteunen zonder een directe meerwaarde aan het product te leveren. We benoemen deze organisatiefuncties als (zie Figuur 2).

- De voorbereiding: dit zijn taken die aan het eigenlijke produceren voorafgaan, zoals de werkvoorbereiding, de inkoop van grondstoffen, materialen, werktuigen, ..., het opstellen van de werkverdeling, de productieplanning, enzovoort;
- De ondersteuning: dit zijn taken die het maken zelf assisteren, zoals het onderhoud van de machines, de kwaliteitscontrole van tussen- of eindproducten, het geven van opleiding en scholing aan werknemers, de personeelsadministratie, enzovoort;
- De besturing: dit zijn taken die nagaan of het werk volgens de voorschriften wordt uitgevoerd en of bijsturing noodzakelijk is, taken die de algehele afstemming moeten verzekeren in de uitvoering zelf en tussen de uitvoering, ondersteuning en voorbereiding.



**Figuur 2.** De vier “systeem”-functies.

## **Arbeidsdeling tussen mens en machines**

Vervolgens ga je het werk verdelen tussen mensen en machines, zowel binnenin het denken als binnenin het doen. Op de werkvloer nemen machines de taken van mensen over. Tegelijkertijd krijgen sommige taken voor werknemers een andere inhoud en komen er zelfs taken bij als gevolg van mechanisering. Maar ook binnen stafdepartementen kan dit gebeuren, denken we maar aan de ingrijpende informatisering.

## **Arbeidsdeling binnen het uitvoerend proces**

Hetgeen er dan nog overblijft aan productiefuncties kan je opnieuw in meer of mindere mate opsplitsen. Je kan in deze verdeling de nadruk leggen op specialisering. Dat leidt tot deelarbeiders die, zonder overzicht van het ganse productieproces, elk op hun plek afzonderlijk de hun toegewezen deeltaak herhalen.

## **Arbeidsplaatsen als resultaat van de arbeidsdeling**

Afhankelijk van de keuzes die je op de drie niveaus van arbeidsdeling hebt gemaakt, kom je uiteindelijk tot een arbeidsplaats of functie die een bepaalde taaksamenstelling heeft. Naargelang de aard van de keuzes wijzigen de inhoud en de kenmerken van de arbeidsplaats.

Al de werkzaamheden die in een organisatie moeten worden verricht, zijn dus via een opeenvolging van beslissingen omgevormd van een ongedifferentieerde takenpool tot een netwerk van veelal strak omlijnde arbeidsplaatsen. Men had dus ook andere keuzes kunnen maken, waardoor je werkpakket een andere samenstelling had verkregen. Dat wordt bijvoorbeeld pijnlijk duidelijk als bij een herstructurering in de organisatie bepaalde arbeidsplaatsen verdwijnen en hun werkpakket onder de resterende arbeidsplaatsen moet worden verdeeld.

## **2. Gevolgen van een verregaande arbeidsdeling**

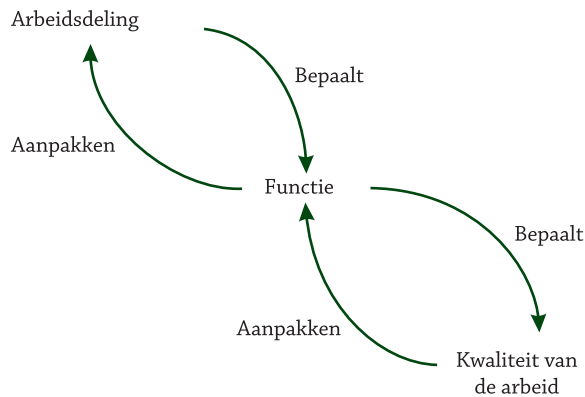
Het voorbeeld van de afwasbeurt maakt duidelijk dat de gemaakte keuzes in zake arbeidsdeling geenszins vrijblijvend zijn. Het heeft belangrijke gevolgen, in eerste instantie voor de betrokkenen zelf. Het takenpakket dat de vrijwilligers aan de afwasbeurt toebedeeld krijgen, verschilt sterk naargelang de gemaakte keuze. Dat betekent onder meer dat de kwalificaties die van de personen worden vereist om hun taken uit te voeren sterk verschillend zijn. Maar ook de omstandigheden waaronder de personen werken, wordt in belangrijke mate

door de keuze inzake arbeidsdeling bepaald. Zo zal bij een arbeidsdeling naar bewerking iemand voortdurend met de handen in heet afwaswater zitten, terwijl dit bij de arbeidsdeling naar product met andere werkzaamheden wordt afgewisseld. De manier van arbeidsdeling beïnvloedt dus ook de kwaliteit van de arbeid van je arbeidsplaats.

Of nog: kwaliteit van de arbeid is een kenmerk van de arbeidsplaats.

### Band met kwaliteit van de arbeid

Naar remediëring en actiegerichtheid is bovenstaande opmerking bijzonder relevant en belangrijk. Immers, indien de kwaliteit van de arbeid afhankelijk is van een bepaalde arbeidsdeling, betekent het willen werken aan de kwaliteit van de arbeid meteen ook dat we bereid moeten zijn in te grijpen in de arbeidsdeling. Dat betekent dus dat arbeidsplaatsen of functies inhoudelijk moeten kunnen worden gewijzigd (zie Figuur 3).



**Figuur 3.** Arbeidsdeling bepaalt de kwaliteit van de arbeid.

Anderzijds zijn er ook belangrijke gevolgen voor de organisatie. Bij het voorbeeld van de afwasbeurt werd vooral gewezen op het verschil in snelheid waarmee de opdracht wordt afgewerkt. Met dezelfde input aan mensen en middelen bekomen we naargelang de gemaakte keuze in de arbeidsdeling een spectaculair verschillend rendement. De manier van arbeidsdeling beïnvloedt dus ook de kwaliteit van de organisatie, los van de werknemers (hun kwalificaties) en de technologie.

## Organiseren is kinderspel

Wie twijfelt en dat toch eens aan den lijve wil ondervinden moet het door STV – Innovatie & arbeid of het door de ST-groep en Panta Rhei ontwikkelde teamspel maar eens spelen. Dit spel neemt de proef op de som door diezelfde groep mensen eerst bewerkingsgewijs en vervolgens produktgewijs te laten produceren. De resultaten zijn, ongeacht de groep waarmee het spel gespeeld wordt, steevast overtuigend. In de eerste ronde wordt het produceren van papieren tapijtjes zoveel als mogelijk opgesplitst in aparte deelbewerkingen. Een aantal spelers tekent de papieren kaders op een vel papier. Die worden doorgeschoven naar het volgende station waar de kaders door een aantal spelers geknipt worden. Vervolgens worden potloodlijnen uitgezet die dan weer door anderen met mes in gleuven gesneden worden. En zo gaat het van een kortcyclische bewerking naar een nog kortere bewerking tot uiteindelijk het collectief een papieren geweven matje geproduceerd heeft.

Na een uur spelen zijn de resultaten even duidelijk als ontluisterend. Proef-ondervindelijke weten we dat een kleuter ongeveer vijf minuten bewerkingstijd nodig heeft om van blad papier tot geweven matje te komen. “Ons bewerkingsgericht systeem” heeft doorgaans meer dan een half uur doorlooptijd nodig. Niet te geloven voor volwassenen, maar meestal moet een kwart van de productie afgekeurd worden omdat ze niet aan de elementaire kwaliteitsverwachtingen voldoet. De groep moet voortdurende dezelfde matjes produceren. Maar om het innovatievermogen van het systeem te testen, roept de spelleid(st)er af en toe een afwijkend model af. Steeds weer gebeurt hetzelfde. Een groep uiterst competente mensen die “veroordeeld” wordt tot uiterst gespecialiseerd bewerkingsgericht functioneren, slaagt er doorgaans niet in om het “speciaal geval” (maatwerk!) uit het systeem te krijgen. Zijn de collectieve prestaties enigszins ondermaats te noemen, het tentoon gespreide individueel gedrag doet nog meer de wenkbrauwen fronsen. De spelers praten en roepen veel maar communiceren weinig. Grappen en grollen zijn legio terwijl feedback en bijsturingen over het productieproces nauwelijks hoorbaar zijn. Het systeem is voortdurend op zoek naar een evenwicht, zonder er een te vinden. De ene werkpost verzuipt in het werk, terwijl andere werknemers niks om handen hebben. Deze laatste lijken zich daar niets van aan te trekken, tonen geen betrokkenheid op of eigenaarschap over het gehele proces. Nagels worden bijgevijld, een SMS vertrekt, ..., maar werk overnemen van de overvraagde collega zit er spontaan niet in. Erger nog, af en toe zien we op zo'n momenten pestgedrag ontstaan. Precies zoals de wetenschappelijke literatuur het voorspelt. Mobbing is vaak niet dader-slachtoffer maar werkplekgebonden en het zijn passieve werkplekken die dat nog al eens uitlokken.

In de tweede ronde van het spel lijken individu en collectief plots een complete metamorfose ondergaan te hebben. Voortaan worden de matjes in team geproduceerd. Groepjes van vier à vijf spelers bepalen de werkwijze nu in onderling overleg. Het resultaat is spectaculair. De doorlooptijd verkort drastisch, de kwaliteit scheert hoge toppen en het “speciaal geval” wordt als eerste onder handen genomen. Meer nog dan de collectieve prestaties valt het veranderd individueel gedrag op. De decibels van weleer hebben plaats gemaakt voor een gezellig gezoem. De communicaties zoomen in op het werk en op de samenwerking en niet op wat er niet toe doet. De spelers zijn betrokken op elkaars werk en de inzet is gelijkmatig verdeeld. Wanneer het fluitsignaal het einde van het simulatiespel afkondigt, wordt het begonnen matje onverwijld afgewerkt. Wat een verschil met de eerste ronde!

## Productie = arbeidsdeling

Zijn er dan geen nadelen te merken tijdens deze manier van werken? Natuurlijk wel en dat is geheel in lijn met de boodschap van dit boek. We pleiten niet voor een organisatiemodel dat altijd en overal alleszalmakend is. We willen gewoon aantonen dat produceren in organisaties gelijk staat met arbeidsdeling. Dat daartoe fundamenteel verschillende keuzes gemaakt kunnen worden. Keuzes die leiden tot verschillende gevolgen voor organisatie en individu. De waardering van die verschillende gevolgen is niet omgevings- en waardenenutraal. Zo merken de deelnemers op dat hun betrokkenheid op het werk in de tweede ronde ook wel leidde tot een concurrentie tussen de teams. Dat is toch niet erg, horen we de ondernemende lezer denken. Vanuit productiviteitsoverwegingen misschien niet maar wanneer die onderlinge concurrentie leidt tot het achterhouden van innovaties in de manier van werken, liggen de kaarten misschien toch anders. Soms merken we ook dat wanneer het collectief toevalig bestaat uit een aantal slecht functionerende teams, remediëring moeilijk gaat en het geheel onder de prestaties blijft van het bewerkingsgerichte alternatief.

Het spel wordt gespeeld om de voordelen van teamwork aan te tonen. Dat is ook een reden, maar voor ons toont het eerst en vooral aan dat de twee vormen van werken leiden tot fundamenteel verschillende effecten voor collectief (organisatie) en individu. Het spel illustreert op onthutsende wijze dat gedrag niet alleen door de persoonlijkheid van de individuen bepaald wordt maar soms nog veel meer door de sociale structuren waarin het ontplooid wordt. Immers, op twee uur tijd vertonen diezelfde individuen met ongewijzigde competenties, in dezelfde omstandigheden, met dezelfde technologie totaal verschillend gedrag. Louter en alleen omdat papieren matjes op verschillende manier gemaakt worden...

## Centrale vragen

Het zijn dat soort kwesties waar het in dit handboek om draait. Welke manieren van arbeidsdeling zijn de meest performante voor welke organisaties? Welke zijn de gevolgen van die arbeidsdeling voor de arbeidskwaliteit? En zijn deze twee ook met elkaar in overeenstemming te brengen? Kan je met andere woorden die keuzes maken in de arbeidsdeling die zowel de organisatieperformantie als de arbeidskwaliteit ten goede komen? In de inleiding werd alvast beweerd dat het kan. Om het bewijs te leveren komt in hoofdstuk 3 dit organisatieperspectief aan bod. In hoofdstuk 4 wordt vervolgens ingegaan op de kwaliteit van de arbeid. Alvorens de bewijsvoering aan te vatten moet eerst nog

een analyse gemaakt worden over de ontwikkelingen in de externe omgeving. Die analyse is immers onontbeerlijk om onze bewijsvoering te ontwikkelen. Daarover gaat het hoofdstuk 2.