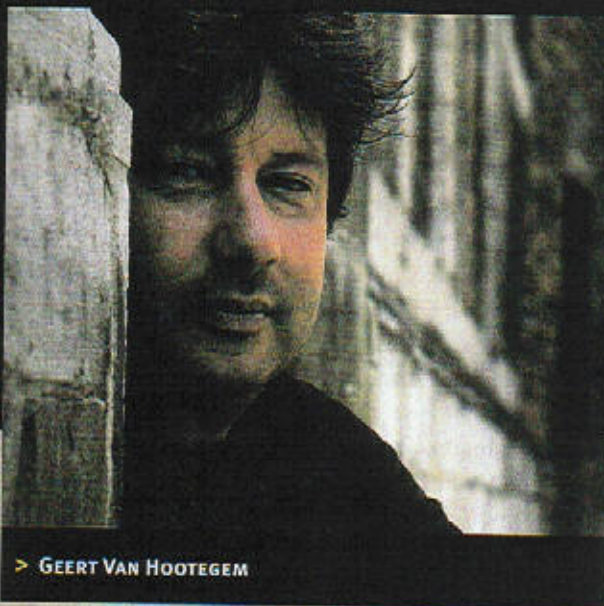


Het einde van de traditionele arbeidsorganisatie



> GEERT VAN HOOTEGEM

Is het einde van de traditionele arbeidsorganisatie in zicht? Geert Van Hootegem is als hoogleraar arbeidsorganisatie verbonden aan het Centrum voor Sociologisch Onderzoek van de K.U.Leuven. Hij is een van de drijvende krachten achter Flanders Synergy. Hij schetst voor ons de manier waarop de nieuwe arbeidsorganisatie er zou moeten uitzien. Christel Vanroelen, directeur van VLAB, reageert.

TRADITIONELE ARBEIDSORGANISATIE

In de vorige eeuw zijn we arbeid op een bepaalde manier gaan organiseren. Frederick Taylor propageerde begin van de twintigste eeuw een specialisatie naar bewerking. Productieprocessen, zoals het maken van een auto, werden uiteengerafeld tot de kleinste onderdelen. Hij maakte een onderscheid tussen werknemers die het productieproces voorbereiden en structureren ('denken') en mensen die zorgen voor de uitvoering ('doen'). Deze manier van werken gaat gepaard met een specialisatie naar bewerking: werknemers moeten nog maar één bewerking doen, bijvoorbeeld een gat boren of een vijs indraaien. De bewerkingen worden verknipt over een aantal afdelingen

en het product moet langs al die afdelingen passeren. De ideeën van Taylor werden voor het eerst op grote schaal toegepast in de VS door Henry Ford, die de lopende band introduceerde in de auto-industrie.

MOEILIKHEDEN

Dit systeem heeft veel welvaart gebracht, maar de vraag is of het nog is aangepast aan een omgeving met kritische klanten, goedkope productie in lageloonlanden, ... Het systeem kent dan ook heel wat nadelen. Ten eerste is de interne afhankelijkheid van de werknemers heel groot. Als aan de lopende band het gat door A niet goed geboord is, kan B er geen vijs in draaien.

Ten tweede zijn de samenleving en de economie sinds de vorige eeuw veel complexer geworden. Ze eisen behalve productiviteit ook innovatie, flexibiliteit en duurzaamheid. Dit traditionele model biedt weinig ruimte voor flexibiliteit: het maakt en masse standaardproducten en doet dat met een standaardwerknemer, waarbij iedereen hetzelfde moet kunnen en willen. De klant die een auto wil die afwijkt van het standaardmodel, kan moeilijk bediend worden. De werknemer die halftijds of volgens een aangepaste uurregeling wil werken, komt in dit systeem evenmin aan zijn trekken.

Ten derde kennen organisaties die op deze manier ingedeeld zijn vaak complexe structuren, wat meer kans geeft op storingen. Omdat uitvoering en regeling van het werk gescheiden zijn, worden verkeerde beslissingen genomen, wat opnieuw leidt tot storingen.

Ten slotte houdt dit model weinig rekening met de competenties en preferenties van de werknemers. In Europa kondigt zich een structurele schaarste aan op de arbeidsmarkt. Tot 2010 kwamen steeds meer mensen op de arbeidsmarkt, waardoor organisaties zich konden veroorloven er spijziek mee om te gaan. We weten dat mensen maximum dertig jaar aan de lopende band kunnen staan, maar 'versleten' krachten konden zonder problemen vervangen worden. Tegen 2030 zullen we het echter met 8% minder arbeidskrachten dan vandaag moeten doen. Ook deze evolutie vraagt een herziening van het traditionele arbeidsmodel.

NAAR EEN AANGEPAST MODEL

Het arbeidsorganisatiemodel waar we naar moeten evolveren moet uitgaan van flexibiliteit. We moeten doorzichtige organisaties ontwerpen waar de productie of dienstverlening in afgeronde procesdelen of stromen verdeeld is. De timmerfabriek die in het traditionele model georganiseerd is in afdelingen waar men achtereenvolgens zaagt, schuurt, lakt en monteert, zou zich volgens dit nieuwe model kunnen organiseren in afdelingen volgens eindproducten (tafels, stoelen, kasten, ...). Het maken van een jeansbroek, wat in het traditionele model in kleine deeltaken opgesplitst wordt (patronen maken, stof knippen, stikken, knopen aan-naaien,...) wordt in dit nieuwe model een omvattend geheel, waarbij afdelingen zowel bij het uitdenken van nieuwe modellen als bij het maken ervan betrokken worden. Die nieuwe afdelingen kunnen zelfstandig functioneren. Ze doen niet alleen uitvoerend werk, maar kunnen ook heel wat van de voorbereiding, de organisatie en de ondersteuning van het werk regelen.

Als het productieproces bij elkaar gehouden wordt in plaats van opgesplitst, kan een organisatie meer innovatie en flexibiliteit creëren aan de kant van de organisatie en meer rekening houden met de competenties en preferenties van haar werknemers.

Ter illustratie een voorbeeld. Tijdens een teamspel maakte een groep mensen papieren tapijtjes. In een eerste ronde werd de productie opgesplitst in zeven aparte deelbewerkingen. Elke deelnemer voerde een bepaalde bewerking uit en gaf het matje door aan de volgende werkpost. Het duurde een half uur om 1 tapijtje te produceren en de deelnemers slaagden er niet in om aan 'speciale' opdrachten te

“Als het productieproces bij elkaar gehouden wordt in plaats van opgesplitst, kan een organisatie meer innovatie en flexibiliteit creëren.”

voldoen. Bovendien had de ene werkpost het heel druk, terwijl anderen met de vingers zaten te draaien. In de tweede ronde werden de matjes in team geproduceerd. Groepjes van 4 of 5 mensen bepaalden in overleg hoe ze het zouden aanpakken. Het resultaat was dat de doorlooptijd drastisch verkort werd, dat het eindresultaat van veel betere kwaliteit was en dat er ook 'speciale' tapijtjes konden worden geproduceerd.

Gezien de aankomende schaarste op de arbeidsmarkt, zullen organisaties in dit aangepast model ook meer rekening moeten houden met competenties en preferenties van de werknemer. Organisaties moeten ervoor zorgen dat mensen het werk lang genoeg kunnen en willen doen. De Zweed Karasek toonde aan dat het soort werk gevolgen heeft voor de gezondheid. Hij onderscheidt twee dimensies: taakeisen en regelmogelijkheden. Enkel jobs die hoge taakeisen combineren met hoge jobcontrole maken dat werknemers gezond blijven. Veel uitdagingen, maar ook veel autonomie en regelmogelijkheden maken dat werknemers gelukkig zijn in een job en een laag stressniveau hebben. Slechts 22% van de jobs in België voldoet vandaag aan deze vereisten.

TOEPASBAARHEID MODEL VOOR BESCHUTTE WERKPLAATSEN?

Door af te stappen van de functionalistische manier van denken waarbij iedereen hetzelfde moet kunnen en willen doen, is het mogelijk voor een werkplaats zich te organiseren in functie van de verscheidenheid aan competenties. Op die manier voorkom je dat de zwakkere werknemers het ritme bepalen.

Daarnaast is het belangrijk ook de jobs voor doelgroepmedewerkers zoveel mogelijk - en natuurlijk op het niveau van elke werknemer - te laten evolueren in de richting van jobs met hogere eisen en regelmogelijkheden.

Als een doelgroepmedewerker een probleem ontmoet in zijn job, en dit door ondersteuning van een monitor of het volgen van een opleiding kan oplossen, zal de tevredenheid over zijn job enorm toenemen.

Elke organisatie moet de mogelijkheden van zijn werknemers zoveel mogelijk aanspreken!

GEERT VAN HOOTEGEM

Op zoek naar de gulden middenweg

Innovatieve arbeidsorganisatie is voor de beschutte werkplaatsen een uiterst belangrijk domein, in functie van het realiseren van onze doelstelling: het creëren van tewerkstellingskansen voor personen met een arbeidshandicap. En dit is niet alleen een kwantitatieve doelstelling! De kwaliteit en de duurzaamheid van de aangeboden tewerkstelling is minstens even belangrijk.

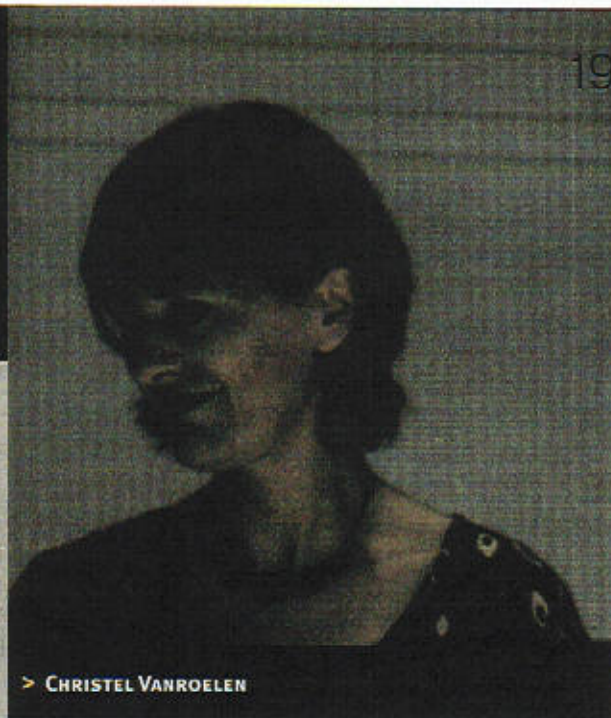
Vandaar de beslissing van VLAB, en ook een aantal individuele beschutte werkplaatsen om lid te worden van de competentiepool Flanders Synergy: ontwikkelingen op het vlak van arbeidsorganisatie zijn uiterst belangrijk voor de sector, en kunnen ons, ook vanuit de ervaringsuitwisseling met zeer diverse economische sectoren, bijkomende expertise bijbrengen om de manier waarop we onze doelstelling invullen, nog te optimaliseren.

We vinden het ook een belangrijke taak om binnen het platform van Flanders Synergy steeds te blijven wijzen op het feit dat nieuwe modellen binnen arbeidsorganisaties niet steeds van toepassing zijn voor alle werknemers op onze arbeidsmarkt, en zeker niet voor personen met een arbeidshandicap, de doelgroep van de beschutte werkplaatsen. We willen dan ook waarschuwen voor het feit dat nieuwe modellen binnen arbeidsorganisatie ook zouden kunnen leiden tot uitstoot op de arbeidsmarkt, en net van mensen met minder mogelijkheden.

De voorbeelden en cases die door prof. Van Hootegem zijn aangehaald, leiden zeker tot belangrijke vaststellingen die ook hun nut hebben binnen de beschutte tewerkstelling.

Nochtans kunnen we de basishypothese niet zomaar klakkeloos overnemen, zoals ook prof. Van Hootegem in zijn stuk aangeeft. Het uitvoeren van alle onderdelen van een bepaald productieproces, het nemen van beslissingen, het regelen van een proces kan niet door iedereen uitgevoerd worden. Dat geldt ook voor veel van onze werknemers met een arbeidshandicap.

Ik neem het voorbeeld van het productieproces van de jeansbroek: het maken van een jeans is veel efficiënter als je mensen de volledige jeans laat afwerken, dan wanneer je dit proces in deeltaken opsplijt. Ik betwijfel niet de conclusie, maar de onderliggende hypothese is wel dat iedere betrokken medewerker in staat is een patroon te maken,



> CHRISTEL VANROELEN

stof te knippen, te stikken, een knoop aan te zetten, een rits te bevestigen. Voor onze werknemers met een handicap is dat zeker niet het geval!

Maar er zijn wel zeer veel werknemers met een handicap die zeer goed zijn in patronen maken, of knopen bevestigen, of broeken vouwen, of verpakken enz. ... en dit welbepaalde onderdeel zeer goed doen en ook zeer graag doen! Die kans moeten we hen dan ook blijven bieden, want ook dit is een enorme meerwaarde, enerzijds voor henzelf als individu maar ook op maatschappelijk en economisch vlak. En voor mij betekent dat dus dat we niet alleen maar modellen voor arbeidsorganisatie moeten bekijken en evalueren, maar minstens ook de hypothesen waarop ze zijn gebaseerd moeten bekijken.

En zoals zo vaak zal de conclusie deze van de gulden middenweg zijn: het Taylorisme heeft zijn beperkingen, maar het heeft ook geleid tot arbeidsmogelijkheden voor mensen die anders uit de boot zouden vallen. Modellen zoals zelfsturende teams bieden zeer veel voordelen, zeker op het vlak van de kwaliteit van arbeid. We moeten echter oppassen dat ze niet leiden tot ongewenste uitstoot op de arbeidsmarkt, van mensen die niet over de capaciteiten beschikken om hun rol binnen dergelijk team waar te maken.

We hebben nood, zeker in beschutte tewerkstelling, aan een model dat zich tussen deze 2 uitersten bevindt, met zoveel mogelijk de voordelen van de beide systemen, en zo min mogelijk nadelen van beide modellen.

De slinger van de klok zwaait naar links, zwaait naar rechts, ... en komt uiteindelijk tot stilstand in het midden.

CHRISTEL VANROELEN