

## Flexibilisering binnen grenzen

Een onderzoek naar organisatie- en kwalificatieprocessen in een drietal grote ondernemingen in de voedingsmiddelenindustrie, het verzekeringswezen en het omroepbedrijf<sup>1</sup>

In dit artikel worden de ervaringen van drie ondernemingen beschreven die in de afgelopen jaren geprobeerd hebben zichzelf te vernieuwen door flexibele vormen van organisatie van de arbeid in te voeren. Zij ontwikkelden nieuwe allround arbeidssystemen via een strategie van functionele flexibilisering, waarin maatregelen ten aanzien van de organisatie van de arbeid nauw werden verbonden met maatregelen ten aanzien van de allocatie en kwalificatie van het personeel. Alle drie de bedrijven stootten daarbij na verloop van tijd op de grenzen van de functionele flexibilisering, zowel op de grenzen van wat organisatorisch realiseerbaar is als op de grenzen van wat vanuit sociaal oogpunt wenselijk en mogelijk is. Hun ervaringen wijzen uit dat flexibele arbeidssystemen slechts beperkte kans van slagen hebben als met deze grenzen onvoldoende rekening wordt gehouden.

### Opleidingsactiviteiten in arbeidsorganisaties

In de recente discussies over vernieuwing van arbeid en organisatie krijgt het thema kwalificatie-ontwikkeling, als een van de hoofdelementen van 'human resource management', terecht steeds meer aandacht. Onderzoek wijst uit dat door bedrijfsleven en overheid de laatste jaren fors in kwalificatie-ontwikkeling is geïnvesteerd. Veel bedrijven en instellingen verhoogden hun budget voor scholing, ontwikkelden scholingsplannen voor het personeel en breidden hun voorzieningen voor scholing uit. Werkgevers- en werknemersorganisaties in diverse branches en bedrijfstakken maakten in het kader van het arbeidsvoorwaardenoverleg afspraken over scholing en vormden speciale fondsen ter vergroting van de scholingsinspanningen in hun sector. De overheid maakte scholing van werkenden tot een speerpunt van beleid. Ze bevorderde de afstemming van scholingsvoorzieningen, financierde op scholing gerichte informatiecampagnes en onderzoeksprojecten en ontwikkelde stimuleringsregelingen voor doelgroepen en sectoren die minder dan evenredig in de toenemende inspanningen bleken te delen. De overheidsuitgaven

voor beroepsgerichte educatie en scholing werden tussen 1985 en 1990 bijna verdubbeld. Het aantal werknemers dat jaarlijks scholing volgt nam fors toe. Als gevolg van deze inspanningen is de markt voor beroeps- en bedrijfsopleidingen sterk in beweging geraakt. Opleidingsinstellingen, zowel particuliere als reguliere, worden momenteel geconfronteerd met een sterk groeiende vraag en zien zich genoodzaakt hun aanbod voortdurend uit te breiden, te vernieuwen en te verfijnen om adequaat op nieuwe behoeften te kunnen blijven inspelen (Mulder e.a., 1988; RVE, 1990; Kraayvanger & Van Onna, 1990; Hövels, 1991; De Vries & Hövels, 1991; Van den Tillaart e.a., 1991; WRR, 1991; Dercksen, 1991; Van de Krogt, 1991).

### Opleiding en interne flexibilisering

Deze urgente behoefte aan scholing van werknemers wordt door veel auteurs in verband gebracht met veranderingen in het functioneren van organisaties. Recente ontwikkelingen op produktmarkten (flexibele specialisatie), in produktietechnologieën (flexibele automatisering) en in organisatievormen (flexibele werkeenheden), zo wordt gesteld, genereren in arbeidsorganisaties een toenemend behoefte aan vergroting van de flexibiliteit bij de inzet van de factor arbeid. Een van de manieren waarop aan

\* John Warmerdam is werkzaam bij het Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen (ITS) te Nijmegen.

die eis van flexibiliteitsvergroting kan worden voldaan is via een strategie van functionele oftewel interne flexibilisering. Strikt genomen impliceert zo'n strategie de ontwikkeling van een systeem van complexe functies die elk een breed spectrum van taken omvatten, tesamen met een personeelsbestand van goed geschoolde werknemers die elk beschikken over inhoudelijke expertise op meerdere verschillende vak- of functiegebieden. Integratie van werkzaamheden kan daarbij meer of minder vergaand zijn en kan variëren van samenvoeging van soortgelijke taken op eenzelfde niveau (bijvoorbeeld horizontale taakintegratie op uitvoerend niveau) tot samenvoeging van verschillende soorten taken op verschillende niveaus (bijvoorbeeld via de vorming van autonome taakgroepen). Kenmerkend voor de nieuwe systemen is het allround karakter van de functies en de allround inzetbaarheid van de functievervullers. De beschikbaarheid van allround gekwalificeerde werknemers opererend binnen een structuur van geïntegreerde functies, stelt organisatie-eenheden in staat sneller en adequater te reageren op plotselinge en onvoorzienbare veranderingen in hun omgeving.

Functionele flexibilisering wordt vaak gezien als een noodzakelijk antwoord van het management op de toenemende complexiteit en instabiliteit waarmee arbeidsorganisaties heden ten dage worden geconfronteerd. Voor sommige auteurs is functionele flexibilisering, zeker in zijn verdergaande varianten, tevens een vorm van sociale innovatie, vanwege de mogelijkheden die het biedt voor verbetering van de kwaliteit van de arbeid (Projectgroep WEBA, 1989; De Sitter & Den Hertog, 1990; Pot e.a., 1991). Voor anderen gaat het eerst en vooral om een nieuw en meer verfijnd instrument van het management ter verhoging van de produktiviteit en ter vergroting van de beheersing van de arbeidskracht (Doorewaard e.a., 1987; Doorewaard & Regtering, 1987). Empirisch onderzoek naar de toepassing van functionele flexibilisering en naar de werking van flexibele arbeidssystemen in de praktijk is nog betrekkelijk schaars (Grinth, 1991). Uit het onderzoek dat tot dusverre is verricht kan worden opgemaakt dat strategieën van functionele flexibilisering in de praktijk minder snel ingang vinden dan de literatuur erover suggereert. Veel organisaties blijven nog vasthouden aan traditionele tayloristische vor-

men van organisatie van de arbeid. Strategieën van functionele flexibilisering blijken, waar ze worden toegepast, vooral te worden gereserveerd voor de kernsegmenten van het personeelsbestand. Buiten deze kernsegmenten blijken strategieën van numerieke oftewel externe flexibilisering dominant (Kern & Schumann, 1984; Atkinson, 1985; Doorewaard & Huijgen, 1985; Piore, 1986; Van den Berg & Van den Tillaart, 1986; Van Hoof, 1987; Fruytier e.a., 1988; Alders & Christis, 1989; Joesse e.a., 1990; Poutsma, 1991). Diverse auteurs relativeren dan ook de hooggestemde verwachtingen die in veel publikaties over organisatievernieuwing doorklinken en plaatsen kritische kanttekeningen bij een al te voortvarend gebruik van noties als nieuwe produktieconcepten, nieuwe arbeidsvormen, human resource management, lerende organisatie en dergelijke (Huijgen & Pot, 1988; Kluytmans, 1989; Huijgen, 1989; Dankbaar, 1991; Van Hoof, 1991). Het is nog maar de vraag of en in hoeverre de toegenomen scholingsactiviteit van de laatste jaren kan worden geïnterpreteerd als een indicator voor het feit dat nieuwe produktieconcepten in het Nederlandse bedrijfsleven in opmars zijn.

#### **Eigen onderzoek naar opleiding en organisatieverandering**

In dit artikel willen we een bijdrage leveren aan de discussie op basis van eigen onderzoek naar organisatie- en kwalificatieprocessen in een drietal grote ondernemingen in drie verschillende sectoren van de Nederlandse economie:

- een industrieel bedrijf voor de verwerking van melk en op melk gebaseerde consumptieproducten;
- een regionaal administratiekantoor van een verzekeringsmaatschappij, gespecialiseerd in schadeverzekeringen;
- een facilitair bedrijf voor video- en televisieproducties.

Elk van deze drie bedrijven neemt in zijn sector een geavanceerde positie in, zowel wat betreft technologie en organisatie als wat betreft het kwalificatiebeleid. Elk bedrijf is twee keer onderzocht, in 1985 en in de eerste helft van 1991 (Warmerdam & Van den Berg, 1987, 1992). Op beide tijdstippen werd in elk bedrijf een case-studie verricht, bestaande uit een analyse van relevante bedrijfsdocumentatie, een reeks interviews met leidinggevenden en staffunctionaris-

sen, een schriftelijk survey onder (een deel van) de werknemers en een terugkoppeling van de bevindingen naar de informanten uit het bedrijf. In elke casestudie stonden de relaties tussen opleidingsactiviteiten en veranderingen in de organisatie centraal. Onderzocht is welke ontwikkelingen zich voordeden in het bedrijfsbeleid op commercieel, technologisch en organisatorisch gebied en welke gevolgen deze ontwikkelingen hadden voor de kwalificatieproblematiek met betrekking tot een aantal kernfuncties in de centrale bedrijfsonderdelen. Geanalyseerd is voorts hoe de betrokkenen met deze kwalificatieproblematiek zijn omgegaan en op welke wijze zij hebben geprobeerd vereiste en beschikbare kwalificaties in een werkbaar evenwicht te brengen en te houden. De analyse was daarbij toegespitst op drie soorten maatregelen:

- ingrepen in de kwalificatie-vraagstructuur via het (her)ontwerpen van functies;
- ingrepen in de kwalificatie-aanbodstructuur via het (her)scholen van functievervullers;
- ingrepen in de aansluiting tussen vraag en aanbod via het (her)plaatsen van personeel.

In de nu volgende paragrafen wordt geschetst hoe een en ander in concreto is verlopen. Voor de kernfuncties in de onderzochte bedrijfsonderdelen worden de getroffen maatregelen beschreven, alsmede hun onderlinge wisselwerkingen en de dynamiek in de afstemmingsprocessen door de tijd heen. Uit deze beschrijvingen komt naar voren dat situationele gegevens, met name in de sfeer van de 'human resources', vaak belemmeringen opwerpen voor strategieën van functionele flexibilisering en dat deze belemmeringen de reikwijdte en effectiviteit van dergelijke strategieën aanzienlijk kunnen beperken.

### Operators in de voedingsmiddelenindustrie

In het voedingsmiddelenbedrijf onderzochten we twee basisprocessen: de voorbewerking en de verpakking van melk en op melk gebaseerde consumentenprodukten zoals chocolodemelk, melkpoeder, softdranken en diëtvoedingen. De kernfuncties in deze processen zijn respectievelijk die van de procesoperators en de machineoperators. In 1985, toen we het bedrijf voor het eerst bezochten, waren beide functies juist nieuw gecreëerd. In het voorafgaande jaar was er, als onderdeel van de groeistrategie van het concern, een geheel nieuw melkverwerkend bedrijf gebouwd. In dit bedrijf was geavanceerde

technologie voor melkvoorbewerking en procesbesturing geïnstalleerd, die de automatiseringsgraad van het bewerkingsproces had doen toenemen van circa 60 tot meer dan 90 procent van de te verrichten werkzaamheden. De veranderingen in het werk die deze technologie vernieuwing met zich meebracht, maakten tevens een herinrichting van de organisatie noodzakelijk. Geïnspireerd door het gedachtegoed over de sociale en economische voordelen van interne flexibilisering en taakverrijking (sociotechniek; MANS) besloot het bedrijfsmanagement tot invoering van een nieuwe functiestructuur, bestaande uit twee allround functies: de procesoperator en de machineoperator. In de functie van procesoperator werden alle primaire en ondersteunende taken uit het voorbewerkingsproces gebundeld (procesbewaking, procesbesturing, verhelpen van kleinere storingen, eerstelijns-onderhoud, eenvoudige kwaliteitscontroles). In de functie van machineoperator werden de uitvoerende en ondersteunende taken op de verpakkingsafdeling samengevoegd (bediening van de diverse machines, inpakwerk in de lijn, eenvoudige kwaliteitscontroles, eerstelijns-onderhoud, eenvoudige reparaties, opslag en transport). Op de voorbewerkingsafdeling vond bovendien een verticale taakintegratie plaats. Bevoegdheden die eerst waren voorbehouden aan de ploegchefs werden toebedeeld aan de nieuwe procesoperators. De functie van ploegchef kwam de facto te vervallen. De procesoperators voor het nieuwe bedrijf werden gerecrueteerd uit de zittende produktiemedewerkers. Medewerkers die bij de selectie afvielen of die niet voor een functie als procesoperator in aanmerking wilden komen, werd een functie als machineoperator in de nieuwe verpakkingsafdeling aangeboden. Zowel voor de procesoperators als voor de machineoperators werd een geheel nieuw kwalificatieprogramma ontwikkeld, dat tot doel had hun inzicht in de totaliteit van het produktieproces te vergroten.

- Voor de procesoperators werd een theoretische opleiding op maat ontworpen, die voorzorg in drie soorten kennis: proceskennis, produktkennis en kennis van de toegepaste technologie. De opleiding vergde circa tien uur per week en duurde een half jaar. Ze werd aangevuld met instructie en training op de werkplek. Alle tot procesoperator gepromoveerde produktiemedewerkers werden verplicht deze opleiding te

gaan volgen. Voor nieuwe medewerkers werden formele opleidingseisen op MBO-niveau gedefinieerd.

– Voor de machineoperators werd een programma van trainingen 'on the job' ontwikkeld, dat medewerkers de gelegenheid bood in achtereenvolgende stadia alle verschillende machines in de verpakkinglijnen te leren bedienen. Via dit traject konden de medewerkers zich in een tijdsbestek van ongeveer 2 jaar ontwikkelen tot allround machineoperators. Daarna konden zij eventueel doorstromen naar een functie in de voorbereidingsafdeling. Medewerkers waren strikt genomen niet verplicht dit programma te volgen, maar deelname eraan werd wel sterk door het management gestimuleerd.

Aldus ving men twee vliegen in een klap. De toe tamelijk diffuse en ad hoc georganiseerde opleidingsactiviteiten werden beter gestructureerd en beter afgestemd op de eisen van het bedrijf. Tevens werd op de werkvloer een loopbaantraject gecreëerd, dat voor werknemers financieel aantrekkelijk was en dat hen perspectief bood op doorstroming naar steeds hogere niveaus van operatorwerk. De extra loonkosten die een en ander met zich meebracht werden op de koop toe genomen.

Dit allround systeem bestaat momenteel, anno 1991, formeel nog steeds. Maar in de praktijk functioneert al een tijd niet meer zoals het eigenlijk was bedoeld. Allerlei ontwikkelingen in de organisatie zetten het systeem in de loop der jaren onder druk. In de eerste plaats groeide de vraag naar speciale melkproducten zeer sterk, waardoor de produktiedruk fors toenam. In de tweede plaats werd een beleid van produktvariatie geïntroduceerd in reactie op allerlei differentiatietendenzen op de afzetmarkten. Het aantal produktvariëteiten steeg van 5 in 1985 tot meer dan 400 in 1991. Dit leidde, ten derde, tot een groeiende variatie in de toegepaste technologie en een sterke toename van de complexiteit van het productieproces (bijvoorbeeld steriel verpakken in een steriele werkomgeving). Werknemers kregen te maken met een steeds grotere diversiteit aan producten, processen, programma's en machines. Kwalificatie-eisen werden steeds gevarieerder. Terwijl het werk steeds complexer werd, werd men, en dat is een vierde factor, geconfronteerd met schaarste op de lokale arbeidsmarkt. In de voorbereidingsafdeling

moesten herhaaldelijk mensen worden aangesteld die eigenlijk over te weinig kwalificaties beschikten om als volwaardig procesoperator te kunnen functioneren. Een vijfde factor, ten slotte, was dat geleidelijk een groot aantal van de oudere leidinggevenden plaats maakte voor een jongere generatie managers van het no-nonsense type. Deze namen afstand van vroegere denkbeelden over taakverrijking en 'professionalisering van de werkvloer'.

De toenemende produktiedruk, de sterke produktdifferentiatie, de toenemende complexiteit van de technologie, de niveauverschillen in de nieuwe instroom, en de komst van nieuwe meer resultaatgerichte managers, al deze ontwikkelingen verstoorde de balans tussen vereiste en beschikbare kwalificaties en zetten het allround systeem onder spanning. De druk liep nog verder op doordat bepaalde groepen werknemers onderlinge verschillen in positie en niveau aangrepen om de extra belasting die allround inzetbaarheid onder deze omstandigheden met zich meebracht te verlichten:

– In de ploegen van de proces-operators sloop geleidelijk een nieuwe vorm van arbeidsverdeling binnen tussen enerzijds de controle-operators, die zich de fysiek meer comfortabele taken in de controlekamers toeëigden, en anderzijds de veld-operators, die het ruwere werk moesten gaan doen 'in het veld', dat wil zeggen aan de installaties. De controle-operators zijn meest ervaren krachten, die al lange tijd in dienst van het bedrijf zijn. Onder de veld-operators zijn nogal wat jongere, voor de functie eigenlijk ondergekwalificeerde werknemers, die het bedrijf informeel (via familie, kennissen, uitzendbureau) zijn binnengekomen en die eerst een tijdje op tijdelijke basis hebben gewerkt. Zij hebben in de ploegen een enigszins ondergeschikte positie. De leiding van het bedrijf keurt deze nieuwe arbeidsverdeling in de voorbereiding af, omdat ze de flexibiliteit inperkt, en doet pogingen ze te doorbreken. Tot dusver zijn die pogingen echter nog zonder resultaat gebleven.

– In de verpakkingafdeling namen veel werknemers weliswaar deel aan het allround scholingsprogramma, maar bleek de werkorganisatie zich slechts gedeeltelijk in de beoogde richting te ontwikkelen. Hoewel na scholing allround inzetbaar, bleek een aantal werknemers de neiging te hebben 'op het eigen stekje' te blijven zitten, dat wil zeggen aan die machines of op

die werkplekken waar ze een voorkeur voor hadden ontwikkeld. Op die manier ontstond er geleidelijk een scheiding tussen diegenen aan de 'betere' machines die buiten het allround systeem bleven en diegenen die wél binnen het systeem functioneerden. De bedrijfsleiding is niet gelukkig met de ontstane situatie, maar accepteert ze wel. Ze garandeert immers een afdoende mate van flexibiliteit, terwijl ze een stuk goedkoper is dan een compleet allround systeem.

Het ontstaan van deze nieuwe scheidslijnen in de functiestructuur heeft invloed gehad op het loopbaan- en kwalificatiebeleid. De mogelijkheden voor doorstroming van de verpakings- naar de voorbereidingsafdeling zijn afgenomen; dergelijke verticale doorstroming komt in de praktijk nauwelijks nog voor. Ook binnen de verpakingsafdeling zijn de loopbaanmogelijkheden ingeperkt. De kwalificatieprogramma's voor allround medewerker bestaan nog wel, maar worden nu veel selectiever toegepast. Het kwalificatieprogramma tot allround machine-operator is momenteel alleen nog toegankelijk voor diegenen waarvan zeker is dat ze na afloop ook daadwerkelijk een allround functie zullen gaan vervullen. Een dergelijke selectiviteit ontbrak voorheen. Volgens de huidige bedrijfsleiding is het allround programma vooral op de verpakingsafdeling in het verleden te vaak 'misbruikt' om mensen op hogere salarisniveaus te krijgen.

### Employés in het verzekeringswezen

Toen we het verzekeringskantoor in 1985 voor de eerste keer bezochten troffen we een organisatie aan die duidelijk in beweging was. In de voorafgaande jaren waren verschillende nieuwe administratieve technologieën geïntroduceerd, zoals computernetwerken met terminals op de werkplek, nieuwe interactieve systemen voor data-opslag en data-transmissie, nieuwe apparatuur voor elektronisch berichtenverkeer en nieuwe programmatuur voor calculatie, boekhouding en tekstverwerking. Het was de bedoeling dat deze technologie stapsgewijs verder zou worden uitgebouwd en dat er in volgende jaren geleidelijk een meer geïntegreerd systeem voor de verwerking van verzekeringstransacties zou ontstaan. Eveneens in die tijd stond de organisatie onder zware druk tot kostenverlaging en serviceverhoging vanwege de zeer felle concurrentie op de schadeverzekeringsmarkt. Invoering

van nieuwe technologie en verscherping van de concurrentie hadden ingrijpende gevolgen voor de organisatie van de arbeid. Het administratieve routinewerk op de lagere niveaus in de organisatie werd steeds verder geautomatiseerd en op afdelingen als dataverwerking, typekamer en boekhouding nam het aantal arbeidsplaatsen structureel af. Bovendien tekende zich steeds sterker een integratie af van het werk van de administratieve medewerkers, die 'back-office' de administratieve en financiële aspecten van transacties afwikkelen, en het werk van de verzekeringsemployés – de polisacceptanten en schadecorrespondenten – die 'front-office' in direct contact met de klant de verzekeringstechnische aspecten van het werk behandelen. De administratieve medewerkers bleken steeds meer klantgeoriënteerde werkzaamheden te gaan verrichten, zoals het verstrekken van informatie en het doorvoeren van eenvoudige wijzigingen in contracten, terwijl de verzekeringsemployés steeds meer administratieve werkzaamheden, zoals het muteren van polisgegevens, zelf gingen doen, omdat zij in het nieuwe systeem via hun computerterminals direct aan de centrale databases waren gekoppeld. De leiding van het regiokantoor voorzag dat er op termijn een meer flexibele werkorganisatie zou ontstaan waarin nog slechts sprake zou zijn van twee allround verzekeringstechnische functies: de polisacceptant en de schadecorrespondent. De functie van administratief medewerker zou geleidelijk verdwijnen. Administratieve taken, voorzover niet weggeautomatiseerd, zouden in de verzekeringstechnische functies worden opgenomen. De kantoorleiding bevorderde deze integratie actief.

Ook het concernmanagement ondersteunde de integratieve tendensen. Het gaf opdracht aan de centrale opleidingsafdeling een nieuw kwalificatieprogramma voor de medewerkers van de regiokantoren gericht op versterking van ieders kennis en vaardigheden op een viertal gebieden: vakinhoudelijk c.q. verzekeringstechnisch, automatisering, administratieve procedures en routings en sociale en communicatieve vaardigheden. Het programma werd modulair opgezet en naar functiegroep gestructureerd. Voor elke functiegroep werd een specifiek pakket modules vastgesteld. De pakketten voor administratieve krachten en verzekeringsemployés werden zodanig samengesteld dat een basis werd gelegd voor

de verdere integratie van hun functies: bij de administratieve medewerkers werd het accent gelegd op scholing op verzekeringstechnisch gebied, terwijl de verzekeringsemployés extra bijscholing kregen in administratieve en financiële procedures. Beide groepen medewerkers kregen bovendien een gelijksoortig pakket communicatievaardigheidstrainingen. De opleidingen werden verzorgd door de centrale opleidingsafdeling en konden grotendeels in werktijd worden gevolgd. Deelname was verplicht voor alle regiomedewerkers die zouden gaan participeren in de nieuwe geïntegreerde werkorganisatie. In lijn met deze ontwikkeling werden de opleidingseisen voor nieuwe medewerkers van het regiokantoor verhoogd naar MBO-niveau.

In de praktijk liepen de zaken echter anders dan was verwacht. Dit had mede te maken met een nieuwe herstructurering die inmiddels was ingezet en waarbij de organisatie als geheel overschakelde van een produktgeoriënteerde naar een klantgroepgeoriënteerde structuur. Deze organisatiewijziging bracht een tweede vorm van taakintegratie met zich mee, namelijk integratie van de verzekeringstechnische werkzaamheden voor de verschillende verzekeringsbranches (inboedel, inbraak, diefstal, autoschade, ziektekosten, juridische bijstand etc.). In feite was er nu sprake van een dubbele integratie: behalve de functionele scheiding tussen de afdelingen voor afsluiten en administreren van verzekeringen verdween ook een deel van de scheidslijnen tussen de afdelingen voor de diverse verzekeringsproducten. Deze dubbele integratie voltrok zich in de praktijk alleen met betrekking tot het meer eenvoudige verzekeringswerk (bijvoorbeeld inbraakverzekeringen, autoschades), op de lagere niveaus in de organisatie. De functie van administratief medewerker verdween hierdoor inderdaad. Wat de ingewikkelder verzekeringstransacties betreft, vond echter slechts een enkelvoudige integratie plaats. De meer gekwalificeerde employés hogerop in de organisatie doorbraken wel de scheidingen tussen de diverse branches maar integreerden niet de administratieve taken in hun werk. Deze delegerden zij naar assistenten onder hen. Een dergelijke gelaagde structuur ontwikkelde zich zowel in de werkgroepen voor polisacceptatie als in de werkgroepen voor schadebehandeling. De leiding van het regiokantoor

schrijft het ontstaan van deze nieuwe scheidslijnen in het verzekeringswerk toe aan kwalificatietekorten onder het zittend personeel, met name onder de (voormalige) administratieve medewerkers. Gaande het proces bleek dat een deel van deze medewerkers niet afdoende gekwalificeerd kon worden voor al de diverse onderdelen van het verzekeringsvak. Men zag zich daarop gedwongen de oorspronkelijke ideeën over de organisatie van de arbeid bij te stellen.

De functiestructuur in het regiokantoor is dus gecompliceerder geworden en als gevolg daarvan zijn er meer uiteenlopende loopbaantrajecten ontstaan. Nieuwe medewerkers kunnen nu een loopbaan doorlopen binnen het systeem van allround functies op lager niveau of binnen het geheel van verzekeringstechnische functies op het middelbare niveau. Op dit laatste niveau kunnen ze zich meer of minder specialiseren in bepaalde klantgroepen of verzekeringstypen. In principe is in alle werkeenheden doorstroming mogelijk van het lagere naar het middelbare niveau, maar in de praktijk is doorstroming in een aantal werkeenheden begrensd door de complexiteit van de producten (bijvoorbeeld medische verzekeringen). In lijn met deze toegenomen variatie in functies en loopbaanmogelijkheden zijn ook de kwalificatieprogramma's van het bedrijf aangepast. De standaard opleidingspakketten die door de centrale opleidingsafdeling werden aangeboden zijn voor een deel buiten gebruik gesteld en vervangen door allerlei vormen van formele en informele training on-the-job. Voor de regiokantoren is recentelijk een geheel nieuw opleidingsaanbod ontwikkeld, een zogenaamd 'functiegericht opleidingsstelsel', dat nauw kan worden afgestemd op de specifieke omstandigheden in de diverse lokaties. Het systeem bestaat uit een set voorgedefinieerde leertrajecten die elk een hele reeks opleidingsmodules omvatten. Elke module kent een standaardcomponent en een specifieke component. Het standaardgedeelte wordt ingevuld door de centrale opleidingsafdeling. Het specifieke gedeelte staat open voor invulling op de werkplek. Dit maakt het mogelijk niet alleen voor functiegroepen maar ook voor individuele werknemers een specifiek leerprogramma samen te stellen. Deze individuele programma's worden gedefinieerd in nauw overleg tussen de werknemer, zijn chef, de personeelsstaf en de opleidingsafdeling en worden uitgevoerd op de

werkplek onder verantwoordelijkheid van het lokale management. De rol van de centrale opleidingsafdeling is sterk ingeperkt. In zekere zin, zo zou men kunnen zeggen, incorporeert dit nieuwe kwalificatiesysteem de flexibiliteit die in het arbeidssysteem niet kon worden gerealiseerd.

### Televisietechnici in het omroepbedrijf

In het omroepbedrijf onderzochten we twee afdelingen aan het einde van de 'televisieproductielijn': een afdeling voor de nabewerking van videoprodukties en een afdeling voor de uitzending van tv-programma's. Tijdens het eerste onderzoek, in 1985, hadden beide afdelingen juist een nieuw uitzendcentrum betrokken, dat was toegerust met de nieuwste apparatuur op het terrein van beeld- en geluidverwerking waaronder zeer geavanceerde sets voor videomontage, mixage en schakeling. In beide afdelingen had het management de technische vernieuwing tevens aangegrepen om de organisatie te vernieuwen en het werk te reorganiseren tot een flexibel allround systeem. In de videoproduktieafdeling was de nieuwe functie van video-editor gevormd door samenvoeging van een aantal separate functies op het terrein van videoregistratie en beeldschakeling. In de uitzendafdeling was de nieuwe functie van presentatietechnicus gecreëerd. Deze functie integreerde de werkzaamheden van de operators van de diverse soorten apparatuur voor het uitzendproces, zoals schakel tafels, mengtafels, beeldbandapparatuur, filmscanners en karaktergeneratoren. Zowel voor de nieuwe functie van video-editor als voor die van presentatie-technicus was een loopbaantraject tot allround vakman uitgezet en was een kwalificatieprogramma ontworpen om de werknemers op het vereiste allround niveau te brengen. De programma's voor beide functies hadden een soortgelijke structuur. Ze bestonden uit een combinatie van theoretische cursussen op het bedrijfsopleidingscentrum, semi-gestructureerde trainingen on-the-job en praktijkoefeningen onder begeleiding van ervaren medewerkers in het kader van het normale produktiewerk. De trajecten duurden in totaal ongeveer 3 jaar. Na die periode waren medewerkers allround inzetbaar in drieërlei opzicht: zij konden de verschillende soorten apparatuur en machines bedienen, zij konden werkzaamheden verrichten voor verschillende soorten programma's

(documentaires, reportages, shows, live-evenementen en dergelijke) en zij konden alle taken uitvoeren in de diverse fases van het videobewerkings-respectievelijk uitzendproces. Deelname aan deze opleidingsprogramma's was verplicht gesteld voor een deel van de zittende personeelsleden, voornamelijk de jongeren, en voor alle nieuw aan te stellen medewerkers. Nieuwe medewerkers dienden bovendien voortaan over minimaal een MBO-diploma te beschikken.

Toen we het bedrijf in 1991 voor de tweede keer bezochten was de situatie drastisch veranderd. Het in 1985 ingevoerde allround systeem had een aantal jaren goed gefunctioneerd en had zijn vruchten afgeworpen, zowel voor de organisatie als geheel als voor veel van de betrokken werknemers. Maar in de loop der jaren hadden diverse nieuwe ontwikkelingen het systeem onder druk gezet. In de eerste plaats was de werklast op de betreffende afdelingen fors toegenomen, omdat de groei van het werk-aanbod niet volledig kon worden gecompenseerd met een vergroting van de personele capaciteit. De training on-the-job, een wezenlijk element van het opleidingstraject voor nieuwe medewerkers, schoot er daardoor vaak bij in en kwalificaties gingen uit de pas lopen met kwalificatievereisten. In de tweede plaats zette de technische innovatie verder door, in sneller tempo zelfs dan in voorafgaande jaren. Installaties werden steeds complexer en er werd steeds meer speciale apparatuur geïnstalleerd, die gespecialiseerde bedieningsvaardigheid vereiste. Niet alle medewerkers konden alle nieuwe ontwikkelingen bijbenen. Een hele belangrijke factor was verder de omvorming van de organisatie van een publieke instelling tot een particuliere onderneming en de commercialisering die deze verandering met zich meebracht. Er werden nieuwe planningssystemen en managementmethoden ingevoerd, die beoogden de bedrijfsvoering te rationaliseren en de arbeidskosten te drukken. De organisatie als geheel kreeg een andere, meer klantgeoriënteerde structuur. Bedrijfsonderdelen werden samengebracht in business-units die elk eigen resultaatverwoordelijkheid kregen. Ook werd een nieuw marketingbeleid geïntroduceerd, waarin absolute prioriteit werd toegekend aan de wensen van opdrachtgevers. Interne aangelegenheden,

inclusief zaken als planning, werkorganisatie en opleiding werden hieraan ondergeschikt gemaakt. Al deze ontwikkelingen ondermijnden de allround systemen op de betrokken afdelingen. De balans tussen vereiste en beschikbare kwalificaties raakte verstoord terwijl tegelijkertijd de ruimte voor oplossing van de problemen die deze verstoring met zich meebracht werd weggerationaliseerd. De systemen kwamen vervolgens nog verder onder spanning toen groepen werknemers de ontstane situatie aangrepen om de organisatie van de werkzaamheden meer in overeenstemming te brengen met hun eigen mogelijkheden, wensen en interesses. Met name in de afdeling videobewerking speelde dit een rol. In 1991 troffen we dan ook niet twee 'simpele' allround systemen aan, maar in de ene afdeling een complexe structuur van deels allround en deels gespecialiseerde functies en in de andere afdeling een opnieuw gesegmenteerd systeem, dat nog slechts op onderdelen zijn allround karakter had behouden.

– Onder de video-editors bleken niet alle voormalige scheidslijnen te zijn opgeheven. Een aantal specialisaties, vooral onder de oudere werknemers, was in het allround systeem opgenomen. In de loop der jaren waren er bovendien nieuwe scheidslijnen ontstaan. Zo leidde de introductie van een nieuwe technologie voor offline voormontage tot een splitsing in programmatische en technische edit-werkzaamheden. Mede onder druk van de stijgende werklast concentreerden sommige werknemers zich op het technische edit-werk, terwijl anderen zich specialiseerden in programmatische edit-werkzaamheden. Nog anderen bleven beide soorten werk doen en bleven allround werkzaam. Daarnaast oefenden klanten druk uit tot specialisatie. De nieuwe cultuur van klantgericht werken bevorderde directe relaties tussen video-editors en klanten (regisseurs en programmakers). Deze directe relaties versterkten allerlei koppelingen tussen editors en (specifieke soorten) programma's die het allround systeem deels juist poogde te doorbreken. Sommige editors specialiseerden zich op bepaalde (typen) programma's, andere op bepaalde (typen) opdrachtgevers en nog weer andere op bepaalde opnamelocaties. Bovendien ontstonden er specialisaties op bepaalde nieuwe typen apparatuur en ontwikkelden sommige editors zich tot een soort superspecialisten in geavanceerd werk. Maar ondanks al deze

scheidingen, bleef er ook nog een groep editors over die 'alles' konden en allround bleven in de ware zin van het woord. In deze complexe structuur ligt er momenteel een diversiteit aan carrièremogelijkheden open voor nieuwkomers in het edit-vak.

– In de uitzendafdeling heeft het allround systeem, zoals het management het uitdrukte, 'gefunctioneerd zolang als we het ons konden veroorloven'. In de praktijk voldeed het systeem redelijk, maar het werkte zeker niet probleemloos. De meeste medewerkers waren na zekere tijd allround opgeleid en werden ook allround ingezet, maar niet iedereen presteerde even goed op al de verschillende apparaten en lokaties. Tekorten aan bepaalde kwalificaties leidden nogal eens tot fouten en storingen in het uitzendproces. Lange tijd konden deze op de koop toe worden genomen, maar na de privatisering achtte het management dit niet langer mogelijk. Onder het nieuwe regiem van de markt heeft produktiekwaliteit en klantsatisfactie absolute prioriteit. Onlangs heeft de afdelingsleiding besloten het allround systeem af te schaffen, de eenheid opnieuw op te splitsen en het personeel op fifty-fifty basis te verdelen over twee eenheden: een centrale eenheid voor het eigenlijke uitzendproces en een eenheid voor ondersteunende werkzaamheden op de apparatuur in de toevoerende uitzendstraten. Prestatie en potentieel van alle medewerkers werden beoordeeld. De meest geschikte, vaak meer ervaren werknemers werden geplaatst in de uitzendeenheid. In deze sub-unit werd het allround principe gehandhaafd. De overige medewerkers werden in de ondersteunende eenheid geplaatst, waar zij speciale machines kregen toegewezen. In deze sub-unit is het werk niet langer meer volgens het allround principe georganiseerd, hoewel een intern carrièrepad tot allround medewerker nog wel mogelijk is. De carrièrelijn naar de uitzendeenheid is evenwel afgebroken.

De oorspronkelijke kwalificatieprogramma's tot allround medewerker bestaan nog steeds, maar niet meer alle onderdelen ervan zijn nog in gebruik. Zo is bijvoorbeeld een standaard vervolgcursus voor ervaren editors op opleidingscentrum uit het programma gehaald. Ook zijn er onderdelen gewijzigd of uitgebreid. De training-on-the-job in het kader van het editorprogramma is beter gestructureerd en meer uit de werkorganisatie gelicht. Er is een fulltime



flexibilisering gaat c.q. om combinaties van horizontale en verticale taakintegratie op afdelingsniveau die de bedrijfsorganisatie als geheel ongemoeid laten. Zwaardere vormen van flexibilisering van arbeid, zoals bijvoorbeeld de invoering van autonome taakgroepen, komen niet voor. De onderzochte bedrijfsafdelingen zijn bovendien uitvoerende werkeenheden van de concerns waartoe ze behoren. De integratieprocessen betreffen dus vooral integratie van werkzaamheden op het uitvoerend niveau. Binnen de onderzochte afdelingen werd echter wel gekozen voor tamelijk vérgaande vormen van horizontale en verticale taakintegratie. Alle uitvoerende en ondersteunende taken werden in een of twee functies samengevoegd en in een aantal gevallen werden ook voorbereidende en leidinggevende taken in de nieuwe functies geïntegreerd. Het niveau van de nieuw gevormde allround functies werd meestal om en nabij MBO-niveau gedefinieerd. Ook deze beperkt flexibele arbeidssystemen op afdelingsniveau konden echter in geen van de bedrijven op de beoogde manier worden gerealiseerd. Ze moesten worden vervangen door minder vérreikende concepties, omdat hun implementatie in de praktijk op een aantal belemmeringen stuitte. Deze belemmeringen waren deels een gevolg van ontwikkelingen in de systeemomgeving, dat wil zeggen in de ruimere context van de organisatie. Anderdeels kwamen ze voort uit de dynamiek van de systemen zelf. Vooral in situaties waarin de ontwikkelingen ertoe leidden dat de balans van vereiste en beschikbare kwalificaties te sterk verstoord raakte, werden nieuwe scheidslijnen aangebracht om het evenwicht te herstellen.

Om te beginnen stelde de aard van het werk-aanbod in de verschillende organisaties grenzen aan de mogelijkheden voor interne flexibilisering. In werkeenheden met een meer routinematig werk-aanbod, zoals de verpakkingafdeling in de melkfabriek en sommige administratieve werkgroepen op het verzekeringskantoor, waren de condities voor invoering van flexibele systemen gunstiger dan in werkeenheden met een meer gevarieerd werk-aanbod. De grotere variatie maakte standaardisering van functies en kwalificaties op allround niveau in deze afdelingen minder eenvoudig. De ervaringen met de schaderegelaars in het verzekeringsbedrijf en de video-editors in het omroepbedrijf illustreren de

specifieke spanningsvelden die dat met zich meebracht. Daarnaast werden de mogelijkheden voor functionele flexibilisering begrensd door de organisatiecontext. Allerlei ontwikkelingen op organisatieniveau belemmerden een adequate ontwikkeling van de nieuwe systemen in de werkeenheden. Zo had in het melkbedrijf het in extremo doorgevoerde beleid van produktdifferentiatie versturende effecten op het functioneren van de allround systemen op de voorbereidings- en verpakkingafdelingen. In het omroepbedrijf zette de privatisering en het daarop volgend beleid van kostenverlaging, efficiëncyverhoging en kwaliteitsverbetering het systeem op de twee televisie-afdelingen onder druk. Werklastverhoging als gevolg van rationaliseringsmaatregelen haalde in alle drie de bedrijven in toenemende mate de marges uit de organisatie. In dit opzicht herinneren de ervaringen in de onderzochte afdelingen aan de ervaringen met de vroegere experimenten werkstructurering. Ook deze bleven meestal beperkt tot afdelingsniveau en ketsten vaak af op ongunstige condities en doorkruisende ontwikkelingen in de ruimere context van de organisatie.

De allround systemen kwamen verder onder spanning te staan doordat een aantal specifieke situationele factoren in de loop der jaren het evenwicht tussen vereiste en beschikbare kwalificaties te sterk ging verstoren.

– Een van die factoren was de snelle introductie van nieuwe technologie. Vooral waar zeer geavanceerde, gespecialiseerde technologie werd ingevoerd, kwam het systeem onder druk. In dergelijke situaties konden sommige werknemers het niet langer 'bijbenen', terwijl anderen de nieuwe technologie juist aangrepen om zichzelf te ontwikkelen tot specialisten of zelfs superspecialisten. Beide groepen kwamen uiteindelijk buiten het allround systeem te functioneren. In een van de afdelingen waar dit zich voordeed, de ondersteunende uitzendeenheid in het omroepbedrijf, verloor het systeem zijn allround karakter zelfs volledig.

– Een tweede factor was de groeiende invloed van klanten op de interne gang van zaken in de afdelingen. Verbetering van de dienstverlening en vergroting van het vermogen actief in te spelen op nieuwe wensen van klanten behoorden tot de belangrijkste redenen waarom de nieuwe allround systemen werden ingevoerd. Beoogd werd door een grotere interne flexibili-

praktijktrainer aangesteld en bij elke nieuwe training wordt nu een projectmatige werkwijze gevolgd, compleet met een projectbudget, een projectplan en een projectorganisatie. In elk project wordt een scala van trainingsmethoden toegepast, waaronder theoretische instructie, simulatie of-the-job, instructie on-the-job, individuele en groepsgewijze praktijkoefening en uitvoering van productie-opdrachten onder toezicht en begeleiding van de trainer of een ervaren collega. Verder zijn er nieuwe onderdelen aan de programma's toegevoegd. Zo is het programma voor presentatietechnici bijvoorbeeld aangevuld met modules uit een nieuw 'bedrijfsbreed' opleidingsprogramma. Dit programma bestrijkt alle fases van het televisieproductieproces en biedt de afzonderlijke afdelingen de mogelijkheid om maatwerk-pakketten samen te stellen voor specifieke groepen of individuen. De flexibiliteit van de kwalificatieprogramma's is door deze aanvullingen toegenomen. Ze sluiten daarmee beter aan bij de toegenomen diversiteit in de functiestructuur binnen de werk-eenheden.

### **Integratie en differentiatie**

Wat valt er nu van deze casestudies te leren? Welke algemene conclusies kunnen we trekken uit de specifieke ontwikkelingsprocessen die de drie onderzochte bedrijven hebben doorge-maakt?

Een eerste conclusie betreft ons inziens het belang van ontwikkelingen in de organisatie van de arbeid voor het functioneren van de bedrijfsinterne arbeidsmarkten. Elk van de drie onderzochte bedrijven trachtte aanpassingen aan gewijzigde omstandigheden primair te realiseren via maatregelen ten aanzien van de organisatie van de arbeid. Maatregelen gericht op (re)allocatie en (re)kwalificatie speelden eveneens een rol, maar hadden vooral een afgeleide functie. Eerst werden taken en functies geherstructureerd, vervolgens werden dienstig daaraan loopbaantrajecten en scholingsprogramma's aangepast. De bedrijven vertoonden daarbij een in grotetrekkelijksoortigontwikkelingspatroon. In dit patroon is een tweetal tendensen waar-neembaar:

- De eerste tendens is een proces van taakin-tegratie. In 1985 werd in alle drie de bedrijven sterk de noodzaak gevoeld tot vergroting van de interne oftewel functionele flexibiliteit. Het

bedrijfsmanagement definieerde daartoe nieuwe geïntegreerde kernfuncties met duidelijk verbrede en verrijkte taak- en kwalificatieprofielen. Voor deze nieuwe allround functies waren all-round gekwalificeerde medewerkers nodig en met het oog daarop werden nieuwe kwalificatieprogramma's ontwikkeld. Voor veel werknemers ontstonden aldus nieuwe loopbaanmogelijkheden.

- Deels parallel hieraan, deels hierop volgend deed zich een tweede tendens voor: een proces van taakdifferentiatie. In alle drie de bedrijven stootte de functionele flexibilisering op zeker ogenblik op grenzen: grenzen in de context van de ruimere organisatie maar vooral ook grenzen in de personele context, in het bijzonder grenzen aan de schoolbaarheid en de belastbaarheid van de werknemers op de betrokken afdelingen. Om verschillende redenen en op verschillende manieren deden management (en werknemers!) een stapje terug en introduceerden ze nieuwe specialisaties en scheidslijnen in de functiestructuur. Het streven naar uniformering van functies op een allround niveau werd opgegeven. In lijn hiermee werden functie-eisen geherdefinieerd, loopbaantrajecten meer gedifferentieerd en kwalificatieprogramma's aangepast. Nieuwe en meer flexibele vormen van kwalificering in het bedrijf en op de werkplek werden ontwikkeld om beter in te kunnen spelen op de eisen van de nieuwe werkorganisatie.

Deze ontwikkelingen hebben overigens niet tot een reductie van de opleidingsinspanningen geleid. In tegendeel, in alle drie de bedrijven nemen in 1991 meer werknemers aan opleiding deel dan in 1985. Wel vertonen de activiteiten in 1991 een grotere diversiteit. In 1985 bestond de hoofdmoot van de gevolgde opleidingen nog uit specifieke (standaard) bedrijfsopleidingen. In 1991 is het beeld duidelijk heterogener. Enerzijds zijn er meer werknemers die bredere, algemene beroeps- of vakgerichte opleidingen volgen, anderzijds zijn allerlei specifieke functie- en persoonsgeoriënteerde vormen van training on-the-job van groter belang geworden. Het beroep op standaard-bedrijfsopleidingen is afgenomen.

### **Flexibilisering binnen grenzen**

Een tweede conclusie betreft de grenzen van de functionele flexibilisering. We moeten ons daarbij realiseren dat het in de onderzochte gevallen om relatief beperkte vormen van functionele

teit een grotere klantvriendelijkheid te realiseren. In die cultuur van 'customers first' kregen sommige klanten echter een dermate grote invloed op de gang van zaken in de afdelingen dat zij de flexibiliteit van het systeem konden gaan bedreigen. In het verzekeringsbedrijf en het oeropbedrijf kregen speciale klanten doorslaggevende invloed op de planning en de organisatie van het werk. Toen die speciale klanten speciale wensen ontwikkelden (unieke service, vaste partners in het bedrijf), ging dit ten koste van de interne flexibiliteit.

– In sommige situaties werden de mogelijkheden voor flexibilisering beperkt door de gevolgen van schaarsteverschijnselen op de (lokale) arbeidsmarkt. Bij schaarste in bepaalde beroepsgroepen, zoals bijvoorbeeld de procesoperatoren in het melkbedrijf, waren afdelingen soms genoodzaakt werknemers aan te stellen die eigenlijk niet de vereiste kwalificaties bezaten om op allround niveau te kunnen functioneren of om op termijn een allround werknemer te kunnen worden. Deze instroom van ondergekwificeerd werknemers ondermijnde het allround systeem, evenals de uitstroom van ervaren allround werkers, die elders hun positie wilden verbeteren.

Zoals de casestudies laten zien, werkten deze situationele factoren vaak tegelijkertijd en versterkten ze elkaars effecten.

In alle drie de bedrijven stuitte de functionele flexibilisering ons inziens echter vooral op de grenzen van het personeel, dat wil zeggen op de grenzen van de schoolbaarheid en de belastbaarheid van de werknemers op de betrokken afdelingen. Misschien zijn de processen die zich in de afgelopen jaren in de onderzochte bedrijven afspeelden nog het beste te interpreteren als voortdurende praktijkexperimenten in het zoeken naar werkbare evenwichten in de afstemming van vereiste en beschikbare kwalificaties, onder condities van een steeds verdergaande rationalisering en een steeds toenemende werkbelasting. De structuren die momenteel in de bedrijven waarneembaar zijn, i.e. partiële allround systemen doorkruist door allerlei nieuwe scheidslijnen, zijn zo gezien een actueel compromis tussen de wens tot uniformering van prestaties op een allround niveau en de praktische realiteit van een personeelsbestand, dat bestaat uit werknemers van verschillend niveau, met een verschillend potentieel voor verdere

kwalificering, met verschillende interesses en aspiraties en met verschillende mogelijkheden om zelf invloed uit te oefenen op de organisatie van het werk en de eigen werksituatie. Deze verschillen verklaren ons inziens voor een belangrijk deel de nieuwe scheidslijnen die in de functiestructuur werden aangebracht toen allocatie- en kwalificatiemaatregelen niet afdoende bleken. De 'bricolage' van functies die momenteel in de bedrijven bestaat is in die zin een afspiegeling van de compromissen die in het verleden zijn gesloten. Dat brengt ons bij onze derde conclusie.

### Verschuivende invloedssferen

De derde conclusie betreft de rol die de verschillende actoren en belangengroepen in de processen hebben gespeeld. De situationele druk alleen, hoe belangrijk ook, kan ons inziens niet volledig verklaren wat er in de onderzochte bedrijven is gebeurd. Van evenzo groot belang zijn de wijzen waarop actoren en belangengroepen op diverse niveaus in de organisatie de situationele omstandigheden interpreterden en de pogingen die zij ondernamen de omstandigheden meer naar hun hand te zetten en het verdere verloop van de ontwikkelingen in voor hen gunstige zin te beïnvloeden.

In traditionele beschouwingen over arbeidsverhoudingen binnen de onderneming worden de invloedssferen van de verschillende belangengroepen op de interne arbeidsmarkt meestal oppositiekundig weergegeven. De structurering van arbeidstaken en -functies wordt beschouwd als het domein van het management, ondersteund door de staf. De verwerving en ontwikkeling van arbeidskwalificaties wordt beschouwd als het domein van de werknemer(s). De toewijzing van arbeid aan arbeidskrachten, dat wil zeggen de afstemming van vraag en aanbod, wordt beschouwd als het resultaat van onderhandelingsprocessen tussen management en werknemer(s), waarbij de invloed van beide partijen varieert afhankelijk van hun respectieve machtsbronnen. Dit traditionele model kan de ontwikkelingen in de door ons onderzochte bedrijven echter slechts gedeeltelijk beschrijven. Het management bepaalde met zijn initiële ingrepen in de organisatie van de arbeid weliswaar de richting waarin en het kader waarbinnen de ontwikkelingen konden verlopen, maar binnen dit kader deden zich allerlei processen voor die moeilijk

vanuit het geschetste model zijn te begrijpen. Wellicht vormen deze processen een indicatie voor het feit dat invloedssferen aan het verschuiven zijn:

– We zien nogal wat situaties waarin het management probeert zijn invloed te vergroten door sturing uit te oefenen op de keuzes van individuele werknemers aangaande de verwerfing en ontwikkeling van kwalificaties. In alle drie de bedrijven stelt het management pogingen in het werk de opleidingsactiviteiten van werknemers te kanaliseren in een voor de organisatie profijtelijke richting. Dat gebeurt onder andere door maatregelen als het begrenzen of bemoeilijken van de toegang tot externe opleidingen, het aanbieden van specifieke interne opleidingsprogramma's, het selectief toekennen van faciliteiten voor minder in het bedrijfsbeleid passende opleidingen, en het nauw verbinden van opleidingsactiviteiten aan afspraken met betrekking tot loopbaanontwikkeling. Op die manier wordt geprobeerd de opleidingen beter af te stemmen op de veranderingen in de werkorganisatie (eerst integratie, later differentiatie).

– De invloed die het management op het domein van de werknemers verwerft is evenwel zelden alles doordringend. We zien bovendien ook tegenbewegingen waarbij individuele werknemers of groepen werknemers, met name degenen in de sterkere posities, het domein van het management betreden en met succes pogingen in het werk stellen de organisatie van de arbeid naar eigen inzichten te beïnvloeden. Door arbeidstaken informeel te herverdelen slagen zij er in hun werkinhoud meer in overeenstemming te brengen met hun eigen wensen en mogelijkheden. In een aantal gevallen doorbreken ze daarmee het allround systeem en doorkruisen ze de aanvankelijke plannen van het management. De procesoperators in het melkbedrijf en de video-editors in het omroepbedrijf leveren de beste illustraties van dergelijke praktijken. Deze voorbeelden laten tevens zien dat de mogelijkheden voor dit soort 'zelfmanagement' groter zijn wanneer de formele organisatie van het werk de werknemers al een grotere mate van autonomie laat.

Als op deze manier invloedsdomeinen verder verweven raken, mogen we verwachten dat zowel maatregelen betreffende de organisatie van de arbeid als maatregelen betreffende de kwalificatie van het personeel meer dan nu het geval

is onderwerp gaan vormen van onderhandelingen, zowel tussen management en werknemer(s) als tussen (groepen) werknemers onderling. Eenmaal ingevoerd, zullen ze het karakter hebben van een onderhandelingsresultaat en zullen ze worden omkleed met allerlei procedures voor gezamenlijke regulering. Dit zou nieuwe grenzen kunnen gaan stellen aan de mogelijkheden voor interne flexibilisering.

### Conclusie

In dit artikel hebben we beschreven hoe drie Nederlandse bedrijven in de afgelopen zes jaar hebben geëxperimenteerd met nieuwe en meer flexibele vormen van organisatie van de arbeid. Onze belangrijkste conclusie als we deze bevindingen overzien is dat er enige scepsis gepast is ten aanzien van de mogelijkheden van bedrijven om flexibele arbeidssystemen in te voeren. In de onderzochte bedrijven is weliswaar het nodige bereikt: de arbeidsorganisatie is inderdaad geflexibiliseerd, traditionele tayloristische arbeidsvormen zijn deels doorbroken, er zijn kwalitatief betere functies gevormd met meer inhoud en meer ontplooiingsmogelijkheden, en er zijn nieuwe loopbaantrajecten en leerprogramma's ontwikkeld; in die zin is er zeker ook sprake van sociale innovatie. Maar de nieuwe arbeidsorganisatie vroeg ook zijn prijs in de vorm van hogere eisen aan de kwalificaties van de werknemers en een toenemend beroep op capaciteiten als inzetbereidheid, bereidheid tot wisseling van werk en werkplek, aanpassingsvermogen, leervermogen, scholingsbereidheid en dergelijke. Niet alle werknemers konden of wilden die prijs betalen. Voor velen impliceerden de nieuwe systemen een verhoging van de werkbelasting, zeker in omstandigheden waarin door rationalisaties elders in de organisatie de marges in de formatie sterk waren verkleind. Vooral in die situaties zien we dat op allerlei niveaus in de organisatie mechanismen werkzaam worden die verhinderen dat de flexibele systemen vaste grond onder de voeten krijgen. In onze opvatting worden zulke mechanismen primair gegeneerd in en door de dagelijkse strijd die zowel managers als werknemers moeten voeren om zich staande te houden te midden van de voortdurende vloed van vernieuwingen en wisselvalligheden waarmee zij in hun werk worden geconfronteerd. In die strijd zijn beheersingsstrategieën van het management, hoe belangrijk

ook, slechts één van de onderdelen van het spel en zijn scholingsstrategieën van werknemers zeker niet de enige sleutel tot sociale innovatie. Voor een sociaal verantwoorde innovatie zal niet alleen technologievernieuwing maar ook organisatievernieuwing in een aan menselijke maten aangepast tempo moeten plaatsvinden.

## Noot

- 1 Het besproken onderzoek is uitgevoerd door het ITS in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Dit artikel is een bewerking van een paper, gepresenteerd op het symposium 'Qualifikation: Schlüssel für eine soziale Innovation' aan de Universiteit van Bremen in september 1991.

## Literatuur

- Alders, B. & J. Christis (1988), 'Arbeid en recruitering in de machinebouw'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 4, nr. 4.
- Atkinson, J. (1985), 'Flexibility: planning for an uncertain future'. In: *Manpower Policy and Practice*, Vol. I, blz. 29-9.
- Berg, J. van & H. van den Tillaart (1986), *Nieuwe werknemers: een onderzoek naar recruitering en introductie van nieuwe werknemers in bedrijven*, Den Haag, Cob-Ser/ITS.
- Dankbaar, B. (1991), 'On the existence and diffusion of new production concepts; a commentary', in Van den Heuvel e.a. 1991 o.c.
- Dercksen, W. (1991), 'Naar een transparante scholingsmarkt'. In: *Economisch-Statistische Berichten*, 26/6.
- Doorewaard, H. & F. Huijgen (1985), 'Van vakspecialist tot allrounder. Veranderingen in de functie- en opleidingsstructuur in het verzekeringswezen'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 1, nr. 2.
- Doorewaard, H. & H. Regtering (1987), 'Management by seduction'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 3, nr. 2.
- Doorewaard, H., W. Martens, H. Regtering & B. Riesewijk (1987), 'Dance Macabre: the fortunes of integration and segmentation'. In: G. Bjerkness, P. Ehn & M. Kyng (eds.), *Computers and democracy*, Avebury, Aldershot.
- Fruytier, B. red. (1988), *CNC-machinebedieners, produktieorganisatie en flexibele automatisering*, Den Haag, COB/SBR.
- Grinth, K. (1991), *The sociology of work*, Cambridge, Polity Press.
- Heuvel, N. van den e.a. (1991), *New technologies and the future of work*, Amsterdam, SISWO.
- Hövels, B. (1991), 'Bedrijfsopleidingen en het maatschappelijk scholingsoffensief'. In: *Vakblad Volwasseneneducatie*, jrg. 15, nr. 1.
- Hoof, J.J. van (1987), *De arbeidsmarkt als arena*, Amsterdam, SUA.
- Hoof, J.J. van (1991), 'Balanceren tussen prestaties en tegenprestaties'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 7, nr. 3.
- Huijgen, F. & F. Pot (1988), 'Recent onderzoek naar automatisering en arbeidsorganisatie in Nederland'. In: *Te Elfder Ure*, nr. 41.
- Huijgen, F. (1989), *De integrale aanpak van organisatievernieuwing*, Nijmegen, Katholieke Universiteit.
- Joose, D. e.a. (1990), *Zelfstandig samenwerken in autonome taakgroepen*, Den Haag, COB/SER.
- Krogt, F. van de (1991), 'Aansluitingsstrategieën en opleidingsactiviteiten in verschillende organisatietypen'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 7, nr. 4.
- Kern, H. & M. Schumann (1984), *Das Ende der Arbeitsteilung?*, München, Beck.
- Kraayvanger G. & B. van Onna (1991), 'De beroepsgerichte volwasseneneducatie in Nederland: ontwikkelingen en discussies'. In: *CEDEFOP Beroepsopleiding*, nr. 2.
- Mulder, M., J. Akkerman & N. Bentvelsen (1988), *Bedrijfsopleidingen in Nederland*, Den Haag, SVO.
- Piore, M.J. (1986), 'Perspectives on labour market flexibility'. In: *Industrial Relations*, Vol. 25, no. 2.
- Pot, F., M. Peeters, P. van Amelsfoort & J. Middendorp (1991), *Functieverbeteringen integraal ontwerpen*, Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Poutsma, E. (1991), 'Technique, organization and the future of work in manufacturing'. In: Van den Heuvel e.a. 1991 o.c.
- Projectgroep WEBA (1989), 'Functieverbetering en Arbeid'. In: *Gedrag en Organisatie*, nr. 2.
- RVB Adviescentrum Volwasseneneducatie (1990), *Investing in human resources*, Utrecht, RVE.
- Sitter, L.U. de & F. den Hertog (1990), *Simple organisations, complex jobs: the Dutch sociotechnical approach*, Maastricht, MERIT.
- Tillaart, H. van den, J. Frietman & J. van den Berg (1991), *Ondernemen met perspectief. Onderzoek scholing van werknemers in het midden- en kleinbedrijf*, Den Haag, Ministerie van Economische Zaken.
- Vries, B. de & B. Hövels (1991), *Afgesproken! Onderzoek effectiviteit CAO-afspraken over scholing*, Den Haag, Ministerie van Economische Zaken.
- Warmerdam J. en J. van den Berg (1987), *Opleidingsactiviteiten in arbeidsorganisaties*, Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Warmerdam, J. en J. van den Berg (1992), *Scholing van werknemers in veranderende organisaties*, Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (1991), *Een werkend perspectief: arbeidsparticipatie in de jaren negentig*, Den Haag, Staatsuitgeverij.