

De rust van de routine

Over kwaliteit van de arbeid in het licht van de relatie tussen arbeid en zorg

1. Arbeid, zorg en arbeidsorganisaties

We hebben het zo geregeld dat als mijn vrouw werkt ik vrij ben en andersom. Ik probeer door met de diensten te schuiven zoveel mogelijk 's weekends te werken. Dit werkt goed, we hadden het alleen wat lastiger op de woensdagochtend toen de jongste nog niet naar de peuterschool ging. Ik regelde het dan zo dat ik de ochtenddienst van woensdag omruilde naar de avond.

In het Voorwoord van *Organiseren van mens en arbeid* (1998) wijzen Van Ruysseveldt en De Witte er op dat het koppelen van thuis en werk een nog niet onderzocht gebied is binnen de organisatieliteratuur. In de discussies over het begrip kwaliteit van de arbeid is het vizier vaak uitsluitend gericht op de betaalde arbeid en wordt het onbetaalde werk niet meegenomen als belangrijke factor waarmee bij de inrichting van een organisatie rekening gehouden dient te worden.

Gedurende grote delen van de afgelopen eeuw was dit waarschijnlijk terecht. De meerderheid van de beroepsbevolking bestond uit mannen, die hun thuisverantwoordelijkheid inlostten met het binnenbrengen van geld en, in de vrije tijd, wellicht het omspitten van het tuintje. Hun levenspartner verzorgde de rest. Maar in het laatste deel van de twintigste eeuw en het begin van de eenentwintigste eeuw zijn thuis en werk niet langer zulke gescheiden werelden.

Dit zien we ook terug in het sociaal-wetenschappelijke onderzoek. De relatie tussen arbeid en zorg heeft zich de laatste tien à vijftien jaar vanuit sociologische, economische, psychologische en pedagogische hoek in een steeds grotere belangstelling mogen verheugen (o.a. Knijn en Verheijen 1991; Van der Lippe 1993; Bosker 1997; Grünell 1997a en b; Groenendijk 1998, 1999; Bekkering en Jansweijer 1998; Plantenga e.a. 1999; Tijdens e.a. 2000). Groenendijk (1999) noemt in dit verband de ontstane vergroting en differentiatie van het arbeidsaanbod en de verandering in de relatie tussen mannen en vrouwen als grote inspiratiebronnen voor wetenschappelijk

onderzoek. Het bestaande onderzoek is met name gericht op de wijze waarop mannen en vrouwen verschillende taken beleven en combineren, en op de veranderingen die zich vanuit macro-economisch perspectief afspelen op de arbeidsmarkt. De arbeid zelf blijft voor een belangrijk deel onderbelicht.

Niettemin veroorzaken de sterke toename van het aantal geld verdienende vrouwen en achter de kindertijd sjoekkende mannen ingrijpende veranderingen in bedrijven en instellingen, die meer en meer geconfronteerd worden met mensen die zorg en werk combineren. De moderne werknemer werkt vaak niet meer alleen betaald dan wel onbetaald, maar neemt deel aan beide werelden. Dit gebeurt in een tijd waarin diezelfde werknemer in steeds sterkere mate centraal is komen te staan in de arbeidsorganisatie. Toen Frederic Taylor aan het begin van de twintigste eeuw zijn organisatieprincipes naar voren bracht, werd de werknemer gereduceerd tot een soort machine die – als je er maar voldoende geld ingooide – haar sterk gestandaardiseerde en opgedeelde werk wel deed. Ongeveer honderd jaar later is het lopendebandwerk min of meer uit den boze. De Witte (1995) spreekt zelfs over een onafwendbaar einde van het taylorisme. De mens is de belangrijkste schakel in het productieproces geworden en geldt in steeds sterkere mate als het kapitaal van de organisatie.

Met de (her)ontdekking van de mens als de belangrijkste ‘resource’ is routinewerk naar de achtergrond verdronken. Ambachtelijk werk, met als belangrijkste kenmerken autonomie en zelfsturing, heeft een wedergeboorte gekend in de moderne arbeidsorganisatie. De sociotechniek geldt daarbij als een belangrijk wetenschappelijk kader. Minimale arbeidsdeling binnen een zelfsturende taakgroep moet ertoe bijdragen, dat het menselijk potentieel ten volste wordt benut en arbeid een grote zingever in het menselijke arbeidsbestaan is. Niet het loon, zoals bij het taylorisme, moet motiveren, maar het uitdagende werk moet de prikkel geven. Bij de beoordeling van de kwaliteit van de arbeid die de laatste vijftientig jaar heeft plaatsgevonden binnen het sociaal-wetenschappelijke onderzoeksveld, ontbreken arbeidsvoorwaarden als loon en arbeidstijden dan ook vaak en legt men het accent op de arbeidsinhoud (Depickere en Van Ruysseveldt 1998). Dat kan men bijvoorbeeld duidelijk zien in de grotendeels op de sociotechniek gebaseerde ‘welzijn bij de arbeid’-methodiek (WEBE). Deze benadering analyseert de kwaliteit van de arbeid op basis van een zevental factoren: volledigheid van taken, niet-kort-cyclische taken, moeilijkheidsgraad, autonomie, contactmogelijkheden, organiserende taken en informatievoorziening (De Witte en Van der Zwaan 1998). Het arbeidsinhoudelijk zo uitgeholde tayloristische werk scoort laag volgens de WEBE-methodiek. Routine is uit de mode geraakt, autonomie en uitdaging zijn het ideaalbeeld van de arbeid gaan bepalen.

Of dit ook altijd een plezierig bestaan oplevert, valt echter nog te bezien. De nationaal en internationaal sterk aanzwellende stroom van literatuur over stress, tijdsdruk en het schipperen tussen werk en zorg laat zien

dat deze hoogautonome werknemers moeite hebben hun arbeidsleven en persoonlijk leven in balans te houden. Dat er daarbij een relatie is tussen de inrichting van de werkplek en het privé-domein, heeft de Amerikaanse sociologe Arlie Hochschild in haar boek *The Time Bind* (1997) op een indringende wijze laten zien. Kwalitatief hoogwaardige werkzaamheden blijken een enorme impact te hebben op de thuissituatie. De werknemers die zij bestudeert bewegen zich binnen een werkplaats met uitdagend werk, veel verantwoordelijkheid, afwisseling en een grote mate van autonomie, waardoor ze zich als mens voelen groeien. Daar staat tegenover dat die arbeidsorganisatie ook hoge eisen aan hen stelt. Om aan die eisen te kunnen voldoen, grijpen de mannen en vrouwen terug op tayloristische principes in het huishouden om zodoende tijd te winnen ('when work becomes home and home becomes work'). Hochschild laat in haar boek allerlei reclames zien van producten die helpen om de zorg thuis zo goed (efficiënt) mogelijk te laten verlopen. Een ontbijt dat te bereiden is in negentig seconden 'for moms who have a lot of love, but not a lot of time' en het snelle strijkijzer 'for people who are pressed for time' zijn hiervan fraaie voorbeelden.

Het is, gelet op de vele signalen uit binnen- en buitenland over toenemende tijdsdruk en moeilijkheden om arbeid en zorg te combineren, dus terecht dat Van Ruysseveldt en De Witte concluderen dat we

(...) een integraal oordeel over de kwaliteit van de arbeid steeds meer (zullen) moeten relateren aan aantrekkelijke arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden voor wisselende levenssituaties. (1998: 7)

In het vervolg van dit artikel pakken we deze suggestie op door voor het geval van een grote instelling te kijken naar de arbeidstijden – hoe lang, wanneer en waar kan of moet er worden gewerkt? – en na te gaan of de arbeidsorganisatie mogelijkheden biedt voor zorgverplichtingen en kinderopvang. In het kort: wat betekent het voor onze beoordeling van de kwaliteit van de arbeid als we de optiek verbreden tot de afstemming tussen arbeid en zorg?

2. Het onderzoek

Om deze vraag te beantwoorden, is gedurende drie maanden in 1999 onderzoek gedaan in een groot noordelijk ziekenhuis. Het onderzoek heeft een kwalitatief karakter.¹ Binnen het ziekenhuis zijn drie verschillende casestudies verricht, die alle een ander type werk en een andere organisatie van werktijden met zich meebrengen.

Via allerlei wegen is getracht om informatie te verzamelen. Belangrijkste instrumenten zijn: participatie op de werkvloer, de informele omgang met medewerkers en een analyse van ziekenhuisdocumenten. De kern wordt gevormd door gesprekken met een aantal leidinggevend en in to-

taal 48 interviews met drie groepen medewerkers die te maken hebben met drie verschillende organisatiewijzen in het ziekenhuis.²

De eerste casus betreft een groot laboratorium. De respondenten beschikken over het algemeen over een mbo-opleiding, een enkeling beschikt over een hbo-achtergrond. De thematiek rond arbeid en zorg is geen onbekend terrein voor het laboratoriumpersoneel. Leidinggevend vertellen dat veel medewerkers, zowel vrouwen als mannen, thuis te maken hebben met kinderen, werkende partners of een eenpersoonshuishouden, waardoor ze thuis volop moeten zorgen. De traditionele situatie met iemand die thuis voltijds beschikbaar is, komt volgens hen nauwelijks voor.

Uit de cijfers over het laboratorium blijkt dat ruim de helft van de laboratoriummedewerkers van het vrouwelijke geslacht is. Wat ook uit de cijfers naar voren komt, is dat meer dan 50% van deze medewerkers een aanstelling heeft voor minder dan 36 uur in de week. Dit is een goede weerspiegeling van het gehele ziekenhuis. In 1997 werkt iets meer dan de helft van de medewerkers in deeltijd. Het beroep van de laboratoriummedewerkers blijkt van oudsher een echt vrouwenberoep te zijn. Zo vertelt een mannelijke laboratoriummedewerker dat hij in de klas de enige jongen was.

Op dit laboratorium spelen tayloristische principes een belangrijke rol. Het laboratorium wordt in de wandelgangen dan ook vaak als 'routinelab' aangeduid. Tijdens een rondleiding springt een groot rooster midden in het laboratorium al snel in het oog. Dichterbij gekomen is te zien dat de namen van mensen die ingeroosterd staan voor een bepaalde dienst, in vele gevallen weer zijn doorgekrast en vervangen door andere. Het routinematige karakter van het werk maakt onderling ruilen van diensten als instrument om arbeid en zorg te combineren goed mogelijk.

Bij de tweede casus zijn in het werk geen sporen van taylorisme terug te vinden. Het gaat hier om een groep *stafmedewerkers*: mensen met een hoge, leidinggevende of beleidsfunctie bij verschillende diensten en faciliteiten binnen het ziekenhuis. In 1998 zijn er slechts twee vrouwen die hoofd van een dienst/faciliteit zijn, tegenover 24 mannen. Voor de hogere beleidsmatige functies is dit anders: hier werken ongeveer evenveel vrouwen als mannen. Stafmedewerkers beschikken over het algemeen over een universitaire of hbo-achtergrond. Waar op het laboratorium zaken als taaksplitsing en specialisatie leiden tot routinematige werkzaamheden, hebben stafmedewerkers werk waarin verantwoordelijkheid, autonomie, uitdaging, kennis en brede taken een voorname rol spelen. Om dit werk te verrichten fungeert hun werkkamer, met daarin een computer als belangrijkste gereedschap, als uitvalsbasis. Om voor een interview op die werkkamer terecht te komen, moet eerst een weg via de secretaresse genomen worden, die de vaak drukbezette agenda bewaakt. In tegenstelling tot het laboratorium zijn er voor stafmedewerkers geen strakke regels die bepalen hoe het werk verricht moet worden. Een stafmedewerker formuleerde het als volgt:

Niemand bepaalt hoe ik de dingen invul. Ik heb te maken met deadlines die ik moet halen, hoe ik ze haal maakt niet uit, als ik ze maar haal. Aan het eind word ik daar op afgerekend.

Deze twee verschillende cases van laboratorium- en stafmedewerkers illustreren twee belangrijke wijzen van organiseren van de arbeid in deze tijd. De mens als het tayloriaanse vervangbare onderdeelje van een machine (laboratoriummedewerker) versus de mens als kapitaal van de onderneming (stafmedewerker).

De derde casus vertegenwoordigt elementen van ambachtelijk werk. Het gaat hier om de *technische dienst*. In tegenstelling tot het vrouwenbolwerk dat het laboratorium van oudsher is, werken hier vrijwel alleen mannen. De overheid heeft jarenlang tegen meisjes geroepen 'kies exact!', maar 'luisteren' deden de meiden niet. De technische beroepen trekken nog steeds vooral mannen aan. Waar op het laboratorium alles heel erg 'clean' is en de medewerkers in hun witte jassen het werk vaak met plastic handschoenen aan doen, en waar de stafmedewerkers uitgerust met stropdassen, colberts of mantelpakken aan de slag gaan, zien we bij de technische dienst een ander beeld. De kleding van de medewerkers is heel toepasselijk blauw ('blue-collar workers'). De dienst zit verspreid over enkele oudere gebouwen op het ziekenhuisterrein. Binnen deze gebouwen bevinden zich allerlei werkplaatsen, waar door mannen met vaak een lts- of soms een mts-achtergrond druk gewerkt wordt. Er wordt gelast, gesleuteld en geboord dat het een lieve lust is. Als er problemen in het ziekenhuis zijn, worden sommige mannen die hier werken erop afgestuurd, of zoals iemand het formuleerde: 'dan ga ik los'. Van een leidinggevende van de technische dienst krijgen we te horen dat veel mensen binnen deze groep te maken hebben met een traditionele thuissituatie, waarbij de werkende man een vrouw heeft die vrijwel alle huiselijke taken op zich neemt. Toch zijn er volgens hem ook enkele medewerkers die een werkende vrouw en jonge kinderen hebben.

De medewerkers van het laboratorium, de technische dienst en de staf hebben te maken met verschillende manieren van organiseren van de arbeid. In het vervolg van dit artikel zal duidelijk worden wat dit betekent voor hun arbeids- en zorgleven.

3. Het ziekenhuis en het arbeids- en zorgleven van de medewerkers

In een arbeidsorganisatie is een aantal zaken van invloed op de afstemming die mensen tussen arbeid en zorg kunnen aanbrengen:

- Wanneer moet er wel en wanneer niet gewerkt worden (arbeidstijden).
- Hoe lang moet er gewerkt worden (deeltijd, verlof, overwerken).
- Waar moet gewerkt worden (is het mogelijk om werk mee naar huis te nemen).

- d. Is het gebruikelijk om rekening te houden met zorgverplichtingen (cultuur).
- e. Is de zorg voor kinderen volledig een zaak voor de ouders of steekt de arbeidsorganisatie een helpende hand toe (kinderopvang werkgever).

a. Tijd

Het routinematige karakter van het laboratorium maakt dat mensen in sterke mate vervangbaar zijn. Deze vervangbaarheid uit zich niet alleen doordat medewerkers onderling van diensten mogen ruilen, maar ook doordat medewerkers veelvuldig vrij nemen voor een paar uur of een dag. Vrij nemen is alleen iets lastiger tijdens de schoolvakanties, op de woensdagmiddag wanneer de kinderen vrij van school zijn en op vrijdag, maar met enig plannen is er vaak wel iets te regelen.

Laboratoriummedewerker Joep Nimwegen (42 jaar)³ vertelt hierover:

De groep bij ons is erg groot en dan is het niet zo'n probleem om vrij te nemen. Mijn vrouw werkt ook in de gezondheidszorg, maar bij haar is er sprake van onderbezetting. Door de te kleine groep bij haar is het nemen van vrij haast onmogelijk. Als er bij ons thuis iets moet gebeuren, dan neem ik vrij, er is hier altijd wel iets te regelen.

Bij de technische dienst is de vervangbaarheid veel geringer. Een deel van het werk is, net als op het laboratorium, weliswaar sterk routinematig, maar het ploegenschema maakt het lastig voor mensen om vrij te krijgen. Dit heeft te maken met de krappe bezetting:

Het nemen van vrij is, als we in de ploegendienst draaien, niet mogelijk. We werken met een smalle bezetting en als er dan iemand verzaakt, moet iemand anders daar voor opdraaien. Iedereen weet dat, dus we zorgen ook allemaal dat we er tijdens de ploegendienst altijd zijn.

Deze krapte heeft gevolgen voor thuis. Maarten Engelmans (45 jaar) van de technische dienst werkt in ploegendienst en heeft thuis kleine kinderen en een vrouw die werkt:

64

Het is allemaal nog wel te regelen bij de normale dingen, hoewel het wel klooiën is met haar rooster en het mijne. Maar dat lukt allemaal net. Maar de onverwachte dingen! Man, daar word je gek van. Neem nou een tandartsafspraken, dat is echt verschrikkelijk, het duurt vaak weken voordat je daar een mogelijkheid ziet.

Veel werk bij de technische dienst vindt plaats buiten de ploegendiensten. Dit meer ambachtelijke werk biedt mogelijkheden om met flexibele werktijden te werken: als de dag erop zit, gaan medewerkers de volgende dag gewoon weer met hun taken verder. Medewerkers mogen tussen 7.00 uur

en 9.00 uur beginnen en eindigen 8_ uur later. Wim Overdijk (47 jaar) heeft een vrouw die huisvrouw is. Hij heeft op dit moment nog twee thuiswonende kinderen:

Vandaag ben ik extra vroeg begonnen, omdat ik vanmiddag thuis moet zijn vanwege de kinderen. Soms begin ik wat later, het hangt er maar net vanaf wat de plannen zijn voor die dag.

Waar het werk op het laboratorium goede vervangingsmogelijkheden met zich meebrengt en het werk bij de technische dienst in de werkplaats flexibele begin- en eindtijden kent, lijkt een aantal stafmedewerkers over andere mogelijkheden te beschikken om binnen het werk ruimte voor de privé-sfeer te creëren. Een vrouwelijke stafmedewerker vertelt:

Ik beheer mijn eigen agenda. Dus ik kan op die manier zelf bepalen wanneer ik werk.

Is het nemen van vrij op het laboratorium goed en bij de technische dienst door de krappe personele bezetting wat minder goed te regelen, voor de stafmedewerkers is vrij nemen vanwege de eisen die het werk aan hen stelt ronduit lastig. Een mannelijke stafmedewerker:

Vrij nemen is moeilijk. Ik probeer altijd een vrije dag in de maand te plannen. De tweede vrije dag waar we nu met de invoering van de 36-urige werkweek formeel recht op hebben, heb ik nog nooit gezien. Het valt me wel eens op dat als ik een vrije dag in een week gepland heb, dat ik die dag binnen een paar dagen tijd weer helemaal vol heb met allerlei afspraken. Ik denk dan vaak, mooi daar heb ik nog een gaatje en dan ben ik zo'n dag weer kwijt. Als ik echt vrij moet, dan neem ik dat ook. Maar dat moet allemaal wel ruim van te voren gepland worden. Op die momenten nemen collega's de dagelijkse vragen over, de rest blijft liggen.

Het uitdagende werk van de stafmedewerkers heeft voor het combineren van arbeid en zorg dus ook een andere kant. De grote persoonlijke inbreng die zij hebben, maakt dat zij lastig te vervangen zijn. Als er gevraagd wordt hoe de zaken lopen op het moment dat zij bijvoorbeeld door ziekte verhinderd zijn, moet een kloppend bureau er voor enkele stafmedewerkers toe bijdragen dat ziekte voor hen een vrijwel onbekend verschijnsel blijft.

b. en c. Arbeidsduur en thuis uren draaien

Behalve dat het van belang is wanneer mensen wel of niet werken (arbeidstijden, vrij nemen), speelt de totale hoeveelheid tijd die ze werken een rol in het afstemmingsproces. Binnen de drie verschillende afdelingen zijn duidelijke verschillen te zien als het gaat om de lengte van de werkweek. Op

het laboratorium werken veel medewerkers in deeltijd of hebben ze hun ouderschapsverlof zo geregeld, dat ze een aantal uren minder werken dan de 36 uur die bij een voltijdwerker horen. Het is in dat geval typisch werk dat als complementair kan worden beschouwd aan het meer 'gulzige' werk van de levenspartner. Anneke de Vries (43 jaar), bijvoorbeeld, die in deeltijd werkt op het Laboratoriumcentrum:

Mijn man heeft een erg drukke, hectische baan. Hij draait vaak dagen die veel langer zijn dan 8 uur, maar dat brengt zijn werk met zich mee. Ik kan het me veroorloven weinig uren te werken, omdat mijn partner zoveel verdient. Ik probeer op mijn parttime dagen zoveel mogelijk dingen in het huishouden te doen, zodat ik op die manier in het weekend extra veel tijd heb om samen dingen met hem te ondernemen. Het probleem is wel eens dat hij aan het einde van zijn werkweek zo moe is, dat het er dan gewoon niet van komt.

De stafmedewerkers draaien veel meer dan 36 uur. Een voorbeeld hiervan is Cecile Koopman (35 jaar), die als enige geïnterviewde stafmedewerker formeel voor minder dan 36 uur op de salarislijst staat:

Ik heb een 90%-aanstelling, omdat ik hard wil werken, veel uren wil maken, maar ook een dag in de week thuis wil zijn. Die dag in de week ben ik ook thuis, maar mijn gemiddelde werkweek ligt zo tussen de 40 en de 45 uur. Het aantal uren bereik ik door vier dagen in de week van 8.45 tot 17.15 uur te werken, door 's avonds thuis een aantal uren te werken en op mijn vrije dag mijn uren mee te pakken.

In tegenstelling tot het werk op het laboratorium en bij de technische dienst kunnen stafmedewerkers werk mee naar huis nemen. Op deze manier zijn zij vaak in staat om veel uren aan hun betaalde arbeid te besteden en toch te participeren in het gezin. Het gevolg is wel dat de grenzen tussen werk en privé beginnen te vervagen. Stafmedewerker Jeroen Hofstra (51 jaar) gebruikt thuis ook als een werkplaats. Hij werkt 60 à 70 uur in de week en heeft een vrouw met een drukke baan. Ze hebben kinderen die midden in de pubertijd zitten. Zijn werkweek ziet er vaak als volgt uit:

Ik begin tussen 7.30 uur en 8.00 uur en werk door tot ongeveer 18.15 uur. 's Avonds na tien uur werk ik vaak nog anderhalf à twee uur door. Op vrijdagavond werk ik nooit, op zaterdag ook niet en op de zondag pak ik nog een paar uurtjes mee.

Jeroen Hofstra stemt zijn werktijden thuis nadrukkelijk af op de eisen die het gezin stelt:

Ik werk altijd na 22.00 uur 's avonds, waardoor ik in de uurtjes daarvoor tijd voor mijn gezin heb. Ik kook af en toe, er is altijd een afwas, ik help mee met huiswerk en meer van dat soort dingen. Als dat af is ga ik niet naar mijn eigen werkkamer. 's Avonds werk ik gewoon in de woonkamer. Ik kan heel goed met lawaai en herrie werken, het maakt het allemaal wat gezelliger en socialer.

Waar de stafmedewerkers dus vaak meer dan 36 uur draaien en de laboratoriummedewerkers vaak minder, is binnen de technische dienst 36 uur de norm. Deeltijders zijn hier bijna niet te vinden. De traditionele mannen die hier jarenlang gewerkt hebben en ten dele nog werken, hadden nooit de behoefte om anders dan 36 uur te werken. Voor een deel is dit omdat deze vaste arbeidsduur hun bescherming biedt tegen minder gewenste aanspraken vanuit de thuissituatie. Een waarneemster vanuit een andere afdeling:

Als ik aan hen vroeg waarom ze niet weggingen als er toch niets te doen is, zeiden ze dat ze dan thuis dingen moesten doen. De tafel dekken en kinderen van de zwemles halen. Veel mannen die hier werken hebben daar geen zin in. Laatst zei iemand: 'Als ik vroeg thuiskom, moet ik gelijk weer aan het werk. Ik blijf liever wat langer op mijn werk.'

Dit is echter aan het veranderen. Allereerst heeft de technische dienst te maken met een categorie oudere medewerkers die langzamerhand wel wat minder uren willen draaien. En ten tweede is de jongere, met zorgtaken belaste vader ook hier in opkomst, al stuit deze nog vaak op de grenzen van de traditionele cultuur, zoals we in de volgende paragraaf zullen zien.

d. Cultuur

Met de veranderende vraag naar arbeidstijden lopen medewerkers tegen gevestigde rolpatronen en gedragsverwachtingen aan. Komter (1985) spreekt over 'cultuur' als 'de macht der vanzelfsprekendheid': wederzijdse en vaak collectief gedeelde verwachtingen die we van elkaar hebben. De macht der gewoonte bij de technische dienst is dat medewerkers géén aanspraak maken op een bepaalde zorgruimte, dit in tegenstelling tot het laboratorium. Een medewerker van de technische dienst met een werkende vrouw en jonge kinderen:

Soms vertel ik wel iets aan mijn collega's over mijn vrouw die een baan heeft en de jonge kinderen. Dan zeggen zij vaak dat zij zoiets niet meegemaakt hebben, dat het bij hen wat simpeler lag.

De eigentijdse vader die wel om ouderschapsverlof vraagt, loopt tegen deze cultuur aan, waarin organisatorische belemmeringen ('we hebben weinig mensen en eigenlijk kan niemand minder werken, want dan belast je je collega's te veel') een klimaat opleveren die voor zorgende medewerkers be-

lemmerend is. Een mannelijke technicus met een traditionele thuissituatie zegt bijvoorbeeld onverbloemd:

Ik ben er geen voorstander van dat mensen ten koste van een ander minder gaan werken.

En een andere mannelijke medewerker, die in de ploegendienst werkt en een vrouw heeft die vrijwel het gehele huishouden voor haar rekening neemt, zegt het wat omfloerster:

Ik vind het op zich niet zo erg als een collega minder gaat werken omdat hij voor zijn kinderen wil zorgen. Tijden veranderen nu eenmaal, voor ons was dat niet aan de orde. Ik hoor er nu wel meer over gepraat worden. Maar ja, het is wel zo dat je je collega's extra belast, daarom vind ik het eigenlijk niet echt passen bij ons.

Dergelijke houdingen vormen reële barrières voor wie wil afwijken van het geijkte patroon. Medewerker van de technische dienst André Visser (43 jaar) signaleert bijvoorbeeld over het opnemen van deeltijdverlof:

Ik heb wel eens iets gehoord over een jongere collega, die een paar dag-diensten wilde inleveren om zijn collega's in de ploegendienst niet te zeer te belasten. Er werd toen vanuit een bepaalde hoek negatief over gepraat en toen heeft hij besloten om gewoon maar voltijds te blijven werken.

De kracht van cultuur komt ook naar voren in andere afdelingen, zo blijkt uit een gesprek met een vrouwelijke stafmedewerker. Zij vertelt over de combinatie van arbeids- en zorgtaken in de verschillende sferen van het ziekenhuis:

In de verpleging wordt hier (combinatie arbeid en zorg) veel aandacht aan geschonken. In de medische discipline is het niet zo. Het is gewoon zo dat een vrouwelijke specialiste het hier heel erg zwaar heeft. De sociale controle van artsen onderling is zo groot dat de mogelijkheden die er zijn voor vrouwen onvoldoende benut worden. Ze zijn bang om te licht bevonden te worden. Minder uren wordt toch vaak als een teken van een laag commitment gezien. Je ziet het bij de oudere generatie specialisten. Die kijken raar op als een vrouw bijvoorbeeld de woensdagmiddag vrij heeft. Dan hoor je onderling toch snel van: 'Daar heb je weer zo'n vrouw.'

e. De werkgever als vervanger van de ouder

Als gekeken wordt naar de problematiek van arbeid en zorg, mag de kinderopvang niet ontbreken. Het ziekenhuis biedt vrouwen en mannen de

mogelijkheden om de kinderen op te vangen. In totaal zijn er 150 kinderen van medewerkers die gebruikmaken van de gesubsidieerde kinderopvang. De wachtlijst in het ziekenhuis bestaat in 1999 uit circa 300 kinderen. Dit is niet uniek, ook landelijk gezien is de vraag naar opvangvoorzieningen groter dan het aanbod (Schreuder 2001).

Wat vaak niet in cijfers wordt uitgedrukt, zijn medewerkers die geen belangstelling voor kinderopvang hebben. Veel medewerkers bij de technische dienst en het laboratorium zeggen er van alles aan te doen om hun kinderen niet of zo weinig mogelijk bij een oppas of opvang onder te brengen. Een medewerker van de technische dienst verwoordde het als volgt:

We maken geen gebruik van kinderopvang. Wij zijn ervan overtuigd dat als je kinderen neemt dat je dat met liefde doet. Wij willen er juist zijn.

Uit cijfers van het CBS blijkt dat hoe hoger het opleidingsniveau van mannen en vrouwen is, hoe positiever ze staan tegenover de combinatie van kinderen en betaald werk door vrouwen, onder de voorwaarde dat de kinderopvang goed is (Grünell 1997a). Dit komt ook in de interviews naar voren. Het opleidingsniveau van de stafmedewerkers ligt hoger dan dat van de medewerkers van de technische dienst en van het laboratorium. De laatsten besteden de zorg dan ook niet graag uit. Zij benadrukken hoe erg ze hun best doen om betaalde opvang te vermijden. Veelzeggend is de opmerking van een medewerker bij de technische dienst die uitlegt hoe zijn vrouw het arbeidsrooster zo afstemt, dat ze maar één of twee keer in de maand opvang nodig hebben, iets dat hij 'heel erg netjes' vindt. Stafmedewerkers maken daarentegen meer gebruik van betaalde kinderopvang en hebben daarbij ook een andere houding. Zo spreekt een vrouwelijke stafmedewerker letterlijk over de oppas als een 'plaatsvervanger'. En ze heeft er minder moeite mee als er her en der iets aan kwaliteit wordt ingeleverd:

Mijn man bracht vroeger vaker dan ik de kinderen naar de crèche, ze hadden dan wel vaak de trui verkeerd om aan. Op de crèche zag men alleen al aan de kleren wie ze die ochtend aangekleed had. Maar ja, als je altijd precies wil dat de dingen zo gaan zoals jij dat wilt, dan is het gewoon niet mogelijk om je werk met je gezin te combineren. Je moet alles niet te perfectionistisch doen.

69

Kenmerkend is ook dat vooral de stafmedewerkers de positieve kanten van het uitbesteden benadrukken. Zo zegt Jeroen Hofstra (51 jaar):

We hebben thuis een oppas gehad, maar ook gebruikgemaakt van opvang buitenshuis. Bij het laatste brachten we de kinderen naar iemand toe die op meerdere kinderen paste. We vonden het ook erg goed voor de ontwikkeling dat ze meerdere kinderen om zich heen hadden om mee te spelen.

Over de hele linie lijkt de door de werkgever verzorgde kinderopvang een minder grote rol te spelen in het afstemmingsproces van de medewerkers dan de andere vier aspecten: tijd, plaats, duur en cultuur. Dat heeft mede te maken met het feit dat informele zorg (oppas door familie, burens, vrienden en bekenden) door veel medewerkers als een minstens zo goed alternatief wordt ervaren. Er zijn geen wachtlijsten, het is praktisch te regelen en het is 'veilig'. Josefiën Heering, laboratoriummedewerkster (23 jaar) die nog nadenkt over kinderen:

Als het nodig is zorgen we voor een oppas, maar het moet wel iemand zijn die we kunnen vertrouwen. Ik laat niet zomaar iemand bij ons kind.

4. Staat Taylor weer op?

Terugkomend op de in de inleiding geformuleerde vraag – wat betekent het voor onze beoordeling van de kwaliteit van de arbeid als we de optiek verbreden tot de afstemming van arbeid en zorg? – kunnen we constateren, dat er aanleiding is om opnieuw te denken over de criteria voor kwaliteit van de arbeid. Bij de verschillende categorieën ziekenhuismedewerkers blijkt, dat in een tijd waarin mensen in steeds sterkere mate zowel thuis als in een arbeidsorganisatie werken, de aan- of afwezigheid van tayloristische aspecten in het werk van groot belang is in de afstemming van privé en werk.

Op het laboratorium, waar Adam Smith's 'pin-factory', Ford's lopende band en Taylor's 'scientific management' bijna tastbaar aanwezig zijn, maakt het niet uit wie het werk doet, als het maar gebeurt. Na een aantal uren werken kan men het werk laten liggen, er staat altijd een vervanger klaar. Nauwelijks autonomie, uitvoerende en veelal eentonige taken – deze inrichting van de werkplek levert snel het predikaat 'lage kwaliteit van de arbeid' op (Ritzer 1993). De zonzijde van dit schaduwrijke lopendebandbestaan ligt in de afstemmingsmogelijkheden tussen werk en privé die deze wijze van organiseren van arbeid met zich meebrengt. Deeltijdwerken, vrij nemen, diensten ruilen en met verlof gaan maken het laboratorium tot een echte zorg-oase. Laboratoriummedewerkster Corry Hovinga (42 jaar) verwoordt dit kort en krachtig:

Het werk op zich vind ik niet heel erg leuk, maar het is allemaal zo ideaal hier. Als ik vrij wil kan dat, diensten ruilen lukt goed. Ik kan het werk prachtig regelen zodat we thuis niet in de problemen komen.

Bij de technische dienst is het werk veelal ambachtelijk ingericht, met uitzondering van het werk in de ploegdiensten. Op de werkplaats, waar je niet bang moet zijn voor vieze handen of een vlek in je kleren, gaat men de volgende dag gewoon weer verder met het werk dat een dag eerder is blij-

ven liggen. Door de ambachtelijke inrichting van het werk speelt vervanging een veel minder grote rol dan op het laboratorium. Dit levert de mogelijkheid op om met flexibele begin- en eindtijden te werken, het maakt immers niet uit wanneer je met je werk verdergaat. Binnen de technische dienst is er echter een aantal duidelijke knelpunten te vinden als het gaat om de positie van wat minder traditioneel ingestelde medewerkers. De personele bezetting is erg krap waardoor er vrijwel geen mogelijkheden zijn voor personeel dat behoefte heeft aan deeltijdwerk, verlof of plotselinge vrije uren. De mens binnen de technische dienst is, door de minder strakke arbeidsdeling en grotere variatie in het werk, in veel mindere mate een vervangbaar onderdeel van een machine dan in het laboratorium. Dit betekent dat de met zorgtaken belaste technische medewerkers niet de afstemingsmogelijkheden kennen die de strakke tayloristische organisatie van het werk voor het laboratoriumpersoneel met zich meebrengt. En thuis kiezen zij niet voor rust, minimalisering of uitbesteding van taken, zoals we bij de stafmedewerkers zagen. Het is voor de niet-traditionele werknemers van de technische dienst dan ook vaak een hele toer om de rivaliserende aanspraken op hun tijd in balans te houden. Er zijn verhalen te horen over een schoolbord om met de partner te communiceren die ze net gemist hebben of over het snel naar huis rijden na afloop van het werk waar de 'wederhelft' al klaarstaat om de auto over te nemen om geld te gaan verdienen.

De stafmedewerkers vertellen zittend achter hun bureau vol enthousiasme over hun werk dat, zoals iemand het omschreef, werk is 'dat er gewoon toe doet'. Een grote mate van persoonlijke inbreng, uitdagendheid, autonomie en lange werkweken zijn de kenmerken die hier bijhoren. En een grote mate van regelmogelijkheden maakt dat zij op een voor hen prettige manier met het werk kunnen omgaan, ook als het gaat om het afstemmen tussen werk en privé. Zo is het meenemen van werk naar huis een ideaal instrument om het werk gedaan te krijgen en ook ruimte te houden voor activiteiten in de persoonlijke sfeer. Daarnaast kiezen zij thuis voor een andere organisatie dan op het werk. De stafmedewerker is binnen het ziekenhuis onder meer door de geringe arbeidsdeling onvervangbaar, maar in de thuissituatie ligt dit anders. Taken worden hier in sterkere mate dan bij het personeel van de technische dienst en het laboratorium uitbesteed of geminimaliseerd. Het duidelijkst is dat te zien bij de zorg voor de kinderen.

Waar technische dienst- en laboratoriummedewerkers terughoudend zijn in deze richting, maken stafmedewerkers routinematig gebruik van vervanging in de vorm van een oppas of kinderdagverblijf. Na de routine van de werkdag gaan de laboratoriummedewerkers dus thuis aan de slag, terwijl de stafmedewerkers privé vooral lijken te zoeken naar rust tussen de ziekenhuiswerkzaamheden door. Zo noemt een stafmedewerker het samen met zijn dochter kijken naar een Nederlandse soap op televisie, een heerlijk moment op de dag om de hersenen stil te krijgen. Later op de avond verdwijnt hij dan naar boven om zich op zijn werkkamer op te sluiten om nog even een uurtje te werken. Ook de stafmedewerkers hebben kennelijk hun

sfeer van routine nodig om de dagelijkse gang van zaken op orde te kunnen houden.

Dit was het scherpe inzicht van Arlie Hochschild's *The Time Bind* (1997). Ook in haar onderzoek vluchtten de mensen na een uitdagende, (in)spannende werkdag de routine van het taylorisme in. Na zijn teraardebestelling in het moderne bedrijfsleven lijkt Frederic Taylor nu in de Nederlandse huishoudens zijn wederopstanding te beleven. Een kijkje in een Nederlandse supermarkt laat de bakken vol kant en klare maaltijden zien. Naast de gewone spaghetti staat ook de snelkookspaghetti (scheelt 4 minuten!). Volgens de consumentengids worden kant-en-klare groentenpakketten steeds geliefder bij de consument, die minder tijd heeft of wil besteden aan het koken. 's Ochtends vroeg pannenkoeken bakken voor gezinsleden die nog liggen te slapen is ook niet per se nodig, ze worden kant en klaar verkocht in de supermarkt. En het einde is nog niet in zicht. Stafmedewerker Helen Vink (39 jaar) heeft een origineel idee om het bereiden van een maaltijd uit te besteden:

Ik heb een aantal jaren geleden bij het arbeidsbureau om een witte kok gevraagd, bijvoorbeeld iemand die werkloos is of een bijstandsmoeder. Ik stelde me voor dat diegene kookt en voor de volgende dag alvast een ovenschotel maakt. Als onze witte kok dan twee keer in de week zou koken, zou dit twee kookbeurten in de week schelen. Dit is er helaas nooit van gekomen en sinds een paar jaar nemen we 'stiekem' eten in een grote zak mee uit het personeelsrestaurant. In het begin keek men er raar tegenaan, maar tegenwoordig zie je steeds meer mensen die dit doen.

Nog even, en in het eenentwintigste eeuwse Nederland gaan de *organizers* van deur tot deur en beheersen de pizzakoeriers het straatbeeld.

De Amerikaanse socioloog Richard Sennett (1998) bepleit in zijn veelbesproken boek over de ontwrichtende effecten van het moderne geflexibiliseerde en gefragmenteerde bestaan een *herwaardering van routine*. In zijn terugblik op het tijdperk van de tayloristisch-bureaucratische arbeidsorganisatie wijst hij op de vrijheid die de keerzijde van de standaardisering was. 'Routinized time had become an arena in which workers could assert their own demands, an arena of empowerment' (1998: 43; onze cursivering).

We kunnen dit ook anders zeggen. In een recente bijdrage aan dit tijdschrift stelde Korver (1999) terecht dat het huidige beleid gericht op verhoging van de arbeidsparticipatie te weinig rekening houdt met arbeidsrisico's die de veronderstelde positieve effecten van arbeidsparticipatie teniet kunnen doen. Arbeidsrisico's bestaan volgens de sociotechnische inzichten onder meer, wanneer de taakeisen hoog zijn en de regelmogelijkheden laag. Voor het ontwerp van arbeidsplaatsen verschaft dit inzicht belangrijke aanwijzingen, maar wij zijn van mening dat de regelmogelijkheden zich

ook tot de afstemming tussen het arbeidsdomein en het privé-domein zouden moeten uitstrekken. Banen die qua taakvereisten en regelmogelijkheden binnen het werk in balans zijn maar daarbuiten niet, zijn in beginsel net zo stressbevorderend als de meer stereotype stressbanen.

Voor de pleitbezorgers van de moderne arbeidsorganisatie lijkt routine weinig te bieden te hebben, elke keer hetzelfde doen werkt weinig motiveerend. Het draait bij hen om criteria als autonomie en minimale arbeidsdeling, die de zin en daarmee de kwaliteit van de arbeid doen toenemen (Ruël 1994). Hier kan echter wel degelijk een bovengrens aan zitten: Van Klaveren (1995) wijst op het gevaar dat schuilt in het verwaarlozen van de te zware belasting voor het personeel die kan voortkomen uit de verbreding van taken. En zij verwaarlozen misschien wel helemaal, zoals Van Ruyssveldt en De Witte impliceerden, de belasting die ontstaat als mensen in meer levenssferen tegelijk hun authenticiteit en voortreffelijkheid moeten bewijzen. Routine lijkt een instrument waarmee mensen controle over hun leven verkrijgen door de eisen van privé- en van werkomgeving in balans te brengen. De criteria die gehanteerd worden om de kwaliteit van de arbeid te toetsen, komen dus gedeeltelijk in een ander daglicht te staan als de afstemming tussen arbeid en zorg in de beschouwing wordt meegenomen. 'Routine can demean, but it can also protect; routine can decompose labor, but it can also compose a life', aldus Sennett in een voor zijn boek kenmerkende verwoording (1998: 43). De laboratoriummedewerkers en de stafmedewerkers van het ziekenhuis laten zien welke belangrijke rol routine te allen tijde thuis en op het werk nog kan vervullen. Voor de tayloristische laboratoriummedewerkers lijkt daarbij te gelden: 'Wat heerlijk voor ons leven, dat wij een lage kwaliteit van de arbeid hebben, waardoor we over de mogelijkheden beschikken om werk en privé op elkaar af te stemmen.'

Noten

1 Zie voor het onderzoek uitgebreider: Tap (2000). Het onderzoek is op verzoek van het ziekenhuis verricht. In een werkbelevingsonderzoek uit 1993 gaf een derde van de ziekenhuismedewerkers aan, dat er slecht rekening gehouden werd met de afstemming van werktijden en persoonlijke omstandigheden.

2 De 48 interviews zijn als volgt verdeeld over de drie groepen ziekenhuismedewerkers: 24 medewerkers van het

laboratorium (14 vrouwen, 10 mannen), 15 medewerkers van de technische dienst (2 vrouwen, 13 mannen) en 9 stafmedewerkers (5 vrouwen, 4 mannen). De interviews met de medewerkers duurden ongeveer een half uur. De drie verschillende cases zijn niet vanwege representatieve redenen gekozen, maar de selectie hiervan is voornamelijk totstandgekomen om de breedte en veelvormigheid van het vraagstuk in kaart te brengen.

3 De namen van de medewerkers zijn gefingeerd.

Geraadpleegde literatuur

- Bekkering, J.M. en R.M.A. Jansweijer (1998) *De verdeling van arbeid en zorg: Prikkel en belemmeringen*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Bosker, J. (1997) *Zorgen is geen voetbal: Afstemmen van flexibele werktijden en zorgtaken*. Den Haag: Delwel.
- Depickere, A. en J. van Ruysseveldt (1998) Het denken over kwaliteit van de arbeid in historisch perspectief. In: J. van Ruysseveldt e.a., p. 39-64.
- Groenendijk, H. (1998) *Werken en zorgen: de moeite waard. Een onderzoek naar het welbevinden van buitenshuis werkende moeders*. Utrecht: Van Arkel.
- Groenendijk, H. (1999) Arbeid en zorg: de subjectieve factor. De betekenis van werk, zorg en promotie maken voor buitenshuis werkende moeders met jonge kinderen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 15 (1) 19-32.
- Grünell, M. (1997a) *Mannen die zorgen zijn de kerels van morgen: Hoe jongens, dertigers en vijftigplussers zich laten aanspreken op het onbetaalde werk*. Utrecht: Van Arkel.
- Grünell, M. (1997b) *Werkgevers over arbeid en zorg in het toekomstig arbeidsbestel*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Hochschild, A.R. (1997) *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Henry Holt and Company.
- Klaveren, M. van (1995) Hoe integraal is de sociotechniek? Ervaringen met onzekerheid en botsende belangen in ontwerpprocessen. In: F. Huijgen en F.D. Pot (red.) *Verklaren en ontwerpen van productieprocessen: Het debat over arbeidsprocesbenadering en sociotechniek*. Amsterdam: siswo, p. 97-126.
- Knijn, T. en C. Verheijen (1991) *Kiezen of delen: Verandering in de beleving van moederschap*. Amsterdam: An Dekker.
- Kornter, A. (1985) *De macht van de vanzelfsprekendheid in relaties tussen mannen en vrouwen*. Den Haag: Vuga.
- Korver, T. (1999) *Arbeidspolitiek. Sociologische Gids* 46 (4) 354-372.
- Lippe, T. van der (1993) *Arbeidsverdeling tussen mannen en vrouwen: Een interdisciplinaire studie naar betaald en huishoudelijk werk binnen huishoudens*. Amsterdam: Thesis Publishers.
- Plantenga, J., J. Schippers en J. Siegers (1999) Towards an equal division of paid and unpaid work: The case of the Netherlands. *Journal of European Social Policy* 9 (2) 99-110.
- Ritzer, G. (1993) *The McDonaldization of society: An investigation into the changing character of contemporary social life*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Ruël, G.C. (1994) *Van structuur tot kwaliteit: Relaties tussen productiestructuur, arbeidssituatie en kwaliteit van de arbeid*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Ruysseveldt, J. van, M. de Witte en J. von Grumbkow (red.) (1998) *Organiseren van mens en arbeid: Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*. Deventer: Kluwer.
- Schreuder, L. (2001) *Mag het wat meer zijn? Dit najaar behandelt de Tweede Kamer de – eerste – wet op de kinderopvang. Hier vast een kritische blik op het wetsvoorstel*. *Tijdschrift voor de Sociale Sector* 9 (6) 10-15.

- Sennett, R. (1998) *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: Norton.
- Tap, R. (2000) *De arbeidsorganisatie en de afstemming tussen werk en privé*. Doctoraalscriptie Sociologie. Groningen: Rijksuniversiteit.
- Tijdens, K., T. van der Lippe en E. de Ruijter (2000) *Huishoudelijke arbeid en de zorg voor kinderen: Herverdelen of uitbesteden?* Den Haag: Elsevier.
- Witte, M. de, en A. van der Zwaan (1998) *Sociotechnische meetinstrumenten*. In: J. van Ruysseveldt e.a., p. 87-112.
- Witte, M.C. de (1995) *De laatste stuip-trekkingen van het Taylorisme?* Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 11 (2) 98-99.