

DE BASISKENNIS OVER KWALITEIT VAN DE ARBEID

Vrooland, mei 2020

1

Hoe kom je in Nederland van A naar B? Het meest gebruikte instrument is: de fiets. Kijk je naar de ontwikkeling van werk en de aanpak van werkintensivering dan beleef je een verrassing: de meest gebruikte advisering wijst niet de fiets maar op de luchtfiets. Of in plaats daarvan: op het zorgvuldig eten van rozijntjes. Essentieel is dat de arbo-modellen de relatie met bedrijfsorganisatie en de inrichting van werkprocessen terug moeten vinden. Ergens is dat verloren geraakt. Voor arbeid- en organisatieadviseurs die zowel voor zichzelf als voor hun klanten meer succes willen staat hieronder een basis-stuk. Over de fiets: hoe zitten arbeidsorganisaties als systeem in elkaar en wat is daar de laatste jaren gebeurd? Waar moet je op letten en over adviseren? De bijbehorende plaatjes en cijfers (!) zijn grotendeels uit het WRR-rapport over de intensivering van het werk. Daarover zijn er zowel vanuit de EU als in Nederland goede inzichten en actievoorstellen. Het is jammer als we de boot missen.

WAT WETEN WE VAN DE KWALITEIT VAN DE ARBEID?

Denk je aan een onderwerp als kwaliteit van de arbeid dan merk je onmiddellijk dat Nederland een heel merkwaardig land is.

Binnen de EU zijn de lijnen duidelijk. Terwille van gelijke concurrentie moeten Europese bedrijven bij het organiseren van het werk voldoen aan gelijke voorschriften en criteria ten aanzien van veiligheid en gezondheid. En daarnaast lopen er al jaren programma's over zg. sociale innovatie binnen bedrijven: met name bij de invoering van technologie moeten bedrijven recht doen aan een nieuwe en noodzakelijke menselijke maat. Het oude Taylorisme met haar uitgebreide taaksplitsing en top-down aansturing is outdated: alleen door meedenkende werknemers krijgen bedrijven de kracht, flexibiliteit en creativiteit die nodig is voor behoud en ontwikkeling van een succesvolle economie. Technologie, flexibiliteit en een dialoog tussen werkgevers en werknemers zijn de sleutels tot succes.

In Nederland heeft dat geleid tot activering van drie kanten: overheid, werkgevers en wetenschap (de zg. triple Helix).

1. De inspiratie bij het AWWN heeft geleid tot een duidelijke lijn. Met behoud van de klassieke top-down-structuur in bedrijven wordt de dialoog tussen medewerkers en leiding gezien als basis voor de normale bedrijfsvoering.
2. Een veel verdergaande stap werd gezet in het mede door overheid en werkgevers gesteunde project "het slimste bedrijf van Nederland": het zwaartepunt en de succesfactor van het werk in de slimste bedrijven ligt bij de inzet, de betrokkenheid en de zelfregulerende creativiteit van werknemers. Koekjesbakkerij Veld en Buurtzorg Nederland zijn de meest sprekende voorbeelden.
3. Vanuit de wetenschap speelt Nederland via Frank Pot en Ben Dankbaar zowel landelijk als internationaal een rol bij de vernieuwing. Frank Pot (i.s.m. de Schot Peter Dotterdill) heeft ons een model voor vernieuwing van de arbeidsorganisatie gebracht: de sociotechnisch georganiseerde lerende organisatie. Ben Dankbaar brengt jaarlijks wetenschap, technologische vernieuwing en arbeidsorganisatie bij elkaar in samenwerking met geavanceerde bedrijven.
4. Mathieu Weggeman is en blijft beschikbaar bij zijn driftig en welluidend gehamer op de afvink-vogels die met in Excel-sheets vastgelegde KPI's denken een bedrijf draaiende te

houden: laat de mensen met rust en laat ze doen waar ze voor zijn gekomen: goed werken en goed presteren.

Vanuit de advieswereld zie je een minder goed onderbouwde maar zeker invloedrijke trend: het werken aan horizontale in plaats van verticale organisaties. Staf en directie zijn er vooral voor om het werk en de werkprocessen te faciliteren.

EN WAT GEBEURT ER IN ARBOLAND?

De confrontatie tussen die modernisering van arbeidsorganisatie en de topics die spelen in Arboland levert in eerste instantie een mentale schok op. Het lijkt er op dat de Arbowet en de rond die wet verzamelde professionals de boot hebben gemist.

- Allereerst is er niet zozeer een aanpak van werkproblemen maar veel meer de versterking van de belastbaarheid van individuele medewerkers. Op zich redelijk maar ethisch twijfelachtig als daarnaast de werkproblemen als gegeven worden beschouwd.
- En daarnaast lijkt er “past-truth”-periode aangebroken: met een oorverdovend panopticum van wervende aanbiedingen, vooral door duizenden commerciële bedrijfjes, die, via internet en sociale media, ieder een eigen idee of een deel van de wetenschap als ultieme weg naar geluk en succes aan de man proberen te brengen/duwen. Werknemersgeluk en je persoonlijke psycho-kleur zijn tijdelijk de meest bekende. Maar in wat Thijs Homan de huidige periode van “kreetsurfen” noemt schrikt niemand meer van mindfulness, gezonder eten, escaperooms, duurlopen, vitalitysessions, cultuurfouten, interne branding, bruisessies en wat er verder langs komt. En uiteraard worden de in de marketing bekende “early adaptors” als wetenschappelijke bewijs ingezet. Ook aan de kermisbewijsvoering op basis van één zelf geformuleerde voorbeeldcasus is nauwelijks te ontkomen. (N=1 en gelijk aan altijd en voor iedereen geldig)

Veel kaf en weinig koren. Maar helemaal niets is het ook weer niet: er zijn steeds klanten voor. Er is behoefte aan “het moet beter kunnen”. De verkoopargumenten zijn ook niet helemaal zonder betekenis: nieuw, jong en energie, wie wil dat nou niet?

TWEE ACHTERGRONDEN

De serieuze beweging en de vrolijke kermisfeer die hierboven worden genoemd leveren twee vragen op:

1. Hoe heeft het zo ver kunnen komen?
2. Uiteraard zijn er betere ideeën voorhanden, maar passen die wel voldoende bij waar bedrijven mee bezig zijn, de sociaal-technische innovatie?

Hoe heeft het zo ver kunnen komen?

De onderliggende vraag is natuurlijk, wat kan dat de mensen in een postmodernistische periode schelen? De reden om daar toch antwoord op te geven berust op de trend dat de geluiden op de arbeidsmarkt minder positief worden.

- Jongeren zijn niet erg blij met het werk en de vooruitzichten die bedrijven te bieden hebben. En te veel flexibele werknemers zijn niet enthousiast over hun werkcondities/verhoudingen en hun toekomstambities.
- En bedrijven zijn verlegen om meedenkende nieuwe medewerkers die niet op zoek zijn naar geluk of spiritualiteit maar naar goed werk en perspectief.

Dat het overigens zo ver heeft kunnen komen is onze eigen Nederlandse schuld.

In het verleden waren we een te aardig en besluiteloos landje. Kijk je naar de geschiedenis van het denken over kwaliteit van de arbeid dan zie je iets merkwaardigs.

- De rol van rechters. Aan de Anglicaanse kant, de VS en Groot-Brittannië zie je aandacht voor de kwaliteit van de arbeid altijd als een tegenwicht tegen de sterk op top-down-sturing gerichte bedrijven. Een werknemer in de VS die te kort wordt gedaan kan via de rechter fenomenale genoegdoeningen eisen en verkrijgen. En al die rechterlijke uitspraken hebben een basis-web gelegd waar werkgevers op moeten letten. In Groot-Brittannië geldt hetzelfde maar heb je ook nog steeds de shopstewards in bedrijven die een actieve invloed kunnen uitoefenen op sfeer, inzetbereidheid, werkcondities en feitelijke inzet op de werkvloer. De macht van de vakbonden is in dat land behoorlijk gebroken, maar werkgevers hebben daar nog steeds een werknemersaanspreekpunt op de werkvloer.
- De rol van gedwongen samenwerking. Kijk je naar de Duitse, Rijnlandse, kant, dan zie je wat anders. Al sinds de Fabriekswetten van Bismarck zie je daar een zowel slim bedachte als afgedwongen corporatistische samenwerking tussen werkgever en werknemers (plus een lijn naar de wetenschap) als het om de arbeidsbescherming gaat. In het Duitse verzekeringssysteem geldt dat menselijke brokmakerij op het werk aanleiding is tot actie vanuit dat verzekeringssysteem: er wordt een onderzoek ingesteld door een onafhankelijke deskundige waarbij werkgever en werknemers ook meedenkende vertegenwoordigers mogen benoemen. En de besluitvorming en kennis die daarbij wordt opgedaan wordt ingezet bij vergelijkbare brokkenmakerij. Dat heeft tot een enorme kennisopbouw geleid die in Nederland compleet ontbreekt. Een voorbeeld: in Duitsland is het ondenkbaar dat een heftruckchauffeur die bevroren varkensvlees op een zomerse dag naar een koelcel rijdt niet wordt beschermd tegen de overgang koud-warm-koud door een van de meer dan dertig geaccepteerde mogelijkheden die daar inmiddels zijn verzameld. Een werkgever is verplicht daar een keuze uit te doen, op straffe van geen uitbetaling vanuit het sociale verzekeringsstelsel als er sprake is van gezondheidsproblemen. Een dergelijke hoeveelheid kennis, en vooral de relatie met de praktijk en opbouw en onderhoud ervan is in Nederland niet aanwezig. Dat wil overigens niet zeggen dat er helemaal niets is. Maar het wel mager. In Nederland is volstaan met een eenmalig project waarbij in veel sectoren de relevante arbeidsrisico's in kaart zijn gebracht. De mate waarin dit wordt onderhouden is sterk wisselend. In de bouwnijverheid is er bijvoorbeeld een behoorlijke terugval door de opheffing van de instelling die dat heeft opgebouwd. De vorm en inhoud ervan zijn niet betrokken op de organisatie van het werk. De kennis zou blijvend moeten voldoen aan de stand van de wetenschap en van de techniek. Een dergelijke doorlopende inzet is niet aanwezig.

EN NEDERLAND? DAAR IS NIET GEKOZEN VOOR OPLOSSINGEN MAAR VOOR DE FINANCIËLE AFDEKKING, DE MONETARISERING VAN ARBEIDSPROBLEMEN.

- Zo fel als in de Anglicaanse en Rijnlandse landen waren de tegenstellingen hier nooit. Kijk je naar de opbouw van de Nederlandse industrie in de twee vorige eeuwen dan zie je dat er weliswaar harde werkgevers waren (Regout in Maastricht), maar dat de grote bouwers, ondernemers als Van Marken, Stork enz. overheersend sociaal liberalen waren, met oog voor hun werknemers, redelijke werktijden huisvesting en scholing. Kijk je naar

de opbouw van de arbeidsbescherming dan zie je al decennia geen felle strijd maar wat Mathieu Weggeman zo mooi zegt: “meestribbelen”.

- En uiteindelijk leidde dat tot een naoorlogs compromis in 1946/47, geformuleerd door de commissie van Rhijn: *‘De gemeenschap, georganiseerd in de staat, is aansprakelijk voor de sociale zekerheid en vrijwaring van gebrek van al haar leden, op voorwaarde dat deze leden zelf het redelijke doen, om zich die sociale zekerheid en vrijwaring tegen gebrek te verschaffen.’* Niet de schuld van de een of ander en niet de gedwongen samenwerking, maar de financieel aanvaardbare afhandeling van problemen in en buiten het werk. Dat heet: de monetarisering van inhoudelijke en maatschappelijke problemen. De uitwerking ervan, jaren later met de WAO en nu de WIA geeft aan de ene kant sociale bescherming (al is die afgenomen) maar aan de andere kant geen reden om alle problemen rond arbeidsomstandigheden of kwaliteit van de arbeid uit te diepen.

De noodzaak tot diepgaande kennis van arbeid, arbeidsomstandigheden en kwaliteit van de arbeid is zodoende in Nederland niet van de grond gekomen. Er zijn geen overzichten en voor zover wel aanwezig worden die niet gebruikt. In plaats daarvan is er – vooral per sector - een in omvang wisselende stroom werkgevers en (soms) werknemers die in onderling overleg kijken naar mogelijkheden, voorbeelden, goede ideeën, voor iedereen aanvaardbare basisregels. Het zou veel waard zijn als vakbonden, werkgeversorganisaties, wetenschappelijke instituten, adviesbureaus en arbodiensten overzichten zouden opbouwen.

Maar ook dan blijft er nog wat aan mankeren. Er is (nog) geen basis om die kennis te linken aan de kwaliteit van de arbeid, werkprocessen of managementvisies. Dat betekent dat ook veelbelovende projecten niet vanuit een gedeeld visiekader worden bekeken en bewaard. En dus het risico lopen net zo vergankelijk te zijn als de sterk wisselende mode in het post-truth-tijdperk.

EEN GEZAMENLIJK KADER

Dat is jammer want het is niet zo moeilijk een gezamenlijk kader vast te stellen. De basis is steeds hetzelfde: DMA: er is een Doel, er zijn Middelen en er zijn Acties.

De basis bestaat uit een viertal hoofdlijnen:

1. **Het doel.** Een bedrijf wil wat of moet wat (in de particuliere of (semi)publieke sector kan dat verschillen. Dat is in de regel ook de basis voor de strategische keuzes van structuur en soort werk waarmee die doelen moeten worden behaald.
2. **De structurering** (de middelen). Op basis daarvan zal een organisatie moeten besluiten tot een bepaalde structurering van de uitvoerende en ondersteunende taken die moeten worden ingevuld. Bij elkaar moet dat leiden tot een werkend systeem. Met taken en bestuurlijke bevoegdheden/verantwoordelijkheden en de nodige coördinatie.
3. **De bestuurscultuur.** Wat is de bestuursvisie achter de structurering? Bij het kiezen van de middelen, d.w.z. het inregelen van de structuur waarmee wordt gewerkt, zijn er strategische en tactische keuzes mogelijk. Hier ligt de basis van veel problemen. Het is onontkoombaar dat hier een keuze wordt gemaakt. Het is aan de ene kant heel begrijpelijk dat het topmanagement grip en zekerheid wil hebben over de uitkomsten van het werk. Dat leidt tot een beheersbehoefte via de bestuursstructuur. Aan de andere kant is wel duidelijk dat het meedenken en de creativiteit van de medewerkers nodig zijn voor flexibiliteit, ontwikkeling en succes. Dat vraagt om ruimte voor medewerkers en dus om het delegeren van de planning

en control, op basis van vertrouwen, investeren in kennis en teamvorming. Frank Pot geeft twee extreme voorbeelden: bij de fietsfabriek Gazelle is het werk opgesplitst in taken van 90 seconden, bij de fietsfabriek Koga Miyata bouwen de monteurs in kleine teams een hele fiets.

4. **De operationele uitwerking.** Hier vindt de waarde-toevoeging plaats door mensen in concrete werkprocessen. Zowel bij stabiele werkprocessen als bij verandering of vernieuwing worden daarbij ervaringen opgedaan, problemen opgepakt of verbeteringen bedacht. De vraag is dan of en in welke mate er geluisterd wordt naar medewerkers en direct leidinggevenden. Laten bestuur en structuur toe dat er geluisterd wordt en problemen kunnen worden opgelost op de werkvloer? Zijn er mogelijkheden tot leren en ontwikkeling (Argyris) ?

HET ARRANGEMENT VAN DE ORGANISATIE

Poutsma heeft voor dit geheel in zijn proefschrift "Meedenken en meedoen" een passende naam bedacht: het door het bedrijf bedoelde "arrangement". Aan de hand van dat "arrangement" kan een analyticus al heel veel vaststellen en eventueel verbeteren. Binnen dat arrangement zijn namelijk keuzes gemaakt over bijvoorbeeld de arbeidsdeling tussen uitvoering en planning en controle. En over keuzes tussen arbeidsdeling en taaksplitsing.

De basisvragen voor adviseurs zijn dan:

1. Wat zijn de doelstellingen van het bedrijf?
2. Hoe gaat het met het bedrijf?
3. Hoe is de structuur ingericht t.a.v. de primaire processen en de secundaire (ondersteunende) processen? (het inrichtings-arrangement)
4. Welke bestuursinrichting is daarbij leidend? (het bestuurs-arrangement)
5. Hoe zijn de werkprocessen in gericht?
6. Hoe functioneert het? En wie heeft daar invloed op?
7. Wie spelen een rol bij het oplossen van problemen of bij verandering? In welke mate is er sprake van een verticale cq horizontale dialoog?
8. Kunnen medewerkers zelf veel problemen oplossen in het werk? In welke mate en hoe pakt het management dat op?
9. In welke mate is er een flexibele en "lerende" organisatie die zich blijft aanpassen en/of ontwikkelen? Kunnen de werknemers groeien in hun vak?

HET ARRANGEMENT IN BEWEGING.

Maar helemaal kloppen doet een dergelijke min of meer deterministische analyse niet. Een organisatie is op te vatten als een gecoördineerd, van energie gonzend, systeem. Maar... er lopen mensen rond. En er is een organisatieomgeving.

5. **(Sub)cultuur.** Zodra je het over mensen hebt, heb je het ook over cultuur. In de regel is er een door de hiërarchie en controle-mechanismen meer of minder afgedwongen werkcultuur. En deze wordt weer in- en bij- en soms verkleurd door zo ongeveer iedereen en voor elk deel dat niet wordt beheerst door de bestuurscultuur. Als Quinn en Cameron spreken over een kenmerkende beheers- of familiecultuur en van een organisatie hebben ze ten dele gelijk. En daartegenover heeft Thijs Homan ten dele gelijk als hij zegt dat bij veranderingen rekening moet worden gehouden mee of tegenwerking vanuit allerlei plekken in de organisatie. Overal zijn er wel mensen met andere visies en normen dan topdown was bedacht.

6. **Afstand.** Een zeer ten onrechte onvoldoende in beschouwing genomen analyticus is (volgens mij) Rensis Likert. Hij wordt gekend vanwege een maat in de statistiek en vanwege zijn coördinatielijntjes tussen verschillende onderdelen in een bedrijf (of een netwerk-organisatie). De algemene veronderstelling is dat het met die lijntjes wel goed zit. Maar dat is dus nooit vanzelf het geval. In de regel bestaat een organisatie uit “losjes gekoppelde” subsystemen.
- 5.1 Zijn ze strak gekoppeld dan geldt de wet van de macht van Mauk Mulder: wie carrière wil maken of zich veilig wil voelen praat de baas na. En zo verliest de baas het contact met de werkvloer, de operationele kurk van de organisatie.
 - 5.2 En als dat niet het geval is en de afstand tussen de onderdelen van een bedrijf juist groot is dan geldt het omgekeerde van deze machtsconfiguratietheorie: met name losgekoppelde ICT-bedrijven/mensen, HRM-afdelingen (zeker shared services) en onderhoudsafdelingen (zeker extern) hebben de neiging eigen ideeën en visies te ontwikkelen. Ze werken dan niet meer “volgens de bedoeling”. En als ze invloed hebben werkt ook de operationele kern niet meer “volgens de bedoeling”. Een van de redenen voor de intensivering van de arbeid is ongetwijfeld de ouderwets op kostenbesparing en standaardisatie gerichte invloed van ICT. In de managementliteratuur is al lang bekend dat 75% van het succes van een bedrijf afhangt van de mate waarin de ICT wordt toegepast op menselijke maat, d.w.z. als ondersteuning bij het werk. Maar maak me even wakker als dat inzicht ook doordringt tot ICT-bedrijven: stappend van beloften leven ze nog steeds in de management-ideeën van Taylor.

EXTERNE FACTOREN

In het bovenstaande is het arrangement van organisaties beschreven. Het is een bont geheel en per bedrijf boeiend om te exploreren in plaats van vooraf “zeker te weten” wat er gedaan moet worden aan werkdruk, PSA of kwaliteit van de arbeid. Maar er horen nog twee factoren bij, die dan wel die “arrangementen” “als vanzelf” beïnvloeden dan wel vragen om extra attentie van het topmanagement bij het structureren van hun bedrijf en de werkprocessen en zelfs bij het stellen van doelen

7. **De omgeving.** T.a.v. “de omgeving” is er iets heel merkwaardigs aan de hand. Uiteraard is “omgeving” een heel breed en divers begrip. Het algemene managementdenken is vanuit een neoliberale fase (met anglicaans management in een wereld van concurrentie op kosten) nu aan het overgaan naar meer verantwoord ondernemen. Vanaf de “round tables” van de Amerikaanse captains of industry klinkt een nieuw geluid: niet alleen de aandeelhouders maar ook de belangen van de afnemers en de werknemers en de maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn belangrijk en horen mee te tellen. Profit blijft, maar People en Planet komen er bij. De toekomst ziet er daarmee wat zonniger uit dan nu het geval is.
- De huidige neoliberale fase. Het betreft zowel de structurering als de vormgeving van de werkprocessen. TNO benoemt de huidige situatie helder. Van belang zijn: outsourcing en flexibilisering, kortere productcycli, hogere werkeisen. De WRR heeft daarom een rapport uitgebracht over deze werkintensivering en er ligt nu een adviesaanvraag bij de SER over hoe dat beter moet.
- Gelukkig zijn niet alle organisaties met het neoliberale denken meegegaan. Met name bij de invoering van nieuwe technologie is voor veel bedrijven duidelijk geworden dat dat

gepaard moet gaan met positieve veranderingen in taken, functies en participatie van medewerkers. De afgelopen twintig jaar is er zodoende een driestromenland ontstaan.

7.1 **De low, middle of high road.** Het neoliberale managementdenken leidde tot de low road: hoge eisen op rendement op korte termijn. De gevolgen zijn te zien in zowel de structuur van een bedrijf: veel outsourcing en een grote flexibele schil, de inzet van technologie gericht op personeelsreductie en oplopende eisen aan met name middelbaar en geschoold personeel. Het beste voorbeeld is de Belastingdienst: 5000 man er uit, versterking van de ICT en grote werkintensivering bij de medewerkers. Resultaat: de dienst functioneert nog nauwelijks. Accountantskantoren maken gretig gebruik van de ontstane mankementen. Bij de middle-road zie je minder outsourcing maar de intensivering van het werk voor de middelbaar en laaggeschoolde medewerkers heeft zich volop doorgezet. Voorbeeld: de apothekersassistenten vangen de steeds grotere werkdruk en werken 50% harder dan een aantal jaren geleden. De high-road bedrijven zijn bekend: de algemene druk op winstgevendheid is opgevangen door slimmer werken en de vorming van teams met medewerkers met verschillende vakbekwaamheden die elkaar helpen en de planning en control in eigen beheer hebben. Bekend voorbeeld: koekjesfabriek Veldt. Resultaat: minder werkdruk, meer motivatie en een veel beter bedrijfsresultaat. Een merkwaardig fenomeen is de “namaak” high-road. De vorming van resultaatverantwoordelijke teams zonder invloed op planning, control of ondersteuning. Bekendste voorbeeld: de ziekenhuizen. Een bijzonderheid bij de ziekenhuizen is daarbij ook nog dat daarbij vormen van het oude Taylorisme zijn ingevoerd. Met name de artsen hebben tot hun schrik bemerkt dat hun arts-patiëntrelatie is verdwenen en zij niet meer zijn dan een medewerker met beperkte taken en weinig invloed.

7.2 Een heel bijzonder fenomeen is typisch Nederlands: door de vermarkting van grote delen van de (semi)publieke sector is ook de kern van organisaties, het stellen van doelen, sterk veranderd. Alweer 10 jaar geleden verscheen een goed rapport van Zuurmond e.a.: de professionele professional. Met als centraal thema de groeiende discrepantie tussen waar werknemers aan willen werken en de afgedwongen sterke verandering in de doelstellingen van de organisatie waar ze dat doen. De basis is niet meer in orde. Iedereen kent wel de voorbeelden. De politie-agent denkt te willen werken aan veiligheid en bescherming maar moet veel aangiften en taken laten vallen wegens gebrek aan budget dat aan de politie is toegekend. Nog erger is dat het management van een dergelijke dienst intern moet sturen op het laten vallen van taken en tegelijkertijd extern moet sturen op het hooghouden van het extern imago. Hetzelfde geldt voor veel meer diensten en bedrijven. Ziekenhuizen worden gestuurd door budgetafspraken en moeten aan kwaliteit en ontwikkeling inleveren: de vooruitgang is voorbehouden aan enkele uitverkoren voortrekkers. Jeugdzorginstellingen moeten hun interne verdeling van vakmanschap inleveren ten behoeve van steeds lagere budgetten. Scholen moeten niet sturen op de ontwikkeling van leerlingen maar op het voldoen aan regeldwang en elders opgestelde kwaliteitscriteria.

Het bijzondere hieraan is dat er een motivatieprobleem ontstaat. Bestuur en medewerkers komen tegenover elkaar te staan vanwege inherente doelstellingen versus opgelegde doelstellingen. Het grootste probleem waar Zuurmond en zijn collega's op wijzen is daarbij ook van maatschappelijk belang. De beste docenten, artsen, psychiaters, verpleegkundigen en politieagenten lopen weg en maken plaats voor een ander soort medewerkers: de medewerkers die de intrinsieke motivatie om het goed te doen niet meer hebben. Om daar als adviseur nog iets van te maken is nog een hele klus: hoe bereik je de kern van de gemotiveerde medewerkers en wanneer en hoe krijg je de kans om het management enthousiast te maken voor kwaliteit? (Er is een apart artikel nodig over hoe je in een dergelijke situatie mensen weer motiveert en in hun kracht zet)

ENKELE (TEGENSTRIJDIGE) CONCLUSIES

In dit artikel zijn enkele lijnen getrokken. De eerste is dat we in Nederland weinig verstand hebben van kwaliteit van de arbeid en gebreken in de kwaliteit van de arbeid: de gebreken zijn gemonetariseerd in WAO en WIA. De tweede is dat organisaties zelf hun doel-midde;-actiesysteem, dwz hun "arrangement" kunnen opstellen en dat er strategische keuzes zijn bij zowel het stellen van doelen, het inrichten en structureren van het systeem, de ondersteuning en de feitelijke werkprocessen. De derde is dat er een forse druk is in de richting van standaardisatie door technologie, een low-road approach vanwege concurrentie-conditions, en een begrijpelijke behoefte van organisaties op grip te hebben op doen en denken van lagere leidinggevenden en medewerkers. Maar er zijn in de praktijk ook andere lijnen te vinden. Er zijn voorbeelden te over dat horizontaal organiseren en meer participatie en co-creatie van medewerkers doorslaggevend zijn voor succes. En in elke sector van zowel het private als het publieke domein zijn voldoende organisaties, managers, leidinggevenden, medewerkers en adviseurs te vinden die de betere weg hebben gevonden. Voor arbeid- en organisatie-adviseurs leidt dat tot een keuze: met attentie en vakmanschap creëer je perspectief.

EN DAN HIERONDER DE ACHTERGROND VAN DE WERKINTENSIVERING EN DE RESULTATEN IN CIJFERS.

Wie hebben er last van werkdruk en werkintensivering?

TNO-cijfers over werkdruk adhv taakeisen (links) en over tekort schietend werk bij een bredere definitie (rechts).



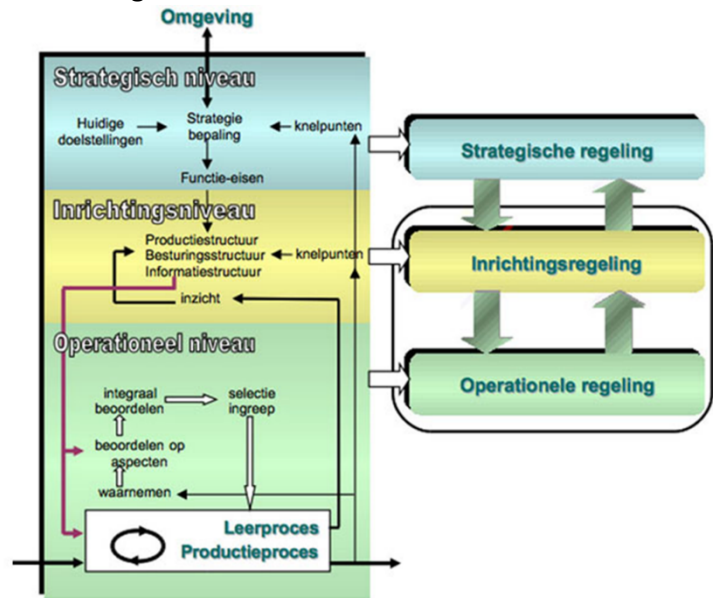
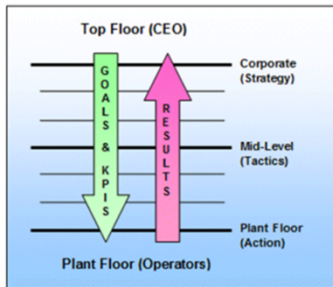
En waar moet je zoeken: het basis model van arbeidsorganisatie

De crux:

- Eigen idee ondernemer/bestuurder
- Wens op grip
- Wens zekerheid
- Gevoel kennis en dominantie

Trends

- Massaproductie Taylor
- Batchproductie: Participatie nodig
- Technologie: keuze tot mee-sturing of dominantie
- Regeldruk vanuit omgeving
- Intensivering van werk
- Slimmer werken



En dan de in de literatuur op basis van onderzoek aangegeven oorzaken van werkdruk en werkintensivering

Figuur 2.1 De causale keten van socio-economische veranderingen naar werkintensivering (naar Paškván en Kubicek 2017).



Types of OD Interventions and Organizational Issues

