

Deel 5: Het goede begin: het analyseren van de kwaliteit van de arbeid

Uit de serie Werken aan kwaliteit van de arbeid, een nieuwe visie

Vincent Vrooland, maart 2020

Het is niet aan te raden om bij de analyse van de kwaliteit van de arbeid aan te sluiten bij de visies en aspecten die in de mode zijn. In de eerste plaats omdat er een aantal stromingen zijn die flink uit elkaar zijn gegroeid.

1. De sociaalpsychologische en bedrijfskundige stroming is gebaseerd op werkgeversvisies en gericht op goed presteren richt zich op sociale innovatie door een goede verticale en horizontale dialoog tussen management en medewerkers. Daarbij is er nog steeds een aansluiting met de socio-technische stroming die gericht is op voldoende regelmogelijkheden in het werk.
2. De Arbo-visie worstelt met eclectische thema's als werkdruk, veerkracht of plezier. Wetenschappelijk gezien wordt daarbij meer gekeken naar de gevolgen of het opvangen van problemen in de kwaliteit van het werk dan naar de kwaliteit van het werk zelf. Terug redeneren naar de kwaliteit van het werk is dan moeilijk.
3. Een betere stap wordt geleverd door de positieve aandacht voor wat energie kost of oplevert voor de individuele werknemer (het JDR-model), zij het dat deze er van uit wil gaan dat de context, d.w.z. de kwaliteit van het werk zelf in orde is. De voormensen van deze stroming, Bakker, Schaufeli en Demerouti, signaleren de positieve effecten van oudere modellen zoals die van Hackman en Oldham en Deci en Ryan en zijn nu bezig met een aanvullend model waarin stimulerend (d.w.z. transformationeel) leiderschap is opgenomen.
4. En een betrekkelijk nieuwe loot aan de stam is de groeiende invloed op het werk door digitalisering van het werk. De belofte van deze stroming is gelijktijdig ook een risico: de algoritmes volgen eigenlijk een zg. ontwerp-benadering en botsen nogal eens met de complexiteit van het werk in de praktijk van alle dag. De algoritmes vergemakkelijken het werk maar kunnen ook grote problemen veroorzaken doordat ze de vrijheidsgraden om autonoom problemen te zien en aan te pakken verkleint.

Het geheel overziend lijkt het er op dat de meer socio-technische werkgeversvisie de kwaliteit van het werk raakt maar dat bij alle stromingen meer zicht en inzicht nodig is voor die kwaliteit zelf. Of, beter gezegd, aan het gebruik van de bovenstaande modellen moet eigenlijk de analyse van de kwaliteit van het werk vooraf gaan.

De goede start: beginnen met de kwaliteit van het werk

In de praktijk worden daartoe al allerlei pogingen toe gedaan. Bijvoorbeeld met behulp van discussies in teams aan de hand van één of meer van de volgende vragen:

- Denk je dat je werk beter kan en kan je daar voorbeelden van geven?
- Als je denkt dat het beter kan wat zijn dan de factoren (of actoren) die de kans op succes bevorderen of in de weg staan? (Denk dan aan de informele regels van het spel van Scott Morgan)

- Als je hier zelf de baas zou zijn hoe zou je werk er dan uitzien? (De Roos)
- Zou je dit werk over drie jaar nog willen doen en zo ja of nee, waarom is dat zo?

Meer systematisch, en ook handzamer voor analyse en verbeterkansen, is het inzicht in een organisatie als open tijdcontingent en bewegend systeem.

Voorop staat dan: het gaat niet alleen om het spel maar ook om de knikkers. De basis voor het huidige en toekomstig bestaan van een organisatie is dat er waarde wordt toegevoegd in de vorm van producten of diensten. Er moet een extern gewaardeerd doel bestaan.

Het doel van een organisatie en het effect op de kwaliteit van de arbeid

In de vrije sector is het stellen van doelen voor een organisatie wellicht ingewikkeld vanwege vigerende marktcondities, maar het is wel te doen. Management en medewerkers hebben dan houvast en kunnen zich dan optrekken aan die doelstellingen en de bijbehorende strategie. In de semi-publieke sector ligt dat soms een stuk moeilijker. Gemeenten, ziekenhuizen of jeugdzorg, naarmate politieke budgettering belangrijker wordt komt voor (aspirant)medewerkers de vraag naar boven:

- Is het nog interessant en veelbelovend om in deze sector te werken? (Daar komen we later op terug)

De middelen en de kwaliteit van de arbeid

Om doelen te halen is de inzet van middelen nodig. Die middelen bestaan dan uit materiele middelen, mensen en de organisatie en coördinatie van beide.

Dat levert twee vragen op:

- 1 – Hoe heeft de organisatie zichzelf ingericht? (Inrichting en werking)
- 2 – Hoe zorgt en borgt de organisatie dat het werkt en de doelen ook daadwerkelijk worden bereikt? (Zekerheid en control)

Die middelen, de organisatie architectuur, zijn bekend. Het gaat om

- De inrichting van de structuur van de organisatie (afdelingen, taken, bevoegdheden, ondersteunende staf: het ontwerp)
- Het ontwerp van de (ketens) van werkprocessen: het functioneren
- De sociale basis (communicatie, samenwerking, aanpassingsmogelijkheden): hiërarchische verhoudingen, praat- en doencultuur

Over de mogelijkheden en de problemen die daarbij aan de orde komen zijn bibliotheken gevuld. Bij de inrichting van een organisatie spelen zowel de behoefte aan een werkend systeem als de behoefte aan controle mee. De meest bekende uitgangspunten zijn

1. De rationaliteit van het scheiden van denken en doen en
2. Het scientific management gericht op het vormgeven van de feitelijke werkprocessen.

De start bij de analyse van de kwaliteit van de arbeid is daarmee meteen duidelijk: functioneert het systeem goed, en functioneert het naar menselijke maat? De vraag stellen is hem meteen beantwoorden: een georganiseerd systeem is nooit áf. Wat bij de ontwerpfase rationeel en logisch leek blijkt in de praktijk toch anders te werken. Aanpassing is nodig en blijft nodig omdat het werk steeds verandert en dus ook om aanpassing of verandering van werkprocessen en coördinatie vraagt. Dat kan gaan om lean werken, aanpassing vanwege technologische

ontwikkeling, verandering van doelstellingen, ander management of verandering in de eisen die nu of in de voorzienbare toekomst aan de medewerkers worden gesteld.

Analyseren en meten

Het analyseren van de kwaliteit van de arbeid kan meegenomen worden bij het ontwerp van nieuw werk (Blake en Mouton, Tannenbaum. Maar meestal betreft het “het actueel functionerend systeem”. Een bekende en te goedkope beginnersfout daarbij is een interview met behulp van deductieve modellen: hoe is jullie werkdruk? Hoe moe ben je na je werk. Wat gaat er goed op je werk? Op die manier worden alleen de hoogtepunten en dieptepunten gevangen – of de mentale verwerking daar van door de geïnterviewden of de door de geïnterviewde gewenste beeldvorming. De beste methode is gewoon een dag meelopen met het werk of een kleine serie (groeps)interviews met als vertrekpunt: hoe verloopt een normale werkdag? Pas daarna zijn er toespitsingen mogelijk op vragen als

- Hoe zou het moeten lopen?
- Hoe zou het kunnen lopen?
- Wat gaat er goed, wat kan er beter?
- Wat zijn de redenen dat het zo loopt of zou kunnen lopen?

Meelopen of op de dagelijkse ervaringen gerichte interviews zijn onderdeel van triangulatie door documentanalyse en eventuele kwantitatieve bevraging. Op basis daarvan worden gekozen voor een op functioneren en voortuitgang gerichte vragenset:

Bijvoorbeeld:

- Zijn de doelstellingen van de organisatie nog steeds aantrekkelijk?
- Zijn de werkprocessen in orde en op menselijke maat?
- Is er voldoende ruimte voor leiding en medewerkers voor aanpassing en verbetering?
- Worden de medewerkers voldoende in staat gesteld om goed te werken? (middelen, informatie, werkafspraken, planning, werkcondities?)
- Sluiten de verschillende afdelingen in de praktijk goed bij elkaar aan?
- Is de coördinatie tussen de afdelingen goed geregeld?
- Zijn de als ondersteuning bedoelde afdelingen ook gericht op verbetermogelijkheden of zijn ze veraf of hebben ze eigen prioriteiten?

Theoretisch moet je bij de analyse van de kwaliteit van de arbeid uitgaan van het verschil tussen de ontwerpfase van een organisatie (zo is het bedacht), de functioneringsfase (hoe loopt het nu en kan of moet dat beter) en de toekomstfase.

Het aardige van de functioneringsfase en de toekomstfase is dat er nu ruimte is voor een keuze:

- Wordt er wel of niet gebruik gemaakt van de creativiteit en de betrokkenheid van de medewerkers? Hoe verticaal of horizontaal (of: open) is de organisatie voor inbreng van medewerkers en een dialoog tussen leiding en medewerkers? (Blake en Mouton, Tannenbaum, Christis, Werkman)

De zijstap: naar de aandachtspunten voor werknemers

De analysepunten worden geleverd door Van der Klink en het MWD/NAAW-model en op onderdelen ook door het JDR-model. Het gaat om de onderstaande aandachtspunten, die samen de kwaliteit van het werk bepalen.

De basis

- Voldoende loon/bestaanszekerheid

Workability of the job

- Goede werkcondities, fysiek redelijk, veiligheid, toxicologisch veilig
- Redelijke planning, goed overleg
- Intrinsieke mentale eisen van het soort werk

Mentale eisen:

Bij het lopende werk

- Voldoende grip door werkzekerheid
- Voldoende grip door goede werkafspraken
- Grip door haalbare doelstellingen en planning
- Voldoende zelfstandigheid om mogelijkheden en problemen in het werk op te pakken
- Kennis en ervaring inzetten en opdoen

Bij de ontwikkeling in en rond het werk

- Goede prestaties kunnen leveren
- Collegialiteit en samenwerking
- Persoonlijke waardering krijgen
- Gehoor vinden voor meningen en visies
- Uitdagingen in het werk
- Kansen om vooruit te komen

Een analyse op basis van een volwassen arbeidsrelatie vraagt om inzicht vanuit twee perspectieven.

Het aardige van een systematische benadering van de organisatie en van de bovenstaande kwaliteitsaandachtspunten is dat deze ook heel goed bruikbaar zijn voor gesprekken met leidinggevend. Het gaat in deze volwassen arbeidsrelatie niet alleen om wensen en waarden van medewerkers: de meeste van deze punten zijn functioneel van belang en hebben ook directe invloed op het succes voor leiding en hoger management. Wat hebben die nodig van de factor arbeid om ook eigen of organisatie-succes te behalen? Veel zal het niet schelen...

Bijgevoegd zijn twee tabellen die dat onderschrijven. In de tabel *“Tekortkomingen en prestatievermogen”* en prestatievermogen zijn eenvoudig de mogelijke factoren en hun relatie met prestatievermogen gerangschikt. Uiteraard levert dat dubbeltellingen op: de ene bevinding zal medebepalend zijn voor de andere. Toch hoeft je niet lang te kijken om een aantal samengestelde clusters te zien:

1. Medewerkers die om gezondheidsredenen niet opgewassen zijn tegen het werk zullen slechter presteren
2. Een hoge of te hoge werkdruk levert meer dan 20% verlies op aan prestatievermogen
3. Er is een directe positieve samenhang tussen enerzijds prestatievermogen en anderzijds waardering en betrokken worden bij veranderingen in het werk
4. Enig rekenwerk levert op dat er een set variabelen zijn aan managementzijde (aandacht voor werkomstandigheden, investeren in ontwikkeling) die verbonden zijn met *“waardering en betrokken worden”* en vervolgens uitmonden in een ook weer samenhangende cluster van werkcondities.

In de tabel *“Aandacht voor werk en medewerkers”* zijn de positieve en negatieve effecten te zien van meer of minder aandacht vanuit de organisatiekant op vijf belangrijke factoren voor het succes van organisaties: klantgerichtheid, prestatievermogen, innovatievermogen, energie en werkplezier. De voorspelbare effecten blijken ook uit te komen: het ontbreken of juist aanwezig zijn van goed op werk,

werkcondities en medewerkers gericht beleid levert op vier van de vijf aspecten aanmerkelijk hogere of lagere scores op: werken aan werk is de moeite waard.

Met de factor "werkplezier" is iets bijzonders aan de hand. Deze verandert niet veel bij goede of slechte werkcondities. Werkplezier lijkt daarmee een compensatiefactor: bij goed werk is het in orde, bij minder goed werk kruipen de medewerkers bij elkaar en maken er het beste van. Voor de organisatie is dat eigenlijk slecht nieuws. Onderdeel van het JDR-model is dat medewerkers de neiging hebben problematische aspecten van hun werk te vermijden en meer aandacht te richten op wat energie en voldoening geeft. Oftewel: bij problemen wordt er slechter gewerkt. Of nog preciezer gezegd: de medewerkers hebben de neiging de organisatiedoelen de rug toe te keren en hun voldoening te zoeken bij elkaar. Dat is slecht nieuws voor adviseurs en managers die menen dat het verhogen van het werkplezier een positieve factor is...

De functionele wensen en de diversiteit van de werkelijkheid

De eerste tabel komt uit een onderzoek bij een fabriek. De tweede is een combinatie uit de publieke sector: een gemeenteonderdeel en een viertal scholen. De situaties bij de betrokken bedrijven zien er anders uit dan in het in dit stuk beschreven functionele model. Daarmee zijn we toe aan een korte aanduiding van de ontwikkelingen in de werkelijkheid. Die is nogal divers. Pralahad en Hamel hebben in hun boek *Competing for the future* een globale indeling gemaakt in mogelijk bedrijfsbeleid. Dat geeft een goed handvat om rekening te houden bij de analyse van de kwaliteit van de arbeid. Ze maken daarbij onderscheid in een beleid gericht op gisteren, op vandaag en op morgen. Waar is, op het moment van analyse, het bedrijfsbeleid op gericht (geweest)?

1. Voor de gisteren-bedrijven is het sturen op kostenverlaging belangrijk. Voorbeelden zijn personeelsreducties, lagere budgetten in de publieke sector, kantoortuinen, sommige soorten digitalisering en het inrichten van zelfstandige teams zonder die te faciliteren.
2. Voor de vandaag-bedrijven staan, al of niet in dialoog tussen leiding en medewerkers, vragen centraal over verbetering van werkprocessen, aanpassing van structuren, besluitvorming, productvernieuwing.
3. Voor de morgen-bedrijven ligt het wat ingewikkelder. Het is goed mogelijk, in dialoog tussen organisatie en medewerkers, een scenario te hebben of te ontwikkelen over wat er in de toekomst nodig om goed te werken. Investeren in vakmanschap, flexibeler organiseren, de relatie met de klanten aanhalen, dat is nog wel overzichtelijk. En geeft meestal extra vaart en energie binnen de organisatie. Maar het kan ook zijn dat er, al of niet gedwongen, zodanige veranderingen op het spel staan, dat de top van de organisatie, even zeer al of niet gedwongen, moet ingrijpen en de organisatie of de aard van de waarde toevoeging danig op de schop moet nemen. Een "flinkige" topdownbenadering ligt op den duur maar is soms wel en soms niet echt nodig.

De strekking van deze indeling is dat bij de analyse van de kwaliteit van de arbeid de mogelijke effecten van de organisatiecondities mee moeten worden genomen. Waar kunnen managers en adviseurs op aanhaken, wat moet goed worden voorbereid en waar moet voor worden gewaakt?

De trends bij de kwaliteit van de arbeid

In de praktijk geeft de analyse van de kwaliteit van de arbeid een bont palet van organisatiecondities en organisatieambities.

- De basis voor de toekomst ziet er eigenlijk rooskleurig uit. Omdat het meeste managementdenken uit de Verenigde Staten komt overgewaaid is het goed om te weten dat daar, bij monde van de machtige centrale werkgevers-businessroundtables van vrijwel alle sectoren, ervoor is gekozen om het korte termijn denken ten behoeve van aandeelhouders winst is verlaten en is verruild voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (alhoewel het

paternalisme daarbij nog wel lijkt te bestaan. De vroegere visie is verruild voor evenveel aandacht voor klanten, werknemers en maatschappij en voor langere termijn doelstellingen. Het neoliberalisme verschrompelt en maakt plaats voor het sociaal-liberalisme. Een dergelijk voorbeeld bij grote Nederlandse bedrijven is terug te vinden bij Unilever en Akzo (Akzo: waar is de fun van het werken bij ons?), zij het dat daarbij de aandeelhouders nog even hebben gewonnen. Maar, zoals eerder gezegd, zijn er nu Nederlandse werkgeversorganisaties die de sociale innovatie van organiseren omarmen (AWVN), zijn er goede voorbeelden (het beste bedrijf van Nederland, goede zelfsturende teams, Van der Leede) en is er onder organisatieadviseurs een sterke stroming gericht op "horizontaal organiseren: d.w.z. niet meer topdown-sturen maar het werk en de werkcondities faciliteren.

- Uiteraard zijn er ook andere stromingen. Er zijn nog steeds bedrijven die koersen op kortetermijnwinst door personeelsreductie of daartoe worden gedwongen (belastingdienst, inspecties). Of bedrijven die meeliften op ideeën over zelfsturing en zich ontmanagen zonder de overblijvende "zelfstandige teams" te faciliteren ("de zoek het maar uit teams" in de gezondheidszorg).

Bij elkaar zijn alle stromingen voldoende bekend, ook bij de Nederlandse organisaties, om zowel bij het analyseren als bij het adviseren keuzes voor verbetering te hanteren.

Discussie over de consequenties van de bedrijfskundige analyse en de interventies ten behoeve van het oplossen van problemen.

Er zijn vele honderden aanbiedingen van adviesbureaus en arbodiensten over de aanpak van stress, burnout, werkdruk en verzuim. En in de regel worden de oplossingen gelijk aangeleverd: mindfulness, verhogen van de veerkracht, versterken van energiebronnen, meer werkplezier of meer geluk. Bekijk je dat positief dan geeft dat blijk van energie en interesse om in te spelen op kennelijk bestaande problemen. Wetenschappelijk gezien lijken dit echter zwakke verdienmodellen omdat ze niet stoelen op wat in bedrijven aan de hand is en wat daar speelt. Ook op zichzelf beschouwd kan het beter anders. Een bouwvakker zal fysiek niet minder slijten als hij er bij zingt. Een hooggeschoolde professional wiens vak wordt uitgehouden wordt onvoldoende geholpen door daar afstand te nemen met behulp van een training in mindfulness. En door te ijveren voor meer werkplezier in plaats van werkverbetering is de kans groot dat een organisatie gewoonweg slechter gaat presteren terwijl het personeel genoeglijk toekijkt. De raad die in dit stuk is gegeven is duidelijk: ga uit van het reële beeld van organisaties als open systemen die proberen door goede sturing, werkprocessen en interne verbeterpogingen hun taken: waarde toevoeging proberen te bereiken. Goede analyses en daarop volgende adviezen of interventies moeten beginnen, aansluiten en eindigen bij de behoeften aan concrete functionele verbeteringen, zowel in de kwaliteit van de organisatie als in de kwaliteit van het werk. Ga je bij je analyse op zoek naar positieve versterking of het oplossen van problemen: beide zijn welkom. Voor meer succes zijn daarbij twee dingen van belang:

Pak je een te verbeteren of te versterken werkproces op zorg dan dat alle actoren, meestal bevindt zich een deel ervan buiten het team, er bij zijn: pak niet alleen de probleemhebbers maar ook de mogelijke oplosers in de keten van betrokkenen.

Let op dat de actoren met meer overzicht of in sterkere machtsposities niet ongemerkt het voortouw nemen en de probleemhebbers (en probleemkenners) invloedloos achterlaten. Ergens moet altijd een bordje staan: "een eenzijdige dialoog bestaat niet". De kans is altijd groot, maar echt leren luisteren is iets moeilijker en levert meer op.

Bijlage: de bijbehorende grafieken en modellen

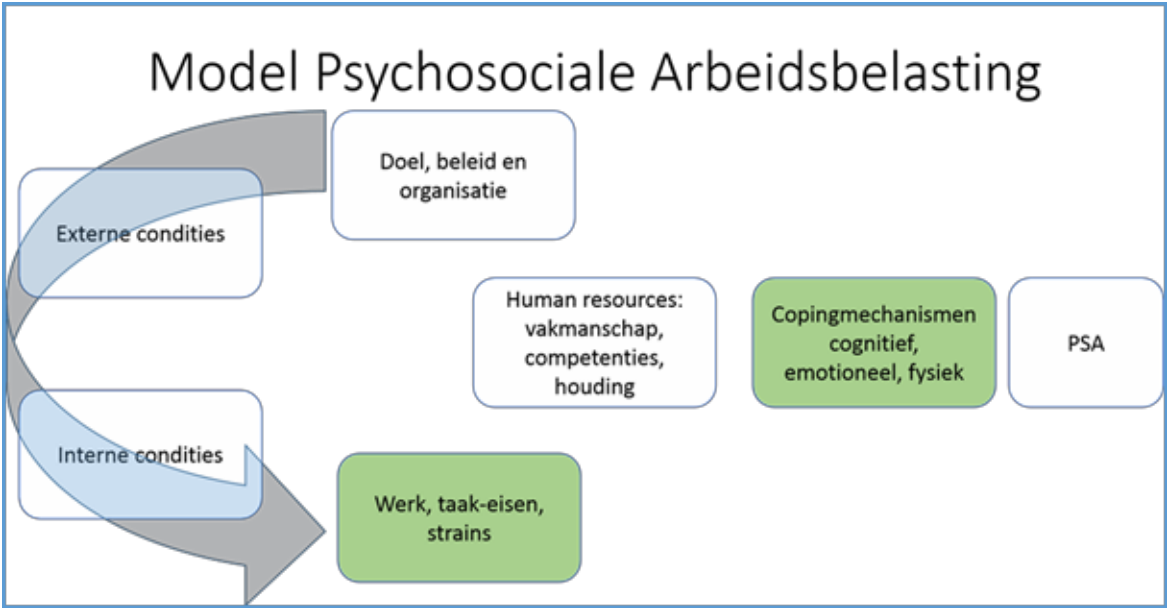
1 – Het organisatiemodel van psychosociale belasting

2 – Vermindering van prestatiemogelijkheden bij diverse tekortkomingen

3 – De effecten van goed dan wel onvoldoende beleid

5 – Plaatje over verbeteroverleg

1 – Het organisatiemodel van psychosociale belasting



2 – Vermindering van prestatiemogelijkheden bij diverse tekortkomingen

Prestatiemogelijkheden bij diverse tekortkomingen		
gemiddeld	7,6	
hoge werkdruk	5,8	-24%
geen vertrouwen in fitheid	5,9	-22%
te veel werkdruk	6,0	-21%
onvoldoende geïnvesteerd in vakmanschap	6,3	-18%
onvoldoende waardering	6,4	-16%
gepest worden	6,4	-16%
onvoldoende betrokken worden	6,4	-16%
planning niet goed	6,4	-15%
te hoge psychische belasting	6,5	-14%
onvoldoende aandacht voor werk en werkomstandigheden niet goed	6,5	-14%
onvoldoende hersteltijd rust en werktijden	6,6	-13%
onvoldoende investeren in verbetering	6,7	-12%
de sfeer is slecht	6,7	-12%
hoge fysieke belasting	7,0	-8%
effect werktijden	7,1	-7%
5-ploegenrooster	7,2	-6%
aanpassing werk nodig	7,2	-5%
2-ploegenrooster	7,3	-5%
ouder 55 jaar	7,3	-4%
hoge psychische belasting	7,3	-4%
zwak of te weinig competent	7,3	-4%
4-ploegenrooster	7,4	-2%
niet zo goede leefstijl	7,5	-1%
werkdruk laag en gemiddeld	7,6	0%
dagdienst	7,7	1%
de sfeer is goed	7,7	1%
3-ploegenrooster	7,7	1%
ouder 35 jaar	7,7	2%
voldoende persoonlijke waardering	8,1	7%
voldoende betrokken worden	8,1	7%
voldoende waardering + voldoende betrokken	8,2	7%

3 – De effecten van goed dan wel onvoldoende beleid

Aandacht voor het werk en de medewerkers

onderwerp	resultaat >>	Onvoldoende beleid					Goed beleid				
		kltgr	prest	innov	energ	plez	kltgr	prest	innov	energ	plez
arbeidsomstandigheden		6	6,6	6,7	6,2	7,8	7,9	7,7	7,8	7,8	8,2
fysieke eisen		8	6,9	6,8	6,5	7,8	7,8	7,6	7,7	7,6	8,1
mentale eisen		7,6	6,6	7,1	6,5	7,7	7,9	7,7	7,7	7,7	8,2
werkdruk		7,2	6,9	7	6,3	7,4	8	7,6	7,7	7,9	8,4
competenties		7,6	6,2	8	7,1	8,2	7,9	7,7	7,5	7,5	8,1
gehoord worden		7,2	6,4	6,6	7	7,8	8	7,8	7,9	7,5	8,1
sfeer		6,9	6,8	7,1	6,3	6,9	7,9	7,6	7,7	7,6	8,2
waardering		7,1	6,7	6,6	6,4	7,5	8,1	7,7	7,8	7,7	8,2
goed werknemerschap	MTO Mens en WerkDynamiek	8,2	7,8	8	7,6	8,3					
goed werkgeverschap	MTO Mens en WerkDynamiek	8,3	8,1	8,3	8	8,6					

5 – Plaatje over verbeteroverleg

