

**Meer en betere jobs...
werken(d) en ondernemen(d) in een innovatieve economie**

Geert Van Hootegem, Rik Huys, Gert Van Beek, Ellen Beens
november 2007

Deze beleidstekst is het resultaat van het Synergie-project, dat draaide rond de thema's innovatie van werk en organisatie. Met dit project wenste de Vlaamse minister van Werk, dhr. Vandenbroucke, een synergie tot stand te brengen tussen overheid, sociale partners, bedrijfswereld en wetenschap, door hen in debat te laten gaan over deze thema's. Dit gebeurde vanuit de ervaringen van twaalf pilootprojecten die bereid waren te experimenteren met nieuwe vormen van arbeidsorganisatie.

Door het Europees Sociaal Fonds – Vlaanderen (ESF) was immers een oproep gelanceerd: organisaties die wilden excelleren rondom innovatieve vormen van arbeidsorganisatie, konden een projectvoorstel indienen. Uiteindelijk werden er twaalf projecten geselecteerd en gesubsidieerd. Deze projecten vormden samen een mooie afspiegeling van het ondernemingslandschap in Vlaanderen: zowel Kleine Middelgrote Ondernemingen (KMO's) als MultiNationale Organisaties (MNO's), zowel profit als non/social-profit organisaties, zowel productie als dienstverlening, ... waren in deze projectpool vertegenwoordigd.

Hoewel de invalshoek van deze projecten erg verschillend was, was er toch ook een gemeenschappelijke draad, namelijk het verhogen van de werkbaarheid door het streven van een afname en/of preventie van werkstress, het verhogen van de combinatie werk-privé, of een aanpassing van de arbeidinhoud of –omstandigheden in functie van de werknemers. De projecten zijn in het najaar van 2006 van start gegaan met een voorziene projectduur tot eind 2007.

Taskforce innovatieve arbeidsorganisatie

Tegelijkertijd werd beslist om de diverse pilootprojecten niet te laten vereenzamen op hun eigen eilandje. Overkoepelend aan de twaalf pilootprojecten werd, via Vlaanderen in Actie (VIA), voorgesteld om de experts vanuit diverse achtergronden

samen te brengen in een taskforce rond deze innovatieve arbeidsorganisatie. Deze taskforce werd door de drie voornaamste stakeholders (universiteit, overheid, bedrijfswereld) begeleid. Omwille van de dynamiek en uistraling werd ervoor gekozen deze taskforce een eigen naam, logo, huisstijl en website mee te geven. Zodoende werd deze taskforce tot “Flanders Synergy, innovatie van werk en organisatie” gedoopt.

Deze taskforce kende verschillende doelstellingen. Op korte termijn was de taskforce vooral bedoeld als een inhoudelijk instrument ter opvolging van de twaalf projecten. Naast de monitoring was er echter ook een ondersteunend aspect: via de taskforce konden ervaringsdeskundigen en/of organisatie-experts de projecten mee ondersteunen. Ten derde was er ook de networking-functie: via de taskforce kregen de betrokkenen de kans om, ook informeel, hun netwerk verder uit te breiden. Maar bovenal was de taskforce een learning community of practice, een bescherm(en)d milieu waar in alle vrijheid van elkaar kon worden geleerd. Op langere termijn waren ook enkele doelstellingen die de levensduur van de projecten zouden overschrijden. Eén daarvan was om het thema van de innovatieve arbeidsorganisatie en de activiteiten die werden ontvouwd binnen de ronde tafels, ook aan een breder publiek voor te stellen. Daarbij werd zowel informatieverspreiding, sensibilisatie als mobilisatie van beleidsmakers nagestreefd. De beleidstekst die u nu leest, kadert in deze mobilisatie en sensibilisatie van het politieke beleid.

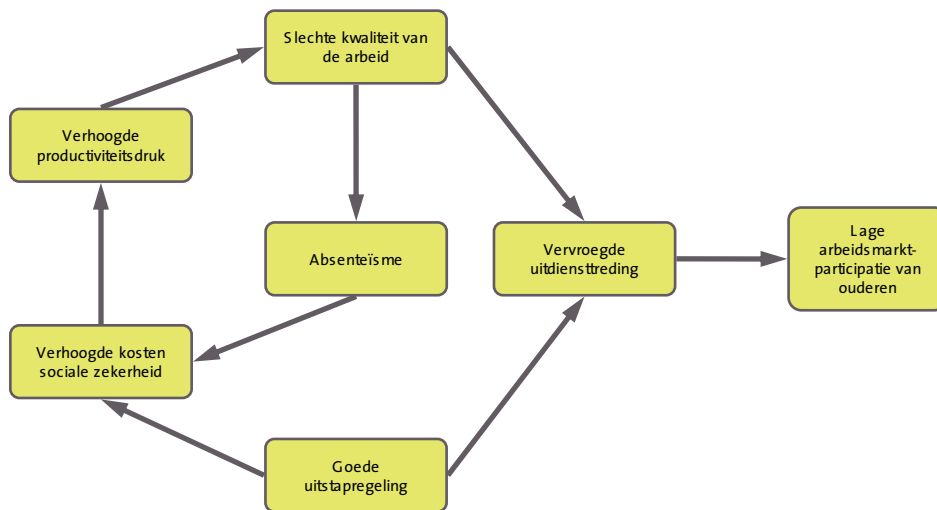
Meer én betere jobs

De activiteitsgraad in Vlaanderen stijgt de afgelopen jaren langzaam, maar de vooropgestelde doelstelling van 70% is nog lang niet behaald, laat staan in zicht. Boosdoener is de zeer lage activiteitsgraad in de leeftijdscategorie boven 55 jaar. Met 32% werkzame 55-plussers in 2005 behoort Vlaanderen tot de staart van het Europese peloton en scoort zij tevens lager dan de Waalse regio. Gelet op de veroudering van de beroepsbevolking plaatst dit een steeds grotere rem op de globale toename van de activiteitsgraad.

Ongetwijfeld spelen een reeks gunstige uitstapregelingen de rol van ‘pull-factoren’ die werknemers uit de arbeidsmarkt trekken. Maar er zijn ook ‘pushfactoren’ die

verbonden zijn met de kwaliteit van de arbeid en werknemers uit de arbeidsmarkt duwen. Onderstaand schema geeft weer hoe beide factoren tot vervroegde uitdiensttreding en uiteindelijk lage arbeidsmarktparticipatie van oudere werknemers leiden.

Figuur: Een lage arbeidsmarktparticipatie van ouderen



Maar er is meer. Het schema wijst ook op een perfide cirkel. De kosten die voortvloeien uit een genereuze uitstapregeling verhogen de productiviteitsdruk op organisaties en bedreigen door toedoen van verhoogde werkdruk de kwaliteit van de arbeid die op zijn beurt werknemers uit de arbeidsmarkt duwt. Daarenboven leidt een slechte arbeidskwaliteit ook via verhoogd absentieïsme tot bijkomende kosten. Ook voor deze pijl blijft er reden tot ongerustheid. Begin 2007 maakte het sociaal secretariaat SD Worx, dat de loonadministratie verzorgt voor bijna 1 miljoen werknemers, bekend dat het ziekteverzuimcijfer in 2006 zijn hoogste peil in vijf jaar bereikte. Niet alleen het kortstondige ziekteverzuim blijft hoog scoren, ook het ziekteverzuim langer dan een maand stijgt opnieuw. Werknemers blijven met andere worden ook vaker langer ziek. Dit neemt een grote hap uit de werkcapaciteit van organisaties en verhoogt de kosten voor de sociale zekerheid.

Het absenteïsme is overigens volkomen onterecht buiten het debat over de hogere werkzaamheid gehouden. Men heeft ervoor gekozen om het arbeidsvolume op te trekken door het aantal actieve koppen te verhogen en dat op zijn beurt door mensen langer aan de slag te houden. Deze strategie kan echter ongunstig worden beïnvloed wanneer er voortdurend arbeidsvolume ‘lekt’ door werkgerelateerd absenteïsme. Een werkzaamheidsbeleid kan zich met andere woorden niet veroorloven om de aandacht enkel te richten op oudere werknemers maar moet aandacht hebben voor de werkbaarheid gedurende de volledige loopbaan.

Om de hierboven beschreven cirkel te doorbreken kan vooreerst worden gesleuteld aan de vervroegde uitstapregelingen. Maar alleen de stok hanteren is niet wenselijk en al evenmin voldoende. Ook de arbeidskwaliteit zelf moet worden aangepakt. Het werk moet meer ‘werkbaar’ worden. In het verleden is, om overigens verklaarbare redenen, inzake de arbeidskwaliteit al te vaak een curatief beleid gevoerd. In de eerste plaats werden werkbaarheidsrisico’s gecompenseerd door betere arbeidsvoorwaarden. Ze werden als het ware ‘afgekocht’. Deze beleidslijn heeft soms geleid tot pijnlijke incidenten waarbij vakbondsacties werden gevoerd tegen bijvoorbeeld een gezonder ploegensysteem omdat daardoor de ploegenpremies in gevaar kwamen.

Een tweede daaraan nauw verbonden benadering probeert de duur van de blootstelling aan niet-werkbare jobs te reduceren. “Als arbeid riskant is, laat ons dan zo min mogelijk werken”, is dan de redenering. Het was soms de argumentatie achter eisen tot arbeidsduurvermindering; het is de realiteit achter veel brugpensionering in de industrie en het is een discours dat soms opduikt bij het huidige loopbaanbeleid. “Als mensen langer gaan moeten werken dan moeten we ze de kans geven om af en toe te parkeren om uit te rusten”, luidt dan de redenering. Op zich is een loopbaanbeleid dat gericht is op meer tijdssoevereiniteit uiteraard alleen maar toe te juichen. Wordt dat echter gelegitimeerd door instrumentele argumenten waarbij onwerkbaarheid intact wordt gelaten en alleen de blootstellingsduur wordt gereduceerd, dan is het zeer de vraag of finaal het arbeidsvolume daarmee opgekrikt wordt.

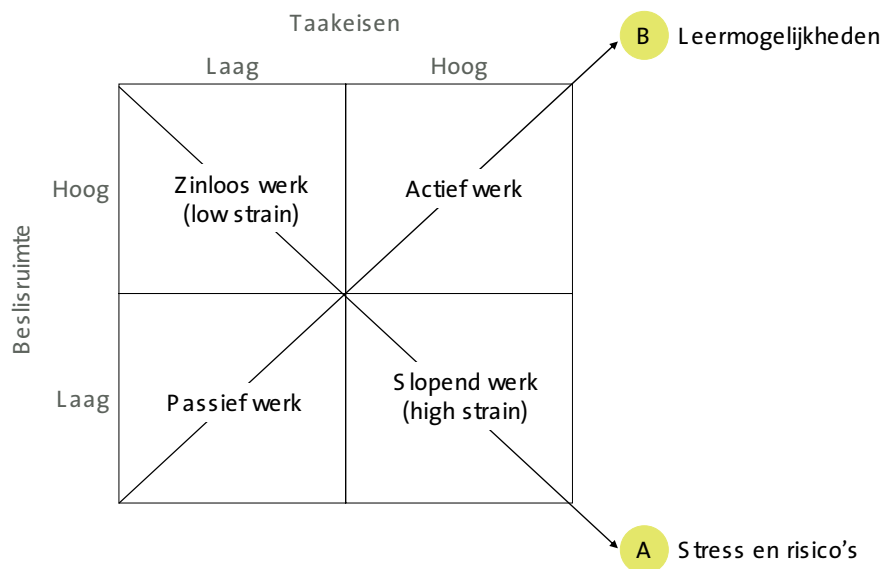
Een compenserende en een blootstellingsreducerende benadering bieden dus geen duurzame lange termijn oplossing omdat de bron van de risico’s buiten het vizier blijft. Een omslag is nodig van curatief naar preventief beleid. Voorkomen is beter

dan genezen. Dat geldt zeker voor de (on)werkbaarheid. Voorkomen dat mensen uit het arbeidsproces vallen is effectiever dan ze voor die uitval te compenseren of opnieuw te reïntegreren. Pas dan fungeert het arbeidsmarktbeleid als ‘materiaalwagen’ die organisaties en hun werknemers begeleidt.

Kwaliteit van de arbeid: een stand van zaken

Hoe krijgen we een idee van wat ‘betere’ jobs zijn? Daartoe kunnen we beroep doen op het stressmodel van Karasek (1979). Dit model geeft aan dat werkdruk op zichzelf niet leidt tot hoge psychische belasting, maar wel de combinatie van werkdruk met de regelmogelijkheden die de job biedt. Zijn die mogelijkheden beperkt dan kan de werkdruk niet worden aangepakt wat leidt tot stressklachten. Omgekeerd maken voldoende regelmogelijkheden het mogelijk adequaat met werkdruk om te gaan, waardoor de werkdruk veeleer als uitdagend en motiverend wordt ervaren.

Figuur: Job demands, job control model van Karasek (1979)



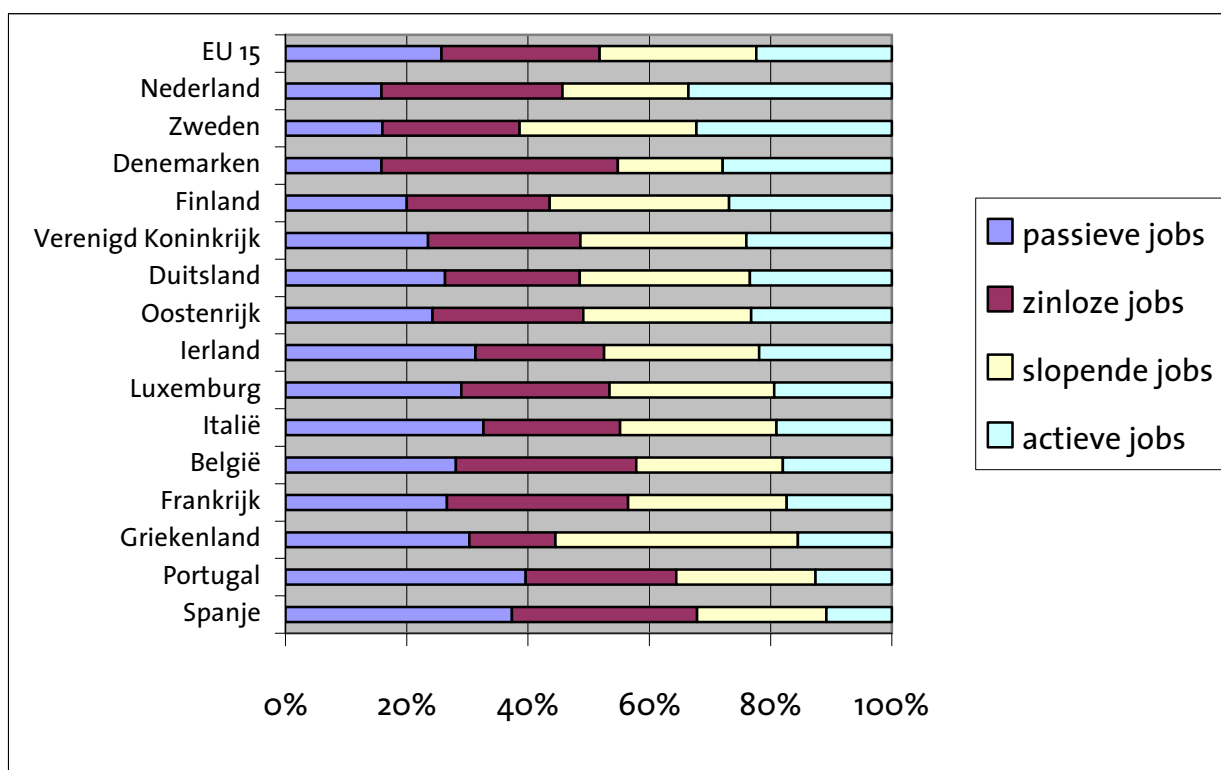
Cijfers van de Vlaamse APS-survey ondersteunen deze theoretische benadering. De globale tevredenheid van werknemers met hun werk wordt vooral bepaald door de ‘inhoud van de job’ en de mate waarin ze ‘initiatief kunnen nemen’ (De Witte et al.,

2001). Deze prioriteit van aspecten van de arbeidsinhoud tegenover de arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsrelaties in de globale arbeidstevredenheid, geldt voor diverse werknemerscategorieën. Deze vaststelling pleit voor een focus bij de invulling van een werkbaarheidsbeleid op het aspect arbeidsinhoud.

Het stressmodel van Karasek biedt een positieve boodschap. Het wijst immers niet alleen op de mogelijkheid risico's te voorkomen, maar de afwezigheid van deze risico's leiden op hun beurt tot grotere tevredenheid, motivatie en bevoegenheid en uiteindelijk een betere prestatie van werknemers. Het gaat dus niet enkel om het vermijden van risico's, maar ook om het verschaffen van allerlei mogelijkheden. Bij deze mogelijkheden verdienen de leermogelijkheden bijzondere aandacht. Het vergroten van de regelmogelijkheden in jobs als middel om stressrisico's te beperken (A-as), staat gelijk met de omvorming van de werkplek tot een leerplek (B-as). Dit maakt het mogelijk de aanzienlijke maatschappelijke mobilisatie ten aanzien van het levenslang leren aan te wenden voor een werkbaarheidsbeleid. Bovendien is het omvormen van een werkplek tot een leerplek ook een noodzakelijke aanvulling op een te exclusief aanbodgericht beleid van levenslang leren. Ten slotte kan hiermee een werkbaarheidsbeleid worden weggehaald uit de repressieve hoek. Organisaties worden terecht aangesproken over de risico's die het werken met zich meebrengt. Maar een exclusieve benadering op risico's en schuldvragen leidt tot een verdedigings- en tegenreactie waarbij de bal wordt teruggespeeld. Problemen inzake stress en burnout worden dan door organisaties weer toegeschreven aan werknemers zelf en hun situatie buiten het werk. Positief geformuleerd gaat het echter om gemotiveerde werknemers die zich in het werk kunnen kwalificeren, wat aansluit op moderne inzichten inzake organisatiebeleid en human resources beleid waarmee die organisaties zelf ook in de weer zijn.

Het gepresenteerde stressmodel hanteert generieke begrippen die toepasselijk zijn voor elke job. Alle jobs op de arbeidsmarkt kunnen dan ook ingedeeld worden naar de vier combinaties van werkdruk en regelmogelijkheden. Onderzoek van de European Foundation stelt ons in staat de score van de Belgische jobs voor elk van deze combinaties te vergelijken met dat van andere landen (EFILWC, 2002).

Figuur: Actieve, passieve, zinloze en slopende jobs in België in Europees perspectief, 2005



bron: EFILWC, 2005

Het aandeel van actieve jobs, met weinig stressrisico's en veel leermogelijkheden, is in ons land bedroevend laag. In bovenstaande figuur zijn de gegevens voor België af te leiden:

Passieve jobs	28%
Zinloze jobs	30%
Slopende jobs	24%
Actieve jobs	18%

En er zijn meer verontrustende empirische gegevens. Opeenvolgende metingen door de European Foundation geven aan dat de werkdruk in ons land over de periode 1990-2000 verder is toegenomen. Dat heeft zijn weerslag op de inschatting van werkenden om hetzelfde werk tot hun zestigste te kunnen of te willen blijven doen. Van de werknemers die geen stress rapporteren ziet 53% de huidige job haalbaar tot 60 jaar, terwijl dit bij de werknemers die stress rapporteren slechts 36% is.

Door de vergrijzing van de beroepsbevolking zijn ook de prognoses inzake stressklachten weinig hoopgevend. Analyses van gegevens over werkstress in Vlaanderen (Notelaers & Hoedemakers, 2001) en Nederland (Van Veldhoven, 1999) laten zien dat stressklachten oplopen met de leeftijd en pieken tussen 50 en 55 jaar. Ook de recente resultaten van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor geven deze relatie weer (STV, 2004). Vaak is deze relatie evenwel bij de categorie 55-plussers niet langer merkbaar wat toegeschreven wordt aan het ‘healthy worker effect’. Hierbij zijn de oudere werknemers met de meeste stressklachten reeds uit het arbeidsproces verdwenen en bijgevolg blijft nog enkel het meest ‘gezonde’ deel over op de arbeidsmarkt. Niet dat hieruit moet geconcludeerd worden dat oudere werknemers slechter met stressrisico’s kunnen omgaan. Wel manifesteert de jarenlange cumulatieve blootstelling aan stressrisico’s zich vaak slechts op hogere leeftijd. Een beleid gericht op het beperken van vervroegde uitstapregelingen zal daarom - zonder een verbetering van de werkbaarheid van jobs - ongetwijfeld tot meer stressklachten leiden.

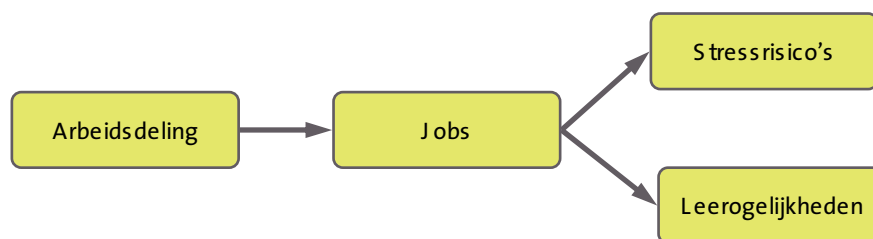
Arbeidsdeling: de sleutel tot betere jobs

Om meer ‘actieve’ jobs te verkrijgen moeten de regelmogelijkheden toenemen. Dit vereist dat het takenpakket van de job op een andere wijze wordt samengesteld. Maar het aanpassen van het takenpakket van een job, betekent dat ook het takenpakket van de omringende jobs in een organisatie moet herbekeken worden. Als een leidinggevende je bijkomende verantwoordelijkheden toeschuift, betekent dit meteen ook dat het eigen takenpakket van de leidinggevende verschuift. Tot uiteindelijk de taakverdeling in de ganse organisatie herbekeken wordt. Het aanpassen van jobs vereist met andere woorden het aanpassen van de arbeidsdeling in de organisatie. Met ‘arbeidsdeling’ bedoelen we immers niets anders dan het proces waarmee organisaties het volledige pakket aan werkzaamheden dat verricht moet worden, deelt in verschillende jobs.

Wie vandaag een autoassemblagefabriek bezoekt, ziet geen werknemers ouder dan 55 jaar op de werkvloer. Nochtans is het assembleren van een wagen op zichzelf geen

zwaar werk dat verklaart waarom ouderen dit werk niet meer aankunnen... Behalve dan de manier waarop dat werk georganiseerd is: namelijk door middel van een arbeidsdeling die resulteert in strikt gestandaardiseerde en strak tempogebonden kortcyclische jobs aan de lopende band. Of in de termen van Karasek: in jobs met hoge werkdruk en lage regelmogelijkheden. Het werk in een assemblagefabriek is dus dermate georganiseerd dat een werknemer dat slechts 2/3 van een 45-jarige loopbaan kan volhouden. De overige 15 jaar wordt vandaag op de gemeenschap verhaald. Dat is een micro-economische optimalisatie ten koste van een macro-economische.

Het is dus de keuze die gemaakt wordt bij de arbeidsdeling in organisaties die oorzaak is van 'slechte' jobs met veel stressrisico's en weinig leermogelijkheden. Meteen betekent het ook dat in de arbeidsdeling de sleutel ligt om die arbeidskwaliteit te verbeteren.



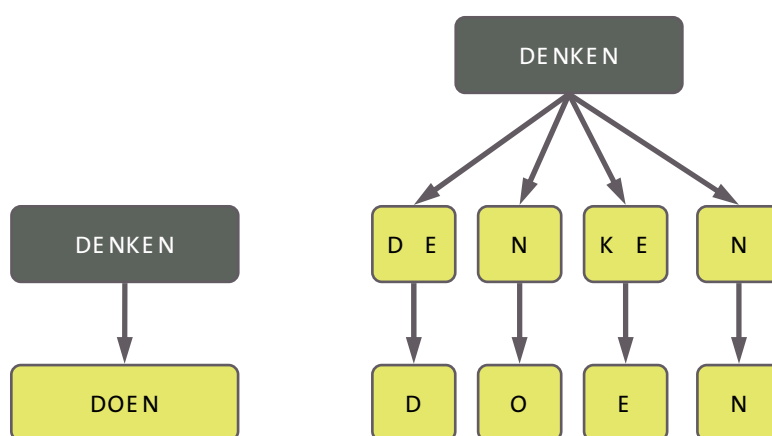
De erfenis van een bureaucratische arbeidsdeling

Veel organisaties kiezen bij hun arbeidsdeling nog steeds voor bureaucratische principes die reeds (meer dan) een eeuw geleden werden bepleit. Adam Smith zette de toon maar het is vooral W.F. Taylor die ze tot een "leer" uitbouwde. Taylor trok ten strijde tegen de willekeur waarmee werknemers tot dan toe zelf uitzochten hoe ze het werk uitvoerden. Hij pleitte voor wetenschappelijk bepaalde werkmethodes die aan de werknemers werden opgelegd. Aan die werkmethode kon dan ook meteen een tijd geplakt worden waarin het werk moest voltooid zijn. De persoonlijke controle door een leidinggevende die er op toekeek dat werknemers flink doorwerkten werd daarmee vervangen door een bureaucratische controle op basis van onpersoonlijke normen.

Bovenop deze arbeidsdeling tussen ‘denken’ over het werk en ‘doen’ van het werk, kwam nog een arbeidsdeling binnen het doen en het denken zelf. Jobs werden hierbij gespecialiseerd in één bepaald aspect van het doen of van het denken. Hoe ver deze specialisering kon doorgetrokken worden, bewees Henry Ford die duizenden opeenvolgende jobs aan een ellenlange lopende band creëerde.

“Mijn assemblageprincipes zijn deze: plaats het gereedschap en de mensen in de volgorde van de taken die moeten worden uitgevoerd zodat de onderdelen de kleinste mogelijke afstand afleggen terwijl ze afgewerkt worden. Hierdoor vervalt voor de werknemer de noodzaak om na te denken en worden zijn bewegingen tot een minimum herleid. Hij doet zoveel als mogelijk maar één enkele bewerking met één enkele beweging.” (Ford, 1922, 80)

Deze horizontale en verticale arbeidsdeling versterken elkaar wederzijds. Naarmate het doen gedeeld is in deelbewerkingen, leidt het scheiden van denken en doen ook tot denken over deelaspecten. Dan zijn opnieuw bijkomende hiërarchische denkniveau’s noodzakelijk om dit denken over deelaspecten opnieuw te coördineren.



Inmiddels zijn deze principes van arbeidsdeling in alle sectoren van de economie doorgedrongen. Ook organisaties in de tertiaire en quataire sector vertonen kenmerken van de bureaucratische arbeidsdeling.

Zo heeft een Universitair Ziekenhuis een reusachtig aantal afdelingen en subafdelingen volgens de ‘bewerking’ die aan de patiënt wordt verricht. Met als gevolg dat je als patiënt voor diverse behandelingen heel wat afstanden tussen de afdelingen moet afleggen. Wie een been breekt, mag zich voor een diagnose eerst aanmelden bij de afdeling radiologie. Vervolgens staat een bezoek aan de afdeling anesthesiologie op het programma om complicaties bij de verdoving te voorkomen. In de afdeling traumatologische heelkunde onderga je de chirurgische ingreep. Ten slotte kan je in de afdeling fysische revalidatie terecht om de conditie terug op peil te brengen. Mochten er bij dit alles ernstige sociale problemen optreden, dan kan je bij de sociale dienst nog terecht voor ondersteuning. De klachtenconfiguratie van een patiënt wordt dus uiteen getrokken in het aantal noodzakelijk bewerkingen. De patiënt wordt letterlijk van hot naar her vervoerd. En zelfs daar is een aparte dienst voor gecreëerd: de dienst patiëntenvervoer... Dat het ook anders kan bewijzen heel wat Nederlandse ziekenhuizen. Die zijn “gekanteld” en zijn georganiseerd rondom patiëntenprofielen. Multidisciplinaire teams van specialisten en paramedici werken er samen rond groepen patiënten met een min of meer analoog behandelplan. De klant moet niet meer van hot naar her getrokken worden. De communicatie en de afstemming over de zorg loopt veel gesmeerder en de (para)medici leren van elkaar. Ze leren in de breedte in plaats van in de diepte. Veelzeggend is dat deze kanteling er kwam nadat de ziekenhuizen meer aan marktwerking onderworpen werden.

Een ander tot de verbeelding sprekend voorbeeld vinden we in de distributiesector. Nagenoeg alle bedrijven splitsen het uitvoerende werk in rekken vullen, het magazijnbeheer, het klantenonthaal en het kassawerk. Dit worden daardoor allemaal routinejobs met weinig leermogelijkheden en veel mogelijke Repetitive Strain Injury-klachten. Colruyt, niet toevallig één van de Synergy-gastheren pakt het anders aan. Een winkel wordt gerund door een team waarbij iedereen alles moet kennen en kunnen. Het legt Colruyt alvast geen windeieren. Maar er is meer. Het gespecialiseerde kassawerk in de andere winkels moet eigenlijk alleen gebeuren op momenten dat er veel klanten zijn. Het wordt dus gedaan door deeltijders. Het gespecialiseerde kassawerk vergt veel fijn motorische handelingen en is het laatste klantencontact. Wie wordt er bijgevolg voor deze deeltijdse jobs geselecteerd? Juist, vrouwen die ondermeer op hun voorkomen geselecteerd worden. Bij Colruyt is er

altijd werk en krijgt iedereen die dat wil een voltijds contract. Iedereen moet alles kennen en kunnen (leren) en er wordt dus op een brede waaier van competenties geselecteerd. Een veel diverser werknemerskorps is het resultaat. Of hoe het personeelsbeleid bijna altijd de arbeidsorganisatie volgt....

Werknemers zijn in een bureaucratische arbeidsdeling niet gericht op een product of dienst voor een klant, maar zijn gericht op een deelbewerking. Dit geldt ook voor hun groepering in afdelingen die elk een aspect van het proces voor hun rekening nemen. Het inzicht in de hele procesgang ontbreekt zodat ook het zicht op de eigen bijdrage aan dit geheel verloren gaat. Er is dan ook geen mogelijkheid om samen te werken op basis van een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor een compleet product of dienst. Werknemers kunnen overigens vanuit hun geïsoleerde jobs ook geen rol spelen in de onderlinge coördinatie. Die wordt immers centraal tot stand gebracht.

Het is een arbeidsdeling die jobs weinig regelmogelijkheden verschaft. De centraal opgelegde standaarden moeten strikt gevolgd worden. Onderling het werk op elkaar afstemmen is er niet bij, want men zit samen met anderen die bekeken vanuit de werkstroom niets met elkaar te maken hebben. Diegenen waar men wel mee zou moeten coördineren, bevinden zich dan weer in andere afdelingen, zodat zinvol werkoverleg onmogelijk is gemaakt. Kortom: werknemers zitten gevangen in het harnas van een structuur die veel problemen genereert en tegelijk weinig oplossingsmogelijkheden biedt. Een structuur die een slechte arbeidskwaliteit oplevert.

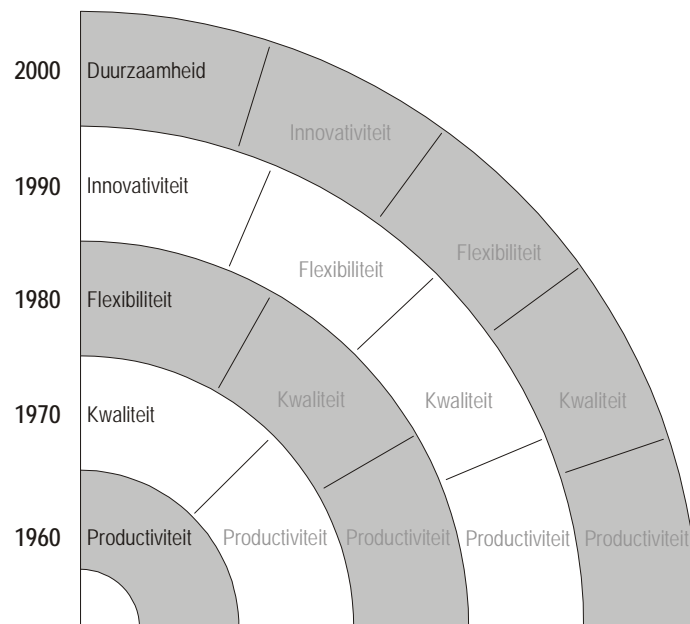
De concurrentie vereist een nieuwe arbeidsdeling

De bureaucratische arbeidsdeling maakte het mogelijk om ongeschoolde arbeidskrachten snel productief in te zetten. Zolang de nadruk in de economie lag op massaproductie en de concurrentie zich op de prijs afspeelde, konden door schaalvergroting kostprijsreducties bereikt worden en bleef de noodzaak tot verandering relatief gering.

Hendrik De Man werd in 1918 opgenomen in een missie die door de Belgische regering voor drie maanden werd uitgestuurd naar de Verenigde Staten om een onderzoek in te stellen naar het Taylorisme. Bedoeling was in België na de oorlog de meest aangewezen arbeidsmethodes in te voeren teneinde een snelle heropbouw van het land te verwezenlijken. In zijn verslag 'Au pays du Taylorisme' (De Man, 1919) beveelt hij de Tayloristische arbeidsmethode aan om de productiviteit te verhogen. Meer zelfs: hij valt Taylor bij in zijn afwijzing van de kritiek van de vakbonden. De Man beschouwde dit verzet van een gekwalificeerde groep ambachtshandwerkers tegen het Taylorisme als jaloezie van een aristocratische arbeidsklasse waarvoor hij weinig sympathie koesterde. Wel spoorde hij de vakbonden aan zich om te vormen tot industrievakbonden en zich met spoed te profileren rond de arbeidsvoorwaarden van de ongekwalificeerde werknemersgroep zodat de productiviteitswinsten van de nieuwe arbeidsmethoden ook hen ten goede zou komen!

Vanaf de jaren zeventig winnen andere eisen aan organisaties aan belang. Op de markt was naast de concurrentie op prijs, de nadruk steeds meer komen te liggen op snelle levering en vernieuwing van een steeds grotere variëteit aan kwaliteitsvolle producten en diensten (Bolwijn & Kumpe, 1991). Innovatie van producten en diensten werd vanaf de negentiger jaren steeds meer een concurrentiewapen. Een concurrentie die zich ondertussen niet meer afspeelde tussen buurlanden maar steeds meer een globaler karakter kreeg. Bedrijven die van deze globalisering gebruik wilden maken om oneerlijke concurrentie te voeren door milieu en mensenrechten te ontregelen, werden steeds meer op de korrel genomen. Positief geformuleerd kan er gesteld worden dat sinds de eenentwintigste eeuw duurzaam ondernemen eveneens op de competitie-agenda geplaatst is. Financiële markten straffen bedrijven die het niet al te nauw nemen met hun corporate social responsibility genadeloos af. De druk op de West-Europese arbeidsmarkten als gevolg van de demografische ontwikkelingen plaatsen ook diversiteitsmanagement op die agenda. Onderstaande figuur toont aan dat deze performantiecriteriën niet in de plaats komen van elkaar maar dat ze een cumulatieve druk ontwikkelen op organisaties.

Figuur: Een cumulatie van eisen



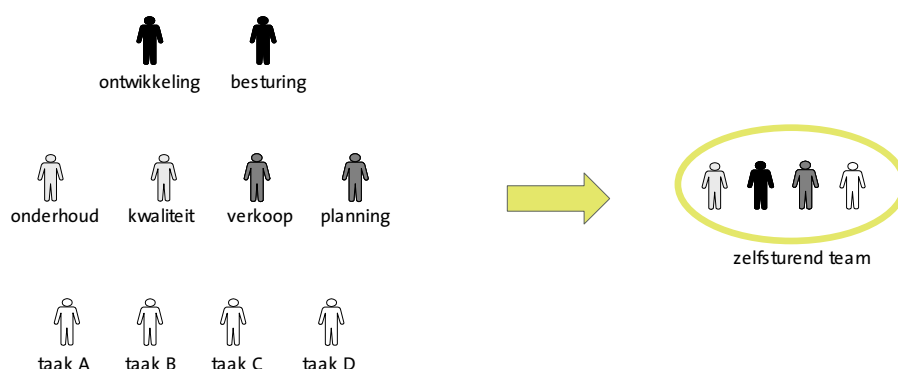
Onder druk van deze optelsom aan eisen functioneren organisaties met een bureaucratische arbeidsdeling steeds moeilijker. Hun besturing in de snel veranderende omgeving wordt complexer, de interne communicatie verloopt moeizaam en hun reactiesnelheid is te laag. Het probleemoplossend vermogen van werknemers is te gering, hun onderlinge verhoudingen raken meer gespannen en ze worden geconfronteerd met hogere stressrisico's. Een andere arbeidsdeling dringt zich op waarbij zowel horizontaal als vertikaal de arbeidsdeling wordt teruggedrongen.

Door het terugdringen van de horizontale arbeidsdeling worden productieprocessen niet langer opgedeeld in zoveel mogelijk deelbewerkingen, maar wordt gezocht naar logisch samenhangende organisatie-eenheden met een verantwoordelijkheid voor een zo compleet mogelijk product of dienst. Hierdoor zijn werknemers niet langer een anonieme schakel in een grootschalige organisatie, maar leveren ze een zichtbare, herkenbare en betekenisvolle bijdrage voor de klant. Daarmee verbetert de transparantie van de organisatie, zodat de klantgerichtheid vergroot en meer maatwerk kan geleverd worden.

Door het terugdringen van de verticale arbeidsdeling worden denken en doen opnieuw bij elkaar gebracht. In plaats van problemen via de hiërarchie door te spelen, beschikken de eenheden terug over de bevoegdheden om snel in te spelen op

problemen en op vragen van klanten. Door de grotere directe horizontale afstemming tussen de eenheden wordt het reactievermogen op het lokale niveau verhoogd.

Deze reductie van arbeidsdeling resulteert uiteindelijk in de integratie van activiteiten binnen zelfsturende teams. Op deze wijze wordt een omslag bewerkstelligd van een complexe organisatie met eenvoudige taken tot een eenvoudige organisatie met complexe taken.



Ook binnen bureaucratische organisaties wordt de noodzaak gevoeld om de arbeidsdeling over een andere boeg te gooien. Zo zijn er in een Universitair Ziekenhuis afdelingen die anders georganiseerd zijn. De afdeling kindergeneeskunde is een voorbeeld van een afdeling waar de arbeidsdeling naar bewerking werd verlaten ten voordele van een arbeidsdeling naar 'product', in dit geval naar een bepaald soort van patiënt. Verschillende bewerkingsspecialiteiten als geneeskundigen, psychologen, sociaal assistenten, ergotherapeuten, onderwijzers,... zijn daarbij samengebracht in éénzelfde afdeling. Anders gezegd: de gespecialiseerde zorgverleners komen hier naar de patiënt toe, in plaats van de patiënt die zich een weg moet banen in het ziekenhuis naar de diverse gespecialiseerde zorgverleners. De afdeling kindergeneeskunde is als een 'mini-ziekenhuis' binnen het ziekenhuis te beschouwen op maat van kinderen die er een geïntegreerde multidisciplinaire zorg verkrijgen.

Toch is er nog veel werk voor de boeg. Met name in de zorgsector zullen alle organisatorische hensen aan de geroepen moeten worden om de immense uitdagingen het hoofd te bieden. Er zal meer zorg nodig zijn. De krapte op de arbeidsmarkt zal

zich laten gelden. Werkbaarheid zal een hot issue zijn terwijl de productiviteit binnen de sector sterk zal moeten toenemen. Er zal daarbij niet alleen gesleuteld moeten worden aan de organisatie van de arbeid binnen de organisaties maar vooral tussen de organisaties. Rondom de verschillende fases van de zorg zijn de functies dermate uit elkaar getrokken dat er zelfs aparte organisaties rond gebouwd zijn. Denk maar aan de aparte organisaties voor thuisverpleging enerzijds en voor thuiszorg anderzijds. Het betekent een komen en een gaan van verschillende zorgverstrekkers bij die zorgbehoevende die precies nood heeft aan eenvoud en transparantie.

Organisaties met een innovatieve arbeidsdeling zijn beter toegerust om hun producten of processen te verbeteren en vernieuwen. In een bureaucratische structuur is innovatie een zoveelste specialistische deelbewerking die gegroepeerd wordt in een afzonderlijke stafdienst. Maar het is net deze focus op een deelbewerking die het innovatievermogen belemmert. Innovatie vereist immers een focus op de klant in plaats van op een deelbewerking. Bovendien staan de ontwikkelaars, de makers en de verkopers daarvan in een bureaucratische organisatie ver van elkaar. Innovatie vereist precies een nauwe samenwerking tussen de ontwikkelaars, makers en verkopers ten aanzien van een product of dienst.

In een organisatie toegerust met zelfsturende teams is deze nauwe samenwerking tussen verschillende specialiteiten en een focus op de klant wel aanwezig. Het team kan de volledige procesgang overzien zodat de onderlinge afstemming van veranderingen kan verzekerd worden. Het zicht op de totale procesgang verhoogt ook de betrokkenheid van werknemers om bij te dragen tot verandering. De beschikbaarheid van regelmogelijkheden maakt het mogelijk problemen zelf op te lossen en daarvan te leren. Regelmogelijkheden in de uitvoering van de taken zijn een noodzakelijke voorwaarde om mee te denken aan verbetering. Kortom een organisatie met zelfsturende teams bevat een structuur die mensen uitlokt tot verbetering en vernieuwing.

Vlaamse organisaties, traditionele organisaties?

Eerder in deze nota is er beschreven dat er werk is aan de werkbaarheid van de banen in ons land. Voor Vlaanderen wachten we nog op precieze data maar niks laat vermoeden dat het in onze regio anders gesteld is. Er is aangetoond dat werkbaarheid een functie is van de arbeidsdeling. Er is theoretisch aangetoond dat traditionele organisaties, organisaties die de arbeid delen in homogene functiepakketten, de arbeidskwaliteit beknotten. Er is tevens uiteengezet waarom het innovatie- en duurzaamheidspotentieel van traditionele organisaties per definitie aan de lage kant is. Maar kan er aangetoond worden dat de moeizame werkbaarheid in Vlaanderen te wijten is aan een te traditionele manier van organiseren?

Vergelijkend cijfermateriaal op organisatieniveau is niet beschikbaar. Vlaanderen en België ontbreken in dergelijk comparatief onderzoek. Uit Vlaams onderzoek kan wel het volgende afgeleid worden. De resultaten van PASO uit 2002 geven aan dat het concept ‘teamwerk’ in Vlaamse organisaties met 10 werknemers of meer brede verspreiding heeft verkregen. Vraagt men organisaties – niet gehinderd door een strakke definitie – of ze teamwerk algemeen toepassen, dan antwoordt 62% bevestigend.

Krijgen we via een aantal structuurkenmerken meer zicht op de reële inhoud van dat teamwerk, dan moeten we toch sterk nuanceren. Meestal hebben de teams immers een beperkte mate van verantwoordelijkheid en autonomie en is er geen sprake van zelfsturing (‘lean teams’). Er zijn heel wat minder organisaties waar groepen werknemers zelfstandig instaan voor de uitvoering van een breder takenpakket en de autonomie hebben zich te organiseren (‘sociotechnische teams’).

Tabel: Teamwerk in Vlaamse organisaties met 10 of meer medewerkers

Geen teams	38%
Lean teams	46%
Sociotechnische teams	16%

bron: PASO, 2002

Zodoende wordt duidelijk dat het slechts zelden om zelfsturende teams gaat met een breed takenpakket. Het blijft voor de organisatieleiding blijkbaar moeilijk om verantwoordelijkheden los te laten en te delegeren naar het uitvoerende niveau.

De TOA-bevraging door de SERV/STV biedt vergelijkbare cijfers aan. Het aantal organisaties dat zegt met teams te werken lag er in 2004 op 61%. Worden echter een aantal structuurkenmerken als voorwaarde gesteld aan het teamwerk (zoals omvang, verspreiding en stabiliteit van de teams), dan valt dit percentage terug op 39% van de organisaties. Bekijken we de bevoegdheden van deze teams, dan blijken opnieuw belangrijke verantwoordelijkheden, zoals bv. instaan voor eigen onderhoud, te ontbreken.

Tabel: Bevoegdheden van de teams

Vakantie- en verlofregelingen	49%
Werkmethode	80%
Opleiding	50%
Onderlinge werkverdeling	90%
Onderhoud	47%

bron: PASO, 2002

Internationaal vergelijkend materiaal is er wel op basis van de eerder gepresenteerde EWCS-data. Er wordt daarin een onderscheid gemaakt tussen de lerende, innovatieve organisatie enerzijds en varianten van de traditionele organisatie anderzijds. België scoort net onder het Europees gemiddelde van de lerende organisatie en munt samen met de Zuid-Europese landen uit in de “simpele organisatie”. Denemarken lijkt wel ons tegenbeeld ... De lerende vorm van arbeidsdeling komt het meest voor in Scandinavische landen, Nederland en in mindere mate Duitsland en Oostenrijk, terwijl ze minder voorkomt in Ierland en Zuid-Europese landen. Het lean production model is meest aanwezig in het V.K., Ierland en Spanje terwijl het minder voorkomt in Scandinavische landen, Nederland en Duitsland. De Tayloristische vorm van arbeidsdeling toont zowat het omgekeerde beeld van het lerende model met een grootste aanwezigheid in Zuid-Europese landen en Ierland. Het eenvoudige organisatiemodel is vooral terug te vinden in Griekenland en Italië.

Tabel: Nationale verschillen in organisatiemodel (% van de werknemers per organisatieklasse)

	Lerende	Lean	Tayloristische	Simpele
België	38,9	25,1	13,9	22,1
Denemarken	60,0	21,9	6,8	11,3
Duitsland	44,3	19,6	14,3	21,9
Griekenland	18,7	25,6	28,0	27,7
Italië	30,0	23,6	20,9	25,4
Spanje	20,1	38,8	18,5	22,5
Frankrijk	38,0	33,3	11,1	17,7
Ierland	24,0	37,8	20,7	17,6
Luxemburg	42,8	25,4	11,9	20,0
Nederland	64,0	17,2	5,3	13,5
Portugal	26,1	28,1	23,0	22,8
VK	34,8	40,6	10,9	13,7
Finland	47,8	27,6	12,5	12,1
Zweden	52,6	18,5	7,1	21,7
Oostenrijk	47,5	21,5	13,1	18,0
EU-15	39,1	28,2	13,6	19,1

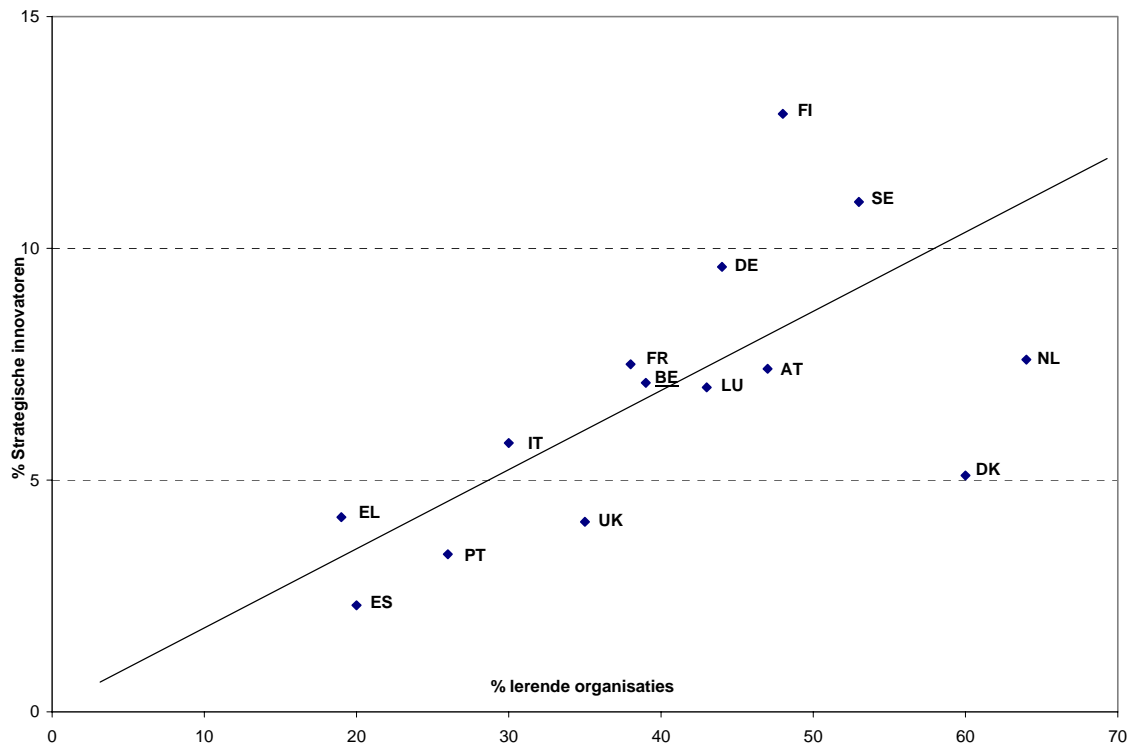
bron: Arundel, Lorenz, Lundvall, & Valeyre, 2006

En wat heeft een lerende organisatie nu te maken met een innovatieve organisatie? Op basis van de CIS (Community Innovation Survey) werden door Arundel & Hollanders de organisaties ingedeeld in vier mekaar uitsluitende types van innovatoren – naast een groep niet-innovatoren. De classificatie gebruikt twee criteria: de graad van vernieuwing van de innovatie in een organisatie en de creatieve inspanning die een organisatie levert aan innovatie-activiteiten binnen de eigen organisatie.

Uit onderstaande figuur blijkt dat er een correlatie is tussen het model van arbeidsdeling en deze van innovatie. De aanwezigheid van organisaties in de categorie ‘lerende organisaties’ gaat samen met een grotere aanwezigheid van strategische

innovatoren. Dit verband is sterk: liefst 38% van de variatie in het percentage strategische innovatoren wordt verklaard door de variatie in het percentage van lerende organisaties. Omgekeerd is er een negatieve correlatie tussen lerende organisaties en het optreden van non-innovatoren.

Figuur: Samenhang organisatiemodel en innovatietype



bron: Arundel e.a., 2006

Vlaanderen scoort slecht inzake ondernemerschap. Dat hoeft eigenlijk niet te verbazen. Vaak is ondernemerschap – toch als je het uitdrukt in het aantal burgers dat zelf een zaak wil starten – een omgekeerde van sociale bescherming. In landen met een sterke sociale bescherming zoeken burgers de veiligheid op van organisaties. In traditionele organisaties wordt het ondernemerschap aan banden gelegd omdat elk overzicht over het proces aan de werknemers onttrokken is. Hoe zouden werknemers het proces of de producten kunnen vernieuwen als hun overzicht quasi nihil is? Worden processen echter weer transparanter dan kunnen werknemers actief meedenken over nieuwe producten en diensten en over de wijze waarop het werk

georganiseerd is. We hebben dus vooral ook nood aan intrapreneurship als het op ondernemersschap aankomt.

Een synergie

In de bovenstaande redenering zijn we vertrokken van de relaties tussen werkzaamheid en werkbaarheid. We hebben aangetoond dat de werkbaarheid per definitie problematisch is in traditionele organisaties. Tevens toonden we aan dat traditionele organisaties tekort schieten in de huidige complexe omgeving. De traditionele manier van organiseren resulteert immers in complexe organisaties met een beperkt innovatievermogen. Wat blijkt dus? De antwoorden via de arbeidsorganisatie naar meer werkbaarheid zijn precies dezelfde antwoorden die nodig zijn om competitieve, op innovatie en duurzaamheid gerichte organisaties neer te zetten. We hadden de analyse dus ook andersom kunnen verhalen. Dan zou gebleken zijn dat organisaties die zich via hun arbeidsorganisatie wapenen tegen een veeleisende omgeving, precies die organisaties zijn die werkbare banen aanbieden ... Vandaar de naam 'synergy': synergie tussen werkbaarheid en innovatie; synergie tussen werknemers- en werkgeversbelangen.

Om de innovatie van organisaties te ondersteunen, is dus de toepassing van een geschikte arbeidsdeling nodig. Een arbeidsdeling die organisaties ondermeer toerust met (zelfsturende) teams. Deze arbeidsdeling resulteert tegelijk in een betere kwaliteit van de arbeid. En met deze verbeterde arbeidskwaliteit ... juist, kan de – vervroegde – uittrede uit de arbeidsmarkt worden vermeden. Misschien komt de vooropgestelde doelstelling voor de activiteitsgraad dan toch nog in zicht.

Maar dan moet er wel een aangepast beleid worden gevoerd. Een beleid dat de innovatieve arbeidsorganisatie stimuleert en ondersteunt. Met de taksforce Innovatieve arbeidsorganisatie werd over mogelijke beleidspistes gebrainstormd, en werden er beleidsvoorstellen geformuleerd. Een en ander werd georganiseerd via uitgebreide ronde tafelconferenties.

De ronde tafels

Door de taskforce Innovatieve arbeidsorganisatie werden twee soorten conferenties georganiseerd. Ten eerste waren er vijf kleine ronde tafelconferenties waarin de twaalf pilootprojecten en enkele onmiddellijke stakeholders elkaar ontmoetten en ervaringen uitwisselden (inter- en intravisie). Daarnaast werden er ook vijf grote ronde tafelconferenties georganiseerd. Daarmee werd een ruimer publiek beoogd én bereikt: zowel de bedrijfswereld, de sociale partners, dienstverleners en organisatiedeskundigen als de academische wereld waren enigszins representatief vertegenwoordigd onder de deelnemers. In januari 2007 vond de eerste kick-off meeting plaats. Tijdens deze kick-off werd de taskforce officieel geïnstalleerd, en spraken de betrokken partijen hun verwachtingen uit (missie, visie). In april, september en december volgden dan nog drie grote ronde tafelconferenties. In april werd gewerkt rond de concepten “sociale innovatie” en “innovatieve arbeidsorganisatie”. In september werd het thema aangereikt door buitenlandse voorbeelden en inspiratiebronnen. En in december stond de derde grote ronde tafelconferentie in het teken van enkele capita selecta, zeg maar relevante thema’s, zoals de zorgsector. In april 2008 werd een slotevent georganiseerd, waarin de thema’s “sociale innovatie” en “innovatieve arbeidsorganisatie” per sector werden benaderd.

Simultaan aan de kleine en grote ronde tafelconferenties bezochten experts en organisatiedeskundigen de twaalf pilootprojecten. Daarmee werd niet alleen beoogd om de projectvoortgang te bewaken, maar ook middels een kritische audit handvaten aan te reiken voor eventuele bijsturing.

De brainstorm

Tijdens de grote ronde tafelconferenties werd er steeds in twee formules gewerkt. Steeds werden enkele gastsprekers gecontacteerd die het thema (theoretisch) inleidden voor het voltallige publiek. Na een cultureel intermezzo werd dan vervolgens in kleinere groepjes gewerkt. Op twee van de vijf grote ronde tafelconferenties werd gewerkt aan de beleidstekst die nu voorligt. In kleine groepjes werd gebrainstormd over de beleidsthema’s en –voorstellen die in deze tekst worden aangekaart. Om deze

brainstorm te begeleiden werd een weloverwogen methode gebruikt die doet denken aan de welbekende Delphi-strategie. Daarin stonden de (anonieme) brainstorm, het structureren van de aangebrachte ideeën, en de terugkoppeling naar de deelnemers centraal.

In een eerste fase (april) werd gewerkt met heterogene brainstormgroepjes. Dit wil zeggen dat alle deelnemers aan de conferentie zo werden gegroepeerd dat er vijf groepjes ontstonden met een zo maximaal mogelijke variatie wat betreft hun achtergrond en/of rol met betrekking tot de Synergie-thema's. Die rollen werden op voorhand door het KULeuven-team opgesteld: overheid, vakbonden, bedrijfsleiders, sociaal overleg en dienstverleners. Vervolgens werd aan de brainstormgroepjes gevraagd hoe deze spelers, elk vanuit hun eigen specifieke achtergrond, rol en opdracht, mee vorm konden aan de thema's "sociale innovatie" en "innovatieve arbeidsorganisatie". Daarbij werd benadrukt dat de brainstorm zoveel mogelijk moest resulteren in vernieuwende maar wel concrete ideeën. Vervolgens werd gevraagd om de ideeën die door anderen naar voor werden gebracht, te annoteren of elaboreren. Zo ontstond een dynamiek van ideeëngeneratie en -review. Op het einde van de brainstormsessie werd gevraagd de geïnventariseerde ideeën te scoren naargelang hun realiseerbaarheid en innovativiteit. Op die manier ontstond een geprioritiseerde lijst met allerlei beleidsvoorstellen.

In de tweede fase (september) werd de tweede ronde van de Delphi-strategie georganiseerd. Deze keer werden de aanwezigen geclusterd naargelang hun rol met betrekking tot de thema's "sociale innovatie" en "innovatieve arbeidsorganisatie". Op die manier ontstonden vijf homogene brainstormgroepjes: overheid, vakbonden, bedrijfsleiders, sociaal overleg en dienstverleners. Zij kregen de resultaten van de vorige ronde voorgeschiedeld en kregen nu als opdracht de haalbaarheid en wenselijkheid van de hen toebedeelde taken te bespreken, eventuele aanvullingen te maken, kansen en bedreigingen te zien... Deze informatie werd vervolgens kort plenair besproken, zodat elke deelnemer aan de conferentie feedback kreeg over hoe zijn/haar beleidsvoorstel door anderen werd geëvalueerd. Die voorstellen die deze kritische test doorstonden, werden, na bewerking door het KULeuven-team opgenomen in de beleidstekst die nu voorligt.

De Scandinavische landen voeren ook op dit terrein sinds lang beleid. Ook (het voormalige West-)Duitsland en Nederland zoeken sinds de tachtiger jaren synergie. Werkbaarheid en innovatie via een nieuwe arbeidsorganisatie is zonder onderscheid het devies. Vlaanderen kan nu profiteren van een competitief voordeel door van hen te leren. Het Informatiedossier van SERV/STV: Informatiedossier: Overheidsbeleid ter stimulering van organisatie-innovatie in bedrijven: lessen uit het buitenland, spelt wat er te leren valt. Hieronder staat alvast een aantal beleidsaanbevelingen die “made in Flanders” zijn. Onderweg naar het Flanders Production system ...

Suggesties voor een beleid inzake innovatieve arbeidsorganisatie

Sectorale invalshoek

Sinds het sociaal pact na de Tweede Wereldoorlog is het aspect arbeidsorganisatie grotendeels buiten het sociaal overleg gebleven. Het beleid richtte zich vooral op compenserende of remediërende maatregelen ten aanzien van de gevolgen van een ontoereikende arbeidsorganisatie. Het gebrek aan traditie inzake overleg over arbeidsorganisatie heeft ook als gevolg dat bij sociale partners terzake weinig expertise aanwezig is.

Het is uiteraard geen sinecure om te interveniëren in de arbeidsorganisatie van bedrijven. Een gewenste arbeidsorganisatie laat zich niet door het beleid opleggen. Daartoe is maatwerk nodig naargelang de sector en medewerking van de betrokken sociale partners.

Deze sociale partners beschikken reeds over een institutioneel kader waarin aspecten van de werkbaarheid gestuurd worden. Denken we maar aan de arbeidsvoorwaarden of de veiligheid en gezondheid van werknemers. Door toedoen van de welzijnswet wordt hen ook expliciet een rol toebedeeld inzake de preventie van de ‘psychosociale belasting veroorzaakt door het werk’.

Bovendien is er op dit sectorniveau heel wat informatie aanwezig die een aanduiding kan geven over de werkbaarheid evenals het innovatievermogen. Aan de hand hiervan kan het beleid prioritair gericht worden op risicosectoren.

Ook zijn op dit sectorale niveau reeds heel wat initiatieven ontwikkeld ten aanzien van het opleidingsbeleid, waarbij een beleid voor een innovatieve arbeidsorganisatie kan aansluiten. Een innovatieve arbeidsorganisatie is immers bij uitstek een arbeidsorganisatie die werknemers in staat stelt zich verder te kwalificeren. Dit maakt het mogelijk de maatschappelijke mobilisatie die aanwezig is ten aanzien van het levenslang leren en het institutioneel kader dat daartoe werd opgebouwd ook aan te wenden voor het voeren van een beleid ten aanzien van een innovatieve arbeidsorganisatie.

De sectorale invalshoek laat tenslotte ook toe aan te sluiten bij de praktijk van sectorconvenanten waarin sectorale actieplannen afgesloten worden tussen sectoren en de Vlaamse overheid. In het kader van de convenanten worden engagementen opgenomen van de regering en sectorale partners (eventueel uitgebreid met andere partners) en worden consulents toegekend die de sector bijstaan in het realiseren van de engagementen. Ook een beleid voor innovatieve arbeidsorganisatie kan binnen een dergelijke convenantstructuur sectoraal worden uitgewerkt.

Uitbouw van informatie, studie en expertise

Teneinde het beleid te richten op risicosectoren is het wenselijk eerst een sectoraal scorebord uit te werken met indicatoren inzake werkbaarheid en innovatie. Zowel innovatiesurveys als de Vlaamse werkbaarheidsmonitor bieden gegevens die in dit scorebord moeten worden opgenomen. Maar ook andere sectorale gegevens die betrekking hebben op arbeidsmarktknelpunten moeten hierin een plaats krijgen, bijvoorbeeld gegevens over verzuim, rekruteringsproblemen, verloop uit de sector,... Daartoe moeten ook bestaande gegevensbanken beter geëxploiteerd worden. Zo maakt de Kruispuntbank het mogelijk in- en uitstroom van werknemers longitudinaal op te volgen. Aan de hand hiervan kunnen bv. in- en uitstroom in een sector of beroepsgroep geduid worden die indicatie kunnen zijn van een werkbaarheidsprobleem.

Een dergelijk sectoraal scorebord is een startpunt om risicosectoren en deelgroepen daarbinnen te identificeren, maar levert onvoldoende inzicht om dit beleid uit te werken. Daartoe is er nood aan een verdere kwalitatieve verdieping van de gegevens. Surveys kunnen het landschap inzake innovatie en werkbaarheid in kaart brengen, maar zijn niet toegerust om ook de achterliggende oorzaken daarvan te duiden waarop

een beleid kan inspelen. Inzicht in de arbeidsorganisatie als oorzaak van problemen inzake werkbaarheid en innovatie is noodzakelijk.

Voor een dergelijk onderzoeksprogramma binnen sectoren zijn reeds aanknopingspunten te vinden. De beroepsprofielenwerking van de SERV binnen tal van sectoren is een project waarbij een onderzoeksprogramma naar innovatieve arbeidsorganisatie kan aansluiten. Maar ze is in de huidige vorm wel ontoereikend en behoeft aanvulling. Er zijn immers heel wat functies die niet aansluiten bij een beroep of beroepsopleiding. Ook hebben beroepsprofielen slechts zijdelings aandacht voor arbeidsorganisatorische varianten. En vooral is er aanvullende kennis noodzakelijk over de 'oorzaak-gevolg'-relatie tussen arbeidsorganisatie en de gevolgen daarvan op de indicatoren van het sectorale scorebord.

Een dergelijk sectoraal onderzoeksprogramma kan ingevuld worden met verschillende soorten onderzoek. Met behulp van rondetafelconferenties naar analogie van de werkwijze bij de opstelling van beroepsprofielen met de betrokken sociale partners van de sector kan vrij snel een eerste beeld verkregen worden van de knelpunten inzake de indicatoren van het sectorale scorebord, de mogelijke oorzaken hiervan inzake arbeidsorganisatie en oplossingen die hieraan kunnen gegeven worden. Dit kan aangevuld worden met gerichte casestudies in organisaties die middels een andere arbeidsorganisatie de functies anders vorm geven en welke de weerslag hiervan is op deze indicatoren.

Tevens dient het onderzoeksprogramma de band te leggen met verwante thema's waarrond beleidsinitiatieven worden opgezet. Thema's als levenslang leren, veiligheid en gezondheid, pesten en ongewenst seksueel gedrag op het werk,... hebben immers alle ook een belangrijke arbeidsorganisatorische component. Deze integratie is noodzakelijk om te voorkomen dat beleidsinitiatieven versnipperd raken en een beleid ten aanzien van een innovatieve arbeidsorganisatie nog maar eens resulteert in een aparte set van bijkomende maatregelen. De focus op de arbeidsorganisatie in ondernemingen resulteert niet in een bijkomend kader, maar biedt integendeel bij uitstek een integrerend kader waarmee diverse beleidsdoelstellingen bereikt kunnen worden.

Om dit onderzoeksprogramma in het kader van een innovatieve arbeidsorganisatie te verankeren dient een kennisinfrastructuur te worden opgebouwd. Een expertisecentrum inzake innovatieve arbeidsorganisatie met een bibliotheek- en

informatiefunctie die over de sectoren heen ondersteuning biedt aan de betrokken actoren op het terrein.

Uitwerken van een instrumentarium

In een verdere uitwerking van het onderzoeksprogramma kunnen sectorspecifieke instrumenten worden aangereikt die betrokken actoren kunnen aanwenden voor het aanpakken van de arbeidsorganisatie op het terrein. Dit kan onder meer bestaan uit:

- een ‘toolbox’ die een overzicht biedt van beschikbare (gevalideerde) meetinstrumenten inzake werkbaarheid met aanduiding van hun toepassingsmogelijkheden en voorwaarden. Dit laat toe een gerichte en geïnformeerde keuze te maken voor het opvolgen van de werkbaarheid in organisaties;
- de ontwikkeling van sectorspecifieke meetinstrumenten voor werkbaarheid. De beschikbare vragenlijsten zijn immers vaak in algemene termen gesteld, die voor een grotere bruikbaarheid in sectoren een vertaalslag dienen te krijgen naar termen die voor het onderzochte werk in gebruik zijn. Het gaat daarbij niet enkel om vragenlijsten die bij werknemers worden afgenomen, maar ook om instrumenten die een ‘expertbeoordeling’ ondersteunen over de werkbaarheid in organisaties en hun arbeidsorganisatorische oorzaken;
- opstelling van een sectorspecifieke risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E), waarvan vooral kleinere organisaties gebruik kunnen maken om hun RI&E op te stellen en daarin het aspect ‘psychosociale arbeidsbelasting’ een plaats te geven.

Belangrijker dan het aanbieden van instrumenten voor het meten van werkbaarheid en het duiden van de arbeidsorganisatorische oorzaken, ligt in het aanbieden van instrumenten en handvatten waarmee deze arbeidsorganisatie kan worden aangepakt. Beschrijvingen van ‘arbeidsorganisatorische varianten’ kunnen al aangeven dat een andere vormgeving van functies mogelijk is, met gevolgen voor de werkbaarheid van deze functies en het innovatievermogen van organisaties. Daarmee wordt voor organisaties aangegeven dat en hoe de arbeidsorganisatie kan herontworpen worden.

In een onderzoeksprogramma kan dit verder gsystematiseerd worden in een handboek dat als een ‘stand van de wetenschap’ aanduidt welke maatregelen er beschikbaar zijn om op de arbeidsorganisatie in te grijpen. Hierbij kan gebruik

worden gemaakt van theorieën als de sociotechniek die adviezen formuleert voor het herontwerp van de arbeidsorganisatie middels aanpassings-, verbeterings- en vernieuwingsmaatregelen.

Maar ook in het domein van de arbeidsvoorwaarden zullen begeleidende maatregelen nodig zijn. Wanneer de inhoud van het werk verandert, moet ook gekeken worden naar een adequate begeleiding en opleiding van de werknemer en een aanpassing van het personeelsbeleid dat moet afgestemd blijven op de gewijzigde arbeidsorganisatie.

In dit verband is het ten slotte belangrijk dat het onderzoeksprogramma zich niet beperkt tot het inventariseren van oplossingen, maar door middel van kosten-batenanalyses een duidelijker beeld verschaft van hun effectiviteit.

Een dergelijke inventarisatie van mogelijke ingrepen in de arbeidsorganisatie kan middels een nieuwsbrief, CD-rom's, websites, folders, video,... en de instelling van een sectorale helpdesk of informatiepunt de deskundigheidsbevordering op het terrein ondersteunen. Ze kan onder meer als inspiratiebron fungeren bij de opstelling van het globale preventieplan waartoe organisaties verplicht zijn. Eenmaal een dynamiek op gang is gebracht om ingrepen in de organisatiepraktijk aan te wenden, kan ook een inventaris opgesteld worden van effectief toegepaste maatregelen en hun effecten. In plaats van een referentiebestand voor 'problemen', kan dan een referentiebestand van 'praktijkoplossingen' worden opgesteld.

Uitwerking op het terrein

Met de knowhow en het instrumentarium dat het onderzoeksprogramma inzake innovatieve arbeidsorganisatie kunnen betrokken actoren in het domein dit beleid op het terrein implementeren. Met 'betrokken actoren' wordt in eerste instantie verwezen naar het management en leidinggevendenden in organisaties, de interne en externe diensten voor preventie en bescherming op het werk, arbeidsongevallenverzekeringen, de vertegenwoordigers in het comité voor preventie en bescherming en de ondernemingsraad. Bijzondere aandacht moet hierbij uitgaan naar de transfer van de knowhow opgebouwd in de sectorale onderzoeksprogramma naar deze betrokken actoren. Grofweg kan gesteld worden dat in dit sectorale programma vooral kennis inzake sectorspecifieke arbeidsorganisatie moet worden opgebouwd, terwijl anderzijds de betrokken actoren over kennis beschikken in het aanpakken van de gevolgen ervan, in het bijzonder voor wat betreft de werkbaarheidsrisico's. De

aandacht zal daarom vooral moeten uitgaan naar de afstemming tussen de knowhow inzake de aanpak van risico's en de aanpak inzake gevolgen, zodat op het terrein met de kennis en het instrumentarium uit het onderzoeksprogramma ook aan de slag wordt gegaan. Het is dan ook aangewezen dat ten behoeve van deze afstemming, bijvoorbeeld in de vorm van sectorconsulenten, additionele mankracht en middelen voorzien worden.

In het kader van de deskundigheidsbevordering is het van belang dat voldoende aandacht gegeven wordt aan bedrijfskundige aspecten bij de vorming voor experten in de diensten voor preventie en bescherming op het werk. Ook voor de vertegenwoordigers in het CPB of de OR die beide een rol te vervullen hebben inzake de opstelling van een preventieplan en de opvolging van jaarlijkse actieplannen, zal de mate waarin de inzichten met betrekking tot een innovatieve arbeidsorganisatie effectief kunnen doorvertaald worden in de organisatie ook afhankelijk zijn van de kwaliteit van hun argumenten ter zake. Door middel van congressen, nieuwsbrief, helpdesk,... kunnen de sectororganisaties voorlichting verzorgen ten aanzien van management, OR- & CPB-leden en hun attenderen op hun wettelijke bevoegdheden. Ook het opzetten van een label en certificatieprocedure inzake 'innovatieve arbeidsorganisatie' – naar analogie van investors in people – kan de informatievoorziening en sensibilisering ten aanzien van het thema stimuleren.

Opdat innovatieve arbeidsorganisatie niet tot een eenmalige en bijkomende actie beperkt blijft is het wenselijk de initiatieven zoveel mogelijk te integreren in het bestaande sector- en bedrijfsbeleid. Op niveau van de sector kunnen ze een vertaling krijgen in CAO's waardoor arbeidsorganisatie een reguliere plaats verkrijgen in het sociaal overleg.

Maar ook op bedrijfsniveau is het belangrijk het beleid ten aanzien van een innovatieve arbeidsorganisatie te integreren in het globale bedrijfsbeleid (bv. onderdeel van kwaliteitssystemen, personeelsbevragingen, functioneringsgesprekken, werkoverleg, medisch onderzoek,...). Zoniet wordt het nog maar eens een bijkomende set aan verplichtingen en activiteiten die doorkruist wordt door allerlei herstructureringen en veranderingen die al lopende zijn. Veeleer dient de aandacht voor een innovatieve arbeidsorganisatie geïntegreerd te worden in de dagdagelijkse activiteiten van alle geledingen in de organisatie. Leidinggevenden moeten de

werkbaarheid in rekening brengen bij de organisatie van het werk, bij functioneringsgesprekken, bij werkoverleg, bij het formuleren van opleidingsnoden,... en daarop ook beoordeeld worden. En ook de werknemers zelf zijn goed geplaatst, niet enkel om klachten te signaleren over de negatieve gevolgen van de arbeidsorganisatie, maar om concrete oplossingen aan te dragen en de effectiviteit van gemaakte ingrepen te beoordelen.

Op die manier kunnen organisaties innovatieve arbeidsorganisatie tot een essentieel onderdeel van hun bedrijfsbeleid maken, hun prestaties inzake werkbaarheid en innovatie opvolgen en deze koppelen aan de indicatoren zoals opgenomen in het sectorale scorebord. Een vergelijking met gegevens van andere organisaties of de sector en koppeling aan de gevolgen kan de actiebereidheid blijvend ondersteunen. De opvolging over de jaren heen kan aanwijzen of men de problemen juist heeft geduimd en de juiste interventies heeft genomen. Zodoende wordt de organisatie ook inzake innovatieve arbeidsorganisatie een 'lerende organisatie'.

Financiering

Met betrekking tot financiering van een beleid gericht op innovatieve arbeidsorganisatie kan dezelfde overweging gemaakt worden als ten aanzien van het sectorale opleidingsbeleid. Met name dat de 'marktwerking' deels faalt om de doelstellingen te bereiken en dat zodoende een mutualisering van de kosten verantwoord is als daar ook voor de sector een 'return' tegenover staat.

Tevens kan er van de overheid een inspanning verwacht worden gelet op de maatschappelijke kosten van een ontoereikende arbeidsorganisatie en het belang van een innovatieve arbeidsorganisatie voor het bereiken van diverse economische evenals arbeidsmarktdoelstellingen. Hoger verwezen we al naar het ter beschikking stellen van sectorconsulenten. Adviescheques kunnen ter beschikking gesteld worden zodat organisaties ondersteuning kunnen verkrijgen bij de uitbouw van een innovatieve arbeidsorganisatie. Ook kunnen middelen van IWT-Vlaanderen aangewend worden door het uitbreiden van technologische innovatie naar arbeidsorganisatorische innovatie. Organisatorische vernieuwing is immers van doorslaggevend belang voor het innovatievermogen van organisaties. Technology assessment moet mogelijk zijn rond de werkbaarheid van technologie.

Arbeidsorganisatorische projecten moeten in een experimenteel stadium gesubsidieerd kunnen worden.

Verder kunnen preventie-initiatieven gefinancierd worden via premies van ziekenfondsen en arbeidsongevalverzekeraars, waarbij het principe van ‘de ziekmaker betaalt’ is opgenomen. (principe de ziekmaker betaalt ...). Ook in het globaal sociaal economisch beleid kunnen dergelijke preventie-initiatieven financieel gestimuleerd worden, bv. via grotere lastenvermindering voor bedrijven met minder absentieïsme.

Literatuur

Arundel, A., Lorenz, E., Lundvall, B. & Valeyre, A. (2006), The organization of work and innovative performance: a comparison of the EU-15, Druid Working Paper n° 06-14, Denmark.

Bolwijn, P. & Kumpe, T. (1991), Marktgericht ondernemen: management van continuïteit en vernieuwing, Assen: Van Gorcum.

De Man, H. (1919), Au pays du Taylorisme, Bruxelles: Le Peuple.

De Witte, H., Hooghe, J., Vandoorne, J. en Glorieux, I. (2001): Prettig werken in een gezonde samenleving: omvang, verschillen en gevolgen van arbeidstevredenheid in Vlaanderen, in: Vlaanderen Gepeild: De Vlaamse overheid en burgeronderzoek 2001, p.73-98, Administratie Planning en Statistiek, Brussel.

Ford, H. (1922), My life and work, London : Heinemann.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-311.

Notelaers, C. & Hoedemakers, C. (2001), Het meten van psychosociale arbeidsbelasting en werkstress aan de hand van de VBBA. Een stand van zaken, NOVA, Brussel.

SERV – STV (2004), Vlaamse werkbaarheidsmonitor, Brussel, SERV - STV
Innovatie & Arbeid.

Van Veldhoven, M. (1999), Werkstress in beeld: psychosociale arbeidsbelasting en
werkstress in Nederland, SKB, Amsterdam.

Overzicht

Taskforce innovatieve arbeidsorganisatie	1
Meer én betere jobs	2
Kwaliteit van de arbeid: een stand van zaken	5
Arbeidsdeling: de sleutel tot betere jobs	8
De erfenis van een bureaucratische arbeidsdeling	9
De concurrentie vereist een nieuwe arbeidsdeling	12
Vlaamse organisaties, traditionele organisaties?	17
Een synergie	21
De ronde tafels	22
De brainstorm	22
Suggesties voor een beleid inzake innovatieve arbeidsorganisatie	24
Literatuur	31
Overzicht	33