

OVER DE INZETBAARHEID VAN WERKNEMERS

Jos Benders*

De uitspraak 'panta rei' ('alles verandert') wordt aan de Griekse wijsgeer Heraclites toegeschreven, die ongeveer 2500 jaar geleden leefde. Met name in de industrie lijkt er pas sinds enige jaren een grote aandacht te zijn voor veranderingen, getuige de voortdurend geproclameerde noodzaak van 'flexibiliteit'. Helaas wordt er dermate flexibel omgesprongen met de term 'flexibiliteit' dat lang niet altijd duidelijk is wat ermee bedoeld wordt. De ambiguïteit wordt vaak nog erger wanneer de term flexibiliteit aan 'arbeid' wordt gekoppeld. Een recent voorbeeld hiervan betreft de reactie van Van der Zwan (1990) op het commentaar, dat Roobeek had op het rapport 'Een keuze voor industrie'. De laatste stelde, dat de ruime beschikbaarheid van uitzend- en oproepkrachten het flexibiliseringsvraagstuk in de industrie in feite heeft opgelost. Van der Zwan is echter van mening, dat oproep- en uitzendkrachten niet kunnen voldoen aan de specifieke eisen die de moderne complexe industriële outillage stelt. Alleen 'op elkaar ingespeelde teams' kunnen hieraan voldoen.

In deze bijdrage wordt getracht om 'flexibiliteit van arbeid' nader te omschrijven voor zover dit de inzetbaarheid van werknemers voor taken binnen een organisatie betreft. In paragraaf één zullen aan de hand van een eerder in TPE verschenen artikel (Fruytier, 1988) enige opmerkingen ten aanzien van deze inzetbaarheid gemaakt worden. In paragraaf twee zal getracht worden de problematiek te verduidelijken aan de hand van de in paragraaf één gemaakte opmerkingen. Paragraaf drie besluit deze bijdrage met een aantal conclusies.

* De auteur is als AIO verbonden aan de sectie Organisatie, vakgroep Bedrijfseconomie, Katholieke Universiteit Brabant.

1 'Personeelsmix flexibiliteit'

Het in de inleiding genoemde artikel is gebaseerd op het COB/SER-onderzoek: *'Machinebedieners, productie-organisatie en flexibele automatisering'* (Fruytier, 1988, 79). Het doel van dit onderzoek was om de effecten na te gaan van de introductie van CNC-machines op een aantal aspecten, namelijk de produktiviteit, de flexibiliteit en de kwaliteit van het produkt. In deze bijdrage zal de nadruk op de zogenaamde 'personeelsmix flexibiliteit' worden gelegd. Alvorens nader op deze termen kan worden ingegaan is het nodig om kort in te gaan op de in het onderzoek onderscheiden soorten arbeidsorganisaties, namelijk tayloristische organisaties (T-type) en organisaties volgens het Nieuw Produktie Concept (N-type).

'Onder dit nieuwe produktie-koncept (NCP) van de arbeidsorganisatie verstaan we een structuur waarin de scheiding tussen uitvoerende en regelende taken en de uitsplitsing van uitvoerende taken veel geringer is dan bij de tayloristische organisatiestructuur. In geoperationaliseerde termen: bedrijven waar de CNC-bedieners relatief veel uitvoerende taken hebben (die ook relatief veel regeling vereisen) en bovendien veel speelruimte of regelcapaciteit, ofwel bedrijven met een hoge kwaliteit van de arbeid behoren tot het N-type.' (Fruytier, 1988, 81) en 'Bedrijven waar de CNC-bedieners relatief weinig uitvoerende taken hebben (die ook relatief weinig regeling vereisen) en navenant weinig regelcapaciteit, behoren tot het T-type' (Fruytier, 1988, 81).

In het onderzoeksverslag wordt gesteld, dat een N-type organisatie zich kenmerkt door een hoge kwaliteit van de arbeid, terwijl een T-type organisatie een lage kwaliteit van de arbeid kent (COB/SER, 1988, 25).

Hierbij moet aangetekend worden, dat de gehanteerde definitie van het begrip kwaliteit van de arbeid geïnspireerd is op het werk van Karasek (1979). Voor een goed begrip van het vervolg is het nodig om eerst kort in te gaan op het begrip 'kwaliteit van de arbeid'.

Kwaliteit van de arbeid

De meningen over de inhoud van het begrip 'kwaliteit van de arbeid' lopen uiteen. In ruime zin wordt de kwaliteit van de arbeid bepaald door de arbeidsverhoudingen, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsinhoud (Fruytier en ter Huurne, 1983). Een dergelijke ruime interpretatie van dit begrip levert echter (blijkbaar niet te overkomen) operationaliseringsmoeilijkheden op: niet alleen moeten alle vier determinanten immers geoperationaliseerd worden, dit geldt ook voor hun onderlinge verbanden. Bovendien bevat de

bepaling van de kwaliteit van de arbeid een subjectief element, zodat men dicht bij het begrip 'arbeidssatisfactie' uitkomt. Verder is er sprake van enige overlapping tussen de vier determinanten, en dreigt het begrip zo breed te worden, dat het zijn functie dreigt te verliezen, aldus Fruytier en ter Huurne.

Voor de ontwikkeling van de gedachtengang ten aanzien van kwaliteit van de arbeid in Nederland is de studie van Karasek (1979) van groot belang geweest. Karasek stelde aan de hand van een tweetal survey-onderzoeken een relatie vast tussen de geestelijke belasting ('mental strain') enerzijds, en de verhouding tussen de mogelijkheden om in het arbeidsproces in te grijpen ('job decision latitude') en de behoefte aan een dergelijk ingrijpen zoals die bepaald wordt door het werk ('job demands') anderzijds. Kwaliteit van de arbeid is hiermee gereduceerd tot 'kwaliteit van de arbeidsinhoud', en dan alleen nog maar voor zoverre dit begrip objectief te waarden is.

Figuur 1 is bedoeld ter illustratie van Karasek's idee over kwaliteit van de arbeid (of eigenlijk: geestelijke belasting).

Figuur 1 Het arbeidsinspanningsmodel van Karasek

| | | Job demands | |
|-----------------------|------|-----------------|----------------|
| | | High | Low |
| Job decision latitude | High | Active job | Low strain job |
| | Low | High strain job | Passive job |

Slechts wanneer de job decision latitude (in het Nederlands ook wel aangeduid met 'regelcapaciteit' en 'speelruimte') en de job demands ('regelbehoefte') beide hoog zijn, is er sprake van zinvol werk en een hoge kwaliteit van de arbeid ('active job'). Volgens het onderzoek van Karasek hangt een hoge kwaliteit van de arbeid samen met een aantal indicatoren voor het welzijn van werknemers.

Definitie personeelsmix flexibiliteit

Personeelsmix flexibiliteit is in het genoemde onderzoek gedefinieerd als 'de mogelijkheid om over (groepen) mensen met verschillende vaardigheden te beschikken om snel in te kunnen spelen op nieuwe eisen' (Fruytier, 1988, 93)¹.

¹ Deze definitie komt overeen met die op pagina 87 van het COB/SER-rapport. Op pagina 22 van ditzelfde rapport wordt echter een andere definitie gehanteerd, namelijk 'de mogelijkheid om over variabele groepen mensen met verschillende vaardigheden en kennis te beschikken ten behoeve van wisselende eisen die het productieproces stelt'.

Hoewel het is toe te juichen dat in dit onderzoek een poging is gedaan om de inzetbaarheid van werknemers voor zover dit hun capaciteiten betreft te definiëren, is bovenstaande definitie niet onproblematisch.

- Ten eerste is niet duidelijk of de personeelsmix flexibiliteit op individueel of op groepsniveau aanwezig is. In het eerste geval zijn de werknemers in staat meerdere taken te verrichten en ligt de nadruk op verschillende vaardigheden waarover individuele werknemers beschikken. In het tweede geval kan de ene groep werknemers vervangen worden door een andere groep, of kunnen zogenaamde 'rovers' (Schonberger, 1988, 134) worden ingezet die in de produktie inspringen waar dat nodig is. Uiteraard is een combinatie van het groeps- en individuele niveau ook mogelijk, waarover later meer. Conform de definitie van verwante begrippen als 'numerieke arbeidsflexibiliteit' (Atkinson, 1987; Guerrier en Lockwood, 1989; Pollert, 1988; Sloane, 1989) en 'kwalitatieve arbeidsflexibiliteit' (Horstman, 1988) kan men veronderstellen, dat personeelsmix flexibiliteit is gedefinieerd op individueel niveau.
 - Ten tweede is niet duidelijk waar deze werknemers vandaan komen: worden ze van de externe markt aangetrokken, of is personeelsmix flexibiliteit beperkt tot de eigen werknemers in vaste dienst? Zou dit laatste niet het geval zijn, dan zou een organisatie haar personeelsmix flexibiliteit ook kunnen vergroten door externe krachten aan te trekken. Mits de arbeidsmarkt ruim genoeg is, is dit in principe altijd mogelijk, waardoor 'personeelsmix flexibiliteit' een leeg begrip zou worden. De gehanteerde definitie lijkt dan ook iets te ruim gekozen te zijn; een definitie waarin de multi-inzetbaarheid van het *interne* vaste personeelsbestand centraal staat zou vanuit deze optiek de voorkeur verdienen.
 - Ten derde is de relatie tussen personeelsmix flexibiliteit en de beide typen arbeidsorganisaties (T-type/N-type) problematisch. Immers, in N-type organisaties is er per definitie sprake van een hogere personeelsmix flexibiliteit dan in T-type organisaties. In N-type organisaties hebben de werknemers namelijk een breder takenpakket dan de werknemers in T-type organisaties (Fruytier, 1988, 81 en hierboven). Door het onderscheid tussen N-type en T-type organisaties te baseren op de integratie van takenpakketten in arbeidsorganisaties, is het logisch dat de beide typen organisaties een andere score krijgen op de variabele personeelsmix flexibiliteit. Deze meet onder andere in hoeverre werknemers over verschillende vaardigheden (om taken te kunnen uitvoeren) beschikken: het riekt naar een tautologie. De T-type organisatie kent een vergaande arbeidsverdeling; de uitvoerenden hebben daarvoor weinig regelcapaciteit en dus een lage kwaliteit van de arbeid; het
-

smalle takenpakket van de uitvoerenden leidt ertoe, dat de uitvoerenden niet in staat zijn om regelende (en/of andere uitvoerende) taken te verrichten; daarmee is er sprake van een lage personeelsmix flexibiliteit.

- Ten vierde is flexibiliteit is hier gedefinieerd als potentiële flexibiliteit (getuige het gebruik van het woord 'mogelijkheid')². Een alternatief zou zijn, dat de mate waarin daadwerkelijk gebruik wordt gemaakt van deze mogelijkheid als basis voor de definitie is genomen (vgl. het door van Amelsfoort (1984) gemaakte onderscheid tussen de behoefte aan flexibiliteit en de mogelijkheden om flexibel te zijn).

Blijkens de gehanteerde definitie is niet van belang of er daadwerkelijk gebruik wordt gemaakt van de personeelsmix flexibiliteit. Vreemd is dan ook de conclusie ten aanzien van personeelsmix flexibiliteit: 'de personeelsmix flexibiliteit is groot in bedrijven met breed opgeleide, all-round machinebedieners in een arbeidsorganisatie waar zij niet aan een taak of machine zijn gebonden: N-type arbeidsorganisatie (cursivering weggelaten; JB). Deze situatie deed zich voor bij' (Fruytier, 1988, 95) twee van de onderzochte bedrijven met een N-type arbeidsorganisatie. De andere twee N-type arbeidsorganisaties 'hebben weliswaar ook een type-N organisatie, maar beide bedrijven hebben een vaste man/machine koppeling' (Fruytier, 1988, 95). Blijkbaar is in tegenstelling met de gehanteerde definitie nu het *gebruik* van de flexibiliteit wel belangrijk, want 'van een echte type-N arbeidsorganisatie is om deze reden dan ook geen sprake bij deze twee bedrijven. De voordelen van de nieuwe machine gelden hier dus niet, het nadeel van een geringere uitwisselbaarheid wel. Een afname van de personeelsmix flexibiliteit derhalve' (Fruytier, 1988, 95). De in het onderzoek bereikte conclusie ten aanzien van personeelsmix flexibiliteit lijkt dan ook niet in overeenstemming te zijn met de gehanteerde definitie van dat begrip.

2 Uitwisselbaarheid

In de inleiding en de vorige paragraaf is aangegeven, dat het woord 'flexibiliteit' vaak niet duidelijk is omschreven. 'Flexibiliteit van de arbeid' kan afhankelijk van de context minstens vier betekenissen hebben:

- inzetbaarheid voor taken;
- inzetbaarheid naar tijd;
- het variabel maken van de kosten die verbonden zijn aan arbeid (stukloon en andere vormen van prestatieloon);

² Overigens geldt dit probleem in het algemeen bij 'flexibiliteit'.

- geografische mobiliteit.

Op de eerste twee betekenissen zal in deze paragraaf nader worden ingegaan.

Men kan zich afvragen waarom niet iedere werknemer in staat is om iedere taak binnen de organisatie te verrichten, met andere woorden: waarom bestaat er geen volledige uitwisselbaarheid van werknemers? Eén antwoord op deze vraag is, dat niet alle werknemers over de vereiste kwalificaties beschikken om alle binnen een organisatie voorkomende taken te verrichten. Voor de meeste taken die binnen een organisatie verricht worden geldt een bepaalde *inleertijd*. Slechts wanneer werknemers deze inleertijd achter de rug hebben, is men in staat de betreffende taak uit te voeren.

De variaties in de inleertijd voor verschillende taken zijn zeer groot. Een boekhouder heeft in de regel de nodige jaren scholing gehad, terwijl in de montage vaak sprake is van ongeschoold werk, lees: werk met een inleertijd van nul (of slechts een klein aantal) tijdseenheden. Overigens hoeft de benodigde scholing geen formeel karakter te hebben; ze kan ook bestaan door het langzamerhand 'on-the-job' verwerven van de benodigde kennis en vaardigheden. Hierin zit ook het essentiële onderscheid tussen de manier waarop uitwisselbaarheid van werknemers bereikt wordt in T-type organisaties en de manier waarop dat in N-type organisaties gebeurt. Door de arbeidsverdeling ver door te voeren, blijven er in uitvoerende functies taken over waarvoor geen, of slechts een korte inleertijd benodigd is. Het ontbreken van een inleertijd verhoogt de uitwisselbaarheid van werknemers, tenminste wanneer de kwalificatieniveaus van de werknemers niet in de definitie betrokken zijn. Uitwisselbaarheid wordt in T-type organisaties bereikt door het weghalen van vaardigheden uit het takenpakket van de uitvoerende werknemers, waardoor taken overblijven waarvoor geen inleertijd vereist is. In N-type organisaties daarentegen wordt gestreefd naar *polyvalentie* door de werknemers te scholen, zodat ze de inleertijd van hun takenpakket aankunnen, en wellicht ook andere taken. In andere bewoordingen: uitwisselbaarheid zal in T-type organisaties gebaseerd zijn op de mogelijkheid tot taakroulatie, terwijl die in N-type organisaties gebaseerd is op taakverrijking (vgl. In 't Veld, 1985).

Voorbeeld

Stel binnen de organisatie bestaan er twee taken A en B; het werkaanbod van deze taken is 5, respectievelijk 1 voltijdse werknemer per periode; A is ongeschoold werk, waarvoor geen inleertijd is vereist, terwijl B een coördinatietak met inleertijd is.

In een T-type organisatie zijn dan 5 werknemers aanwezig, die gespecialiseerd zijn in A en 1 gespecialiseerde coördinator. In een N-type organisatie zijn er dan 6 werknemers, die ieder alle taken kunnen verrichten. Voor de uitwisselbaarheid

en de inzetbaarheid van werknemers betekent dit, dat in de N-type organisatie volledige integratie van taken bestaat, waardoor iedere werknemer in staat is alle bestaande taken uit te voeren. In de T-type organisatie is dit echter in grote mate ook het geval; immers, de uitvoerenden kunnen elkaars taken overnemen, en de coördinator kan ook taak A verrichten. De enige richting waarin dus geen uitwisselbaarheid in deze organisatie bestaat is naar boven: de uitvoerenden zijn niet in staat om taak B over te nemen. Bij een vergelijking van beide organisaties valt dus op, dat de mate van uitwisselbaarheid niet zozeer verandert, als wel het karakter ervan: in de T-type organisatie is deze slechts weinig geringer dan in de N-type organisatie; het grote verschil zit in het ontbreken van de opwaartse inzetbaarheid van de uitvoerende werknemers in de T-type organisatie. Aangezien uitvoerende werknemers in de T-type organisatie niet zijn opgeleid om taak B te verrichten, is de personeelsmix flexibiliteit daar iets lager dan in een N-type organisatie. Dit is te voorkomen door de uitvoerende werknemers ook in de T-type organisatie voor het verrichten van taak B op te leiden, waardoor er ook in de T-type organisatie de mogelijkheid tot uitwisseling van taken A en B bestaat. Kortom, onafhankelijk van het type organisatie vergroot een (gerichte) opleiding de personeelsmix flexibiliteit. Het punt is dus, dat personeelsmix flexibiliteit, opgevat als uitwisselbaarheid van werknemers, te bereiken is door de inleertijd van functies te reduceren of door werknemers op te leiden voor het verrichten van meerdere functies.

Blijkens het feitelijke gebruik van de term personeelsmix flexibiliteit in het COB/SER-onderzoek is de inleertijd van belang voor de interpretatie van de personeelsmix flexibiliteit. De introductie van CNC-machines brengt een verlenging van de inleertijd met zich mee (er worden meer specifieke deskundigheden gevraagd; Fruytier, 1988, 95), en dus neemt de personeelsmix flexibiliteit ceteris paribus af. Door 'een brede opleiding van zoveel mogelijk werknemers' (Fruytier, 1988, 95) kan dit nadeel ondervangen worden, wat gebeurt in de N-type organisatie: er is sprake van een integratie van taken. Maar wanneer de nieuwe technologie of arbeidsorganisatie geen verhoging van het kwalificatieniveau met zich mee zou brengen, en de bestaande taken zonder scholing (lees: inleertijd) verricht kunnen worden, zou een T-type organisatie een-even hoge score op 'personeelsmix flexibiliteit' hebben als een N-type organisatie. Maar wat is er dan waar van het stereotype beeld van de inflexibele tayloristische organisatie?

T-type organisaties en flexibiliteit

Het antwoord ligt besloten in de voorgaande discussie. De omstandigheden waaronder een T-type organisatie efficiënt kan produceren worden gekenmerkt

door stabiliteit. Aangezien de samenstelling van de vraag nauwelijks verandert, kan het productieproces zo worden ingericht, dat de behoefte aan flexibiliteit geminimaliseerd wordt.

In de in Fruytier's artikel gehanteerde definitie van personeelsmix flexibiliteit is echter opgenomen: 'nieuwe eisen'³.

In een stereotype T-type organisatie veranderen die eisen niet, waardoor de organisatie nauwelijks behoefte heeft aan het uitwisselen van werknemers. In de stereotypische marktomgeving van een N-type organisatie is echter een beweging gaande naar onder andere kortere levenscycli van produkten en een groter produktassortiment (vgl. Emery en Trist, die in 1963 al wezen op invloed die de veranderlijkheid van de omgeving heeft op het vereiste aanpassingsvermogen van een organisatie). Het uitwisselen van werknemers is nodig om enerzijds te voorkomen, dat er te weinig werk is voor de sterk op een klein takenpakket gespecialiseerde werknemers in vaste dienst, waardoor de arbeidscapaciteit niet voldoende benut wordt, en anderzijds om te voorkomen, dat bij gebrek aan de benodigde vaardigheden binnenshuis, arbeid moet worden aangetrokken op de externe arbeidsmarkt. Bedrijfseconomisch kan er dan een afweging worden gemaakt tussen de kosten van scholing om polyvalentie te verkrijgen, en de kosten van het inschakelen van externe krachten. Hierbij moet opgemerkt worden, dat het maken van een onderscheid tussen een vaste kern van werknemers en een perifere schil externe krachten gemakkelijker is in een T-type dan in een N-type organisatie. Het model van het 'flexibele bedrijf' van Atkinson (1987) is zelfs ten dele gebaseerd op het feit, dat functies waarvoor geen inleertijd vereist is, juist flexibiliteit in zich dragen; door mensen voor dit werk van buiten aan te trekken, wordt de inzetbaarheid naar tijd verhoogd doordat men werknemers op de externe arbeidsmarkt kan aantrekken.

Atkinson maakt in zijn model onderscheid tussen numerieke en functionele flexibiliteit. Numerieke flexibiliteit verwijst naar het vermogen van organisaties om het aantal gewerkte uren in overeenstemming te brengen met het aantal benodigde uren zoals dat kan worden bepaald uit het werkaanbod; functionele flexibiliteit duidt op het gemak waarmee werknemers voor taken van verschillende aard inzetbaar zijn wanneer de aard van de vraag verandert. Het 'flexibele bedrijf' bestaat uit een kerngroep van werknemers en één of meerdere groepen perifere werknemers (al dan niet in dienst van het bedrijf). De vaste kern-werknemers zorgen voor de functionele flexibiliteit; ze beschikken over bedrijfsspecifieke kennis, hebben vaak een voltijds arbeidscontract, en zijn breed inzetbaar binnen het bedrijf. De perifere werknemers zorgen voor het opvangen van fluctuaties in

³ Respectievelijk op pagina 22 van het COB/SER-rapport: 'wisselende eisen die het productieproces stelt' (zie ook noot 2).

de hoeveelheid van de vraag naar produkten. Deeltijders, tijdelijke werknemers en uitzendkrachten zijn typische representanten van deze groep. Hun opleidingsniveau is veelal laag, en ze verrichten over het algemeen routinematig werk. In tegenstelling tot de kern-werknemers zijn de perifere werknemers gemakkelijk door anderen te vervangen.

De perifere werknemers zijn gemakkelijk te vervangen omdat de inleertijd van deze functies slechts zeer kort is. T-type organisaties met hun grote aantal laaggekwalificeerde functies ontleen hieraan (numerieke) flexibiliteit.

Uitwisselbaarheid en polyvalentie

Het zal de lezer zijn opgevallen, dat de termen uitwisselbaarheid en polyvalentie in het bovenstaande schijnbaar als synoniemen zijn gebruikt. Dat zijn ze echter zeker niet. Met uitwisselbaarheid wordt aangegeven in hoeverre individuele werknemers in staat zijn een uiteenlopend takenpakket te verrichten; polyvalentie ('meer-waardigheid') duidt op hetzelfde wanneer de inleertijd van de taken in het takenpakket van de individuele, in de organisatie werkzame werknemer ook een aanzienlijke lengte heeft. Zo omschreven is polyvalentie dus een vorm van uitwisselbaarheid.

Bij CNC-machines zijn onder andere de volgende taken te onderscheiden: programmeren, instellen, toezicht houden op het procesverloop en het in- en uitladen van de machine. Veronderstel nu, dat de eerste twee taken een aanzienlijke inleertijd hebben, maar dat voor het tweede stel taken geen scholing vereist is. Bij CNC-machinebedieners is er dan sprake van ongeschoold werk wanneer de arbeid zó verdeeld is, dat de machinebediener slechts zorgt voor het in- en uitladen van het materiaal en toezicht houdt op het procesverloop, en dat er een gespecialiseerde werknemer is, die de machine programmeert en instelt. De machinebedieners zijn dan alleen in staat om ongeschoolde taken te verrichten en wat deze taken betreft uitwisselbaar. Als de taak 'programmeren', die een lange inleertijd kent, geen onderdeel uitmaakt van het takenpakket van de machinebediener is er geen sprake van polyvalentie van de machinebediener. Als de machinebediener echter de ongeschoolde werkzaamheden verricht en bovendien de machine instelt en programmeert, is er wel sprake van polyvalentie. In dit laatste geval van arbeidsverdeling is de programmeur/insteller dus wel polyvalent: deze is namelijk in staat zowel het geschoolde (instellen en programmeren) als het ongeschoolde (toezicht houden en in- en uitladen) werk te verrichten.

Vergelijking beide arbeidsorganisaties

Het zal duidelijk zijn, dat beide vormen van kwalitatieve inzetbaarheid van werknemers niet zonder meer als alternatieven zijn te beschouwen. Zoals al uit het hierboven gegeven voorbeeld blijkt, is de tayloristische organisatie veel

kwetsbaarder dan de N-type organisatie. Wanneer de coördinator uitvalt, is er in de tayloristische organisatie geen vervanger voorhanden, wat wel het geval is in de N-type organisatie. Overeenkomstig de bevindingen van Karasek is te verwachten, dat de tayloristische organisatie eerder dan de N-type organisatie met gezondheids- en motivatie-problemen te maken zal hebben. Niet voor niets wordt van vele zijden gewezen op het belang van een goede kwaliteit van de arbeid.

Maar zoals gezegd kampt ook de N-type organisatie met een zekere starheid. Ten eerste vraagt polyvalentie, zoals betoogd, om een waarschijnlijk vrij langdurige scholing. Hoe hoger echter de scholing die voor een bepaalde functie vereist is, hoe kleiner de arbeidsmarkt⁴. Polyvalente werknemers zijn dan ook moeilijk te vervangen; in Atkinson's termen neemt de externe numerieke flexibiliteit af wanneer het scholingsniveau stijgt. Dit geldt ook voor de leden van de 'op elkaar ingespeelde teams' van Van de Zwan; dit op elkaar inspelen vereist een langdurige inwerkperiode (lees: inleertijd), waardoor teamleden moeilijk vervangbaar zijn.

Ten tweede kan een geschoold personeelsbestand aanzienlijk hogere kosten met zich meebrengen dan een ongeschoold personeelsbestand. Hierbij kan gedacht worden aan directe loonkosten, maar ook aan opleidingskosten. Wanneer de scholing bovendien door de organisatie zelf betaald moet worden, brengt een geschoold personeelsbestand aanzienlijke kosten met zich mee. Dit kan ertoe leiden, dat de organisatie de werknemers gaat binden bijvoorbeeld door promotiemogelijkheden alleen aan geschoolde eigen werknemers voor te behouden, een professioneler personeelsbeleid of het stimuleren van een bedrijfscultuur.

Ten derde zal een polyvalentie die samengaat met een hogere kwaliteit van de arbeid niet voor alle werknemers voordelig zijn. Wanneer regelende taken in het takenpakket van in eerste instantie uitvoerende werknemers worden gebracht, vinden er ook wijzigingen plaats in de takenpakketten van diegenen die tot dan toe deze regelende taken hebben verricht. Dit geldt met name voor het lager en middenkader. Of hun takenpakket ondergaat wijzigingen, óf deze personen worden zelfs overbodig. 'Zoals we gezien hebben wordt de taak van de klassieke baas overgenomen door de produktiegroep Men kan er echter van uitgaan dat de functie van de hoofdbaas veelal verdwijnt' (Groep Sociotechniek, 1987, 170). Het wegvallen van één of meerdere hiërarchische niveau's past bij het concept van de N-type organisatie, maar tegelijkertijd vermindert het aantal promotiemogelijkheden.

⁴ Dit is overigens geen wet van Meden en Perzen: in een land met een sterke sociale zekerheid en lage werkloosheid kan de inhoud van het werk medebepalend zijn voor hetwervingspotentieel van ondernemingen. Zo zag Vogel zich gedwongen om te streven naar een hogere kwaliteit van de arbeid, omdat de onderneming anders geen werknemers kon aantrekken (Brummelman, 1989).

Ook binnen uitvoerende functies bestaan kwalificatieverschillen. Gespecialiseerde uitvoerenden als programmeurs en stellers zullen bij een opwaardering van de functies van de 'lagere' uitvoerenden soms taken in hun pakket krijgen die zij ervaren als zijnde onder hun scholingsniveau. 'Mts'ers lopen, als het gaat om puur produktie draaien, weg uit het bedrijf ('zij willen programmeren en voorbereid worden op functies in het middenkader') (FME, 1990, 15).

3 Besluit

Concluderend kan gesteld worden dat er logische verbanden bestaan tussen de structuur van de arbeidsorganisatie, de kwaliteit van de arbeid in deze organisaties, en de aard van de inzetbaarheid van de werknemers. Terecht wordt hieraan veel aandacht besteed, zowel vanuit de wetenschappelijke wereld als vanuit groeperingen die belang hebben bij ontwikkelingen rond deze aspecten. Onder andere vanwege deze vaak uiteenlopende belangen bestaat het gevaar dat er een te optimistisch beeld ontstaat van toekomstige ontwikkelingen. Humanitair-ethische en economische motieven worden vaak door elkaar gebruikt, zonder dat deze duidelijk gescheiden worden. Veel studies zijn te sterk op de toekomst gericht, te speculatief met te weinig empirische ondersteuning voor de ingenomen positie en te optimistisch (Dankbaar, 1988, 30). Een kritische houding ten aanzien van deze ontwikkelingen, zeker wanneer 'nieuwe' technologieën en 'flexibiliteit' daarin betrokken worden, is gebaat bij heldere definities van de basisbegrippen. Het verdient dan ook aanbeveling om het gebruik van een vaag omschreven begrip als 'flexibiliteit' zoveel mogelijk te beperken.

In paragraaf één zijn enkele bezwaren aangedragen tegen het begrip 'personeelsmix flexibiliteit' zoals gebruikt in Fruytier's (1988) artikel. Op basis daarvan is in paragraaf twee een onderscheid gemaakt tussen 'uitwisselbaarheid' en 'polyvalentie'. De lengte van de inleertijd om bepaalde taken te kunnen uitvoeren werd als barrière beschreven, die de volledige uitwisselbaarheid van werknemers belemmert. Door het vereenvoudigen van het takenpakket van de uitvoerende werknemers kan deze inleertijd worden teruggebracht tot nul, waardoor iedere werknemer de taak kan verrichten; de werknemer kan ook geschoold worden om de taak te verrichten.

In het eerste geval zal er sprake zijn van eenvoudige taken in het takenpakket van de werknemer; regeltaken, waarvoor de inleertijd veelal (aanzienlijk) groter is dan nul, vallen hier niet onder: er is sprake van een tayloristische organisatie. Deze

strategie vergroot in principe de wervingsmogelijkheden op de externe arbeidsmarkt en verkleint de afhankelijkheid van het zittende personeelsbestand.

Scholing met het oog op het kunnen verrichten van een breed takenpakket (N-type organisatie) verhoogt de uitwisselbaarheid. Voldoende gekwalificeerde arbeidskrachten kunnen echter veel moeilijker van de externe arbeidsmarkt worden aangetrokken.

Het integreren van regelende en uitvoerende taken, en daarmee een verhoging van de kwaliteit van de arbeid (in de zin van Karasek) en het ontstaan van polyvalentie, is vanuit humanitair-ethisch oogpunt wenselijk. Ook vanuit economisch oogpunt is hiervoor veel te zeggen. 'De tayloristische arbeidsverdeling heeft zijn grenzen bereikt en een omgekeerde ontwikkeling wordt al zichtbaar', aldus Dankbaar (1988, 28) met betrekking tot de literatuur over nieuwe productie concepten. Maar zoals hierboven is aangetoond hebben nieuwe productie concepten ook economische nadelen, waardoor een overgang op deze nieuwe arbeidsorganisaties ongewenste ontwikkelingen vanuit humanitair-ethisch oogpunt met zich mee kunnen brengen zoals Atkinson's model laat zien.

Literatuur

- Amelsfoort, P. van, 1984, Flexibiliteit: Een weids begrip, *Bedrijf en Techniek*, 38(5), 17-19.
- Atkinson, J., 1987, Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties, *Labour and Society*, 12(1), 87-105.
- Brummelman, W., 1989, Volvo in Zweden zet de lopende band stil, *NRC Handelsblad*, 7 juni.
- COB/SER, 1988, *CNC-machinebedieners, Productie-organisatie en Flexibele automatisering*, COB/SER, Den Haag.
- Dankbaar, B., 1988, New Production Concepts, Management Strategies and the Quality of Work, *Work, Employment and Society*, 2(1), 25-50.
- Emery, F.E. en E. Trist, 1965, The Causal Texture of Organizational Environments, *Human Relations*, 18(1), 21-31.
- FME, 1990, *Verslag van een onderzoek naar scholings- en arbeidsmarktaspecten in de regio Noord-Nederland*, FME, Zoetermeer.
- Fruytier, B. en A. ter Huurne, 1983, *Kwaliteit van de arbeid als meetprobleem*, IVA, Tilburg.
- Fruytier, B., 1988, Taylorisme of het nieuwe produktiekoncept. De economische effecten van de invoering van CNC-machines, *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 11(4), 79-103.

- Groep Sociotechniek, 1987, *Het flexibele bedrijf; Integrale aanpak van flexibiliteit, beheersbaarheid, kwaliteit van de arbeid en produktie-automatisering*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Guerrier, Y. en A. Lockwood, 1989, Core and peripheral employees in hotel operations, *Personnel Review*, 19(1), 9-15.
- Horstman, B., 1988, Labour Flexibility Strategies and Management Style, *Journal of Industrial Relations*, 30(3), 412-431.
- Karaşek, R.A. Jr., 1979, Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain, *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-305.
- Pollert, A., 1988, The 'Flexible Firm': Fixation or fact?, *Work, Employment and Society*, 2(3), 281-316.
- Schonberger, R.J., 1982, *Japanese Manufacturing Techniques; Nine Hidden Lessons in Simplicity*, The Free Press, New York/Londen.
- Sloane, J.P., 1989, Flexible manpower resourcing: A local labour market survey, *Journal of Management Studies*, 26(2), 129-149.
- Veld, J., in 't, 1985, *Organisatiestructuur en arbeidsplaats*, Amsterdam/Brussel, Elsevier.
- Zwan, A. van der, 1990, Industrie aan zet, *NRC Handelsblad*, supplement economie, 21 maart.