



toond dat misbruik zo weinig voorkomt dat het niet de moeite is, het als argument voor wat dan ook te gebruiken. Dr. Cornelis hierover: 'Zodra zich in een bedrijf hoge ziektecijfers voordoen, dan moet dat worden opgevat als een signaal. Wie zo'n signaal in deze tijd niet verstaat, zal daar de kwalijke gevolgen van beleven.'

Criteria

Maar wat is nu een goede (d.w.z. zinvolle) baan, een baan waarmee men niet uitsluitend tevreden is omdat er een redelijk loon mee te verdienen valt, maar vooral, omdat men er met plezier mee bezig is? Dr. Cornelis noemde vier criteria (en zei erbij dat daaraan in het bedrijfsleven nog nauwelijks wordt voldaan):

1. **afwisseling**, zowel in het aantal taken als in het gebruik van gereedschap;
2. het hebben van een belangrijke stem in werkplanning, bij het bepalen van de hulpmiddelen die zullen worden gebruikt en bij het beslissen over hoe zal worden gewerkt (**autonomie**);
3. het weten wat voor werk men doet, welk onderdeel het is van het geheel en er resultaat van zien (**identificatie**);
4. de mate waarin werknemers op de hoogte worden gebracht van de kwaliteit, kwantiteit en efficiency van het door hen geleverde werk (**terugkoppeling**).

Als instrument om te geraken tot meer functies die aan deze voorwaarden voldoen, noemde dr. Cornelis taakverruiming, taak-

verrijking en functieroulering. Bij taakverruiming streeft men ernaar de werkinhoud uit te breiden doordat verschillende taken van gelijk niveau worden gebundeld. Tegelijk krijgen de werknemers de vrijheid zelf het werktempo te bepalen en krijgen ze meer verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en kwantiteit van het produkt. Taakverrijking bestaat eruit, dat taken van verschillend niveau worden gebundeld. Toegevoegd kunnen bijvoorbeeld worden: planning en controle, onderhoud van machines, het administreren van produktiegegevens. Roulering van functies spreekt voor zich: regelmatig wisselen werknemers in een groep onderling van taak.

Gunstig resultaat

De resultaten van werkstructurerings-projecten in de praktijk bleken over het algemeen gunstig, al waren er natuurlijk wel verschillen. In een Amerikaanse publikatie waarin een overzicht werd gegeven van experimenten in 35 bedrijven, werd over de reacties van werknemers opgemerkt dat zij door de werkstructurering in hun bedrijf meer gevoel voor eigenwaarde, meer interesse voor het werk en meer voldoening er over hadden gekregen. Op economisch vlak werden gemeld: de besparing in produktie-uren, minder verzuim, verloop en verspilling. Er was beter aan mensen te komen, een hoger inkomen bleek mogelijk, beter onderhoud van de machines.

Er werden dus resultaten geboekt en al waren die voor Nederland wat minder gepron-

ceerd, dan naar voren kwam uit het Amerikaanse voorbeeld, toch zag dr. Cornelis perspectieven voor de toekomst. 'Bij de nieuwe generatie en niet alleen bij hen,' zei hij, 'is een streven merkbaar naar meer vrijheid in tal van opzichten. Ook naar vrijheid in het werk. Een neiging om de weg naar het (produktie-)doel, de methode en de snelheid zelf te bepalen. Om de toezicht van bovenaf te weren en de controle in eigen hand te nemen, om fouten zelf te signaleren en te herstellen. Er is een streven merkbaar naar 'natuurlijke' werkomstandigheden passend in een nieuwe toekomstfilosofie. Meer gebaseerd op een optimale dan maximale groei, met minder verspilling en gebruik van energie, met meer accent op kwaliteit dan kwantiteit, meer op duurzaamheid en bruikbaarheid.

In dit opzicht lijkt het de moeite waard na te gaan in hoeverre werkstructurering, met zijn ingebouwde autonomie, identificatiemogelijkheden en feedback (= terugkoppeling) een bijdrage kan leveren.

Het is zeer aannemelijk dat een betere opbouw en verrijking van taken bij tal van werknemers de gespannenheid, angst en negatieve reacties kan verminderen en vindingrijkheid, het oplossen van problemen en het vertrouwen in zichzelf zal vergroten. Experimenteel is aangetoond dat dit op zeer veel plaatsen mogelijk is.'

Werkloosheid

Bovendien zag dr. Cornelis in werkstructurering nog een voordeel van nationaal belang. Als een middel, namelijk, om de werkloos-