



F. Van der Auwera

*Werken in een netwerk :*

*Convergenties en divergenties in de arbeidsmarkt*

### 1. Probleemstelling

Het algemeen beeld van het technologische landschap in dienstverlenende bedrijven, zoals dit te voorschijn komt uit sociologisch-getint onderzoek, is er momenteel één van overwegend problematische organisatietransformaties, waar begrippen als deskilling, statusverlies, jobonzekerheid, sociaal isolement of taakverarming gemeengoed zijn geworden.

Uit recente overzichten van deze literatuur, die weliswaar minder sterk ontwikkeld is dan de teksten rond de industriële sector, lezen we een zekere Taylorisering van de arbeidsorganisatie en Kwaliteit van de Arbeid in kantoren af met als voornaamste kenmerken (De Sitter, 1981; Van Weenen, 1980)

- a) een strakkere werkstructurering, met verlies aan beslissingsautonomie op de werkplek;
- b) een strakkere regulering van het werktempo;
- c) een toenemende arbeidsplitsing en routinisering;

- d) een dalende fysieke werkbelasting, die echter gecompenseerd wordt door een stijgende psychische druk;
- e) een toenemende productiviteit, die samenloopt met een sterkere standaardisering van procedures en activiteiten;
- f) een verschuiving bij een aanzienlijk aantal uitvoerende werknemers van de vereiste vaardigheden, van administratieve "stielkennis" naar "monitoring-skills" (oplettendheid; concentratie; accuratesse;...) of zelfs snelheidscriteria (intiksnelheid; reactievermogen);
- g) een dalend belang van schoolse kwalificaties, versterkt door een zeer compacte on-the-job-training zonder bijkomende vorming voor bepaalde administratieve functies;
- h) een inperking van de promotiemogelijkheden voor talrijke uitvoerende bedienden;
- i) een toename van de onpersoonlijke vormen van werkcontrole (man/machine i.p.v. man/man), die zich weerspiegelt in een taakherdefiniëring van de directe chefs en supervisors.

In hoeverre automatisering of nieuwe technologieën an-sich deze fenomenen veroorzaken dan wel qua diepgang en qua snelheid beïnvloeden, is niet altijd éénduidig af te lijnen. Meestal is het een onmogelijke of zelfs arbitraire zaak om de effecten van elektronische data processing te isoleren van de bedrijfseconomische, sectoriële, persoonsgebonden of juridische factoren, die in dezelfde context operationeel zijn. Bovendien dient er op gewezen dat het veranderingsproces in organisaties vaak minder monotoon en minder rationeel verloopt, dan we uit de talrijke publikaties kunnen lezen. Een aantal verklaringen voor deze wetenschappelijke dualiteit liggen voor de hand.

Primo is er het probleem, om de recentste generaties technologie exact af te lijnen als onderzoeksobject, en dit zowel in zijn meer tastbare hardware-component, als in het voor onderzoekers doorgaans gesloten software-element (Van der Auwera, 1984).

Secundo leidt dit definitieprobleem regelrecht tot analyseproblemen. De nieuwe technologie is een containerbegrip, die niet alleen de meest uiteenlopende vormen van industriële en administratieve hardware dekt, maar bovendien een hoge substitutiesnelheid vertoont. Wat vandaag als 'nieuw' geboekt staat, is op enkele maanden of jaren technologisch afgeschreven of werd in een meer omvattend netwerkverband geïntegreerd. Naarmate deze integratietrend zich duidelijker doorzet, wordt het voor de onderzoekers steeds hachelijker om een eerder kleinschalig en bescheiden onderzoeksproject rond een bepaald type productinnovatie of een specifieke set procesinnovaties op te

zetten, zeker wanneer men hierbij noodgedwongen het longitudinale aspect verwaarloost. Problemen van betrouwbaarheid en validiteit, interviewer of respondent-bias of het stokoude dilemma tussen kwantitatieve versus kwalitatieve onderzoeksinstrumenten (De Ceuster, 1985; Van der Auwera, 1982), bevestigen met andere woorden wat Mann & Hoffmann reeds in 1960 schreven, nl.

"Because they are selective in the events they report, in the people they interview and in the publications they quote, it is difficult to know what credence to give to the facts described as important in these situations".

(Mann & Hoffmann, 1960).

Het hier gepresenteerde mini-onderzoek, is evenwel niet geheel vrij te pleiten van identieke tekortkomingen of bias op conceptueel en methodologisch vlak.

Met deze bijdrage, die zich situeert in de financiële sector, willen we via twee partieel uitgevoerde case-studies aangeven hoe werknemers die in een identieke telematicanetwerk opereren een soms afwijkende houding aannemen versus technologische vernieuwing.

Grosso modo kunnen we immers stellen dat er 4 types van technologie-onderzoek denkbaar zijn, naarmate men methodologisch meer inzoomt op verschillen tussen of binnen organisaties en verschillen tussen of binnen functies (of geleidingen) :

Schema 1. Typologie van onderzoeksalternatieven

	inter-organisaties	intra-organisatie(s)
inter-functie(s) (geleidingen)	I	II
intra-functie(s) (geleidingen)	III	IV

De generaliseerbaarheid van de resultaten wordt groter, naarmate men meer categorieën van research weet te combineren. Deze bijdrage beperkt zich evenwel tot een eerste analyse van de Kwaliteit van de Arbeid binnen éénzelfde functietype en jobniveau (nl. lager uitvoerende bankbedienden) van één financiële instelling. Onderzoek van het type IV staat met andere woorden centraal in deze tekst. Drie kernvragen worden hierbij belangrijk geacht :

- 1) op welke dimensies is er convergentie/divergentie te merken tussen de percepties van de arbeidskwaliteit bij bedienden die in de hoofdzetel werken (case A) en deze die in een agentschap werkzaam zijn (case B) ?
- 2) is met andere woorden de factor 'positionering binnen een netwerk' doorslaggevender dan de formele jobgelijkheid, hetzij op het vlak van jobattributen, hetzij op het vlak van jobstresserende factoren.
- 3) is er sprake van een duidelijk pro- of contra-attitude versus automatisering ?

Bedoeling is dus niet zozeer een complete historische van de tewerkstellingsstructuur of taakinhoudelijke verschuivingen te geven - daarvoor is de weerhouden sample trouwens te min - , maar wel om een aantal arbeidsbelevingsaspecten in een specifieke technologische omgeving hic-et-nunc te analyseren, met de vraag naar enkele beïnvloedende factoren.

## 2. Methodologische en conceptuele aflijning van de studie

Het onderzoeksmateriaal voor dit eerder verkennend artikel werd getrokken uit twee projecten, in casu het FKFO-gefinancierde 'Kwaliteit van de Arbeid'- onderzoek en de internationale 'MESS'-studie (1).

Het eerste project 'Automatisering en Kwaliteit van de Arbeid' peilde naar het horizontale onderscheid tussen routine en non-routinejobs binnen 2 banken en 2 mutualiteiten, in samenhang met hun automatiseringsmodel.

Uit dit onderzoek werd de populatie van Case A gelicht (76 bedienden), waarbij het gemaakte onderscheid tussen beide jobtypes werd genegeerd : de groep wordt met het oog op dit artikel als homogeen beschouwd.

Binnen dezelfde financiële instelling werd anderzijds ook de cohorte voor Case B geselecteerd, een door omstandigheden nog geringe groep bedienden (13 bedienden) uit een traditioneel agentschap, die gelicht werd uit het internationaal-comparatieve project 'Micro-Electronics in the Service Sector'. Dit nog lopende onderzoek verzamelt gelijkaardige case-studies in het Verenigd Koninkrijk, Italië, Hongarije, Zweden, België en West-Duitsland in banken, distributiebedrijven en hospita- len. Getracht wordt de wijze van functioneren van nieuwe

technologische systemen in kaart te brengen, evenals hun introductiedeterminanten en impact op organisatie- en arbeidsvariabelen, waarna deze elementen teruggekoppeld worden naar hun 'culturele' en nationale setting.

Het verschil tussen de aanpak van beide basisstudies situeert zich echter op drie punten :

- 1) de gebruikte vragenlijsten waren niet geheel identiek, doch thematisch overlappend;
- 2) de werkhypotesen van het FKFO-onderzoek waren beperkter maar werden intensiever-bevraagd, terwijl de belangstelling van de internationale studie breder was en rudimentair werd onderzocht;
- 3) de samenstelling van de populatie in beide studies was qua positionering binnen het automatiseringsnetwerk uiteenlopend: case A bevat het prototype van bedienden uit de hoofdzetel van de instelling, terwijl case B loketbedienden aan de inputkant bestrijkt.

Rekening houdend met deze beperkingen, lijkt de formele jobpositie van beide populaties echter gelijklopend. De bedienden voldoen immers alle 89 aan de bepaalde criteria. Het betreft werknemers die

- a) minimaal 2-4 uur terminalarbeid verrichten;
- b) tot het uitvoerend niveau behoren;
- c) geen supervisie of formeel gezag uitoefenen;
- d) identieke barema's kennen;
- e) identiek gerecruteerd werden (nl. via intern examen);
- f) identieke promotiekansen bezitten (nl. interne proeven);
- g) met identieke opleidingsvormen in het bedrijf geconfronteerd werden;
- h) een identieke jobzekerheid genieten (nl. overwegend ambtenarenstatuut).

Als basistechnologie werd de Video Display Unit of Terminal geselecteerd, die in geval A zowel routinematige invoer als minder-routinematige consultaties bestreek en in case B hoofdzakelijk de vorm aannam van de PTS-systemen, een loketterminal met off-line en on-line faciliteiten.

Het concept "terminal" wordt dan ook in zijn ruimste betekenis geïnterpreteerd, namelijk als "... what allows contact to be made with the computer either on input/keyboard or on input/screen, printer or control signals" (Espejo & ZIV, 1981).

Op methodologisch terrein werd in beide deelstudies gebruik gemaakt van een dubbele interview-techniek, waarbij de bedienden in eerste instantie een vragenlijst autonoom dienden in te vullen. Op basis van de ingevulde questionnaire, greep

dan tijdens de werkuren en op de werkplek een face-to-face interview plaats, met als doel de hiaten uit de vragenlijst te halen en eventuele belangrijke items verder uit te diepen. Dit bijkomend gesprek had vooral gewicht in case A, waar een vrij logge en vraagintensieve questionnaire was voorgelegd. In case B, waar de M.E.S.S.-vragenlijst werd gehanteerd, bleek dit gesprek noodzakelijk om complementaire informatie te verkrijgen, aangezien deze studie meer in de tijd begrensd was.

Om toch tot enige vergelijkbaarheid tussen de variabelen uit beide vragenlijsten te komen, werden de gegevens herleid tot twee essentiële domeinen van arbeidskwaliteit. Zowel voor Case A als voor Case B wordt het materiaal - in weliswaar ruwe vorm - gepresenteerd naar 13 jobattributen en 12 job-stress-factoren. Onder jobattributen vallen de factoren

- a) autonomie (keuze van methode)
- b) verantwoordelijkheid
- c) erkenning
- d) mogelijkheden tot zelf-evaluatie
- e) skill-benutting
- f) variatie in het werk
- g) promotiemogelijkheden
- h) aandacht voor suggesties
- i) waardevolheid werk
- j) arbeidsverdeling en werkorganisatie
- k) autonomie (tempo en tijdsgebruik)
- l) autonomie (bewegingsvrijheid)
- m) contacten met collega's.

Kleine verschillen kunnen zich evenwel manifesteren tussen Case A en B, aangezien bepaalde factoren mekaar niet totaal overlappen.

Wat de jobstresserende variabelen betreft, wordt een opdeling gemaakt in :

- a) tempodruk
- b) on-the-job-training
- c) appreciatie door supervisor
- d) participatiemogelijkheden
- e) relaties met collega's
- f) jobzekerheid
- g) verantwoordelijkheid
- h) loontevredenheid
- i) afstemming opleiding/werk
- j) automatiseringskans en job(on)zekerheid
- k) werkomstandigheden
- l) werken met terminal tout court.

In beide gevallen werden in overzichtstabellen slechts de absolute scores genoteerd op een driepuntsschaal : +, = en -, naargelang de bepaalde kwaliteitsdimensie een positieve tot zeer positieve, een matige tot vage en een negatieve tot uitgesproken negatieve waardering krijgt. Het ligt echter in de bedoeling de komende maanden, ook Case B uit te breiden, zodat een meer fundamentele statistische bewerking realiseerbaar is. Tot nader order werd echter geopteerd voor een gesimplificeerde weergave van het materiaal.

### 3. Case A: de technologie als kwaliteitsremmende factor ?

#### 3.1. Profiel van de populatie

In deze deelstudie betreft het zonder uitzondering terminalbedienden die hetzij in routinejobs (48,7 %, AC = 37), hetzij in minder-routinematige arbeidssituaties (51,3 %, AC = 39) werkzaam zijn. Deze onderzoekspopulatie werd gerecruteerd uit een viertal centrale afdelingen binnen de hoofdzetel te Brussel. In dit hoofdkwartier is tevens het Informatieverwerkend Centrum gehuisvest, naast de voornaamste departementen voor systeem-, software- en organisatiebouw.

Een direct contact met het cliënteel, wat in case B wel het geval zal blijken, grijpt vrijwel nooit plaats in deze units, tenzij in specifieke non-routinetaken, waar men o.a. telefonische communicatie heeft met (bedrijfs-)klanten. Er bestaat voor bepaalde jobs wel een relatief intens telefonisch verkeer met agentschappen en lokale kantoren. De verschillende categorieën bedienden houden zich hoofdzakelijk bezig met eenvoudige gegevensinvoer, het bijhouden van een klantenrepertorium, de oplossing van abnormaliteiten in de procedures en de typische boekhoudkundige transacties van een financiële instelling.

De 76 weerhouden werknemers vertoonden het volgende profiel :

- . ruim driekwart was van het vrouwelijke geslacht (77,6 %).
- . de dominante leeftijdsgroep situeerde zich tussen de 25-34 jaar (64,5 %), naast een relatief hoge vertegenwoordiging in de leeftijdscategorie 35-44 jaar (15,8 %) en 45 plus (7,9 %).
- . 90,7 % (AC=68) bezit een voltijds statuut, terwijl 5,3 % halftime en 4 % part-time werkt.

Gezien de samenstelling van de groep, vormt de terminal het voornaamste draagvlak onder de taakarchitectuur: bijna driekwart van de bedienden (73,7 % of AC=56) besteedt zijn gehele werkdag aan of rond het scherm, terwijl de minimumnorm van 2-4 uur terminalarbeid per dag door 10,5 % van het personeel wordt gehaald en 15,8 % een halve dag schermwerk verricht.

### 3.2. Perceptie van de voornaamste job- en taakattributen

Wanneer we een correct beeld willen ophangen van de globale kwaliteitsbeleving in deze onderzoeksgroep, dan dienen we uit het erg ruime datagamma slechts een beperkte selectie te maken, waarbij één of twee variabelen als maatstaf dienen voor een specifieke kwaliteitsdimensie. In werkelijkheid werden in het FKFO-project vaak diverse parameters ingeschakeld, om een bepaalde jobdimensie te wegen. Gerangschikt in een dalende kwaliteitsorde, kregen we de volgende jobarchitectuur :

Tabel 1. Job-attributen Case A (percepties in absolute cijfers)

Aspect	Waardering		
	-	=	+
contacten met collega's	7	21	48
aandacht suggesties	19	19	32
verantwoordelijkheid	10	34	26
variatie in werk	8	57	11
waardevolheid werk	30	23	23
mogelijkheden zelf-evaluatie	22	32	18
skill-benutting	30	0	41
autonomie (tijd)	33	23	20
erkenning	47	11	16
autonomie (methode)	36	17	22
promotiemogelijkheden	52	16	7
autonomie (apparatuur)	56	6	15

N.B. : maximale score per variabele = 76.

Wat de concrete arbeidsverdeling betreft en de vraag of het werk te intensief werd opgesplitst, kunnen we stellen dat dit probleem vooral relevant bleek in de routinejobs, waar men zich terdege bewust is van het feit dat een beperkt gamma



standaarddocumenten via een beperkte reeks kortcyclische procedures moet behandeld worden. De meerderheid van de totale groep meent trouwens dat de aard van het werk en de arbeidsverdeling een voortdurende concentratie bij de taakuitvoering vereist (94,7 % of AC=72) en bovendien vooral bestaat uit routinematige activiteiten (circa 9 op 10 bedienden). Deze en andere variabelen laten dan ook uitschijnen dat, in tegenstelling met Case B, de appreciatie van de eigenlijke arbeidsverdeling en werkorganisatie een overwegend negatieve evaluatie krijgt.

Een aantal conclusies dringen zich op. Allereerst blijkt dat de vijf voornaamste, positief-geëvalueerde taakkenmerken parallel lopen met Case B op het vlak van collegialiteit, verantwoordelijkheid en variatie in werk, maar dat de aandacht voor suggesties in de taakuitvoering een belangrijker rol speelt in dit geheel dan verwacht. Nochtans dient opgemerkt dat de scores veel gedifferentieerder liggen dan bij Case B. De kleinschaligheid van het onderzoek belet ons echter hieraan conclusies vast te knopen.

Naar de directe chef toe, blijkt men dat deze een redelijke luisterbereidheid vertoont t.o.v. suggesties van zijn ondergeschikten : 72,8 % heeft zulke 'luistervriendelijke' chef. Het belangrijkste klankbord voor de respondenten blijft echter logischerwijs de collega. Circa 9 op 10 bedienden hebben bijvoorbeeld de mogelijkheid om regelmatig met hun directe collega's tijdens het werk te praten (90,8 % of AC=69) en dit ondanks de soms opgedeelde lay out van de kantoorruimte of de gefragmenteerde en intensieve terminalarbeid.

Ondanks de luisterbereidheid van de directe chef, schort er toch duidelijk wat in de relaties tussen supervisors enerzijds en bedienden anderzijds. Zo blijkt de appreciatie bij een degelijke arbeidsprestatie nogal laag te liggen: in 63,5 % van de gevallen (AC=45) wordt dit aanmoedigend schouderklopje zelfs zelden of nooit gegeven. Dit brengt o.a. met zich mee dat men als bediende voor taakproblemen meestal niet naar de chef toestapt, maar ze voorlegt aan de collega's.

In de huidige economische context, bleek ook de carrièreproblematiek voor heel wat bedienden actueel: ongeveer 42 % (AC=31) had effectief een - doorgaans kleine, geldelijke - promotie gekregen in de afgelopen jaren, maar nauwelijks 9,33 % (AC=3) verwachtte hetzelfde in de komende periode. De promotiekansen op uitvoerend niveau lijken inderdaad sterk teruggelopen, zoniet onbestaande.

### 3.3. Perceptie van jobstress-factoren.

Bij nadere analyse blijkt dat er in deze onderzoeksgroep wel degelijk een aantal jobstresserende factoren aanwezig zijn.

Een belangrijke klacht is de tempodruk. Ruim 65,8 % (AC=50) stelt dat het tempo altijd of doorgaans te hoog werd vastgeprikt, om in alle omstandigheden tot een degelijke taakuitvoering te komen. Ook het probleem van onderbenutting blijft bestaan. Uit de tweede serie gesprekken bleek immers dat de populatie, waar de meeste bedienden een niveau Lagere (46 %) of hogere humaniora (30,3 %) hadden behaald, deze hun actuele opleiding véél te hoog achtten voor de vereisten van de job. Lager middelbaar onderwijs (48,6 %) of zelfs beroeps of basisonderwijs (32 %) werden algemeen als voldoende bestempeld.

De onderzoeksgroep toonde ook realisme t.o.v. de mogelijke 'automatiseerbaarheid' van de eigen arbeidssituatie. In bijna de helft van de gevallen (48 % of AC=36) werd de kans op taakovername door de computer als hoog tot zeer hoog ingeschat, alhoewel daar niet meteen implicaties worden aan vastgeknoopt voor het aantal jobs, wel voor de aard ervan.

De voornaamste klachtenregen situeert zich echter op het vlak van de arbeidsomstandigheden, waar een hele reeks storende factoren de taakuitvoering komen bezwaren. Uit diverse vragen, kwamen als meest hinderlijke storingsbronnen de variabelen drukte en lawaai naar voren (37,9 %), naast klachten m.b.t. de temperatuurregeling (20,7 %). In de reeks specifieke terminalklachten, werd hoofdzakelijk het grote aantal defecten en onderbrekingen van het systeem slecht gekwoteerd (31,3 %). Ruim 81,6 % (AC=62) van de populatie ziet trouwens één of meerdere werkomstandigheden, die dringend moeten aangepast worden met het oog op een meer adequate taakuitvoering.

Een uiterst positieve en centrale factor in het belevingspatroon van de eigen werksituatie is andermaal de collegialiteit. Een bewijs hiervan, krijgt men wanneer gepeild wordt naar de frequentie waarmee de collega's steun verlenen in de dagtaak: voor bijna 91 % van de ondervraagden (90,8 % of AC=69) is dit een dagelijks of regelmatig gegeven. De collega is en blijft ook de voornaamste probleemoplosser (circa 1 op 2 gevallen).

Naast deze collegialiteit worden vooral de jobzekerheid en loonhoogte in de organisatie positief ervaren.

De globale loontevredenheid situeert zich relatief hoog en stabiel. Voor circa 9 op 10 bedienden (AC=63) staan geleverde

prestatie en gekregen salaris redelijk met elkaar in balans, terwijl zelfs 2,9 % van de populatie het loon als 'te hoog' inschat.

Tabel 2. Job-stress factoren Case A (percepties in absolute cijfers)

Aspect	Waardering		
	-	=	+
loon	7	0	63
relatie met collega's	7	9	60
jobzekerheid (algemeen)	1	41	33
automatiseerbaarheid en jobzekerheid	4	34	32
verantwoordelijkheid	13	30	13
afstemming opleiding/werk	30	0	41
on-the-job-training	29	0	47
werken tout court met terminal	29	0	37
appreciatie door supervisor	47	11	16
participatie	42	25	3
tempodruk	50	25	1
werkomstandigheden	62	0	14

N.B. : maximale score per variabele = 76.

Overigens blijkt een groot deel van de onderzoeksgroep het werken met de terminal an sich als monotoon en storend te ervaren: voor 43,9 % (AC=29) is het terminalwerk een eerder banale en storende activiteit.

De collega's uit Case B daarentegen zetten zich in blok achter de voordelen van de terminalinplanting en zijn faciliteiten. Toch betekent deze vaststelling (voor Case A) niet dat deze bedienden een anti-technologie attitude demonstreren: slechts 12,2 % (AC=9) onder hen stelt zich negatiever t.o.v. het fenomeen automatisering op door de dagelijkse confrontatie met de terminal in de arbeidssituatie. Het overgrote deel herformuleerde zijn/haar mening echter niet door de dagelijkse werkzaamheden aan de terminal: wie weinig hell zag in automatisering, werd in dit oordeel bevestigd; wie een positieve ingesteldheid toonde, zag zijn mening eveneens geaffirmeerd.

#### 4. Case B: de technologie als kwaliteitsbevorderende factor ?

##### 4.1. Profiel van de populatie

De terminalbedienden werden geselecteerd uit het Antwerpse (hoofd-)agentschap dat in haar dagelijkse praxis rekening moet houden met een specifiek cliëntentype, nl. veel toevallige passanten, inclusief vreemdelingen, die een aantal courante transacties met een minimum aan tijdverlies willen verricht zien.

De bedienden uit de pilootstudie zijn werkzaam aan PTS-terminals, die verbonden zijn met de centrale ordinateuren in Brussel. Tien eenheden werden geïnstalleerd aan de loketten, uitgerust met een individuele printer, terwijl voor de uitvoering van meer specifieke transacties twee andere PTS-terminals over een collectieve drukeenheid beschikken. In de verrekenafdeling is eveneens één PTS aanwezig voor de standaardprocedures en een on-line Cable Print voor alle activiteiten die een maximale uitvoeringssnelheid vereisen. Tenslotte beschikt het wisselloket over een met cassettes uitgeruste minicomputer.

De bediendengroep die werd geïnterviewd bezit de volgende kenmerken: 5 werknemers waren minder dan 30 jaar oud, 7 bevonden zich in de categorie 30/40 jaar, terwijl 1 bediende meer dan 40 jaar telde. Van de 13 respondenten, bleken 9 van het mannelijke en 4 van het vrouwelijke geslacht. Allen hadden ze een min of meer vast takenpakket en waren in full-time dienstverband. Doorgaans besteedden zij 30 tot 35 % van hun arbeidstijd aan puur manuele activiteiten, terwijl het PTS-werk ongeveer 20 à 30 % van hun taken bestreek. De voornaamste tijdsvulling lag in het direct contact met het cliënteel: 40 tot 60 % van de arbeidstijd werd hiermee gevuld.

Deze bedienden waren werkzaam aan de 12 loketten, waarvan 9 gewone balies, die de normale financiële verrichtingen uitvoerden en een drietal voor de meer gespecialiseerde transacties met grotere financiële draagkracht, zoals leningen of wissel.

De work flow werd vervolledigd door een tweetal bedienden die instonden voor de verrekening en een zogenaamde boekhouder, die verantwoordelijk is voor de algemene administratie. Tenslotte is het de taak van de kofferman om de geldstroom van het kantoor te beheren en deze naar de loketten toe te (de-)centraliseren.

#### 4.2. Perceptie van de voornaamste job- en taakattributen.

Uit de vragenlijst die aan alle personeelsleden uit het bewuste agentschap werd voorgelegd - in zoverre deze beantwoordden aan de acht criteria, cfr. probleemstelling - werden 13 factoren gedistilleerd, die aangeven op welke manier het takenpakket van deze bedienden actueel gestructureerd ligt.

Deze 13 kenmerken werden in dalende kwaliteitsorde gerangschikt :

Tabel 3. Jobattributen Case B (perceptie in absolute cijfers)

Aspect	Waardering		
	-	=	+
arbeidsverdeling en werkorganisatie	0	2	11
kontakten met collega's/ cliënten	1	2	10
verantwoordelijkheid	0	6	7
variatie in werk	0	6	7
mogelijkheden zelfevaluatie	0	7	6
autonomie (tijd)	2	4	7
autonomie (methode)	2	6	5
waardevolheid werk	1	7	5
skill-benutting	4	2	7
erkenning	3	8	2
aandacht suggesties	4	4	5
autonomie (beweging)	7	3	3
promotiemogelijkheden	8	5	0

N.B. Maximale score per variabele = 13

De kern van de jobarchitectuur op dit niveau, lijkt dan ook te bestaan uit de contacten met het cliënteel en de collega's, naast een grote appreciatie voor de bestaande werkverdeling. Vooral dit tweede aspekt wijkt sterk af met Case A, zeker wanneer men de eveneens (gematigd) positieve appreciatie beschouwt versus taakvariatie en gekregen verantwoordelijkheid.

Zoals te verwachten, wordt ook hier het gebrek aan promotiekansen negatief geëvalueerd. Conform met Case A, zien we ook hier een tekort aan zichtbare appreciatie vanwege de

superieuren m.b.t. de taakuitvoering. De mogelijkheden tot autonoom optreden zijn eveneens beperkt, maar minder scherp gesteld dan in Case A.

#### 4.3. Perceptie van jobstress-factoren.

Algemeen kan men stellen dat de 12 gevizeerde aspecten van mogelijke jobstress aanleiding geven tot een overwegend positief beeld (cfr. 7 eerste dimensies nagenoeg unaniem positief geëvalueerd): stress, in welke vorm ook, lijkt niet de sleutelfactor te vormen in dit agentschap. Zelfs tempodruk lijkt hier niet als storingsbron te fungeren. Opnieuw merken we echter de sterke positieve invloed van de factor collegialiteit op, alsook de vrij ambivalente relatie met de chef. En eens te meer krijgen we een indicatie, dat zelfs deze relatief-positief ingestelde groep afstemmingsproblemen ervaart tussen de opleiding en de vereisten van de job.

Tabel 4. Rangorde job-stressfactoren Case B (percepties in absolute cijfers)

Aspect	Waardering		
	-	=	+
on-the-job-training	0	0	13
relaties met collega's	0	0	13
jobzekerheid (algemeen)	0	0	13
verantwoordelijkheid	0	0	13
werken met terminal	0	0	13
tijd/werkvolume (tempodruk)	0	1	12
automatiseerbaarheid en jobzekerheid	0	3	10
loon	1	2	10
werkomstandigheden	3	0	10
participatiemogelijkheden	3	2	8
appreciatie door supervisor	3	3	7
afstemming opleiding/werk	4	0	9

N.B. Maximale score per variabele = 13.

Dit beeld wordt nogmaals versterkt, wanneer we pellen naar de algemene attitude van de respondenten versus technologische vernieuwing. Op de vraag of en in welke mate de apparatuur

de jobkenmerken negatief dan wel positief beïnvloedde, vermeldde géén van de 13 bedienden negatieve implicaties: 2 onder hen opteerden voor de mogelijkheid 'geen invloed', 6 noteerden een dominant positief gevolg en 5 klerken verklaarden nooit zonder deze terminal gewerkt te hebben, maar de kwaliteiten van de PTS te appreciëren.

Te oordelen naar deze score en het schijnbaar ontbreken van ergonomische klachten, lijkt deze agentschappopulatie duidelijk meer technology-minded dan de Case A-groep. Het persoonlijke interview bevestigde deze cijferindrucken.

Als voornaamste winstpunt van deze automatisering, zag men in globo immers de adequatere dienstverlening aan het cliënteel en met name :

- a) de snellere uitvoering van de verrichtingen aan het loket,
- b) de uitbreiding van het dienstenpakket,
- c) de adequatere gegevensstroom die men van een cliënt op het scherm krijgt (cliëntenprofiel),
- d) de gesimplificeerde bediening van de terminal (het intikken van eenvoudiger codes resulteert in complexere informatiepakketten) en
- e) de globale verhoging van de veiligheid en betrouwbaarheid der transacties.

De consultatieve functie van de loketbediende is met andere woorden kwalitatief vergroot, de kans op financieel nadeel verkleind.

## 5. Afrondende beschouwingen

In de loop van dit artikel stelden we drie basisvragen, namelijk :

- a) op welke taakdimensies verschillen beide populaties ?
- b) is de factor, 'positionering binnen het netwerk' al dan niet dominanter dan de formele jobgelijkheid ?
- c) hoe kan de globale attitude versus nieuwe technologieën bij terminalbedienden omschreven worden ?

Op de eerste vraag kwam een sterk genuanceerd antwoord, dat duidelijk wordt wanneer we de uitgesproken positieve en negatieve appreciaties nogmaals samenbundelen in tabelvorm :

Tabel 5. De voornaamste kwaliteitsverschillen en overeenkomsten tussen Case A en B.

taakperceptie	Case A	Case B
uitgesproken positieve percepties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contacten en relaties met collega's</li> <li>- loontevredenheid</li> <li>- jobzekerheid</li> <li>- aandacht voor suggesties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- arbeidsverdeling en concrete werkorganisaties</li> <li>- contacten en relaties met collega's en cliënteel</li> <li>- verantwoordelijkheid én variatie in job</li> <li>- jobzekerheid</li> <li>- tempo</li> <li>- werken met terminal tout court</li> </ul>
uitgesproken negatieve percepties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- autonomie (in alle dimensies)</li> <li>- promotiemogelijkheden</li> <li>- participatiemogelijkheden</li> <li>- tempodruk</li> <li>- appreciatie door supervisor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- autonomie (bewegingsvrijheid)</li> <li>- promotiemogelijkheden</li> <li>- participatiemogelijkheden en aandacht voor suggesties</li> <li>- appreciatie door supervisor</li> </ul>

Vinden beide groepen zich sterk op de kernfactoren jobzekerheid en collegialiteit in positieve zin en op de factoren promotiebeperkingen, gebrek aan appreciatie door supervisor en minieme participatiekansen op negatief vlak, dan blijkt toch dat de bedienden uit Case B taakhoudelijk autonoom kunnen optreden (verantwoordelijkheid, variatie, ...).

De agentschappenpopulatie kenmerkt zich bovendien door een afwezigheid van ergonomische klachten of overbelastingsklachten (cfr. tempodruk).



Afgaande op de uitgevoerde observaties en de face-to-face gesprekken, kunnen we dan ook tot op zekere hoogte bevestigend antwoorden op vraag b : de positionering binnen het telematica-netwerk doorbreekt inderdaad voor een stuk de formele jobgelijkheid van beide bediendengroepen.

De aanwending van de technologie in een agentschap, verloopt anders dan in de hoofdzetel.

Zo lijkt een belangrijk element in de kwaliteitsbeleving van cohorte B de 'polyvalentie' te zijn. Principieel kan elke loketbediende het takenpakket van zijn collega's behandelen, met uitzondering van enkele specifieke en ervaring vragende transacties of leendossiers. In case A is, met name in de routinegroep, uiteindelijk vooral sprake van een taakvernauwing. De bediende mist tevens de causaliteit van zijn hele arbeidsprestatie: zijn/haar output is slechts een fractie, strikt geformaliseerd en gestandaardiseerd, binnen het netwerkfunctioneren. De polyvalentie bij de tweede populatie is echter pas mogelijk geworden door de terminalinplanting en de verhoging van de formele integratie.

Het polyvalent karakter van de agentschapsjob, wordt in het bestudeerde geval voor een belangrijk deel gesteund door een lichtere hiërarchische structuur. Terwijl het voor bepaalde bedienden in de hoofdzetel vaak onmogelijk is om exact te weten onder welke hiërarchische meerderen zij ressorteren (op de directe chef na), kent het agentschap een eerder platte hiërarchische structuur, met aan het hoofd de directeur van het agentschap en daaronder twee adjuncten, die elk een bepaalde administratieve component beheren. Tussen de uitvoerende bediendengroep bestaat er géén formele onder-schikking/bovenschikking, op de barema's na (eerste klerk, technische klerk,...). Overdreven vormen van persoonlijke controle, die men bijvoorbeeld wel sporadisch aantreft in de hoofdzetel, lijken hier onbestaand.

De aard van het agentschaps- en loketwerk zelf - en meer specifiek de directe relatie met het cliënteel - is een andere factor van belang.

De relatie met het cliënteel behoort duidelijk tot de kern van de arbeidssatisfactie bij de agentschapsbedienden. Door de eenvoudiger codering, de kwaliteit van de scherm informatie en de snelheid waarmee de meest courante transacties kunnen worden verricht, lijkt de communicatie tussen loketbediende en cliënt in dit geval gevoelig verbeterd. Ook het aantal verrichtingen en de 'internal security' ervan is toegenomen.

In zekere zin is er ook sprake van taakspecialisatie, namelijk : "... in the sense that the work today has a stronger emphasis on customer service. Previously a cashier worked more in the back office (...). The work flow from customer to updated account has been strongly concentrated and is now fully integrated in the cashier function. The number of working operations or stages which are carried out directly at the customer service level has increased—for example, coding now takes place immediately, rather than later as a separate activity..." (Lówstedt, 1984).

De beide groepen verschillen dan ook sterk in hun houding versus nieuwe technologieën. Alhoewel noch in Case A, noch in Case B automatisering rechtstreeks gekoppeld wordt aan jobonzekerheid, valt het toch op dat de eerste bediendengroep een sterker gereserveerd standpunt inneemt t.o.v. nieuwe technologie-inplantingen. Niet alleen wordt het terminalwerk door 1 op 2 bedienden als een ergonomisch onaangename factor omschreven, maar bovendien oordelen slechts weinigen dat de nieuwe werkorganisatie rond de terminal effectiever is, dan de oudere vorm van administreren : slechts 1 op 4 bedienden verkiest de nieuwe werkmethodes, terwijl ruim 7 op 10 beide methoden gelijkwaardig of niet vergelijkbaar acht. In case B daarentegen was de positieve waardering unaniem.

In hoever dit onderscheid te wijten is aan het beperkte onderzoekstaal, de toch verschillende samenstelling van de questionnaires of de specificiteit van het gekozen agentschap, valt in deze fase van het onderzoek onmogelijk uit te maken.

Wel lijkt ons duidelijk dat de inplanting van terminals op agentschapsniveau, zowel ergonomisch als beleidsmatig, op sterke steun mag rekenen bij het betrokken personeel, uitvoerend zowel als leidinggevend. Uit een interne enquête in 1983 georganiseerd door de bewuste financiële instelling bij inspecteurs, kantoorhouders en agenten, bleek andermaal deze technologiepositieve ingesteldheid.

De informatica werd gezien als een factor van vooruitgang (97,2 %), die het werk in een agentschap niet onnodig compliceert (96,1 %), de service aan het cliënteel kwalitatief laat stijgen (99,8 %), de concurrentiepositie verbetert (88,4 %), het foutenrisico vermindert (86,8 %) en tot op zekere hoogte de papierberg doet slinken (74,8 %).

Bij een verdere classificatie van deze elementen kwam de dienstverlening andermaal als factor nummer één naar voor, waarbij vooral de snelheid van uitvoering aan het loket

(84,4 %) en de verhoogde veiligheid (85,4 %) werden aangestipt. Opvallend in deze enquête, is wel het feit dat een deel van deze groep een samengaan van 'stress en informatica' opmerkt (31,5 %) en meent dat de uitleg van heel het automatiseringsgebeuren naar het uitvoerend personeel toe lacunes vertoont (39,2 %).

Wanneer we al deze elementen optellen, lijkt het er sterk op dat de terminal in Case B inderdaad een bescheiden deus-ex-machina is, die niet alleen heel wat routineuze en tijdrovende boekhoudkundige activiteiten heeft vereenvoudigd, maar bovendien de kwaliteit en snelheid van de dienstverlening aan het cliënteel dermate heeft weten op te drijven, dat het direct contact financieel veiliger en commercieel interessanter kan verlopen. De speelruimte die de managementstijl van het agentschap hierbij aan de bedienden verleent, is andermaal een factor die bijdraagt tot de grotere satisfactie.

Case A daarentegen bevat een staal bedienden die niet alleen in een minder zelfstandige en afwisselende arbeidssituatie werken, maar die bovendien vaak slechts het vak van 'veredelde ponsters' verrichten, waarbij aantallen en niet kwaliteiten de prestatienorm zijn. De terminal wordt dan ook door veel werknemers niet als een handig hulpmiddel gezien, maar als de oorzaak van de taakverarming, waarrond zich bovendien een aantal nefaste arbeidsomstandigheden hebben genesteld. Automatisering laat met andere woorden talrijke werkorganisatiealternatieven toe, zelfs binnen één onderneming. Wanneer we Case A echter als exempel nemen, zien we andermaal dat de inplanting van nieuwe technologieën zich niet "automatisch" vertaalt in een flexibeler en gebruikersvriendelijkere taakopbouw, die aangepast is aan de faciliteiten van het systeem én de behoeften van het uitvoerend personeel. Het vervangen van hard- en software gebeurt blijkbaar vaak met meer souplesse dan het vernieuwen van de arbeidsorganisatie en managementstijl.

## NOTEN

- (1) Bedoeld wordt het door het F.K.F.O. gefinancierde project "Automatisering en Kwaliteit van de Arbeid" (looptijd 1980/1983), dat door de auteur werd uitgevoerd aan de UIA, Departement PSW, onder promotorschap van Prof. Dr. A.L. Mok.  
Parallel met deze studie, ontstond ook het internationaal-vergelijkende onderzoek M.E.S.S., Micro-Electronics in the Service Sector, waarbij de Belgische participatie verzekerd wordt door F. Van der Auwera en A.L. Mok.
- (2) Ergo: problemen met responsetijd; mogelijke netwerkoverbezetting; deadlines.

## BIBLIOGRAFIE

- DE CEUSTER, P., "Percepties van taakkenmerken onder technologische verandering, in: Tijdschrift voor Sociologie, 1/2, 1985, 75-101.
- DE SITTER, L., "Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren", Kluwer, Deventer, 1981.
- ESPEJO, M. & ZIV, J.C., "Communication, Delocalization of Work and Everyday Life", paper gepresenteerd tijdens conferentie, "Information Technology: Impact of the way of life", Dublin, 18-20 november 1981.
- LOWSTEDT, J., "The introduction of Cashier Terminals in the Swedish Förenings Bank Movement", ongepubliceerde MESS working paper, Stockholm, june 1984.
- MANN, P.C. & HOFFMANN, L.R., "Automation and the Worker: A study of Social Change in Power Plants", New York, Holt, 1960.
- VAN DER AUWERA, F., "Maatschappij en Micro-Electronica: een déjà-lu ?", in: Economisch en Sociaal Tijdschrift, 2, 1982, 127-150.
- VAN DER AUWERA, F., "Het MESS-project: beschouwingen rond de praktische realisatie van een internationaal comparatief project", paper sociologendagen 25-26 april, Amsterdam, 1984.

VAN DER AUWERA, F. & MOK, A.L., "The impact of PTS Terminals", ongepubliceerde MESS Working paper, first draft, july 1984.

VAN WEENEN, B., "Computer, Arbeid en Organisatie", Samson, Alphen a/d Rijn, 1980.