

VERNIEUWING VAN WERK EN ORGANISATIE

een voorbeeld uit de industrie

Wybo Masselink en Cees G. Zandvliet

Amsterdam, april 1986

Foto's: Sjaak Ramakers, Utrecht

ISBN 90-6747-047-3

Copyright © 1986 W. Masselink en C.G. Zandvliet

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever, de Stichting CCOZ, die daartoe door de auteur-rechthebbende met uitsluiting van ieder ander is gemachtigd.

INHOUD

<i>Voorwoord</i>	6
<i>1 Van idee naar praktijk</i>	7
1.1 Ter inleiding	7
1.2 Doelstellingen	9
1.3 Centrale begrippen	10
1.4 Sigma Coatings B.V.: de projecten in vogelvlucht	14
<i>2 De praktijk: op weg naar 'Anders Werken'</i>	21
2.1 Oriëntatiefase en kontraktafsluiting	21
2.2 De projecten Werk en Gezondheid	23
2.3 Het project Anders Werken in de Nieuwe Fabriek	42
<i>3 Oordelen en inzichten van Sigma Coatings</i>	49
3.1 Verantwoording	49
3.2 Wat vindt men in de vestigingen Zeist en Alphen a.d. Rijn?	52
3.3 Evaluatie door de commissies Werk en Gezondheid	61
3.4 Evaluatie Werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek	65
3.5 Evaluatie door de opdrachtgevers	67
3.6 Functie en funktioneren van de begeleidingscommissie	69
<i>4 Terugblik van de adviseurs</i>	73
4.1 Continuïteit van denken en doen	73
4.2 Diffusie	83
4.3 Commissies als instrument	88
4.4 Het vraagstuk van kosten en baten	90
<i>Slotwoord</i>	99
<i>Noten</i>	101
<i>Over de auteurs</i>	102

VOORWOORD

In dit boek doen we verslag van een omvangrijk veranderingsproject bij Sigma Coatings B.V.. Veranderingen die te maken hebben met de kwaliteit van de arbeid stonden in het project centraal. Het gaat in het boek voornamelijk over de organisatie van de (produktie)arbeid en de omstandigheden waaronder deze verricht wordt.

De laatste jaren bespeuren we een groeiende belangstelling voor produktie-organisaties en primaire werkprocessen. Kwaliteitsverbetering, grotere flexibiliteit zijn daarbij invalshoeken, terwijl aan de andere kant ook de Arboret hiertoe nieuwe impulsen heeft gegeven. Integratietendensen tussen beide invalshoeken zijn eveneens waarneembaar. Dit komt tot uiting in het denken over kwaliteit van arbeid en organisatie. Dit project heeft daarom naar onze mening actuele waarde.

In dit boek gaan we met name in op de vraag hoe de veranderingen tot stand zijn gekomen en hoe we op onze ervaringen terugzien. We pleiten niet voor 'one best way', maar wel voor het opsporen van keuzes en alternatieven om veranderingen te realiseren en het doordenken van manieren die bij bepaalde situaties passen.

We bedanken alle medewerkers van Sigma Coatings voor hun inzet en tijd. Velen hebben ons geïnspireerd om in de 'pijn en moeite' situaties door te gaan.

Bij de uitvoering van het project zijn in de loop der tijd verschillende mensen betrokken geweest. Frank van der Leeuw, Herman Steensma en Ben Tappèl hebben veel materiaal verzameld en geordend. De vele goede ideeën van Bart Ris hebben ervoor gezorgd dat we steeds uit vele – soms te veel – alternatieven konden kiezen. Vincent Vrooland leerde ons de vraag naar de 'essentie van het betoog' zelf te beantwoorden. Aan Ria Verschuren zijn we veel dank verschuldigd, daar niets onmogelijk voor haar was. Voorts gaat onze dank uit naar Carel Raven (Algemene Werkgevers-Vereniging) die de basis voor hoofdstuk 4.4 heeft gelegd.

Temeer daar dit project onderdeel was van een groter project hebben we veel gehad aan de discussie met onze andere kollega's.

Het samenvatten van onze wederwaardigheden heeft er tenslotte toe bijgedragen dat onze eigen leerervaringen eveneens vergroot zijn. We hopen dat anderen daar hun voordeel mee kunnen doen.

Amsterdam, januari 1986

Wybo Masselink

Cees G. Zandvliet

1 VAN IDEE NAAR PRAKTIJK

1.1 Ter inleiding

In de maatschappelijke discussie is het denken over arbeid en organisatie de laatste jaren sterk toegenomen; de indringende werkloosheidsproblematiek heeft daartoe bijgedragen. De waarde van arbeid, het recht op werk, betaalde en onbetaalde arbeid, arbeid en vrije tijd zijn onderwerpen die de komende jaren nog wel in de schijnwerpers zullen blijven staan. In dit verband mag de Arboret niet vergeten worden. Die wet introduceerde naast veiligheid en gezondheid de component 'welzijn' in relatie tot arbeid, hetgeen al vele tongen en pennen in beweging heeft gebracht.

Maar hoe denken de medewerkers* eigenlijk zelf over hun werk? Uit onze contacten met hen komen wij grof geschetst de volgende twee opvattingen tegen.

Werken is een noodzakelijk kwaad en nodig om de eigen materiële welvaart te verbeteren of in stand te houden; geld vormt nu eenmaal de belangrijkste drijfveer om te werken. Indien het werk ook nog een zekere voldoening geeft, is dat meegenomen, maar dat is geen doel op zich. Plezier en genoegens moeten dan ook primair buiten werktijd worden gezocht: in de privé-tijd moet dan compensatie gevonden worden voor de op de arbeidsplaats ervaren geestelijke en lichamelijke lasten. Door werktijdverkorting kan de aandacht voor 'welzijn' steeds meer naar de vrije tijd worden verlegd.

Volgens de andere opvatting is werken niet alleen nodig om geld te verdienen, maar is het ook nodig om er als mens een stuk voldoening uit te putten. De waarde van werk kan bij voorbeeld worden ontleend aan een gevoel zelf direkt of indirekt bij te dragen aan een maatschappelijke behoefte in de vorm van een produkt of dienst, aan het hebben van sociale contacten, uitdagingen en ontwikkelingsmogelijkheden. Het zijn allemaal argumenten waarom werk, naast het verdienen van geld, erg belangrijk is.

Wij voelen ons verwant met de tweede opvatting. Arbeid op zich is niet uitsluitend belangrijk vanuit materieel oogpunt, maar ook vanuit zingeving en ontwikkeling van het menselijk bestaan. Vanuit die opvatting zou arbeid aan moeten sluiten op de behoeften en mogelijkheden van mensen en zou dus van een bepaalde kwaliteit moeten zijn.

Een onderneming heeft echter ook economische doelstellingen waaraan voldaan moet worden. Het bestaansrecht moet doorlopend worden bewezen en de continuïteit zeker gesteld. Aldus stellen de medewerkers eisen aan de organisatie en stelt de organisatie als geheel eisen aan de medewerkers. Ten aanzien van bepaalde besluiten vallen ze samen, bij andere bestaat er weer een groot spanningsveld.

Wij zijn van mening dat er in arbeidsorganisaties veel te weinig aandacht bestaat voor die mogelijkheden, waarbij aan beide doelstellingen wordt tegemoet gekomen, zodat zowel de kwaliteit van de organisaties en haar produkten, alsook de kwaliteit van het werk verbetert. Naar onze mening zijn vele werksituaties, waarin het werk zodanig is georganiseerd dat de werkers vervreemden en hun capaciteiten niet worden benut en ontwikkeld, voor verbetering vatbaar.

Dit sluit direkt aan bij het denken over revitalisering van de bedrijven. De economische noodzaak ervan wordt onderkend en erkend. Het concreet vorm en richting geven aan dynamisering en revitalisering in organisaties blijkt echter een andere zaak. Belangen en posities komen dan op het spel te staan en vastgeroeste opvattingen en

*) Overall waar 'medewerker(s)' staat, kan ook 'medewerkster(s)' gelezen worden.

ingesleten gedragspatronen moeten ter discussie komen. Het planmatig realiseren van veranderingen blijkt in concrete situaties moeilijker dan dat er in algemene zin op kongressen over wordt gepraat of in literatuur over wordt geschreven.

Problemen in het kader van de kwaliteit van het werk en de organisatie zijn niet objectief. Het zijn door mensen ervaren verschillen tussen huidige en gewenste situaties en daardoor subjectief. Ze vormen de basis voor een in de tijd begrensde aanpak. Nadat klachten zijn opgelost en doelen zijn bereikt, wordt al snel gedacht dat daarmee de kous af is. Echter, externe omstandigheden wijzigen, mensen krijgen nieuwe of andersoortige behoeften en de organisatie komt in een nieuwe fase. Kortom, er ontstaan steeds weer nieuwe situaties en wensen waardoor nieuwe problemen ontstaan en bestaande verschuiven. In dat licht bezien dient niet aan een éénmalige verbetering van de kwaliteit van het werk en de organisatie te worden gedacht, maar aan een continu proces. Het oorzaak-gevolg denken op een bepaald moment is nodig voor actie, maar kan ten onrechte leiden tot de gedachte dat problemen ook voor de toekomst blijvend zijn opgelost.

De Arboret beoogt eveneens permanente aandacht voor veiligheid, gezondheid en welzijn. Continue aandacht voor de ontwikkeling van mens- en resultaatgerichte arbeidssituaties vormt één van de uitdagingen in de komende jaren.

We hebben reeds over verbeteringen gesproken. Nuancering van dit woord is echter op zijn plaats. Verbeteringen van de kwaliteit van de arbeid en de organisatie zijn niet in het belang van iedereen. Ondanks het zoveel mogelijk trachten te voorkomen van win-/verliesituaties, kan niet worden vermeden dat bepaalde personen en/of groepen er naar hun idee per saldo op achteruit gaan. We denken daarbij vooral aan veranderingen die de werkorganisatie en -verhoudingen raken. Het zal duidelijk zijn dat het moeten inleveren van een stukje macht of status normaliter niet in dank wordt afgenomen. Minder eenduidig wordt het bijvoorbeeld als de ene persoon wel, en de ander niet een verbreding van taken op prijs stelt. 'Verbeteringen' van de kwaliteit van het werk en de organisaties zullen daarom niet eenduidig worden beoordeeld. Bij ingrijpende veranderingen zijn meningsverschillen en conflicten voorspelbaar. Beschouwingen als deze over arbeid in relatie tot effectiviteit en slagvaardigheid van organisaties zijn voldoende voorhanden. Dat is minder het geval met beschrijvingen van projecten waarin getracht is om deze gedachten in actie om te zetten. Een dergelijk project wordt in dit rapport beschreven, opdat de lezer er iets van kan opsteken. Het project werd uitgevoerd bij Sigma Coatings B.V., een concern in de verf- en coatingsindustrie. De kontraktperiode waarin wij als adviseurs aan het project verbonden waren, omvatte twee en een half jaar (december 1980 tot april 1983). Na deze periode hebben de interne projektbegeleiders ons nog maandelijks gekonsulteed. Tenslotte is in 1984 in de divisie Industrielakken nog een project uitgevoerd, dat heeft geresulteerd in een voorstel tot een nieuwe organisatiestructuur, waarin de eisen met betrekking tot de kwaliteit van de arbeid zich hebben verenigd met de zeer complexe markteisen.

Dit boek biedt een beschrijving van het project. In dit hoofdstuk geven we de doelstellingen en een samenvatting van het project weer. Hoofdstuk twee bevat een procesbeschrijving, waarin tevens een terugblik op onderdelen van het proces wordt gegeven. De oordelen en inzichten van Sigma Coatings worden in hoofdstuk drie samengevat. In hoofdstuk vier geven we een beschouwing over enkele centrale thema's in het project, te weten de continuïteit van denken en doen, de diffusieproblematiek, de commissies als instrument voor verandering en het vraagstuk van kosten en baten in dit soort projecten.

1.2 Doelstellingen

Doelstellingen volgens het projectplan

De functie van doelstellingen is het verschaffen van een richtpunt om een zinvolle weg te kunnen bewandelen. Het gevaar van eenmaal gekozen doelstellingen is dat men daar krampachtig aan vast wil houden, terwijl allerlei invoorziene invloeden worden buitengesloten die tot aanpassing van doelen en dus ook van de zinvolle weg, zouden moeten leiden. Vanwaar deze korte bespiegeling?

In het oorspronkelijke projectplan is de doelstelling van deze projecten als volgt verwoord¹: "Het verkrijgen van inzicht in de mogelijkheden en beperkingen van een verzuimkommissie om, via het vergroten van vaardigheden binnen een arbeidsorganisatie, duurzame verbeteringen te verkrijgen in – waar nodig – arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, personeelbeleid en personeelbegeleiding en daardoor het ziekteverzuim te verminderen."

Deze circa 100 lettergrepen tellende doelstelling behoeft vertaling en toelichting. Immers, de formulering bevat meerdere doelen op totaal verschillende niveaus.²

In deze doelstelling komt enerzijds het *vergroten van kennis en inzichten tot uiting en anderzijds het nastreven van een bepaald soort actie*, namelijk verbetering van de kwaliteit van de arbeid in de organisatie.

We wilden meer kennis en inzicht hebben over:

- het werken met tijdelijke hulpstructuren in de vorm van commissies;
- de mogelijkheden en belemmeringen bij het realiseren van een preventief structureel beleid op het gebied van de kwaliteit van de arbeid;
- de mogelijke vermindering van het ziekteverzuim als gevolg van dat nieuwe beleid.

Met betrekking tot actie richt de doelstelling zich op de verbetering van de kwaliteit van de arbeid en het vergroten van de vaardigheden en kennis in de organisatie om dit zelfstandig te realiseren (zelfwerkzaamheid).

Het is een misvatting dat in een organisatie actie en energie, die gericht zijn op een directe vermindering van het ziekteverzuim, gemobiliseerd kunnen worden, al wordt dit wel in de doelstelling gesuggereerd. Veel waardegebonden discussies over de aanpak van het ziekteverzuim, namelijk via op het individu gerichte acties (bij voorbeeld veelverzuimeraanpak) versus een op de arbeid gerichte aanpak, waren dan ook het gevolg. De 'zinvolle weg' in deze projecten is echter de verbetering van de kwaliteit van de arbeid; ziekteverzuim is slechts een afgeleide daarvan en heeft de functie van een beperkte indikator. Het verkrijgen van indicaties of verbetering van kwaliteit van de arbeid tot vermindering van ziekteverzuim leidt, is dus een kennisdoel, dat gezien de veelvoud van mogelijk beïnvloedbare factoren al gekompliceerd genoeg is.³

Herdefiniëring van de doelstelling

Het voorgaande zal duidelijk gemaakt hebben dat herdefiniëring van de doelstelling in meerdere doelstellingen noodzakelijk is geworden. Het eerder gemaakte onderscheid tussen *actie* en *kennisvermeerdering* is eveneens te koppelen aan interesses en belangen van de betrokken organisatie.

Aktiedoelstelling vanuit het perspectief van Sigma Coatings en de adviseurs. Het gaat dan om:

- de verbetering van de kwaliteit van de arbeid in de deelnemende productievestigingen en in een later stadium in andere onderdelen van het bedrijf (diffusie);
- het vergroten van de zelfwerkzaamheid van actoren of actorgroepen, zodat na het vertrek van de adviseurs de problematiek door de organisatie zelf kan worden aangepakt. Deze doelstelling betekent dat het opdoen van leerervaringen door de

medewerkers een belangrijk aspect van de wijze van werken en ook de opstelling van de adviseurs is.

Kennisdoelstellingen vanuit het perspectief van de onderzoekers en het bestuur van de CCOZ. Het gaat dan om:

- het verkrijgen van inzicht in de mogelijkheden en belemmeringen van het werken met (tijdelijke) hulpstructuren in de vorm van paritair samengestelde commissies;
- het verkrijgen van inzicht in de mogelijkheden en belemmeringen ten aanzien van de zelfwerkzaamheid, die tot uiting dient te komen in de continuering van activiteiten in de betrokken vestigingen en in het zelfstandig starten van ontwikkelingsprocessen in andere onderdelen van Sigma Coatings (diffusie);
- het verkrijgen van inzicht in de mogelijkheden en belemmeringen om een beleid te ontwikkelen en vast te stellen, dat tracht structureel de knelpunten in de relatie mens – werk – gezondheid aan te pakken.

1.3 Centrale begrippen

De in de doelstellingen aangeduide begrippen en hun onderlinge relaties behandelen we in deze paragraaf, voordat we op de praktijk ingaan.

Het begrip kwaliteit van de arbeid

Onder kwaliteit van de arbeid verstaan we uitsluitend die kenmerken die verbonden zijn aan de arbeidsplaats en de arbeidsorganisatie. Een gangbaar onderscheid is de kwaliteit van de arbeid als *analytisch* begrip en als *dynamisch* begrip.

Als analytisch begrip omvat kwaliteit van de arbeid vier dimensies aan de hand waarvan de arbeidssituatie kan worden beschreven. Deze dimensies zijn:

- arbeidsomstandigheden (het bestaan van inkonventiënten zoals bij voorbeeld lawaai, vuil werk, ploegendienst en veiligheid);
- arbeidsinhoud (aard en nivo van het werk, uitdaging, verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en ontplooiingsmogelijkheden die het werk biedt);
- arbeidsverhoudingen (horizontale en verticale relaties, waaronder toezicht, controle, werkoverleg, de relatie met de ondernemingsraad en de vakbonden);
- arbeidsvoorwaarden (beloning, arbeidsduur, arbeidstijden, werkzekerheid, toekomstmogelijkheden, scholingsmogelijkheden).

Met deze analytische dimensies is nog geen beoordeling gegeven van de kwaliteit van de arbeid zelf. Hiermee komen we bij het *dynamische* aspect van het begrip kwaliteit van de arbeid. Daarbij is het nivo van de kwaliteit van de arbeid afhankelijk van de waarden die aan arbeid worden toegekend alsook van de kennis van de mogelijke gevolgen op korte en lange termijn.

De waarde die aan arbeid wordt toegekend is afhankelijk van het perspectief van waaruit deze arbeid beoordeeld wordt en kan betrekking hebben op een individueel, een groeps-, een bedrijfs- of een maatschappelijk perspectief. De kennis over de mogelijke gevolgen van arbeid betreft niet alleen de effecten die onmiddellijk zichtbaar zijn, maar ook effecten die pas na zeer lange tijd en in een andere situatie zichtbaar worden door een lange inkubatie- of expositietijd.

De kwaliteit van de arbeid is ook een dynamisch begrip omdat de inhoud van het begrip aan tijd en plaats gebonden is. Het is daarom niet mogelijk om objectieve en onveranderlijke criteria op te stellen voor de kwaliteit van de arbeid. Van groot belang zijn daarom de opvattingen van de betrokken werknemers en de specifieke situatie van de arbeidsorganisatie bij het ontwikkelen van maatregelen gericht op verbetering van de kwaliteit van de arbeid.

Voor het beoordelen van de kwaliteit van de arbeid zijn de volgende ontwikkelingen relevant⁴:

- veranderingen in waarden en normen met betrekking tot arbeid in de loop der tijd als gevolg van sociaal-kulturele ontwikkelingen, hebben geleid tot hogere eisen ten aanzien van de kwaliteit van de arbeid;
- arbeidsplaats niet alleen vanuit de verwachtingen die hij heeft opgebouwd op grond van zijn opleiding en ervaring, maar ook vanuit nieuwe kennis ten aanzien van de gevolgen van de arbeid en de plaats van arbeid in de maatschappij;
- de kwaliteit van de arbeidsplaats heeft in het algemeen geen gelijke tred gehouden met de hiervoor genoemde veranderingen. Dit wordt nog versterkt door de toenemend snelle en abrupte veranderingen in de arbeidsorganisatie, door bij voorbeeld reorganisaties en fusies.

Kwaliteit van de arbeid en ziekteverzuim

Het nivo van de kwaliteit van de arbeid is, ondanks de daling van het ziekteverzuim sinds begin 1980, een van de belangrijkste oorzaken van verschillen in ziekteverzuim en langerdurende arbeidsongeschiktheid tussen relatief vergelijkbare arbeidsorganisaties. Deze konklusie is gebaseerd op de verkregen inzichten met betrekking tot:

1. de oorzaken van het ziekteverzuim;
2. de maatregelen om het ziekteverzuim te beïnvloeden;
3. de gevolgen van arbeid van lage kwaliteit.

ad 1. De oorzaken van het ziekteverzuim

Het onderzoek naar de oorzaken van het ziekteverzuim heeft aangetoond dat verschillen in ziekteverzuim in niet onbelangrijke mate verklaard kunnen worden vanuit kenmerken van de arbeidsorganisatie. Philipsen⁵ komt o.a. tot de konklusie dat 50 tot 80% van de verschillen in ziekteverzuim tussen organisaties verklaard wordt door organisatiekenmerken en wijst op de invloed van materiële en immateriële arbeidsomstandigheden op het ziekteverzuim. Ook Ris, Nijhuis en Soeters komen tot vergelijkbare konklusies.⁶ Hoewel de samenhang tussen ziekteverzuim en factoren in de arbeidsorganisatie in toenemende mate erkend wordt, is de relatie tussen arbeid en gezondheid erg complex. Niet alleen omdat talloze objectief en subjectief belastende factoren tot ziekteverzuim kunnen leiden, maar ook omdat de ziekmakende gevolgen van bepaalde (ongewenste) situaties pas na langdurige blootstelling hieraan optreden.

ad 2. De maatregelen om het ziekteverzuim te beïnvloeden

De maatregelen om het ziekteverzuim te beïnvloeden verschillen afhankelijk van de visie op de oorzaken van het ziekteverzuim.

Een eerste groep van maatregelen die onderscheiden kunnen worden, heeft als doelstelling de beperking van (ziekte)verzuim op korte termijn. Voorbeelden hiervan zijn verzuimcontrole, begeleiding van langdurig zieken en financiële regelingen als het invoeren van wachtdagen, aanwezigheidspremies en de hoogte van ziektegeduitkeringen.

Indien preventie van ziekte en ongevallen beoogd wordt, staat het beperken van ziekteverzuim al minder centraal. Maatregelen in deze sfeer liggen op het gebied van de personeelszorg en -regelingen om beleid op langere termijn van de grond te krijgen door bijvoorbeeld het aanstellen van een veiligheidsfunctionaris en de aansluiting bij een bedrijfsgezondheidsdienst.

Bij de derde groep tenslotte worden de maatregelen ten aanzien van ziekteverzuim gezien als een onderdeel van het sociaal beleid gericht op het bevorderen van veiligheid, gezondheid en welzijn, overeenkomstig de doelstellingen van de Arbeidsomstandighedenwet.

Smulders⁷ konkludeert op basis van 91 onderzoeken, dat maatregelen gericht op verbetering van de werksituatie (taakinhoud, participatie, leiderschap en taakstelling) in het algemeen meer tot vermindering van het ziekteverzuim leiden dan maatregelen die uitsluitend in de sfeer van controle en begeleiding worden genomen.

De konklusie lijkt dan ook gerechtvaardigd dat zowel het korte termijn beleid als het lange termijn beleid van belang is. Probleem daarbij is dat het korte termijn beleid dient te sporen met het lange termijn beleid ten aanzien van de verbetering van de kwaliteit van de arbeid. In de praktijk blijkt dat de stap naar het lange termijn beleid in veel arbeidsorganisaties (nog) niet gemaakt wordt.⁸

ad 3. De gevolgen van arbeid van lage kwaliteit

De konsekwenties van de kwaliteit van de arbeid wordt niet alleen aangetoond door onderzoek naar de oorzaken en maatregelen met betrekking tot ziekteverzuim, maar ook door andere onderzoeken.

De toenemende kennis met betrekking tot de maatschappelijke kosten van arbeid van lage kwaliteit, leidt langzamerhand tot het inzicht dat arbeid van lage kwaliteit gevolgen heeft voor zowel de individuele werknemers als voor het bedrijf en de maatschappij als geheel.

Arbeid van lage kwaliteit heeft op het individuele nivo gevolgen voor de gezondheid van de werknemers, zoals blijkt uit het ziekteverzuim, de arbeidsongeschiktheid, het voorkomen van beroepsziekten en bedrijfsongevallen. Ook stress, apathie, onwelbevinden en verloop worden gezien als gevolgen van een lage kwaliteit van de arbeid. Op het nivo van de arbeidsorganisatie leiden de gevolgen van arbeid van lage kwaliteit tot extra kosten voor de arbeidsorganisatie. De omvang van de problemen met betrekking tot de positie op de arbeidsmarkt, lage efficiency, marktverliezen door inferieure produktkwaliteit en dergelijke, doen De Sitter⁹ konkluderen dat verbetering van de kwaliteit van de arbeid zichzelf zal betalen door een verbetering van de produktiviteit of de dienstverlening.

Een laag nivo van kwaliteit van de arbeid brengt ook kosten met zich mee die op de maatschappij worden afgewenteld, zoals bijvoorbeeld de kosten van de sociale zekerheid en die van de medische voorzieningen.

De verschillende relaties zijn in schema 1, 'Kwaliteit van de arbeid en konsekwenties' visueel weergegeven.

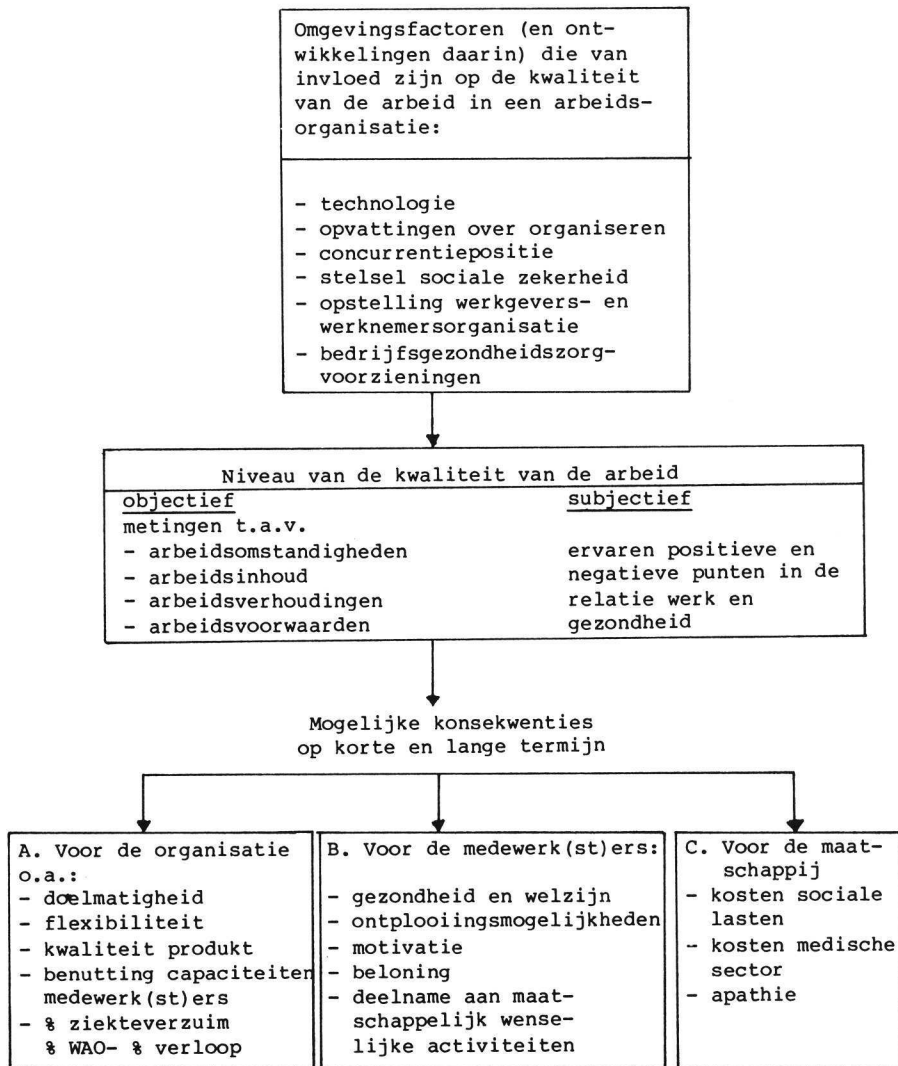
De in het model aangegeven konsekwenties kunnen in verschillende situaties samengaan of juist tegenstrijdig zijn. Van belang is te kijken waar deze kunnen samengaan om zodoende veranderingsbereidheid in de organisatie te mobiliseren.

Zelfwerkzaamheid

Met het vergroten van de zelfwerkzaamheid wordt bedoeld dat de verschillende belangengroeperingen in de arbeidsorganisatie in een zoveel mogelijk gelijkwaardige positie betrokken worden bij het ontwikkelen en realiseren van het beleid ten aanzien van de kwaliteit van de arbeid. Dit houdt in dat kennis en vaardigheden in gelijke mate bij de verschillende belangengroeperingen aanwezig dienen te zijn, maar ook dat er structurele voorwaarden geschapen worden, waardoor voorkomen wordt dat het beleid eenzijdig wordt bepaald. Eenzelfde wijze van denken treffen we in de Arbo-wet aan. Het bevorderen van de zelfwerkzaamheid van uitvoerenden en management betreft daarom vooral het stimuleren van informatiestromen, van mogelijkheden tot overleg, van noodzakelijke bevoegdheden, van opleidingen en trainingen.

Deze doelstelling impliceert dat de arbeidsorganisatie op den duur zoveel mogelijk zelfstandig, dus onafhankelijk van de adviseur, het beleid gestalte moet kunnen geven

Schema 1 Denkmodel Kwaliteit van de arbeid en de gevolgen



(Ris, 1984)

en uitvoeren. De rol van de adviseur is daarom niet in de eerste plaats die van *expert*. Zijn rol is eerder die van *begeleider*, alhoewel een zekere nadruk op de expertrol onvermijdelijk is.

De zelfstandigheid van de arbeidsorganisatie heeft in dit verband niet alleen betrekking op de te veranderen situaties, dat wil zeggen in die organisatieonderdelen waar het project wordt uitgevoerd, maar ook daarbuiten, waar het de vertaling betreft van de resultaten naar de overige organisatieonderdelen.

De veranderingen hebben dan ook het karakter van een ontwikkelingsproces, waarbij in principe alle aspecten van de kwaliteit van de arbeid aan de orde kunnen komen.

Afhankelijk van de problematiek, de beschikbare capaciteiten en de in het project gemaakte beleidskeuzes kunnen accenten zowel sterk op gedrag en interactie komen te liggen als op taakstructurele dimensies. Deze werkwijze heeft consequenties voor de rol van de adviseur in die zin dat de inhoud van deze rol tijdens het proces kan wisselen. Allegro¹⁰ heeft eerder deze werkwijze de 'organisatie-ontwikkeling als paraplu voor twee benaderingen' genoemd.

Nu we de doelstellingen en de centrale begrippen behandeld hebben, wordt het tijd voor de praktijk: Sigma Coatings.

1.4 Sigma Coatings: de projecten in vogelvlucht

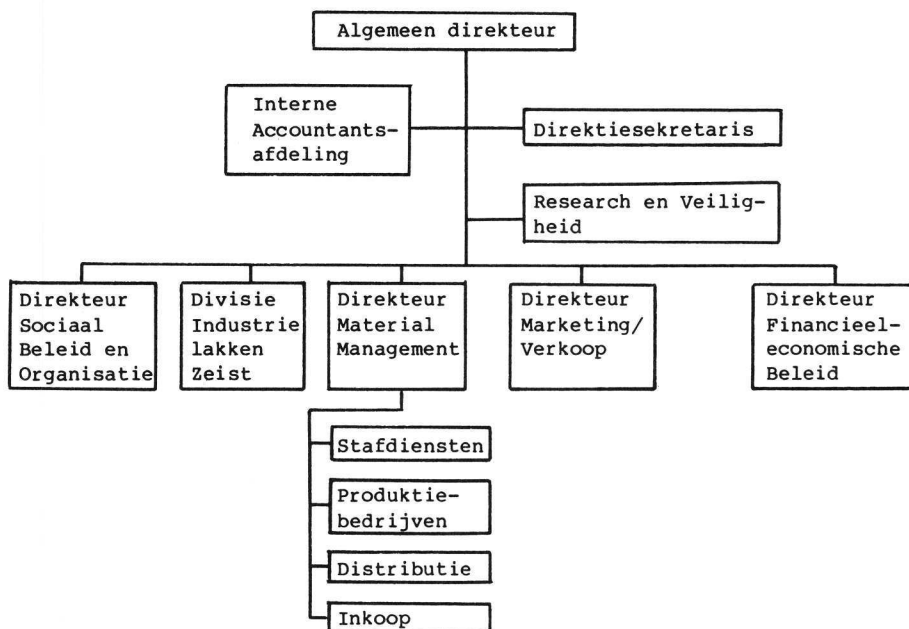
Na een beschrijving van de organisatie van Sigma Coatings geven we 'de projecten in vogelvlucht' weer. De lezer krijgt dan in een paar bladzijden inzicht in het bedrijf en de projecten.

Het bedrijf

Sigma Coatings is een concern in de verf- en coatingsindustrie. Als besloten vennootschap is het een dochteronderneming van Petrofina (België). Petrofina richt haar kernactiviteiten op de winning, raffinage en distributie van olie- en aanverwante producten. Historisch is Sigma Coatings te herleiden tot een drietal familiebedrijven, namelijk Pieter Schoen, Varossieau en Vettewinkel. Begin jaren zeventig zijn deze bedrijven door Petrofina opgekocht en samengesmeed tot Sigma Coatings.

Belangrijke markten die bestreken worden zijn de bouw, de doe-'t-zelf, de scheepvaart en de industrie.

Schema 2 Organisatiestructuur Sigma Coatings B.V. (1980)



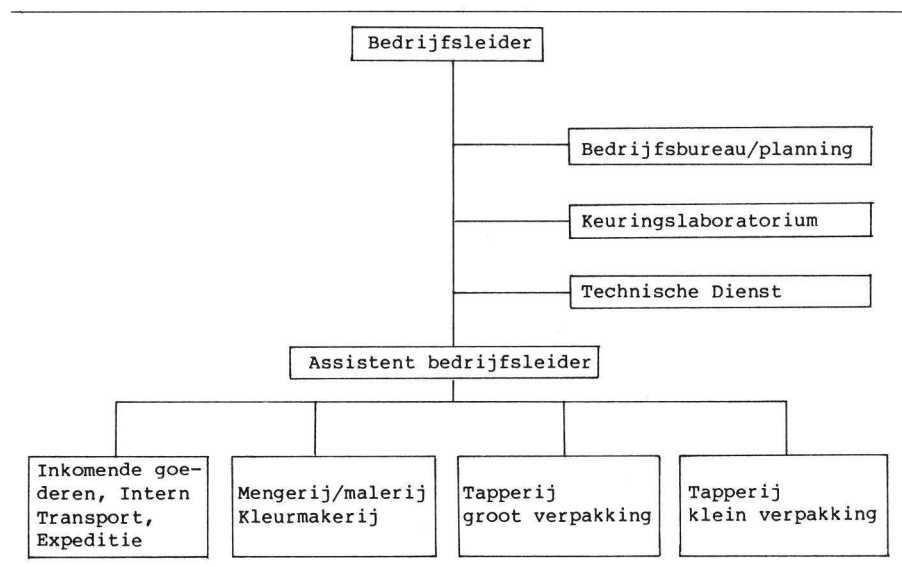
Hiertoe heeft Sigma Coatings een functionele organisatie (zie schema 2); in de top van de organisatie wordt reeds een scheiding gemaakt tussen Verkoop, Financiën, Material Management, Research, Sociaal Beleid en Organisatie (verder te noemen: de afdeling Personeel en Organisatie).

Verkoop, Inkoop, Distributie, Financiën en Administratie zijn geografisch gecentraliseerd in Uithoorn. De productiebedrijven zijn geografisch verspreid in het westelijk deel van Nederland. Gesteld kan worden dat de besturing centraal in Uithoorn plaatsvindt.

De productievestigingen zijn zeer afhankelijk en hebben betrekkelijk weinig beslissingsbevoegdheden. Dit is minder het geval bij de Industrielakken te Zeist. Hoewel niet van een zuivere divisievorm sprake is, wordt het wel zo genoemd. In de divisie zijn verkoop, productie en verkoopondersteunende research organisatorisch ondergebracht.

De arbeidsdeling in de productievestigingen is ver doorgevoerd. Het werk is gegroepeerd naar fase van het productieproces en gelijksoortigheid van het werk. Planning en uitvoering van het werk zijn gescheiden. In schema 3 schetsen we in algemene zin de organisatie van de productievestigingen.

Schema 3 Organisatiestructuur productievestigingen



In een aantal productieorganisaties bestaan, in afwijking van het basisschema, afdelingen voor bijzondere producten. Deze afdelingen verrichten alle directe productietaken. Zo bestaan er in Alphen aan de Rijn een afdeling Sigmulto (muurcoatings) en een afdeling Poedercoatings.

Sigma Coatings heeft in Nederland in 1980 ongeveer 1400 medewerkers in dienst (1200 medewerkers en 200 medewerksters). Vierhonderd medewerkers zijn in de productie werkzaam, waarvan ongeveer 140 een buitenlandse nationaliteit hebben. Het percentage medewerkers dat in een vakbond georganiseerd is, wordt geschat op 30 tot 40%.

Een groot deel van de huidige werknemers heeft de verandering van een zelfstandig bedrijf naar een onderdeel van Sigma Coatings meegemaakt. De werknemers in de produktiesektor, inclusief het middenkader, zijn nog als eenheid bij elkaar gebleven. In de vestigingen is dan ook nog veel van het oude karakter van de afzonderlijke fusiepartners terug te vinden. In Uithoorn is meer sprake van een 'Sigma identiteit'. Het sociaal beleid maakt deel uit van het totale bedrijfsbeleidsplan. Jaarlijks wordt verslag gedaan van de activiteiten. Het zogenaamde sociaal jaarverslag maakt deel uit van het algemene jaarverslag van de organisatie en is openbaar.

Het bedrijf kent een eigen bedrijfs-CAO. De betrokken vakbonden zijn de Industriebond FNV, de Industriebond CNV, de Unie van Beambten, Leidinggevend en Hoger Personeel (Unie BLHP) en de Nederlandse Centrale voor Hoger Personeel (NCHP).

Sigma Coatings heeft een Ondernemingsraad. In de vestigingen bestaan zogenaamde Plaatselijke Commissies die vergelijkbaar zijn met een Ondernemingsraad in de vestiging. Zij zijn ook verzelfstandigd in de zin van de nieuwe Wet op de Ondernemingsraden. De vergaderingen van de Plaatselijke Commissies worden door een lid van de Ondernemingsraad bijgewoond.

De projecten in vogelvlucht

Aanleiding tot de activiteiten bij Sigma Coatings was de bespreking van de Beleidsnota in 1980. Ziekteverzuim was onderwerp van gesprek en van konfliktierende visies tussen de Directie en de Ondernemingsraad over de aanpak hiervan.

De Directie wilde aandacht voor de 'veelverzuimers', als exponent van een op individuen georiënteerde aanpak. De Ondernemingsraad was voorstander van een aanpak via het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid. Na veel overleg tussen de Directie, de Ondernemingsraad en de adviseurs is gekozen voor een aanpak via een verbetering van de kwaliteit van de arbeid (en die van de organisatie). Arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en -verhoudingen en aspecten van het personeelbeleid kwamen in principe voor verbetering in aanmerking.

De overeenstemming over de aanpak bleek toen dermate groot dat zowel de Directie als de Ondernemingsraad opdrachtgever werden.

De activiteiten zijn te onderscheiden in twee deelprojecten:

- 'Werk en Gezondheid' in de produktievestigingen, en
- 'Anders werken in de Nieuwe Fabriek'

Het deelproject Werk en Gezondheid diende in eerste instantie in een drietal (produktie)vestigingen te starten. Nadrukkelijk werd gesteld dat de overige vestigingen in een later stadium ook voor een dergelijk project in aanmerking moesten komen. Om praktische redenen is het aantal beperkt tot drie. Bovendien werd besloten tot het deelnemen aan een ziekteverzuimregistratiesysteem.

Bovendien waren er plannen in de maak voor het bouwen van een nieuwe fabriek. Het ontwerp diende getoetst te worden op de gevolgen voor de kwaliteit van de arbeid, waarna voorstellen voor verbetering in het ontwerp werden aangebracht.

Essentie van de methode in het project *Werk en Gezondheid* was het werken met commissies (Werk en Gezondheid) per vestiging. Deze waren paritair samengesteld, waarbij zowel de Directie als de Ondernemingsraad leden aanzocht. Zij dienden de Ondernemingsraad en de Directie te adviseren over oplossingsrichtingen. Vertrekpunt voor de analyse van de problematiek was de belevingswereld van de medewerkers, inclusief de leidinggevendenden. De 'ervaren problematiek' is door middel van groepsinterviews in kaart gebracht en teruggedrapteerd. Vervolgens is hiervan een rapport voor de gehele vestiging opgesteld, dat als basis gediend heeft voor de te bepalen acties in de vestigingen.

Gedurende twee jaar zijn deze commissies werkzaam geweest. Daarna hebben zij hun taken overgedragen aan het lokale management en de Plaatselijke Commissies. Het projekt *Anders Werken in de Nieuwe Fabriek* is methodisch anders opgezet. Via een tweetal konferenties is gekozen voor een organisatieconcept dat de naam 'produkt-groepgericht werken' meekreeg. Na besluitvorming hierover kreeg een werkgroep opdracht de gevolgen hiervan voor het ontwerp te inventariseren, uit te werken en vorm te geven. De werkgroep bestond uit leden van de Directie, de staf, de Ondernemingsraad en de Plaatselijke Commissie. De werkgroep is ruim anderhalf jaar intensief aan de slag geweest, waarbij feitelijke acties en rapportages in elkaars verlengde lagen. Daar de nieuwe fabriek uiteindelijk nooit gebouwd is, zijn de ideeën later het eerst in de in de produktievestiging Zaandam overgenomen en gerealiseerd.

De resultaten van beide projekten laten zich als volgt samenvatten:

- Kwaliteit van de arbeid en de organisatie is een essentiële beleidslijn van het bedrijf geworden. Naast sociale doelstellingen worden tevens effectiviteits- en efficiencydoelen nagestreefd.
- Organisatie- en werkstructuren worden fundamenteel veranderd. Een fasegewijze produktie wordt een produktgroep- of marktgerichte wijze van produceren, waarbij planning, keuring, preventief onderhoud en de verschillende produktiehandelingen organisatorisch in één afdeling worden ondergebracht. Het betreft dan een deelpakket van de produktie.
- In de produktievestigingen verricht Sigma Coatings zelf onderzoek naar de mogelijkheden van dit nieuwe concept.
- In verband met de nieuwe manier van organiseren worden mensen opgeleid en wordt een nieuwe overlegstructuur geïmplementeerd.
- Veel fysieke arbeidsomstandigheden zijn verbeterd. Het is evident dat deze veranderingen een procesmatig karakter hebben. Waar in de ene vestiging acties worden voorbereid, is in de andere reeds sprake van implementatie. Als zodanig zijn de projekten ook niet af.

De projekten in de tijd gezien

Zonder hier uitgebreid op in te gaan, lijkt het wel zinvol de projektactiviteiten globaal in de tijd te plaatsen. In schema 4 geven we hiervan een indruk.

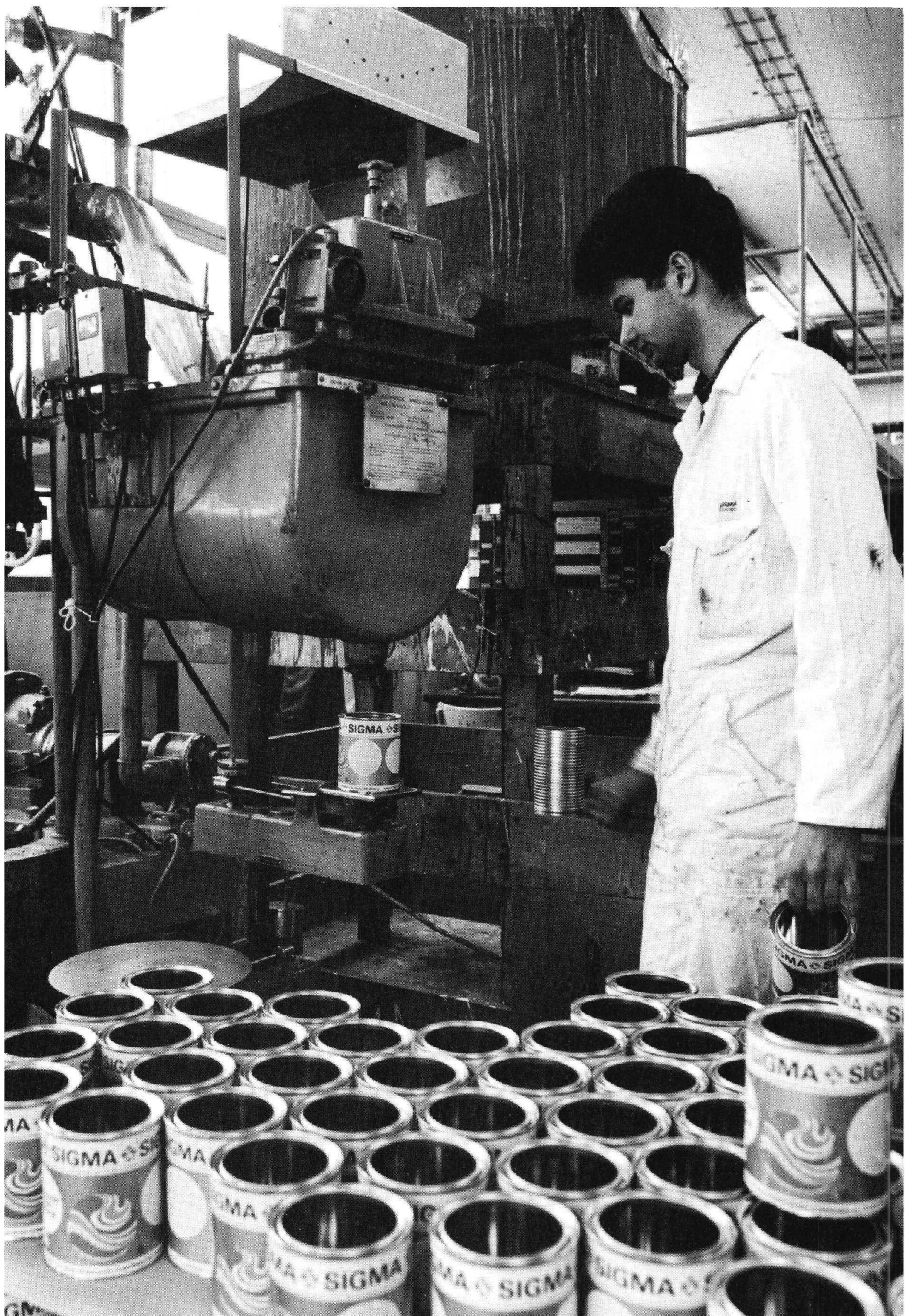
Samengevat worden de projekten als volgt gekenmerkt:

- *Directie en Ondernemingsraad* waren initiatiefnemers en opdrachtgevers. Deze ongebruikelijke situatie speelt uiteraard een zeer wezenlijke rol in het projekt.
 - Er is sprake van een startsituatie waarin de *problematiek* in de produktievestigingen ten aanzien van kwaliteit van werk en organisatie *diffuus* was.
 - In eerste instantie van het projekt zou de aandacht vooral vallen op *drie produktievestigingen* doch onverwacht werd ook het ontwerp van een *nieuw te bouwen fabriek* in het projekt betrokken.
 - In de laatste fase van de kontraktperiode werd de economische situatie zodanig zorgelijk dat *gedwongen ontslagen* (ca. 150) noodzakelijk werden.
- Voorts spelen de volgende uitgangspunten nog een rol:
- Per produktievestiging diende een zogenaamde *kommissie* Werk en Gezondheid als hulpstructuur te worden opgericht. Door hiermede ervaring op te doen, zou kennis kunnen worden verzameld, over de voor- en nadelen van een dergelijke hulpstructuur (= onderzoeksdoel).
 - Sigma Coatings diende zo *onafhankelijk* mogelijk van de adviseurs nieuw beleid gestalte te geven en uit te voeren. Het was een Sigma-projekt en geen CCOZ-projekt.

Schema 4 Tijdschema projektactiviteiten

	Werk en Gezondheid: Zeist Alphen a/d Rijn Amsterdam	Organisatie Nieuwe Fabriek	Bijzonderheden
1980	oriënterende gesprekken		
	contract-afsluiting		
	Introductie	Produktgroepgericht werken:	
1981	Samenstelling commissies	besluitvorming door de Club van 23 Start Werkgroep Organisatie	zoeken naar andere vestigings- plaats voor nieuwe fabriek
	Vooronderzoek en rapportage cultuurschok		opbouwen databestand ziekte- verzuimregistratie
	Opstellen van actieplannen en eerste verbeteringen		nieuwbouw van de baan! Nu: Zaandam
1982	Instemmingsplannen door directie en ondernemingsraad	Start Werkgroep Vertaling resultaten voor Zaandam	Financiële resultaten steeds meer onder druk; onrustsignalen ook bij medewerk(st)ers
	Actie en resultaten	Eindrapportage en evaluatie Nieuwe Fabriek	Extern organisatie-onderzoek start
			aankondiging ontslagen; pers- bericht
1983	Commissies: taak overdracht, evaluatie en opheffing		periode van onzekerheid over eigen baan
	EINDE CONTRACT		
	Project Anders Werken met interne projectbegeleiders		
	- trainingsprogramma middenkader		- veel medewerkers moeten het bedrijf verlaten
	- Zaandam loopt voorop in realisatie 'Anders Werken'		- in topleiding van productie- sector mutaties
			- Zaandam loopt voorop in reali- satie 'Anders Werken'
1984	- nieuwe start 'Anders Werken' in Alphen en Zeist - aanzetten in andere vestigingen		- Amsterdam gesloten: ca. 30 mensen naar Zaandam
	Evaluatie-onderzoek Project Werk en Gezondheid		- In Zaandam start pilot-onder- zoek 'kosten-baten analyse'

- De verschillende belangengroepen dienden in een zoveel mogelijk gelijkwaardige positie (binnen de gegeven maatschappelijke verhoudingen) betrokken te worden bij de probleemoplossing en het ontwikkelen van beleid. Met name de *uitvoerende medewerkers* zouden daarbij niet mogen worden vergeten.
 - Er diende gestreefd te worden naar maximale *openheid* van rapportering omtrent de resultaten en voortgang van activiteiten.
- Na deze eerste globale kennismaking met de projecten worden deze hierna meer 'en detail' besproken.



2 DE PRAKTIJK: OP WEG NAAR 'ANDERS WERKEN'

In dit hoofdstuk beschrijven we de verschillende projecten uitgebreider. Allereerst gaan we in op de algemene oriëntatiefase die heeft geleid tot een kontrakt tussen de opdrachtgevers en de Stichting CCOZ. Daarna beschrijven we de projecten Werk en Gezondheid in de produktievestigingen en het projekt Nieuwe Fabriek dat uiteindelijk vorm krijgt in de produktielokatie Zaandam. Naast een beschrijving van het proces en de resultaten geven we als adviseurs per fase of onderdeel daarvan een beschouwing over het veranderingproces, de gevolgde methode en/of interventies.

2.1 Oriëntatiefase en kontraktafsluiting

In de tweede helft van de jaren zeventig was de aandacht bij Sigma Coatings sterk gericht op organisatorische samensmelting, sanering en overleving nadat zij door een fusie van drie bedrijven tot stand was gekomen. Door de daarvoor benodigde energie had men nauwelijks aandacht kunnen geven aan de situatie van de uitvoerende medewerkers en de leiding in de produktiesector. Eind zeventiger jaren werd deze sector gekonfronteerd met wervingsproblemen voor de weinig scholing vragende produktiefuncties. Ook het toenemend ziekteverzuim en verloop werden langzamerhand als probleem ervaren.

In een beleidsnota van de Direktie werd als hoofdpunt van beleid gepresenteerd dat het werken bij Sigma Coatings 'een interessante propositie voor huidig en toekomstig personeel zou moeten zijn'. Ontplooiingskansen, een goed en gezond werkklimaat en een verbeterde werkomgeving zouden aandacht moeten krijgen. Met betrekking tot het ziekteverzuim in de produktiesector werd gekozen voor een individuele benadering. Gesproken werd over de zogenaamde 'hardnekkige aandachtformule' zonder dat daaraan in de nota verdere invulling werd gegeven. De Ondernemingsraad onderschreef in het algemeen het belang van de in de nota genoemde aandachtspunten voor het sociaal beleid. Er bestond echter kritiek op de aanpak van het ziekteverzuim via de 'hardnekkige aandachtformule'. Immers, uitgangspunt daarbij was dat de oorzaak van de problemen bij het individu gezocht werden en dat onvoldoende rekening werd gehouden met oorzaken in het werk.

Vervolgens heeft Sigma Coatings contact gezocht met de Stichting CCOZ om de ontstane situatie tot een oplossing te brengen. Met de Direktie, de bedrijfsleiding en ondernemingsraadsleden werden door de adviseurs gesprekken gevoerd die tot diepgaande discussies over de aanpak aanleiding gaven.

Diepgaande discussies bij de start

Konflikterende visies tussen Direktie en Ondernemingsraad op ziekteverzuim hebben in deze fase tot diepgaande discussies aanleiding gegeven.

De verbreding van het ziekteverzuim naar kwaliteit van de arbeid, ofwel van individuaar naar organisatiegerichte maatregelen is een moeilijke stap. Deze stap betekent veelal dat het denkmodel van de betrokkenen veranderd moet worden. Deze denkmodellen zijn verankerd in opvattingen, normen en waarden van mensen ten aanzien van arbeid in organisaties. Het verleggen van de nadruk op oorzaken bij het individu naar oorzaken bij (het beleid van) de organisatie betekent dan ook dat met de nodige zelfkritiek naar de eigen organisatie moet worden gekeken. Deze gesprekken hebben bij ons de indruk achtergelaten dat de Direktie en de Ondernemingsraad relatief gemakkelijk 'de stap van individu naar organisatie' maakten. Anders lag dit bij de bedrijfsleiders en assistenten. Zij hadden twijfels over deze denkwijze en hun opinies

over de oorzaken van ziekteverzuim zijn dan ook vermoedelijk in deze fase niet wezenlijk veranderd. Ook de afspraken over openbaarheid van rapportages riepen bij hen twijfels op. Op zichzelf is dit niet verwonderlijk, daar dit haaks stond op de gewoonten in de produktievestigingen. Van werkelijke beïnvloeding van de besluitvorming door de bedrijfsleiders over al of niet doorgaan met het project en de keuze van de vestigingen is geen sprake geweest. We hebben de indruk dat in deze fase de Directie sterker georiënteerd was op overeenstemming met de Ondernemingsraad, dan op die met het lagere management.

Na aanvaarding van 'de principes van de kwaliteit van de arbeid' werd door de Directie en de Ondernemingsraad een relatie gelegd met de plannen voor een nieuw te bouwen fabriek. Immers, waar zijn verbeteringen beter in te passen dan in een ontwerp van een nieuw organisatieonderdeel? Dit heeft er mede toe geleid dat 'Anders Werken in de Nieuwe Fabriek' een apart project is geworden. Uiteindelijk zijn de uitgangspunten en werkwijze eind 1980 vastgelegd in een kontrakt tussen Sigma Coatings en de Stichting CCOZ.

Zeer bijzonder is daarbij dat zowel de Directie als de Ondernemingsraad opdrachtgever waren. Beiden hadden het recht – zij het na intensief overleg – het project en de relatie met de adviseurs te stoppen. Zoals zal blijken is deze 'dubbele opdrachtgever' zeer bepalend geweest voor de vormgeving, de wijze van werken en de continuïteit van de projecten.

De Ondernemingsraad van Sigma Coatings stelde zich, in afwijking van de gangbare, toetsende en beoordelende rol, mede verantwoordelijk voor het project. Het zal duidelijk zijn dat dit alleen mogelijk was door een goede relatie tussen de Ondernemingsraad en de Directie en het grote belang dat de Ondernemingsraad aan het project hechtte. Hierbij gold de voorwaarde van de FNV-fractie in de Ondernemingsraad, dat de bedrijfsledengroep akkoord zou gaan. Na bespreking van de projectplannen is dit ook gebeurd en is de coalitie een feit geworden. Beide partijen hechtten grote waarde aan het werken aan de doelstellingen van de projecten. Bovendien zagen zij voor de projecten mogelijkheden om zowel sociale als bedrijfseconomische verbeteringen te realiseren, hoewel de gelegde accenten uiteraard wel verschilden. Voor de Directie waren bedrijfseconomische opbrengsten een voorwaarde, voor de Ondernemingsraad niet. De coalitie werd zichtbaar in de maandelijkse bijeenkomsten van de directeur Sociale Zaken en Organisatie, het bestuur van de Ondernemingsraad en de adviseurs.

Dubbele opdrachtgever: een coalitie

Geleerd is dat voor de instandhouding van de coalitie bijzondere aandacht moet worden gegeven aan de rapporteringslijnen en het voorkomen van eenzijdige belangenbehartiging; beide partijen moeten als het ware kunnen scoren.

Opmerkelijk was dat de onderhandelingen op centraal nivo tussen Directie en Ondernemingsraad zich hebben toegespitst op de besluitvorming over de samenstelling en het voorzitterschap van de commissies Werk en Gezondheid en de werkgroep Anders Werken in de Nieuwe Fabriek. Toen het later om concrete problemen en voorstellen ging, hebben de onderhandelingen zich vooral binnen de commissies en de werkgroep afgespeeld. Op centraal nivo vervulden de Directie en de Ondernemingsraad veel meer een legitimerings- en fiatteringsfunctie. Volgens het kontrakt hadden zij beiden het recht om het project tussentijds te stoppen. Beide partijen wensten dus een aantal vrijheidsgraden te houden voor een nog onbekend traject. Interessant is te constateren dat deze afspraak iets paradoxaals in zich heeft. Het werkt in de praktijk

namelijk andersom: de druk om gezamenlijk door te gaan wordt juist versterkt. Immers, de mogelijkheid om het project te beëindigen verhoogt de drempel om de coalitie eenzijdig te verbreken. Voor stopzetting van activiteiten moet men met zeer zwaarwegende argumenten komen, die ook door de andere partij worden geaccepteerd. Gebeurt dat niet dan is er sprake van gezichtsverlies en fundamentele verstoring van de relatie.

2.2 De projecten *Werk en Gezondheid*

Introductie

De eerste vraag die aan de orde kwam, betrof de wijze van *introductie* van het project in de organisatie en of deze introductie alleen de drie betrokken vestigingen of de gehele Sigma-organisatie diende te omvatten.

De introductie heeft op vier manieren plaatsgevonden, namelijk door:

- een brief aan alle medewerkers van Sigma Coatings, waarin het project werd aangekondigd;
- een geïllustreerde folder waarin werkwijze en uitgangspunten nader uiteengezet werden;
- voorlichtingsbijeenkomsten aan de chefs en het personeel in de vestigingen die in eerste instantie zouden deelnemen;
- een artikel in het personeelsblad.

De introductiefase duurde ruim drie maanden. Dit was het gevolg van diepgaande discussies die voorafgingen aan het samenstellen van de folder. Intensief overleg tussen de Directie, de Ondernemingsraad en de adviseurs was noodzakelijk om de algemene uitgangspunten voor de situatie bij Sigma Coatings gestalte te geven. Dit heeft geleid tot volledige overeenstemming qua verwachtingen over het project in deze beperkte maar belangrijke groep in het bedrijf. Gedurende de introductiefase was er een afwachtende houding in de vestigingen. Er bestond veel scepsis of voorstellen voor verandering wel daadwerkelijk zouden worden uitgevoerd. Ervaringen uit het verleden waren hier debet aan.

Het opstellen van een folder vraagt veel aandacht

Zowel de Directie als de Ondernemingsraad onderkenden het belang van een goede introductie van het project in het bedrijf. Eén van de gekozen media was het maken van een voor iedereen aantrekkelijke en begrijpelijke folder. Dit leidde tot een noodzakelijke precisering van uitgangspunten, doelstellingen en aanpak. Eerdere discussies werden in zekere zin herhaald. Dit gebeurde in een wat kleinere kring: vertegenwoordigers vanuit de Directie en de Ondernemingsraad met ondersteuning van de adviseurs. Dit heeft veel meer tijd gekost dan was voorzien. Reeds in de introductiefase werd de planning dan ook met twee maanden overschreden.

Achteraf gezien hebben we verzuimd de tekst goed met de bedrijfsleiders door te spreken. Dit was namelijk een voor het project belangrijke groep die in een eerder stadium nogal skeptisch was. Onder de tijdsdruk was bij de Directie en de Ondernemingsraad blijkbaar een houding ontstaan in de geest van 'de bedrijfsleiders moeten het nu maar gaan uitvoeren'. De bedrijfsleiders waren echter alleen betrokken geweest in de oriëntatie- en kontraktfase en zagen na zoveel maanden gelijktijdig met alle medewerkers van Sigma Coatings de folder. Een weliswaar uitstekend verzorgde folder met fotomateriaal, doch een folder waarmee ze emotioneel gezien geen binding hadden. De acceptatie van het project bleek dan ook niet groot te zijn. De folder is door

de uitvoerende medewerkers niet of nauwelijks gelezen. (De foto's hadden ze wel gezien.) Deze ervaring heeft geleerd dat schriftelijke voorlichting voor hen, die niet gewend zijn om dit soort geschriften te lezen, nauwelijks werkt. Verder had de folder moeten worden verzonden na de mondelinge voorlichtingsbijeenkomst en niet ervoor.

Reeds in deze fase wordt de methode van aanpak al in hoofdlijnen bepaald. Samengevat zijn belangrijke elementen voor de wijze van aanpak als volgt weer te geven:

Elementen	vooral geïnitieerd door:	
	<i>Sigma Coatings</i>	<i>CCOZ (Basisplan)</i>
* Ondernemingsraad is mede-opdrachtgever		X
* commissies als hulpstructuur		X
* paritair samengestelde commissies met voorzitterschap vanuit de Ondernemingsraad		X
* start met probleeminventarisatie		X
* CCOZ doet probleeminventarisatie	X	
* openheid van de rapportages		X
* inschakelen direkt betrokkenen		X
* zelfwerkzaamheid Sigma Coatings		X

Oprichting commissies Werk en Gezondheid

De nadruk die de opdrachtgevers en de adviseurs hebben gelegd op zelfwerkzaamheid heeft onder andere vorm gekregen in de oprichting van een commissie Werk en Gezondheid in de drie vestigingen.

Onderzoeksoptiek versus situatie bij Sigma Coatings

De Stichting CCOZ was op het moment van de start van het project veeleer onderzoeks- dan adviesgericht. Het feit dat de Stichting CCOZ een instrument als de commissies in de praktijk wilde toetsen en daar een klant bij zocht, getuigt hiervan. Vanuit een adviesoriëntatie kan zoiets niet. Immers, eerst dient een situatie verkend te worden en daarna kan pas gezien worden of er een hulpstructuur nodig is en in welke vorm. In het Basisplan zijn echter al enkele belangrijke elementen van de aanpak vastgelegd, daar de onderzoeksdoelen vooraf zo scherp mogelijk gedefinieerd moeten zijn. Dit gebeurt zonder kennis van de praktijksituatie.

Onderzoek en advisering staan in deze zin op gespannen voet met elkaar.

Niettegenstaande bleek de onderzoeksdoelstelling vanuit het oorspronkelijke plan goed aan te sluiten op de situatie bij Sigma Coatings. De Directie en de Ondernemingsraad hadden allereerst behoefte aan onderzoek, aan een overzicht van de problematiek. Zij hadden daar ook belang bij om van daaruit het verdere verloop van het project te kunnen volgen en te controleren.

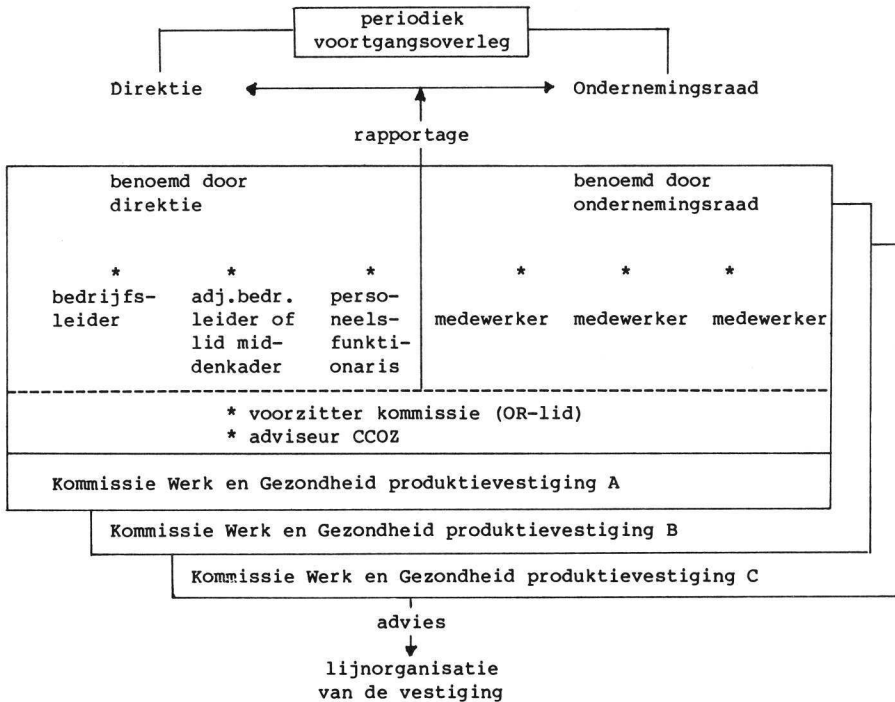
De samenstelling en het voorzitterschap van de commissie zijn onderdeel van het overleg tussen de Directie en de Ondernemingsraad geweest. Drie varianten stonden ter discussie:

- een commissie bestaande uit vertegenwoordigers van de werkgever;
- een commissie bestaande uit vertegenwoordigers van de werknemers;
- een paritair samengestelde commissie.

Daar er sprake was van twee opdrachtgevers, Directie en Ondernemingsraad, had de laatste variant de voorkeur van de adviseurs. Na interne discussie hebben de opdrachtgevers gekozen voor één paritair samengestelde commissie per produktievestiging, bestaande uit:

- drie personen aan te wijzen door de Directie (waaronder in ieder geval de bedrijfsleider en de betreffende sektorpersoneelsfunctionaris);
 - drie personen aan te wijzen door de Ondernemingsraad.
- (Zie schema 5).

Schema 5 Kommissiestructuur



Het voorzitterschap bleek een heet hangijzer te worden. De Ondernemingsraad wilde namelijk alleen akkoord gaan indien de voorzitter een lid van de Ondernemingsraad zou zijn. Mocht dit niet het geval zijn dan zou de Ondernemingsraad niet langer haar medewerking aan het project verlenen. Na langdurig overleg is de Directie met deze eis van de Ondernemingsraad akkoord gegaan.

In een later stadium werd door de Ondernemingsraad beslist dat de voorzitter van de Ondernemingsraad als voorzitter zou fungeren van de drie commissies. Door de Ondernemingsraad werd de voorzitter vooral gezien als scheidsrechter en niet als belangenbehartiger. Elke commissie bestond uiteindelijk uit zeven personen, waaraan een vaste adviseur van de Stichting CCOZ werd toegevoegd.

De commissies dienden te adviseren over de door hen noodzakelijk geachte verbeteringen op het gebied van de kwaliteit van de arbeid en de wijze waarop de veranderingen konden worden ingevoerd. Hiertoe dienden zij de problemen te inventariseren, respectievelijk daartoe opdracht te geven. De planning, de voortgangsbewaking, het tussentijds evalueren van de bereikte resultaten en het verzorgen van voorlichting aan de diverse betrokken groeperingen in de vestiging behoorden tevens tot het takenpakket. De uitvoering van de voorstellen diende door de lijnorganisatie te

geschieden. Periodiek rapporteerden de commissies Werk en Gezondheid aan de Directie en de Ondernemingsraad.

De commissies hebben de adviseurs de opdracht gegeven de problematiek in de vestigingen te inventariseren. Zij stelden zich op het standpunt dat ten eerste iedereen in de vestigingen de kans diende te krijgen aan de inventarisatie deel te nemen, en ten tweede dat uitvoerenden en leiding apart dienden te worden geïnterviewd. Zij wensten met nadruk, in tegenstelling tot het oorspronkelijke plan, dat iedereen in de vestiging 'zijn zegje kon doen'. Gezien de naar voren gebrachte overwegingen hebben we daarin toegestemd, doch hebben ons op dat moment onvoldoende gerealiseerd dat van het oorspronkelijk bedoelde, beperkte vooronderzoek dan eigenlijk geen sprake meer kon zijn. Voorts achtten de commissies het zinvol hun taken nader te definiëren, nadat zij kennis genomen hadden van de resultaten van de probleeminventarisatie.

Niet de commissies maar de adviseurs deden het eerste onderzoek

Volgens het oorspronkelijke plan (hetgeen onderdeel van het kontrakt met Sigma Coatings was) start een commissie (respektievelijk laat starten) met een inventarisatie van de achtergronden van de problematiek op het gebied van mens-werk-gezondheid. In de oriëntatiefase bij Sigma Coatings is beslist dat met een dergelijke probleeminventarisatie in drie vestigingen zou worden begonnen. De adviseurs zouden die uitvoeren omdat de situatie in de vestigingen tot dan toe intern moeilijk helder was te krijgen. Vervolgens zou Sigma Coatings in het kader van de zelfwerkzaamheid de leiding over moeten nemen.

Deze keuze heeft tot gevolg gehad dat de commissies na besluitvorming over de organisatie van het onderzoek in de vestigingen tot een afwachtende houding werden gedwongen. Zij moesten de rapportering door de adviseurs afwachten voordat zij met hun eigenlijke taak konden beginnen. Procesmatig gezien is dit geen fraai ritme. Bovendien is de rolverandering van de adviseurs, namelijk eerst sterk de leiding nemend en later begeleidend, voor hen moeilijk te volgen.

De probleeminventarisatie

Welnu, de aanloop was binnen Sigma Coatings zorgvuldig afgerond, de wil om zaken konkreet ter hand te nemen was bij de opdrachtgevers aanwezig, de commissies waren ingesteld en voorgelicht en er was een uitgebreide introductie van het projekt in het bedrijf gehouden. Als echte start van het projekt Werk en Gezondheid in de drie vestigingen werden bij Sigma Coatings toch wel de vooronderzoeken gezien. De diverse nivo's in de organisatie waren zeer benieuwd wat dat zou gaan opleveren. Er bestond intern geen duidelijk beeld welke problematiek in de vestigingen speelde. Dát er problemen waren was wèl duidelijk, ook bij de Directie, doch de problematiek was nooit systematisch onderzocht en in kaart gebracht.

De gevolgde methode bestond uit het verzamelen van meer feitelijke gegevens over de organisatie, zoals historie, omvang, soort produkten, produktieproces, e.d. Deze gegevens werden verkregen door dokumenten te raadplegen en door middel van interviews met de bedrijfsleiding, sektorpersoneelsfunktionaris en twee leden van de Plaatselijke Commissie. De resultaten zijn in de vooronderzoeksrapporten weergegeven. Voor het inventariseren van de problematiek rond de kwaliteit van de arbeid is gekozen voor het houden van groepsinterviews per afdeling. De chefs en de bedrijfsleiding zijn apart geïnterviewd. In het algemeen verliepen de groepsinterviews volgens eenzelfde stramien. Op basis van een *open vraagstelling* werden reacties geïnventariseerd en besproken. De problematiek waar binnen de groep overeenstemming over bestond, werd ter plekke visueel zichtbaar samengevat door de interviewer en door de aanwezigen getoetst. Later zijn hierover gespreksverslagen gemaakt en

voor goedkeuring en/of commentaar aan de informanten toegezonden. Alle groepeerings zouden op deze manier in staat moeten zijn de inhoud van het rapport, dat volgens het kontrakt openbaar zou zijn, te controleren.

Wie betrek je bij de probleeminventarisatie?

Onder de naam van bedrijfsdoorlichting, diagnose, management-audit, e.d. zijn de laatste jaren vele soorten instrumenten in de vorm van checklists en modellen ontwikkeld. Wat opvalt is dat de veranderkundige invalshoek van de gekozen methode daarbij nagenoeg ontbreekt. Het verzamelen van informatie bij medewerkers is geen neutrale bezigheid. Immers, mensen worden aan het denken gezet en verwachtingen worden gewekt. De wijze waarop en bij wie het onderzoek wordt gedaan dient dan ook samen te hangen met de te kiezen vervolgaanpak. In de praktijk wordt bij een doorlichting van de organisatie de keuze van informanten veelal beperkt tot een klein aantal leidinggevende functionarissen. In dergelijke situaties zal de informatie over de kwaliteit van de arbeid zoals die bij de uitvoerende medewerkers wordt beleefd niet naar voren komen.¹¹ Het beeld is dan niet compleet en van een goede voorlichting van de arbeidsorganisatie is dan ook geen sprake. Uit de effecten van het (voor)onderzoek hebben wij geleerd dat de keuze van het aantal informanten essentieel is. Het gaat daarbij om het zorgvuldig en bewust kiezen tussen:

- veel mensen betrekken bij het onderzoek, waardoor een goed beeld verkregen wordt en veel energie en betrokkenheid in deze fase wordt gemobiliseerd;
- een beperkt aantal mensen informatie vragen met de kans op een kwalitatief mindere diagnosestelling en minder betrokkenheid op dat moment.

Bij Sigma Coatings is gekozen voor de eerste mogelijkheid gezien de uitdrukkelijke wens van de door de Ondernemingsraad benoemde leden van de commissie: de uitvoerende medewerkers moesten zich kunnen uitspreken, want aan hen werd nooit iets gevraagd. Achteraf gezien zijn we te snel met deze uitdrukkelijke wens meegegaan. We hebben op dat moment namelijk onvoldoende overzien en dus ook niet ter discussie gesteld, dat dit zou leiden tot een veel zwaarder onderzoek en een navenant verwachtingspatroon. Er waren geen garanties om snel en adequaat op verwachtingen te reageren, ondanks het feit dat zowel tijdens de gesprekken als bij de rapportering de verwachtingen ten aanzien van de te ondernemen actie uitdrukkelijk getemperd zijn. Een onderzoek bij alle (of een groot aantal) medewerkers is alleen te verkiezen indien de uitkomsten snel daarna in éénduidige actieplannen kunnen worden omgezet. De vraagstelling aan de medewerkers moet dan ook veel meer op actie en toekomstig handelen gericht zijn dan op een uitputtende diagnose. In diffuse probleemsituaties is een vooronderzoek met een beperkt aantal personen, zoals we aanvankelijk bij Sigma Coatings hadden gepland, wenselijk.

De uitkomsten van het vooronderzoek werden per vestiging in een rapport gepubliceerd. De resultaten van de groepsgesprekken werden gebundeld naar de vier aandachtsvelden: arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en -organisatie, arbeidsverhoudingen en personeelsbeleid. Alhoewel elke vestiging eigen karakteristieke problemen had, laten de resultaten zich goed samenvatten.

Op het gebied van arbeidsomstandigheden werden klachten over dampen, tocht en lawaai gesignaleerd. Voorts werd regelmatig ruimtegebrek genoemd. Daar verf maken in deze fabrieken veel verplaatsing met zich meebrengt, werd ook het tillen en storten van grondstoffen en het verplaatsen van eindproducten als fysiek belastend ervaren.

In de interviews werden veel coördinatieproblemen tussen de produktieafdelingen, het

bedrijfsbureau en het keuringslaboratorium genoemd. Dit was een dagelijkse zorg. In Zeist betrof dat bovendien nog de verkooporganisatie en het verkoop ondersteunende laboratorium. De organisatie bracht voorts een vergaande specialisatie in het uitvoerende werk met zich mee. Klachten over monotonie en gevoelens van afhankelijkheid van andere afdelingen werden dan ook gekonstateerd. De arbeidsverhoudingen werden als niet kollegiaal bestempeld en over het werk werd geen overleg gepleegd. Dit werd gekarakteriseerd als een 'éénrichtingsverkeer' tussen de bedrijfsleiders en de chefs en tussen de chefs en de uitvoerende medewerkers.

De problematiek van de buitenlandse werknemers was indringender dan we vooraf hadden verondersteld. Het betrof niet alleen de buitenlanders, maar ook de Nederlanders, daar er samengewerkt moest worden. Naast cultuurverschillen heeft het taalprobleem vergaande gevolgen voor de onderlinge werkverhoudingen. De mogelijkheid van intermenselijke communicatie is immers het fundament voor het onderhouden van sociale relaties. Waar communicatie ontbreekt, is de basis gelegd voor vooroordelen en misverstanden, die tot conflicten kunnen uitgroeien, vooral ook omdat de culturele achtergronden verschillen.

Zo troffen we een afdeling aan van zes personen waarvan de helft buitenlanders. De (Nederlandse) chef had de buitenlanders verboden om in de pauzetijden onderling Turks te spreken. ('t Zou wel eens over hem kunnen gaan als er gepraat en gelachen werd!') Andersoortige problemen in de werksituatie kwamen bij voorbeeld voort uit:

- het onvoldoende begrijpen van de arbeidsvoorwaarden met de rechten en plichten.¹²
- andersoortige rolpatronen bij de contacten met hiërarchisch meerderen en bij het ontvangen van kritiek;
- het niet zeggen als ze iets niet begrijpen.

Een en ander veroorzaakte nogal wat onzekerheid. Ook de reacties bij ziekte vormden een bron van onzekerheid. Ziekte wordt door hen anders beschouwd en beleefd.¹³

Na de probleeminventarisatiefase kwam de vraag naar voren wat het beleid zou moeten zijn ten aanzien van de buitenlanders, gezien het feit dat een groot deel reeds jaren bij Sigma Coatings werkzaam was. Er is gekozen voor de lijn dat buitenlanders toekomstperspectief en mogelijke promotiekansen zouden behouden, indien zij ten minste over taal- en rekenkundige vaardigheden beschikken. Daarom is voor hen een taalkursus gestart.

Een vermeldenswaardig punt volgens verschillende leidinggevendenden betreft de 'lichamelijke motoriek' van Turkse en Marokkaanse werknemers. Bij de afvullijnen, waarvan de snelheid door de werkers zelf werd ingesteld, kwamen verschillen naar voren. De buitenlanders wensten een langzamer tempo, maar konden langer doorgaan; de Nederlanders wilden er met een hoog tempo weer eens lekker tegenaan gaan, maar 'verlummelden' dan weer de gewonnen tijd. Volgens de chef bleek de produktiviteit van de onderscheiden groepen per saldo niet te verschillen. Daar waar de buitenlanders en de Nederlanders aan de lopende band moeten samenwerken, was het verschil in tempo echter een bron van stress en onderlinge irritatie.

Het centraal gevoerde beleid leidde tot een beperkte mate van zelfstandigheid bij het nemen van beslissingen in een vestiging. Dit betekende dat met veel centrale afdelingen overleg moest worden gevoerd. Dit betrof niet alleen personele zaken (zoals aanstelling, ontslag, werktijden, functie-indeling en promotie), maar ook de samenstelling van het produktenpakket, levertijden, inkoop, grondstoffen, kwaliteitsnormen, verpakkingen, technische vernieuwingen en administratieve informatie. De bedrijfsleiding had daarom niet alleen een intern coördinerende rol, maar ook een

rol ten aanzien van de afstemming met de centrale stafafdelingen in Uithoorn en instanties buiten Sigma Coatings.

Dit betekende lange communicatielijnen, waardoor informatie lang onderweg was en besluiten veel overleg en dus tijd vergden.

De uitvoerenden ervoeren hun beloning als onrechtvaardig, terwijl het perspectief op promotie ontbrak. Informatie over bij voorbeeld het functie-klassifikatiesysteem, vakantie-regelingen en salarisstroken, was moeilijk te krijgen. Maar ook in meer algemene zin moest rekening worden gehouden met beslissingen vanuit het hoofdkantoor in Uithoorn. Het belang van de gehele organisatie kon bij dergelijke beslissingen soms dat van de vestiging overstijgen. In dergelijke situaties ontstonden spanningsvelden die soms tot op het uitvoerend niveau in een vestiging doorwerkten (onbegrip, wantrouwen).

Tijdens het onderzoek werd soms door de medewerkers onvrede geuit over de werksfeer, de werkverhoudingen en de stijl van leidinggeven. Soms werd daarbij sterk verwezen naar het functioneren van de (bedrijfs)leiding. We hebben de rapportering daarvan als moeilijk ervaren omdat:

- enerzijds de mening van de medewerkers voor hen herkenbaar moest worden opgenomen;
- de rapportering niet als veroordelend moest worden opgevat, maar een begin voor nadere discussie zou zijn.

We hebben in de rapporten onderscheid gemaakt tussen de meningen van Sigamedewerkers en onze samenvattingen daarvan.

De wijze van rapportering heeft de gemoederen danig in beweging gebracht, waardoor de voortgang van het project zeer is vertraagd.

Reakties op de probleeminventarisatie: een kulturele schok

Nu we een samenvatting hebben gegeven van de vooronderzoeksrapporten en een indicatie van de problematiek, willen we stilstaan bij de reacties op de vooronderzoeksrapporten. Het is goed te bedenken dat de vele tientallen problemen in de rapporten vrijwel letterlijk zijn overgenomen uit de interviewverslagen.

De reacties op de inhoud van de rapporten waren zeer verschillend. Voor de uitvoerende medewerkers was de inhoud goed herkenbaar. Het middenkader reageerde minder eenduidig. De bedrijfsleiders reageerden verbolgen omdat de wijze van rapportering naar hun mening veel te ver was gegaan, met name waar het betrof de werksfeer, het overleg en de stijl van leidinggeven. Zij voelden zich onrechtvaardig behandeld doordat ze in het rapport niet konden reageren op de door de medewerkers gesignaleerde knelpunten. Zij hebben het rapport als een beoordeling van henzelf opgevat, ook al was het niet zo bedoeld. Het rapport diende immers slechts als uitgangspunt voor verdere interne gedachtenwisseling. De bedrijfsleiders hebben als reactie op het rapport een gesprek met de Directie aangevraagd. Door de Directie is benadrukt dat er van een beoordeling geen sprake is, maar dat het er nu om gaat problemen op te lossen.

Wie definieert het probleem?

In de startfase van het project bestond binnen de organisatie veel onhelderheid over de problematiek in de productievestigingen. Iedereen had daar zo zijn eigen beeld over. Beelden overigens, die niet of nauwelijks waren getoetst en berustten op toevallige informatie en de talrijke informaticircuits, die iedere organisatie rijk is.

Dat ervaren problemen voor de uitvoerenden heel anders zijn dan door de leiding wordt gedacht, is zeker ook uit het onderzoek bij Sigma Coatings gebleken. Zoals bij veel grotere organisaties het geval is, hebben de hogere leidinggevendenden weinig inzicht in

wat er bij de uitvoerenden leeft. Het verhelderen daarvan kan een schok in de organisatie opleveren.

Het pleit voor de Directie en de Ondernemingsraad dat zij een heldere konfrontatie wensten. Toen die konfrontatie kwam, bleek het toch een emotionele zaak, vooral voor de bedrijfsleiders. Zij hadden een beeld van de werkelijkheid in hun vestiging en bemerkten dat het beeld er volgens anderen heel anders uitzag. Ook de zwaarte van een probleem was een bron van discussie. Wat in de ogen van de leiding een ondergeschikt detail leek, kon voor een uitvoerende medewerker die dat probleem dagelijks ervaarde, zeer wezenlijk zijn. Om duidelijk te krijgen dat probleemdefinities gekoppeld zijn aan mensen bleek een moeilijk leerproces. In feite gaat het in deze fase om de vraag wie de problematiek mag definiëren en op welke manier.

Gedurende enkele maanden werd er op verschillende niveaus in de organisatie over de door de uitvoerende medewerkers gedefinieerde problematiek, via de formele en informele organisatie, gediscussieerd. In feite is terugkerend de vraag aan de orde wie het bij het juiste eind heeft: de leiding of de medewerkers. Ontkenningen van ervaren problemen, het betwisten van de juistheid of zwaarte van de problematiek waren aan de orde. Onder de oppervlakte leefde de vraag *wie eigenlijk gerechtigd is tot probleemdefiniering* in de organisatie. Een deel in de organisatie vond de definiering van problemen door de uitvoerenden niet passen.

In de Ondernemingsraad waren de meningen over de gekozen rapportagevorm verdeeld. De openhartigheid in de rapporten ging voor een aantal leden (te) ver. Aan het eind van twee vergaderingen besloot de Ondernemingsraad tenslotte unaniem het project voort te zetten. Een deel van de Ondernemingsraad, het middenkader en de bedrijfsleiders achtten de uitkomsten te eenzijdig. De nadruk in de rapporten zou teveel op problemen en negatieve zaken zijn gevallen. Door de diverse groeperingen werd anderzijds wel erkend dat in de rapporten de kernproblemen werden aangesneden.

Door de Directie zijn de rapporten 'zorgvuldig bestudeerd en bediscussieerd'. Zij zag met interesse de aanbevelingen van de commissies tegemoet.

Probleeminventarisatie: beoogd doel en werkelijke effecten

Ons uitgangspunt is dat problemen persoons- of groepsgebonden zijn. Het verschil tussen een gewenste en een werkelijke situatie (= probleem) wordt namelijk door mensen met een eigen 'bril' zeer verschillend waargenomen en beleefd. Van een objectieve problematiek van kwaliteit van de arbeid kan dan ook geen sprake zijn, het gaat er dus om hoe de uitvoerende die kwaliteit zelf ervaart. Vanuit wetenschappelijk oogpunt wordt al lange tijd getracht relaties te leggen tussen enerzijds de kenmerken van het werk en anderzijds de motivatie, de satisfactie e.d.. Het zal duidelijk zijn dat de meetproblematiek daarbij dan ook een moeilijke zaak is.¹⁴

Wij zijn er van overtuigd dat bij een rapport waarin de kritiek op de leiding zou zijn afgezwakt, de met veel moeite opgebouwde geloofwaardigheid van het project bij het uitvoerende personeel verloren zou zijn gegaan. De door ons gehanteerde methode bleek echter haaks te staan op de bestaande cultuur en machtsverhoudingen. Achteraf bezien hebben we een inschattingfout gemaakt ten aanzien van wat de organisatie op dat moment aankon (in het bijzonder voor het niveau onder de Directie).

De methode bleek weliswaar in de organisatie veel aandacht en energie te mobiliseren maar tevens bij enkele voor het project belangrijke leidinggevende functionarissen weerstand op te roepen. De beoogde toetsingen en gedachtenwisselingen over de

inhoud van het rapport hebben vertraagd en in enkele gevallen slechts ten dele plaatsgevonden.

De methode bleek achteraf riskant te zijn geweest. Gesteld kan worden dat de voortgang van het projekt aan een zijden draad heeft gehangen. De emoties waren voor bepaalde functionarissen die voor het projekt een belangrijke rol speelden, hoog opgelopen. In zekere zin was de rapporteringswijze en gekozen aanpak een kulturele schok. Het bij de naam noemen van problemen en dat schriftelijk openbaar maken als aanzet voor een toetsing en gedachtenwisseling bleek veel moeilijker te zijn dan vooraf was verondersteld. Immers, vooraf was men geïnformeerd door een vergelijkbaar anoniem rapport van een andere organisatie.

De verankering van het projekt zowel bij de Directie als bij de Ondernemingsraad en hun wil om nieuwe wegen in te slaan hebben het projekt in deze fase gered.

De vraag doet zich voor welke zaken we anders hadden willen aanpakken, in de wetenschap dat één algemene ideaaltypische aanpak niet bestaat. Van situatie tot situatie kan een goede aanpak verschillen en veelal kunnen 'verschillende wegen ook naar Rome leiden'.

Wat hebben we van onze ervaring kunnen leren?

Samengevat geven we onderstaand enige punten, waarvan we van mening zijn dat deze *niet anders* hadden ontmoeten.

- Opdrachtgevers en commissieleden een voorbeeld meegeven van een soortgelijk onderzoeksrapport opdat duidelijk is wat verwacht kan worden.
- Het voeren van groepsgesprekken zonder dat de betreffende chef(s) of andere hiërarchische nivo's aanwezig zijn.
- De schriftelijke terugkoppeling van gespreksresultaten aan de betreffende groep en de weergave van een totaal beeld door middel van een rapport aan de gehele vestiging.
- Aandacht voor en rapportering van zogenaamde detailproblemen, die voor uitvoerende medewerkers zeer zwaarwegend kunnen zijn.
- Geen voorstel van activiteiten onzerzijds omdat eerst de beelden moeten worden getoetst, de commissies zelf aan het werk moeten, en door een actieplan op te nemen de afhankelijkheid van de adviseurs nog groter zou worden.

Wel anders zouden we gehandeld willen hebben met de volgende zaken:

- In de kontraktfase zouden we duidelijker afspraken willen maken over het aantal informanten. De afweging van voor- en nadelen van of vertegenwoordigers van afdelingen, of iedereen bij de probleeminventarisatie betrekken, dient daarbij aan de orde te komen.
- Het is noodzakelijk een voorgesprek te houden met de betrokken bedrijfsleiders, waarbij de gekozen methodiek en rapporteringswijze intensief wordt doorgesproken.
- Ten aanzien van het houden van de gesprekken (groepsgewijs of individueel) zouden we meer aandacht hebben moeten geven aan de sterke punten, zaken waar men trots op is, teneinde de eenzijdigheid van 'alleen maar problemen en wensen' tegen te gaan. De toetsing van de zwaarte van de problemen, in verband met de prioriteitsstelling in een latere fase, en het doordenken van oplossingsrichtingen van naar voren gebrachte problemen, dienen eveneens meer aandacht te krijgen.

Van probleeminventarisatie naar actie

De commissies zijn ingesteld, de introductie heeft plaatsgevonden en de probleeminventarisatie ligt voor nadere discussie op tafel. In de commissies werd hierop in eerste instantie de energie gericht. Zijn de klachten reëel, wat is er niet bij gezegd, waren zoal vragen die aan de orde kwamen. Immers, iedereen heeft vanuit zijn eigen positie een

beeld van de werkelijkheid. Voor de bedrijfsleiders heeft de herkenning en erkenning van die door hun medewerkers ervaren beelden nogal wat gesprekken en tijd gekost. Dit werd veroorzaakt doordat achterliggende visies en waardenoriëntaties op werksituaties, op arbeid, op kollegiale samenwerking en op leidinggeven in de commissies aan de orde moesten komen alvorens over oplossingen te kunnen praten. Daarnaast klonk voor de bedrijfsleider soms ook een gevoel van teleurstelling door in de zin van: 'waarom hebben ze mij dat nooit gezegd, terwijl ik toch regelmatig vraag of er nog klachten zijn, maar dan hoor ik niets'. Dit soort opmerkingen duidde waarschijnlijk op structurele zaken als onvoldoende openheid, vertrouwen en gebrekkige verticale communicatie.

De opgave voor de commissies om op basis van de uitkomsten aan de slag te gaan, leidde tot de vraag wat het eerst aan te pakken en op welke wijze. De vertaling van diagnose naar actie was nu een moeilijke opgave. Om tot prioriteiten en een plan van aanpak te geraken, zagen de commissies zich gesteld voor de volgende vragen:

– *Hoe urgent zijn bepaalde vragen of problemen?* Met andere woorden, hoeveel last hebben mensen van bepaalde situaties, bij voorbeeld konfliktsituaties in een bedrijfsburo, een niet goed functionerend afzuigstelsel, een slechte lay-out van een werkruimte en te monotoon werk. Wie bepaalt de volgorde?

– *Wat zijn structurele oorzaken dat situaties zijn zoals ze zijn?*

Zoeken naar oorzaak-gevolg relaties is soms helemaal niet eenvoudig. Zo kan een slechte werksfeer in een afdeling een groot aantal oorzaken hebben, zoals slechte fysieke werkomstandigheden, te autoritaire leiding, onvoldoende autonomie, geen beloning in geld of woorden bij extra inzet of prestaties, er wordt niet gezegd wat men denkt, er kunnen enkele figuren zijn die de sfeer verpesten, enz.

– *Zijn oplossingsrichtingen voor de problemen helder of onbekend?*

Bijvoorbeeld voor wensen met betrekking tot fysieke werkomstandigheden (hitte, tocht, lawaai, stank) zijn de oplossingsrichtingen veelal gemakkelijker te vinden dan voor bijvoorbeeld ongezonde rivaliteit tussen twee afdelingen, die veel met elkaar te maken hebben.

– *In hoeverre zijn voor de medewerkers zichtbare suksessen op korte termijn nodig om het projekt geloofwaardig te houden?*

– *Wat kunnen we als produktievestiging wel dan niet zelfstandig oplossen (nog afgezien van de financiële haalbaarheid)?* Voor veel activiteiten en beslissingen is de vestiging immers afhankelijk van het hoofdkantoor en van de stafdiensten.

– *In hoeverre kunnen bepaalde gewenste veranderingen verbonden worden aan lopende plannen of activiteiten?*

– *Wat is het gewenste 'plaatje' van de vestiging op langere termijn, bijvoorbeeld over vijf jaar?*

– *Wat kunnen we als commissie en als vestiging kwalitatief en kwantitatief aan?*

Met name de laatste vraag weerspiegelt de spanning tussen werkelijkheid en haalbaarheid, die door het onderzoek werd opgeroepen. Gezien de doelstelling van zelfwerkzaamheid (het is en blijft een Sigma-projects) werd de vraag evident wat qua aanpak in eerste instantie te behappen zou zijn, gezien de beschikbare tijd en capaciteiten van de commissieleden.

Prioriteiten: waardoor bepaald?

Niet de urgentiegraad van problemen is bepalend geweest voor de volgorde van aanpak, doch het gevoel in de commissies wat ze al of niet op dat moment aankonden. De keuze om te starten met de fysieke werkomstandigheden en niet met bijvoorbeeld de werksfeer ligt dan ook voor de hand.

Die keuze werd daarnaast bevorderd door twee aspecten:

- met het verstrijken van de tijd werd het steeds dringender om voor de medewerkers zichtbare acties te ondernemen, teneinde het projekt voor hen geloofwaardig te houden; korte termijn resultaten zijn dan gewenst;
- wilde Sigma Coatings kunnen profiteren van subsidieregelingen in het kader van de verbetering van arbeidsplaatsen, dan dienden gemotiveerde voorstellen voor het einde van het jaar te zijn ingediend.

Plan van aanpak

Het zoeken naar een plan van aanpak heeft in de commissies langer geduurd dan verwacht. De plannen legden de nadruk op een aantal aktiepunten, namelijk het onderzoeken van de mogelijkheden van een nieuwe werkorganisatie, het verbeteren van fysieke werkomstandigheden en het ontwikkelen en implementeren van systematische overlegvormen.

Aktiepunten als houvast?

De keuze van de drie aktiepunten als structurele veranderingen gaven de commissies overzicht. Veel gesignaleerde problemen uit de rapporten lieten zich naar die drie punten ordenen. Wat echter ook gebeurde was dat een aantal problemen zodanig werd geherformuleerd dat die bij de aktiepunten pasten; een niet onbekend verschijnsel. Het indikken van de problematiek naar enkele zwaartepunten (later bekend onder de naam 'Anders Werken'), verschafte de organisatie voorts een motto om veranderingen te realiseren. Iedereen wist nu waarover het ging.

Werkorganisatie

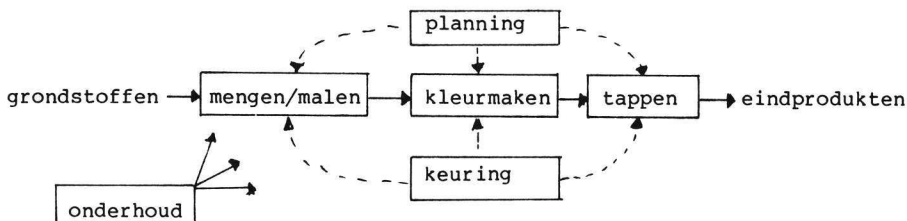
Uitgangspunt in het denken hierover was een structurele verbetering van de taakinhoud, meer doorgroeimogelijkheden voor uitvoerenden, een beter promotie- en beloningsperspektief en een grotere autonomie van de produktieafdelingen. Dit laatste kan gekarakteriseerd worden als een werkstruktureringsprojekt, waarvan de gevolgen voor alle produktiefunkties en beleidsaspecten mede in ogenschouw worden genomen. Bij het onderzoek naar de mogelijkheden in de vestigingen is gebruik gemaakt van het koncept 'produktgroepgericht werken', dat ontwikkeld was in het projekt Anders Werken in de Nieuwe Fabriek (zie 2.3).

Bij een produktgroepgerichte organisatie wordt getracht zoveel mogelijk funkties die nodig zijn om een produkt te maken samen te voegen binnen één organisatorische eenheid. Naast de direkte produktiefunkties geldt dit ook voor de plannings-, keurings- en onderhoudsfunktie. Om niet te grote organisatorische eenheden te krijgen wordt hiertoe het assortiment van halffabrikaten en eindprodukten over de nieuwe eenheden verdeeld. Gedacht werd aan eenheden van maximaal twintig medewerkers. De verschillen tussen produktgroepgericht organiseren en traditioneel (verwerkingsgericht) organiseren zijn door De Sitter kernachtig weergegeven: 'In plaats van een complexe organisatie, opgebouwd uit simpele taken, een eenvoudige organisatie, opgebouwd uit complexe taken.'¹⁵

De overwegingen die ertoe geleid hebben om in principe te kiezen voor de produktgroepgerichte organisatievorm betroffen het overzichtelijke karakter, de betere bestuurbaarheid van de organisatie, de flexibiliteit en de mogelijkheden om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren.

Sterk vereenvoudigd kunnen de oude en de nieuwe wijze van werken als volgt worden weergegeven:

oude werkwijze



Deze bewerkingen worden in principe door verschillende afdelingen gedaan voor alle produkten in een fabriek.

nieuwe werkwijze

<u>Assortiment I</u>	<u>Assortiment II</u>	<u>Assortiment III</u>
plannen		
mengen/malen		
kleurmaken		
tappen	idem	idem
keuren		
beperkt technisch		
onderhoud		
Eindprodukt I	Eindprodukt II	Eindprodukt III

In de nieuwe situatie worden alle bewerkingen van een gedeelte van het assortiment binnen één afdeling gedaan.

Het zal duidelijk zijn dat het produktgroepgericht werken een forse organisatorische ingreep is. Logistieke, ruimtelijke, technische, administratieve, opleidings- en beloningskonsekwenties en de daarmee gepaard gaande veranderkundige konsekwenties dienen per produktiebedrijf goed doordacht te worden, alvorens tot implementatie kan worden overgegaan. Dit vergt veel tijd en energie, daar vele bedrijfsdisciplines hiervoor ingeschakeld moeten worden.

Werkomstandigheden

In de drie vestigingen – Alphen aan de Rijn, Amsterdam en Zeist – heeft in de aktiefase in eerste instantie de nadruk gelegen op het verbeteren van de fysieke werkomstandigheden. Daartoe werden de akties uitgewerkt en de financiële middelen aangevraagd. Technische kennis, geld en overleg met medewerkers waren de belangrijkste ingrediënten om tot oplossingen te komen.

Fysieke werkomstandigheden verbeteren.... Simpel? Vergeet het maar!

Een aktieplan opstellen ter verbetering van de fysieke werkomstandigheden lijkt een konkrete en snel uit te voeren taak. Onze ervaringen zijn anders geweest.

Wensen voor bijvoorbeeld tocht, onvoldoende ventilatie of verwarming, stof, damp, lawaai, ruimtelijke indeling en ergonomische problemen dienen zich als technische vraagstukken aan. Wij hebben het over die vraagstukken waarbij de schade voor gezondheid en welzijn zich op korte en lange termijn moeilijk in objektieve zin laten meten in relatie tot de te maken kosten.

Beoordeling van die situaties bleek in de commissies niet éénduidig. Subjektieve beelden van een gewenste arbeidsplaats in relatie tot beloning (met eventuele toeslagen) gaven de nodige discussies. De op het eerste gezicht technische vraagstukken leidden tot veel fundamentele gedachtenwisselingen over arbeid, en gewenste omstandigheden waaronder dat werk moest worden verricht. Dit was één oorzaak dat dit traject meer tijd heeft gekost dan gepland. Een tweede oorzaak was dat bij de beoordeling van een en ander het middenkader en de medewerkers werden betrokken bij de oordeelsvorming. Dit was nieuw en kostte daardoor meer tijd dan normaliter nodig zou zijn geweest. Een derde oorzaak dat dit traject langer duurde was de noodzakelijke inschakeling van de centrale stafafdeling engineering van Sigma Coatings. Deze afdeling moest worden ingeschakeld voor het technisch onderzoek, het ontwerp en het begroten van de kosten. Door overbelasting van die afdeling moest een vestiging dan rustig zijn beurt afwachten.

Samenvattend hebben de voorstellen voor verbetering van de werkomstandigheden een lange doorlooptijd gehad, door:

- verschillen in visies op arbeid en de omstandigheden waaronder deze verricht moet worden;
- gewinning van de bedrijfsleiding om de chefs en de medewerkers bij de vraagstelling te betrekken;
- de afhankelijkheid van een vestiging van een centrale stafafdeling, hetgeen tot lange procedures leidt.

Overlegvormen

Anders ligt dit met het invoeren van afdelingsoverleg. Deze zaken vergden meer voorbereiding, zo de commissies al tot invoeringsbesluiten konden komen. Alhoewel in alle actieplannen deze activiteiten waren voorgesteld, bleek naderhand dat de zinvolheid weer ter discussie kwam. Dit gold met name in de vestigingen Amsterdam en Zeist. De doorlooptijd, toch al lang vanwege de complexiteit van deze activiteiten, werd daardoor nog langer. Voor de uitwerking van deze activiteiten werden aparte werkgroepen opgericht.

Is er een overlegstructuur en hoe funktioneert die?

Dit leerpunt uit het project lijkt een 'open deur', maar toch

Een uitgangspunt bij het project was het zoveel mogelijk betrekken van de Sigma-medewerkers bij het verzamelen van knelpunten en het zoeken van oplossingen. Bij een dergelijk uitgangspunt is het al dan niet bestaan van een goed funktionerende overlegstructuur van wezenlijk belang voor de aanpak. Gezien de onduidelijkheid binnen de organisatie over de problematiek in de vestigingen had mogelijk al in de voorgaande fasen geconstateerd kunnen worden dat er aan de overlegstructuur wel het een en ander haperde. Het ontbreken daarvan kwam uiteraard uit het onderzoek naar voren.

Bij de aanpak van de problemen is niet direkt gestart met het ontwikkelen van een overlegstructuur. Daardoor ontbrak geruime tijd een medium om op gestructureerde wijze vragen en voorstellen met de leiding en de uitvoerende medewerkers te behandelen. Het ontwikkelen van een overlegstructuur had eerder moeten gebeuren. Bij de inrichting van een veranderingsproject met een participatief uitgangspunt dient vanaf het eerste moment het wel/niet funktionieren van de overlegstructuur in beschouwing te worden genomen; een 'open deur', maar toch

Het zal duidelijk zijn dat in een organisatie met een goed funktionerende overlegstructuur de bij Sigma Coatings gekozen aanpak op tal van punten diskutabel is. In dergelijke situaties kan de overlegstructuur juist worden benut voor probleeminventa-

risatie, toetsing en actie. Het wordt dan een andersoortig project dan bij Sigma Coatings kontraktueel is afgesproken.

Naast de drie gemeenschappelijke aktiepunten, werkomstandigheden, overleg en produktgroepgericht werken, kende elke vestiging haar eigen specifieke voorstellen voor verbetering. Dit betroffen veelal wat kleinere zaken die 'geregeld moesten worden'. In dit kader zullen we daarop niet ingaan.

Wel dient te worden gememoreerd dat een deel van de aktieplannen niet op het vestigingsnivo kon worden aangepakt. De voorbereiding en besluitvorming daarover werd een taak geacht van de centrale stafdiensten op het hoofdkantoor. Hierdoor nam het aantal verschillende uitvoerings- en besluitvormingskanalen toe, waardoor de planning en de beheersbaarheid van het project moeilijker werd. Dit heeft de voortgang vertraagd.

Na het vertrek van de adviseurs

De in 1982 en 1983 begonnen en uitgevoerde reorganisatie als gevolg van slechte bedrijfsresultaten hebben de voortgang nog verder vertraagd. Aandacht en energie van de leiding en de medewerkers werden hierdoor van het projekt afgeleid. Weliswaar zijn de projektprincipes niet met deze reorganisatie ten onder gegaan, maar wel kan worden gesteld dat er grote vertraging heeft plaatsgevonden. Wij schatten deze op anderhalf tot twee jaar, temeer daar het opnieuw starten een zeer tijdrovende zaak is geweest.

Bij het vertrek van de adviseurs in april 1983 lagen de activiteiten nagenoeg stil. Eerst in 1984 zijn de projektactiviteiten weer ter hand genomen. Dit betrof nu niet alleen meer de oorspronkelijk aan het projekt deelnemende produktielokaties, maar ook zijn pogingen ondernomen om in de produktievestigingen Den Bosch, Gorinchem en Uithoorn projekten te beginnen. Deze vervolgactiviteiten zijn bij Sigma Coatings hervat onder de naam 'Anders Werken'. Dit betekende dat het aangrijppingspunt voor verandering duidelijker kwam te liggen bij het produktgroepgericht werken. Overlegvormen, een andere stijl van leidinggeven, opleidingsactiviteiten en verbetering van fysieke werkomstandigheden werden gekoppeld aan de beoogde structurele wijziging van de organisatie. Hiervoor zijn projektgroepen in de vestigingen ingesteld, die deze wijzigingen moesten voorbereiden en de invoering dienden te begeleiden. Dit alles wordt door Sigma Coatings op eigen kracht gerealiseerd.

Uitzondering hierop is de divisie Industrielakken in Zeist.

In het voorjaar van 1984 is aan de adviseurs gevraagd een tijdelijke werkgroep in Zeist konsult te geven over de wijze waarop de kwaliteit van de arbeidsorganisatie verbeterd zou kunnen worden, zo mogelijk met behulp van het concept produktgroepgericht werken. In afwijking van de andere produktiebedrijven kenmerkt Zeist zich door:

- een direkte koppeling aan de markt, daar orders worden gemaakt op basis van specificaties en wensen van de klant;
- een groot aantal, zeer verschillende afnemersgroepen;
- diversiteit in het assortiment, ordergrootte en distributiekkanalen.

Deze zeer eigen problematiek in Zeist maakt het onderzoek naar de mogelijkheden van produktgroepgericht werken zeer complex. Een twintigtal vergaderingen van de tijdelijke werkgroep heeft uiteindelijk geleid tot een presentatie voor het management en de Plaatselijke Commissie, terwijl de resultaten ook in een rapport zijn vastgelegd. In deze rapportage wordt gekonkludeerd dat de principes van produktgroepgericht werken kunnen worden toegepast. In het rapport wordt in hoofdlijnen de oplossingsrichting aangegeven. Verdere uitwerking en detaillering wordt door het management

en de Plaatselijke Commissie, in het kader van de zelfwerkzaamheid, zelf ter hand genomen, zodat definitieve besluitvorming en invoering kan plaatsvinden.

Wat is er bereikt: resultaten

Nu we de activiteiten en de projecten beschreven hebben, vermelden we in deze paragraaf de resultaten. Achtereenvolgens behandelen we de resultaten ten aanzien van de kwaliteit van de arbeid en de ontwikkelingen rond het ziekteverzuim.

Kwaliteit van de arbeid

Allereerst is in de vestigingen de problematiek voor de diverse afdelingen/groepen helder geworden. Dit heeft onder meer tot gevolg gehad dat de Directie relatief meer aandacht is gaan schenken aan de productiesector dan voorheen. De ontwikkelde voorstellen in het plan van aanpak zijn niet op een experimenteel nivo blijven steken, maar zijn beleid geworden en zullen voor alle produktievestigingen worden gekoncretiseerd. Zo zijn nu ook projecten gestart in de overige produktievestigingen van Sigma Coatings. Deze konstatering is belangrijk gezien de vele ervaringen elders waarbij vrijblijvende experimenten na verloop van tijd van het toneel verdwenen en weer werd overgegaan tot 'de orde van de dag'. De aandacht van de Directie en de Ondernemingsraad heeft eveneens haar beslag gekregen in de beleidsnota. Waar in 1980 nog gesproken werd over de aanpak van het ziekteverzuim via de 'hardnekkige aandachtsformule' vinden we in 1984 een aparte beleidsparagraaf over de kwaliteit van de arbeid.

Qua uitvoering is daarnaast het opleidingsbeleid daadkrachtig van de grond gekomen. Opleidingen zijn dan ook mede afgestemd op de te bereiken veranderingsdoelen in de productiesector.

We beschrijven nu de resultaten in de vestigingen aan de hand van de drie belangrijkste aktiepunten, te weten: werkomstandigheden, produktgroepgericht werken en overlegvormen. De vestigingen Zeist en Alphen aan de Rijn zullen we gezamenlijk behandelen, daar in deze vestigingen eenzelfde methodiek is gehanteerd. Zoals eerder gesteld komt de vestiging Amsterdam niet meer aan de orde, daar deze inmiddels gesloten is. In overeenstemming met de verwachtingen ten aanzien van het soort werk in een verffabriek is aan de (fysieke) werkomstandigheden veel aandacht besteed. De resultaten zijn in het algemeen materieel waarneembaar en relatief gemakkelijk te realiseren. Relatief, ten opzichte van de meer immateriële activiteiten zoals nieuwe overlegvormen en andere manieren van werken in de organisatie.

Zoals eerder kort is aangeduid, doen zich bij het produceren van verf een aantal werkzaamheden voor, dat specifieke aandacht behoeft. Van meervoudige belasting kan sprake zijn bij het tillen van de grondstoffen, het malen en mengen, het intern vervoer en het tappen. We geven hieronder enkele voorbeelden van maatregelen die getroffen zijn om de in de vooronderzoeksfase gesignaleerde knelpunten op te lossen. Zo is in diverse afdelingen de afzuiging aangepast, verbeterd of nieuw geïnstalleerd. Tocht en temperatuurproblemen zijn aangepakt door verwarmingsradiatoren en automatische deuren te installeren, zonweringen aan te brengen en tochtschotten te plaatsen. Handmatig transport is verbeterd door het egaliseren van vloerooppervlakten, door de aanschaf van extra transportmaterieel en het aanbrengen van nieuwe takels. De stortranden van kuipen zijn verlaagd om de (til)belasting te verminderen. Irritant blijft evenwel dat leveranciers van grondstoffen verpakkingseenheden van 25 tot 50 kilo blijven hanteren. Zij blijken nauwelijks gevoelig te zijn voor de effectproblematiek daarvan. De aangeschafte persoonlijke beschermingsmiddelen zijn speciale regenkleding, gehoorbeschermingsmiddelen en overkappingen op de heftrucks. Opvallend is

dat in het algemeen jongere werknemers persoonlijke beschermingsmiddelen meer en beter hanteren dan ouderen. Vermoedelijk heeft het onderwijs hierop invloed gehad. Was- en kleedgelegenheden zijn verbeterd en vernieuwd, en branddouches zijn geïnstalleerd. In verband met de veiligheid is in een explosiegevoelige afdeling een sprenglinestallatie aangebracht, is de elektrische installatie vernieuwd, terwijl ook motoren explosie veilig zijn gemaakt.

Het zal geen verwondering wekken dat het onderzoeken van de mogelijkheden voor produktgroepgericht werken in Alphen aan de Rijn en in Zeist meer tijd in beslag heeft genomen dan het realiseren van verbeteringen in de werkomstandigheden. De resultaten daarvan kunnen dan ook alleen maar in termen van voortgang vermeld worden. In de vestiging Alphen aan de Rijn is in 1984 een voorstel gereed gekomen over de toekomstige structuur en de fysieke inrichting van de fabriek. Na aanvankelijke weerstanden van het leidinggevend kader is dit voorstel uiteindelijk geaccepteerd. De implementatie is nu ter hand genomen door een werkgroep bestaande uit de bedrijfsleider, vertegenwoordigers van de leidinggevenden, leden van de Plaatselijke Commissie, de betrokken sektorpersoneelsfunktionaris, een medewerker van de centrale technische stafafdeling en een ondernemingsraadslid. Overigens treffen we dergelijke werkgroepen met eenzelfde samenstelling vrijwel in iedere vestiging aan. Verwacht werd dat in 1985 nog een begin kon worden gemaakt met de realisatie. In Zeist bij de divisie Industrielakken was de materie aanzienlijk gekompliceerder. We schreven daar reeds over. Het voorstel is in hoofdlijnen door het management en de Plaatselijke Commissie goedgekeurd en moet verder worden uitgewerkt. Inmiddels wordt wel een groot aantal routinematige keuringen door de produktiemedewerkers zelf verricht.

We kunnen stellen dat de principes van het produktgroepgericht werken bij iedere vestiging overeind zijn gebleven. Per situatie zijn wel aanpassingen gedaan, die soms afhankelijk waren van de te bewerken markt, de indeling en ligging van de gebouwen en dientengevolge de logistieke eisen en het aantal en de soort bedrijfsfuncties, die in de betreffende organisatie worden vervuld.

Nieuwe overlegvormen zijn met name in Alphen aan de Rijn ingevoerd. De lezer moet bedenken dat er daar geen enkele overlegvorm was. Er is nu sprake van een *stafbespreking*; dit is het overleg tussen de bedrijfsleider, chef Laboratorium, chef Technische Dienst en chef Planbureau. Voorts is de *produktiekaderbespreking* ingesteld, dat wil zeggen dat de bedrijfsleider met de produktiechefs vergadert. In de afdelingen is het *afdelingsoverleg* gestart.

Deze vormen van afdelingsoverleg maken deel uit van een complexer overlegstructuur (figuur 1). Een structuur, waarin via 'schakelpersonen' informatie zowel van top naar basis, of omgekeerd, van basis naar top kan vloeien. Deze overlegstructuur is gebaseerd op de 'linking-pin' gedachte van Likert. Sigma Coatings is bezig dit uitgebreide overlegcircuit in te voeren. Naarmate de invoering vordert zal naar verwachting de continuïteit van de activiteiten verder bevorderd worden.

De ervaringen zijn tot nu toe wisselend per afdeling. Er lijkt sprake te zijn van een gewenningsperiode. In het kader van meer openheid worden de verslagen van de produktiekaderbespreking en de Veiligheidscommissie nu gepubliceerd. Het gevolg van deze besprekingen is dat de bedrijfsleider nu meer delegeert aan de chefs. Dit geldt met name voor de beslissingen ten aanzien van de uitvoering van het dagelijks werk. Het door ons gehouden evaluatie-onderzoek bevestigt dit resultaat.

In Zeist zijn de resultaten op dit punt niet spektakulair. Aanvankelijk vond er veel individueel overleg plaats, naast het managementoverleg tussen de Directeur en het hoofd Laboratorium, het hoofd Productie, het hoofd Verkoop en een stafmedewerker.

zogenaamde 'Informatiemarkt' gehouden. Dit houdt in dat iedere afdeling resultaten, ontwikkelingen, nieuwe ideeën en plannen kan presenteren. Iederen kan daar commentaar op geven, kritiek op schrijven of alternatieve voorstellen doen. Dit geschiedt op basis van vrijwilligheid in een informele sfeer. Direct contact tussen uitvoerende medewerkers en de Directie vindt in deze bijeenkomsten veelvuldig plaats.

Tenslotte is in het algemeen de toegankelijkheid van de sektorpersoneelsfunktionaris voor de uitvoerende medewerkers verbeterd. Voor buitenlandse werknemers is de mogelijkheid geschapen om een cursus Nederlands te volgen, hetgeen voor hen noodzakelijk is, willen zij enige perspectief houden op kwalitatief beter en gevarieerder werk. In Alphen aan de Rijn wordt van deze mogelijkheid meer gebruik gemaakt dan in Zeist.

In Alphen aan de Rijn (en ook in Zaandam) is een training voor het kader georganiseerd, die vooruitloopt op de wijze van leidinggeven zoals die in de toekomstige nieuwe structuur van hen kan worden verwacht.

Ziekteverzuim: een voorzichtige konklusie

De Ondernemingsraad stelde zich op het standpunt dat de verbetering van de kwaliteit van de arbeid een doel op zichzelf is. Ziekteverzuim dient in deze opvatting dan ook niet als beoordelingskriterium voor de projektactiviteiten te worden opgevat. Niettemin houdt een verbetering van de kwaliteit van de arbeid een verbetering in van het kennen, kunnen en willen van de werknemers ten aanzien van de taken waarvoor zij zich zien geplaatst. In onze opvatting leidt dat ook tot een verbetering van de relatie mens, werk en gezondheid, zodat een daling van het ziekteverzuim mag worden verwacht. De toetsing van deze redenering in de praktijk levert echter uiteenlopende moeilijkheden op. Ieder, die de praktijk kent, weet dat vele tientallen, soms elkaar tegenwerkende factoren bepalend zijn voor het verzuim. Ze zijn te vinden binnen het individu, maar ook binnen de organisatie, het werk, nivo, de aard en uitvoering van de sociale verzekering, en tenslotte op het nivo van brede algemene maatschappelijke ontwikkelingen. Het is daarom zowel theoretisch als praktisch minder voor de hand liggend om de kwaliteit van de arbeid te meten aan het ziekteverzuim. In plaats daarvan lijkt een directe meting van de kwaliteit van de arbeid op zijn plaats.

Toch valt er over het ziekteverzuim bij de hier besproken Sigma-vestigingen wel wat te zeggen, zij het dat daartoe enige precisering geboden is. De laatste jaren is er in Nederland, zeer in het algemeen, sprake van een dalend ziekteverzuim. Onderzoek heeft uitgewezen dat in dit geval de exaktheid van de cijfers enigszins bedrieglijk is.¹⁶ Zo heeft er een grote uitstoot van arbeid plaatsgevonden, waarbij duidelijk een selectie is opgetreden. Het gaat daarbij niet alleen om ouderen die veelal een zwakkere gezondheid hebben en die via de VUT, speciale regelingen, de AOW en de WAO uit het arbeidsproces zijn verdwenen, maar ook om uitstoot juist vanwege een te hoog geacht ziekteverzuim. Daarvoor in de plaats zijn soms geen andere werknemers gekomen, dan wel vooral jongere werknemers, waarbij ook weer sprake is van een zekere selectie op gezondheid en verzuim. Meer inzicht in de relatie werk en gezondheid verkrijgt men daarom door onderscheid te maken tussen 'instromers', 'uitstromers' en 'blijvers' gedurende een bepaalde, niet te korte periode. Onderzoek bij een aantal zeer grote ondernemingen heeft hier geleerd dat er bij de blijvers geen sprake is van een dalend, maar van een stijgend verzuim.¹⁷ Op dat resultaat is overigens een correctie nodig. Immers het verzuimpercentage van ouderen ligt aanmerkelijk hoger dan dat van jongeren, en de betrokken blijvers zijn in een onderzochte periode van vijf jaar evenredig ouder geworden. Niettemin, ook na toepassing van deze correctie blijft de stijgende tendens van het verzuim bij de blijvers overeind.

De precisering van de ziekteverzuimgegevens van Sigma Coatings leidt nu tot de volgende verbijzonderingen. In de periode 1979 tot en met 1983 schommelde het verzuimpercentage van alle werknemers van Sigma Coatings tussen de 8,1 en 7,1 procent zonder dat er een bijzondere richting in te onderkennen is. Het aantal instromers (met een laag verzuim) is in die periode te klein geweest om er uitspraken op te kunnen baseren. Het verzuimpercentage van de uittreeders lag hoger dan het gemiddelde en nam gedurende de onderzochte periode toe. Bij oudere werknemers is in het algemeen een stijging van de verzuimcijfers opgetreden.

Het ligt voor de hand om vervolgens een onderscheid te maken tussen het verzuim in de produktievestigingen en in de niet-produktievestigingen. Dit is begrijpelijk omdat het verzuim van 'handarbeiders' vrijwel altijd hoger ligt dan dat van 'hoofdarbeiders'. Een laatste precisering is natuurlijk het onderscheid tussen de Sigma-vestigingen waar wel en die waar geen projekt heeft gelopen. De vestigingen Amsterdam en Zaandam moeten daarbij buiten beschouwing blijven. De eerste vestiging is zoals bekend als gevolg van de economische teruggang gesloten. En in de tweede hebben zoveel veranderingen plaatsgevonden, onder andere vanwege het niet doorgaan van de nieuwe fabriek en de komst van een groot aantal Amsterdammers, dat een analyse van het verzuim niet zinvol is. Blijven over de twee vestigingen waar in alle projektjaren ononderbroken activiteiten hebben plaatsgevonden, namelijk Alphen aan de Rijn en Zeist. De verzuimcijfers van de blijvers in deze vestigingen zijn in tabel 1 samengebracht en afgezet tegen het verzuimcijfer van alle produktievestigingen van Sigma Coatings.

Tabel 1 Verzuimpercentage van 'blijvers' in Alphen aan de Rijn en Zeist

jaar	Alphen a/d Rijn	Zeist	Produktie totaal*
1979	9.9	10.8	8.0
1980	6.7	10.5	7.3
1981	7.1	5.3	7.8
1982	9.9	4.5	8.0
1983	7.7	6.9	8.3
N	46	32	326

*) Het betreft hier produktievestigingen in verschillende regio's, waarvan de verzuimpercentages kunnen verschillen. De omstandigheden zijn per vestiging verschillend.

Voor een interpretatie van deze cijfers zijn een tweetal vragen van belang:

- hoe ontwikkelen zich de verzuimcijfers tijdens de jaren waarin het projekt zich afspeelt, vergeleken met de niet-projektjaren?
- hoe verhouden de cijfers in projektvestigingen zich tot die van de niet-projektvestigingen?

In Alphen aan de Rijn hebben de verzuimcijfers gedurende de projektjaren ongeveer hetzelfde nivo als tijdens de niet-projektjaren. In Zeist is daarentegen sprake van lagere cijfers in de projektjaren dan in de voorgaande jaren.

Er zijn weliswaar enige geringe verschillen in verzuimcijfers voor Alphen aan de Rijn vergeleken met het totaal van alle produktievestigingen, maar deze verschillen zijn niet consistent in één richting en bovendien zijn ze gemiddeld genomen gering.

In Zeist daarentegen zijn in de projektjaren de verzuimcijfers steeds (iets, of zelfs duidelijk) lager dan in de niet-projektvestigingen. Maar nog veel opvallender is dat Zeist begon met cijfers die beduidend hoger lagen dan de gemiddelde verzuimcijfers in de produktievestigingen.

In Alphen aan de Rijn zijn effecten minder aantoonbaar, de cijfers daar zijn vrij stabiel. We herinneren echter aan de door ons gesignaleerde tendens dat bij oudere werknemers in het algemeen een stijging van het verzuimpercentage optreedt.

Welnu, in Alphen aan de Rijn zijn verhoudingsgewijs veel oudere werknemers werkzaam. Daarmee rekening houdend moet het niet uitgesloten worden geacht dat ook in Alphen aan de Rijn het project een positief effect heeft (gehad) op de verzuimpercentages.

In Zeist daarentegen is zeker sprake van een beperking van het ziekteverzuim. De eindconklusie luidt dan ook dat het project *vermoedelijk* een gunstig effect heeft gehad op het ziekteverzuim.

2.3 Het project 'Anders Werken in de Nieuwe Fabriek'

Eerder is in dit hoofdstuk het project 'Anders Werken in de Nieuwe Fabriek' gememo-reerd. Waarom nu een aparte behandeling van dit project? Dit wordt enerzijds veroorzaakt door een andere wijze van werken en anderzijds door de relatief gunstige omstandigheid dat vanuit een bijna-nul-situatie kon worden ontworpen. De nieuwe fabriek is er echter nooit gekomen, daar er geen gemeentelijke goedkeuring in de beoogde vestigingsplaats kon worden verkregen. Later zijn bedrijfseconomische oorzaken hieraan debet geweest. Dat het project uiteindelijk uitgevoerd is in de produktievestiging Zaandam was niet te voorzien. Het heeft dan ook geen enkele rol in de opzet van het project gespeeld. De relatie tussen Zaandam en de nieuwe fabriek was dat Zaandam te zijner tijd gesloten zou worden en de medewerkers in de nieuwe fabriek zouden gaan werken.

Produktgroepgericht werken: enthousiaste besluitvorming

Bij de start van het project verkeerde het bouwkundig en technisch ontwerp van de nieuwe fabriek in een vergevorderd stadium. Snelle actie was geboden, temeer daar de noodzakelijke, gemeentelijke vergunningen moesten worden aangevraagd. Zo bleek dat in de tekeningen ten behoeve van de aanvraag voor de bouwvergunning het gebouw niet voorzien was van ramen. De Ondernemingsraad reageerde hierop, waardoor alsnog ramen in het fabrieksontwerp zijn aangebracht. Ogenschijnlijk tegenstrijdige technische en sociale eisen bleken dus oplosbaar.

In het oorspronkelijk ontwerp van de nieuwe fabriek werd uitgegaan van de organisatievorm, zoals deze al jaren bij Sigma Coatings werd toegepast. Nu de mogelijkheid werd geboden om kritisch te kijken naar deze organisatie en de gevolgen daarvan voor de arbeid, bleek het noodzakelijk op zeer korte termijn over de hoofdlijnen van het organisatie-ontwerp te beslissen.

Door de adviseurs is toen voorgesteld een tweetal werkkonferenties te houden. Voor deze werkkonferenties werd een bont gezelschap uitgenodigd. Vertegenwoordigers van de Directie, de Ondernemingsraad, de bedrijfsleiding, de technische stafafdeling, de afdeling Personeel en Organisatie, het raadgevend ingenieursburo en vertegenwoordigers van de medewerkers uit de betrokken vestigingen waren aanwezig. De belangrijkste vraag op de eerste konferentie was of de nieuwe fabriek naar verwerkingsfase of produktgroepgericht georganiseerd diende te worden. Na afweging van de voor- en nadelen werd in principe besloten tot een produktgroepgerichte organisatie, hetgeen een totaal ander conceptueel denken vereiste dan bij Sigma Coatings gangbaar was. Aan een voorbereidingsgroep voor de tweede werkkonferentie werd gevraagd het organisatieconcept nader uit te werken voor de beloningskonsekwenties, vorming en opleiding, overlegvormen, de kwaliteit van de arbeid, de bestuurbaarheid en de flexibiliteit.

De eensgezindheid waarin de conferentie werd besloten was opvallend. De betrokkenheid leek veroorzaakt te worden door het ontstaan van een nieuw perspectief voor de productieorganisaties van Sigma Coatings. Hierdoor kreeg de tweede werkconferentie meer het karakter van informatie-uitwisseling en het krachtiger onderstrepen van het eerder genomen besluit. Tevens werd besloten om op langere termijn studies over de toepassingsmogelijkheden in andere productievestigingen te verrichten.

Ideaaltypisch denken: meer ruimte en creativiteit

Gekonstateerd kan worden dat bij nieuwbouw, ongehinderd door gegeven fysieke indeling, lay-out en organisatiestructuur, een creatief proces tot vernieuwing van productie-organisaties gemakkelijker is dan in bestaande situaties. Weliswaar is de inzet en samenwerking tussen de vele verschillende disciplines en specialisten daarbij een voorwaarde. Bij het ontwerpen van een nieuwe fabriek kan als het ware ideaaltypisch worden gedacht. Ook bij andersoortige veranderingsprocessen kan met betrekking tot ontwerpvragestukken wel met een 'ideale blauwdruk' gewerkt worden. Dit heeft dan de functie om een toekomst- of streefbeeld op te stellen, wetende dat de realisatie daarvan veelal slechts ten dele haalbaar is.

In het project Werk en Gezondheid is het niet gelukt om door middel van commissies een streefbeeld van de vestiging voor over vijf jaar te ontwikkelen. Het proces werd snel geblokkeerd door de op dat moment ervaren knelpunten en de als gegeven beschouwde organisatievorm. Een projectie van wenselijkheid en haalbaarheid op langere termijn bleek moeizaam. De denkoefeningen, analyses en ontwerpen van de werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek blijken achteraf zeer waardevol te zijn geweest. De resultaten hebben het Sigma-beleid in sterke mate beïnvloed. Het uitdragen van nieuwe wijzen van organiseren en werken door leden van de werkgroep naar andere productievestigingen is uit het oogpunt van diffusie belangrijk geweest.

Om alle gevolgen (technisch, economisch en sociaal) in kaart te brengen werd de werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek in het leven geroepen. Zij was een afspiegeling van de deelnemers aan de werkkonferenties. Gerapporteerd werd aan zowel de Directie als de Ondernemingsraad.

Ontwerpen als een compromis

Anderhalf jaar is gewerkt aan de vormgeving van een nieuwe productieorganisatie en het doordenken van de konsekventies daarvan. Intensieve discussies in de werkgroep over zowel de inhoud als de wijze van werken waren aan de orde van de dag. De gevolgen voor de indeling van het gebouw, de voorzieningen, opleidingen, arbeidsvoorwaarden, de routing, de administratie, de systemen en procedures, de overleg- en beslissingsstructuur, de bemanning en vele andere aspecten zijn de revue gepasseerd. Veel van deze deelvragestukken zijn in subgroepen van de werkgroep uitgezocht. In die gevallen fungeerde de werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek als integrerend orgaan.

Naarmate de tijd vorderde, werd de problematiek concreter, werden de medewerkers in de fabriek meer betrokken en werd vooruitlopend op de nieuwe fabriek de uitvoering in de 'oude' fabriek reeds ter hand genomen. Op die manier verliep de overgang van 'oud naar nieuw' geleidelijker.

Technisch determinisme: een mythe?

Er blijken technisch veel meer alternatieven te zijn dan in eerste instantie door de technische ontwerpers als vastliggend gegeven worden gepresenteerd.

Het technisch ontwerp dient de gekozen werk- en organisatiestructuur te volgen en niet omgekeerd. Het dient dus rekening te houden met de wensen van de gebruikers en de eisen die in een breder organisatie-structureel verband en/of de markt worden gesteld. Het deelproject bevestigt onze opvatting dat ontwerpers van machines, apparatuur, installaties en fabrieken grote invloed hebben op de kwaliteit van de arbeid. Bij Sigma Coatings konden zij door het leerproces in de werkgroep ook de gezichtspunten van de arbeidskwaliteit in hun ontwerpen meenemen.

Vele keuzes zijn gemaakt en moesten ook gemaakt worden; de ideaaltypische organisatievorm bleek niet volledig realiseerbaar. De aard van het productieproces, de gebruikte produktietechnieken, de relaties met andere functionele eenheden (zoals verkoop en distributiecentrum) en de veranderingspotenties in de organisatie begrenzen de mogelijkheden. Kompromissen ten aanzien van het ideaaltype bleken daarom onontkoombaar. De verschillende achtergronden met betrekking tot disciplines, werkervaring en posities van de leden van de werkgroep waren daarbij van invloed. Het bleek mogelijk fundamentele verschillen te overbruggen, zodat nimmer een meerder- of minderheidsadvies noodzakelijk is geweest.

Externe ontwikkelingen en de realisatie van ideeën

Bij Sigma Coatings vorderde het project aanvankelijk goed. Vooruitlopend op het verlenen van bouw- en hinderwetvergunningen zou de nieuwe wijze van werken gefaseerd in de 'oude' vestiging worden ingevoerd. Twee ontwikkelingen hebben echter een belangrijke invloed gehad op de realisatiekansen van de nieuwe fabriek. Enerzijds kwam in de betrokken gemeente, mede door de activiteiten van een milieu-actiegroep, het afgeven van een hinderwetvergunning ter discussie. Dit leverde uiteindelijk zoveel problemen op dat besloten werd van deze vestigingsplaats af te zien. Anderzijds kwam de afzet onder druk te staan en was de vraag of het huidige produktievolume moest worden gehandhaafd of niet. Beide ontwikkelingen hebben de Directie doen besluiten af te zien van de bouw van een nieuwe fabriek. De vraag of de oude fabriek in Zaandam kon blijven doordraaien, is daarna nog negen maanden in discussie geweest. Het verlenen van een nieuwe hinderwetvergunning voor deze fabriek en de hoogte van de daaraan verbonden investeringskosten zijn uiteindelijk doorslaggevend geweest voor de beslissing om de fabriek open te houden.

Van twee kanten werd het voortbestaan van de fabriek in Zaandam dus bedreigd, terwijl het toekomstperspectief van de nieuwe fabriek al niet meer bestond. Voor Zaandam hebben deze ontwikkelingen ca. 2,5 jaar geduurd; jaren die gekenmerkt worden door onzekerheid. Desondanks werden de projektactiviteiten normaal voortgezet en afgerond, hetgeen voor ons een opmerkelijke ervaring was, die vooral te danken was aan de positieve instelling van de medewerkers en de leiding in Zaandam. Geredeneerd werd dat het uitwerken van het produktgroepgericht werken niet alleen van belang was voor de nieuwe fabriek, maar ook voor de andere produktievestigingen bij Sigma Coatings.

Breed samengestelde commissie: diffusiemogelijkheid!

De werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek was samengesteld uit vertegenwoordigers van de Ondernemingsraad en de Plaatselijke Commissie, het middenkader en de bedrijfsleiding Zaandam, de centrale technische stafafdeling en de afdeling Personeel en Organisatie. Dit hield in dat ook medewerkers uit andere vestigingen participeerden. Deze brede samenstelling komt voort uit enerzijds het werken met een dubbele opdrachtgever en anderzijds door verschillende disciplines (waaronder de gebruikers) in te schakelen bij het vormgevingsproces.

De bedoeling was daarmee het veranderingsproces een breed intern (Zaandam) en extern draagvlak te geven is onzes inziens dan ook gelukt. De niet-Zaandam leden, hebben door hun enthousiasme meegewerkt aan de diffusie van de ontwikkelde ideeën. Zo kon in een vroegtijdig stadium al gekonstateerd worden dat de muurverffabriek in Uithoorn soortgelijke activiteiten wilde opstarten. De bedrijfsleider in deze fabriek was via de Ondernemingsraad lid van de werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek. Op deze wijze ontstonden diffusiemogelijkheden via de ondernemingsraadskanalen, de stafafdelingen en meer informele kanalen, terwijl voor de Directie gold dat bij goede mogelijkheden in de nieuwe fabriek, andere projecten konden worden opgestart. Dit is ook gebeurd.

Bovendien waren veel leerervaringen opgedaan, die overgedragen dienden te worden. Het was opvallend te constateren dat de veerkracht van de medewerkers in de fabriek vrijwel in stand bleef. Er werden vele acties bedacht om de oude fabriek open te houden. Naar onze mening heeft dit mede geleid tot het besluit de nieuwe organisatievorm gefaseerd in de fabriek in te voeren. Een nieuwe werkgroep met meer vertegenwoordigers uit de vestiging zelf hield zich daarmee bezig. Meer kennis van de huidige situatie was ook nodig om de nieuwe organisatie in de oude fabriek vorm te geven.

Een belangrijke invloed op deze ontwikkeling is de sluiting van de produktielokatie in Amsterdam geweest. Een deel van de medewerkers (32) uit Amsterdam naar Zaandam overgeplaatst. Deze integratie bracht wel problemen met zich mee. Mede met het oog op de realisatie van vele technische veranderingen als gevolg van de hinderwetbepalingen en de nieuwe organisatie, mag het een prestatie heten dat inmiddels vier ondersteunende afdelingen in nieuwe vorm operationeel zijn (Administratie, Laboratorium, voor zover het de niet-routinematige keuringen en de processing betreft, Technische Dienst en Expeditie). Tevens zijn in 1985 twee produktgroepen van start gegaan. De werkgroep heeft haar werk uitgebreid geëvalueerd en de leerervaringen in een eindrapport gebundeld. De betrokken adviseur heeft deze evaluatie voorbereid en zelf ook deelgenomen. De resultaten daarvan treft u in paragraaf 3.3 aan.

Hieronder geven we tenslotte een samenvatting van de resultaten van dit project weer.

Resultaten

De vestiging Zaandam is het verst gevorderd met de uitwerking en invoering van het produktgroepericht werken. De eerste produktgroepen zijn operationeel geworden, nadat alle technische en bouwkundige voorzieningen waren aangebracht. Dit wil niet zeggen dat meteen het ideaalbeeld is bereikt; de basisstructuur heeft gestalte gekregen, de leiding is benoemd, de medewerkers werken er, maar de opleiding van medewerkers gaat verder, de keuringen, de planning en het preventief onderhoud worden naar gelang de medewerkers meer taken beheersen verder geïntegreerd in het uitvoerend werk. Deze toch omvangrijke verandering zal in de huidige werkgroep worden geëvalueerd in de hoop dat de opgedane leerervaringen gebruikt kunnen worden om volgende produktgroepen sneller en efficiënter te kunnen realiseren. De neerslag van deze veranderingen voor de medewerkers vinden we in het zogenaamde funktierooster. Dit is een funktiewaarderingssysteem, waarin het *kunnen* en *willen* doen van meer taken in een produktgroep ook navenant worden beloond. Het is daarmee voor de medewerkers in principe mogelijk om een all-round vervakman te worden, die alle handelingen beheerst en flexibel inzetbaar is.

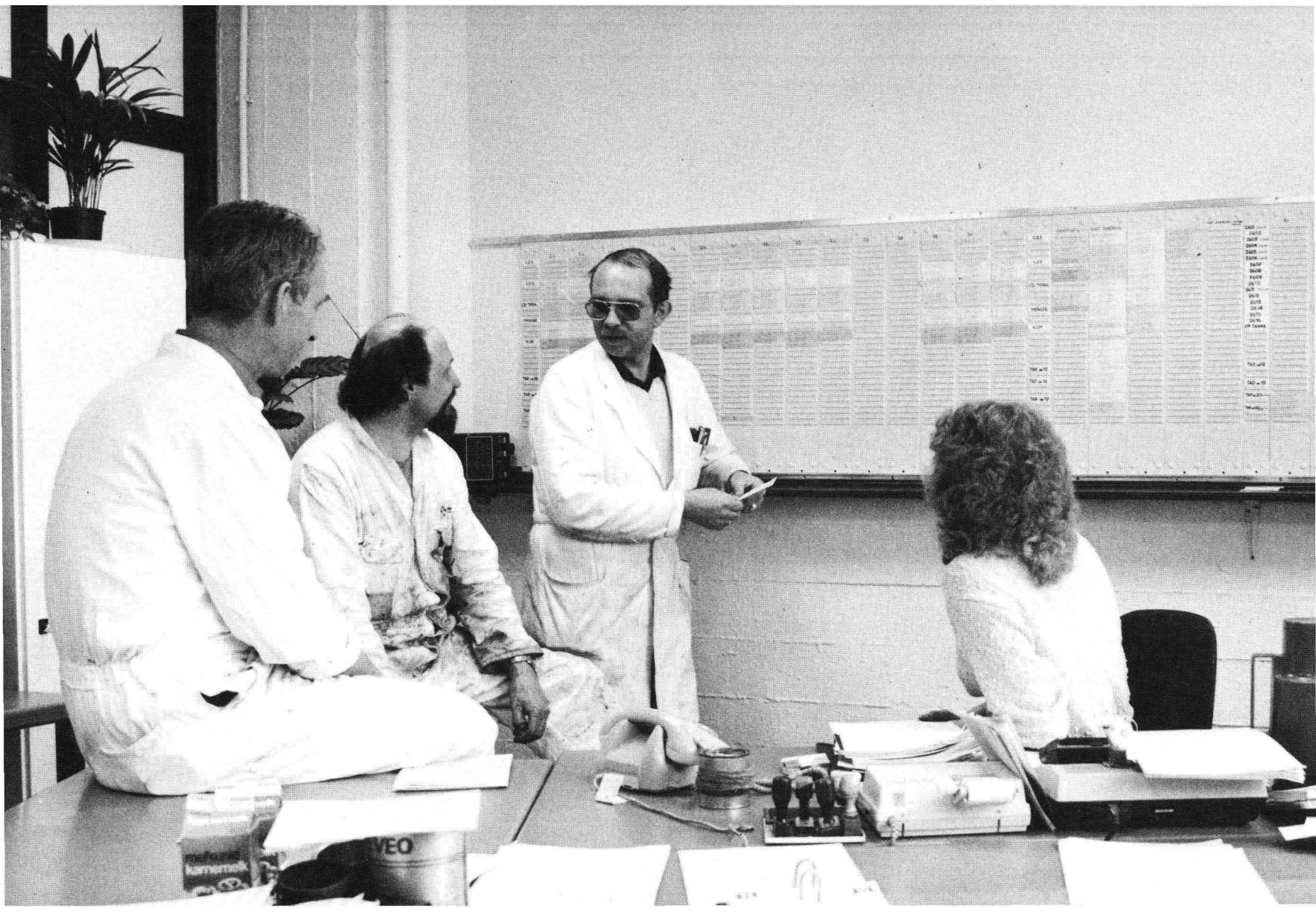
Een versimpeld voorbeeld van een dergelijk funktierooster voor één van de ondersteunende sekties geven we in tabel 2 weer.

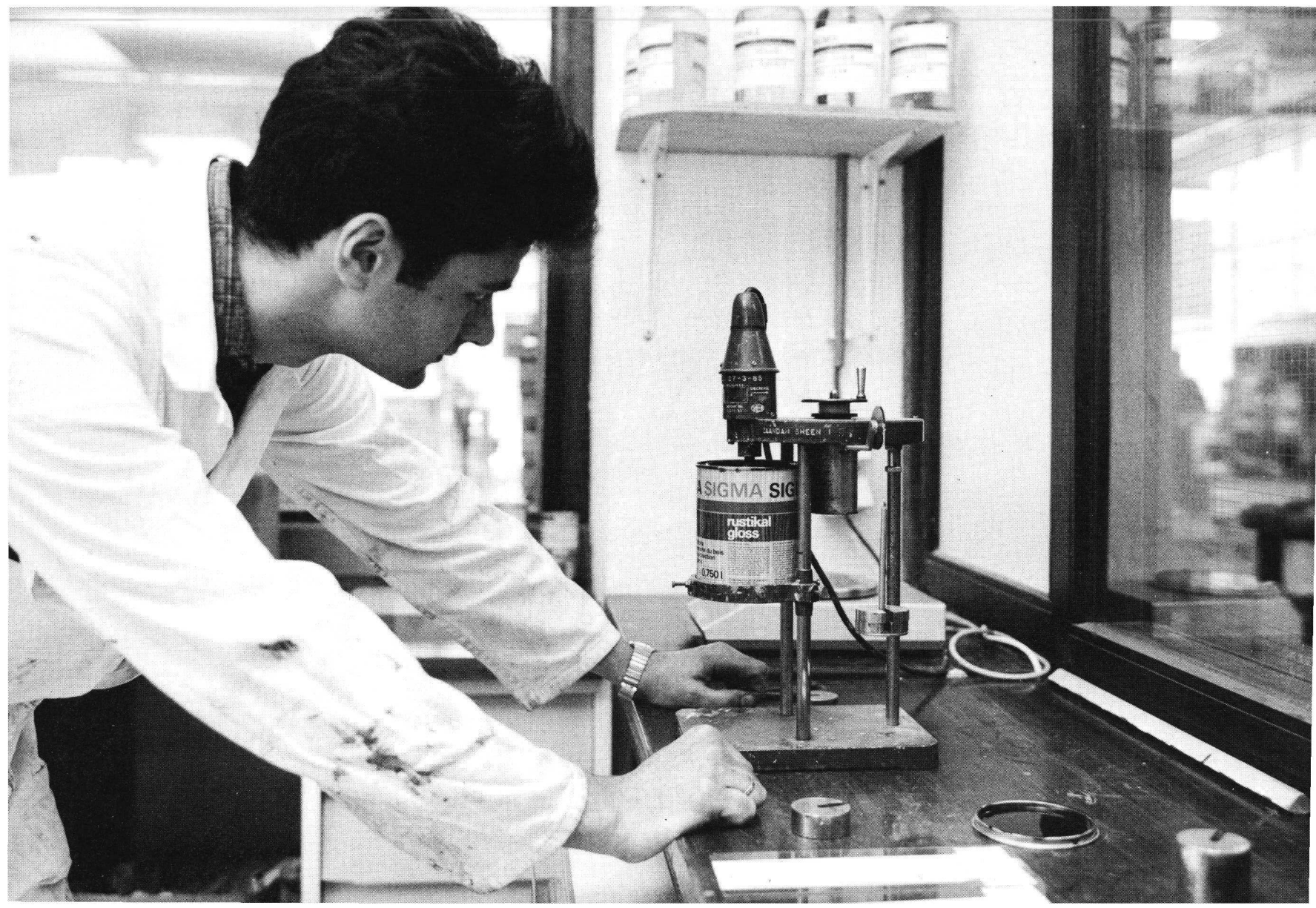
De ondersteunende afdelingen zijn reeds geruime tijd operationeel. Een grondige evaluatie van de resultaten door 'Zaandammers' heeft nog niet plaatsgevonden. De gesprekken die wij tot nu toe hebben gehad, wijzen uit dat er een ruime gewenningsperiode nodig is en dat deze periode door de medewerkers als belastend wordt ervaren, dat de mogelijkheid tot betere beloning positief wordt gewaardeerd en dat er efficiënter wordt gewerkt. (Zie hiervoor ook paragraaf 4.4.) Het project heeft bovendien een belangrijke voorbeeldfunctie binnen Sigma Coatings vervuld. Dit gold ten aanzien van de resultaten en de manier waarop deze via de breed samengestelde werkgroep zijn bereikt. Het concept produktgroepgericht werken is door de werkgroep uitgebreid in kaart gebracht en in haar technische, sociale en organisatorische consequenties doordacht.

Tabel 2 Voorbeeld funktierooster (gegevens 1984)

<i>Niveau</i>	<i>Functie</i>	<i>Loongroep</i>
1	<i>leerling</i> medewerker	2
2	assistent medewerker	2
3	medewerker grondstoffen	3 (vroeger eindniveau brutoloon: f 2230,-)
4	als 3 + routinekeuringen	4
5	als 4 + routine-administratie	5
6	als 5 + <i>alle</i> keuringen en voorraadbeheer	6 (nu eindniveau brutoloon: f 2916,-)
7	chef	7

Bij de realisatie zijn indicaties verkregen dat de organisatie ook efficiënter is geworden. Overleg tussen afdelingen heeft plaats gemaakt voor overleg binnen afdelingen. Er lijken minder tussenvorraden nodig te zijn en de medewerkers kunnen flexibeler worden ingezet. Voorlopige schattingen van ons wijzen, naast de sociale opbrengsten, waarvoor het project oorspronkelijk was opgezet, in de richting van bedrijfseconomische opbrengsten. De balans zal echer pas over enkele jaren kunnen worden opgemaakt. Het ontbreken van een systematische evaluatie van de vorderingen in Zaandam is hier debet aan. De integratie van de vestiging Amsterdam in Zaandam en de daarmee gepaard gaande problemen waren aanleiding voor de opdrachtgevers deze evaluatie niet te houden.





3 OORDELEN EN INZICHTEN VAN SIGMA COATINGS

3.1 Verantwoording

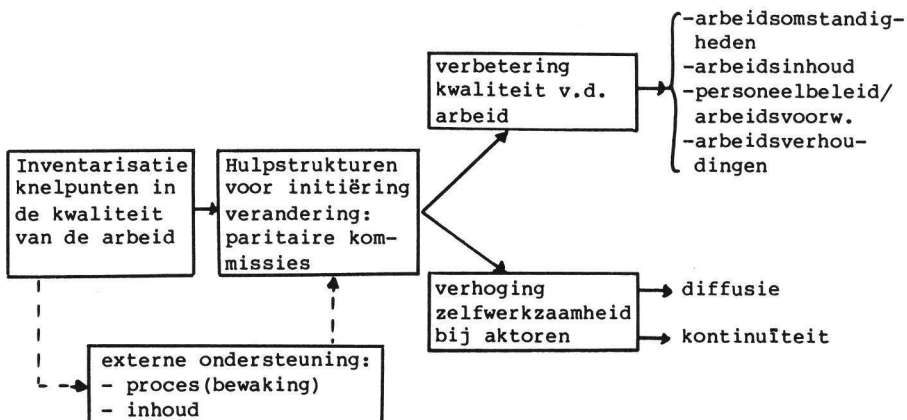
'Wat vindt men van het project bij Sigma Coatings' is de centrale vraag die in dit hoofdstuk behandeld wordt. De evaluatie-opzet is daartoe gebaseerd op de in paragraaf 1.2 geformuleerde projectdoelstellingen. Het onderzoek dient een antwoord te geven op de vraag in hoeverre het mogelijk is geweest de twee aktiedoelstellingen in de praktijk te verwezenlijken. Daarnaast dient uit de evaluatie naar voren te komen welke inzichten dit project ten aanzien van het veranderingsproces heeft opgeleverd.

Hiertoe hebben de drie doelstellingen geleid tot de volgende onderzoeksvragen:

- Welke verbeteringen in de kwaliteit van de arbeid zijn gerealiseerd en welke effecten kunnen gekonstateerd worden?
- In welke mate is de geïntroduceerde aanpak van problemen in de relatie werk en gezondheid overgenomen en blijft deze voortbestaan zonder externe ondersteuning (= continuïteit), en in welke mate heeft deze aanpak zich buiten de experimentele situatie verspreid (= diffusie)?
- Welke factoren hebben belemmerend c.q. bevorderend gewerkt bij de invoering, het zelfstandig voortbestaan en het zich verspreiden van een beleid gericht op veiligheid, gezondheid en welzijn? Welke ervaringen kunnen hieruit worden generaliseerd naar andere situaties en tot welke aanbevelingen geeft dit aanleiding?

Een algemeen model ten behoeve van de onderzoeksopzet geven we in schema 6. Wellicht ten overvloede wijzen wij erop dat dit model slechts een analytisch kader voor het project en de eerste twee doelstellingen biedt. Het is derhalve geen weergave van het veranderingsproces. Evenmin geeft het model expliciet een plaats aan de evaluatie van de derde doelstelling. Dit laatste is impliciet echter wel het geval, gezien het feit dat belemmerende dan wel bevorderende factoren zich tijdens alle fasen en aspecten van het veranderingsproces zullen en kunnen manifesteren.

Schema 6 Evaluatiemodel



De kwaliteit van de arbeid kent zowel een *subjektieve* als een *objektieve* kant. Subjektief zijn de ervaringen van mensen ten aanzien van hun arbeid, terwijl de objektieve kant tot uiting komt in het beschrijven van de feitelijke verbetering (kwalitatief). Er zijn ook onderzoekers die de kwaliteit objektief trachten te kwantificeren. In ons onderzoek is deze invalshoek ondergeschikt, daar het veranderingsproces centraal staat en bovendien gestart is met het inventariseren van *ervaren* knelpunten. Het gaat er dus om of die knelpunten zijn opgelost en of die oplossingen als afdoende gepercipieerd worden.

Analoog aan het eerder geïntroduceerde onderscheid naar dimensies, hanteren we deze hier ook:

- de (materiële) arbeidsomstandigheden,
- de arbeidsinhoud en -organisatie,
- de arbeidsverhoudingen, werksfeer,
- de arbeidsvoorwaarden en het personeelbeleid.

Dit onderscheid in ons onderzoek in de vestigingen is analytisch van aard en blijkt in de praktijk op grote bezwaren te stuiten. Kennelijk bestaan er bij het inventariseren van knelpunten tussen de genoemde dimensies van de kwaliteit van de arbeid vele relaties. Indien naar oplossingen gezocht wordt, blijken deze samen te hangen met meerdere knelpunten uit verschillende gebieden. Anders gezegd: er hoeft geen direct verband te zijn tussen het knelpunt en de oplossing. Zo kan het voorkomen dat bij clusters van knelpunten op de verschillende dimensies één soort oplossingsactie genoemd wordt. Bij het 'meten' van de kwaliteit van de arbeid dient onzes inziens een prominente plaats toegekend te worden aan de betrokkenen in de vestigingen zelf. Op hen is het project gericht geweest en zij zijn het ook die kunnen beoordelen of en in hoeverre er iets veranderd is in de gewenste richting.

Ten aanzien van de *zelfwerkzaamheid* hebben we met name gekeken naar de mate van *continuïteit* in de projektactiviteiten zonder enige vorm van externe begeleiding. Het gaat er dan om dat ook enkele jaren na beëindiging van de adviesrelatie projektresultaten nog herkenbaar zijn en zich ook vertalen in nieuwe vormen van gedrag. Het betreft hier dus de daadwerkelijk bij het projekt betrokken vestigingen.

Aan de andere kant hebben we gekeken naar de mate van *diffusie*. Diffusie betreft het (kommunikatie)proces waardoor (sociale) innovaties (bijvoorbeeld produktgroepgericht werken) zich verspreiden buiten de (experimentele) vestigingen, daar geaccepteerd en ingevoerd worden.

De belangrijkste vragen die in het kader van 'zelfwerkzaamheid' beantwoord moeten worden, zijn dan:

- zijn de activiteiten van de commissies en de werkgroep na beëindiging van de adviesrelatie voortgezet?
- heeft het projekt ook bij andere produktievestigingen geleid tot activiteiten en veranderingen konform de projektdoelstellingen?

De in het evaluatie-onderzoek gehanteerde werkwijze werd sterk beïnvloed door een aantal factoren, te weten de diversiteit van de relevante aktorgroepen; verschillen in aard en samenstelling van deze groepen en de rol die deze in het projekt gespeeld hebben, vereisen een per aktorgroep verschillende aanpak. Tevens verschillen de bijdragen die elke afzonderlijke aktorgroep levert bij de beantwoording van de drie onderzoeksvragen. Bij de evaluatie van de stand van zaken rond de kwaliteit van de arbeid ligt het accent bij de betrokkenen in de vestigingen. Bij de evaluatie van continuïteit en diffusie ligt het aksent op de beoordeling door de opdrachtgevers en bij de evaluatie en beoordeling van belemmerende c.q. bevorderende factoren ligt het

accent op de verschillende commissies als informatiebron (met name het functioneren van de commissies).

Het tijdstip waarop de diverse aktorgroepen bij de evaluatie zijn betrokken is enigszins afhankelijk van beide bovengenoemde factoren. Zo dient er voor het evalueren van (effekten van) verbeteringen in de kwaliteit van de arbeid voldoende tijd verstreken te zijn tussen de afsluiting van het projekt en de evaluatiedatum. Nog sterker geldt dit voor het vaststellen van de mate van diffusie. Het beoordelen van het functioneren van de verschillende commissies dient daarentegen zo snel mogelijk te gebeuren.

Per relevante aktorgroep worden werkwijze en evaluatietijdstip hier kort aangegeven en daarna per paragraaf besproken.

Evaluatie door de betrokkenen in de experimentele vestigingen

In de zomer van 1984 zijn in de vestigingen Alphen aan de Rijn en Zeist in totaal 60 individuele interviews afgenomen met behulp van voorgestruktuurde vragenlijsten. De twee andere vestigingen, Amsterdam en Zaandam, zijn niet bij dit gedeelte van het evaluatieonderzoek betrokken. De vestiging Amsterdam, die oorspronkelijk bij de drie onderzochte vestigingen behoorde, moest immers om bedrijfseconomische redenen gesloten worden. De meeste oud-werknemers van deze vestiging hebben elders binnen Sigma Coatings een nieuwe arbeidsplaats gevonden. Deze werknemers zijn niet bij de evaluatie betrokken, enerzijds omdat zij een meer gespannen en emotionele periode achter zich hebben en anderzijds omdat zij niet meer aan de evaluatiecriteria voldeden.

De ontwikkeling in Zaandam heeft een totaal ander verloop gehad. In feite is het projekt een direkt gevolg van de activiteiten van de werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek. Methodisch derhalve anders opgezet en het verst gevorderd met de implementatie van het produktgroepgericht werken. Voor ons een zeer interessante situatie om activiteiten te evalueren. Dit projekt heeft de periode voorafgaande aan de evaluatie nogal in de publieke belangstelling gestaan. De extra druk die dit met zich meebracht, gekombineerd met de druk die door de ingrijpende wijzigingen in produktiemethode en organisatie van de arbeid op de werknemers gelegd werd, hebben de opdrachtgevers doen besluiten deze vestiging voorlopig buiten dit gedeelte van het evaluatie-onderzoek te laten.

Evaluatie door de commissies Werk en Gezondheid

Direkt na de formele afsluiting van het projekt in april 1983 zijn evaluatiegesprekken gevoerd met de individuele leden van de drie commissies. De resultaten van deze gesprekken zijn vervolgens telkens in verslagvorm aan de gehele commissie ter toetsing voorgelegd.

Evaluatie door de Werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek

Door de Werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek is aan een ad hoc evaluatiecommissie opdracht gegeven de evaluatie voor te bereiden en het plan ter goedkeuring aan de werkgroep voor te leggen. De uitvoering is later opgedragen aan een lid van de werkgroep en de adviseur. Besloten is een aantal groepsinterviews in de vestiging Zaandam te houden en een schriftelijke evaluatie bij de Direktie en de Ondernemingsraad, de centrale technische stafafdeling en de afdeling Personeel en Organisatie.

Evaluatie door de opdrachtgevers

Najaar 1984 zijn aan de Direktie en de Ondernemingsraad korte vragenlijsten verstuurd, waarin naar een beoordeling van de stand van zaken rond het projekt is

gevraagd. Deze lijst is aangevuld met vragen die betrekking hebben op het toekomstige beleid en het toekomstperspektief.

Om te voorkomen dat de lezer in de verschillende paragrafen steeds anderen over dezelfde onderwerpen uitspraken hoort doen, hebben we een selectie toegepast. Dit betekent dat de interviews in de vestigingen het meest uitgebreid besproken zullen worden, terwijl de evaluatie van de commissies alleen besproken worden, voor zover de informatie een toegevoegde waarde heeft.

Het zal duidelijk zijn dat bij dit soort projecten geen sprake is van een eindevaluatie, immers, het veranderingsproces gaat door. Om praktische redenen hebben we daarom een – fiktief – einde gemarkeerd. Het aflopen van het advies- en onderzoekskontraakt noopte hiertoe. Het gaat hier dus om meningen van betrokkenen op een bepaald tijdstip en in een bepaalde kontekst in het veranderingsproces.

3.2 Wat vindt men in de vestigingen Zeist en Alphen aan de Rijn?

In deze paragraaf geven we aan op welke wijze de evaluatie is uitgevoerd en de meningen met betrekking tot de gerealiseerde verbeteringen op het gebied van de kwaliteit van de arbeid. Vervolgens gaan we op de mate waarin de zelfwerkzaamheid gestalte heeft gekregen. Tenslotte vermelden we de meer algemene inzichten die uit de interviews naar voren zijn gekomen.

Werkwijze

Vanuit de overweging dat er voldoende tijd verstreken diende te zijn tussen de afsluiting van het projekt en de feitelijke evaluatie, is met de opdrachtgevers afgesproken de evaluatie na een jaar te laten plaatsvinden. Met name om de effecten op de 'zelfwerkzaamheids' doelstelling te kunnen beoordelen is een termijn van minimaal een jaar noodzakelijk.

Overigens is deze periode uiteindelijk met enkele maanden uitgebreid. Enerzijds is dit veroorzaakt door de uitgebreide wijze waarop, in overleg met Sigma Coatings, de gebruikte vragenlijst tot stand diende te komen. Anderzijds werd deze vertraging veroorzaakt door organisatorische afspraken met de betrokken vestigingen, om de productie zo min mogelijk te verstoren.

We wilden zoveel mogelijk aansluiten bij de vooronderzoeken die in de loop van 1981 zijn uitgevoerd. De resultaten hiervan kunnen worden beschouwd als een voormeting ten aanzien van de kwaliteit van de arbeid.

Onze bedoeling was daarom weer groepsinterviews te houden op alle betrokken afdelingen, echter aangevuld met korte vragenlijsten, die op zich weer zouden kunnen dienen voor een vervolgevaluatie. Omdat een aantal bezwaren, van voornamelijk praktische aard, onoverkomelijk bleken, moest hier echter van worden afgezien. In overleg met Sigma Coatings is vervolgens gekozen voor een opzet, waarbij in twee betrokken vestigingen telkens 30 individuele interviews zouden worden afgenomen bij personen, die destijds ook aan het vooronderzoek hadden deelgenomen. Een belangrijk criterium was dat per afdeling (of groepering) minimaal twee personen zouden participeren. Daarnaast dienden ook de leden van de Plaatselijke Commissie, de ex-leden van de commissies Werk en Gezondheid en de bedrijfsleiding geïnterviewd te worden.

De interviews zijn feitelijk in twee ronden afgenomen; in juni 1984 werd de vestiging Alphen aan de Rijn bezocht en in de maanden september en oktober 1984 de vestiging Zeist. In totaal zijn vijf interviewers hierbij betrokken geweest. Interviews vonden plaats met behulp van voorgestructureerde vragenlijsten en duurden gemiddeld vijf kwartier.

Vanuit het oogpunt van betrouwbaarheid zal de presentatie van de resultaten op vestigingsnivo geschieden. Er namen immers slechts twee geïnterviewden per afdeling deel.

Kwaliteit van de arbeid

Uitgangspunt voor de evaluatie zijn de in het vooronderzoek geïnventariseerde problemen geweest. We behandelen in deze paragraaf dan ook de mate waarin deze opgelost zijn, het soort problematiek waarvoor een oplossing is gevonden, de beoordeling daarvan door de medewerkers in de vestigingen en de informatie- en overlegstructuur. Tenslotte gaan we in op het toekomstperspectief met betrekking tot de voorgenomen veranderingen in de organisatie- en taakstructuur.

De problematiek uit het vooronderzoek

Gevraagd is welke van de gesignaleerde problemen en wensen ten tijde van het evaluatie-onderzoek niet, gedeeltelijk of geheel waren opgelost, respectievelijk vervuld. (Zie tabel 3.)

Tabel 3 Oplossing van de oorspronkelijke knelpunten in Alphen aan de Rijn en Zeist

	Alphen a/d Rijn (n = 30)		Zeist (n = 29)		Totaal (n = 59)	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
oorspronkelijk	356**	100	243**	100	599**	100
geheel opgelost	122	34,3	46	18,9	168	28
gedeeltelijk opgelost	88	24,7	65	6,7	153	25,5
niet opgelost	146	41	132	54,3	278	46,4

*) het totaal aantal oorspronkelijke knelpunten werd verkregen door de knelpunten van alle formulieren op te tellen en dit totaal te verminderen met de door de geïnterviewden niet van toepassing geachte knelpunten.

**) het aantal oorspronkelijke knelpunten lijkt vrij hoog; door de gevolgde methode betreft het hier echter in lang niet alle gevallen verschillende knelpunten.

Naar de mening van de betrokkenen is meer dan de helft van de knelpunten geheel of gedeeltelijk opgelost. Dit geldt in veel sterkere mate in Alphen aan de Rijn (59%) dan in Zeist (46%).

Het zal duidelijk zijn dat in dit onderzoek geen konklusies kunnen worden verbonden aan de absolute hoogte van de kwaliteit van de arbeid in de vestigingen; het gaat hier om verbeteringen en veranderingen die sedert het vooronderzoek zijn gerealiseerd. Het aksent heeft gelegen op de arbeidsomstandigheden. Op dit gebied zijn relatief meer klachten geuit dan op de andere gebieden. In Alphen aan de Rijn is 65% van de knelpunten rond arbeidsomstandigheden opgelost en in Zeist 60%, waarbij aangetekend moet worden dat de problemen in Zeist meer evenredig verdeeld waren over de vier dimensies (arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en arbeidsinhoud) van de kwaliteit van de arbeid.

Ondanks de grote aandacht voor de arbeidsomstandigheden blijkt ook meer dan de helft van de knelpunten rond arbeidsverhoudingen geheel of gedeeltelijk te zijn opgelost. In mindere mate geldt dit voor de arbeidsinhoud en -organisatie (44%) en de arbeidsvoorwaarden en het personeelbeleid (41%). Wel blijken ook hier weer verschillen te bestaan tussen de beide vestigingen. Zo komt het resultaat met betrekking tot de arbeidsverhoudingen voor een groot deel op het conto van Alphen aan de Rijn, terwijl in Zeist veel knelpunten zijn opgelost op het gebied van de arbeidsinhoud en -organisatie.

Te konkluderen valt dan ook dat, volgens de geïnterviewden in beide vestigingen:

- de kwaliteit van de arbeid behoorlijk is verbeterd sinds de start van het project;
- volgens hem met name de arbeidsomstandigheden aanzienlijk zijn verbeterd;
- in Alphen aan de Rijn veel knelpunten op het gebied van de arbeidsverhoudingen zijn opgelost; en
- in Zeist goede resultaten zijn bereikt bij de verbetering van de arbeidsinhoud en -organisatie.

Op de vraag of de geïnterviewden van mening waren dat de knelpunten vanzelf zijn opgelost of door expliciet getroffen maatregelen, is geantwoord dat 65% van de knelpunten door maatregelen is opgelost, en 30% vanzelf. De vestigingen liepen qua beoordeeld sukses niet ver uiteen.

De maatregelen beoordeeld

Wat vond men van de maatregelen? Uitgegaan is van een beoordeling van het totale pakket. (Zie tabel 4.)

Tabel 4 Beoordeling van de maatregelen in Alphen aan de Rijn en Zeist

<i>Beoordeling</i>	<i>Alphen a/d Rijn</i>	<i>Zeist</i>	<i>Totaal</i>
- veel meer dan verwacht	5	2	7
- meer dan verwacht	13	9	22
- volgens verwachting	7	11	18
- minder dan verwacht	3	5	8
- veel minder dan verwacht	1	–	1
- weet niet/ niet van toepassing	1	3	4
Totaal	30	30	60

Het blijkt dat het project tot meer verbeteringen heeft geleid dan algemeen werd verwacht. De helft van de geïnterviewden gaf te kennen dat het project meer tot veel meer heeft opgeleverd dan verwacht. Negen geïnterviewden vonden dat het project minder (8) tot veel minder (1) heeft opgeleverd.

Bij nadere analyse van de uitkomsten bleek dat een aantal van de minder positief gestemde zelf nogal veel tijd en aandacht aan het project besteed had, voornamelijk door deelname aan de commissies Werk en Gezondheid. Wellicht zijn juist deze mensen enigszins teleurgesteld over de behaalde resultaten of hadden zij aanvankelijk zeer hoge verwachtingen. Konsistent met eerdere indrukken is het beeld dat ontstaat bij de vergelijking tussen Alphen aan de Rijn en Zeist; in Alphen aan de Rijn is het pakket van maatregelen gunstiger beoordeeld dan in Zeist.

Dertig geïnterviewden zijn de mening toegedaan dat de belangrijkste problemen aangepakt zijn. Daarentegen zijn er 23 geïnterviewden die te kennen gaven dat de problematiek rond 'werksfeer' en 'mentaliteit' van groter belang was dan de problematiek rond de arbeidsomstandigheden. Men was zich er echter van bewust dat het werken aan dergelijke problemen een zeer moeizame en langdurige zaak is en dat de keuze om materiële arbeidsomstandigheden aan te pakken derhalve een heel begrijpelijke was.

Andere knelpunten, die echter in mindere mate genoemd werden, betroffen de overlegstructuur, organisatorische verbeteringen en de problematiek rond de personeelsbezetting.

Informatie en communicatie

In de organisatieliteratuur wordt er steeds vaker op gewezen dat juist in organisaties met een traditioneel sterke taakverdeling, met een navenante scheiding tussen denken en doen, veel aandacht moet worden geschonken aan informatie en communicatie. In het project is ook hieraan aandacht geschonken. Op managementnivo zijn overlegstructuren ingevoerd en op afdelingsnivo werd onder meer getracht het afdelingsoverleg (nieuw) leven in te blazen. Konform de verdere indrukken van de adviseurs bevestigen de geïnterviewden dat in Alphen aan de Rijn meer medewerkers deelnemen aan het afdelingsoverleg. Gevraagd naar een kwalitatieve beoordeling van het werkoverleg (of, ingeval nog geen sprake was van werkoverleg, een beoordeling van de verwachtingen over het werkoverleg) gaf nagenoeg iedereen (90%) te kennen positief tegenover het werkoverleg te staan. Het maakte daarbij nauwelijks verschil of men al dan niet werkoverleg op zijn afdeling kende.

Naast het onderdeel 'werkoverleg' is de vraag opgenomen of men het al dan niet noodzakelijk vond elke drie jaar de *groepsinterviews*, die indertijd in het kader van het vooronderzoek gehouden zijn, te herhalen. Een verrassend groot aantal medewerkers (35) gaf aan dit noodzakelijk tot zeer noodzakelijk te vinden. Met name in Zeist is men hier een groot voorstander van. Een aantal mensen gaf te kennen dat het herhalen van de groepsinterviews overbodig is, indien het werkoverleg goed zou lopen. Dit lijkt er op te wijzen dat de betrokkenen behoefte hebben aan een platform waar problemen en knelpunten aan de orde kunnen komen. Het werkoverleg, mits dit goed loopt, wordt als een goed platform gezien.

Ook op andere manieren kan een indruk verkregen worden van de verbeteringen in de informatie- en communicatiestructuur. Hoe is het bijvoorbeeld gesteld met de bespreekbaarheid van problemen op het gebied van de kwaliteit van de arbeid? (Zie tabel 5.)

Tabel 5 Bespreekbaarheid van problemen in Alphen aan de Rijn en Zeist

<i>bespreekbaarheid problemen</i>	<i>Alphen ald Rijn</i>	<i>Zeist</i>	<i>Totaal</i>
- veel meer mogelijkheden dan vroeger	8	1	9
- meer mogelijkheden dan vroeger	15	12	27
- niet meer, niet minder mogelijkheden dan vroeger	6	13	19
- minder mogelijkheden dan vroeger	1	3	4
- veel minder mogelijkheden dan vroeger	-	-	-
- weet niet/niet van toepassing	-	1	1
Totaal	30	30	60

Veel mensen zijn van mening dat de mogelijkheden om problemen op het gebied van de kwaliteit van de arbeid te bespreken, toegenomen zijn. Dit blijkt echter voornamelijk in Alphen aan de Rijn het geval. In Zeist is men daarover gematigder in het oordeel.

Toekomstige ontwikkelingen

In het project Werk en Gezondheid heeft de nadruk vooral gelegen op de verbetering van de (fysieke) arbeidsomstandigheden. Daarnaast heeft het project ook geleid tot verbeteringen op andere gebieden, zoals in Alphen aan de Rijn met name de arbeidsverhoudingen en in Zeist de arbeidsinhoud en -organisatie. Bovendien bestaan

er plannen, ontwikkeld door de werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek voor een ingrijpende wijziging in de arbeids- en organisatiestructuur. Onder de projectnaam 'Anders Werken' (produktgroepgericht werken) worden deze plannen verder uitgewerkt. Deze plannen, die tot een belangrijke verbetering van de kwaliteit van de arbeid zouden moeten en kunnen leiden, worden door de betrokkenen vrij algemeen positief beoordeeld. (Zie tabel 6.)

Tabel 6 Meninge n over de invoering van 'Anders Werken'

Meninge n	Alphen a.d. Rijn	Zeist	Totaal
- heel goed	7	10	17
- goed	8	14	22
- niet zo goed	5	1	5
- slecht	8	1	9
- weet niet	3	4	7
Totaal	30	30	60

Vooral in Zeist was men enthousiast; 80% van de geïnterviewden beoordeelde 'Anders Werken' goed tot heel goed. Blijkbaar zag men deze activiteiten als een goede manier om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. Men zag vooral mogelijkheden ten aanzien van verbeteringen in de arbeidsinhoud (meer afwisseling), belonings- en promotiemogelijkheden. Een aantal medewerkers zag ook de verbetering in de produktie-organisatie als voordeel. Tegenstanders van 'Anders Werken' voorzagen vooral risico's voor de oudere, minder goed opgeleide medewerkers. Zij waren bang dat deze 'niet mee zullen kunnen komen' en buiten de boot vallen. Bovendien vroeg men zich af of de medewerkers wel voldoende betrokken zullen worden bij de verdere invulling van de plannen.

Voor de invoering van 'Anders Werken' is uiteraard opleiding nodig. Medewerkers, die van oudsher als 'specialist' op hun eigen taakgebied bezig waren, zijn niet van de ene op de andere dag 'all-round'. Sigma Coatings dient derhalve voor goede opleidingsmogelijkheden zorg te dragen. Gevraagd naar de aandacht die Sigma Coatings besteedt aan opleidingen, antwoordde ruim twee derde van de geïnterviewden dat van voldoende aandacht sprake was. Vooral in Alphen aan de Rijn was men hiervan overtuigd; ruim 85% was positief gestemd. Negatieve geluiden waren vooral te horen in Zeist. Men vond dat er sprake was van te weinig aandacht voor de kondities waaronder de opleidingen moesten plaatsvinden. Gewezen werd op de knelpunten die dan in het dagelijks werk ontstonden. Anderen vonden dat er te weinig animo bestond voor opleidingen, maar ook dat er te weinig informatie over verstrekt werd in het bedrijf. Gekonstateerd kan worden dat er redelijk veel aandacht voor het opleidingsgebeuren bestaat, alhoewel dit op een aantal punten nog voor verbetering vatbaar wordt geacht.

Gevraagd naar hun toekomstverwachtingen gaven veel geïnterviewden te kennen positieve verwachtingen te hebben. Vooral in Zeist was dit het geval, terwijl in Alphen aan de Rijn de verwachtingen verschilden.

Tenslotte hebben we een eindoordeel over het hele projekt gevraagd. (Zie tabel 7.) De

Tabel 7 In welke mate is het project geslaagd dan wel mislukt?

	<i>Alphen a.d. Rijn</i>	<i>Zeist</i>	<i>Totaal</i>
– zeer geslaagd	–	–	–
– geslaagd	18	16	34
– niet geslaagd, niet mislukt	12	11	23
– mislukt	–	1	1
– volkomen mislukt	–	–	–
– weet niet/niet ingevuld	–	2	2
Totaal	30	30	60

geïnterviewden waren van mening dat het project redelijk is geslaagd. Een aantal mensen gaf hierbij te kennen dat dit oordeel enerzijds afhing van de verwachtingen die men er bij de start van had en anderzijds dat het project feitelijk gezien moest worden als een eerste stap in de goede richting, maar dat nog veel stappen zouden moeten volgen.

Zelfwerkzaamheid

Om aan de tweede doelstelling ('zelfwerkzaamheid') van het project te werken is gebruik gemaakt van paritair samengestelde commissies. Evaluatie van deze commissie door de medewerkers in de vestiging ligt derhalve voor de hand. De overdracht van taken van de commissie aan de Plaatselijke Commissie en de bedrijfsleiding brengt de vraag naar de *continuïteit* van activiteiten naar voren. Gebeurde er na de overdracht nog iets of was er niets meer merkbaar? Een derde mogelijkheid om indicaties met betrekking tot de zelfwerkzaamheid te verkrijgen was door in te gaan op de gekreëerde werkoverlegstructuur. Deze thema's, die we achter-eenvolgens zullen behandelen, betreffen de zelfwerkzaamheid binnen de vestiging. Buiten de vestiging, op het nivo van de gehele organisatie, kunnen we spreken van diffusie. Wat heeft de organisatie aan om nieuwe ideeën in de organisatie te verspreiden en welke mechanismen spelen daarbij een rol? Dit onderwerp kon in deze deelevaluatie niet aan de orde komen, immers veel medewerkers bezitten geen informatie over wat er zich in andere vestigingen afspeelt. We behandelen diffusie daarom vanuit de optiek van de adviseurs in hoofdstuk 4.

De commissie Werk en Gezondheid

Eerder is duidelijk gemaakt dat relatief veel klachten geheel of gedeeltelijk zijn opgelost. Tijdens het evaluatie-onderzoek is gevraagd, wie het *meest* bijgedragen heeft aan de oplossing van deze klachten: de afdelingschef, de bedrijfsleiding, de afdeling Personeel en Organisatie of andere personen/afdelingen. Uit de antwoorden blijkt dat de geïnterviewden vaak van mening zijn dat de *bedrijfsleiding* – veelal in samenwerking met de commissie Werk en Gezondheid – de grootste bijdrage heeft geleverd aan het verhelpen van de problemen. In Alphen aan de Rijn is men relatief vaak van mening dat vooral de commissie Werk en Gezondheid de grootste bijdrage heeft geleverd. In gevallen waarin klachten (nog) niet zijn opgelost zijn de geïnterviewden veelal van mening zijn dat dit te wijten is aan of geldgebrek, of te langdurige besluitvorming, of aan een combinatie van deze factoren. De trage besluitvorming wordt door veel geïnterviewden geweten aan het feit dat over veel zaken niet *binnen* de eigen vestiging besloten kan worden.

Blijkbaar is – althans naar veler mening – het projekt er niet in geslaagd deze 'vestigingsoverstijgende' problematiek goed aan te pakken. Niettemin luidt de konklusie dat de kommissies Werk en Gezondheid er wel degelijk in zijn geslaagd te fungeren als *instrument* voor het op gang brengen van verbeteringen in de kwaliteit van de arbeid. Een konklusie, die nog eens wordt bevestigd door het feit dat meer dan 80% der geïnterviewden van mening is dat de oprichting van de kommissie Werk en Gezondheid belangrijk, of zelfs heel belangrijk is geweest voor het bereiken van de resultaten.

De geïnterviewden blijken in meerderheid tevreden over de door de kommissies bereikte *resultaten*.

Bij de *werkwijze* van de kommissies worden echter door verscheidene Sigma medewerkers kritische kanttekeningen geplaatst. Zo zijn er ongeveer evenveel mensen die vinden dat de kommissie hen (ruim) voldoende op de hoogte heeft gehouden van de gang van zaken rond het projekt, als mensen die vinden dat de kommissie hen onvoldoende (of zelfs: helemaal niet) op de hoogte heeft gehouden. Voorts blijkt, dat de kommissieleden zelden of nooit hun kollega's geraadpleegd hebben over de gang van zaken.

Dit duidt op een zekere 'isolatie' van de kommissie ten opzichte van de overige leden van de organisatie. In de woorden van een medewerker: 'Het projekt was beter geweest, als de kommissie meer gemeenschappelijk met de werknemers had gewerkt.'

Ook de samenstelling en bevoegdheden van de kommissies zijn aan de orde geweest. De kommissies Werk en Gezondheid bij Sigma Coatings waren als volgt samengesteld:

- drie leden, benoemd door de Ondernemingsraad;
- drie leden, benoemd door de Directie; en
- een voorzitter (de ondernemingsraadsvoorzitter).

Iets meer dan de helft van de geïnterviewde medewerkers vindt deze samenstelling juist. Van de overige geïnterviewden vindt de ene helft de samenstelling der kommissie onjuist, de andere helft heeft er geen mening over.

Het meest gehanteerde pro-argument is dat de samenstelling recht doet aan de verschillende belangen in de organisatie.

Als tegenargumenten wordt vooral gewezen op de kennis- en machtsverschillen tussen de verschillende leden en een zeker gebrek aan representativiteit van (sommige) leden. Dat het voorzitterschap van de kommissie werd vervuld door een ondernemingsraadslid wordt door 65% van de geïnterviewden juist geacht (slechts 12% vindt dit onjuist; de overigen hebben hierover geen mening).

Naast formele gronden wordt hierbij ook de persoon van de voorzitter als reden genoemd.

Tot slot nog enkele opmerkingen over de *bevoegdheden* van de kommissie Werk en Gezondheid. Deze kommissie kon niet zelfstandig besluiten nemen; wel mocht ze maatregelen voorstellen en adviezen uitbrengen. De meerderheid van de geïnterviewden vindt dit korrekt. 'Je moet de verantwoordelijkheid voor besluiten daar laten, waar die hoort' is het meest genoemde argument hiervoor. 'Het gaat vooral om meer overleg, en dat lukt binnen zo'n kommissie op deze wijze' wordt ook nogal eens gehoord. Niettemin, naast een aantal medewerkers dat geen mening heeft over de bevoegdheden van de kommissie, is er een twaalfstal personen (20%) dat negatief oordeelt over de aan de kommissie verleende overleg- en adviesbevoegdheden. Zij noemen veelal dat de kommissie te afhankelijk van anderen wordt door gebrek aan daadwerkelijke mogelijkheden tot besluitvorming.

Vatten we bovenstaande resultaten samen, dan kan worden gesteld dat de kommissies

Werk en Gezondheid er in geslaagd zijn verbeteringen in kwaliteit van de arbeid te realiseren en het denken hierover op gang te brengen. Zij hebben echter te weinig in contact gestaan met de overige medewerkers in de organisatie. De samenstelling van de commissie, het bekleeden van het voorzitterschap door een ondernemingsraadslid en de aard van de bevoegdheden van de commissie wordt door de meerderheid van de geïnterviewden positief beoordeeld. Vertegenwoordiging vanuit verschillende belangengroeperingen wordt als legitiem beschouwd, maar brengt voor de werknemers wel risico's met zich mee. (Zie hiervoor ook paragraaf 4.3.)

Werkoverleg

Werkoverleg is een op regelmatige tijden te houden *overleg* over het werk en de werkomstandigheden tussen de chef en de medewerkers van een afdeling. In dit overleg wordt gezamenlijk gepraat over onder andere problemen die zich voordoen, of deze moeten worden aangepakt of niet en hoe dit dan moet gebeuren. Kortom, werkoverleg is één van de vormen die zelfwerkzaamheid kan aannemen. Werkoverleg kwam bij Sigma Coatings in de produktievestigingen nog nauwelijks voor. Tijdens het project is daarin verandering gebracht. Dit is met name in Alphen aan de Rijn goed gelukt: een grote meerderheid van de aldaar geïnterviewden neemt thans deel aan werkoverleg. In Zeist heeft de daar werkzame commissie Werk en Gezondheid minder prioriteit gegeven aan de invoering van het werkoverleg. Het gevolg is dat het werkoverleg daar slechts in enkele afdelingen plaatsvindt.

In het evaluatie-onderzoek is aan de medewerkers gevraagd, hoe zij tegenover het werkoverleg staan. De overgrote meerderheid beoordeelt het werkoverleg positief. Vrijwel niemand staat er negatief tegenover. De resultaten voor Alphen aan de Rijn en Zeist zijn nagenoeg identiek.

Wat voor voordelen ziet men nu in werkoverleg? Deze blijken vooral betrekking te hebben op verbeteringen in informatieverstrekking en communicatie tussen leiding en medewerkers.

Samengevat betekent het bovenstaande dat in Alphen aan de Rijn de zelfwerkzaamheid institutioneel door middel van het werkoverleg ver gevorderd is. Tot welke effecten dit heeft geleid, is niet bekend. De konklusie kan dan ook alleen maar zijn dat er mogelijkheden geschapen zijn voor zelfwerkzaamheid en beïnvloeding van het beleid.

Kontinuiteit: de bedrijfsleiding en de Plaatselijke Commissie

Na de opheffing van de commissies Werk en Gezondheid werden de taken van de commissie overgedragen aan de bedrijfsleiding en de Plaatselijke Commissie. Merkten de medewerkers daar wat van?

Uit het evaluatie-onderzoek blijkt dat de meerderheid van de geïnterviewden de indruk heeft dat de bedrijfsleiding doorgaat met de activiteiten van de commissie Werk en Gezondheid. Dit geldt zowel voor Alphen aan de Rijn als voor Zeist. Men noemt een breed scala van onderwerpen, waaraan dit te merken is: 'je ziet het aan de verschillende overlegvormen'; 'er zijn nog allerlei maatregelen gerealiseerd nadat de commissie al was opgeheven'; 'ze luisteren nu beter naar je dan vroeger het geval was' zijn enkele kenmerkende uitspraken.

Het oordeel over de Plaatselijke Commissie is wat minder positief. Precies de helft der geïnterviewde medewerkers zegt niet de indruk te hebben dat de Plaatselijke Commissie zich meer dan vroeger bezighoudt met de kwaliteit van de arbeid. Op de vraag hoe dit komt, wordt een variëteit aan redenen gegeven. In Alphen aan de Rijn wordt nogal eens opgemerkt dat de huidige Plaatselijke Commissie nog maar pas gekozen is. Meerdere keren genoemde redenen (tamelijk gelijkmatig verspreid over de medewer-

kers in de vestigingen) zijn gebrek aan tijd en/of capaciteit en gebrek aan motivatie bij de leden van de Plaatselijke Commissie of hun achterban. Ter vermindering van misverstanden merken we op dat er wel degelijk medewerkers zijn die de indruk hebben dat de Plaatselijke Commissie zich méér dan voorheen bezighoudt met de kwaliteit van de arbeid. 'Er worden nu sneller klachten van medewerkers opgepikt'; 'de leden van de Plaatselijke Commissie nemen méér contact met je op dan vroeger' zijn andere geluiden.

We hebben indicaties dat er een zekere continuïteit is in de aandacht voor de kwaliteit van de arbeid. De bedrijfsleiding gaat, ook na het opheffen van de commissies Werk en Gezondheid, door met de door de commissies op gang gebrachte activiteiten. Bij de Plaatselijke Commissie is hiervan nog niet veel merkbaar.

Hierboven is besproken hoe de diverse instrumenten, bedoeld om de zelfwerkzaamheid te bevorderen, hebben gefunctioneerd.

Het *tijdelijke* instrument, de commissie Werk en Gezondheid, heeft naar het oordeel van de betrokkenen goede resultaten opgeleverd. Wel heeft de commissie te geïsoleerd gewerkt ten opzichte van de werknemers. Over samenstelling en bevoegdheden van de commissie is men in meerderheid tevreden.

Het *permanente* instrument, werkoverleg, is aanvankelijk in Alphen aan de Rijn relatief goed van de grond gekomen. In beide vestigingen blijkt men zeer positief te staan tegenover dit instrument. Uitbouw lijkt dan ook zeker verantwoord.

Er zijn in ruime mate aanwijzingen dat bij de bedrijfsleiding in de vestigingen een blijvende aandacht bestaat voor het oplossen van problemen in de relatie mens, werk en gezondheid. De Plaatselijke Commissies hebben echter naar veler mening niet meer aandacht dan vroeger voor de kwaliteit van de arbeid. Op dit punt stellen de resultaten enigszins teleur. Daarentegen menen veel medewerkers dat er nu meer mogelijkheden zijn om klachten en problemen te bespreken.

Overige evaluaties

Wij hebben van de gelegenheid gebruik gemaakt om enkele voor ons belangrijke thema's ten aanzien van het veranderingsproces aan de orde te stellen. Achtereenvolgens geven we de meningen weer over de gehouden groepsinterviews, de procedure die nadien geleid heeft tot de onderzoeksrapporten per vestiging en over de invloed van de saneringsoperatie bij Sigma Coatings. Tenslotte staan we stil bij de rol en de invloed die door de medewerkers aan de adviseurs is toegekend.

Van groepsinterviews naar rapport

Driekwart van de geïnterviewden beoordeelt de methode als goed. Eerder is ook besproken dat de methode voor herhaling vatbaar werd geacht. 'Open communicatie over het werk en de problematiek van mensen' en een 'goede weergave van de situatie wordt aldus gegeven' zijn de belangrijkste redenen hiervoor. Middenkader en bedrijfsleiding zijn aanzienlijk negatiever. Zij wijzen op de 'uitsluitend negatieve opmerkingen' die worden gemaakt en op de geremdheid van personen om in een groep hun mening te geven. Hierdoor zou juist geen goede weergave van de situatie verkregen worden. In dit verband wijzen wij nog op de heftige reacties die het rapport bij de leiding teweeg heeft gebracht. Ook hieruit blijkt dat vanuit verschillende belevingen of definities van de werkelijkheid naar eenzelfde object gekeken kan worden. Per saldo vindt 95% van de geïnterviewden het rapport een goede weergave van de problematiek. Van de leidinggevenden heeft 56% eenzelfde oordeel.

Onze eigen indruk dat de onderzoeksrapporten in de vestigingen niet of nauwelijks gelezen zijn, wordt in de evaluatie niet bevestigd. De meerderheid zegt het rapport geheel (65%) of gedeeltelijk (30%) gelezen te hebben. Veelal is in het laatste geval dat

deel van het rapport gelezen dat de eigen afdeling betreft. Tijdgebrek, geen interesse in andere afdelingen(!) en de omvang worden dan als redenen genoemd. Een eenduidig oordeel over de rapportage kunnen we dan ook niet geven. Afhankelijk van belangen en posities varieert het oordeel over de rapporten.

De saneringsoperatie

Gevraagd is naar belangrijke gebeurtenissen die zich de afgelopen drie jaar in de organisatie hebben voorgedaan en de invloed daarvan op de voortgang van het project. De negatieve effecten van de sanering wordt door velen genoemd. In relatie hiermee wordt ook een toenemende werkdruk ervaren ('meer werk met minder mensen'). Daartegenover staat dat een aantal medewerkers ook spontaan materiële verbeteringen in de organisatie noemen en de verbeteringen in de informatieverstrekking en communicatie.

Gebeurtenissen als sanering en reorganisatie spelen een grote rol. De exakte invloed hiervan op het oordeel over het project van de respondenten is niet duidelijk. Wel duidelijk is dat men de oorzaken van de sanering niet bij het project legt of daarmee associeert. Daarvoor zijn de oordelen over de resultaten van het project te positief. Tenslotte zal het weinig verrassend zijn dat die mensen die van mening zijn dat de belangrijkste problemen zijn aangepakt, ook veruit het meest positief ten aanzien van het gehele project staan. Dit betekent dat goede bedoelingen alleen niet voldoende zijn: er moeten concrete resultaten worden geboekt, wil een project in de organisatie bekliven.

Opmerkelijk is in dit verband ook dat de commissie als instrument vooral grote waardering oogst bij diegenen die op de resultaten van de commissie wijzen.

De rol van de adviseur

Naar eigen zeggen is 80% van de geïnterviewde medewerkers ervan op de hoogte dat een adviseur bij het project betrokken was. Van de medewerkers die weet hebben van de betrokkenheid van de adviseur kan ongeveer twee derde zijn taken aangeven. Vrijwel al deze medewerkers zijn van mening dat de adviseur een belangrijke of zelfs een zeer belangrijke rol heeft gespeeld in het project in de eigen vestiging. De beide bij het project betrokken adviseurs oogsten veel waardering voor hun deskundigheid en hun onpartijdigheid. De geïnterviewden baseren zich voor dit oordeel soms op de ervaringen in het begin van het project, soms op informatie 'van horen zeggen', soms op contacten die zij in de loop van het project met de adviseurs hebben.

We kunnen konkluderen dat – in ieder geval naar de mening van de geïnterviewden – de successen van het project minstens ten dele te danken zijn aan de activiteiten van de adviseurs. Zij hebben processen op gang gebracht, waardoor verbeteringen zijn opgetreden in de kwaliteit van de arbeid. En zij hebben in zekere zin succes geboekt in het overdragen aan Sigma-medewerkers van de vaardigheden, die benodigd zijn voor het effectief aanpakken van signaleerde problemen.

3.3 Evaluatie door de commissies Werk en Gezondheid

Tijdstip en methode

Deze evaluatie heeft eerder plaatsgevonden dan de in de voorgaande paragraaf beschreven evaluatie in de vestigingen, namelijk bij de opheffing van de commissies in april 1983. Bij die evaluatie was ook de vestiging Amsterdam betrokken omdat deze toen nog niet gesloten was.

De gevolgde evaluatieprocedure bestond uit de volgende stappen.

De adviseurs (elk niet in hun eigen vestiging) voerden een gesprek met ieder commis-

sielid afzonderlijk. Doel was om belangrijke ervaringen en leerpunten naar voren te halen die betrekking hebben op het functioneren van de commissie. De gesprekken waren op basis van thema's gestructureerd en hadden een open karakter.

De gespreksresultaten werden per vestiging in een nota door de adviseurs samengevat en aan de commissieleden toegezonden.

De commissie besprak vervolgens de nota en bracht waar nodig correcties of aanvullingen aan. De eindversie werd gebruikt voor het eindverslag van de commissie.

Met de voorzitter van de commissies is een apart gesprek gehouden waarvan het verslag door hem is goedgekeurd en aan de commissies ter beschikking is gesteld. We zullen ons in deze paragraaf beperken tot enkele thema's die nog niet of in onvoldoende mate besproken zijn. Deze betreffen het functioneren van de commissies en zijn gebaseerd op de evaluatienota's van de commissies.

Verwachtingen bij de start over de werkwijze

Voor alle commissieleden is het tot de verschijningsdatum van de rapporten onduidelijk geweest wat precies de werkwijze van de commissie zou zijn en welke rol een ieder daarin zou kunnen gaan vervullen. Het enige wat vaststond was, dat de commissies het vooronderzoek moesten uitwerken en als trekpaard voor het project zouden fungeren. Op welke wijze dat zou gebeuren was onbekend. De door de Ondernemingsraad benoemde leden in de vestiging Amsterdam hadden in de voorfase het idee dat het een ziekteverzuimproject betrof en dat de commissie zich vooral zou bezighouden met de directe oplossing van concrete problemen op de werkvloer.

Rolonduidelijkheid bij de door de Ondernemingsraad benoemde leden

De door de Ondernemingsraad aangezochte leden in Zeist en Alphen aan de Rijn constateren dat het bij de start voor hen onduidelijk is geweest waarom juist zij waren gevraagd en in hoeverre ze een bepaalde afdeling of sektor zouden moeten vertegenwoordigen.

In Alphen aan de Rijn is die onduidelijkheid altijd gebleven. In de fabriek was niet bekend waarom de Ondernemingsraad en de Plaatselijke Commissie juist deze medewerkers hadden gevraagd om in de commissie zitting te nemen.

In Zeist is voor de betreffende leden gaandeweg duidelijk geworden dat er niet echt sprake was van vertegenwoordiging van een bepaalde afdeling of sektor. Mede daardoor is, achteraf bezien, relatief te veel aandacht naar de fabriek uitgegaan en te weinig naar de andere afdelingen (verkoop en laboratorium). Voor de voorzitter van de commissies is de onduidelijkheid rondom keuze van personen en het al dan niet vertegenwoordigende karakter van het lidmaatschap niet te begrijpen. De door de Ondernemingsraad vastgestelde procedure is zijns inziens zorgvuldig uitgevoerd. De door de Directie benoemde leden hebben geen rolproblemen ervaren. Zij hebben hun taak in het verlengde van hun functie gezien.

Paritair samengestelde commissies

Alle drie de commissies zijn van mening dat een door de Directie en de Ondernemingsraad samengestelde commissie juist is, gezien de aard van de problematiek en de verschillende belangen die hierbij een rol spelen. Wel wordt gesteld dat de benoemingsprocedure van leden duidelijker zou moeten zijn en kwesties rond de inbreng en de afvaardiging goed geregeld zouden moeten zijn. Tijdens de evaluaties werden ook verschillende suggesties gedaan, zoals:

- meer letten op de geloofwaardigheid van personen voor de achterban;
- kandidaatstelling en verkiezing in plaats van benoeming;

- het afvaardigen van twee medewerkers per sektor/afdeling in verband met de onderlinge ondersteuning;
- een vertegenwoordiging van alle hiërarchische nivo's in de commissie;
- aanwezigheid in en een grotere betrokkenheid bij de commissie van de Plaatselijke Commissie.

Sfeer en invloedsverdeling

In alle commissies is de sfeer door de leden als goed ervaren. Wel zijn er momenten geweest waarin spanningen opliepen, doch deze hebben geen blijvende nadelige gevolgen voor de werksfeer gehad. Er werd naar elkaar geluisterd en er werden geen zaken onbesproken gelaten.

De invloed van de leden in de commissievergaderingen was zeer uiteenlopend door verschillen in kennis en vaardigheden en posities. Het wordt als vanzelfsprekend ervaren dat de door de Directie benoemde leden wat dat betreft beter toegerust waren. Zij hebben dan ook meer informatie verstrekt en voorstellen gedaan dan de door de Ondernemingsraad benoemde leden. De voorsprong qua inbreng en uitvoering van taken is ook veroorzaakt doordat de bedrijfsleiding een uitvoerend apparaat ter beschikking had en opdrachten kon verstrekken. Commissieleden die uitvoerend werk verrichtten, kenden de ervaringen en de belevingswereld van de werkvloer en konden daardoor deze inzichten in de commissie inbrengen. Deze inbreng werd als zeer waardevol gezien. Ondanks dat de door de Directie benoemde leden meer overwicht en invloed hebben gehad, spreken alle commissies unaniem uit dat er geen overheersing van één groep over de andere heeft bestaan. Door velen wordt dit een verdienste van de voorzitter genoemd. Ten aanzien van de besluitvorming achtte elk lid zich gelijkwaardig aan de andere leden. Minderheidsstandpunten kwamen niet voor. Bij verschillen van mening bleek na gedachtenwisseling steeds een voor ieder aanvaardbaar compromis mogelijk. De inbreng van de voorzitter en de adviseur werd door alle commissies als belangrijk en noodzakelijk beoordeeld. Zij waren vaak stimulerend door het ontwikkelen van initiatieven, door het doen van voorstellen en bij het zoeken naar compromissen. Ondanks hun sturende invloed hebben ze de gang van zaken echter niet gedomineerd.

Prioriteitsstelling in de aanpak van problemen

De commissies kunnen hun keuze om de werkomstandigheden het eerst aan te pakken zeer goed verklaren. Het betrof concrete problemen die het snelst waren aan te pakken en waarop ook het snelst resultaten te behalen waren. Binnen de commissies waren voldoende informatie, kennis en vaardigheden voor de oplossing ervan aanwezig. Voor de complexe vraagstukken rond werksfeer en werkverhoudingen was dit niet het geval. De commissieleden hadden daar minder zicht op en vonden het bedenken van een plan van aanpak en het uitvoeren daarvan een uitermate moeilijke zaak. De voorzitter van de commissies vatte dit als volgt bij de evaluatie samen: 'Er is veel gepraat over werkverhoudingen maar de commissies zijn er niet uitgekomen.'

In Zeist hebben de gesprekken over de werkomstandigheden in de fabriek niet alleen problemen verhelderd maar ook oplossingsvoorstellen gegenereerd. Mede daardoor is in de fabriekssector meer openheid ontstaan en een overlegsfeer gegroeid.

Veel leden uit de drie commissies vonden de door hen gegeven prioriteit voor werkomstandigheden een goede keuze. Toch werd voor toekomstige projecten in andere vestigingen door de commissie in Amsterdam geadviseerd om eerst de problematiek rond werkverhoudingen te behandelen. Daarna kunnen de overige problemen sneller worden opgelost. Ook de commissie in Zeist maakte een kanttekening. Voor toekomstige projecten werd geadviseerd om een project te beginnen met

het opzetten van een overlegstructuur; daardoor zou de betrokkenheid van de uitvoerenden worden verbeterd. Voor de toekomst achtte men meer ondersteuning nodig voor de oplossing van de problemen met betrekking tot werkverhoudingen en sfeer omdat voor de aanpak hiervan geen deskundigheid in de vestigingen aanwezig was.

Benodigde tijd voor commissiewerk

In Zeist vond de commissie dat er in principe voldoende tijd beschikbaar was voor het commissiewerk. In de praktijk werden veel commissie activiteiten in de werktijd van de betrokken leden ingepast. In enkele gevallen bleek dat niet mogelijk waardoor frekwente afwezigheid is opgetreden, hetgeen als een storende faktor werd ervaren. De gemiddelde tijd die buiten de vergadering nodig was om naar behoren de taken te vervullen werden op 1 à 2 uur per week geschat. In Alphen aan de Rijn werd de beschikbare tijd door drie leden als voldoende ervaren, waarbij ze wel vermeldden 'dat je er ook thuis wel iets aan moest doen'. De bedrijfsleiding en een door de Ondernemingsraad benoemd lid vonden dat zij onvoldoende tijd ter beschikking hebben gehad. Door de meeste leden werd circa 5 uur per week nodig geacht voor het commissiewerk.

In Amsterdam is de enorme werkdruk een belangrijke faktor geweest. De geschatte tijd voor het commissiewerk liep uiteen van anderenhalf tot zes uur per week.

Tempo

Volgens de voorzitter van de commissies was het onderschatten van de tijdsfaktor de grootste fout. Voor het realiseren van verbeteringen was zeer veel tijd nodig. De kwaliteit van de commissies (scholing, vaardigheden e.d.) in ogenschouw nemend, kon gekonkludeerd worden dat er redelijke resultaten geboekt zijn. Werden de resultaten echter vergeleken met de verwachtingen aan het begin van het projekt dan ontstond er een ander beeld. Er werden snel resultaten verwacht; bleven die uit dan raakte de betrokkenheid verloren.

Door de commissie in Alphen werden de lange doorlooptijden in verband gebracht met de geringe zelfstandigheid van een vestiging. Het om advies moeten vragen bij de centrale stafafdelingen van Sigma Coatings gaf grote vertragingen.

De commissie in Zeist maakte kritische kanttekeningen bij het eigen funktioneren ten aanzien van de te lage inzet en de geringe inbreng van de leden. De taken van de commissie, alsmede de bewaking ervan, zijn na het oplossen van problemen ten aanzien van 'werkomstandigheden' in de loop der tijd onduidelijker geworden.

Resultaten

De commissieleden waren van mening dat de meeste resultaten bereikt zijn op het gebied van werkomstandigheden en werkverhoudingen. Voor verbeteringen op het gebied van werkinhoud werd verwezen naar de werkgroepen, die de mogelijkheden van 'Anders Werken' onderzochten. Met betrekking tot arbeidsvoorwaarden/personeelsbeleid konden de leden in Zeist en Amsterdam zich weinig meer herinneren; in Alphen aan de Rijn was dat ten dele wel het geval.

Over de bereikte resultaten is wisselend geoordeeld. In Zeist was men tevreden over de resultaten in de fabriek, ook ten opzichte van de verwachtingen bij de start. Men was echter niet tevreden over de resultaten in de afdelingen verkoop en laboratorium.

In Alphen aan de Rijn achtte de helft van de leden de bereikte resultaten goed in verhouding tot de geïnvesteerde tijd en energie; de andere helft was een tegenovergestelde mening toegedaan.

De commissieleden in Amsterdam vonden de resultaten niet overeenkomen met de

geïnvesteerde tijd en hun oorspronkelijke verwachtingen die men had. Men is te optimistisch geweest over de snelheid en omvang van de veranderingen.

De mate waarin de zelfwerkzaamheid en de betrokkenheid van de medewerkers tijdens het project is toegenomen, is zeer kritisch beoordeeld. Door alle commissies werd namelijk gekonstateerd dat zij er onvoldoende in zijn geslaagd om het project bij de medewerkers tot leven te brengen. Het is slechts ten dele gelukt om hen bij de uitvoering actief te betrekken. Zij hadden meer en duidelijker geïnformeerd moeten worden. De mededelingen, publikaties en voortgangsrapporten zijn achteraf gezien niet effectief gebleken. Bovendien zijn er op korte termijn toch onvoldoende zichtbare resultaten bereikt om het project bij de mensen te laten leven. In Alphen aan de Rijn meenden de commissieleden dat er onvoldoende met subcommissies is gewerkt, waardoor de snelheid en betrokkenheid vergroot hadden kunnen worden.

De leidinggevende niveaus in de vestigingen en de Plaatselijke Commissies zijn gاندeweg het project meer betrokken geraakt.

De voorzitter was al met al van mening dat de commissies door middel van periodieke vergaderingen als trekpaard van het project hebben gefunctioneerd.

Toekomstverwachtingen

Gezien het tijdstip waarop de evaluatie plaatsvond, zal het duidelijk zijn dat alle commissies hebben gewezen op de enorme gevolgen van de dreigende sanering, die een geweldige handicap voor het project betekende.

De overdracht van de commissietaken aan het management en de Plaatselijke Commissies werd volledig onderschreven. De zorg is uitgesproken of zij gezien de reorganisatieperikelen wel voldoende tijd en aandacht aan die taken zouden kunnen geven. In Alphen aan de Rijn werd door de Ondernemingsraad benoemde leden de zorg uitgesproken over de overdracht van taken naar de Plaatselijke Commissie, waarvoor zij extra ondersteuning nodig achtten. In Amsterdam was er volgens de commissie een basis voor verdere veranderingen, die echter wel sterk afhankelijk zou zijn van de economische ontwikkelingen. Daarentegen was men van mening dat het project Werk en Gezondheid niet meer weg te denken was binnen Sigma Coatings. Commissieleden in Zeist verwachtten dat de toekomst moeilijker zou worden. Bij een eventuele economische opleving zou de werkbelasting voor de overgeblevenen zeer hoog worden. Er zou dan nauwelijks meer tijd resteren voor het werken aan de projectdoelstellingen.

De voorzitter van de commissies achtte het uitwerken van 'Anders Werken' voor de nabije toekomst niet alleen zeer belangrijk, maar ook zeer noodzakelijk. Het uitdragen van de achterliggende visies en het motiveren van mensen zou een moeilijke taak worden. Daarnaast was het belangrijk dat er goede opleidingen zouden komen om all-round vakman te kunnen worden. Een groot knelpunt hierbij vormden de buitenlandse werknemers, die eerst nog taalonderwijs zouden moeten volgen.

3.4 Evaluatie werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek

De nieuwe fabriek

De werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek heeft de evaluatie laten voorbereiden door een uit haar midden samengestelde commissie. Na goedkeuring door de werkgroep is de uitvoering opgedragen aan een lid van de werkgroep en de adviseur. Interessant is dat besloten werd niet alleen de eigen werkzaamheden te evalueren maar ook navraag te doen bij verschillende groeperingen om de werkgroep heen. Zo zijn er groepsinterviews gehouden met de werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek zelf, maar ook met de

bedrijfsleiding in Zaandam, de Plaatselijke Commissie en twee groepen medewerkers. Bovendien is een schriftelijke evaluatie georganiseerd bij de Directie, de Ondernemingsraad, de technische ontwerpers en de afdeling Personeel en Organisatie. Bij de interpretatie van de evaluatieresultaten dient men te bedenken dat de evaluatie plaats vond in een voor Sigma Coatings sombere periode, najaar 1983. Niet alleen was kort daarvoor besloten dat vanwege de inzakkende markt de geplande nieuwe fabriek niet zou doorgaan, maar ook de toekomst van de vestiging Zaandam stond op het spel. Temidden van alle onzekerheid bij leiding, staf en medewerkers besloot de Directie tot een publikatiestop voor het project Anders Werken in de Nieuwe Fabriek.

De werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek

Over haar wijze van werken en de behaalde resultaten was de werkgroep zeer positief. De gemengde samenstelling van de werkgroep bleek een gelukkige greep. Was er aanvankelijk nog sprake van een zeker wantrouwen, onder andere bij de ondernemingsraadsleden, later bleek dat men elkaars meningen respekteerde. Dit bewees volgens de werkgroep, dat er een grote wil tot samenwerking was. Naast deze sociale leerervaringen werd er ook inhoudelijk winst geboekt. De aanwezigheid van meerdere specialismen en visies leverde een kwalitatief betere toetsing op en resulteerde in een goede balans tussen praktische en theoretische inzichten. Zij hebben ook het draagvlak in de organisatie voor de uitvoering van de plannen van de werkgroep vergroot. Belangrijk was ook het verworven inzicht dat het technisch ontwerp van een productieproces de gekozen werk- en organisatiestructuur kon en ook dient te volgen en niet omgekeerd.

Ten aanzien van de gevolgde werkwijze was de werkgroep van mening dat het voorbereiden van plannen in subkommissies de efficiency heeft bevorderd. Op deze manier kon ook de aanvankelijke traagheid in de besluitvorming binnen de werkgroep worden versneld. De kritiek op de werkgroep dat er niets uit kwam, is dan ook verdwenen.

Het risico op onderlinge spanning was aanwezig toen besloten werd dat de werkgroep steeds met één standpunt naar buiten zou komen. Aangezien er zich echter geen meningsverschillen van betekenis hebben voorgedaan was dit risico weggevalen en was de 'eenheidsvraag' niet meer relevant, aldus de werkgroep.

Ten aanzien van de inhoudelijke resultaten bleek dat wijzigingen in het ontwerp zowel wenselijk als mogelijk waren. Achteraf bezien was het beter geweest eerst de organisatiestructuur uit te werken en vervolgens het technisch ontwerp te maken.

De slotconclusies van de werkgroep werden als volgt geformuleerd. Deskundige, interne en externe steun is een belangrijke voorwaarde voor het welslagen; het is onontbeerlijk. Er is sprake geweest van een langzaam maar continu veranderingsproces in de richting van een nieuwe, betere organisatievorm, passend bij de maatschappelijke ontwikkeling. Zo'n veranderingsproces heeft tijd nodig om alle samenhangende aspecten goed te kunnen doordenken. Een andere structuur komt pas van de grond als men in staat is de oude structuren en ingesleten paden los te laten; we kunnen daarom spreken van inzichtverruiming bij de werkgroepleden. De hiermee gepaard gaande noodzakelijke veranderingen in het denken van individuen in de werkgroep is voorwaarde om de plannen goed uit te werken. Het proces gaat weliswaar langzaam, maar is, eenmaal in gang gezet, niet meer te stoppen, aldus de werkgroep.

Door veel en intensief over de nieuwe fabriek na te denken, zagen de werkgroepleden veel meer mogelijkheden om in de bestaande situaties veranderingen aan te brengen.

De evaluatie in Zaandam

De evaluaties door de betrokken groeperingen in de Zaanse vestiging geven een posi-

tief en genuanceerd beeld.

De verschillende manieren waarop iedereen op de hoogte werd gehouden van de vorderingen van de werkgroep werden positief beoordeeld. Vanzelfsprekend was er, vooral van de zijde van de werknemers, kritiek op de door de Directie uitgevaardigde publikatiestop. De medewerkers hadden ook in een vroeger stadium bij het project betrokken willen worden en meenden weinig of geen invloed te hebben gehad op de resultaten. Aangezien hun vertegenwoordigers in de werkgroep zaten, kan de lezer hier, zij het in geringe mate, iets van het bekende gijzelaarsdilemma in herkennen. Het betrekken van een aantal werknemers bij een nieuwe planning of een nieuw project heeft altijd het risico van een zekere verwijdering van de achterban. In dit geval heeft de publikatiestop natuurlijk nadelig gewerkt. Overigens geldt dit niet voor de werknemers die in subgroepen van de werkgroep nieuwe fabriek zijn opgenomen en delen van het project intensief mee hebben kunnen helpen ontwikkelen.

Afgezien van dit communicatie- en beïnvloedingsprobleem oordeelden alle groeperingen positief over de voorgestelde nieuwe wijze van werken. Door de Directie werden de grotere bestuurbaarheid en flexibiliteit van produktgroepen als voordeel gezien. De Plaatselijke Commissie noemde vooral meer afwisseling in het werk en de mogelijkheid om in een hogere loonschaal te komen. De Plaatselijke Commissie en de medewerkers plaatst overigens vraagtekens ten aanzien van het mee kunnen of willen veranderen van oudere werknemers en de mogelijke verplichting tot verdere scholing. Op het moment dat de evaluatie plaatsvond, bestond al het idee om het produktgroepgericht werken in Zaandam in te voeren. Iedereen bleek daarvoor, al werd met name de bouwkundige indeling van de fabriek als een technische hinderpaal gezien (elke etage kende in het productieproces als het ware een eigen bewerkingfase). De Directie wilde zich tijdens de evaluatie (nog) niet formeel vastleggen op het produktgroepgericht werken als nieuw beleid. Zoals bekend is dit laatste door de praktijk achterhaald.

3.5 De evaluatie door de opdrachtgevers

De Ondernemingsraad en de Directie van Sigma Coatings waren gezamenlijk opdrachtgever. Samenhangend met hun onderlinge verschillen in uitgangspunten en positie ligt het voor de hand dat hun eindoordeel over de projecten op onderdelen verschillend is uitgevallen. We geven hun oordeel over de projecten in de afzonderlijke vestigingen kort aan en besteden voorts aandacht aan hun oordelen over het project en hun toekomstverwachtingen.

Alphen aan de Rijn

De Ondernemingsraad was van mening dat er een grotere betrokkenheid van de bestuurders (bedrijfsleiding) en Plaatselijke Commissie tot stand is gekomen met betrekking tot de werkverhoudingen en dat er in het algemeen nu meer aandacht aan mensen wordt besteed. Het personeelsbeleid werd hard maar duidelijk genoemd, terwijl door meer opleidingen de ontplooiingsmogelijkheden van mensen zijn vergroot. De problematiek rond de werkomstandigheden is nu bekend en nog steeds wordt aandacht besteed aan de uitvoering van verbeteringen, zo konstateerde de Ondernemingsraad neutraal.

De Directie is verder gegaan in haar oordeel en acht de werkomstandigheden en -verhoudingen aanzienlijk verbeterd. Zij konstateert meer openheid en overleg tussen de leiding en de medewerkers.

Beide opdrachtgevers vonden het invoeren van het produktgroepgericht werken lang duren, waardoor resultaten lang op zich lieten wachten. De Ondernemingsraad zag de werkdruk en de herbezettingsproblemen nog als een knelpunt.

Zeist

Ten aanzien van de activiteiten in Zeist stemden de opdrachtgevers in hun oordeel nagenoeg overeen. Zij hebben een duidelijke verbetering in de werkomstandigheden, een betere verhouding tussen de divisieleiding en de Plaatselijke Commissie en meer betrokkenheid van de medewerkers door meer voorlichting en informatie, gekonstateerd.

Ondernemingsraad en Directie achtten de overaccentuering van de projektactiviteiten op de produktiesektor nadelig. De Ondernemingsraad konstateerde verder een grote werkdruk en een nog geringe betrokkenheid ten aanzien van het werk in de vestiging.

Zaandam

Deze vestiging werd inmiddels een voortrekkersrol toegedacht ten aanzien van 'Anders Werken'. Ondernemingsraad en Directie konstateerden een goede samenwerking tussen de verschillende bij dit projekt betrokken partijen. Voorts was de Ondernemingsraad van mening dat veel elementen uit de plannen van de 'nieuwe fabriek' overeind zijn gebleven en in de bestaande vestiging te realiseren waren.

Beide opdrachtgevers hebben gewezen op de stagnatie in de voortgang van het projekt als gevolg van reorganisatie, revisie hinderwetvergunning en het muteren van mensen en produktiepakketten. De Ondernemingsraad meende dat er daarom ook een slechte sfeer, demotivatie, ongeloof en een hogere afwezigheid uit voort is gekomen. De Ondernemingsraad was van mening dat door de reorganisatie veel ervaring verloren is gegaan. Tijdelijke krachten maken de kans op fouten groter en de sfeer niet beter.

Algemeen

De akties in de overige vestigingen werden door beide opdrachtgevers slechts gememoreerd. Het totaal overziend konstateerde de Directie dat er '... een breed draagvlak aanwezig is voor de in gang gezette organisatievernieuwing'. De Ondernemingsraad meende dat '... veel medewerkers de verwachting hebben dat de gestarte projekten tot een wezenlijke verandering zullen kunnen bijdragen'.

Directie en Ondernemingsraad waren beide van mening dat de veranderingen én lang duren én een groot tijdsbeslag van de betrokkenen vraagt. De Directie vond dat de combinatie van deze factoren een bedreiging voor de toekomst zou kunnen zijn. De Ondernemingsraad verwachtte motivatieproblemen, maar zag geen alternatieven.

De inmiddels op gang gekomen verbreding van activiteiten naar de vestigingen Den Bosch, Gorinchem en Uithoorn werd op zichzelf positief beoordeeld, echter de Ondernemingsraad achtte deze verbreding nog te smal. De Directie noemt de 'opleidingen' nog als meewerkende faktor om ideeën te verspreiden.

Beide opdrachtgevers is gevraagd de vijf belangrijkste criteria te noemen die zij hanteren om de projektactiviteiten te beoordelen. Het resultaat geven we in schema 7 weer.

Een onderlinge rangorde wilden de opdrachtgevers in hun criteria niet aanbrengen.

Toekomst

De Directie nam zich voor: 'Met kracht doorgaan op de ingeslagen wegen'. Doel dient te zijn het fuseren van 'Anders Werken' met een inmiddels gestarte managementtraining van alle topfunctionarissen ('Managerial Grid', organisatieontwikkelingsmethode van Blake en Mouton) om een betere kultuur in de gehele onderneming te bewerkstelligen.

Schema 7 Beoordelingscriteria projektactiviteiten: de opdrachtgevers

<i>Directie</i>	<i>Ondernemingsraad</i>
<p>De continuïteit van de onderneming waarbij optimalisering van de relatie mens/productie centraal staat. Dit moet resulteren in:</p> <ul style="list-style-type: none"> - een hoger kwaliteitsniveau - een betere aansluiting op de arbeidsmarkt <p>- meer betrokkenheid bij de onderneming</p> <ul style="list-style-type: none"> - meer flexibiliteit - lager verzuim (intern en extern) - verbetering efficiency 	<ul style="list-style-type: none"> - goede arbeidsomstandigheden en werkplek - samenwerking, sfeer en duidelijkheid van de organisatie - carrièrebegeleiding en persoonlijk perspectief - informatie en overleg - beloning

De Ondernemingsraad verbond hieraan de voorwaarden dat de controlerende taak van de Plaatselijke Commissies moet worden uitgebreid, dat er een commissie Veiligheid, Gezondheid en Welzijn moet worden ingesteld en dat een ondernemingsraadslid aanwezig moet zijn bij de verschillende commissies, die zich met de projektactiviteiten bezighouden.

Het blijkt dat beide opdrachtgevers niet alleen vanuit verschillende perspectieven naar het projekt kijken, maar ook dat hun oordelen soms uiteenlopen. In het algemeen is de Directie positiever in haar oordeel dan de Ondernemingsraad. Interessant is dat beiden het veranderingsproces lang vinden duren. Immers, juist deze twee bedrijfsgroeperingen mogen in staan geacht worden tempo en doorlooptijd in een veranderingsproces te kunnen beïnvloeden.

3.6 Functie en functioneren van de begeleidingscommissie

Aan het begin van het project is een begeleidingscommissie geformeerd. Deze commissie had tot taak de voortgang te bewaken en de Bestuursadviesgroep¹⁸ hierover te informeren. Zij zag erop toe dat de uitvoeringsactiviteiten in het projekt fundamenteel waren in relatie tot de probleeminventarisatie en dat aan het uitvoeringsplan werd vastgehouden. Eveneens zag de commissie erop toe dat de tussen- en eindrapportages werden opgeleverd. In geval van conflicten tussen de kontrakt-partners (directie, ondernemingsraad en CCOZ) kon de begeleidingscommissie bemiddelen.

De samenstelling van de commissie was als volgt:

Prof.dr. R. van der Vlist, Rijksuniversiteit Leiden, externe deskundige, (voorzitter).

Drs. B.A. Annink, Algemene Werkgevers-Vereeniging

Drs. M.A.F.W. Bindels, Sigma Coatings B.V., vertegenwoordiger Directie

J. Evens, Unie van Beamten, Leidinggevend en Hoger Personeel

J.C. Fischer, Nederlandse Centrale voor Hoger Personeel

E. Frenken, Industriebond CNV

G.H. Honing, Industriebond FNV

drs. W. Masselink, Stichting CCOZ, adviseur/onderzoeker

drs. B.G.M. Ris, Stichting CCOZ, projekt-koördinator

B. Santing, Sigma Coatings B.V., vertegenwoordiger Ondernemingsraad

C.G. Zandvliet, Stichting CCOZ, adviseur/onderzoeker

Mw. M. Verschuren, Stichting CCOZ. (secretariaat).

Daarnaast hebben in deze commissie zitting gehad:

R. van de Berg, Sigma Coatings B.V., vertegenwoordiger Ondernemingsraad

H.P.W. van Gils, Unie van Beambten, Leidinggevend en Hoger Personeel

P. van de Heyden, Industriebond FNV.

In de slotbijeenkomst van de begeleidingscommissie zijn een aantal kanttekeningen gemaakt bij het functioneren van de commissie. De hieronder weergegeven ervaringen zijn mede ingegeven door ervaringen van de leden in andere begeleidingscommissies. Als zodanig overstijgen de kanttekeningen het project hier en daar.

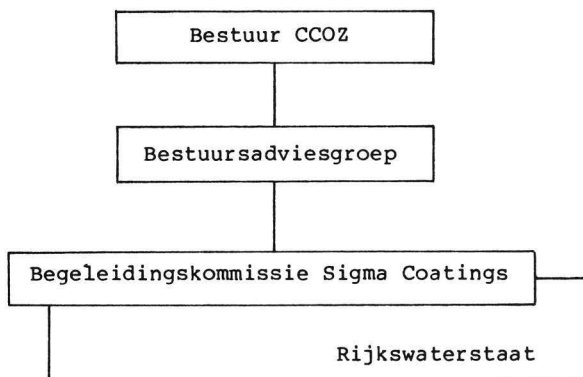
Indien gekeken wordt naar de opkomst van de leden op de vergaderingen, dan is deze teleurstellend. Naar het oordeel van de commissie vindt dit haar oorzaak in de opvatting dat het zitting nemen in een begeleidingscommissie niet tot de primaire taak van de betrokkenen wordt gerekend. Het wordt er bij gedaan.

Het bovenstaande wordt versterkt door de grote tijdsintervallen tussen de vergaderingen. Dit maakt het moeilijk voor de leden om zich in te leven in de projektactiviteiten en verhoogt geenszins de betrokkenheid. Juist veranderingsprojekten vragen een fundamenteel inzicht van de leden in de lopende processen in een organisatie. Pas dan kan een zinvolle bijdrage geleverd worden. Een en ander betekent dat de tijd tussen vergaderingen beperkt moet blijven, maar ook dat de leden tussentijds op een efficiënte wijze inzicht krijgen in de lopende zaken en de voortgang.

De commissie is van mening dat de meer formele werkwijze, in de zin van behandeling van tussenrapporten, e.d. minder gewicht zou moeten hebben. Interessanter is het om meer inhoudelijk, bijvoorbeeld aan de hand van thema's, de projekten te behandelen. Hierdoor wordt het 'rituele karakter' van de vergadering verminderd en wordt een groter appèl gedaan op de kennis en vaardigheden van de commissieleden.

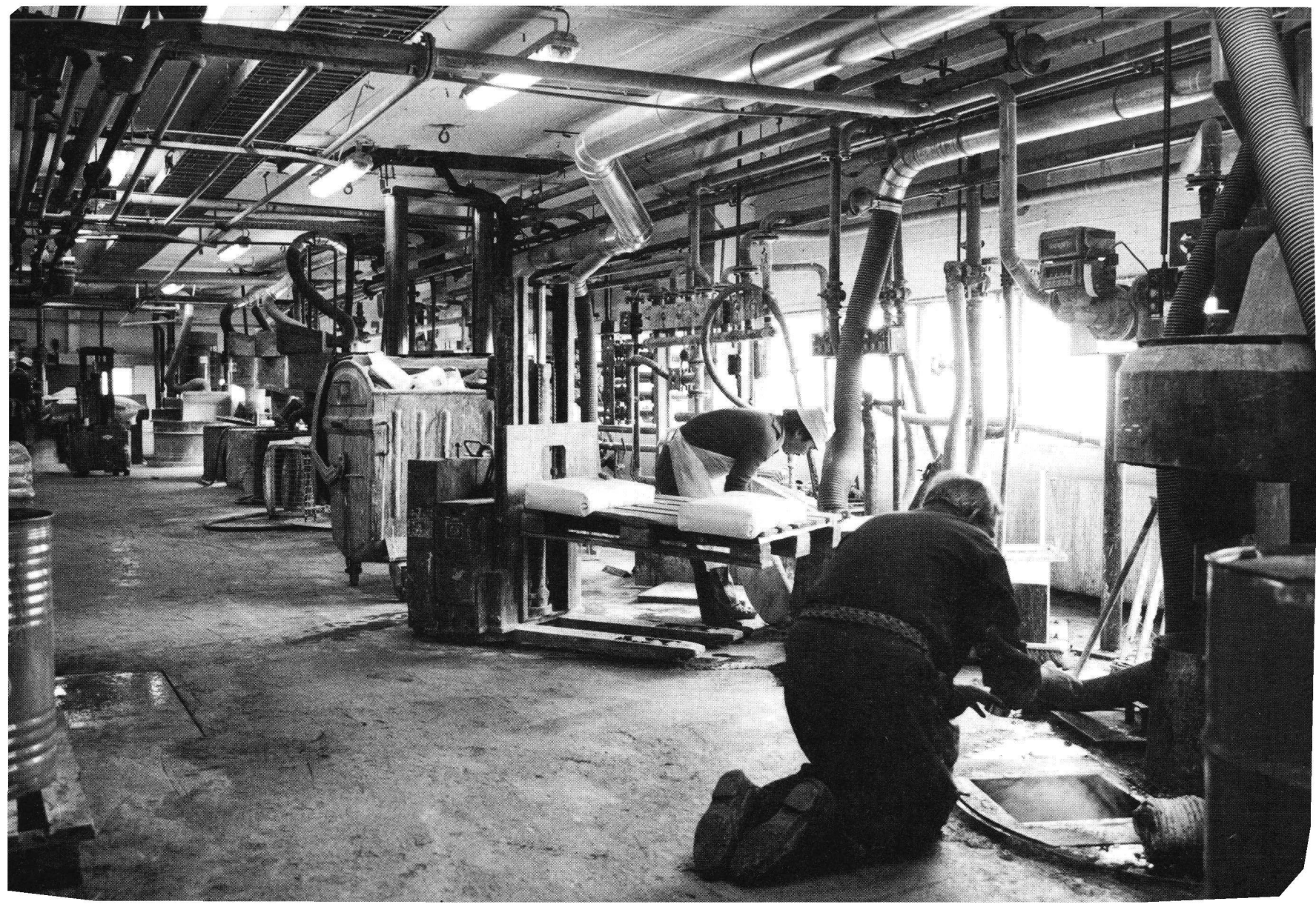
De begeleidingscommissie meent evenwel dat de zin van een dergelijke commissie voornamelijk preventief van aard is. Het bestaan van een dergelijke commissie, waaraan ook conflicten kunnen worden voorgelegd, legt druk op de kontraktpartners om geschillen onderling te regelen. In het beperkt aantal gevallen dat dit niet is gelukt, heeft de begeleidingscommissie alsnog een goede rol kunnen vervullen.

Bij de positie van de begeleidingscommissie worden vraagtekens gezet. Formeel zag de begeleidingsstructuur er als volgt uit:



Dit betekende voor de projektmedewerkers dat het projekt zowel in de begeleidingskommissie als in de bestuursadviesgroep aan de orde kwam, terwijl bovendien de begeleidingskommissie de adviesgroep vaak schriftelijke informeerde over het projekt. Het lijkt wat te veel van het goede, waardoor de effectiviteit niet vergroot wordt.

Tenslotte is de begeleidingskommissie van mening dat de zin van een kommissie niet ter discussie staat, maar wel de vraag hoe aan deze zin konkreet gestalte te geven.



4 TERUGBLIK DOOR DE ADVISEURS

In dit hoofdstuk willen we een aantal thema's behandelen, die in het project centraal hebben gestaan. Het betreft in de eerste plaats de *continuïteit* van de activiteiten bij Sigma Coatings. Teveel wordt in de literatuur gekonstateerd dat na afloop van projecten op het gebied van de kwaliteit van de arbeid de activiteiten en effecten wegebben. We geven nu vanuit onze visie de in het project aangetroffen mechanismen weer, die al dan niet de continuïteit hebben bevorderd.

Naast continuïteit is in dit verband ook *diffusie* van belang. Blijven de activiteiten beperkt tot de aan het project deelnemende vestigingen of worden ook elders activiteiten ontplooid en welke mechanismen spelen dan een rol? Op de *kommissie* Werk en Gezondheid komen we in dit hoofdstuk vanzelfsprekend terug. Immers, zij zijn de motor geweest om de projectactiviteiten op gang te krijgen. Tenslotte gaan we in op het *kosten-baten* vraagstuk dat de laatste tijd zeer in de belangstelling staat.

4.1 Continuïteit van denken en doen

Bij de beoordeling van de effectiviteit van veranderingsprojecten dient niet alleen te worden gekeken naar de concrete resultaten die zijn bereikt gedurende hun looptijd. Projecten dienen tevens te worden beoordeeld vanuit het gezichtspunt, of er – ook na het vertrek van de adviseurs – continuïteit is in het denken over en het werken aan de kwaliteit van de arbeid in de betrokken organisatieonderdelen. Het gaat er immers om dat een bedrijf na beëindiging van een project niet terugvalt in de oude situatie, waardoor na enige tijd niets meer van projectresultaten te herkennen is.

Het is duidelijk dat verbeteringen van de fysieke werkomstandigheden door technische voorzieningen een hoge mate van continuïteit hebben. Immers, materiële voorzieningen zijn blijvend, mits het noodzakelijke onderhoud eraan wordt gepleegd.

Bij zaken als werkorganisatie, werksfeer en overleg ligt dit complexer. Veranderingen in dit soort velden zijn maar zeer ten dele materieel verankerd. De verankering zit vooral in mensen, met eigen motieven, kwaliteiten en opvattingen. Om sturing te geven aan de continuïteit van hun denken en handelen zijn afspraken en regels nodig, die zijn vastgelegd in procedures, systemen en organisatiestructuren en passend in het gekozen beleid.

In het project is een hoge mate van continuïteit bereikt in materiële en immateriële zin. Vanzelfsprekend hing dit niet af van een directiebesluit op het moment dat de adviesrelaties werden beëindigd. Integendeel, in alle fasen van de projecten was het bevorderen van de continuïteit een nevendoelstelling. Wezenlijk is dat continuïteit wordt bereikt door een proces waarin de trits van diagnose – actieplan – invoering – evaluatie een aantal malen wordt doorlopen. De dan nieuw ontstane situatie en de evaluatie van het voorafgaande leiden dan weer tot een nieuwe diagnose, nieuwe actieplannen en nieuwe evaluaties. Innovatie verloopt niet langs een rechte lijn maar als het ware in een voortbewegende cirkel.

In deze paragraaf zullen we ingaan op de mechanismen en processen die tijdens de looptijd van het project al dan niet bevorderend hebben gewerkt op de voortgang van de projecten en het voortgaan op de bedoelde weg na vertrek van de adviseurs.

Dergelijke mechanismen en processen spelen, zoals gezegd, in alle fasen van een project een meer of minder prominente rol. Daarmee is ook de opbouw van dit hoofdstuk gegeven: we zullen één keer de cirkel volgen, vanaf de oriëntatiefase.

We willen hier vooraf twee beperkingen aanbrengen. We hebben ons beperkt tot een

aantal voor de lezer mogelijk interessante ervaringen, zonder naar volledigheid te streven. Zo zijn er in de praktijk allerlei ongeplande mechanismen die een grote invloed op veranderingen hebben, maar die toch niet te beïnvloeden zijn. Voorbeelden hiervan zijn de economische recessie die tot het stoppen van projecten kan leiden, onverwachte mutaties in de top van de organisatie, veranderingen in de markt. Deze factoren komen alleen waar nodig aan bod. De lezer dient zich ten tweede te realiseren dat hier verklaringen van de adviseurs worden aangeboden. Een ieder die in de praktijk werkt, weet hoe groot het aantal factoren is dat het dagelijks reilen en zeilen in een organisatie beïnvloedt. Adviseurs kennen slechts een klein deel van hetgeen zich dagelijks afspeelt tussen mensen en tussen verschillende groepen en afdelingen in organisaties. Voorts zijn de drijfveren of weerstanden van mensen bij veranderingsprocessen niet alleen zeer verschillend, maar wijzigen zich ook nog in de tijd en blijven vaak voor anderen verborgen.

Fase van oriëntatie en kontrakt

Verankering bij de topleiding een voorwaarde

Strukturele vernieuwingen in een productie-organisatie hebben ingrijpende gevolgen voor (groepen) mensen en het te voeren beleid. Bij het eerste kan worden gedacht aan nieuwe werkverbanden tussen mensen met nieuwe taakverdelingen, andere gezagsverhoudingen en andere wijzen van controle en beheersing van gedrag. Veranderingen in beleid kunnen uitmonden in andere structuren en procedures, andere vormen van functiewaardering, van promotiekansen, van stijlen van leidinggeven en overleg. Kortom, bij structurele veranderingen in organisaties wordt op verschillende manieren getornd aan rollen, posities, gedrag en denkpatronen. Tijdens het veranderingsproces kunnen daarom moeilijke en soms konfliktueuze situaties verwacht worden. In dergelijke situaties is overtuigingskracht en hiërarchische macht van de hoogste leiding onontbeerlijk voor de continuïteit van het projekt. Juist in situaties van spanningen of onzekerheid moeten zij vanuit een 'vastberaden geloof in de gekozen richting' hun invloed aanwenden en knopen doorhakken. Bij Sigma Coatings was het projekt verankerd bij enkele leden van de Directie, waardoor bijvoorbeeld in de ontstane krisissituatie na het (voor)onderzoek het projekt doorgang kon vinden.

Voor echte vernieuwingen in organisaties geloven we niet in een aanpak en ontwikkeling uitsluitend vanuit de basis. Een dergelijke aanpak is meestal gedoemd te mislukken omdat het management uiteindelijk de macht heeft en veranderingen die hen niet bevallen, zal blokkeren. Suksesvolle vernieuwingen dienen onzes inziens top-down gemanaged te worden, gekombineerd met een bottom-up participatie.

De Ondernemingsraad medeverantwoordelijk

Een Ondernemingsraad stelt zich, als vertegenwoordiger van verschillende belangengroepen, gewoonlijk op vanuit een toetsende en beoordelende rol. De aandacht is daarbij veelal sterk gericht op de verdeling van de opbrengsten van de organisatie. Arbeidsvoorwaarden en personele regelingen krijgen onzes inziens in het algemeen meer aandacht dan onderwerpen met betrekking tot werk en organisatie. Bij Sigma Coatings heeft de Ondernemingsraad een bijzondere opstelling gekozen door als mede-opdrachtgever van het projekt te fungeren. Dit was mogelijk doordat er een goede relatie bestond tussen de Ondernemingsraad en de Directie. Deze werd gekenmerkt door grote openheid, duidelijke spelregels en een klimaat waarbij door onderhandeling de wederzijdse belangen in het oog werden gehouden.

Bovendien was kenmerkend dat de voorzitter van de Ondernemingsraad tevens voorzitter was van de commissies in de vestigingen. Hij kon een groot deel van zijn tijd

aan het projekt besteden en genoot bovendien veel vertrouwen bij de verschillende partijen in de organisatie. Beide kenmerken (de medeverantwoordelijkheid van de Ondernemingsraad en de rol van voorzitter) hebben het proces van verandering op velerlei wijzen beïnvloed. De effecten betroffen onder andere:

Een hogere graad van acceptatie bij de uitvoerende medewerkers Vooral in de beginfase, bij het vooronderzoek, was de medewerking veel groter dan door de leiding werd gedacht. In tegenstelling tot de verwachtingen weigerde bijna niemand deel te nemen aan de interviews. De bijdrage van de voorzitter van de Ondernemingsraad aan de mondelinge introductie van het projekt in de vestigingen heeft zeker een positieve invloed gehad.

Een sterkere verankering van het projekt in de organisatie

Beide opdrachtgevers – Ondernemingsraad en Directie – waren door het kontrakt als het ware aan het projekt gebonden, hoewel zij ieder het recht hadden om het projekt te stoppen. Zoals reeds is vermeld, werkt deze afspraak in de praktijk juist andersom. Immers, de drempel om de coalitie voor dit projekt eenzijdig te verbreken wordt door het kontrakt hoger.

Een hogere formaliseringsgraad van besluitvorming en verantwoording

Omdat ook de Ondernemingsraad zich moest uitspreken, was voor besluitvorming overleg met haar noodzakelijk. Iets snel via de lijnorganisatie regelen, kon in de gegeven konstruktie niet. Er moest volgens de afgesproken procedures gewerkt worden. Daardoor werd de besluitvorming soms toch vertraagd, ondanks het feit dat de onderhandelingen over konkrete problemen zich vooral binnen de kommissies afspeelden. Op centraal nivo vervulden de Directie en de Ondernemingsraad veel meer een legitimerings- en fatteringsfunctie. De formalisering kwam ook tot uiting in het streven naar open, heldere rapportering en controleerbaarheid. Dit was voor de Ondernemingsraad een belangrijk gezichtspunt teneinde haar rol en opstelling naar de achterban te kunnen verantwoorden.

Een zorgvuldiger afweging van belangen op centraal nivo

De coalitie tussen de Directie en de Ondernemingsraad werd als het ware zichtbaar in de maandelijkse bijeenkomsten van de directeur Personeel en Organisatie, het dagelijks bestuur van de Ondernemingsraad en de adviseurs. Deze bijeenkomsten hebben een nuttige functie gehad voor het onderhouden van de twee rapporteringslijnen (naar de Ondernemingsraad en de Directie), die noodzakelijk waren voor de instandhouding van de coalitie.

Bovendien werd hierdoor een direkte relatie tussen de kommissies en het beleidsnivo in stand gehouden daar de adviseurs en de voorzitter van de Ondernemingsraad direct betrokken waren bij het uitvoerend werk van de kommissies. Tenslotte bleken deze bijeenkomsten zinvol om eenzijdige belangenbehartiging te voorkomen, zodat beide partijen konden scoren.

Diepgaande gedachtenwisselingen zijn nodig

Voor een organisatievernieuwend projekt achten we de startfase van groot belang. Bij dergelijke projekten is het namelijk een voorwaarde dat op andere manieren naar de situatie wordt gekeken, namelijk vanuit invalshoeken die afwijken van de vertrouwde denkpatronen. Vanzelfsprekende opvattingen, normen en waarden dienen ter discussie te komen, wil men tenminste op een nieuwe en creatieve wijze de vraagstukken tegemoet kunnen treden. Bij Sigma Coatings hebben die discussies zeker in de startfase plaatsgevonden. Konflikerende visies van de Directie en de Ondernemingsraad gaven aanleiding tot diepgaande gedachtenwisselingen. De verbreding van 'ziekteverzuim' naar 'kwaliteit van de arbeid', ofwel van individu- naar organisatiegerichte maatregelen bleek een moeilijk te nemen stap. Het durven loslaten van

vertrouwde redeneringen en vanzelfsprekendheden is zowel op individueel als op groepsniveau geen sinecure. Het verleggen van de nadruk op oorzaken bij het individu naar oorzaken bij (het beleid van) de organisatie betekende ook dat met de nodige zelfkritiek naar het functioneren van de eigen organisatie moest worden gekeken. Wij hebben de indruk dat de Direktie en de Ondernemingsraad deze stap relatief gemakkelijker hebben gemaakt dan de bedrijfsleiders, hun assistenten en het middenkader in de produktievestigingen.

Door het proces van bewustwording van andere zienswijzen op de 'werkelijkheid' kon een nieuwe koers ontstaan. Daarbij prevaleerde het lange termijn denken boven het denken op korte termijn. Bij Sigma Coatings was geen sprake van een 'project' met een vooraf vastgestelde eindsituatie op een gegeven tijdstip. Willen dergelijke projecten niet blijven steken in plannen maar geraken tot de invoering daarvan, dan moet een stevige basis gevormd worden bij mensen, die veranderingen kunnen initiëren in een organisatie. Die draagkracht ontstaat als fundamentele discussies in de startfase, ten minste op hoofdpunten tot overeenstemming leiden. Die discussies moeten niet blijven steken in 'praten over' maar de wil moet geactiveerd worden om aan de slag te gaan. De bereidheid om geld, energie en menskracht in het project te investeren en de uitgebreide voorlichting bij de start getuigden ervan dat er bij de Direktie en de Ondernemingsraad voldoende draagkracht was ontstaan en dat bij hen de wil aanwezig was om de zaken echt anders aan te pakken.

Fase van introductie, probleeminventarisatie en rapportage

Onbedoelde effecten van de introductiefolder

In deze fase hebben we gemerkt dat de introductiefolder een belangrijke rol heeft gespeeld. Maar wel anders dan was bedoeld!

De keuze tot het maken van een voor iedereen aantrekkelijke en begrijpelijke folder leidde tot een noodzakelijke precisering van de uitgangspunten, de doelstellingen en de aanpak. De Direktie en de Ondernemingsraad moesten het uiteraard met de tekst eens zijn. Dit bleek moeilijker dan verwacht, ondanks de in de voorgaande maanden gevoerde discussies, die tot het kontrakt hadden geleid.

Bezien we de folder in relatie tot de continuïteit van het project dan kunnen we drie effecten vermelden.

- Het bedoelde effect werd niet bereikt. De naar onze mening goede folder werd door het uitvoerend personeel nauwelijks gelezen. Wel was er belangstelling voor de foto's om te zien welke afdelingen en welke personen erop stonden afgedrukt. De folder had geen enthousiasmerend effect, de afwachtende en apathische houding werd door de folder niet gewijzigd.

- Een niet bewust bedoeld positief effect van de folder was dat de Direktie en de Ondernemingsraad zich naar de organisatie toe vastlegden op de doelstellingen, de uitgangspunten en de aanpak. Door op grote schaal de folder te verspreiden werd de continuïteit zeker voor een bepaalde tijd sterk bevorderd, daar de leidinggevenden en het middenkader de folder wel lazen.

- Achteraf beschouwd is door ons het opstellen van de tekst als een noodzakelijke aanscherping van het project gezien, die nu toevalligerwijze tot stand is gekomen. Daardoor zijn de opdrachtgevers dichter bij elkaar gebracht.

Intermenselijke communicatie is al ingewikkeld. Bij dit soort projecten is dat zeer zeker het geval als het gaat om doelen, uitgangspunten en aanpak. Daarvoor dient bewust tijd te worden ingepland. Geleerd is dat zelfs als men het kontraktueel eens blijkt te zijn, het niet zeker is of ook de betekenis die men aan de inhoud ervan toekent voor iedereen hetzelfde is. Door het opstellen van de tekst van de folder werd die

betekenisgeving getoetst, onderling afgestemd en verdiept.

De Direktie en de Ondernemingsraad hebben elkaar met veel moeite in de tekst van de folder kunnen vinden. Door tijdsdruk ontstond bij hen een houding van: 'de bedrijfsleiders moeten het nu maar gaan uitvoeren'. De Direktie voorzag tijdrovende discussies met de bedrijfsleiders, die in de voorgaande fase nogal skeptisch tegenover het projekt stonden. Zo ontstond de situatie dat de bedrijfsleiders tegelijk met de medewerkers de gedrukte folder zagen; een tekst waarmee ze geen binding hadden. Achteraf bezien zou het beter zijn geweest om de koncepttekst met de bedrijfsleiders door te spreken. Het verloop van het projekt heeft geleerd dat de aanvankelijke tijdswinst toch op een later tijdstip in vertraging resulteerde. Dit is mede veroorzaakt door de Direktie die, naar eigen zeggen, het projekt er bij de bedrijfsleiders doorheen heeft gedrukt. Wij blijven echter van mening dat deze voor het projekt zo belangrijke groep in de oriëntatiefase te weinig is betrokken. Indien zij in deze fase wel een rol hadden gespeeld was het mogelijk geweest om bij voortdurende weerstand de aanpak van het projekt bij te stellen. Nu kwam de vertraging voor de adviseurs en waarschijnlijk ook voor de opdrachtgevers onverwacht en geraakte de continuïteit zelfs in gevaar. Het lijkt ons beter om dergelijke konfrontaties bewust en op een vroeg moment te organiseren. Voor pure machtsuitoefening moet vroeg of laat tol worden betaald.

Overdracht van nieuwe denkbeelden

Het gehele cluster van gegroeide opvattingen, uitgangspunten, gewoonten en normen bepaalt in hoge mate het denken en handelen van mensen en is niet zomaar te veranderen. Dat is maar goed ook want een organisatie heeft een identiteit en cultuur nodig die als vliegwiel kunnen fungeren om de organisatie op koers te houden zonder dat het management zich hier dagelijks nadrukkelijk mee bezighoudt. Mensen ontleen ook hun zekerheden aan de organisatiegebonden waarden en normen.

Bij Sigma Coatings was in de beginfase dan ook tijd nodig om nieuwe opvattingen en denkbeelden te ontwikkelen. Dit gebeurde in de startfase in de top van de organisatie bij de leden van de Direktie en de Ondernemingsraad en bij de deelnemers aan de werkkonferentie over de nieuw te bouwen fabriek. Nadat zij na inspannende en tijdrovende processen tot nieuwe inzichten waren gekomen, verwachtten zij dat anderen die nieuwe ideeën wel snel en enthousiast zouden overnemen. Daarbij werd vergeten hoe lang ze soms zelf met de materie geworsteld hadden.¹⁹

Het verschijnsel dat men de snelheid overschat waarmee nieuwe ideeën worden geaccepteerd, hebben we in de beginfase gekonstateerd bij de kommunikatie tussen respectievelijk de Direktie en de bedrijfsleiders, tussen de Ondernemingsraad en de Plaatselijke Commissies en tussen de werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek en de drie produktievestigingen. In een latere fase van het projekt deden zich soortgelijke verschijnselen ook voor binnen de vestigingen. Indien medewerkers nieuwe ideeën niet direkt accepteerden dan waren de leidinggevenden snel geneigd om de daaruit resulterende vertragingen en kontroverses op te vatten als weerstand tegen verandering of als beperktheid van inzicht, daarbij vergetend hoe zij soms zelf tegenover hun chefs hadden gereageerd en dat zij ook tijd voor acceptatie nodig hadden gehad.

Aktiefase

Sociale dynamiek en belangen

Het is geen onbekend verschijnsel dat bij geplande veranderingen de activiteiten stagneren wanneer de invoering aan de orde is. In deze fase houdt een projekt veelal geruisloos op te bestaan. Daarover wordt overigens helaas zelden in de literatuur

gerapporteerd. De aktiefase is de moeilijkste periode in projekten. Inschatting vooraf van mee- en tegenwerkende krachten en ook de analyse achteraf, waarom een proces een dergelijk verloop heeft gehad, zal altijd onvolledig zijn. Factoren kunnen afzonderlijk worden benoemd, maar in de praktijk werken ze met verschillende kracht en effecten op elkaar in. De mate van dynamiek in het proces wordt daarbij niet alleen veroorzaakt door interactie tussen mensen en afdelingen, maar ook door de veelheid van formele organisatorische regelingen (structuur, systemen, procedures) die het menselijk gedrag mede konditioneren. Als het op concrete veranderingen aankomt, verschijnen ook de verschillende belangen van mensen scherper in beeld. De afweging van kosten en opbrengsten is voor de buitenstaanders vaak onduidelijk en leidt tot verschijnselen die bevorderend en belemmerend werken. Wat voor de één een probleem is, kan voor de ander een gunstige situatie betekenen. Waar de één wel een stukje taakverbreding op prijs stelt, ziet zijn buurman het als een bedreiging. Ook worden aan doelen en geplande veranderingen nieuwe interpretaties gegeven teneinde de eigen belangen te dienen. Wij noemden dit wel het *kerstboomeffect*; iedereen hangt suksessievelijk zo zijn eigen wensen in de boom waardoor die een kleurrijk en bont karakter krijgt. Voor veranderingsprocessen geeft dat normaliter niet zo'n 'feestelijk' aanzien. De beweegredenen waarom mensen of groepen enthousiast zijn of tegenwerken, zijn niet altijd even helder of worden later weer opnieuw en anders gedefinieerd. De realiteit is dat niet elke verandering in het belang van iedereen kan zijn. We denken daarbij vooral aan veranderingen die de werkorganisatie en -verhoudingen raken. Het zal duidelijk zijn dat het moeten inleveren van een stukje macht of status normaliter niet in dank wordt aanvaard. Door herdefiniëring van elkaars situatie, door onderhandeling en ruilprocessen moet zoveel mogelijk worden getracht om win-winsituaties te bereiken en win-verliessituaties te voorkomen. Het bewust en zorgvuldig omgaan met de belangen van de betrokkenen in een veranderingsproces is essentieel voor de voortgang van dat proces.

Resultaten zijn een motoriek voor de continuïteit

Bij Sigma Coatings werd gestart met een probleeminventarisatie en rapportage daarvan. Zoals reeds eerder werd beschreven, worden daardoor altijd verwachtingen gewekt, terwijl normaliter niet alle vraagstukken tegelijk kunnen worden aangepakt. Het kunnen boeken van herkenbare resultaten op korte termijn is echter een belangrijke stimulans voor het proces en roept energie op om resterende vraagstukken aan te pakken.

Het best herkenbaar zijn verbeteringen in de fysieke werkomstandigheden. Heel anders ligt dit bijvoorbeeld bij verandering van de stijl van leidinggeven. Medewerkers kunnen daarop achterdochtig reageren en nieuw gedrag niet altijd belonen, hetgeen weer terugval naar de 'oude stijl' stimuleert.

Wat als resultaat kan worden beschouwd is subjectief bepaald. Wat in de ogen van de leiding kleine onbeduidende vragen zijn, kan voor een medewerker of afdeling een zeer wezenlijke betekenis hebben. Bij Sigma Coatings hebben we enkele keren moeten ingrijpen omdat zogenaamd onbelangrijke problemen dreigden te worden weggedrukt.

Het nastreven van resultaten op korte termijn (enkele maanden) betekent gewoonlijk geen verbetering met een preventief karakter.

In het bovenstaande worden de inhoudelijke resultaten bedoeld. Wij willen hier wel benadrukken dat resultaten door uitvoerende medewerkers en kader niet alleen naar de inhoud worden beoordeeld. In de beoordeling van het eindresultaat zit ook hun oordeel verweven over de wijze waarop dat resultaat bereikt is en hoe zij er in gekend of betrokken zijn.

Een goed voertuig voor communicatie en overleg

Dit leerpunt uit het project lijkt een open deur, maar toch

Een uitgangspunt bij het project was het zoveel mogelijk betrekken van de medewerkers bij het verzamelen van knelpunten en het zoeken van oplossingen. Bij een dergelijk uitgangspunt is het al dan niet bestaan van een goed funktionerende overlegstructuur van wezenlijk belang voor de aanpak. Gezien de onduidelijkheid binnen de organisatie over de problematiek in de vestigingen had mogelijk al bij de start van het project door ons geconstateerd kunnen worden dat er aan de overlegstructuur wel het een en ander gedaan moest worden. Het ontbreken daarvan binnen de vestigingen kwam uiteraard uit het onderzoek naar voren. Voor de Directie was dat nieuw: zij hadden verwacht dat er wel iets van een overlegstructuur in de vestigingen aanwezig zou zijn. Bij de aanpak van de problemen is niet direkt begonnen met het ontwikkelen van een overlegstructuur. De Ondernemingsraad, de Plaatselijke Commissies en de commissie Werk en Gezondheid waren er wel, maar overlegstructuren op afdelingsniveau kwamen pas later. Daardoor ontbrak gedurende vele maanden een medium om op gestructureerde wijze vragen en voorstellen met de leiding en de uitvoerende medewerkers te behandelen. De voortgang van het project en met name het tempo is door dit gemis nadelig beïnvloed.

Het ontwikkelen van een overlegstructuur in de vestigingen had onzes inziens eerder moeten gebeuren. Bij de inrichting van een veranderingsproject met een participatief karakter dient vanaf het eerste moment het wel of niet functioneren van een overlegstructuur in beschouwing te worden genomen; een 'open deur', maar toch Het zal duidelijk zijn dat wanneer in een organisatie reeds een goed funktionerende overlegstructuur aanwezig is, de bij Sigma Coatings gekozen aanpak op tal van punten diskutabel is. In dergelijke situaties kan de overlegstructuur juist worden benut voor probleeminventarisatie, toetsing en actie. Het wordt dan een volkomen ander project dan bij Sigma Coatings kontraktueel is afgesproken.

Verschuiving van doelstellingen: van 'arbeid' naar 'arbeid en organisatie'

De coalitie tussen de Ondernemingsraad en de Directie betrof alleen de kwaliteit van de arbeid. Beide partijen hechtten grote waarde aan het werken aan de doelstellingen van het project. Bij de start had het project duidelijk een sociale signatuur. Voor de Ondernemingsraad waren de sociale opbrengsten essentieel. Voor de Directie gold dit weliswaar ook, maar dan met als voorwaarde minimaal gelijkblijvende bedrijfs-economische opbrengsten. Dit is gedurende de looptijd van het project door de slechter wordende economische situatie van het bedrijf duidelijk gewijzigd.

Reeds een jaar na de start gaf de toenmalige algemeen directeur uitdrukkelijk aan dat er ook bedrijfseconomisch gescoord moest worden. In deze periode was het voor de Ondernemingsraad moeilijk om naar haar kritische achterbannen duidelijk te maken dat het niet een exclusief 'werkgeversproject' was en dat de Ondernemingsraad zich niet voor het karretje van de Directie liet spannen. In de latere fase waarin de economische crisis voelbaar werd en er ontslagen vielen, zijn ook voor de Ondernemingsraad de bedrijfseconomische opbrengsten op dat moment belangrijker geworden. Er vond als het ware een langzaam proces plaats waarin de combinatie van sociale en bedrijfseconomische opbrengsten van het project voor velen vanzelfsprekend is geworden. De verkregen indicaties voor economische opbrengsten en de verdere verwachtingen in die richting hebben de continuïteit aanzienlijk ondersteund. De bovengeschetste ontwikkeling past in het tijdsbeeld van de jaren '80-'83, waar in het bedrijfsleven tot ingrijpende saneringen is overgegaan om te kunnen overleven.

Ook in de huidige tijd kunnen de initiatieven voor verbeteringen van kwaliteit van de arbeid alleen gevonden worden in situaties waarbij die verbeteringen duidelijk kunnen

worden gekoppeld aan bedrijfseconomische opbrengsten. Dit sluit aan op verschillende ontwikkelingen in Nederland, die gericht zijn op de verbetering van werk en organisatie, waarbij een hogere produktiviteit, betere kwaliteit en grotere flexibiliteit nodig zijn om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden.

Funktierooster als formalisering van verandering

De in de werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek ontwikkelde ideeën over het produktgroepgericht werken konden gekoppeld worden aan reeds binnen de organisatie bestaande gedachten over een ander funktiewaarderingsstelsel. Dit stelsel, een zogenaamd funktierooster, werd per vestiging op maat ingevuld in relatie tot de te kiezen nieuwe organisatiestructuur. Daarbij kwam aan de orde welke produktgroepen geformeerd dienden te worden en welke taken van ondersteunende diensten naar de produktgroepen konden worden overgedragen. Het funktierooster, gekoppeld aan een nieuwe structuur, is één van de zwaartepunten voor formalisering in de vestigingen geworden. Een bijkomend effect is wel geweest dat vooral kort na de probleeminventarisatie vele problemen in de vestigingen werden doorgeschoven naar het onderzoek van de mogelijkheden van 'produktgroepgericht werken'. Dit betrof vooral de als moeilijk ervaren problemen met betrekking tot werkverhoudingen en -organisatie. Vaak werden een aantal problemen zodanig geherdefinieerd dat ze bij de oplossing (produktgroepgericht werken) pasten! De invoering van produktgroepgericht werken per vestiging vergt, gezien de sociale en technische konsekventies, een doorlooptijd van jaren. Het opstellen van een funktierooster, waarin veranderingen in de organisatie formeel worden vastgelegd, heeft de continuïteit sterk ondersteund.

Zijn systemen en procedures ondersteunend voor de verandering?

In organisaties zijn systemen en procedures nodig om het reilen en zeilen van alledag in goede banen te leiden. Ze hebben niet alleen een samenhang met de cultuur en de aard van de produktie of dienstverlening, maar ook met bijvoorbeeld technische voorzieningen, de werkorganisatie, de wijze van besluitvorming, de informatieverstrekking en de stijl van leidinggeven. Wordt dit soort zaken in projecten gewijzigd, dan dienen ook de daarmee gerelateerde systemen en procedures te worden aangepast ter ondersteuning van de verandering. In het bovenstaande werd reeds een voorbeeld besproken van een systeem dat een gunstige invloed had op de beoogde verandering, het funktierooster. De centralistische organisatiestructuur bij Sigma Coatings heeft echter de wijzigingsmogelijkheden van allerlei andere systemen en procedures binnen de vestigingen bemoeilijkt. Verandering van formele systemen of procedures behoeft veelal goedkeuring van centrale stafdiensten. Daar werd dan weer gedacht vanuit de noodzaak van uniformiteit binnen de gehele organisatie of vanuit mogelijke bedreiging van de invloed van de betrokken stafdienst. Voorbeelden hiervan zijn de procedures voor ziekmelding en follow-up akties, de vakantieregeling voor buitenlanders, de procedures voor het aanvragen en doen van bepaalde uitgaven of investeringen en de informatiesystemen voor geplande en werkelijke produktieresultaten. Met name voor de laatste categorie waren weinig mogelijkheden om deze zodanig te wijzigen dat chefs en medewerkers beter geïnformeerd zouden raken en deze informatie ook als stuurmiddel zouden kunnen hanteren. Daarentegen was een personeelsbeoordelingsprocedure sterk ondersteunend voor de veranderingen in de vestigingen. Deze procedure was betrekkelijk nieuw en nog weinig toegepast in de produktiesector van Sigma Coatings. Door het projekt is de toepassing van deze procedure sterk geactiveerd.

De invoering van een door ons voorgesteld beleidsontwikkelingssysteem voor de

produktiesektor is niet gerealiseerd. De timing was niet goed, gezien de op dat moment bestaande onderlinge problemen bij sleutelfunktionarissen in deze sektor. De wijzigings(on)mogelijkheden van bestuurlijke informatiesystemen bij projecten zoals die hier worden beschreven achten we van belang voor verder onderzoek. Deze systemen zijn gericht op de kwalitatieve en kwantitatieve output van de direkt productieve eenheden in relatie tot de gemaakte kosten. Een dergelijke systematische rapportering over het functioneren van het sociale systeem, over de wijze waarop de productieresultaten tot stand zijn gekomen, over positieve en negatieve zaken die medewerkers aan arbeid hebben beleefd en over de mate waarin capaciteiten van mensen zijn benut, bestaat niet. Kortom, bestuurlijke informatiesystemen zijn in het algemeen eenzijdig gericht op efficiency en effectiviteit. Systematische informatie over bijvoorbeeld arbeid(swelzijn) en sociale verhoudingen bereikt het management niet. Zo konkludeerde een manager op grond van zijn informatie over de verhoogde produktiviteit dat de motivatie van de uitvoerende medewerkers wel verbeterd zou zijn. Hij wist echter niet op welke wijze die produktiviteitsverhoging tot stand was gekomen!

Cijfers over verloop, ziekteverzuim, de aard en hoeveelheid werk voor een personeelsafdeling, het aantal doorverwijzingen naar de 'maatschappelijke dienstverlening', het blijven indicatoren die verder weinig informatie geven over achterliggende oorzaken. In dit verband kan worden gewezen op de belangstelling die in Nederland bestaat voor onderzoek naar meetinstrumenten en sociale indicatoren in het kader van doorlichting van en maatschappelijke verslaglegging over organisaties.

Subsidieregelingen stimuleren de voortgang

Voor de verbetering van arbeidsplaatsen (APV) kwamen bij Sigma Coatings de regelingen voor immateriële verbeteringen (werk-, taakstructurering en werkoverleg) en voor materiële verbeteringen (fysieke werkomstandigheden) in aanmerking. Gezien de sluitingstermijn moesten voorstellen snel uitgewerkt worden. De noodzakelijk verantwoording bij het aanvragen van subsidies tijdens en na afloop van de realisatie verplichten de organisatie om veranderingen ook daadwerkelijk te realiseren.

Procesondersteuning door leren

De mate waarin door betrokkenen wordt geleerd, is mede bepalend voor de continuïteit van het veranderingsproces. We doelen daarbij op de verbetering van de vaardigheden van uitvoerenden, leidinggevenden, staffunktionarissen en commissies om de doelstellingen van het projekt te kunnen realiseren. Over leren zijn al heel wat boeken volgeschreven. Interessant zijn daarbij de bevindingen te noemen die recentelijk weliswaar vanuit een andere invalshoek bij innovatie zijn opgedaan. We doelen op het landelijk Projekt Industriële Innovatie (PII), waarbij leerstijlen zijn verwerkt in de adviseringsmethodiek voor innovatie van nieuwe produkten, markten en technologieën.²⁰

Enkele aspecten van het leren, die ons in de vestigingen zijn opgevallen, zijn: *Leren kost tijd* (en daardoor geld). Deze faktor is door de produktiedruk in de vestigingen onderschat. Veel later in het projekt is een andere houding ontstaan en werd meer geïnvesteerd in opleidingsprogramma's (o.a. voor uitvoerende medewerkers, chefs, bedrijfsleiders en buitenlandse werknemers). De Direktie was door de tussentijdse voortgangsrapportage van de adviseurs tot de overtuiging gekomen dat een inhaalslag noodzakelijk was.

Voor leren is informatie nodig. Bij de chefs en de uitvoerende medewerkers was door het ontbreken van een overlegstructuur de informatie onvoldoende voorhanden. De eerste stap bij het uitvoeren van het afdelingsoverleg was gericht op het 'meeweten',

op kennisoverdracht, opdat men beter inzicht kon verwerven over de gang van zaken en de gronden waarop besluiten werden genomen.

Voor leren is terugkoppeling nodig over werkelijke en gewenste resultaten van eigen activiteiten. Door de vergaande arbeidsdeling werden in de vestigingen fouten als het ware over de schutting getransporteerd naar andere personen of afdelingen, die het dan maar moesten opknappen. De filosofie van het produktgroepgericht werken wil dat juist voorkomen door zoveel mogelijk functies in één produktgroep bijeen te brengen. Het past ook in de moderne filosofie van integrale kwaliteitszorg en bij de heden ten dage veel gehanteerde begrippen als decentralisatie, autonomie en zelfbeheer.

Bij het leren via experimenten worden mogelijk fouten gemaakt. Als fouten door de leiding worden bestraft, zal men niet snel nog eens risico willen nemen. Er moet daarom een gunstig 'leerklimaat' worden geschapen, waarin mensen niet bang zijn om fouten te maken. Uiteraard moet dit wel worden bezien in samenhang met het afbreukrisiko van fouten (veiligheid, kosten, schadeclaims). Dit klimaat was op tal van plaatsen in de produktievestigingen in de beginfase niet aanwezig, doch heeft zich vooral door de opleidingsprogramma's in de loop der tijd meer ontwikkeld.

De wil om te leren moet worden aangesproken. Leerbehoeften hebben te maken met het belang dat men er aan hecht (meer vakmanschap, persoonlijke ontwikkeling, status, promotiekansen). Zo werd het wel of niet volgen van de taalopleiding voor buitenlandse werknemers bepalend gesteld voor hun perspectief op kwalitatief betere arbeid.

Leerprocessen kunnen worden onderscheiden in processen waarbij wel of niet binnen bestaande kaders, normen en ervaringen wordt gebleven.

Indien denkkaders moeten worden doorbroken, ontstaat er een breuk met het tot dan toe bestaande doen en denken. De bovenstaande invalshoeken hadden vooral betrekking op het leren binnen bestaande kaders. Indien daarbuiten moet worden getreden dan is creativiteit en moed nodig om oude zekerheden los te laten. Slechts dan is het mogelijk om je open te stellen voor iets nieuws dat onbekend is. Mensen hebben soms een zetje nodig om in het water te springen. Later begrijpen ze niet waarom ze het niet durfden. Een voorbeeld daarvan was de verzorging van een reeks opleidingsbijeenkomsten door een assistent bedrijfsleider voor zijn produktiechefs. Het bleek dat hij zijn ingesleten beelden over onderlinge rivaliteit tussen chefs en over hun interessen moest bijstellen.

Het dwingen tot leren is echter riskant omdat mensen duidelijk kunnen falen, het soms écht niet kunnen en daar persoonlijk zeer mee in de knoei kunnen komen. Zo stelde de algemeen directeur van Sigma Coatings bij een voortgangsbespreking: 'voor het middenkader mag het geen afvalwedstrijd worden'. Organisatie-ontwikkelingsprojecten in de jaren zeventig hebben aangetoond dat het leer- en veranderingsvermogen van mensen te optimistisch is ingeschat. Inschatting vooraf over haalbaarheid blijft daarom vanuit sociaal oogpunt essentieel.

In het project Nieuwe Fabriek is met het doorbreken van bestaande denkkaders een interessante ervaring opgedaan. Bij de plannen voor nieuwbouw, waarbij men niet werd gehinderd door een gegeven fysieke indeling, een bestaande lay-out en organisatiestructuur, is een creatief proces tot vernieuwing van produktie-organisaties gemakkelijker dan wanneer uitgegaan wordt van veranderingen van bestaande situaties.

Inzet en samenwerking tussen de vele verschillende disciplines en specialisten is daarbij wel een voorwaarde. Bij het ontwerpen van een nieuwe fabriek kan als het ware ideaal-typisch worden gedacht.

De werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek heeft uitstekend gefunctioneerd en waar-

devolle concepten voor de organisatie opgeleverd. De resultaten hebben de continuïteit in sterke mate beïnvloed. Het uitdragen van nieuwe wijzen van organiseren en werken door leden van de werkgroep naar andere produktievestigingen is ook uit het oogpunt van diffusie belangrijk geweest.

In de andere vestigingen is het echter niet gelukt met de commissies een streefbeeld van de vestiging voor over vijf jaar te ontwikkelen. Het proces werd snel geblokkeerd door de op dat moment ervaren knelpunten. Een projectie van wenselijkheid en haalbaarheid op langere termijn bleek moeizaam.

Beëindiging van de adviesrelatie

Het veranderingsproces dient ook na beëindiging van de adviesrelatie door te lopen. Er ontstaan immers steeds weer nieuwe vraagstukken, omdat bijvoorbeeld de markt verandert, de klanten nieuwe wensen krijgen, de technologische ontwikkelingen voortgaan en arbeidstijdverkorting moet worden ingevoerd. Het moet nu blijken of er met nieuwe vragen na dat tijdstip van beëindiging kon worden omgegaan in de geest van de doelstelling van het projekt. De verschillende mechanismen en factoren die in deze paragraaf zijn behandeld, zijn daarvoor de basis. Bovendien zijn er bij dit soort complexe veranderingen activiteiten gestart die niet op de geplande einddatum klaar konden zijn. Wel zijn duidelijke doelen gesteld, die fungeren als een soort richtingwijzer om voort te gaan op de ingeslagen weg. Een belangrijke activiteit bij Sigma Coatings betrof in dit kader het realiseren van het produktgroepgericht werken in de vestigingen. De oude projektorganisatie met commissies is toen opgeheven. Op ons advies is tegelijkertijd een nieuw projekt ('Anders Werken') formeel gestart met twee interne projektbegeleiders die een opdrachtformulering kregen van de Directie. De Ondernemingsraad heeft desgevraagd haar instemming daarmee gegeven.

4.2 Diffusie

Het ging in dit projekt om het invoeren van structurele vernieuwingen in een beperkt aantal organisatie-onderdelen, het institutionaliseren en het verspreiden van de ideeën naar andere delen in de organisatie.

Aan het laatste aspekt, de diffusie, zullen we in deze paragraaf aandacht besteden.

Als basis voor de nu volgende analyse van de diffusie die in projekten kunnen worden onderkend, gebruiken we de definitie van diffusie van innovaties die Rogers²¹ in zijn uitgebreide studie heeft gegeven: 'the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system'.

Veel onderzoek naar diffusie is gedaan in de landbouw, de medische sektor en het onderwijs. Diffusie van organisatorische innovaties in en tussen organisaties is schaarser.²² In de beschrijving van de Rushton-experimenten schenkt Goodman²³ veel aandacht aan diffusieprocessen bij projekten op het gebied van de kwaliteit van de arbeid.

Innovaties zijn in deze te beschouwen als nieuwe ideeën en visies. Op zichzelf behoeft de innovatie niet nieuw te zijn en kan elders reeds zijn toegepast. Voor de betreffende organisatie is het dan wel nieuw.

We onderscheiden nu in onze beschrijving twee vormen van diffusie namelijk interne en externe diffusie. Zoals bekend zijn in het projekt in een aantal produktievestigingen veranderingen op gang gebracht. Dit noemen we hier de 'betrokken situatie'. We vermijden hier bewust om te spreken van een 'experimentele situatie' omdat dat begrip een grote mate van vrijblijvendheid suggereert, hetgeen niet het geval was. Interne diffusie treedt nu op wanneer de ideeën over de kwaliteit van de arbeid en de organisa-

tie buiten deze experimentele situatie doch binnen de totale organisatie worden verspreid en geaccepteerd. Dit betreft dan bijvoorbeeld andere onderdelen of vestigingen bij Sigma Coatings dan de in het project betrokken onderdelen. Van externe diffusie spreken we wanneer buiten de organisatie pogingen worden ondernomen tot diffusie. Overname en acceptatie van en besluitvorming over deze innovaties waren voor ons in dit project niet of slecht waarneembaar.

Interne diffusie

Het kontrakt

De inhoud van het kontrakt aan het begin van het project gaf een belangrijke basis voor het diffusieproces. Met name de Ondernemingsraad heeft nadrukkelijk gesteld dat de projektactiviteiten niet beperkt mochten blijven tot de deelnemende vestigingen. Ook bij andere vestigingen en/of het hoofdkantoor dienden op termijn projektactiviteiten gestart te worden. Zo staat in het kontrakt: '... advies en onderzoeksactiviteiten in de gehele onderneming (...). In eerste instantie zal gestart worden in een drietal nader te bepalen vestigingen.'

Met deze formulering is tussen de Ondernemingsraad en de Direktie intentioneel de diffusie van nieuwe, te ontwikkelen, ideeën geregeld. De adviseurs hebben hieraan, volgens afspraak met de opdrachtgevers, in de kontraktperiode slechts beperkt bijgedragen. Het verspreiden van de door de adviseurs geschreven rapporten en een presentatie van de doelstellingen en eerste bevindingen in het project aan de leidinggevende top bij Sigma Coatings (27 managers) is door de opdrachtgevers zelf georganiseerd.

Ook de werkkonferenties bij de start van het project Anders Werken in de Nieuwe Fabriek heeft de verspreiding van nieuwe ideeën bevorderd, te meer daar de resultaten van de werkkonferenties ter plekke door de Direktie en de aanwezige leden van de Ondernemingsraad werden goedgekeurd. Dit alles betekende dat diffusie gerekend kon worden tot een onderdeel van de zelfwerkzaamheid van de organisatie.

Kommunikatiekanalen

De rol die communicatie speelt bij besluitvorming over innovaties en de daadwerkelijke implementatie is van groot belang. Hoe worden nieuwe ideeën over de wijze van werken in organisaties verspreid en geïmplementeerd?

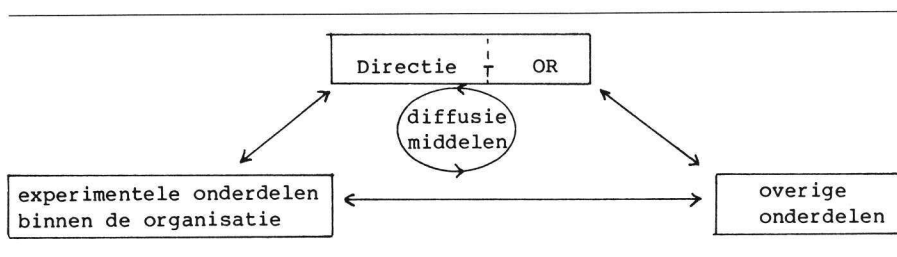
Bij Sigma Coatings stonden een aantal communicatiekanalen ter beschikking. De Ondernemingsraad kon intensief communiceren met de Plaatselijke Commissies in de vestigingen. Niet alleen werden de vergaderingen van de Plaatselijke Commissies altijd bijgewoond door een ondernemingsraadslid, maar ook andere, meer informele kanalen met ondernemingsraadsliden werden gebruikt. De voorzitter van de Ondernemingsraad nam een aparte plaats in. Hij is tegelijkertijd voorzitter van de kommissies Werk en Gezondheid geweest, participeerde actief in het project Anders Werken in de Nieuwe Fabriek en is sinds 1 april 1983 verantwoordelijk voor het opleidingsbeleid bij Sigma Coatings. Hij kende niet alleen de 'ins and outs' van het project, maar bevond zich ook in de positie en had de contacten om nieuwe ideeën uit te dragen. Dit is dan ook zeer actief gebeurd.

Door de Direktie kon in principe via twee kanalen aan de diffusie worden gewerkt, zowel via de lijnorganisatie als de staforganisatie. Vanuit de direktiepositie was het vestigingsniveau betrekkelijk gemakkelijk te overstijgen.

Naast de meer 'hiërarchische' communicatiekanalen waren er ook meer informele te onderkennen. Alhoewel de formele kanalen niet onderschat moeten worden, bleek het steeds duidelijker dat de meeste invloed werd uitgeoefend door informele kommunika-

tie via netwerkachtige structuren. De drie richtingen waarlangs de communicatie verliep zijn in schema 8 weergegeven.

Schema 8 Kommunikatiekanalen



De middelen waarvan gebruik werd gemaakt zijn te onderscheiden naar hun direktieve, formaliserende aard dan wel naar hun meer open, op mensen gerichte karakter. Onder het eerste vielen algemene mededelingen, beleids- en planningssystemen, structuurveranderingen, procedures en regelingen. Onder het tweede vielen artikelen in het personeelsblad, een diaserie over produktgroepgericht werken, voorlichtingsbijeenkomsten, de rapportages van de adviseurs, voorlichtingsmateriaal en opleidingen. Ook activiteiten van informele opinion-leaders kan tot de tweede categorie worden gerekend. Kenmerkend bij alle hier beschreven activiteiten was dat er een sterke behoefte was aan versimpeling, een kernbegrip, waardoor de complexiteit van de toch vrij breed opgezette projecten kon worden teruggebracht en de overdracht kon worden vergemakkelijkt. De keuze voor het verzamelbegrip 'Anders Werken' heeft de communicatie dan ook aanzienlijk verlevendigd.

Informele netwerken en sleutelfiguren

De diffusie is aanvankelijk heel gering geweest. Slechts incidenteel was er sprake van een andere aanpak van problemen, door bijvoorbeeld medewerkers van de afdelingen Personeel en Organisatie, in andere bedrijfsonderdelen. In hun visie op problemen in de organisatie betrokken deze medewerkers veel meer het soort en de kwaliteit van het werk dan ze voorheen deden. Dit leidde dan ook tot andersoortige activiteiten, waaronder soms aanpassing van het werkpakket. Later zijn meer omvangrijke, nieuwe activiteiten in andere vestigingen opgezet. Zo werden in de divisie 'Kitten' te Gorinchem, de produktievestigingen Den Bosch en Uithoorn projectgroepen opgericht en introductiebijeenkomsten georganiseerd over 'Anders Werken'.

Interessant is wie hiertoe initiatieven hebben genomen. Het blijkt dat een *drietal mensen*, naar onze waarneming, hierin een belangrijke rol hebben gespeeld. Deze zijn het hoofd Produktiebedrijven, het hoofd Personeelszaken en de eerdergenoemde voorzitter van de Ondernemingsraad. Zij hadden een aantal zaken gemeenschappelijk:

- zij bekleedden een centrale positie in de organisatie, hetgeen hun beïnvloedingsmogelijkheden groot maakt – het betreft hier operationele (staf)managementposities;
- zij waren vanaf het eerste uur intensief betrokken bij het projekt Werk en Gezondheid;
- zij waren alle drie overtuigd van de noodzaak van structurele veranderingen in de organisatie;
- zij hadden veel contact met elkaar;
- zij beschikten over zeer veel contacten en relaties in de organisatie.

Het bovenstaande illustreert dat voor diffusie enkele sleutelfiguren nodig zijn die iets 'willen' en vanuit hun positie initiatieven kunnen en durven nemen. Zij moeten ook in staat zijn andere functionarissen in de organisatie daarbij te betrekken en te mobiliseren. Echter, acties en initiatieven in een organisatie dienen, zeker op langere termijn, op enigerlei wijze gelegitimeerd te worden.

We zien dan ook de beleidsnota's van de Directie in de opeenvolgende jaren van inhoud en karakter veranderen. Niettemin zijn we van mening dat diffusieprocessen primair via personen verlopen die iets *willen* en daartoe initiatieven nemen. Beleidsnota's hebben slechts een ondersteunende functie en legitimeren deze initiatieven.

Andere diffusievoorwaarden

Belangrijk argument bij diffusie, zo bleek ons uit gesprekken, is of in de betrokken situatie reeds successen zijn geboekt.

De vraag wat successen zijn laat zich echter niet eenduidig beantwoorden; doel en middel discussies lopen hier door elkaar heen. Zo kan bijvoorbeeld als gevolg van het verrichten van meer taken inschaling in een hogere loongroep plaatsvinden en als een succes voor de werknemers aangemerkt worden. De daarmee gepaard gaande kostenverhoging zal door het management niet direct als succes gezien worden, tenzij op andere wijze de kosten/baten verhouding wordt beïnvloed.

Ten tweede noemen we het belang dat een organisatieonderdeel heeft bij vernieuwingen. Naarmate het belang helderder gedefinieerd kan worden en een bijdrage levert aan de oplossing van gemeenschappelijk ervaren knelpunten, zal diffusie naar onze verwachting sneller verlopen. We spreken hier doelbewust van 'gemeenschappelijk ervaren knelpunten' daar de opzet van de projecten de medewerking veronderstelt van (vertegenwoordigers van) verschillende interne belangengroeperingen. Het aspect van belang bij vernieuwingen voor ervaren knelpunten is onzes inziens aanvankelijk bepalend geweest voor het beperkt blijven van diffusie tot de produktiesector. Zeker door het uitblijven van resultaten in de beginfase van het project kon de leiding van andere bedrijfsonderdelen geen verbinding leggen tussen de door hen ervaren problemen en de gekozen oplossingsrichtingen.

Een derde meer algemene voorwaarde betreft de veranderingscapaciteit. Immers, een organisatie of een onderdeel ervan kan wel wat willen, maar dient ook bij machte te zijn vernieuwingen te realiseren.

Tenslotte willen we wijzen op verschillen tussen organisaties ten aanzien van de mate waarin uniformiteit en standaardisering op velerlei fronten noodzakelijk wordt geacht. In sterk geburokratiseerde organisaties bestaat het gevaar dat (gegeven overeenstemming over wat succes is) veranderingen in één organisatiedeel voor de andere delen worden voorgeschreven door middel van te volgen voorschriften en standaardprocedures. Hierbij worden verschillen tussen de organisatiedelen veronachtzaamd. Een dergelijke situatie treft men onder andere vaak aan bij de overheid. Naar onze mening wordt hierbij een beroep gedaan op andere diffusiemechanismen, met een meer directief karakter. Dit levert onzes inziens het risico van non-acceptatie op²⁴, ook al omdat veelal geen recht wordt gedaan aan situationele verschillen en de daaruit voortvloeiende eisen die aan veranderingen dienen te worden gesteld.

Externe diffusie

Gewoonlijk is externe diffusie voor een bedrijf alleen van belang uit het oogpunt van public relations. Ook bij Sigma Coatings is geen sprake (geweest) van een planmatige en doelgerichte aanpak van externe diffusie in breder verband. Voorstelbaar is dat bijvoorbeeld via de bedrijfstakorganisaties een sectorgericht voorlichtingsprogramma zou worden gestart. Eveneens zouden klanten, omwonenden en gemeenten kunnen

worden voorgelicht. Dit is niet gebeurd. Wel zijn bestaande netwerken gebruikt om voorlichting te geven. Het lidmaatschap van beroepsverenigingen, werkgevers- en werknemersorganisaties leidde tot contacten en uitnodigingen om presentaties over het project te houden. Regelmatig zijn deze presentaties verzorgd door de directeur Personeel en Organisatie en de voorzitter van de Ondernemingsraad; beiden als representanten van de opdrachtgevers. De door ons gepubliceerde deelrapporten zijn daarbij gebruikt als ondersteunend materiaal. Ook hier geldt het 'suksesmechanisme' als zeer belangrijk. Dit blijkt onder andere uit de vele vragen die op dit soort bijeenkomsten worden gesteld. Het is onzes inziens verbluffend te zien dat wanneer ergens sukssen geboekt worden, de oplossingsrichtingen zeer snel als universeel toepasbaar worden gezien. Dit 'Haarlemmer-olie' effect hebben we in de zeventiger jaren kunnen constateren bij thema's als werkstructurering en werkoverleg en het komt ook thans nog voor bij onderwerpen die 'in de mode' zijn, zoals 'kwaliteitscirkels'.

De resultaten van de relatief ongerichte externe diffusie van het projekt bij Sigma Coatings laten zich niet in kaart brengen en vallen ook buiten het direkte kader van dit projekt. Hier stippen we alleen aan dat externe publiciteit verplichtingen schept binnen de organisatie om het vertelde waar te maken. *In feite kreëert de organisatie zo zelf een deel van de invloed van haar omgeving op zichzelf.* Als zodanig kunnen externe krachten oproepen worden, die vervolgens tot meewerkende faktor in het interne veranderingsproces worden. Diffusie krijgt dan een al dan niet bedoelde nevenfunctie. Want vanzelfsprekend kunnen dit soort akties ook zeer planmatig en bewust worden opgezet en als zodanig onderdeel uitmaken van interne diffusieprocessen.

Overigens zij hier opgemerkt dat uitsluitend Sigma Coatings als aktor bij externe diffusie in beschouwing is genomen. Wanneer diffusie van nieuwe ideeën over verbeteringsmogelijkheden van werk en organisatie echter beschouwd wordt vanuit maatschappelijk perspektief dan zijn geheel andere aktoren en krachten in het spel. Te denken valt aan instanties van de overheid, van werkgevers- en werknemersorganisaties, van afnemers die andere eisen stellen en last but not least de technology-push. Bedrijven worden daardoor meegesleurd in een innovatiegolf waarbij interne en externe diffusie nauwelijks meer van elkaar te scheiden zijn.

Konklusies

Indien we de literatuur over diffusie als maatstaf nemen dan moet worden gekonstateerd dat de inzichten met betrekking tot dit soort projekten beperkt zijn. Dit pleit voor meer aandacht voor diffusie bij veranderkundige studies en publikaties.

Op grond van onze ervaringen bij Sigma Coatings zien we de volgende invalshoeken voor het bevorderen van interne diffusie:

- voor interne diffusie spelen de informele kommunikationetwerken zeker zo'n grote rol als de geformaliseerde (horizontale en vertikale) kommunikatiestructuren;
- een aantal sleutelfiguren die iets 'willen' en vanuit hun positie initiatieven kunnen en durven te nemen en die op wat informele wijze anderen bij hun ideeën betrekken, zijn nodig;
- een goed herkenbaar en betekenisvol 'kontainerbegrip' voor het vernieuwingsprojekt is belangrijk voor de kommunikatie naar andere delen van de organisatie;
- de slaagkans van diffusie wordt groter indien de eerste 'experimenten' goed zijn geëvalueerd en een verdere begeleiding mogelijk wordt gemaakt;
- sukses bij innovatie maakt innovatie nog niet tot een panacee. Een zekere aanpassing aan andere situaties is altijd noodzakelijk en moet aansluiting kunnen vinden op de aldaar bestaande problematiek.

4.3 *Kommissies als instrument*

Algemeen

Ons oordeel over het functioneren van de commissies en de behaalde resultaten laat zich niet met een objektief, vooraf gestelde norm toetsen.

Bezien we allereerst wat er van de vier taken van de commissies is terechtgekomen, dan constateren we in hoofdlijnen het volgende:

a. Advisering ten aanzien van actie (analyse van problemen en het doen van aanbevelingen voor oplossingen).

De commissies hebben zich vooral met deze taak bezig gehouden, waarbij vooral in het begin de nadruk viel op 'werkomstandigheden'. Aan de andere probleemvelden is aanvankelijk veel minder gewerkt.

b. Zorg voor voorlichting en betrokkenheid van onderscheiden groepen binnen en buiten de vestiging. Hieraan is regelmatig gewerkt doch niet met de gewenste effecten.

c. Planning en voortgangsbewaking.

Deze taak is door alle commissies vervuld, doch met onderlinge verschillen. Voor deze taak is in Alphen aan de Rijn relatief veel aandacht geweest.

d. Nagaan van oorzaken van succes of mislukking.

Aan deze taak zijn de commissies weliswaar toegekomen, maar zij hebben er onvoldoende lering uit getrokken.

De mate waarin succesvol aan bovenstaande taken is gewerkt, is door een zeer groot aantal variabelen beïnvloed. Alleen al door de verschillende samenstellingen van de commissies en bovendien de verschillen in persoonlijke eigenschappen, opvattingen, vaardigheden van de leden ontstaat een grote diversiteit aan interactiepatronen. Ondanks deze beperkingen laten we hieronder enige factoren de revue passeren die het functioneren in positieve of negatieve zin hebben beïnvloed.

Het paritaire karakter van de commissies

Binnen de commissies is geen vaste tweedeling ontstaan tussen de door de Directie en de Ondernemingsraad benoemde leden. Verschillen van mening liepen op wisselende manieren door de commissies. Er is geen sprake geweest van overheersing van de ene groep over de andere. De goede relatie tussen de Directie en de Ondernemingsraad bij Sigma Coatings en de persoon van de voorzitter van de commissies hebben hiertoe mede bijgedragen.

We hebben kunnen constateren dat de hogere leidinggevende nivo's binnen de vestiging en op centraal nivo geen of onjuiste kennis hadden over de belevingswereld van uitvoerende medewerkers. Niet voor niets werd de problematiek bij de start van het projekt diffuus genoemd.

Binnen de commissies moest kennis aanwezig zijn over de eigen organisatie. De door de Ondernemingsraad benoemde leden hadden die kennis over het reilen en zeilen op de werkvloer, over de daar levende ervaringen en meningen. Die kennis bleek voor het commissiewerk zeer waardevol te zijn. Daardoor ontstond voor die leden ook een compensatie voor de vanzelfsprekende achterstand op de door de Directie benoemde leden op het gebied van probleembenadering, vergadertechnieken en verslaglegging.

Vertegenwoordiging en betrokkenheid werknemers

De benoeming van de commissieleden heeft bij de start en tijdens het projekt niet alleen onduidelijkheden geschapen voor de door de Ondernemingsraad benoemde leden, maar ook voor de in de vestiging betrokken werknemers. Het al dan niet vertegenwoordigende karakter bleef onduidelijk. Achteraf gezien is dit punt door de commissies en ook door ons onvoldoende onderkend. Door de Ondernemingsraad

waren criteria voor benoeming en een te volgen procedure vastgesteld. Daarbij werd met onder andere de Plaatselijke Commissies, bedrijfsledengroep of bedrijfskontakten en buitenlandse werknemers gesproken. Volgens de voorzitter is de procedure zorgvuldig gevolgd. Per vestiging zijn de uiteindelijke drie kandidaatleden tot slot aan de Plaatselijke Commissies voorgelegd.

De oorzaak van de onduidelijkheden over het al of niet vertegenwoordigende karakter van het lidmaatschap moet gezocht worden in het feit dat nooit aan het voltallige personeel de gevolgde procedure en rol inhoud bekend is gemaakt. Daardoor is onduidelijkheid ontstaan over de vraag in hoeverre de door Ondernemingsraad benoemde leden verantwoordelijk zouden moeten afleggen naar onderscheiden achterbanen binnen de vestiging, of dat zij op persoonlijke titel in de commissie zitting hadden. Het reeds op voorhand altijd bestaande gevaar van vervreemding van de commissieleden ten opzichte van de rest van de organisatie, is door deze onduidelijkheid vergroot. De evaluatie door de commissieleden wijst uit dat deze onduidelijkheden zouden zijn uitgesloten, indien verkiezingen zouden zijn gehouden; het vertegenwoordigende karakter is dan duidelijk. De kans dat de medewerkers in de vestiging daardoor ook sterker bij het project betrokken zouden zijn, was dan wellicht vergroot. Wellicht was de soms negatieve opstelling van kollega's jegens een commissielid dan ook minder geweest. We spreken hier over 'wellicht', omdat er bij iedere vertegenwoordiging wel een verwijdering optreedt van de achterban. Of, zoals de voorzitter van de Ondernemingsraad bij de evaluatie stelde: 'Men accepteert de vertegenwoordiger niet meer zomaar als de kollega van daarvoor'.

Het aantal commissieleden

Het aantal leden bestond uit twee maal drie benoemde leden met een door de Ondernemingsraad aangestelde voorzitter, dus zeven leden. Per commissie was een adviseur toegevoegd. We hebben de omvang van de commissie als juist ervaren.

Externe ondersteuning

Vooral in de beginfase fungeerden de voorzitter van de commissies en, ten dele, de personeelsfunktionarissen als belangrijke 'motor' van het project. Zij raakten door het project al snel zwaar belast en moesten woekeren met hun tijd. De adviseurs vervulden een initiërende en sturende rol, met name waar het ging om beeldvorming, probleembenadering en veranderkunde. Met name in de beginfase werd regelmatig ondersteuning verleend bij het schrijven van mededelingen en voortgangsrapporten, omdat in de commissies daar geen tijd of vaardigheden voor aanwezig waren.

Wij beoordelen de beschikbare tijd van de commissieleden negatiever dan zij zelf. Deze is buiten de vergaderingen door de productiedruk en dagelijkse problemen te weinig geweest voor het snel bereiken van resultaten. Wij vonden het tempo te laag, hetgeen ook veroorzaakt werd door de geringe bevoegdheden van een vestiging. De aandacht van de leden is over een te lange periode gespreid geweest; te weinig gekoncentreerd. Uit hoofde van onze functie konden wij veel meer aandacht aan het project en de voortgang schenken, niet alleen in de vestigingen, maar ook in de relaties met de centrale organisatie in Uithoorn. Uit hoofde daarvan en op grond van onze inhoudelijke bijdragen zijn we van mening dat het project zonder externe ondersteuning niet zover had kunnen komen als nu het geval is.

Konklusie

De Arbo-wet regelt het instellen van commissies Veiligheid Gezondheid en Welzijn in organisaties. In grotere organisaties zal de uitvoering van Arbo-beleid niet slechts door één commissie kunnen worden overzien en waargemaakt. De vraag rijst dan op welke

wijze samenwerking tussen partijen op lagere nivo's in de organisatie gestructureerd kunnen worden, waarbij werknemers actief kunnen participeren bij het signaleren van knelpunten en bij het adviseren en uitwerken van verbeteringen ten aanzien van de kwaliteit van de arbeid en de organisatie.

Op grond van onze ervaringen in dit projekt hebben we daarover de volgende gedachten. In het geval dat er sprake is van open zoekprocessen om te bepalen welke oplossingsrichtingen gekozen worden en welke middelen aangewend moeten worden (zoals in dit projekt), biedt een paritair samengestelde commissie zonder onafhankelijke begeleiding weinig perspectief. Indien een externe begeleider aanwezig is en een katalysatorfunctie zoals bij Sigma Coatings kan vervullen, zien wij wel degelijk mogelijkheden in een dergelijke commissie.

Wat nu in gevallen waarbij geen sprake kan zijn van externe begeleiding van een commissie en partijen toch aspecten van de kwaliteit van de arbeid verbeterd willen zien? Wij zien dan alleen zinvolle mogelijkheden voor een paritair samengestelde commissie indien er sprake is van duidelijke, onderscheiden projekten op beperkte schaal waarbij vooraf door het management en de personeelsvertegenwoordiging overeenstemming is bereikt over de uitgangspunten, het te bereiken eindresultaat en de beschikbare middelen. Dit dient dan schriftelijk in een raamovereenkomst te worden vastgelegd als opdrachtformulering voor een paritaire commissie, die zich bezighoudt met de uitwerking en invoering van de oplossing. De onderhandeling in detail kan vruchtbaar in de commissie plaatsvinden binnen de raamovereenkomst.

We blijven skeptisch over de mogelijkheid om bij een dergelijke aanpak raamovereenkomsten zonder externe ondersteuning te ontwikkelen. Ook in grote organisaties met gekwalificeerde personeels- en organisatie-adviseurs kan het vanuit hun positie moeilijk zijn om bestaande uitgangspunten en gesloten opvattingen aan de orde te stellen en om te buigen. In dergelijke situaties zou het dankbaar zijn dat een externe adviseur zich zou moeten beperken tot ondersteuning bij het ontwikkelen van raamovereenkomsten en de begeleiding van de paritair samengestelde commissies over moeten laten aan de interne deskundigen. Ons is niet bekend in hoeverre de bovenbedoelde getrapte projektaanpak in de praktijk voorkomt. Vooral voor grotere organisaties in het bedrijfsleven lijkt de aanpak interessant. Het centrale overleg tussen management en personeelsvertegenwoordiging (Ondernemingsraad) krijgt daarbij als kernfunctie het initiëren en onderhandelen over doelstellingen en uitgangspunten van (kleinere) projekten en de bewaking van resultaten in het licht van gemaakte afspraken. Door de paritair samengestelde commissies wordt recht gedaan aan de situationele factoren per bedrijfs onderdeel en aan een gewenste actieve deelname van werknemers. Dit zou een oplossing voor de vergroting van de capaciteit van de commissies Veiligheid Gezondheid en Welzijn betekenen.

4.4 Het vraagstuk van kosten en baten

Ieder organisatieveranderingsprojekt kent vooraf een afweging van (bedrijfseconomische) kosten ten opzichte van de baten. Het is één van de vragen die het management zich stelt. Bij de start van het projekt achtte de directie veranderingen wenselijk 'mits onder gelijkblijvende bedrijfseconomische resultaten'. Later is daaraan toegevoegd dat het produktgroepgericht werken naast sociale opbrengsten ook zou moeten leiden tot een verhoging van de produktiviteit en de efficiency. Het leidt ons naar de meer algemene vraag in hoeverre verbeteringen op het gebied van produktiviteit, flexibiliteit en kwaliteit van produkten kunnen samengaan met verbeteringen van de kwaliteit van de arbeid. Deze vraagstelling sluit goed aan op de aktuele belangstelling in Nederland voor vernieuwing van produktie-organisaties (back to basics). De

literatuur en de praktijk geven niet veel informatie over methoden waarmee analyses gemaakt kunnen worden om antwoord te geven op deze vragen. Door een literatuurstudie van het NIPG wordt dit bevestigd.²⁵ Uit die studie kwam naar voren dat bij beslissingen tot het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid financiële kosten/baten analyses doorgaans een geringe rol speelden. De beslissingen werden, en onzes inziens is dit meestal ook terecht, genomen in een breed kader van beleidsbeslissingen, waarbij bedrijfseconomische argumenten op een meer sophisticated nivo meespeelden. Zo werd bijvoorbeeld arbeidsplaatsverbetering beschouwd als een belangrijke voorwaarde voor het verhogen van de effectiviteit en efficiency van de organisatie. Soortgelijke ervaringen hebben wij opgedaan bij Sigma Coatings. Toch blijft de vraag gerechtvaardigd naar meer inzicht in de mogelijke bedrijfseconomische voordelen bij structurele verbeteringen van de kwaliteit van de arbeid. Vanuit deze behoefte en ook vanuit onze eigen nieuwsgierigheid naar de uitkomsten is een pilot-studie naar kosten/baten uitgevoerd voor het produktgroepgericht werken bij de produktievestiging Zaandam. Deze vestiging was het verst gevorderd met de implementatie van produktgroepgericht werken.

Bij de toepassing van de kosten/baten analyse is, op basis van een door het bureau Personeel en Organisatie van de Algemene Werkgevers-Vereniging ontwikkeld model samengewerkt.²⁶ Voorts zijn geraadpleegd de publikaties van De Sitter, waarin hij de batensoorten van een socio-technische aanpak schetst.²⁷

In dit hoofdstuk zal achtereenvolgens worden ingegaan op de historisch gegroeide vergaande arbeidsdeling in produktie-organisaties, de dereguleringsmogelijkheden als reactie op die ontwikkelingen en de kosten/baten analyse in Zaandam. Tenslotte gaan we in op het politieke spel en de beleidskeuzes in organisaties, waardoor de waarde van dergelijke analyses aanzienlijk wordt gerelativeerd.

Vergaande verbijzondering van arbeid

Naar onze mening is een belangrijke oorzaak van de slechte kwaliteit van de arbeid en van de organisatie gelegen in een te ver doorgevoerde differentiatie en specialisatie in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

In zijn algemeenheid spelen de volgende verbijzonderingen een rol:

De *differentiatie* krijgt vorm door het toewijzen van arbeidsfasen met name *planning, uitvoering en controle* aan verschillende functies of functionarissen. Door de vergroting van de afstand tussen uitvoering en regeling, ijlt de informatie na voor het opheffen van storingen.

Hierdoor kunnen problemen ontstaan als het niet kunnen aanhouden van levertijden en kwaliteitsnormen, de aanwezigheid van hoge voorraadnivo's en materiaalverliezen. Bovendien leidt de functionele indeling op basis van vakdisciplines tot specialisatie van stafafdelingen en tot de realisatie van slechts de eigen doelstellingen. Dit komt de samenwerking met andere staf- of lijnfunctionarissen niet ten goede.

De vergaande splitsing in de uitvoering

Deze splitsing kan op twee manieren gestructureerd zijn.

Ten eerst naar *bewerking* waarbij dezelfde bewerkingsoorten in afdelingen georganiseerd zijn, bijvoorbeeld draaijerij, slijperij; malerij, kleurmakerij, mengerij; voorkalkulatie, nakalkulatie, debiteurenadministratie; snijderij, konfektioneerafdeling.

Deze opdeling kan gepaard gaan met een grote verstarung voor het oplossen van problemen. Grote partijen onderhanden werk komen voor, de planning is ingewikkeld (verschillende routes) en de voortgangskontrolle vraagt veel tijd en energie. De

funktionele indeling leidt tot een sterke vakoriëntatie bij de leiding, waardoor vakdiskussies met stafafdelingen veel tijd vergen.

Ten tweede naar *produkten* en wel met name de meest ver doorgevoerd vorm: de 'lopende band'. De zwakke punten van deze structuur zijn de grote storingsgevoeligheid door de minitieuze afstemming tussen de verschillende bewerkingsstations en weinig flexibiliteit in het omstellen naar aangepaste of nieuwe produkten. Deze structuur kan ook binnen een afdeling voorkomen, die weer onderdeel vormt van een funktionele structuur.

De zin van bovengenoemde verbijzonderingen lag in het verleden in een economisch en sociaal kader, waarin enerzijds groei aan de orde was en anderzijds arbeidskrachten met een beperkt opleidingsnivo snel inzetbaar moesten zijn in de veelal gekomplieerde produktieprocessen.

In de huidige tijd liggen de eisen geheel anders, namelijk het flexibel kunnen inspelen op de zich wijzigende markteisen met medewerkers die een hoger opleidingsnivo hebben genoten.

Strategische en operationele flexibiliteit vraagt snelle en adequate diversifikatie, snelle aanpassing aan gevraagde typen en soorten produkten, snelle en korte levertijden en tegelijkertijd een grotere efficiency. Daarbij dient tevens de kwaliteit van het werk aangepast te zijn aan het nivo en de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers. Het voorafgaande betekent feitelijk het 'dereguleren' van de organisatie in de zin van het weer tot op zekere hoogte integreren van de 'staf' in de lijn en het plannings- en controle-element zoveel mogelijk terugbrengen in de direkte uitvoering. Samenvattend kan gesteld worden dat bij de traditonele wijzen van organiseren naast verstarring een aantal efficiency-verliezen zijn ingebouwd, die door 'deregulering' zijn terug te winnen.

Dereguleringsmogelijkheden

Onderstaand worden allereerst de mogelijkheden in algemene zin beschreven, los van de specifieke toepassing bij Sigma Coatings.

De 'dereguleringsmogelijkheden' liggen op het vlak van de herstructurering van de produktiestructuur (als reactie op de vergaande splitsing in de uitvoering), de besturingsstructuur (als reactie op de splitsing van planning, uitvoering en controle) en de individuele taken binnen de keuze van beide structuren.

De *produktiestructuur* is nu vanuit twee uitgangssituaties te herordenen. De her ordening kan plaatsvinden vanuit produktgewijze, grootschalig georganiseerde processen (bijvoorbeeld lopende band), die gesplitst kunnen worden in zelfstandige parallele produktgroepen. De capaciteitswinst door afname van de storingsgevoeligheid is dan te benutten door:

- opbrengstvergroting, als gevolg van het maken van meer produkten met dezelfde middelen bij gelijkblijvende verkoopprijs (voorwaarde is voldoende vraag);
- renteverliesvermindering, als gevolg van het verkorten van de levertijden aan het magazijn gereedprodukt, waardoor lagere eindvoorraden kunnen ontstaan;
- besparing op loonkosten, door het niet volledig bezetten van de bewerkingsstations in de produktgroep, de medewerker 'loopt mee' met het produkt langs de stations. Bovendien kan vanuit functioneel georganiseerde processen (rondom bewerkingen) die op dezelfde wijze in zelfstandige produktstromen/produktgroepen kunnen worden opgedeeld, eveneens her ordening plaatsvinden.

De baten vloeien dan voort uit:

- vermindering van de tussenvoorraden, die anders tussen de verschillende bewerkingen als buffer dienden;

- vermindering van eindvoorraden door kortere doorlooptijden.

De kosten worden in dit geval dan veroorzaakt door:

- investeringen in (kleinschalige) produktiemiddelen voor de meerdere parallelgroepen;
- verandering van de lay-out en routing van het proces.

De *besturingsstructuur* kan eveneens op twee manier geïntegreerd worden.

Dit kan gerealiseerd worden door de integratie van de stafgroepen (kwantiteitsregeling, kwaliteitsregeling en procestechiek) op lagere nivo's in de produktieorganisatie, bijvoorbeeld door toevoeging van de staftaken aan het produktiemanagement en/of aan de geformeerde produktgroepen. Ten tweede kan deze integratie plaatsvinden door verrijking van taken van direkt uitvoerenden. In dat geval worden met regelaspekten ten aanzien van de kwaliteit, kwantiteit en het oplossen van produkt- en procestechische storingen.

De baten bij bovengenoemde integratie zijn dan de verlaging van de grondstoffenvoorraden, de capaciteitswinst (door vermindering van storingen in de aanvoer van grondstoffen); de vermindering van koördinatiekosten door direkter kontakt met de regelende functies in de organisatie en de vermindering van materiaalverliezen door het beter voorkomen van storingen of het sneller oplossen daarvan.

De eerste twee baten komen tot stand, doordat de informatie voor het beheer van voorraden meer 'on line' en 'real time' is.

De baten van de genoemde taakverrijking zijn te vinden in de capaciteitswinst, maar dan in hogere mate dan bij de genoemde integratie door de detailplanningstaak toe te voegen aan de groep, waardoor verstoringen in de planning door klantenwensen efficiënter afgehandeld kunnen worden. Door het toevoegen van het 'oplossen van technische storingen' aan de functie van de direkt uitvoerenden, wordt de capaciteitswinst ook verhoogd. Deze verhoging komt tot uiting in de beperking van materiaalverliezen en de beperking van de interne koördinatiekosten ten gevolge van een vermindering van het aantal direkt leidinggevendenden.

Voorwaarde bij taakverrijking is een goed overleg, waardoor de medewerker inzicht heeft in het produktieplan over een korte periode en hij de speelruimte leert kennen in de hem ter beschikking staande produktiemiddelen en invloed kan uitoefenen op verbetering van allerlei systemen. Overleg, in welke vorm dan ook, is een instrument hiervoor.

In de praktijk blijken de kosten van deze maatregelen bij de integratie van de stafactiviteiten in de uitvoering te verwaarlozen te zijn door het vaak 'over-staffed' zijn van de afdelingen.

De kosten bij taakverrijking liggen vooral in de opleidingen van de uitvoerende medewerkers, de stijging van de loonkosten van uitvoerenden en de investeringen in hulpmiddelen, zoals meetapparatuur en gereedschappen.

De taakstructuren zijn door de hierboven beschreven taakverrijking anders te ordenen. Daarnaast is echter ook taakverbreding mogelijk door meer uitvoerende taken in één functie onder te brengen.

De baten liggen dan in de sfeer van een vermindering van materiaalverliezen, doordat de medewerker meer inzicht heeft in de kwaliteitseisen van het vorige of het volgende bewerkingsstation. Bovendien verminderen de interne koördinatiekosten doordat de medewerkers meer inzicht hebben in het totale produktieproces. De kosten zijn ook in dit geval opleidings- en loonkosten.

Een aanzienlijk deel van de kosten die in de beschouwing niet vergeten mogen worden, zijn de kosten van voorbereiding en invoering van dergelijke ingrijpende projecten (tijdsbeslag van onderzoek, werkgroepen, voorlichting, introductie, enz.). Die kosten

zijn zo hoog omdat het om een integrale aanpak moet gaan van de produktie-, de besturings-, de taak- en de overlegstructuur willen de baten van de organisatieverandering tot zijn recht komen. In het voorgaande werden de dereguleringsmogelijkheden apart beschreven doch niet bedoeld was om deze los van elkaar te gebruiken.

Kosten/baten analyse in Zaandam

In een pilot-studie in de vestiging Zaandam zijn de beschreven dereguleringsmogelijkheden verder modelmatig uitgewerkt. We hebben ons bij het model uitsluitend vanuit een bedrijfseconomische optiek gericht op de verruiming van taken van direkt bij de uitvoering betrokken medewerkers. Verbetering van de kwaliteit van de arbeid is daarbij begrensd tot een vermeerdering van het aantal uitvoerende taken en het integreren van regel- of bestuurlijke taken ten aanzien van de kwantiteit en de kwaliteit van de produktie.

Voorzover deze maatregelen resulteren in een verbetering van de kwaliteit van de organisatie bedoelen we hiermee de verhoging of verbetering van de efficiency van het produktiesysteem in termen van levertijden, kwaliteit, flexibiliteit van de aanpassingen van het produktieapparaat en de fabrikagekosten. Het ontwikkelde model geeft voor Zaandam vooral de baten aan, die verkregen worden door efficiencywinst op de voorraadnivo's, de produktiekapaciteit, het materiaalgebruik en de koördinatiekosten. Als kosten worden in het model zoal aangemerkt, de aanloopkosten van het projekt, zoals onderzoek en voorbereiding; de invoeringskosten, waaronder opleiding, de aanpassingen aan gebouwen en installaties. Als derde soort kosten wordt in het model rekening gehouden met een stijging van de loonkosten van direkt uitvoerenden.

Het model kan gebruikt worden om vooraf door middel van schattingen een inzicht te krijgen in bij voorbeeld de 'pay-out time' van een dergelijk projekt. Uiteraard is het mogelijk om achteraf een nakalkulatie van het projekt te maken.

In schema 9 is weergegeven welke soort kosten c.q. besparingen van toepassing zijn bij het invoeren van produktgroep gericht werken in Zaandam. De beïnvloedende maatregelen zijn aan de linkerzijde van het schema weergegeven en corresponderen met de hiervoor beschreven dereguleringsmogelijkheden, die we voor de situatie in Zaandam kort samenvatten:

produktiestructuur:	– produktgroepen
besturingsstructuur:	– integratie staf (kwantiteitsregeling)
	– integratie staf (kwaliteitsregeling)
taakstructuur:	– taakverbreding
	– taakverrijking (ondersteunende taken)
	– taakverrijking (kwantiteitsregeling)
	– taakverrijking (kwaliteitsregeling)

De invulling van een dergelijk schema is sterk afhankelijk van de aanwezigheid van juiste cijfers, de aannames die aan de schatting ten grondslag liggen en de elementen die we bij het 'politieke spel' nog zullen beschrijven. Om die redenen moeten de uitkomsten voorzichtig gehanteerd worden.

Er zijn twee soorten schattingen gemaakt, een minimum- en een maximumberekening. De variaties zijn veroorzaakt door in de aannames die ten grondslag liggen aan de schattingen van de *baten* een optimistische respectievelijk pessimistische visie te verdiskontereren. Doordat de *kosten* vrij goed zijn te bepalen zijn deze voor beide

berekeningen gelijk gehouden. Onder de kosten zijn uiteraard ook de aanloopkosten begrepen, zoals tijdsbeslag werkgroepen, ontwikkel- en introductiekosten. De grootste kostenpost bleek 'opleidingen' te zijn. Die overtrof zelfs de kosten van verplaatsing en aanpassing van apparatuur. Naast besparingen op rente, materiaal, capaciteits- en coördinatiekosten bleek een belangrijke besparing te bestaan uit het in de produktgroep opgaan van niet geheel bezette éénmansfunkties. Van de jaarlijkse baten zijn afgetrokken de verhoging van loonkosten door stijging van de gemiddelde loongroep.

De resultaten van de pilot-studie in Zaandam waren samengevat

	<i>maximaal</i>	<i>minimaal</i>
éénmalige kosten (investering)	f 1.300.000	f 1.300.000
jaarlijkse besparingen, per saldo	f 840.000	f -/- 220.000

In de optimistische visie geldt een terugverdiertijd van 1,75 jaar en in de pessimistische visie is sprake van jaarlijks terugkerende kosten. Bij dergelijk grote verschillen kan men zich afvragen hoe zinvol het is dit soort berekeningen te maken. De functie van een dergelijke berekening wordt dan belangrijk. Gaat het om besluitvorming, evaluatie of om onderhandeling met interne en externe partners. Kortom, schattingen geven enig houvast, maar de nakalkulatie op basis van feitelijke gegevens kan pas inzicht geven in de realiteitswaarde van de gemaakte schatting. Op grond van onze studie lijkt het ons niet goed om met behulp van meer analyses vooraf over meerdere projecten te komen tot kengetallen met behulp waarvan relatief nauwkeurige schattingen kunnen worden gemaakt. Daarbij zullen ook de voordelen met betrekking tot effectiviteit betrokken dienen te worden. Het door ons gehanteerde model richt zich in het bijzonder op efficiency-verschillen. Bij verdere modelontwikkeling dient de 'schatting vooraf' en de 'nakalkulatie' gehandhaafd te blijven en het model zo ontwikkeld te zijn dat het gebruikt kan worden voor elke situatie (ook voor kantoren). Diskussie- en onderhandelingsachtige elementen, die onzes inziens niet te vermijden zijn bij de opzet van deze analyses blijven overigens ook dan bestaan en dienen geëxpliciteerd te worden. Het is daarom niet nodig de modellen als zodanig eindeloos te verfijnen en te detailleren. Immers, het gaat niet om objectiviteit in absolute zin, maar veeleer om een hulpmiddel voor het voorbereiden en nemen van beslissingen, die meerdere belangengroepen in de organisatie raken. Een bezinning is nodig op de functie van kosten/baten analyses, op de plaats in het (organisatie)beleidsproces en op de redenen waarom zoveel waarde aan dergelijke analyses wordt gehecht. Dit leidt ons naar het politieke spel in organisaties.

Kosten/baten analyses bij het politieke spel en beleidskeuzes in organisaties

Cijfers op zich lijken hard en, wanneer zij aan het papier worden toevertrouwd, gaan zij een eigen leven leiden. De context, waarin de cijfers tot stand zijn gekomen, rekenmethodes, aannames en inschattingsrisiko's verdwijnen naar de achtergrond. Bovendien zijn de uitkomsten of de schatting daarvan representanten van beleidsbeslissingen die op soms totaal andere gronden genomen zijn. Sociale, sociaal-ethische, emotionele of andere overwegingen die geleid hebben tot een beslissing kunnen overruled worden door de puur financiële oriëntatie. Dit kan bij negatieve financiële

uitkomsten van een analyse een bedreiging voor mensen zijn. Het is dan ook een publiek geheim dat cijfers niet alleen een beperkte weergave van de realiteit zijn, maar soms ook een weergave van de door bepaalde personen gewenste uitkomsten.

Kosten/baten analyses kan men niet los zien van het politieke krachtenveld in de organisatie; de diversiteit van belangen en visies.

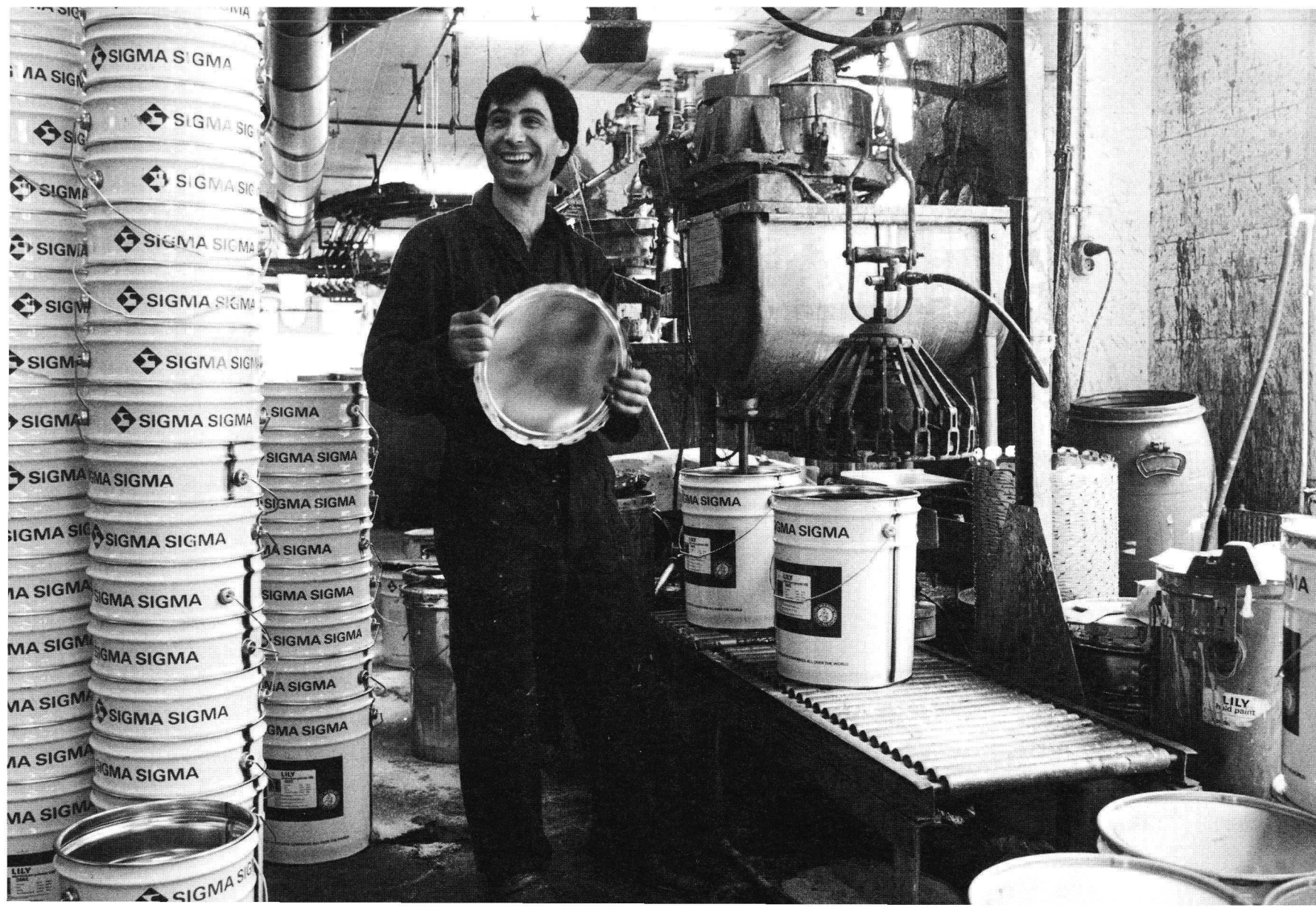
Ook al wordt getracht 'onafhankelijke' wetenschappers met het objectiveren van kosten/baten analyses te belasten, dan kan deze opgave niet anders leiden dan tot verfijnde modellen die in de praktijk nauwelijks te hanteren zijn. Moeten we daarom ook niet kijken naar de mogelijkheden die kosten/baten analyses bieden voor politieke beïnvloeding?

In de eerste plaats betreft dit de toegekende functie en status van de analyses door groeperingen in een organisatie. Dit kan variëren van 'doorslaggevend voor beslissingen' tot het beantwoorden van 'evaluatieve vragen' achteraf. Het toekennen van de functie is afhankelijk van wat mensen beogen. Voorstelbaar is dat de keuze van een bepaalde variant juist voortkomt uit het feit dat mensen iets willen doordrukken of juist uitstellen in de besluitvorming. Evenzeer is voorstelbaar dat het bagatelliseren van deze analyses door adviseurs of onderzoekers juist de geringe resultaten in veranderingsprojecten tracht te maskeren.

In de tweede plaats uit het zich in de wijze waarop kosten en baten worden gedefinieerd. Dit op zichzelf zeer arbitraire keuzeproces is afhankelijk van posities en belangen in organisaties en leidt tot onderhandelingsachtige situaties. Een 'kost' voor de ene groepering, kan een 'baat' voor de ander zijn, afhankelijk van de zienswijze van de groeperingen. Een simpele illustratie maakt dit duidelijk. Taakverrijking kan gepaard gaan met een hogere inschaling en leiden tot een loonsverhoging voor de organisatie. De hogere inschaling kan als baat voor de werknemers worden opgevat en laat zich ook gemakkelijk in geld uitdrukken. Gebruikelijk is in het huidige bedrijfseconomisch paradigma de loonsomsverhoging als kosten aan te merken.

Deze verschillen in zienswijze werden bijvoorbeeld helder toen de Directie en de Ondernemingsraad van Sigma Coatings een aantal criteria noemden aan de hand waarvan zij het project beoordeelden. Doel-middel relaties zijn vaag en worden door partijen zelf ingevuld. De relatie tussen investering en opbrengsten is bij een organisatorische vernieuwing nooit alleen in financiële termen uit te drukken. Sociale en bedrijfseconomische opbrengsten lopen door elkaar heen en zullen elkaar wederzijds beïnvloeden. Visies op de gewenste toekomst van het bedrijf en de wegen waarlangs die te bereiken zijn, laten zich nu eenmaal niet alleen in geld uitdrukken.

Het lijkt ons dan ook dat inspanningen op dit terrein gericht moeten zijn op het ontwikkelen van raammodellen, waarbij via discussies tussen partijen tot een kosten/baten analyse kan worden gekomen. Plaats en functie van een dergelijke analyse, definiëring van kosten en baten en het vaststellen van rekenmethodes lenen zich niet, bij dit soort projecten, voor het ontwikkelen van een eenduidig, universeel model.



SLOTWOORD

Het in dit boek beschreven project werd gestalte gegeven in een tijd die op velerlei punten verschilt van de huidige. Niet alleen is er nu sprake van een economische opleving, maar ook begint langzamerhand het besef te rijpen dat nieuwe wegen moeten worden ingeslagen om tot een andere manier van leidinggeven en vormgeving van organisaties te komen. Enerzijds om de continuïteit van de organisatie zeker te stellen, anderzijds om arbeid voor mensen veilig, gezond en zinvol te maken of te houden. De voortschrijdende automatisering van werkprocessen, mogelijk geworden door de ontwikkelingen in de mikro-elektronika, is de afgelopen vijf jaren een steeds ingrijpender rol gaan spelen. Het noopt tot een voortdurende bezinning over de gevolgen voor mens en organisatie. De in dit boek besproken materie blijft echter aktueel. De belangstelling voor de kwaliteit van de arbeid en de organisatie komt tot uiting in allerlei activiteiten en beleidsplannen van werkgevers- en werknemersorganisaties en overheidsinstanties. Niet alleen naar thematische inhoud van werk en organisatie, maar ook gezien de behoefte aan meer kennis over de aanpak van veranderingen, sluit dit boek bij die belangstelling aan.

Het procesverloop van de hier beschreven veranderingen blijkt niet zo voorspelbaar te zijn als wel door de in de literatuur beschreven stappenplannen wordt gesuggereerd. Het is voor ons een akseptabel fenomeen dat planning en werkelijkheid met elkaar op gespannen voet staan. Planning van dit soort processen blijkt een absolute noodzaak om te kunnen sturen, maar tegelijkertijd moet worden bedacht dat niet alles vooraf te plannen is en dat bijsturing nodig is. Onverwachte gebeurtenissen, akties en reakties als gevolg van verschillende opvattingen over wenselijkheid of haalbaarheid van ingrepen, laten zich nu eenmaal niet indelen en plannen.

En toch zal ook de sociale dynamiek, die veranderingen een onvoorspelbare kracht of zwakte geeft, gemanaged moeten worden. Het gaat tegenwoordig bij grootschalige organisaties juist vooral om initiatieven, 'beweging' en 'aktie', gericht op vernieuwingen. Veranderingen van normen, waarden en opvattingen op alle nivo's in de organisatie blijken een weerbarstige zaak; het is niet toevallig dat er zoveel belangstelling bestaat voor 'organisatiecultuur'.

Verbetering van de kwaliteit van de arbeid en de organisatie is uiteraard op veel andere manieren mogelijk dan volgens de in dit boek beschreven (grootschalige) aanpak. Ook op beperkte schaal kunnen verbeteringen gerealiseerd worden, bij voorbeeld door bij iedere te plegen investering systematisch aandacht te schenken aan de gevolgen voor de kwaliteit van de arbeid. Aansluiting op aktuele vraagstukken en veranderingen in organisaties is immers de meest organische wijze om verbeteringen tot stand te brengen.

Door onze ervaringen op papier te zetten hebben we getracht de lezer behulpzaam te zijn bij het maken van eigen keuzes.

NOTEN

1. Allegro, J.T. en B.G.M. Ris, *Basisplan project Werk en Ziekteverzuim*, Stichting CCOZ, Amsterdam, 1978.
2. Ris, B.G.M., *Algemene voortgangsrapportage van de Advies- en Onderzoeksprojecten Werk en Gezondheid*, Stichting CCOZ, Amsterdam, 1984.
3. Smulders, P.G.W., *De effecten van maatregelen om het ziekteverzuim te beïnvloeden*, Ministerie van Sociale Zaken, 's-Gravenhage, 1980.
- Nijhuis, F. en J. Soeters, *Werk en Ziekte*, Rijksuniversiteit Limburg, 1982.
4. Wetenschappelijke Raad voor het regeringsbeleid, *Vernieuwingen in het arbeidsbestel*, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage, 1981.
5. Philipsen, H., *Afwezigheid wegens ziekte*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1969.
6. Ris, B.G.M., *Personeelbeleid en ziekte duur*, verslag van een onderzoek bij 39 bedrijven, NIPG, Leiden, 1978.
7. Smulders, 1980 (zie 3).
8. Ris, B.G.M., *Praktijkervaringen met het project Werk en Ziekteverzuim*. In: Vrooland, V.Chr. (red.) *Werk en Gezondheid*, over ziekteverzuim en humanisering van de arbeid. Samsom, Alphen a.d. Rijn, 1982.
9. Sitter, L.U. de, *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*, Kluwer, Deventer, 1981.
10. Allegro, J.T. en G.R.P. Bruining, *Organisatie-ontwikkeling*. In: Drenth, e.a. (red.), *Handboek Arbeids- en Organisationspsychologie*, Deventer, 1983.
11. Gedoeld wordt op de grote verschillen in leef- en denkwerelden tussen uitvoerende medewerkers en de hogere leidinggevende niveaus. Zie paragraaf 4 van C.G. Zandvliet en W. Masselink, *Aanpassen of vernieuwen*. In: *M & O* Themanummer, *Naar een vernieuwing van produktieorganisaties*, 37, Samsom, Alphen a.d. Rijn, mei/juni 1983.
12. Epping, dr. A. en drs. F.J. Vogelaar, *Het personeelswerk in de multi-culturele organisatie*. In: *Personeelbeleid*, 1984, nr. 5
13. Een interessante brochure over de kulturele en religieuze achtergronden van het ziektegedrag van buitenlandse werknemers verscheen in 1981 bij het Buro Voorlichting Gezondheidszorg Buitenlanders te Bunnik, onder de titel *De buitenlandse patiënt*.
14. Fruytier, B. en A. ter Huurne, *Kwaliteit van de arbeid als meetprobleem*, een vergelijkende literatuurstudie, Tilburg, IVA, 1983.
15. Sitter, L.U. de, 1981, p. 239 (zie 9).
16. Kruidenier, H.J. en Th.P.V. Bakker, *Vermindering en vervanging van personeel en de ontwikkeling van het ziekteverzuim*, In: *Tijdschrift voor Sociale Geneeskunde*, 63, 1985, nr. 8.
17. Idem.
18. De Bestuursadviesgroep was samengesteld uit enkele bestuursleden van de Stichting CCOZ en uit stafmedewerkers van de subsidiënten. Deze adviesgroep was namens het bestuur belast met het toezicht op een aantal veranderingsprojecten.
19. Soortgelijke ervaringen werden ook gekonstateerd in een onderzoek van het SSWO, prof.dr. P. van Schilfgaarde en ir. T.M. Keuzenkamp, met medewerking van C.G. Zandvliet, *Management bij stagnatie* (par. 4.5), Van Gorcum, Assen, 1983.
20. Buys, J.A., *Innovatie en interventie*, Kluwer, Deventer, 1984.
21. Rogers, E.M., *Diffusion of innovations*, The Free Press, New York, 1983.
22. Düring, W.E., *Innovatieproblematiek in kleine industriële bedrijven*, Proefschrift T.H. Twente, Enschede, 1984.
23. Goodman, Paul S., *Assessing Organizational Change*, Fox Chapel, Pa., 1979.
24. Commissie Verbaan, *Zelfbeheer, Heroverwegingsrapport Verbetering Bedrijfsvoering Overheid*, november 1983.

25. Poll, K.J. en J.A.M. Louman, *Ekonomie van de kwaliteit van de arbeid*, mogelijkheden voor kosten- en batenberekening, NIPG/TNO, 1984.
26. Algemene Werkgevers-Vereniging, *Model kosten/baten analyse van kwaliteit van werk en organisatie*, Haarlem, 1985 (interne publikatie)
27. Sitter, L.U. de, 1981, zie 9.

In het kader van dit projekt zijn de volgende publikaties verschenen:

- Masselink, W., C.G. Zandvliet en F.J.H. van der Leeuw, *Project Werk en Gezondheid bij Sigma Coatings B.V., deelrapport 1*, Stichting CCOZ, Amsterdam, maart 1982.
idem, *deelrapport 2*, januari 1983.
idem, *deelrapport 3*, april 1984.

OVER DE AUTEURS

Wybo Masselink (1951) studeerde na de N.O.I.B.-opleiding (Nijenrode) te Breukelen, sociale en organisatiepsychologie in Utrecht. Na enige tijd in het bedrijfsleven personeelswerk te hebben verricht, heeft hij zich als organisatie-adviseur/onderzoeker bij de Stichting CCOZ met name beziggehouden met het thema kwaliteit van de arbeid en organisatie. In de periode 1983 – 1985 volgt hij de S.I.O.O.-leergang 'Organisatiekunde'.

Cees G. Zandvliet (1940) is sinds 1957 werkzaam in de praktijk, aanvankelijk in de accountancy, later als controller. Hij behaalde in 1968 het NIVRA-diploma, maar ontwikkelde zich verder in het organisatie-adviesvak. Hij werkte zowel intern als extern in een grote verscheidenheid van opdrachten als organisatie-adviseur. Sinds 1974 is hij als staflid verbonden aan de Stichting Interacademiale Opleiding Organisatiekunde en Bestuurskunde, S.I.O.O. te Utrecht. Hij is daar projectleider voor de leergang Sturing van Veranderingen in Organisaties (S.V.O.). Daarnaast werkt hij half-time als zelfstandig gevestigd organisatie-adviseur. Hij participeerde in de periode 1981 tot en met 1985 aan het projekt Werk en Gezondheid van de Stichting CCOZ te Amsterdam.

EEN SELEKTIE UIT DE CCOZ-PUBLIKATIES

PRAKTIJKREEKS

De Arbeidsomstandighedenwet, V. Vrooland, 2e (gewijzigde) druk, oktober 1984, 84 blz. f 14,25 (best.nr 035X)
Met wettekst.

Arbeid en gezondheid in de jaren tachtig, V.Chr. Vrooland, mei 1984, 64 blz. f 11,50 (best.nr 0317)

Arbeid en gezondheid, de arbeidsomstandighedenwet, werkgevers, werknemers en overheid, het overleg binnen de onderneming.

Kwaliteit van arbeid en organisatie, B.G.M. Ris, V.Chr. Vrooland (red.), R.J. van Amstel, H.H.W. den Hartog, W. Masselink en C.G. Zandvliet, mei 1984, 104 blz. f 13,75 (best.nr 0309)

Veranderen in de praktijk.

Het gebruik van ziekteverzuimregistratie in de praktijk, J.G.J. Burger en R. Prins, mei 1984, 64 blz. f 12,50 (best.nr 0287)

Ziekteverzuimbeleid in de praktijk; M. van Putten, N. Steinweg en V.Chr. Vrooland, april 1982, 128 blz. f 21,- (best.nr 0031)

Een overzicht van uiteenlopend beleid in vijftig werkorganisaties.

Rekenregels, R. Prins en J.J.Chr. Verhulst, januari 1978, 24 blz. f 4,25 (best.nr 0015)
Handleiding voor het berekenen van enkele ziekteverzuimcijfers.

FORUMREEKS

Bedrijfsgeneeskunde, R. Holthuis, oktober 1980, 67 blz. f 9,- (best.nr 0066)
De rol van de bedrijfsgeneeskunde en de bedrijfsgeneeskundige bij de beheersing en begeleiding van ziekteverzuim.

Verzekeringsgeneeskunde, R. Holthuis, oktober 1980, 55 blz. f 9,- (best.nr 0074)
Over de rol van de sociale verzekeringsgeneeskundige bij de beheersing en de begeleiding van de verzuimende verzekerde.

WETENSCHAPPELIJKE RAPPORTEN

Curatieve gezondheidszorg, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid, P.C. Buijs, januari 1985, 384 blz. f 25,75 (best.nr 0376)

Werk en gezondheid, V.Chr. Vrooland(red.), uitgeverij Samsom, Alphen a/d Rijn, april 1982, 318 blz. (ook verkrijgbaar in de boekhandel). f 42,50 (best.nr 0140)
Over ziekteverzuim en humanisering van de arbeid: een handboek.

Arbeid en gezondheid in de metaalproductenindustrie, N. Terra, M. Ziekemeijer (red.), R. Fortuin en V. Vrooland, mei 1984, 168 blz. f 13,75 (best.nr 0244)
Een sektorbeschrijving.

Handwijzer arbeidsomstandigheden, T. van Keimpema en R.J. Fortuin, juli 1982, 55 blz. f 10,- (best.nr 0147)
Een arbeidsgeneeskundig overzicht.

Het ziekteverzuim in de jaren zeventig: risicogroepen en trends, T.P.V. Bakker en H.J. Kruidenier, februari 1984, 84 blz. f 13,25 (best.nr 0252)

Deeltijdarbeid en ziekteverzuim, B.J. Vrijhof, september 1984, 100 blz. f 15,- (best.nr 0325)

Ziekteverzuim en verloop, H.J. Kruidenier, september 1984, 68 blz. f 13,- (best.nr 0333)

Een literatuurstudie naar het verband tussen twee indicatoren voor veiligheid, gezondheid en welzijn.

Ziekteverzuim en werkloosheid, H.J. Kruidenier, oktober 1983, 52 blz. f 10,75 (best.nr 0236)

Een analyse op macroniveau over de periode 1965-1982.

Weekpatronen, B.J. Vrijhof, februari 1985, 100 blz. f 14,75 (best.nr 0384)

De invloed van het weekend op het ziekteverzuim.

De duur van verzuimgevallen, B.J. Vrijhof, maart 1985, 76 blz. f 13,50 (best.nr 0392)

Suggesties voor een indeling.

Achtergronden van het ziekteverzuim van cursisten aan de Centra voor Vakopleiding van Volwassenen, E.C. Schokking-Siegerist, A.H. Nieuwland en M. Verschuren, juni 1985, 152 blz. f 15,- (exkl. adm. kosten) (Uitgave Ministerie Sociale Zaken Werkgelegenheid)

Stabiliteit van verzuimpatronen, Th.P.V. Bakker, augustus 1985, 56 blz. f 12,75 (best.nr. 0422)

Een analyse van individuele en geaggregeerde gegevens over de periode 1977-1981.

Vershil in WAO-toetredingsrisico, F. van Dijk, D.A. van Haselen en D.E. Lenshoek, juni 1985, 48 blz. f 11,75 (best.nr 0414)

Trends in Organization Development, J.T. Allegro and H.O. Steensma (Eds), juni 1985, 64 blz. f 13,25 (best.nr 0406)

JAARLIJKSE UITGAVEN

Inventarisatie 1985, L.M. Konijnenberg, juli 1985. 116 blz. f 16,75 (best.nr 0430)

Een inventarisatie van onderzoek naar de relatie mens-werk-gezondheid.

Kwantitatief ziekteverzuimonderzoek, P.G. Willemsen, januari 1986, 31 blz. f 7,50 (best.nr 0211)

Literatuuroverzicht.

Ziekteverzuim 1980-1984, B.J. Vrijhof, december 1985, 92 blz. f 16,25. (best.nr 0449)

Cijfers uit het informatiesysteem van de stichting CCOZ.

Ziekteverzuim 1977-1980, H.J. Kruidenier, januari 1982, 42 blz. f 8,- (best.nr 0090)

* Prijzen inclusief administratie- en verzendkosten.

'Bij het opstarten stond in de gedachten van de Directie van onze onderneming centraal hoe wij, met name de produktievestigingen, zo sociaal-technisch konden gaan organiseren, dat de continuïteit van de onderneming op langere termijn zou kunnen worden gewaarborgd. Wij refereren hierbij aan zaken als wervingskracht, ziekteverzuim, betrokkenheid, flexibiliteit, etc.

Een direct economisch nut stond destijds in die gedachtengang niet centraal, hoewel er toch veronderstellingen leefden dat het sociaal-organisatorisch nuttige ook economisch rendabel zou kunnen zijn.

Zoals in dit boek correct is omschreven, kwam, tijdens de voortgang van het project met name door de teruggang van de economie (...) de economische en rendementsverhogende doelstelling steeds duidelijker naar voren (...).

Wij hechten er (...) aan duidelijk te verklaren dat wij de overtuiging hebben dat deze sociaal-technische vernieuwing ook tot rendementsverhoging zal kunnen leiden.

Indien andere organisaties gebruik zouden willen maken van de leerervaringen welke zijn opgedaan bij Sigma Coatings B.V., is het wellicht van belang U te melden dat wij van mening zijn dat, daar waar de nodige randvoorwaarden aanwezig zijn, sociale innovatie zichzelf zal betalen en het rendement en de kracht tot overleven van bedrijven zal kunnen verhogen.'

Directie Sigma Coatings B.V.

'Voor de Ondernemingsraad was haar actieve deelname aan dit project een bijzondere ervaring. De in dit boek beschreven samenwerking ten aanzien van werk en organisatie kan erg effectief zijn, mits voldaan is aan een aantal voorwaarden. Het belangrijkste daarbij is ongetwijfeld de acceptatie dat de Ondernemingsraad in het ene geval optreedt als partner en in het andere geval als kritische waarnemer, met de nadruk op haar belangenbehartigende taak voor de medewerk(st)ers in de onderneming.'

Voorzitter van de Ondernemingsraad