

AKTIEPROGRAMMA

ZIEKTEVERZUIM

Verslag van het bedrijfs-
onderzoek bij * *

H. Kuipers (onderzoeker, rapporteur)
R.H. de Haan (bedrijfsadviseur)
D. Draaisma (onderzoeker, begeleider)
J.T. Allegro (onderzoeker)

NEDERLANDS INSTITUUT VOOR PRAEVENTIEVE GENEESKUNDE - TNO - Leiden

februari 1974

Dit rapport is anoniem gemaakt. Naam van het bedrijf en produkt zijn door middel van onderstaande symbolen aangegeven.



naam van het bedrijf



naam van het moederbedrijf



produkt

INHOUD

	blz.
SAMENVATTING - - - - -	1
VOORWOORD - - - - -	9
1. ONDERZOEKOPZET - - - - -	11
2. DE ONDERLING SAMENHANGENDE GEBIEDEN WAAROP DE SCREENING ZICH RICHT - - - - -	13
3. ENKELE VERZUIMGEGEVENS VAN ██████████ - - - - -	16
4. DE INVLOED VAN ENKELE ACHTERLIGGENDE OORZAKEN - - - - -	21
4.1 De historie van * + de recente bezuinigingen - - - - -	21
4.2 Relaties met het moederconcern - - - - -	24
5. BEDRIJFSKENMERKEN, BEDRIJFSFUNCTIONEREN, KLACHTEN- PATRONEN EN VERZUIM IN HUN ONDERLINGE SAMENHANG - - - - -	27
5.1 Kenmerken van het produktieproces en de proble- men, die daarmee samenhangen (afstammingspro- blemen, techniek, bestuursvorm - - - - -	27
5.1.1 Massa - Vormerij - Ovens - Inpakloods - - - - -	27
5.1.2 Technische Dienst (Onderhoudsdienst) - - - - -	31
5.1.3 Ekspeditie - Havens - - - - -	34
5.1.4 De schakels tussen de verschillende scha- kels in het produktieproces - - - - -	35
5.2 Kenmerken van de bestuursvorm en de problemen, die daarmee samenhangen nader beschouwd - - - - -	35
5.3 Het leidinggevend klimaat - - - - -	39
5.4 De onderbezetting - - - - -	40
5.5 Het personeelsbeleid - - - - -	42
5.6 Overlegorganen (niet uit vragenlijsten) - - - - -	44
5.7 Integratie van buitenlandse werknemers - - - - -	45
5.8 Het bedrijfsgeneeskundig beleid - - - - -	45
6. OVERZICHT VAN DE BELEVING VAN HET WERK IN DE PLOEGEN EN KLEINE AFDELINGEN (de vragenlijsten) - - - - -	49
6.1 Inhoud van het werk - - - - -	49
6.2 Samenwerking - - - - -	49
6.3 Overleg en informatie op de afdelingen en in de ploegen - - - - -	50
6.4 Overleg en informatie tussen de afdelingen - - - - -	50
6.5 Invloedsbeleving en afstandsbeleving tussen de hiërarchieën - - - - -	51

INHOUD (Vervolg)

	blz.
6.6 Aanzien van het werk en onderlinge verschillen - -	51
6.7 Eenheid, sfeer, samenwerking - - - - -	52
6.8 Leidinggeven - - - - -	52
6.9 Beloning, promotiekansen, toekomstzekerheid - - -	53
6.10 Werktijden (niet uit de vragenlijsten) - - - - -	54
7. TWEE SLOTOPMERKINGEN - - - - -	55

BIJLAGEN VERZUIMCIJFERS

SAMENVATTING

a. Waar ging het om in dit verzuimonderzoek?

Begin augustus 1973 werd er een kort bedrijfsonderzoek bij * verricht naar aanleiding van het hoge ziekteverzuim. Het initiatief ging uit van de Ondernemingsraad (O.R.). De direktie en het gekozen deel van de O.R. werden de opdrachtgevers. Het doel van het onderzoek was om, uitgaande van het problematische verzuim, na te gaan welke problemen in relatie tot het werk bij de werknemers leefden en op welke storingen in het bedrijfsfunctioneren een deel van deze problemen zijn terug te voeren. Daarbij is het heel goed mogelijk dat men niet alleen stuit op konkreet aanwijsbare problemen in het bedrijfsfunctioneren, maar ook op kommunikatiestoornissen, waardoor grote verschillen ontstaan tussen de bedoelingen van de een (bv. de direktie) en de belevingen van de ander (bv. de uitvoerenden). Voor het ziekteverzuim zijn beide soorten problemen even belangrijk.

Tijdens het onderzoek werden verschillende methoden gebruikt om informatie te verzamelen (verzuimgegevens, bedrijfsenquêtes, vragenlijsten, interviews, losse gesprekken op uitvoerend en leidinggevend nivo en eigen observaties).

Door combinatie van al deze gegevens was het mogelijk een redelijk betrouwbaar beeld van de problemen te krijgen.

b. Het verzuim bij *

De verzuimcijfers van de afgelopen vijf jaar werden geanalyseerd. Daaruit kwamen de volgende hoofdkonklusies naar voren.

- 1e) Het gemiddeld aantal ziekmeldingen bij * is veel hoger dan het gemiddelde in de chemiebranche.
- 2e) De laatste jaren ziet men een toenemende gemiddelde duur van de verzuimgevallen bij de uitvoerenden in vrijwel alle afdelingen.

Punt één wijst vooral op mogelijke oorzaken in het werk, in de werksituatie of in de werkorganisatie.

Punt twee wijst op toenemende problemen in de sfeer van de begeleiding (sociaal en/of medisch).

In het nu volgende gaan we in op de vraag welke problemen precies een rol hebben gespeeld.

c. De invloed van enkele achterliggende oorzaken

Voor een verheldering van de problemen binnen * op dit moment is het noodzakelijk eerst enkele achtergronden te belichten. En wel de historie van * en de relatie van * met het moederbedrijf.

* is een nog jong bedrijf dat als het ware uit de grond is gestampt en zo snel mogelijk op topkapasiteit moest gaan draaien. Het verkeerde tot voor enkele jaren in een pioniersfase met vaak "spannend" en "lollig" werk en nogal wat individuele groeimogelijkheden voor werknemers op alle nivo's. In het meer recente verleden werden pogingen gedaan om het technisch proces op meer systematische wijze onder de knie te krijgen. Dit technisch stabilisatieprogramma is nu nog in volle gang. In de pionierstijd was er weinig tijd en vaak ook weinig behoefte veel aandacht te besteden aan sociale problemen en een uitgewerkt personeelsbeleid. Enkele jaren geleden was men echter toe aan een meer uitgewerkt personeelsbeleid. De noodzaak tot de abrupte bezuinigingen i.v.m. de plotseling kelderende markt doorkruisten echter de realisatie hiervan op het moment dat * zich op een keerpunt (stabilisatie) in zijn ontwikkeling bevond. Het resultaat van de bezuiniging was dat er nogal wat onrust, wantrouwen en een zekere angst voor de toekomst van * bij het personeel ontstond. Het bedrijf bleek echter in staat deze periode zonder ontslagen door te komen. Deze gevoelens van onzekerheid kunnen niet worden los gezien van de huidige verzuimproblemen.

Vrijwel iedereen in het bedrijf is van mening dat het moederbedrijf niet alleen de uiteindelijke doelstellingen bepaalt, maar ook een zeer grote invloed uitoefent op managementnivo. Dikwijls op een tamelijke gedetailleerde manier. De werknemers hebben het gevoel dat het concern daarbij weinig rekening houdt met de specifieke problemen van *. Dit gekombineerd met de "onzichtbaarheid" van het concern is er de oorzaak van dat de mensen zich niet gemakkelijk kunnen vereenzelvigen met *. Dit geldt natuurlijk in nog sterkere mate voor de werknemers die de pioniersfase niet hebben meegemaakt. Gebrek aan bedrijfsbinding kan een belangrijke verzuimoorzaak zijn

en is bij * ook een faktor van belang.

d. Bedrijfskenmerken, bedrijfsfunktioneren, klachten en verzuim in hun onderlinge samenhang

- Massa - Vormerij - Ovens - Inpakloods -

Dit is het meest gemechaniseerde deel van het bedrijf.

Het werk kan worden onderverdeeld in een routinestuk en een deel dat zich niet in routine laat vangen. Dit laatste deel vereist veel delegatie. Naar de beleving van de uitvoerenden is er aan de basis echter te weinig beslissingsruimte. Veel beslissingen worden te hoog in de hiërarchie genomen. Er is weinig invloed naar boven mogelijk, ook waar het werk dit vereist.

Het technisch stabilisatieprogramma vereist veel experimenten. Dit veroorzaakt onrust en een ekstra belasting.

Een groot probleem, vooral bij de ovens, vormen de vele stagnaties in het proces. Het vergt soms een uiterste fysieke inspanning om de banden draaiende te houden. Aan het eigenlijke bedieningswerk komen de mensen dan niet meer toe.

De taakuitbreiding met nevenwerkzaamheden wordt gevoeld als een duidelijke degradatie naast de ekstra belasting.

Dit soort problemen wordt versterkt door de, door eigenlijk iedereen op uitvoerend nivo, ervaren onderbezetting.

In de inpakloods heerst een lage graad van mechanisering. Veel fysieke werkbezwaren. Het werk heeft een lage statis en wordt getypeerd als "middenleeuws". Er bestonden echter plannen tot mechanisatie (de uitvoering daarvan is reeds begonnen op het moment dat dit rapport zal uitkomen).

- De Onderhoudsdienst -

Gezien het grote aantal technische storingen en het technische inhaalprogramma vervult deze dienst een sleutelfunctie. Enerzijds heeft het de handen vol om het bedrijf "rijdende" te houden, anderzijds wordt er een groot beroep gedaan op deze dienst i.v.m. het inhaalprogramma. Hier ligt de kiem voor konflikterende doelen met de produktie. Ondanks het inhaalprogramma gaat uiteindelijk de

produktie voor. De konflikten die er zijn tussen produktie en onderhoud moeten dan ook niet worden verklaard uit persoonlijke antipathieën. Omdat de produktie nu eenmaal door moet gaan, kan de onderhoudsdienst zich zeker niet in alle rust konsentreren op het inhaalprogramma. Men heeft vaak het gevoel gedirigeerd te worden door produktie, wordt heen en weer geslingerd tussen karweien. Men voelt zich vaak gedwongen tot "zinloos lapwerk", etc.

De problemen binnen de onderhoudsdienst kunnen echter ook niet worden los gezien van de bestuursvorm. Ook hier is de klacht aan de basis dat de besluiten te hoog in de hiërarchie genomen worden. Dit werkt misbesluiten en misverstanden in de hand. Men heeft het gevoel dat men onder een hoge mate van druk moet werken. De strakke reglementering gaat niet gepaard met een bevredigende werkvoorbereiding. De ervaren onderbezetting versterkt ook hier deze problemen, terwijl ook hier de nevenwerkzaamheden als statusverlagend ervaren worden.

- Ekspeditie - Havens -

Als een groot probleem wordt gezien de onregelmatige niet te voorspellen aanvoer van grondstoffen. Inkoop en aanvoer worden geregeld vanuit "  ", "vanachter een buro".

Binnen  worden naar het gevoel van de werknemers de beslissingen te centraal genomen. Dit met weinig kennis van zaken wat betreft het typische havenbedrijf. Er is een overdreven aandacht voor regels en procedures. De inhoudelijke ondersteuning van het werk wordt verwaarloosd naar de beleving van de werknemer. Er is een te grote afstand in de verhoudingen met de hogere leiding. De praktische deskundigheid van de hogere leiding ontbreekt veelal, naar de beleving van de mensen die in havens werken.

De onrust in het werkproces en de piekbelasting die door bovenstaande veroorzaakt wordt, kan zich met name uiten in de meldingsfrequentie van het verzuim.

e. Kenmerken van de bestuursvorm en de problemen die daarmee samenhangen nader beschouwd

Een algemene klacht in het hele bedrijf is dat de beslissin-

gen te hoog in de hiërarchie genomen worden. Bovendien worden de beslissingen genomen zonder de noodzakelijke informatie van beneden naar boven. Men heeft dan ook het gevoel dat veel beslissingen niet goed zijn afgestemd op de situatie. De opdrachten worden ervaren als "ultimata" die naar beneden gedirigeerd worden. Daar wordt onder hoge druk aan de uitvoering gewerkt. Onder de gevoelde druk doet men vaak toezeggingen die men later niet waar kan maken. Dit sterkt dan weer de leiding in de overtuiging dat men zelf de touwtjes in handen moet nemen.

De lagere nivo's proberen op allerlei manieren aan de druk te ontkomen door zich af te schermen. Psychische druk, weerstand tegen het werk, wrijvingen en storingen in de werkrelaties zijn het uiteindelijke gevolg, die hun neerslag vinden in het verzuim.

Overigens zal men een oplossing van deze problemen niet moeten zoeken in een "laisser faire"-systeem ("laat maar gaan"-systeem), waarbij iedereen ongecontroleerd zijn gang kan gaan. Daarvoor heeft ook geen der respondenten gepleit. Wel is het nodig dat het bedrijf zich fundamenteel afvraagt wat voor beslissingen, bevoegdheden, verantwoordelijkheden etc. geëigend zijn voor welk nivo, met als uitgangspunt het totale werkpakket dat gedaan moet worden.

f. Het leidinggevend klimaat

Het leidinggevend klimaat kan niet worden los gezien van de bestuursvorm binnen * en van de relatie van "☆" met *. Ook in de manier van leidinggeven manifesteert zich de beperkte invloed van "beneden" naar "boven". De grote druk die naar de beleving van de werknemers wordt uitgeoefend van "boven" naar "beneden" vindt men ook terug in de manier waarop het leidinggeven van de bedrijfstop beleefd wordt. Veel werknemers op allerlei nivo's hebben het gevoel dat ze niet het vertrouwen en de ruimte krijgen om hun verantwoordelijkheid waar te maken.

De mensen voelen zich niet gewaardeerd en beleven een gebrek aan vertrouwen bij hun superieuren.

g. De onderbezetting

Zoals al opgemerkt werd, worden veel problemen bij * versterkt door de onderbezetting, die tijdens het onderzoek door vrij-

wel alle uitvoerenden en direkt leidinggevenden genoemd werd als een belangrijke oorzaak van het verzuim. Het afvloeien van de "derden", de gedwongen personeelsstop en de verzwaring van taken door het inhaalprogramma worden als belangrijkste oorzaken gezien. De druk waaronder men moet werken wordt hierdoor versterkt.

h. Het personeelsbeleid

In de pionierstijd van * kreeg het personeelsbeleid betrekkelijk weinig aandacht. De laatste jaren is de behoefte aan een uitgewerkt personeelsbeleid echter groter geworden i.v.m. de stabilisatie. In het bedrijf is men echter van oordeel dat de personeelsafdeling niet voldoende de ruimte krijgt om een zelfstandig beleid te ontwikkelen.

Veel van het onbehagen van de laatste jaren vindt nu een uitweg in allerlei klachten over op het eerste gezicht niet zo belangrijke zaken.

i. Overlegorganen

Over het algemeen vindt men dat er voldoende overlegorganen aanwezig zijn en ook dat deze frekwent genoeg bijeenkomen. Een veel gehoord bezwaar is echter dat er geen juist gebruik van wordt gemaakt.

j. De integratie van de buitenlandse werknemers

De algemene klacht van veel buitenlanders is dat ze worden opgescheept met de vuilste en zwaarste karweitjes. Er bestaan naar hun gevoel onredelijke weerstanden hen in iets betere baantjes te plaatsen, ook al blijkt dat ze het kunnen. Men is duidelijk bang om met dit soort grieven naar boven te komen. Zeer veel spanningen blijven onder de oppervlakte uit angst voor de eigen positie.

k. Bedrijfsgeneeskundig beleid

De bedrijfsarts is slechts 6 uur per week voor * beschikbaar. Hij komt dan ook zelden in het bedrijf. Men ziet dit in het bedrijf als een bezwaar met name omdat er nogal wat fysieke werkbezwaren aanwezig zijn, zoals: stoffen, gassen, dampen, geluidshinder, gebrek aan luchtverversing, ongevallenrisico, temperatuurs-

wisselingen, warmtebelasting etc. De grootste problemen vindt men in de inpakloods, die, zoals reeds opgemerkt, gemechaniseerd zal worden.

Wil men de bedrijfsgeneeskundige zorg niet alleen beperken tot het spreekuur, dan zijn de huidige 6 uur per week onvoldoende.

1. Overzicht van de beleving van het werk in de ploegen en kleine afdelingen (uit de vragenlijsten)

Dit hoofdstuk over de werkbeleving op direkt leidinggevend en uitvoerend nivo geeft een min of meer systematische aanvulling op de enquêtes, interviews en gesprekken. Hoewel de administratieve afdelingen tot nu toe niet bij name genoemd zijn, geldt een aantal problemen die ter sprake kwamen ook voor deze afdelingen. Denk bv. aan de kenmerken van de bestuursvorm, leidinggevend klimaat, de onderbezetting, het personeelsbeleid en de overlegorganen. Ook in dit laatste hoofdstuk zijn de gegevens van alle afdelingen verwerkt.

Uit het patroon van antwoorden op de vragenlijsten blijkt het algemene beeld, zoals dat in de voorgaande hoofdstukken werd opgebouwd, gesteund resp. aangevuld te worden.

Dit geldt voor de inhoud van het werk, de onderlinge samenwerking, overleg en informatie, invloedsbeleving en afstandsbeleving tussen de hiërarchische lagen, het aanzien van het werk, eenheid, sfeer, samenwerking, leidinggeven, beloning, promotiekansen, toekomstzekerheid en werktijden.

Tussen de direkt leidinggevenden en uitvoerenden bestaan reeds opvallende verschillen in beoordeling en beleving van allerlei aspecten van de direkte werksituatie, zoals blijkt uit dit hoofdstuk. Ook hier wordt de kloof tussen de belevingen op verschillend nivo, die bij * opvallend is, reeds zichtbaar!

m. Slotopmerkingen

Aan het slot van dit rapport wordt gepleit voor een goed uitgewerkt, zelfstandig personeelsbeleid en voor een sociaal ontwikkelingsprogramma, dat de tegenhanger zou moeten zijn van het technische inhaalprogramma dat reeds gaande is.

n. Nawoord

Een onderzoek dat zich ten doel stelt te zoeken naar de oorzaken van een problematisch verzuim richt zich uiteraard meer op de negatieve dan op de positieve bedrijfskenmerken. Het is echter van belang hier enkele positieve punten in ieder geval wel te signaleren en dat zijn

- 1e) de grote bereidheid van de direktie, de O.R. en het leidinggevend en uitvoerend personeel om de problemen open op tafel te leggen en ze zodoende bespreekbaar te maken, hetgeen heel duidelijk bleek uit de medewerking die we van vrijwel iedereen ondervonden bij dit onderzoek,
- 2e) de duidelijke bereidheid van de opdrachtgevers voor dit onderzoek (de direktie en het gekozen deel van de O.R.) om op basis van dit onderzoek voor zover mogelijk mee te werken aan het oplossen van de gesignaleerde problemen, hetgeen zich alvast heeft geuit in de installatie van een zwaar bezette "kommissie NIPG Rapport".

VOORWOORD

Begin augustus werd er een bedrijfscreening uitgevoerd bij

* .

Dit korte onderzoek vond plaats, omdat * . . op voorstel van de Ondernemingsraad deze wens aan het NIPG kenbaar maakte.

Het NIPG wilde volgens plan juist in die tijd een serie proefscreeningen uitvoeren.

*

, dat deelneemt aan het "Aktieprogramma Ziekteverzuim" paste uitstekend in deze serie proefscreeningen.

Het feit, dat het hier gaat om proefscreeningen, betekent dat de relatie met het NIPG gestoeld werd op een niet commerciële, experimentele basis.

Als opdrachtgevers werden beschouwd de Direktie en het gekozen deel van de O.R. De feitelijke doorgang van de screeningsplannen werd dan ook van de toestemming van deze beide bedrijfsinstanties afhankelijk gesteld. Daarna vond een mondelinge introductie vooraf plaats bij alle leidinggevende funktionarissen en een schriftelijke introductie bij het totale personeel.

Zowel bij de werknemers op uitvoerend nivo als bij de leiding ondervonden wij een grote mate van bereidheid om aan de screening mee te werken. Deze bereidheid uitte zich ook in de praktische assistentie van de afdeling Personeelszaken bij de uitvoering van het screeningsonderzoek.

Het spreekt vanzelf, dat wij ons in deze verslaglegging volledig zullen houden aan de toezegging dat de anonimiteit van de informatieverschaffers verzekerd is.

De spiegel, die in dit rapport aan uw bedrijf wordt voorgehouden, berust echter uitdrukkelijk op consistente informatie uit het bedrijf zelf.

De manier, waarop uit deze informatie een beeld wordt opgebouwd en de interpretaties die daarin zijn verwerkt, zijn echter voor verantwoordelijkheid van de verslaggever, hoewel ook de interpretaties mede gebaseerd zijn op denkbeelden die in het bedrijf zelf leven.

Het konsept-rapport werd eerst doorgesproken met de gekozen O.R.-leden en met de Direktie om feitelijke misverstanden te voorkomen.

Als resultaat van deze gesprekken is de indeling en de vormgeving van het definitieve rapport enigszins gewijzigd. Ook werd de inhoud hier en daar verduidelijkt. De inhoud op zich werd echter niet aangetast. Het definitieve rapport kan volgens een nog vast te stellen procedure de basis zijn voor meer uitgelijnde adviezen.

Het korte onderzoek waarvan in dit rapport verslag wordt gedaan richt zich uit de aard der zaak veel meer op de problemen in het bedrijf dan op zaken die niet problematisch zijn. Het is goed dat men zich dat realiseert bij lezing van dit verslag. Voordat deze problemen aan de orde komen stellen wij er echter prijs op om enkele punten te vermelden die wij bij de voorbereiding, de uitvoering en de nabesprekingen als zeer positief ervaren hebben.

Tijdens al onze kontakten met de opdrachtgevers ervoeren wij een grote bereidheid, niet alleen om aan het onderzoek mee te werken, maar ook om de resultaten die eruit naar voren kwamen open onder ogen te zien.

Tenslotte bleek in de nabesprekingen over dit rapport met de Directie en met de O.R. zeer duidelijk dat er een grote bereidheid bestaat om, daar waar mogelijk, aan de oplossing van de in dit rapport gesignaleerde problemen te werken in samenwerking met alle medewerkers van * . Een eerste stap in die richting is de verspreiding van de resultaten van het onderzoek onder alle werknemers.

H. Kuipers.

1. ONDERZOEKOPZET

Dit rapport is gebaseerd op de volgende gegevens:

- Verzuimcijfers
- Gegevens bedrijfsenquête
- Gegevens vragenlijsten voor chefs en uitvoerenden
- Interviews leidinggevenden
- Vele "losse" gesprekken in de fabriek
- Eigen observaties.

Alle gegevens worden hier niet integraal weergegeven. Bij het bedrijfsbeeld dat hier wordt gepresenteerd, werd echter uit al deze gegevens geput. Wat betreft de verzuimcijfers kan er niet eerder dan april 1974 gebruik worden gemaakt van de uitgebreide NIPG-cijfers over *

Ondanks dat komen de sleutelproblemen van * in dit rapport ongetwijfeld aan de orde.

Een screening van een week is uiteraard te kort om alles te weten te komen van de knelpunten in het bedrijf.

Zo is er lang niet aan alle afdelingen evenveel aandacht besteed. Toch hebben we ons zoveel mogelijk mede gekonsentreerd op de manier waarop de mensen op alle nivo's de problemen beleven.

In laatste instantie bepalen immers belevingen als wantrouwen, onbehagen, angst, psychische druk, etc. de beslissing om zich ziek te melden.

Het kan wenselijk zijn dat bepaalde, tijdens deze screening gesignaleerde, problemen in meer toegespitst onderzoek verder worden uitgespit.

Wat betreft de betrouwbaarheid van het geschetste bedrijfsbeeld het volgende:

Via verschillende methoden (zie boven) en via informatiebronnen op alle nivo's en uit zoveel mogelijk sectoren werd getracht de informatie te verzamelen. Door de "overlap" aan informatie, verkregen via deze methoden en bronnen, werd de mogelijkheid geschapen een redelijk betrouwbaar beeld te krijgen.

Van individueel gekleurde informatie van één of enkele personen volgens één van de methoden, die niet terug te vinden was in de mening van anderen en/of via andere methoden, werd géén gebruik

gemaakt. Dit rapport is dus niet gebaseerd op individuele preokkupaties maar op algemene tendenzen.

Uit het rapport zal ongetwijfeld blijken dat veel dingen door categorie X (bijv. de uitvoerenden) heel anders beleefd worden dan ze bedoeld zijn door categorie Y (bijv. de leiding).

Ook zal blijken dat dezelfde verschijnselen door verschillende categorieën of groepen heel verschillend beoordeeld worden. Juist dit soort diskrepanties kunnen ons echter op het spoor zetten van meer fundamentele storingen in het bedrijfsfunctioneren (kommunikatie-storingen, wantrouwen, konflikterende doeleinden, etc.).

In dit rapport hebben we ons in dit stadium van het actieprogramma nog niet kunnen richten op een eksplisiete en systematische vergelijking van * met andere bedrijven die op dezelfde wijze werden onderzocht. Wel werd implisiet gebruik gemaakt van de ervaringen die wij tijdens dit actieprogramma in andere deelnemende bedrijven hebben opgedaan en van de wetenschappelijke kennis op het gebied van verzuim. Tegen deze achtergrond moet men het door ons geschetste beeld dan ook zien. Heel wat problemen, zoals ze in dit rapport beschreven zijn, zijn in deze vorm dan ook min of meer specifiek voor *

Dat neemt natuurlijk niet weg dat men veel van deze problemen in andere combinaties en met een andere kleur of intensiteit ook in andere bedrijven kan aantreffen. Uit het feit dat er ook veel bedrijven zijn die de hier gesignaleerde problemen niet hebben (maar die wel weer heel andere problemen kunnen hebben) mag men dan ook afleiden dat veel van deze zaken in principe te vermijden zijn.

2. DE ONDERLING SAMENHANGENDE GEBIEDEN, WAAROP DE SCREENING
ZICH RICHT

Hoewel het hier niet de plaats is voor een uitvoerig theoretisch betoog, kan de uiteenzetting in deze paragraaf het lezen van dit rapport vergemakkelijken.

Uit onderzoek blijkt heel duidelijk, dat afhankelijk van de ernst van de aandoening een werknemer vaak een aanmerkelijke beslissingsvrijheid heeft om de rol van patient op zich te nemen.

De werksituatie en de manier waarop de werknemer zijn werksituatie beleeft, zijn van grote invloed op de mate waarin aandoeningen bij werknemers in het bedrijf optreden en vooral ook op de beslissing om zich met een bepaalde aandoening ziek te melden.

Een werksituatie die zich kenmerkt door onderlinge conflicten, wantrouwen, angst, rivaliteit, psychische druk, kortsluitingen in het onderlinge kontakt, konflikterende opdrachten, overbelasting of misschien juist verveling, eentonigheid, etc. zal eerder aanleiding geven tot bijv. nerveuze aandoeningen of tot de beslissing om thuis te blijven met geringe aandoeningen, dan een werksituatie waarin het tegendeel het geval is.

Dergelijke klachten kunnen overigens niet alleen het verzuim beïnvloeden, maar ook de produktie, het verloop, verspilling, etc.

De bronnen van bovengenoemde verschijnselen blijken vaak voor een belangrijk deel te liggen in de wijze waarop het bedrijf reilt en zeilt. De aard en de organisatie van het bedrijf als geheel, van het werk zelf, van het personeelsbeleid en van het sociaal-medisch beleid, zijn de hoofdgebieden die in verband met het verzuim van belang zijn.

De verklaringen voor de feitelijke gang van zaken in het bedrijf moet men soms zoeken op een nog fundamenteler nivo.

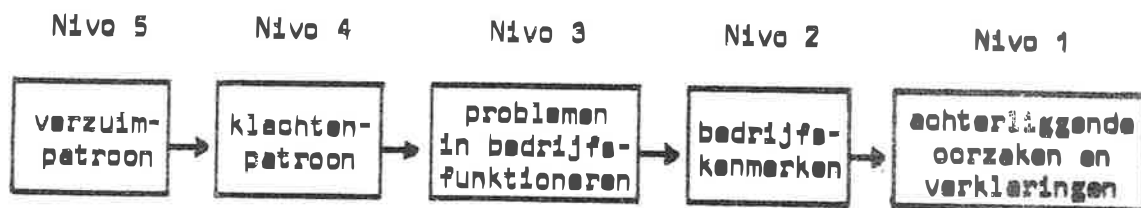
Veel zaken in het bedrijf kan men in veel gevallen verklaren uit bedrijfshistorie, uit de relatie met de omgeving (bijv. de relatie met het moederbedrijf), uit de economische positie van het bedrijf, uit bij de leiding heersende opvattingen over hoe een bedrijf georganiseerd moet zijn, etc.

Een screening bestaat er in feite uit om via het verzuimpatroon en het daaraan ten grondslag liggende klachtenpatroon door te dringen

tot problemen in het bedrijfsfunctioneren, de bedrijfskenmerken die deze problemen mede veroorzaken en de achterliggende verklaringen voor problematische bedrijfskenmerken.

Schema 1 geeft het te volgen spoor in grote lijnen aan.

Schema 1



Met als uitgangspunt het verzuimpatroon zal dus een poging worden gedaan een aantal problemen op te sporen op verschillende nivo's, voor zover relevant voor het verzuim.

Het is nauwelijks mogelijk de oorzaak- en gevolgrelaties tussen de kenmerken op de verschillende nivo's nauwkeurig vast te stellen. Voor het gemak gaan we echter uit van een denkmodel, waarin de "oorzaak-" en "gevolg"-relaties in een richting tegengesteld aan het gevolgde spoor verlopen, met terugkoppelingemogelijkheden.

Schema 2 geeft het globale "denkmodel", met op elk nivo een aantal voorbeelden.

De verschijnselen op een "lager" nivo worden, voor alle duidelijkheid, niet volledig bepaald door die op een "hoger" nivo.

Zo zal het klachtenpatroon binnen een bedrijf niet de enige verzuimbepalende faktor zijn, ook factoren buiten het werk (bijv. gezinssituatie) spelen een rol.

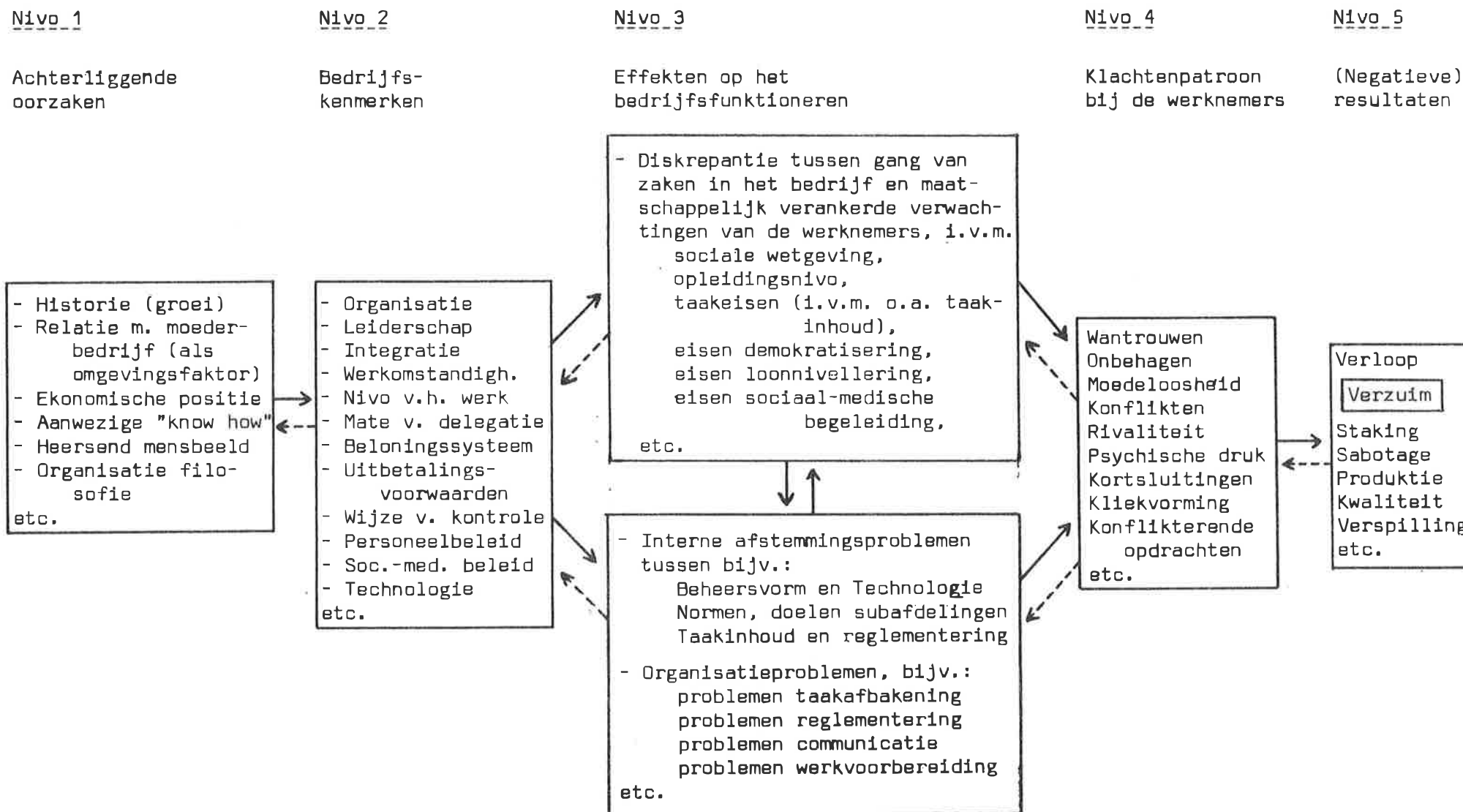
Op elk nivo kunnen zich ontwikkelingen voordoen, die mede bepaald worden door algemeen maatschappelijke invloeden.

In een screening als deze is de aandacht echter uitdrukkelijk gericht op bedrijfsgebonden relaties met het verzuim, op verschillende nivo's, en in hun onderlinge samenhang.

De informatieverzameling tijdens de screeningsperiode hield zich in de tijd gezien uiteraard niet aan "het spoor terug", zoals in schema 1.

In feite verliep de informatieverzameling in vaak ogenschijnlijk onsamenvangende brokstukken, verspreid over de verschillende nivo's. In de loop van de screening werd het mogelijk om uit deze informatie een min of meer samenhangend beeld te schetsen met het "denkmodel" in het achterhoofd.

Schema 2



3. ENKELE VERZUIMGEGEVENS VAN *

De NIPG-cijfers over 1973 zijn op het ogenblik nog niet toegankelijk voor een genuanceerde weergave van het verzuimpatroon.

* beschikt gelukkig zelf over een aantal cijfers over de afgelopen jaren, die ons een redelijke doch beperkte basis verschaffen.

In dit hoofdstuk zullen alleen de belangrijkste konklusies uit deze gegevens worden samengevat.

In de bijlagen wordt het materiaal waarop deze konklusies zijn gebaseerd gepresenteerd.

Bij de handarbeiders van * ziet men een voortdurende, vrij sterke stijging van het verzuimpercentage vanaf 1967.

Bij de hoofdarbeiders vond in 1967 en 1968 een stijging plaats, die zich niet heeft voortgezet, hoewel er in 1971 weer een top was bij de hoofdarbeiders (zie tabel 1).

De stijging wordt vooral veroorzaakt door een verlenging van de duur der gevallen en iets minder door een toenemende frekwentie van de verzuimmeldingen.

Van de landelijke cijfers onderscheidt * zich echter in het algemeen door de zeer hoge meldingsfrekwentie (aantal malen ziek per werknemer) bij de handarbeiders.

Opmerkelijk is dat deze meldingsfrekwentie in 1972 weer iets afneemt. De meest voor de hand liggende verklaring daarvoor is de inkrimping van het personeelbestand die via allerlei invloeden (zie hoofdstuk 4) van invloed kan zijn op de meldingsdrempel. Een verhoogde meldingsdrempel betekent echter vaak een verlenging van de ziekteduur. Langer doorwerken met klachten zal duurverlengend kunnen werken als men eenmaal "opgeeft" resp. "afknapt".

Juist in 1972 wordt de ziekteduur bij de handarbeiders dan ook aanmerkelijk verlengd.

Het uiteindelijke percentage is dan ook het hoogst in 1972.

Niet alleen de afgelopen jaren maar ook in 1967 en 1968 is de stijging van * al groter dan de landelijke stijging (zie ook grafiek 1).

De stijging van de handarbeiders zet zich daarna voort, terwijl het landelijk cijfer stabiliseert.

Het algemene beeld is dat de stijging zich bij de handarbeiders in bijna alle afdelingen vrij duidelijk manifesteert.

Op de kleine afdelingen is natuurlijk moeilijker peil te trekken dan op de grotere. Het feit dat het algemeen patroon bijv. niet zichtbaar is in het magazijn (8 mensen) doet nauwelijks afbreuk aan het algemene beeld (zie tabel 2).

Uit deze tabel blijkt weer dat met name een verlenging van de duur in bijna alle afdelingen grotendeels verantwoordelijk is voor de stijging.

De Inpakloods en de Haven vormen daar betrekkelijke uitzonderingen op.

Een voorlopige veronderstelling zou daarom kunnen zijn, dat de stijging van het verzuim bij * vooral veroorzaakt wordt door algemene bedrijfsinvloeden en minder door afdelings-specifieke invloeden. Dit zouden dan invloeden moeten zijn die in de eerste plaats een duurverlengende en in de tweede plaats een frequentieverhogende invloed hebben.

De meldingsfrequentie was, voor zover de gegevens teruggaan, altijd al hoog.

In de ontwikkeling van het verzuim bij de hoofdarbeiders van * is geen duidelijke lijn te ontdekken. Er doen zich per afdeling naar men mag aannemen op vrij willekeurige jaren vrij willekeurige (?)*) uitschieters voor. Dit is, gezien de omvang van de afdelingen, niet zo verwonderlijk (zie tabel 3).

Uit de indexen blijkt wel dat in 1967 en 1968 het verzuim duidelijk gestegen is over het algemeen genomen.

De hoofdarbeiders van de onderhoudsdienst lijken echter de algemene tendens bij de handarbeiders te volgen.

Tabel 4 geeft iets meer informatie dan tabel 2 over de afdelingscijfers van 1972, maar levert geen essentieel nieuwe gezichtspunten op.

*) De vraag in hoeverre het inderdaad gaat om willekeurige uitschieters is voor mij, op dit moment, gezien de beperkte screeningstijd, moeilijk te beantwoorden. Het bedrijf zal zich moeten afvragen in hoeverre uitschieters in tabel 4 veroorzaakt worden door bedrijfsgebonden problemen. Gezien de aantallen werknemers waar het om gaat, is het echter moeilijk statistische konklusies te trekken.

(In de eerste kolom zijn de effecten van de personeelsstop op de totale bezetting die in 1971 inging zeer duidelijk zichtbaar, terwijl in de jaren daarvoor er nog sprake was van een zeer sterke groei).

Tabel 5 geeft iets meer informatie over de afdelingscijfers van de hoofdarbeiders van 1972 dan tabel 3.

Uit kolom 1 blijkt dat het gaat om kleine bezettingen.

(Ook bij de hoofdarbeiders heeft de personeelsstop in 1972 tot een aanzienlijke inkrimping geleid).

In tabel 6 zijn de ploegen per afdeling nog eens opgesplitst naar twee ruwe criteria, die gezamenlijk een indicatie kunnen geven van de relatieve verzuimfrequentie per ploeg.

Hoewel het om kleine aantallen gaat, waardoor men voorzichtig moet zijn met generalisaties, mag men uit de cijfers toch de konklusie trekken, dat er aanzienlijke verzuimverschillen tussen de ploegen kunnen zijn wat de verzuimfrequentie betreft.

In de screening kon er, gezien de beperkte tijd, geen speciale aandacht worden besteed aan ploeg-gebonden verzuimproblemen.

Uit de cijfers zou men de konklusie kunnen trekken, dat het aanbeveling verdient om, o.a. vanuit het personeelsbeleid, niet alleen aandacht te besteden aan de individuele begeleiding van werknemers. Ook de problemen van een ploeg als geheel verdienen aparte aandacht (o.a. in verband met verzuimbeheersing).

Uit de cijfers van tabel 7 blijkt in 1973 het volgende:

* ligt zowel wat betreft het verzuimpercentage als wat betreft meldingsfrequentie in belangrijke mate boven het landelijk gemiddelde.

Dat blijkt zowel uit de grote NIPG-statistiek als uit de statistiek van het actieprogramma.

Het verschil met de cijfers uit de chemie-sektor (die in het algemeen gunstig afsteekt bij het landelijk gemiddelde) is nog groter. In de zomermaanden, die overigens in het algemeen wel een dalend verzuim te zien gaven, neemt het verschil tussen * en andere cijfers echter aanmerkelijk af.

Vooral de periode van 15 juli tot en met 11 augustus laat het verzuimpercentage een "dieptepunt" zien (in positieve zin).

Uit grafiek 2a blijkt, dat vanaf april het verschil tussen de ver-

zuimpercentages van * enerzijds en de landelijke cijfers, resp. de clustercijfers anderzijds, gaandeweg afneemt.

In februari is dit verschil nog 6 à 7%, in juli/augustus is dit verschil gereduceerd tot 2 à 3%.

Uit grafiek 2b blijkt, dat het verschil in meldingspercentages over het gehele jaar zeer groot is.

Over de gehele linie is het ziekmeldingspersentage bij * twee keer zo hoog als het landelijk gemiddelde in de chemie-sektor. Dit geeft aanleiding tot de algemene veronderstelling, dat kenmerken die te maken hebben met het werk zelf, de werksituatie of de (werk-)organisatie het verzuim bij * nadelig beïnvloeden. Uit wetenschappelijk onderzoek is nl. gebleken dat met name deze gebieden van invloed zijn op de meldingsfrequentie (zie hoofdstuk 2).

Uit tabel 1 en grafiek 2b zou men de konklusie kunnen trekken dat de extreem hoge ziekmeldingsfrequentie bij * de laatste jaren altijd al een probleem was. De stijging van de laatste jaren is immers vooral het gevolg van een langere gemiddelde duur der verzuimgevallen.

Dit geeft aanleiding tot de algemene veronderstelling dat, naast de bovengenoemde oorzaken, vooral de laatste jaren problemen ontstaan op het gebied van hetzij sociale, hetzij medische begeleiding van de werknemers. De sociale problematiek i.v.m. personeelstop speelt daar wellicht ook een rol in. De begeleiding is nl. vooral van invloed op de duur van de verzuimgevallen, zoals blijkt uit wetenschappelijk onderzoek (zie hoofdstuk 2).

Het gaat hier om twee zeer globale aanwijzingen, temeer daar de statistische basis nog zwak is. Zo zou met name de laatste veronderstelling een indeling van de verzuimgevallen in duurklassen vereisen. Ook de vraag in hoeverre een zekere "vergrijzing" van het personeel (gemiddelde leeftijd) bij * in de afgelopen jaren een rol speelt bij de duurverlenging is van belang.

In het algemeen is het gewenst, dat er een nauwe koppeling van de gegevens van het personeelsbestand aan de verzuimcijfers tot stand wordt gebracht.

De NIPG-statistieken zullen dit begin volgend jaar mogelijk maken. Voorlopig zal bij de interpretatie van de screeningsresultaten op

basis van deze cijfers gewerkt moeten worden.

Uit grafiek 2b is af te leiden, dat vooral van maart op april het aantal ziekmeldingen in grote mate afneemt.

De verdere daling van het verzuimpercentage tot juli kan echter niet verklaard worden uit een dalende frekwentie van het aantal ziekmeldingen.

Uit grafiek 2c: in zijn algemeenheid neemt de gemiddelde duur der verzuimgevallen in de landelijke statistieken toe in de zomermaanden. Dit is waarschijnlijk te wijten aan het feit, dat er in de zomer minder zeer korte verzuimmeldingen zijn.

Bij * neemt de gemiddelde duur in april eerst toe (waarschijnlijk door de extreme daling in de korte verzuimgevallen), daarna neemt het weer af, met als gevolg een verdere daling van het verzuimpercentage (zie 2a), omdat de frekwentie dan op een konstant peil blijft (zie 2b).

Samenvattende konklusies

Het verzuimpatroon van * wordt gekenmerkt door:

- a) een zeer hoge meldingsfrekwentie
- b) een toenemende duur in vrijwel alle afdelingen bij de handarbeiders
- c) een relatief sterke daling van het verzuim in de zomer, met name in de periode van 15 juli tot en met 11 augustus.

Punt a) wijst op oorzaken in het werk, de werksituatie of de (werk-) organisatie

Punt b) wijst op toenemende problemen in de sekundaire sfeer (sociaal-medische begeleiding sociale problematiek i.v.m. personeelsstop) als oorzaken

Punt c) is in eerste instantie moeilijk te verklaren.

In dit rapport zullen echter een of enkele mogelijke oorzaken genoemd worden.

4. DE INVLOED VAN ENKELE ACHTERLIGGENDE OORZAKEN

Nu er een globaal inzicht bestaat in de verzuimcijfers zal er voor de logische opbouw van het verslag eerst aandacht worden besteed aan de invloed van enkele achterliggende factoren (nivo 1) op enkele bedrijfskenmerken (nivo 2) en via deze kenmerken op de andere nivo's (zie schema 2).

Voor een verheldering van problemen van * zullen de vele gegevens, die tijdens de screening verzameld werden, belicht worden vanuit twee o.i. zeer belangrijke invalshoeken (op nivo 1).

1e. De historie van *

2e. De relatie van * met het moederbedrijf.

4.1 De historie van * + recente bezuinigingen

Alleen de elementen uit de historie die nu nog doorwerken zullen worden genoemd:

* is een jong bedrijf (+ 10 jaar), dat als het ware uit de grond is gestampt en zo snel mogelijk op topkapasiteit moest draaien.

Het moest zich al onmiddellijk konsentreren op de grote technische problemen van het behoorlijk komplekse produktieproces en was vanaf het begin sterk produktiegericht.

Het groeide ook naar personeelsomvang snel in een tijd, dat er sprake was van een "uitgedroogde" arbeidsmarkt.

Men voelde zich gedwongen tot een "wilde" selektieprocedure.

Voor de mensen die bij * werkten waren er echter bepaald aantrekkelijke kanten aan het werk.

Het werk op uitvoerend nivo in die tijd wordt ook nu nog gekenschetst als "lollig" juist vanwege het feit dat men het technisch systeem weinig onder de knie had, iedereen kon min of meer zijn gang gaan.

Financieel waren er ook weinig problemen, althans naar de beleving van de werknemers. Er werd naar hun gevoel vrij royaal met het geld omgesprongen.

Bovendien waren er nogal wat individuele promotiemogelijkheden in deze groeifase. De leiding had echter meer moeite met de situatie.

Soms kreeg de leiding het gevoel dat niet zij de fabriek bestuur-

de, maar dat het net andersom was, nl. dat de fabriek het technische proces, het management bestuurd.

Het meer recente verleden werd dan ook gekenmerkt door pogingen om het technisch proces op een meer gesystematiseerde manier onder de knie te krijgen, door het creëren van duidelijke functies, duidelijke voorschriften, regels voor kwaliteitskontrolle, minder een beroep doen op toevallig aanwezige "ambachtelijke" kennis, duidelijkheid in technische kontrolle, etc..

Kortom er werd en wordt een campagne gevoerd om een "technisch stabilisatieprogramma" uit te voeren.

Voor de direkt uitvoerenden betekent dit soms minder "lollig" werk, maar in theorie ook meer rust in het produktieproces als uiteindelijk resultaat.

De leiding zal echter meer het gevoel krijgen greep op het produktieproces te hebben.

In feite gaat het hier om een technisch ontwikkelingsprogramma dat zeer veel energie, tijd en creativiteit vraagt en waar men op dit moment middenin zit.

Het vraagt echter ook om een hele omschakeling van de bemanning van hoog tot laag.

Parallel aan het technische stabilisatieprogramma, zou er ook gedacht moeten worden aan een soort sociale stabilisatie, omdat er in de nieuwe situatie een heel anders inbreng van de werknemers gevraagd wordt.

Werd er vroeger op personeelsgebied vooral gewerkt in de breedte, er zou nu gedacht moeten worden aan een verdieping van de manier waarop de mensen in het bedrijf met elkaar omgaan (sociale spelregels, individuele begeleiding, stabiele sekundaire arbeidsvoorwaarden, bedrijfsbinding, etc.).

Het technische ontwikkelingsprogramma werd echter doorkruist door de noodzaak tot bezuinigingen tengevolge van een dieptepunt op de economische markt. Dit leidde tot een personeelsstop in een tijd waarin bedrijfssluitingen elders aan de orde van de dag waren. Er ontstond nogal wat onzekerheid over de verdere groeimogelijkheden en zelfs over het voortbestaan van het bedrijf. Het feit dat er een stuk bedrijfsterrein werd afgestaan vergrootte deze onzekerheid.

De naar de beleving van veel werknemers late en vage berichtgeving over deze zaken, droeg bij tot onrust en wantrouwen onder het personeel.

Er was duidelijk sprake van angst voor eigen positie.

Tijdens de screeningsperiode leefde dit wantrouwen nog heel duidelijk ondanks het feit dat er niemand ontslagen werd en er alweer voorzichtig sprake was van uitbreiding.

De bezuinigingsmaatregelen doorkruisen het programma van technische stabilisatie. De inkrimping van het personeelsbestand leidt tot een situatie die in ieder geval op uitvoerend nivo en direct leidinggevend nivo algemeen wordt ervaren als een situatie van vrij zware onderbezetting, hoe de formele bezettingsnormen ook mogen luiden.

Om in zo'n situatie het "inhaalprogramma" op technisch gebied door te zetten, betekent dan ook een extra zware belasting.

Gezien deze situatie waren de kondities voor sociale stabilisatie bijzonder ongunstig, omdat de financiële situatie het bedrijf zelfs noopte tot het intrekken van een aantal sekundaire arbeidsvoorwaarden, laat staan dat er de middelen waren om aandacht te besteden aan een personeelsbeleid, dat veel verder gaat dan de strikt administratieve en juridische verplichtingen.

Juist aan de uitbouw van het personeelsbeleid, zowel wat betreft de aandacht voor de individuele werknemers als wat betreft het verder "denken" over de manier waarop de menselijke inbreng afgestemd moet worden op een nieuwe, meer gestabiliseerde situatie, zou in deze fase echter de hoogste prioriteit moeten hebben. Het hoge verzuim is daarvoor een harde indikator.

Uit deze historie kunnen (rekapitulerend) een aantal klachten verklaard worden, die ook door de werknemers zelf in verband gebracht worden met het toenemend verzuim.

Onrust over de economische positie van het bedrijf.

Wantrouwen omtrent de goede bedoelingen van de leiding.

Angst voor ontslag.

Beleving van de werknemers ongeveer als volgt:

"We krijgen pas iets te horen als we 't zelf al in de gaten hebben.

Dat stiekeme gedoe bewijst, dat het wel erg slecht gaat.
Er vallen vast ontslagen, kijk om je heen.
Ze kunnen me nog meer vertellen".

Het feit, dat deze met de bezuinigingen samenhangende verschijnselen optreden op het moment, dat met het technische stabilisatieprogramma ook de sociale stabilisatie speciale aandacht vereiste, maakt de ontwikkelingen nog gekompliseerder, zoals in dit rapport zal blijken.

4.2 Relaties met het moederconcern ("★").

Vrijwel iedereen in het bedrijf is van mening dat het moederbedrijf (gemakshalve aangeduid als "★") niet alleen de uiteindelijke doelstellingen bepaalt, maar ook een zeer grote mate van invloed uitoefent op management nivo (inkoop grondstoffen, verkoop produktie, planning, investering, omvang personeelsbestand), dikwijls op een tamelijk gedetailleerde manier. In feite is op beslissende momenten de invloed van ★ op de ontwikkeling van het bedrijf doorslaggevend geweest (denk aan de bezuinigingen) naar de beleving van de werknemers.

Kenmerkend voor de relatie met "★" is naar de beleving van de werknemers:

- a) dat het zijn invloed uitoefent op basis van overwegingen die voornamelijk buiten het gezichtsveld vallen van ★, die dan ook lang niet altijd begrepen worden door het bedrijf, die in ieder geval vaak moeilijk te verteren zijn (denk aan de abrupte personeelsstop).
- b) dat, met name lager in de hiërarchie, het gevoel bestaat dat in ★ voor het dagelijks functioneren van ★, zeer ingrijpende beslissingen worden genomen zonder dat rekening wordt gehouden met de problemen bij de praktische uitvoering (b.v.: ★ gaat uit van een normbezetting die in de ★-situatie gezien de technische achterstand niet anders ervaren kan worden als een onderbezetting.
Ander voorbeeld: Bij het inkoop-beleid van grondstoffen wordt geen rekening gehouden met de kans op onregelmatige aanvoer en de piekbelasting voor de haven).

c) dat ★ het beleid bepaalt op basis van de uiteindelijke produktieresultaten van * en niet op basis van de procesmatige problemen, die zich in het functioneren van * kunnen voordoen. (Hoewel weer wel met vrij gedetailleerde voorschriften uit ★ gewerkt moet worden).

* wordt, overdreven voorgesteld, beschouwd als een "black box" waar je iets instopt en waar dan vanzelf weer iets uitkomt. Dit zou niet tot ernstige storingen in het bedrijfsfunctioneren hoeven te leiden, als de speelruimte voor * groot genoeg zou zijn. Juist door de vrij gedetailleerde richtlijnen uit ★ is dit uiteraard wel een probleem, omdat vrij gedetailleerde eenzijdige kommandolijnen de speelruimte inperken.

In het bedrijf bestaat overigens een nogal vaag beeld over de "ruimte", die de direktie heeft. Dat kan tot gevolg hebben dat de invloed van ★ toch wordt overschat, hetgeen dan weer bij de direktie de indruk kan wekken, dat : ★ lager in het bedrijf gebruikt wordt als voorwendsel om de eigen verantwoordelijkheid te kunnen afschuiven.

(Geef ★ de schuld en je bent van het probleem af).

* : Indien er inderdaad sprake zou zijn van een "zich verschuilen", blijft de vraag natuurlijk waarom.

Hierop komen we nog terug.

d) dat een merkwaardig gevolg van de relatie met ★ is de afwezigheid van een markt, ofwel van een economische omgeving waarop men van dag tot dag kan inspelen.

Deze omgeving is vervangen door ★ , of liever, het moederbedrijf vormt een dikke buffer.

De ups en down van het totale concern worden via deze omweg naar * terugvertaald (b.v. de "overvloed" van vroeger en de strenge bezuinigingen direkt daarna).

Winst en verlies bestaan niet als duidelijke graadmeters.

De smelters van het eigen concern worden van het produkt ● voorzien.

Hun winst resp. verlies kan evengoed wel als niet direkt met de ● te maken hebben.

De enige vergelijkingsbasis zou kunnen zijn de kwantitatieve of kwalitatieve vergelijking met andere ● fabrieken.

De relatie zoals die door de werknemers wordt beleefd is niet bevorderlijk voor een duidelijk bedrijfsimage. * is geen bedrijf waar de mensen zich gemakkelijk mee vereenzelvigen. Het is vaak niet duidelijk waarvoor men zich precies moet inspannen en ook niet waartegen men zich moet wapenen. Kortom de relatie met * is niet bevorderlijk voor de binding van de werknemers met het bedrijf. Men ziet het bedrijf als een vaak nogal machteloos verlengstuk van een ongrijpbare baas (*).

Uit bovenstaande blijkt, dat " * " gezien wordt als een element, dat het interne functioneren sterk beïnvloedt. Later zal deze invloed konkreter worden uitgewerkt.

In het algemeen kan men echter stellen dat * , naar de beleving van de werknemers, de bewegingsruimte van het bedrijf storend inperkt zonder dat dit altijd nodig hoeft te zijn. Als wij de relatie met " * " ter diskussie willen stellen, betekent dat echter niet automatisch een pleidooi voor het verzwakken van de banden (afgezien nog van de haalbaarheid daarvan).

Het is heel goed mogelijk de manier, waarop * gebruik maakt van zijn macht, ter diskussie te stellen.

De centrale vraag is dan in hoeverre het mogelijk is dat * bij zijn beleidsbepaling niet uitsluitend de produktie als beleidskriterium hanteert, maar ook procesmatige problemen bij de uitvoering van de werkzaamheden als zodanig in de beleidsbepaling verwerkt.

Op de lange duur kan dat zowel * als * een hoop problemen besparen.

Het is niet uitgesloten dat het beeld, dat men in het bedrijf van het moederconcern heeft, voor een deel het gevolg is van gebrek aan informatie. Het is van belang hier helderheid over te krijgen voordat er op een konstruktieve manier aan de relatie met het moederconcern gewerkt kan worden.

" * " mag geen ekskuus worden om de problemen die er binnen * leven naar buiten te kunnen projekeren.

5. BEDRIJFSKENMERKEN, BEDRIJFSFUNKTIONEREN, KLACHTENPATRONEN EN VERZUIM IN HUN ONDERLINGE SAMENHANG

Veel menselijke problemen in een produktiebedrijf kan men slechts begrijpen, indien men ze beschouwt tegen de achtergrond van de kenmerken van het produktieproces.

Allereerst zullen daarom deze kenmerken worden besproken in hun relatie met de problemen in het bedrijfsfunktioneren, de klachten die daarmee samenhangen en het verzuim, dat er uit kan voortvloeien.

5.1 Kenmerken van het produktieproces en de problemen die daarmee samenhangen (Afstammingsproblemen techniek - bestuursvorm)

Het technische produktieproces in een bedrijf kan grote invloed hebben op de manier waarop de menselijke inbreng het beste kan worden georganiseerd. Anders gesteld: er kunnen samenhangen bestaan tussen het technische bedrijfssysteem en werkwijze van het menselijke bedrijfssysteem. Een goede onderlinge afstemming kan zowel technische als sociale storingen voorkomen.

De belangrijkste punten in de technische produktieschakels zullen hier dan ook als invalshoek worden gebruikt om eventuele sociale storingen te belichten. (Voor een genuanceerde weergave van deze relaties zou overigens een veel diepgaandere technische analyse moeten plaatsvinden dan tijdens de screening mogelijk was.)

Hier zullen we achtereenvolgens bespreken:

- 1e) De Massa/Vormerij/Ovens/Inpakloods
- 2e) De Onderhoudsdienst
- 3e) De Ekspeditie/Havens

5.1.1 Massa - Vormerij - Ovens - Inpakloods

Dit is het meest geautomatiseerde deel van het bedrijf. Het heeft veel kenmerken van een procestehnologie, waarin overigens veel technische storingen optreden.

Ook in het dagelijkse funktioneren zijn deze afdelingen dan ook vrij sterk afhankelijk van de technische- en de onderhoudsdienst. Wat betreft de bediening van het proces kan gesteld worden, dat hier ook nu nog tamelijk intuïtieve elementen inzitten.

In het algemeen kan het werk worden onderverdeeld in een overwegend routinematig taakdeel (uitvoering van bedieningsregels ter voorkoming van storingen) en een taakdeel, dat zich niet in een routine laat vangen.

(Oplossing van optredende storingen in samenwerking met collega's.)

Voor het routinedeel zou men wat betreft de sociale organisatie zonder al te veel schade een gecentraliseerde bestuursvorm kunnen hanteren. Immers, het louter uitvoeren van vastgelegde regels heeft weinig onderling overleg tussen de operators en ook weinig terugkoppeling naar de top.

De dagelijkse produktie zou wat dat betreft dus centraal geregeld kunnen worden, hoewel dat natuurlijk niet bevorderlijk zou zijn voor de betrokkenheid van de operators bij hun werk.

De kern van de inbreng van de operators is uiteindelijk niet gelegen in het routinedeel van de taak, die bij wijze van spreken door een komputer moet kunnen worden overgenomen, maar in datgene wat niet in routine te vangen is; het oplossen van onvoorzien optredende storingen.

Daarvoor is veel onderling overleg en veel overleg met de leiding nodig.

De bedrijfstop zal veel dagelijkse problemen aan het uitvoerend en direkt leidinggevend nivo moeten overlaten zonder een gedetailleerde bemoeienis.

Een gecentraliseerde bestuursvorm heeft dan ook grote nadelen in een fabriek waarin de uitvoerenden een taak hebben, die veel beslissingsruimte, veel verantwoordelijkheid en veel onderling overleg vereist.

Centralisatie kan leiden tot kostbare storingen in het proces, het kan ook leiden tot konfliktueuze verhoudingen, konfliktueuze besluitvorming, wantrouwen, psychische druk, etc.

Naar de beleving van de uitvoerenden en de direkt leidinggevendenden is er bij * duidelijk sprake van een te ver doorgevoerde centralisatie, de beslissingen worden te hoog genomen.

Een andere vrij algemeen geuite klacht, die men ook terugvindt in de vragenlijsten, is dat er te weinig invloed naar boven mogelijk is.

Het is mogelijk, dat met het technische stabilisatieprogramma ook de nadruk is komen te liggen op een grotere centralisatie in de bestuursvorm. Een veel gehoorde mening is dat men wat dat betreft "te ver is doorgeschoten" (o.a. de klacht over de papieroorlog). In zeker opzicht is en blijft het wenselijk, dat de leiding (niet in negatieve maar in positieve zin) bestuurd wordt door het bedrijf, omdat alleen op basis van voldoende invloedsmogelijkheden naar boven goed afgestelde beslissingen in de top genomen kunnen worden.

Tegen de achtergrond van relatie tussen bestuursvorm en technisch proces, kunnen, zoals naderhand zal blijken, nogal wat frikties in het bedrijfsfunctioneren begrepen worden (zie paragraaf 5.3).

Het technische stabilisatieprogramma brengt nog andere problemen met zich mee. Het klinkt als een paradoxs, maar het technische stabilisatieprogramma (of wel inhaalprogramma) vereist nogal wat eksperimenteren met allerlei mogelijkheden.

In de Ovens wordt er bv. geëksperimenteerd met stookschema's. Dit veroorzaakt onrust in het productieproces, sommige mensen hebben zelfs het gevoel, dat * dient als "proefkonijn" voor het grote concern.

De voorlieden klagen wel eens, dat ze zelf een spiekblaadje nodig hebben om hun eigen mensen te kunnen instrueren.

Vooraf na de personeelsstop en de daardoor veroorzaakte inkrimping wordt dit ervaren als ekstra belastend.

Een groot probleem in met name de minder geavanceerde ovens, vooral oven I, vormen de vele stagnaties in de transportband (de ● lopen vast en kleven aan elkaar).

De voorlieden en hun mensen zijn soms uren bezig om met grote staven en koevoeten de band draaiende te houden.

Dit vergt soms een uiterste fysieke inspanning ("je loopt aan het eind van de wacht op je laatste benen").

Aan het eigenlijke bedieningswerk komt men dan minder toe.

De verleiding om in zulke gevallen het werk via het verzuim te ontvluchten, vooral indien men het gevoel heeft de problemen niet te weinig mensen het hoofd te moeten bieden, wordt wel erg groot. Er zijn maar weinig mensen die daar een geheim van maken. Een verleiding, die niet voortkomt uit een gebrek aan motivatie, maar eerder uit het feit dat men belemmerd wordt in de wens om het werk goed te doen.

Over het algemeen wordt het werk inhoudelijk nl. getypeerd als afwisselend, je leert nieuwe dingen en het werk vraagt om eigen beslissingen (zie ook paragraaf 6.1).

Op zich is dit een gunstige basis voor een positieve binding aan het werk zelf. Het is daarom veelzeggend, dat de alom gesignaleerde overbelasting na de personeelsstop veel frustraties heeft opgewekt in die zin, dat men aan "het eigenlijke werk" niet meer toe komt.

Men wordt naar eigen beleving geblokkeerd in de wens om het werk goed te doen.

De taakuitbreiding met nevenwerkzaamheden wordt bovendien gevoeld als een duidelijke degradatie. "Men drukt het kantoorpersoneel toch ook geen emmer met zeepsop en een zeemlap in de hand om het kantoor schoon te houden".

De volgende factoren veroorzaken samenvattend nogal wat onrust en spanningen in het productieproces:

- a. Het technische stabilisatieprogramma met de daaraan verbonden experimenten.
- b. De gecentraliseerde bestuursvorm, waardoor vele beslissingen niet goed zijn afgestemd op de feitelijke gang van zaken.
- c. De zeer frekwent optredende technische storingen waarvoor men ook bij eenvoudige storingen niet de bevoegdheden en de middelen heeft om deze zelf snel te repareren en waarbij men via de gereguleerde weg aangewezen is op een Technische Dienst met bezettingsproblemen.
- d. De problematische relatie met de Technische Dienst, die zelf weer structurele oorzaken kent (zie paragraaf 5.1.2).
- e. De onderbezetting.

Deze onrust in het productieproces veroorzaakt zeer duidelijke spanningen in de sociale organisatie (zie paragraaf 5.2).

Reiniging en Inpakloods

Hier heerst een lage graad van automatisering. De fysieke werkzaamheden zijn, zoals later nog zal blijken, in deze afdeling het grootst. Het werk heeft een lage status en wordt van hoog tot laag

wel getypeerd als "middeleeuws". Er bestaan plannen om de werkzaamheden op korte termijn verregaand te mechaniseren (met de mogelijkheid om de werknemers die daardoor vrijkomen elders in het bedrijf te plaatsen. Intussen is reeds begonnen met het uitvoeren van deze plannen).

5.1.2 Technische Dienst (Onderhoudsdienst)

Gezien de hoge frequentie van de technische storingen en de pogingen om een technisch inhaalprogramma te realiseren, is dit met zijn verschillende onderafdelingen een "hulp"-dienst, die een sleutelfunctie vervult in het bedrijf.

Enerzijds heeft de Technische Dienst nog steeds de handen vol om het bedrijf rijdende te houden, waarbij snelle oplossingen gevraagd worden, omdat de produktie hoe dan ook door moet gaan.

Anderzijds heeft de Technische Dienst tot taak om in het kader van het inhaalprogramma naar meer fundamentele, preventieve oplossingen te zoeken voor frequente technische storingsbronnen.

Alles kan echter niet tegelijk, gezien ook de beperkte bezetting van de Technische Dienst.

En hier ligt dan ook de kiem voor fundamenteel konflikterende doelen:

- 1e. tussen de produktie-afdelingen enerzijds en de Technische Dienst anderzijds;
- 2e. tussen de verschillende subafdelingen van de Technische Dienst.

Ad 1. De produktie is geneigd snelle oplossingen te vragen, waarbij de produktie niet in gevaar komt, bv. omdat machines moeten worden stilgelegd.

De technische dienst is geneigd iets minder snelle oplossingen, maar op langere termijn degelijker oplossingen, te prefereren.

Ad 2. Binnen de Technische Dienst zijn er subafdelingen, die meer tot taak hebben fundamentele oplossingen te zoeken en andere, die tot taak hebben korte termijn oplossingen te zoeken.

Gegeven de zeer frekwent optredende technische storingen, de nadruk die er ondanks het inhaalprogramma op de produktie wordt gelegd en de beperkte capaciteiten van de Technische Dienst, leidt deze verschillende doelgerichtheid tot een duidelijk konfliktueuze verhouding tussen Technische Dienst en Produktie en in mindere mate ook tussen verschillende subafdelingen van de Technische Dienst.

In deze konflikten, die niet in de eerste plaats verklaard moeten worden uit persoonlijke antipathieën (maar die deze wel tot gevolg kunnen hebben) heeft de produktie in het dagelijks functioneren een duidelijk bovenliggende positie.

"De produktie moet nu eenmaal doorgaan" is een veel gehoorde uitspraak in dat verband.

Deze positie van de Technische Dienst is van ingrijpende invloed op het interne functioneren. Men heeft heel duidelijk het gevoel, dat men gedirigeerd wordt door de produktie-afdelingen.

Men voelt zich heen en weer geslingerd tussen de karweien.

Middenin spoedkarweien wordt men onderbroken, de opdrachten spreken elkaar tegen, etc. Sommige opdrachten, die de produktie in gevaar brengen, geeft de produktie, naar het gevoel van de Technische Dienst, heel moeilijk uit handen. Men voelt zich vaak gedwongen tot zinloos lapwerk en krijgt dan bovendien later op zijn boterham, dat er lapwerk is geleverd.

"Dit werkt deprimerend, de mensen worden moedeloos en blijven thuis", aldus een van de respondenten.

Zoals gezegd, zijn de verschillende georiënteerdheid van de Produktie en Technische Dienst, de overheersende positie van de Produktie en de daaruit voortkomende geschillen, oorzaken van deze problemen. De problemen kunnen echter beslist niet worden los gezien van de centrale bestuursvorm. Een algemene klacht aan de basis van de Technische Dienst, is dat de besluiten te hoog worden genomen, hetgeen misbesluiten en misverstanden in de hand werkt. Een soepele relatie met de produktiemensen, die de mensen van de Technische Dienst op zich wel mogelijk achten, wordt geblokkeerd door de "papieroorlog" (o.a. "voor elke handeling een storingsbon") en de strakke reglementering, die niet gepaard gaat met een bevredigende werkvoorbereiding.

Algemene klachten: Onrust in de planning, te laat opdrachten, op-

drachten die niet kloppen, opdrachten "die gisteren klaar moeten zijn", de vele bazen die zich ermee bemoeien, etc.

Er wordt een hoge mate van druk ervaren (evenals in de produktie, maar hier misschien in nog sterkere mate), die zijn oorsprong vindt in de centrale bestuursvorm.

De beslissingen komen over als strikt aan tijd gebonden "ultimata" (ook in dit verband valt de term papieroorlog).

Bij afwezigheid van "de top" ervaart men een afnemende druk en men heeft het gevoel, dat er dan ook minder storingsbonnen en minder verzuim voorkomen. (Overigens is dit een gevoel, dat in de hele fabriek wordt verwoord, hierop wordt nog teruggekomen.)

Ook in de Technische Dienst wordt het werk zelf over het algemeen getypeerd als afwisselend, je leert nieuwe dingen, het werk vraagt om eigen beslissingen. Ook in de Technische Dienst geldt, dat men met name wat betreft het verhelpen van de kleinere frequentie storings de onderbezetting een belemmering vormt voor een bevredigende taakuitvoering. Tenslotte worden ook in de Technische Dienst de nevenwerkzaamheden na de bezuinigingen ervaren als statusverlagend ("Heb je daar je papieren voor?").

Dit alles is van invloed op het moreel binnen de Technische Dienst. De volgende typering van de gemoedstoestand op deze afdeling werd door ons geregistreerd in de gesprekken: moedeloos, gedeprimeerd, niet gewaardeerd, verlaten, niet gesteund, opgejaagd.

Werkverdeling tussen Technische Dienst en Produktie

Op de produktie-afdelingen bestaat een bijna "natuurlijke neiging" om de kleine technische mankementen zelf op te lossen. Vroeger gebeurde dit ook. Nu is het voor produktiemensen "verboden een sleutel bij zich te dragen".

Het is naar de beleving van veel produktiemensen storend om voor elk wissewasje een storingsbon te moeten uitschrijven.

Anderzijds is er onvoldoende technische kennis in de ploegen aanwezig.

De vraag in hoeverre een deel van de technische mankracht direkt bij de produktieploegen kan worden ondergebracht onder direkte verantwoordelijkheid van de ploegchef, is o.i. van belang.

Een andere mogelijkheid is, dat in het opleidingspakket van (een deel van) de operators ook technische en onderhoudsvaardigheden worden gebracht. In een fabriek met veel kleine dagelijkse storingen levert een strikte organisatorische scheiding van bewaking en technische service, zoals hierboven bleek, nl. nogal wat problemen op.

De storingsdienst, die er is in het bedrijf, is kennelijk nog niet voldoende om bovengenoemde problemen afdoende op te lossen.

5.1.3 Ekspeditie - Havens

De Ekspeditie neemt een relatief zelfstandige plaats in in het gehele bedrijf.

De grondstoffen () worden vooral aangevoerd per schip.

De aard van het aangevoerde materiaal is zodanig, dat het nogal wat fysieke werkbezwaren met zich meebrengt. Ook bestaat er het gevaar voor overlast aan de onmiddellijke omgeving van het bedrijf. Hiervoor zijn maatregelen getroffen:

in verband met gevaar voor " " alleen 's nachts gelost, stofveroorzakende resten, in verband met overlast omgeving, alleen bij bepaalde windrichting.

Dit is van invloed op de werkorganisatie, die een zekere mate van fleksibiliteit moet hebben. Een zekere mate van onzekerheid in de korte termijn planning kan het gevolg zijn.

Als een veel groter bezwaar wordt echter de onregelmatige, niet te voorspellen aanvoer van grondstoffen ervaren.

De inkoop en aanvoer wordt geregeld vanuit (★), "vanachter een buro" naar de beleving van de werknemers.

Dit heeft tot gevolg: een ongeregelde aanvoer, onrust en piekbelastingen, waarop men zelf nauwelijks invloed heeft.

Toch heeft men het gevoel, dat er in overleg met de leveranciers een zekere spreiding mogelijk moet zijn, hoewel men zich wel realiseert, dat "men de scheepvaart niet aan een touwtje heeft".

Meer aan de werkorganisatie aangepaste beslissingen vereisen echter, uitgaande van de eis dat de inkoop door (★) gebeurt, dat er een intensiever overleg met (★) moet plaatsvinden, of in ieder geval dat (★) in het algemeen het bestaan van dit probleem zich realiseert.

Men heeft ook het gevoel, dat de beslissingen intern, binnen
* te centraal genomen worden met weinig kennis van zaken wat
betreft het typische havenbedrijf. Er is een overdreven aandacht
voor de regels en procedures. De inhoudelijke*) ondersteuning van
het werk wordt echter verwaarloosd tengevolge van een te grote af-
stand in de verhoudingen met de hogere leiding en tengevolge van
een gebrek aan praktische deskundigheid wat betreft het havenbe-
drijf.

De ongeregelde aanvoer kan via de onrust in het werkproces en de
piekbelasting vooral de verzuimfrekwentie verhogen. Hetzelfde geldt
voor de invloed van het gebrek aan inhoudelijk*) overleg en de
overdreven aandacht voor de procedures van "de hogere leiding" (van
directie tot afdelingshoofd).

(Op de fysieke werkbezwaren komen nog terug.)

5.1.4 De relaties tussen de verschillende schakels in het produk- tieproces

Zonder dat er uitvoerige aandacht aan besteed kon worden, heb-
ben we toch de indruk, dat de verschillende schakels zo autonoom
kunnen functioneren, of dat er dermate grote buffermogelijkheden
zijn, dat er tussen de hoofdschakels (havens, produktie, inpakloods)
weinig problemen bestaan.

De afhankelijkheid tussen de Produktie en de Technische Dienst is
veel groter, in deze relatie is de kans op problemen dan ook vrij
groot.

Uit paragraaf 5.1.2 bleek .., dat er inderdaad sprake is
van een problematische verhouding tussen Technische Dienst + Onder-
houdsdienst en Produktie.

5.2 Kenmerken van de bestuursvorm en de problemen die daarmee sa- menhangen, nader beschouwd

Over het algemeen worden de beslissingen bij * hoog
in de hiërarchie genomen, volgens de meeste respondenten (van hoog
tot laag) te hoog.

*) inhoudelijk = op het feitelijke werk zelf betrekking hebbend

Dit begint eigenlijk al in "★", dat zich op bestuursnivo op vrij gedetailleerde wijze met * bemoeit (d.w.z. procedureel, niet procesmatig). Ook binnen * heerst een bestuursvorm, die men zonder twijfel als centralistisch kan aanduiden.

Een ander kenmerk van de bestuursvorm is dat veel beslissingen zonder de noodzakelijke "procesmatige"*) terugkoppeling van beneden naar boven tot stand komen, hetgeen juist bij een centrale bestuursvorm belangrijk is. (Overigens doelen we bij de typering centrale bestuursvorm niet in de eerste plaats op de formele organisatiestructuur. In de praktijk wordt de structuur echter wel centralistisch gehanteerd. Het centrum trekt veel beslissingen aan zich of voelt zich daarmee opgescheept - het een lukt het ander uit - zonder dat de structuur nu doelbewust op dit centralisme is ingesteld.)

★ beslist voornamelijk op grond van het resultaat als het belangrijkste terugkoppelingskriterium zonder aandacht voor de inhoudelijke problemen, die aan de genomen beslissingen vastzitten. Dit proces speelt zich ook binnen * af.

Het gevolg is, dat veel beslissingen - die op een lager, meer eigend nivo genomen zouden moeten worden - door gebrek aan informatie niet goed zijn afgestemd op de situatie.

Hierdoor ontstaan zowel storingen in het arbeidsproces als in de sociale relaties (in de voorgaande hoofdstukken is dit al gebleken).

De "papieroorlog", waar bijna iedereen in het bedrijf een hekel aan heeft, maar die hoger in de hiërarchie gezien wordt als "een noodzakelijk kwaad", moet in dit licht gezien worden.

De procesmatige werkproblemen vertalen zich naar boven toe als "het - resultaat (de output) bedreigende - problemen".

Vervolgens worden in de top opdrachten geformuleerd, die zich met name richten op het zeker stellen van het resultaat, zonder veel aandacht voor de inhoudelijke konsekventies op lager nivo.

De opdrachten worden, min of meer in de vorm van ultimata, naar beneden gedirigeerd, waar onder hoge druk aan de oplossing moet worden gewerkt. Dit alles naar beleving van de werknemers op uitvoerend nivo en het middenkader.

*) Procesmatig = op het inhoudelijke werkproces betrekking hebbend.

Onder deze druk doet men vaak toezeggingen aan superieuren die men later niet waar blijkt te kunnen maken. Voor die superieuren is dat weer een bewijs te meer dat men zelf de touwtjes in handen moet nemen en zo geraakt men steeds meer in een vicieuze cirkel waar men de laatste jaren steeds meer in verstrikt is geraakt. Iedereen ziet in de gebeurtenissen een bevestiging van zijn eigen opvatting.

De leiding, dat men geen verantwoordelijkheid aan kan.

De lagere leiding en de uitvoerenden dat men geen ruimte krijgt voor eigen beslissingen.

Op de verschillende nivo's ontstaan allerlei mechanismen om zich van de drukkende invloed van boven af te schermen.

1e. Zoveel mogelijk negeren van de invloed (van boven)

Op sommige afdelingen en in sommige ploegen bestaat de neiging om zich zo weinig mogelijk aan te trekken van de als storend ervaren invloed van boven.

"Ze weten toch niet waar ze over praten." Formeel speelt men het spelletje mee, in feite probeert men zijn eigen koers te varen voor zover dat mogelijk is. De pogingen tot afschermen ziet men op alle nivo's.

2e. Zoveel mogelijk achter de regels verschuilen (naar beneden)

Het valt de chefs, bazen of voorlieden vaak moeilijk om de beslissingen van boven "te verkopen".

Een mogelijkheid om deze moeilijkheid te omzeilen is het afwijzen van de persoonlijke verantwoordelijkheid, omdat men zelf geen invloed kon uitoefenen op de beslissing.

Men "verwijst" de mensen naar boven.

3e. Zoveel mogelijk "de schuld" afschuiven (naar andere afdelingen of ploegen)

Omdat over problemen en probleemoplossing vooral gedacht en beslist wordt in termen van symptomen en symptoombestrijding met relatief weinig aandacht voor de procesmatige achtergronden, is de kans groot dat over de oorzaken van problemen al snel gedacht wordt in termen van schuldigen en niet-schuldigen.

Dit effect doet zich vooral voor in de relatie tussen Technische Dienst en Produktie, hetgeen gezien de inhoud van

paragraaf 5.1.2 niet verwonderlijk is. Het is duidelijk, dat op deze manier "de sterkste partij" meestal in het voordeel is.

4e. De neiging om in verband met de centrale bestuursvorm werkkontakten in dringende gevallen "kort te sluiten"

In verband met de gecentraliseerde bestuursvorm bestaat soms de neiging om snelle oplossingen te forceren door horizontaal, of in de hiërarchie, het werkkontakt kort te sluiten.

De hoge druk waaronder men werkt en de daarmee samenhangende afschermmechanismen vinden uiteindelijk hun weerslag in

- a) psychische druk
- b) weerstand tegen het werk
- c) wrijvingen en storingen in de werkrelaties.

Dit zijn veelvuldig bij * optredende verschijnselen, die in de beleving van de werknemers duidelijk samenhangen met het ziekteverzuim. (Uit de vorige paragraaf bleek dat afstemmingsproblemen tussen bestuursvorm en technologie een sleutel vormen voor de verklaring van deze problemen.)

In de beleving van veel werknemers neemt het ziekteverzuim dan ook af bij afwezigheid van "de top"*) in de vakantieperiode.

Maar niet alleen het ziekteverzuim zou afnemen bij het wegvallen van de druk van boven, ook het aantal "storingsbonnen" zou dalen. (Dit laatste kan betekenen dat òf het aantal storingen afneemt òf er meer storingen zonder storingsbonnen worden opgelost.)

Dit kan mede het gevolg zijn van het feit dat het inhaalprogramma zelf vertraagd wordt uitgevoerd.

In ieder geval hebben de mensen het gevoel dat ze zelf hun beslissingen kunnen nemen en minder energie in hun papieren verplichtingen moeten steken.

*) "De top" of "de hogere leiding" is moeilijk te definiëren. In de beleving van een operator kan "de top" beginnen bij de wachtchef, voor de wachtchef bij het afdelingshoofd en voor het afdelingshoofd bij de direktie.

Uit grafiek 2A blijkt, dat het verzuimpercentage van * relatief meer afneemt in de zomermaanden dan men op grond van de landelijke chemiecijfers zou vermoeden.

Uit grafiek 3 blijkt dat het "dal" in de * -cijfers parallel loopt met de top in de vakantiegrafiek van leidinggevenden.

Hoewel deze cijfers niet bewijzen dat er ook feitelijk een direct oorzakelijk verband bestaat tussen verzuim en afwezigheid van de leiding, spreken ze het gevoel van de werknemers, dat in dit verband bestaat, ook niet tegen. (Voor een bewijs zijn meer gegevens nodig, o.a. een vakantiecurve van de * -werknemers en van de landelijke chemie. Bovendien zou een nauwkeuriger inzicht in het werkproces zelf bij aan- en afwezigheid van de leiding nodig zijn.)

5.3 Het leidinggevend klimaat

Het leidinggevend klimaat kan niet worden los gezien van de gehanteerde bestuursvorm binnen *, en van "1" naar *

Afgezien nog van de eis tot anonimiteit is het dan ook weinig zinvol het leidinggevend klimaat op te hangen aan bij naam genoemde personen.

De leiderschapsproblemen planten zich duidelijk voort van de top naar de basis. De oorsprong moet misschien gedeeltelijk worden gezocht in *, dat vitale beslissingen (bv. bezuinigingen) dwingend oplegt, beslissingen die daarna in de vorm van éénrichtingsverkeer worden doorgegeven naar de basis.

Dat neemt niet weg dat het leiderschapsklimaat toch in belangrijke mate kleur krijgt binnen *. De beslissingsruimte van * mag ook weer niet onderschat worden.

Gezien de gecentraliseerde bestuurswijze projekteren de frustraties en klachten zich met name op de hogere leiding, van directeur tot dagchef. (Over de eigen chef wordt per ploeg of afdeling, zoals te verwachten, zeer verschillend gedacht.)

De volgende typeringën kwamen, met allerlei varianten, algemeen naar voren:

De beperkte invloed naar boven

"Initiatieven worden van tafel geveegd"

"Tegenspraak is niet mogelijk"

"Alleen iets te bereiken via diplomatiek tegenspel"

"Alleen voorstellen, die bij voorbaat goed zijn, komen op tafel"

"Je moet wel ja knikken"

"Iedereen, die iets wil, loopt uiteindelijk weg"

"De afstand is te groot"

"Mijn eigen baas zal ook wel gebonden zijn"

"Mijn eigen baas weet ook niet waar hij aan toe is"

De invloedsuitoefening naar beneden

"Geen delegatie"

"Gedetailleerde bemoeienis met gang van zaken"

"Wil alles weten"

"Top neemt veel tijd in beslag"

"Veel gezeur over uiterlijke zaken" (voorschriften, te vroeg naar huis gaan, netheid, te lang pauzeren, etc.)

"Anonieme opdrachten, zonder uitleg"

"Tegenstrijdige opdrachten"

Sociaal leiderschap

"De mensen worden bang gemaakt"

"De mensen worden inkapabel gemaakt" (grote druk)

"Veel kritiek en geen waardering"

"Men durft geen lof te geven" (omdat men, d.w.z. de leiding, bang is dat dit door de uitvoerenden vertaald wordt in eisen)

"De mensen moeten zelf wel de sfeer bepalen"

Het is duidelijk, dat de zeer beperkte invloed naar boven en de gedetailleerde invloed naar beneden geheel past in het beeld, dat geschetst werd van de centralistische bestuursvorm.

Overigens is het nauwelijks mogelijk bestuursvorm en leidinggeven van elkaar te scheiden. Veel bestuursproblemen vertalen zich in frustraties over de leiding.

5.4 De onderbezetting

De verschijnselen, die werden genoemd in de voorgaande paragrafen vinden hun oorsprong in de bestuursvorm, maar worden in belangrijke mate versterkt door de onderbezetting, die door vrijwel

alle uitvoerenden genoemd wordt als een oorzaak van het verzuim. De druk waaronder men moet werken is ekstra voelbaar gezien de beperkte mankracht.

Niet alleen het grootste deel van de "derden" is met de bezuinigingen verdwenen, ook de ploegen zijn ingekrompen zonder een evenredige afname van de produktie^{x)}.

Bovendien werd men, met het vertrek van de derden, belast met nevenwerkzaamheden (opruimen van afval, slopen van vuurgangen, schoonmaken van afzuigers, etc.).

Deze onderbezetting wordt door "★" niet erkend, omdat de normbezetting is gebaseerd op een ideale toestand waarin er geen technische achterstand bestaat. Voor zover het de bezetting van de onderhoudsdienst aangaat, is het ons bekend dat deze niet gebaseerd kan zijn op piekbelastingen in het werk i.v.m. economische overwegingen. Uit sociale overwegingen zou dit overigens ook nauwelijks wenselijk zijn, omdat een groot deel van de mensen het grootste deel van de tijd niets te doen zou hebben. Assistentie van derden bij duidelijke pieken is wenselijker. Op deze geplande "onderbezetting" wordt, voor alle duidelijkheid, in ons betoog niet geëist.

Op het moment, dat alle routines optimaal in het bewakings- en onderhoudsproces zijn ingebouwd, zou de bezetting misschien voldoende moeten zijn. Met de huidige bezetting kan het inhaalprogramma echter nog jaren duren en het zou, zoals één van de functionarissen het uitdrukte, "een illusie zijn om te denken, dat de mensen zo'n lange adem hebben". Men moet er daarom rekening mee houden, dat het verzuim een middel is om af en toe "op adem te komen". Dat heeft weer tot gevolg, dat de nettobezetting belangrijk onder de brutobezetting ligt. Daarmee is de cirkel rond.

^{x)} In 1971 bedroeg de totale bezetting van de handarbeiders nog 618. In 1972 werd deze bezetting teruggebracht tot 472. Voor de hoofdarbeiders werd de bezetting van 158 teruggebracht tot 133. Daarnaast verlieten veel "derden" het fabrieksterrein. Hoewel ook de produktie niet op het vroegere nivo gehandhaafd kon blijven, is het wel zeker dat de produktiedaling in geen verhouding stond met de personeelsinkrimping in het tijdvak waarin de screening wordt uitgevoerd.

5.5 Het personeelsbeleid

In de "pionierstijd" van * kreeg het personeelsbeleid betrekkelijk weinig aandacht naar het oordeel van de meeste onder-
vraagden. De fabriek moest draaien op topkapasiteit. Al het andere was daaraan ondergeschikt. De laatste jaren is de behoefte aan een sterk personeelsbeleid echter groot, in verband met de noodzaak tot sociale stabilisatie en rust in het bedrijf. In de beleving van de werknemers ging het sociale beleid echter eerder achteruit dan vooruit door de bezuinigingsmaatregelen.

Op het ogenblik kan de situatie als volgt worden getypeerd:

- a. Veel werknemers, die aangetrokken en opgeklommen zijn in de pionierstijd, voelen zich nu onzeker over hun positie. De angst gepasseerd te worden als de personeelsstop wordt opgeheven, is hier en daar aanwezig. Veel werknemers zien maar beperkte promotiekansen meer.
- b. In het bedrijf is men vrij algemeen van oordeel dat de personeelsafdeling niet voldoende de ruimte krijgt om een zelfstandig beleid te ontwikkelen. Pogingen daartoe zouden in het verleden zijn stukgelopen en daarom zijn veel personeelsfunktionarissen, waaronder enkele personeelschefs, volgens de werknemers weggelopen zijn. De reeds geciteerde uitspraak "Iedereen die iets wil, loopt uiteindelijk weg" (zie paragraaf 5.3) wordt dus ook van toepassing geacht op een deel van de weggelopen personeelsfunktionarissen.
- c. Het bedrijf besloot in verband met de bezuinigingen impopulaire maatregelen in de personeelssfeer te treffen (intrekken van sekundaire arbeidsvoorwaarden). Sommige van die maatregelen waren min of meer symbolisch bedoeld om de werknemers te overtuigen van de ernst van de situatie (bv. subsidie Sinterklaasfeest). Als zodanig werkte dit averechts. De werknemers voelden zich overtuigd van de ernst van de situatie en meenden dat op andere manier tot uitdrukking te hebben gebracht.

(Vrijwillige uitbreiding van de taken in verband met vertrek van derden.)

Alle onzekerheid, wantrouwen en irritatie (zie paragraaf 4.1) richtte zich ook nog tijdens de screening op dergelijke, op zich weinig belangrijke, maatregelen. Men heeft bovendien het gevoel, dat van de konstruktieve opstelling (slopen van vuurgangen, opruimen van afval, reinigen van afzuigers) in de crisissituatie misbruik is gemaakt door aan deze taakuitbreiding een permanent karakter te geven.

- d. Veel van het onbehagen vindt nu zijn uitweg in klachten over op het eerste gezicht niet zo belangrijke zaken. Zo kan het gebeuren, dat een defekte koffieautomaat zoveel stof doet opwaaien, dat het doordringt in de hoogste regionen van de hiërarchie.

We registreerden onbehagen over:

- het kantinebeleid
- de ongunstige plaatsing van de nieuwe drankautomaten
- de gebrekkige lunchmogelijkheden in de fabriek
- het door sommigen veronderstelde misbruik van dossiers
- ook de motieven waarmee dit NIPG-onderzoek werd binnen-gehaald wekt wantrouwen (afleidingsmanoeuvre, rookgordijn).

Voor zover uit de enquêtes voor de leidinggevenden een beeld van het personeelsbeleid te schetsen is, ziet dit er als volgt uit:

Het grootste deel van de respondenten is van mening, dat er meer tijd besteed zou moeten worden aan:

- a) bespreken van problemen in het werk;
- b) behandeling van persoonlijke problemen.

Een grote meerderheid zou bovendien willen zien, dat meer aandacht besteed wordt aan:

- c) beoordeling, overplaatsing, ontslag;
- d) werving, selectie, plaatsing.

Men is van oordeel, dat de personeelsafdeling te weinig invloed op beleidsnivo heeft met betrekking tot:

- loonbeleid

- werkomstandigheden
- sollicitatiebeleid
- beoordelingsbeleid
- medisch beleid.

Op uitvoerend nivo vindt men dat funktionarissen van de personeelsafdeling te weinig in de fabriek komen.

Ook is men daar van mening, dat de sekundaire arbeidsvoorwaarden technisch gesproken niet zo slecht zijn (afgezien van de bezuinigingsinvloeden).

Een algemene klacht is echter dat er weinig soepelheid betracht wordt bij de uitvoering van de regels.

Ook het lager kader zou wat meer bewegingsvrijheid willen bij het interpreteren van de regels.

Wat betreft het verzuimbeleid het volgende beeld:

De meerderheid van de respondenten is het eens met de uitspraak, dat het verzuimbeleid van het bedrijf gericht moet zijn op:

- a) de werksfeer, werkoverleg, de leiding, etc.;
- b) de werkomstandigheden in het bedrijf;
- c) de individuele begeleiding van werknemers;
- d) meer controle.

Uit dit rapport blijkt duidelijk, dat vooral uit de punten a), b) en c) het hoge verzuim van * verklaard kan worden.

Een intensievere controle, dat blijkt herhaaldelijk uit onderzoeken, kan echter geen oplossing bieden voor bedrijfsgebonden verzuim (afgezien nog van de maatschappelijke haalbaarheid). Het zou een ontkenning betekenen van de problemen waarom het bij * gaat en waarvan het verzuim slechts een indicatie is.

5.6 Overlegorganen (niet uit de vragenlijsten)

Over het algemeen vindt men, dat er wel voldoende overlegorganen aanwezig zijn en ook dat deze frekwent genoeg en soms zelfs te frekwent (koördinatiebesprekingen, I.D.-besprekingen) bijeenkomen. Een veel gehoorde klacht is echter, dat er geen juist gebruik wordt gemaakt van deze organen:

"Er wordt misbruik gemaakt van de koördinatiebesprekingen" en

"Er wordt veel gepraat, maar het haalt weinig uit",

zijn uitspraken, die men zowel hoog als laag in de hiërarchie kan horen.

De achterliggende oorzaak bij deze klachten zou kunnen zijn, dat de overlegorganen, die bedoeld zijn ter begeleiding van de dagelijkse produktie (de O.R. valt daar dus min of meer buiten), zich veel meer bezighouden met het "opvangen" van schadelijke effekten van de centrale bestuursvorm en veel meer met de symptomen van de problemen dan met de procesmatige problemen zelf (zie ook paragraaf 5.2).

5.7 De integratie van buitenlandse werknemers

Een klacht van de buitenlanders is, dat zij worden opgescheept met de vuilste en zwaarste karweitjes. De buitenlanders hebben het gevoel, dat er onredelijke weerstanden bestaan om hen in iets hogere baantjes te plaatsen, ook al blijkt dat ze het kunnen.

De kansen om bv. van derde, via tweede, naar eerste bedieningsvakman op te klimmen, ligt bij de Nederlanders aanmerkelijk gunstiger.

Er worden - via de tolk - konkrete voorbeelden genoemd om deze klachten te staven.

Men is duidelijk bang om met dit soort grieven naar boven te komen. Het haalt toch niets uit, uiteindelijk trekt de buitenlander aan het kortste eind. Aan de frustraties, die de ongelijke behandeling oplevert, verklaren de buitenlanders, waarmee is gesproken, een deel van het ziekteverzuim.

Een groot deel van de buitenlanders werkt in de Inpakloods.

De daar heersende fysieke werkomstandigheden zijn ongunstig tot zeer ongunstig. Toch geven de buitenlanders zelf aan, dat de integratieproblemen hen minstens evenzeer dwarszitten als deze fysieke werkomstandigheden. Volgens de tolk blijven zeer veel spanningen onder de oppervlakte uit angst voor de eigen positie.

5.8 Het bedrijfsgeneeskundig beleid

Uit de antwoorden op de enquêtes blijkt, dat men (diensthoofden + O.R.) in het algemeen van mening is, dat er meer aandacht besteed moet worden aan:

- a) verzuimbeheersing;
 - b) onderzoek naar de fysieke werkomstandigheden en
 - c) ergonomisch onderzoek;
- een minderheid is van mening, dat er meer aandacht nodig is voor:
- d) aanstellingskeuringen;
- voldoende aandacht krijgt:
- e) periodiek onderzoek;
 - f) behandeling van bedrijfsongevallen;
 - g) het spreekuur.

De punten a), b) en c) zouden, alleen indien de bedrijfsarts meer tijd aan * zou kunnen besteden, gerealiseerd kunnen worden.

De arts heeft nu een tijdsbudget van 6 uur per week. Hij komt dan ook zelden of nooit in het bedrijf om zich te konfronteren met de werksituatie.

Uit de gesprekken met de uitvoerenden blijkt, dat men dit als een groot bezwaar ziet.

Uit de antwoorden met betrekking tot de vragen over de fysieke hinder, blijkt dan ook dat er op de niet-administratieve afdelingen nogal wat fysieke werkbezwaren zijn. De gesprekken en observaties op uitvoerend nivo bevestigen dit beeld.

Hier volgt een overzicht van de antwoorden uit de bedrijfsenquêtes.

Ekspeditie (havens)

De meeste hinder wordt hier volgens de leidinggevenden veroorzaakt door:

1. Stoffen, gassen en dampen
2. Zwaarte van het werk (tremmen, piekbelasting)
3. Ongevallenrisiko.

Massa/vormerij

1. Stoffen, gassen, dampen
2. Gebrek aan netheid
3. Geluidshinder
4. Luchtverversing
5. Zwaarte van het werk
6. Ongevallenrisiko.

Ovens

1. Warmtebelasting
 2. Temperatuurswisselingen
 3. Zwaarte van het werk
 4. Ongevallenrisiko
 5. Stoffen, gassen, dampen
- } (denk bv. aan de vastgelopen transportbanden)

Inpakloods (in het algemeen de afdeling met de meeste fysieke werkbezwaren)

1. Geluidsoverlast
2. Luchtverversing
3. Stoffen, gassen, dampen
4. Zwaarte van het werk
5. Temperatuurswisselingen

* Technische dienst

1. Stoffen, gassen, dampen
2. Gebrek aan netheid
3. Zwaarte van het werk
4. Temperatuurswisselingen
5. Warmtebelasting (bv. reparaties in of aan zeer warme machines)
6. Gebrekkige luchtverversing

De fysieke werkbezwaren, die bij * optreden, zijn voor een belangrijk deel inhaerent aan de aard van het productieproces en het gemaakte produkt (stof, dampen, hoge temperaturen, temperatuurswisselingen, lawaai en ondanks de automatisering, hier en daar nogal wat fysieke inspanningen onder ongunstige condities).

Men heeft in het bedrijf over het algemeen het gevoel, dat dit nu eenmaal zo is. Men klaagt er minder over dan de objectieve omstandigheden zouden doen vermoeden. In de gesprekken met de mensen op uitvoerend nivo over de stijging van het verzuim van de laatste jaren, speelden de fysieke werkomstandigheden nauwelijks een rol. Toch moeten de ongunstige fysieke werkomstandigheden beschouwd worden als een bron van ziekte en ziekteverzuim.

Het zou o.i. dan ook aanbeveling verdienen een toegespitst onderzoek te doen naar mogelijke verbeteringen. In het bedrijf zelf le-

ven wat dit betreft naar onze indruk ook wel ideeën. Wij hebben er echter tijdens de screening te weinig aandacht aan kunnen besteden.

Wat betreft de ongevallen die nogal eens voorkomen, het volgende: Weliswaar benadrukt de bedrijfsleiding dat de veiligheidsvoorschriften moeten worden gehandhaafd, anderzijds voelt men zich op uitvoerend nivo, mede door de onderbezetting, zodanig onder produktiedruk staan dat men zich gedwongen voelt het niet zo nauw te nemen met de voorschriften (aldus veel mensen op uitvoerend nivo).

6. OVERZICHT VAN DE BELEVING VAN HET WERK IN DE PLOEGEN EN KLEINE AFDELINGEN (DE VRAGENLIJSTEN).

Dit hoofdstuk over de werkbeleving, zoals deze blijkt uit de vragenlijsten op direct leidinggevend en uitvoerend nivo, geeft een min of meer systematische aanvulling op de interviews en de gesprekken.

De vragen in deze lijst zijn noodzakelijkerwijs vrij algemeen van aard.

De antwoorden geven daarom een minder levendig beeld dan de interviews en gesprekken.

Toch blijkt uit het patroon van antwoorden, dat het algemene beeld, zoals dat in de voorgaande hoofdstukken werd opgebouwd, bevestigd wordt door de antwoorden op deze lijst.

Een rekapitulatie geeft het volgende globale beeld:

6.1 Inhoud van het werk

Over het algemeen vinden de mensen in de belangrijkste produktieschakels (havens, massa, vormerij, ovens, inpakloods) het werk wel afwisselend, men leert er nieuwe dingen en het werk zelf vraagt om eigen beslissingen. Sommigen vinden het echter afstompend. Ook in de vragenlijsten vindt het bezettingsprobleem duidelijk zijn neerslag, in die zin dat veel uitvoerenden vinden dat het werk te veel is om te verwerken.

Op de andere afdelingen (administratie, P.Z., inkoop, laboratorium, tekenen - konstr.) is er volgens de antwoorden minder sprake van "te veel om te verwerken".

Toch is er b.v. op de administratie sprake van onderbezetting.

Op de afdelingen verkoop en laboratorium is er sprake van eenotnigheid volgens de antwoorden op de lijst.

6.2 Samenwerking

Uit de antwoorden op de vragenlijsten kan men afleiden dat men de samenwerking binnen de ploegen en de kleine afdelingen over het algemeen wel voldoende vindt.

Minder tevreden is men over de samenwerking tussen de afdelingen. Bijna iedereen vindt dat de manier waarop het werk op de afdelingen is georganiseerd soms moeilijkheden oplevert, hetgeen soms tot spanningen kan leiden. Op de technische dienst is dat over het algemeen meer het geval.

6.3 Overleg en informatie op de afdelingen en in de ploegen

Uit de antwoorden blijkt dat het werk in de meeste afdelingen, ook de produktieafdelingen, nogal veel overleg op uitvoerend niveau vereist. Dit overleg verloopt doorgaans via de baas.

Een grote meerderheid van de chefs vindt, dat de mensen voldoende op de hoogte worden gehouden van de werkzaamheden op de afdelingen. Een meerderheid van de niet-leidinggevenden is het daar echter niet mee eens en vindt dat ze te weinig op de hoogte worden gehouden.

Gebrek aan informatie levert soms moeilijkheden op in de afdeling/ploeg.

Alle chefs vinden dat iedereen vrijuit zijn mening kan zeggen. De meeste niet-leidinggevenden zijn het daar wel mee eens, een grote minderheid vindt echter niet dat iedereen vrijuit zijn mening kan zeggen.

De meeste chefs vinden dat de mensen voldoende informatie krijgen over "hoe goed ze hun werk doen".

Een meerderheid van de niet-leidinggevenden vindt daarentegen dat ze daar onvoldoende of geen informatie over krijgen terwijl een deel van die informatie van kollega's komt.

(De chefs vinden dat alle informatie van henzelf komt).

Over het algemeen vinden de niet-leidinggevenden dat ze bij de leiding terecht kunnen met hun klachten, een minderheid vindt dat dit echter lang niet altijd het geval is terwijl men ook niet altijd het gevoel heeft dat men naar de mensen luistert.

6.4 Overleg en informatie tussen de afdelingen

Het overleg tussen de afdelingen vindt vrijwel altijd plaats via de chef. Een kleine meerderheid van de chefs en een grote meerderheid van de niet-leidinggevenden vindt dit overleg onvoldoende.

Vooraf het niet-leidinggevend personeel maar ook meer dan de helft van de chefs vindt dat men onvoldoende op de hoogte is van de gang van zaken in het bedrijf. Dat levert volgens de meesten soms moeilijkheden op in de relaties tussen de afdelingen.

6.5 Invloedsbeleving en afstandsbeleving tussen de hiërarchieën

De meeste chefs vinden dat het uitvoerende werk nogal wat leiding van bovenaf vraagt. De meeste technische dienst^{*)} chefs vinden zelfs dat het werk veel leiding vraagt. Een grote groep van de niet-leidinggevenden is het daar niet mee eens en heeft kennelijk het gevoel dat ze zelfstandiger te werk kan gaan. Vrijwel iedereen van de niet-leidinggevenden vindt dat hij of zij voldoende gecontroleerd wordt.

Bijna alle chefs vinden dat ze de mensen ook een stem geven als er op de afdeling of in de ploeg beslissingen worden genomen. De niet-leidinggevenden zelf vinden in meerderheid echter dat ze weinig invloed hebben, enkelen vinden zelfs dat ze niets in te brengen hebben.

Ongeveer de helft van de chefs vindt dat ze wel iets gedaan kunnen krijgen voor de afdeling bij de hogere leiding, de andere helft vindt dat men te weinig of niets in te brengen heeft. Een grote meerderheid van het uitvoerend personeel vindt ook dat de chef niets of weinig gedaan krijgt naar boven toe.

De grote meerderheid, zowel van de chefs en van de niet-leidinggevenden, vindt dat de chef te weinig invloed heeft en meer invloed zou moeten hebben naar boven toe en dat de afstand met de hogere leiding te groot is.

6.6 Aanzien van het werk en onderlinge verschillen

De meerderheid van de chefs vindt dat er geen verschil in waardering bestaat van de taken op hun afdeling.

De produktiechefs vormen hier o.a. een uitzondering op, zij constateren wel een verschil in waardering.*

De meerderheid van het niet-leidinggevend personeel is echter van mening dat alle taken niet hetzelfde gewaardeerd worden.

Een vrij grote minderheid vindt bovendien dat er mensen zijn die op grond van hun werk enigszins een voorkeursbehandeling krijgen.

*) "Technische dienst" en "onderhoudsdienst" wordt in dit rapport willekeurig door elkaar heen gebruikt.

In de technische dienst en in enkele administratieve afdelingen zijn er een aantal chefs en uitvoerenden die vinden dat hun afdeling laag staat aangeschreven in de fabriek.

In de produktieafdelingen (massa - vormerij) vindt men dat de afdeling tamelijk hoog staat aangeschreven.

Er is bijna niemand die het gevoel heeft dat het bedrijf een goede naam heeft. Ook van het werk dat men zelf doet, vinden maar weinig dat het goed aangeschreven werk is.

6.7 Eenheid, sfeer, samenwerking

Een meerderheid van de chefs en uitvoerenden noemen de sfeer in de kleine afdelingen en ploegen goed. Een grote minderheid oordeelt echter dat de sfeer wel iets te wensen overlaat ("gaat wel"). Binnen de ploegen-afdelingen is er veel onderling kontakt tussen de mensen.

Hoewel bijna niemand vindt dat er in de ploegen en kleine afdelingen een hechte eenheid heerst, vindt men wel dat min of meer eenheid heerst. Er zijn maar enkelen die vinden dat de mensen "als los zand aan elkaar hangen".

6.8 Leidinggeven

Op direkt leidinggevend nivo worden de verschillende chefs en bazen verschillend beoordeeld. In verband met de anonimiteit zullen de ploegen resp. afdelingen niet met name worden aangeduid. Tussen de oordelen van de chefs zelf en hun ondergeschikten bestaat op een aantal afdelingen een verschil.

De ondergeschikten zijn met name minder vaak van oordeel:

1. Dat de baas (chef) de ideeën van zijn mensen in praktijk brengt.
2. Dat de baas (chef) op kritieke momenten het hoofd koel houdt.
3. Dat de baas (chef) snel en krachtig optreedt als dat nodig is.
4. Dat de baas (chef) zijn waardering^{*)} laat blijken.

*) Deze vraag wekte wel eens verwarring omdat "waardering" werd opgevat als "beloning".

In veel gevallen, maar in lang niet alle, wordt er echter tamelijk gunstig geoordeeld over de direkte chef of baas. Frustraties over het leidinggevend klimaat worden vooral geprojecteerd op de nivo's daarboven.

De eigen baas of chef "wordt ook maar gestuurd".

Dat betekent echter niet dat er geen leiderschapsproblemen zouden bestaan op direkt leidinggevend nivo (bij de één minder, bij de ander meer).

We zijn ons ervan bewust dat we hiermee maar weinig gezegd hebben over het direkt leidinggevend nivo.

We willen echter de indruk vermijden, de invloed van het gedrag van deze categorie op het verzuim te onderschatten.

We zien het echter per se niet als onze taak om op de kwaliteiten van elke individuele baas in te gaan. (Zoals we ook geen aandacht kunnen besteden aan het individuele verzuimgedrag van elke afzonderlijke werknemer, afgezien nog van het feit dat een screening van 1 à 2 weken daarvoor te kort is).

Selektie, opleiding en begeleiding van (direkt) leidinggevendenden is een kwestie van personeelsbeleid evenals de (verzuim) begeleiding van individuele werknemers (zie ook par. 5.5 en de slotopmerkingen in hoofdstuk 7).

Uit de screening blijkt wel dat er alle reden bestaat om aan deze aspecten van het personeelsbeleid meer aandacht te besteden in de toekomst.

6.9 Beloning, promotiekansen, toekomstzekerheid

Beloningen:

In het algemeen is men betrekkelijk tevreden over de financiële beloning. De oordelen over de beloning variëren in het algemeen van "goed" tot "gaat wel".

Alleen in de technische dienst en in de haven hoort men ook ongunstiger oordelen. In de haven is dit wellicht te verklaren met het feit, dat men zich daar meer vergelijkt met de haven-C.A.O. dan met de C.A.O. voor de chemie.

Over het algemeen vormt de beloning echter geen problemen. Opvallend is dat de problemen die er zijn bij *****, zich niet vertaald hebben in looneisen en loonkonflikten, zoals men vaak ziet.

Promotiekansen:

De werknemers op uitvoerend nivo hebben een overwegend negatief beeld over de promotiekansen. Alleen in de twee meest geautomatiseerde produktieafdelingen (massa / vormerij en ovens) is dit beeld tamelijk gunstig.

Het algemene beeld bij de leidinggevenden slaat ook in lichte mate door naar de negatieve kant, ook hier zijn de mensen van de beide genoemde produktieafdelingen echter het meest positief.

Zekerheid voor de toekomst:

Over de zekerheid voor de toekomst bestaat er een onduidelijk beeld bij de mensen.

De meeste mensen weten het niet, hebben er geen mening over.

Van de mensen die wel een mening hebben is op uitvoerend nivo de meerderheid nogal pessimistisch.

6.10 Werktijden (niet uit de vragenlijsten).

De ploegendienst betekent een verstoring van het normale levensritme. Dit is geen * , specifiek probleem.

Een ekstra probleem bij * zou de lange aaneengesloten dienst van 7 dagen kunnen zijn.

In principe zouden de ekstra roostervrije dagen de mogelijkheid kunnen bieden om aan de afwezigheidsbehoefte van de werknemers te voldoen op de dag dat de behoefte bestaat en als het werk het toelaat.

De reglementen bepalen echter dat de dagen al aan het begin van het jaar gefixeerd worden. Ook voor de chef is dit soms lastig, omdat allerlei onvoorziene omstandigheden (zoals ziekte) het aantrekkelijk kunnen maken om met het rooster te schuiven.

Wat meer bevoegdheden voor de direkte chef zou de mogelijkheid openen voor een meer op de man en op het werk afgestelde toepassing van deze regeling.

7. TWEE SLOTOPMERKINGEN

De noodzaak tot een

- 1^o sterk ontwikkeld personeelsbeleid en een
- 2^o intensief organisatie-ontwikkelingsprogramma

Ad 1^o In de groeiperiode van * kreeg het personeelsbeleid betrekkelijk weinig aandacht. Men voelde in de pionierstijd die behoefte wellicht ook niet zo sterk.

De laatste jaren was die behoefte in ieder geval wel sterk aanwezig. Wat dat betreft kwamen de bezuinigingen dan ook zeer ongelegen.

Juist in een produktiegericht bedrijf is een zelfstandige personeelsafdeling met een eigen beleid en met eigen bevoegdheden zeer wenselijk.

Het is zowel uit sociale als uit economische overwegingen gewenst dat de menselijke inbreng in dit produktiegerichte bedrijf intensief wordt begeleid.

Het is van belang dat de direktie de voorwaarden schept voor een sterke zelfstandige personeelsafdeling die de ruimte krijgt en kan benutten om werkelijk tegenspel te bieden. Een "tegenspel" dat er op gericht moet zijn om ook de inzichten vanuit deze specifieke deskundigheid optimaal in het totale bedrijfsfunctioneren zichtbaar te maken.

Een produktiegerichte direktie, die niet bereid is een sterk sociaal beleid uit handen te geven zal zichzelf uiteindelijk kunnen tegenwerken.

Tijdens de bespreking van het konsept van dit rapport met de direktie afzonderlijk en met de totale O.R. bleek de direktie zeker gevoelig voor deze zienswijze.

Ad 2^o Een belangrijk deel van de problematiek van *, zoals in dit rapport beschreven, is geworteld in afstemmingsproblemen tussen de organisatie en alles wat daarmee samenhangt, en de eisen die de technologie van * stelt aan een goed afgestemde organisatie.

Deze problemen werden ekstra gekompliseerd door de recente bezuinigingen en het technische inhaalprogramma.

Deze problematiek vraagt om een organisatie-ontwikkelingsprogramma dat zich b.v. zou kunnen richten op een aanpassing van de uitvoerende taken aan het zich technisch stabiliserend bedrijf dat de pioniersfase zo langzamerhand is ontgroeid.

Vanuit deze heroriëntatie op het werk aan de basis zou men zich opnieuw kunnen buigen over de organisatorische bovenbouw.

Het behoeft nauwelijks betoog dat een personeelsafdeling die zich niet slechts wil beperken tot de individuele begeleiding van de werknemers in dit geheel een belangrijke rol zou kunnen vervullen.

De nu reeds zeer hoge en nog steeds stijgende verzuimfrekwentie is o.i. een harde indikator voor een vrij rigoreuze benadering van de problematiek.

Men zou kunnen zeggen dat het gaat om een sociale organisatie-ontwikkelingsprogramma dat de sociale tegenhanger zou moeten zijn van het technische ontwikkelingsprogramma dat al gaande is.

Om misverstanden te voorkomen zij hier benadrukt dat ons géén breed opgezet vervolgonderzoek voor ogen staat dat pas op lange termijn tot uitvoerbare adviezen kan leiden.

We denken daarentegen aan een praktisch ontwikkelingsprogramma dat zich vanuit een weloverwogen toekomstkonseptie al onmiddellijk richt op voor iedereen zichtbare resultaten op korte termijn, desnoods met vallen en opstaan.

De werknemers die al iets langer bij * werken zullen zich herinneren dat de fabriek, zoals die er nu staat, ruim 10 jaar geleden ook niet kant en klaar op papier stond, maar het resultaat is van jarenlang heel praktisch pionierswerk.

Op dezelfde wijze zouden wij willen voorstellen te werken aan de huidige sociale problemen in het bedrijf die hun weerslag vinden in het verzuim.

Deze voorstellen hebben alleen kans op succes, indien degenen die deze plannen vorm moeten geven, werkelijke beleidsbevoegdheden hebben. Een tweede belangrijke voorwaarde is dat de basis van het bedrijf wordt ingeschakeld bij de konkretisering en de uitvoering van een dergelijk organisatie-ontwikkelingsprogramma.

Tenslotte is het van belang dat het moederconcern voldoende informatie krijgt omtrent de overwegingen die aanleiding vormen tot deze plannen.

B I J L A G E N

ENKELE VERZUIMGEGEVENS VAN *

De NIPG-cijfers over 1973 zijn op het ogenblik nog niet toegankelijk voor een genuanceerde weergave van het verzuimpatroon.

* beschikt gelukkig zelf over een aantal cijfers over de afgelopen jaren, die ons een redelijke doch beperkte basis verschaffen.

TABEL 1 * † geeft enkele globale bedrijfstotalen gesplitst naar handarbeiders en hoofdarbeiders met ter vergelijking enkele landelijke cijfers. De indexen geven de stijgingspercentages met 1967, resp. 1968 als norm.

GRAFIEK 1 * geeft de verzuimontwikkelingen in grafiekvorm.

TABEL 2 * geeft de cijfers van de handarbeiders gesplitst naar de afdelingen (kostenplaatsen).

TABEL 3 * geeft de cijfers van de hoofdarbeiders gesplitst naar de afdelingen (kostenplaatsen).

TABEL 4 * rekapituleert de cijfers over de handarbeiders van 1972 over de afdelingen.

TABEL 5 * idem voor de hoofdarbeiders.

TABEL 6 geeft twee zeer ruwe indikaties voor de onderlinge vergelijking van de ploegen in de kontinudienst van resp. 1) de haven/expeditie, 2) de massa, 3) de vormerij, 4) de ovens, 5) de inpakloods, 6) de onderhoudsdienst.

Het gaat hier om absolute getallen, die niet gestandaardiseerd zijn naar afdelingsgrootte.

Alleen de ploegen uit dezelfde afdeling zijn dus vergelijkbaar.

TABEL 7 geeft de maandelijkse verzuimtotalen van de statistiek van het actieprogramma over 1973, met ter vergelijking de cluster-gemiddelden van de andere deel-

* Bron: *

† In deze tabel 1 is een aantal korrekties aangebracht (zie ter toelichting blz. B-4).

nemers uit de chemie-branche, uit hetzelfde gebied, en het landelijk gemiddelde van alle deelnemers aan het actieprogramma.

Tenslotte zijn ter vergelijking ook nog de landelijke cijfers en chemie-cijfers van de grote NIPG-statistiek weergegeven.

GRAFIEK 2

- A. In deze grafiek wordt de maandelijkse ontwikkeling van het verzuimpercentage van * vergeleken met de chemie-cluster (exklusief *) en met de landelijke chemie uit de grote NIPG-statistiek.
- B. Vergelijking van het *-meldingspercentage met het landelijke chemie meldingspercentage*).
- C. Vergelijking van de *- gemiddelde verzuimduur met de landelijke chemie gemiddelde verzuimduur.

*) Verzuimpercentage = aantal verzuimdagen per 100 mandagen.

Meldingspercentage = aantal ziekmeldingen per 100 werknemers/sters per vierwekelijkse periode.

Tabel 1 Kenmerkende ziektecijfers 1969-1972

	A. Percentage afwezigheid wegens arbeidsongeschiktheid				B resp. B' Aantal malen ziek per werknemer				C Gemiddeld aantal dagen per arbeidsongeschiktheid			
	1972	1971	1970	1969	1972	1971	1970	1969	1972	1971	1970	1969
Handarbeiders: *	14,0	12,8	11,7	9,4	2,93 2,7	3,20 2,5	3,177 2,2	2,89 2,4	12,4 (17,36)	10,4 (14,56)	9,6 (13,44)	8,4 (11,76)
landelijk	--	8,7	8,6	8,7								
Hoofdarbeiders: *	4,0	4,4	3,3	4,1	1,647 1,4	1,423 1,1	1,292 1,1	1,568 1,3	6,3 (8,82)	8,0 (11,20)	6,2 (8,68)	6,8 (9,52)
landelijk	--	5,0	4,7	4,8								
Totaal: *	11,9	11,0	9,6	8,1	2,669 2,4	2,83 2,0	2,711 2,0	2,601 2,1	11,6 (16,24)	10,1 (14,14)	9,2 (12,88)	8,2 (11,48)
landelijk	7,7	7,8	7,7	7,8	1,7	1,7	1,7	1,8	-- (14,00)	10,0 (14,00)	10,6 (14,84)	8,9+ (12,46)
Chemie: landelijk	7,1*	7,0*	7,5*	7,1*	1,45*	1,47*	1,52*	1,60*				
Index 1967 = 100												
Handarbeiders: *	237,2	216,9	198,3	159,3								
landelijk	--	131,8	130,3	131,8								
Hoofdarbeiders: *	166,6	183,3	137,5	170,8								
landelijk	--	131,7	123,7	126,3								
Totaal: *	238,0	220,0	192,0	162,0								
landelijk	125,8	125,8	124,2	125,8								
Index 1968 = 100												
Handarbeiders: *	179,5	164,1	150,0	120,5								
landelijk	--	111,5	110,3	111,5								
Hoofdarbeiders: *	117,6	129,4	97,0	120,5								
landelijk	--	119,0	111,9	114,3								
Totaal: *	177,6	164,2	143,3	120,9								
landelijk	108,3	108,3	106,9	108,3								

* = landelijke chemie mannen = B'.

+ = cijfer heeft uitsluitend betrekking op mannen;
*.-cijfer is gemengd.

() = ziekte duur in roosterdagen omgerekend in kalenderdagen.

Toelichting op correcties in Tabel 1 (blz. B-3)

- 1) De door * berekende ziektefrekwenties (aantal malen ziek per werknemer) zijn berekend door de totale ziektefrekwentie van de kostenplaatsen per 31-12 van elk jaar te delen door het aantal medewerkers per 31-12.

Dit geeft een te gunstig beeld van de gemiddelde ziektefrekwentie omdat een bepaald deel van de werknemers, waarover de cijfers berekend zijn, niet een vol jaar in dienst waren.

Iemand die bijv. slechts enkele maanden in dienst is heeft minder kans op ziekte in die periode dan iemand die een vol jaar in dienst is.

Vooraf bij een groeiend personeelsbestand levert dit een positieve vertekening op (zie bijv. 1970) omdat relatief veel van de werknemers aan het eind van het jaar nog maar een gedeelte van het jaar in dienst is.

Het is echter mogelijk om op basis van de gegevens uit tabel 1 de juiste frekwentie te berekenen volgens de volgende twee formules.

$$I \quad \frac{C \times B}{2,60} = A' = \text{verzuimpercentage indien B juist zou zijn.}$$

$$II \quad \frac{A}{A'} \times B = B' = \text{gecorrigeerde ziektefrekwentie omdat A juist is.}$$

A = verzuimpercentage *

A' = verwacht verzuimpercentage indien B juist zou zijn

B = vertekende frekwentie (in tabel doorgestreept)

C = ziekteduur (gemiddeld aantal dagen per arbeidsongeschiktheid)

B' = gecorrigeerde ziektefrekwentie (in de tabel boven de doorgestrepte getallen)

2,60 = aantal werkdagen : 100

- 2) De ziekteduren zijn berekend op basis van werkdagen en niet op basis van kalenderdagen.

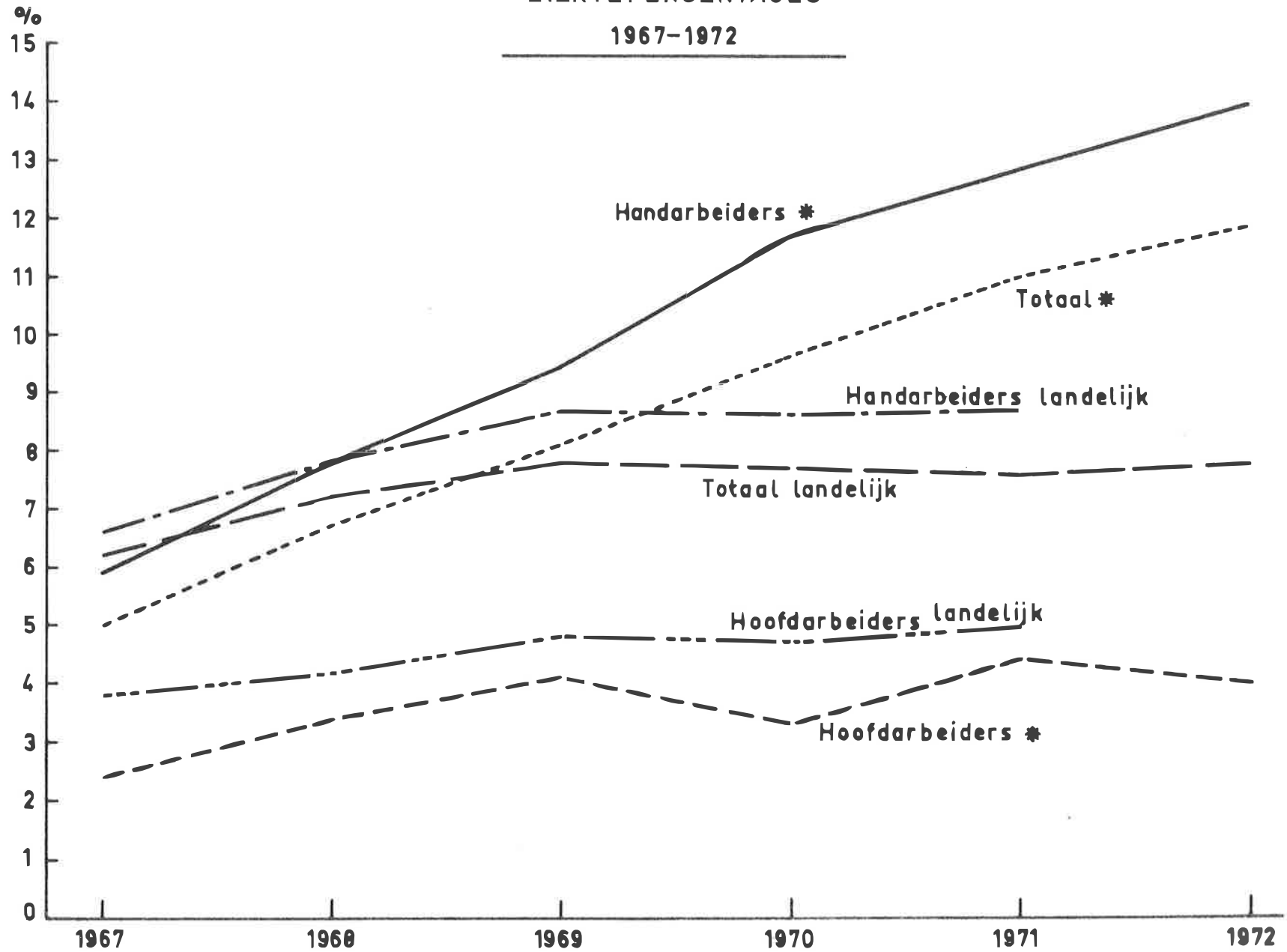
Indien men de berekende ziekteduren wil omrekenen naar de kalenderduur dient men ze met een faktor 1,4 te vermenigvuldigen (tussen haakjes geplaatste getallen).

Vergelijking met grafiek 2C wordt zodoende mogelijk.

- 3) Tenslotte zijn aan de gegevens de landelijke chemie-cijfers toegevoegd.

ZIEKTEPERCENTAGES

1967-1972



HANDARBEIDERS

KOSTENPLAATS		Percentage afwezigheid wegens arbeidsonge- schiktheid				Aantal malen ziek				Gemiddelde afwezigheids- duur per arbeidsonge- schiktheid in dagen			
Num- mer	Naam	1972	1971	1970	1969	1972	1971	1970	1969	1972	1971	1970	1969
5055	Interne Dienst	17,3	22,2	15,0	6,9					15,8	21,3	13,4	9,5
5060	Veiligheid & Bewaking	11,8	6,7	11,0	4,2					12,9	7,6	9,7	5,7
5200	Magazijn	4,6	5,5	4,5	7,9					10,5	8,7	10,2	5,0
5610	Onderhoudsdienst	11,2	9,5	9,3	7,4					10,8	8,0	8,0	7,3
5705	Terreindienst	12,9	10,2	9,3	7,0					14,8	11,2	9,1	8,9
5710	Haven	12,6	12,8	12,1	8,5					8,7	7,1	10,6	6,7
5850	Laboratorium & kwal.kontrolé	14,9	4,9	6,1	4,9					14,1	6,0	6,3	4,7
6000	Massafabriek	16,9	12,0	13,3	10,1)					13,1	10,0	11,4	6,6)
6100	vormerij	12,6	12,3	9,2	9,0)					13,8	9,7	6,8	9,4)
6200	Ovens	17,8	17,9	15,2	13,3					15,0	13,2	11,0	11,0
6900	Inpakloods	13,5	12,0	9,9	8,6					10,1	9,3	7,6	9,9
<u>Totaal handarbeiders in %</u>		14,0	12,8	11,7	9,4	2,7	2,3	2,2	2,4	12,4	10,4	9,6	8,4
Index 1967 = 100		237,2	216,9	198,3	159,3								
1968 = 100		179,5	164,1	150,0	120,5								
<u>Landelijk in %</u>			8,7	8,6	8,7								
Index 1967 = 100			131,8	130,3	131,8								
1968 = 100			111,5	110,3	111,5								
<u>Totaal hand+hoofdarbeiders in %</u>		11,9	11,0	9,6	8,1	2,4	1,7	1,7	1,8				
Index 1967 = 100		238,0	220,0	192,0	162,0								
1968 = 100		177,6	164,2	143,3	120,9								
<u>Landelijk in %</u>		7,8	7,8	7,7	7,8								
Index 1967 = 100		125,8	125,8	124,2	125,8								
1968 = 100		108,3	108,3	106,9	108,3								

HOOFDARBEIDERS

K O S T E N P L A A T S		Percentage afwezigheid wegens arbeidsongeschikt- heid				Aantal malen ziek				Gemiddelde afwezigheids- duur per arbeidsonge- schiktheid in dagen			
num- mer	n a a m	1972	1971	1970	1969	1972	1971	1970	1969	1972	1971	1970	1969
5050	Personeelszaken	4,9	2,2	1,4	2,4					2,8	3,4	2,9	3,0
5055	Interne Dienst	4,0	2,2	2,8	2,1					4,8	3,4	4,5	2,7
5056	Huisdrukkerij	-	1,2	-	-					-	13,5		
5060	Veiligheid & bewaking	-	-	0,8	-					-	-	2,0	
5200	Magazijn	0,8	0,6	2,1	1,6					3,0	5,0	5,3	4,5
5250	Inkoop	2,7	2,5	2,3	3,4					3,5	2,6	3,6	2,7
5500	Techn.Dienst	2,6	5,5	9,0	3,5					4,4	8,3	22,3	7,1
5510	Onderhoudsdienst	10,5	9,9	5,9	3,7					26,3	39,7	6,6	5,3
5710	Haven/Expeditie	0,9	3,5	0,5	-					5,0	6,9	1,2	-
5800	Bedrijfssecr.	2,6	11,3	3,2	1,5					3,2	18,5	5,0	2,9
5820	Prod.leiding	4,6	13,4	2,5	1,3					9,0	30,2	2,6	3,3
5850	Lab. & kwal.kontrole	2,9	1,6	4,6	11,9					4,3	3,9	6,6	35,6
5950	Administratie	2,6	3,6	2,3	3,2					3,9	6,1	3,2	3,3
5990	Projekten	7,7	2,7	1,7	8,6					22,9	7,2	4,9	14,2
6000	Massafabriek	4,5	2,0	3,2	1,1					6,7	3,3	7,2	2,1
6200	Ovens	2,7	4,0	1,5	0,9					3,3	4,7	4,0	4,0
Totaal hoofdarbeiders in %		4,0	4,4	3,3	4,1	1,4	1,1	1,1	1,3	6,3	8,0	6,2	6,8
Index 1967 = 100		166,6	183,3	137,5	170,8								
1968 = 100		117,6	129,4	97,4	120,5								
Landelijk in %			5,0	4,7	4,8								
Index 1967 = 100			131,7	123,7	126,3								
1968 = 100			119,0	111,9	114,3								

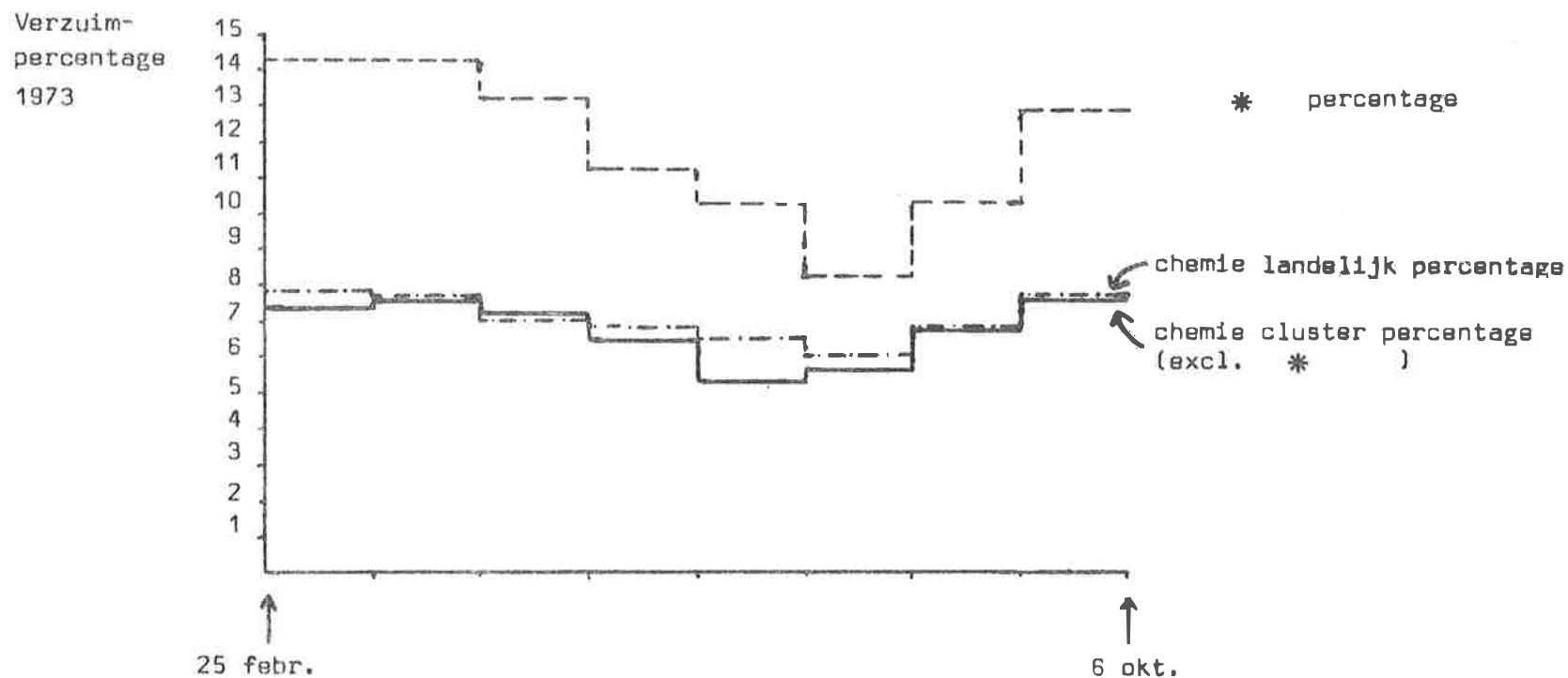
REKAPITULATIE : HANDARBEIDERS

Kpl. nr.	Kostenplaats naam	tot. bezet ting in 1972	hierv. ziek ge- weest	niet ziek ge- weest	aan- tal malen ziek	roos- ter dagen	dagen arbeids onge- schikt	% ar- beids onge- schikt	gemid- dagen	retour G.A.K.	niet retour	vrij/ zat/& zondag
5055	Interne Dienst	7	6	1	20	1.825	315,6	17,3	15,8	287,4	28,2	9
5060	Veiligheid & Bewaking	11	8	3	26	2.847	336,5	11,8	12,9	273,0	63,5	8
5200	Magazijn	8	4	4	9	2.050	94,4	4,6	10,5	78,0	16,4	-
5610	Onderhoudsdienst	120	100	20	300	28.928	3225,8	11,2	10,8	2745,8	480,0	48
5705	Intern Transport	20	15	5	41	4.690	606,5	12,9	14,8	546,0	60,5	7
5710	Haven/Expeditie	34	31	3	106	7.365	926,3	12,6	8,7	718,7	207,6	25
5850	Laboratorium & kwal.kontrole	10	9	1	28	2.664	395,7	14,9	14,1	345,6	50,1	7
6000	Massafabriek	46	43	3	150	11.574	1959,0	16,9	13,1	1658,8	300,2	53
6100	vormerij	35	28	7	77	8.402	1060,7	12,6	13,8	860,0	200,7	26
6200	Ovens	118	98	20	330	27.852	4951,1	17,8	15,0	4228,5	722,6	144
6900	Inpakloods	63	55	8	197	14.783	1988,6	13,5	10,1	1512,0	476,6	97
	Totaal 1972	472	397	75	1284	112.980	15860,2	14,0	12,4	13253,8	2606,4	424
	Totaal 1971	618	444	174	1410	114.598	14678,9	12,8	10,4	11789,0	2888,9	500
	Totaal 1970	526	382	144	1157	95.075,7	11112,8	11,7	9,6	8688,9	2423,9	411
	Totaal 1969	387	298	89	946	84.674,7	7958,3	9,4	8,4	6130,2	1828,1	328

REKAPITULATIE : HOOFDARBEIDERS

Kpl. nr.	Kostenplaats naam	tot. bezet ting in '72	hier- van ziek geweest	niet ziek ge- weest	aantal malen ziek	roos- ter dagen	dagen arbeids onge- schikt	% ar- beids- onge- schikt	gemid- deld dagen	retour G.A.K.	niet retour	vrij/ zat/& zon- dag
5050	Personeelszaken	6	5	1	21	1191	58,6	4,9	2,8	38	20,6	1
5055	Interne Dienst	7	5	2	15	1822	72,7	4,0	4,8	48	24,7	2
5056	Huisdrukkerij	1	0	1	-	260						
5060	Veiligheid & bewaking	1	0	1	-	260						
5200	Magazijn	3	1	2	2	780	6,0	0,8	3,0	2	4,0	
5250	Inkoop	6	4	2	12	1560	42,2	2,7	3,5	28	14,2	3
5600	Techn.Dienst	19	7	12	18	3064	78,6	2,6	4,4	49	29,6	1
5610	Onderhoudsdienst	11	5	6	9	2253	236,5	10,5	26,3	225	11,5	1
5710	Haven/Expeditie	5	2	3	2	1082	10,0	0,9	5,0	6	4,0	
5800	Bedrijfssecretariaat	7	5	2	14	1733	44,2	2,6	3,2	22	22,2	5
5820	Productieleiding	6	4	2	7	1384	63,0	4,6	9,0	54	9,0	2
5850	Laboratorium & kwaliteitskontrolle	9	8	1	16	2366	68,0	2,9	4,3	31	37,0	6
5950	Administratie	23	19	4	37	5451	143,3	2,6	3,9	90	53,3	3
5990	Projekten	16	8	8	11	3294	252,7	7,7	22,9	235	17,7	3
6000	Massafabriek	6	4	2	10	1486	67,0	4,5	6,7	44	23,0	2
6200	Ovens	6	6	0	13	1584	42,6	2,7	3,3	14	28,6	4
6900	Inpakloods	1	0	1	1	260						
	Totaal 1972	133	83	50	187	29830	1185,4	4,0	6,3	886	299,4	33
	Totaal 1971	158	96	62	175	31500	1397,7	4,4	8,0	1135,6	262,1	24
	Totaal 1970	151	88	63	167	31102	1028,7	3,3	6,2	789,9	238,8	28
	Totaal 1969	133	88	45	172	28666,5	1169,4	4,1	6,8	924,0	245,4	28

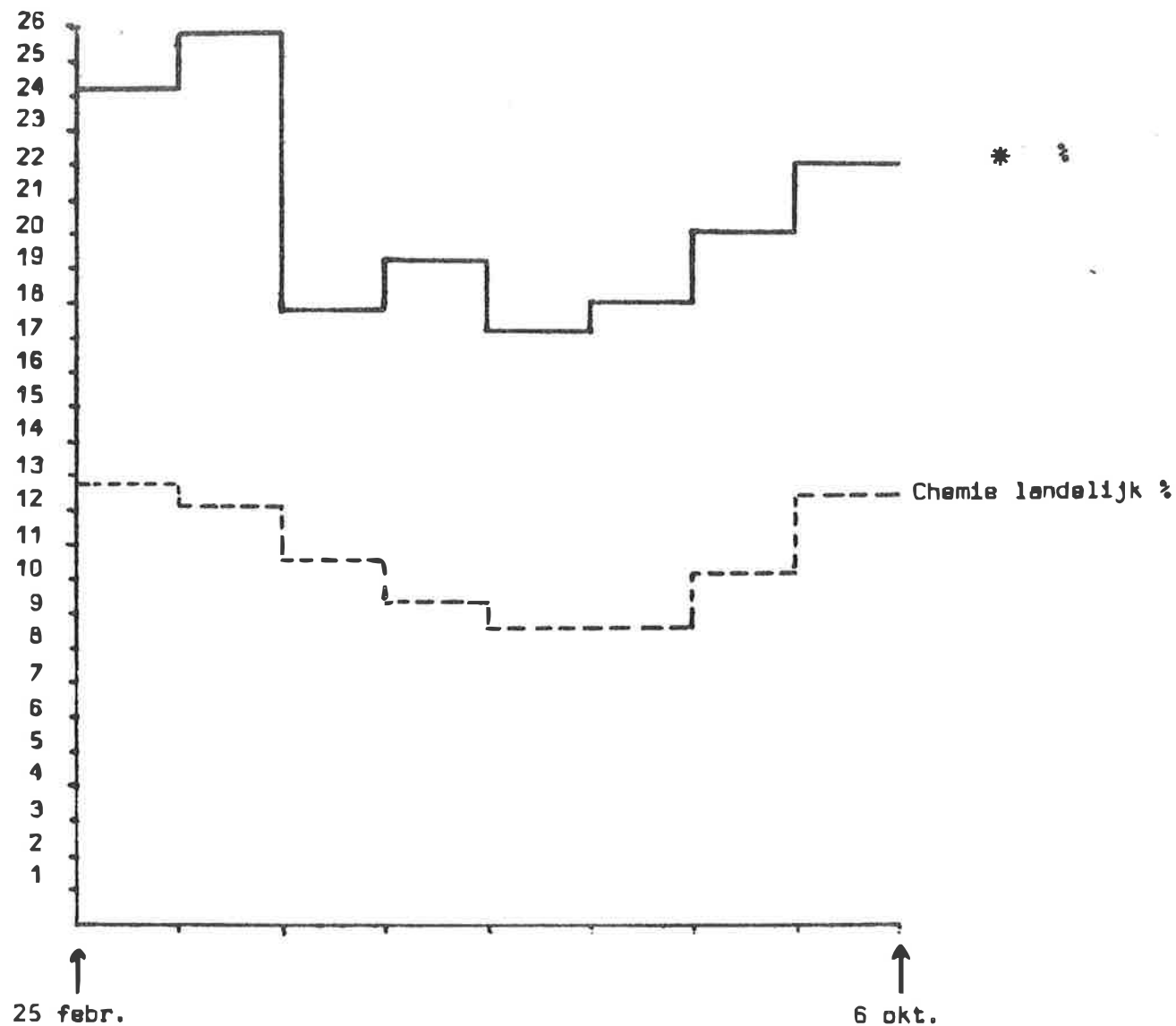
Grafiek II^A. Verzuimpercentage van 8 vier-wekelijkse perioden van * , landelijke chemie en cluster chemie.



Opvallend is het relatief kleine verschil tussen het * verzuimpercentage en landelijke resp. cluster percentage in juli/augustus.

Grafiek II^B. Meldingspercentage van 8 vier-wekelijkse perioden van * en landelijke chemie.

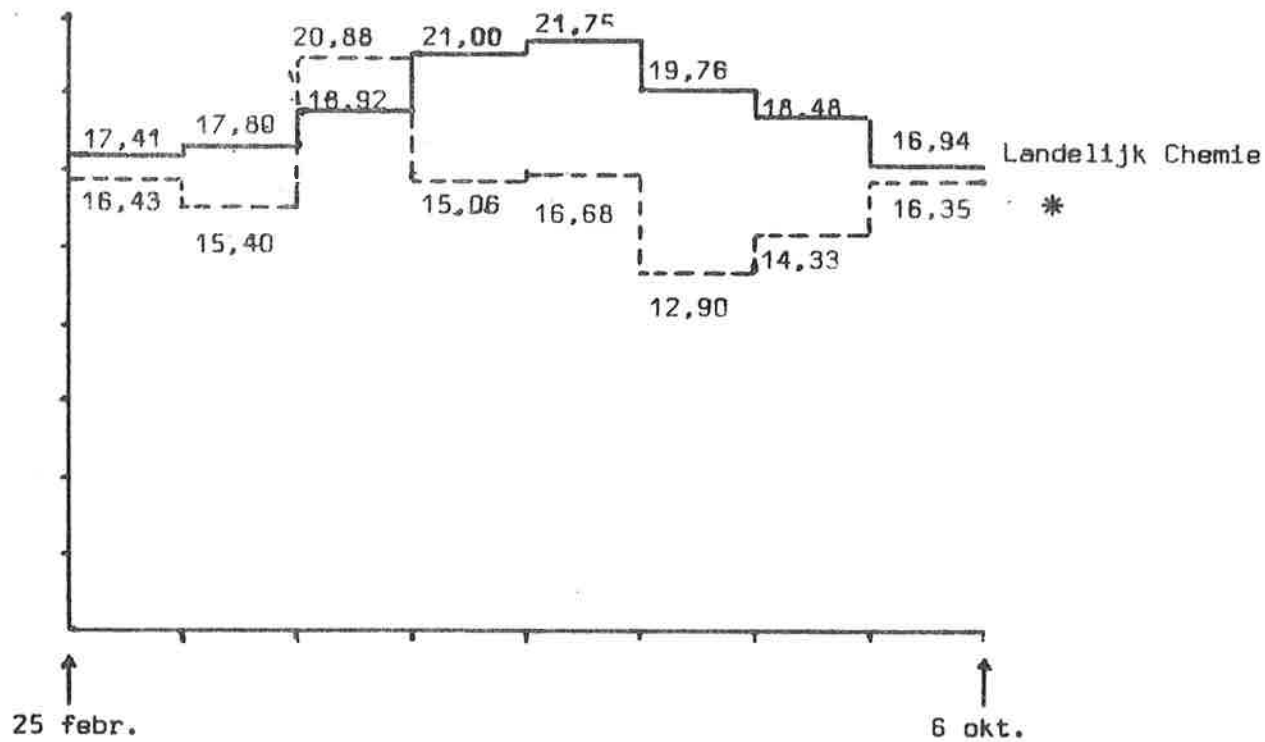
Meldings-
frekwentie
1873



Over alle vier-wekelijkse perioden heeft * een meldingsfrekwentie, die bijna het dubbele is van het landelijk gemiddelde.

Grafiek II^C. Gemiddelde duur van de verzuimgevallen over 8 vier-wekelijkse perioden van * en landelijke Chemie.

Indicatie
gemiddelde
duur
1973



Opmerking bij Grafiek 2C (blz. B-12)

Uit het feit dat de gemiddelde duur van * onder het landelijk gemiddelde ligt mag men niet de konklusie trekken dat er relatief minder lange ziekteduren voorkomen bij * dan landelijk het geval is. De gemiddelde duur bij * wordt gedrukt door het grote aandeel van frekwente korte ziektegevallen.

Voor een goed inzicht in een indeling van de verzuimgevallen in duur-klassen strikt noodzakelijk.

Gezien de omstandigheid dat het meldingspercentage $\pm 2x$ zo hoog ligt als bij de landelijke chemie, betekent het relatief kleine verschil in duur tussen * en landelijke chemie, dat in feite ook de lange ziekteduren bij * oververtegenwoordigd zijn.

TABEL VI

	Haven/ expeditie		Massa		Vormerij		Ovens		Inpakloods		Onderhoud	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Ploeg X	12	45	12	37	7	14	24	91	14	60	6	15
Ploeg Y	8	30	13	53	6	22	23	99	16	60	8	27
Ploeg Z	8	26	8	29	10	29	22	66	13	42	4	8
Ploeg U			9	28	5	12	23	74	12	35	6	18

A = Aantal mensen per ploeg, dat één of meer malen ziek is geweest in 1972.

B = Totaal aantal verzuimgevallen, dat in de ploeg heeft plaatsgevonden in 1972.

TABEL VII.

Tijdvak 1973	Landelijk grote N.I.P.G.-stat.		Landelijk aktie- programma		Landelijk Chemie grote N.I.P.G.-stat.		Chemie aktie- programma		*	
	Verzuim	Meldings	Verzuim	Meldings	Verzuim	Meldings	Verzuim	Meldings	Verzuim	Meldings
	%	%	%	%	%	%	% (%) [■]	%	%	%
25 febr./24 maart	8,8	14,5	9,8	16,4	7,9	12,7	9,1 (7,4)	16,8	14,2	24,2
25 maart/21 april	8,7	13,4	10,3	14,3	7,7	12,1	8,4 (7,5)	14,5	14,2	25,8
22 april/19 mei	8,0	11,6	10,0	12,8	7,1	10,5	8,0 (7,2)	11,4	13,2	17,7
20 mei /16 juni	7,7	10,5	9,4	11,4	6,9	9,2	6,9 (6,6)	10,0	11,2	19,2
17 juni /14 juli	7,3	10,2	9,2	10,5	6,5	8,5	5,8 (5,4)	8,0	10,2	17,1
15 juli /11 aug.	6,8	9,9	8,5	10,3	6,0	8,5	5,7 (5,5)	9,0	8,3	18,0
12 aug. / 8 sept.	7,7	11,8	9,3	12,4	6,8	10,3	7,1 (6,8)	12,1	10,3	20,1
9 sept./ 6 okt.	8,4	14,4	10,0	14,4	7,5	12,4	7,8 (7,4)	13,4	12,8	22,0

■ De percentages tussen haakjes zijn exclusief * berekend.
 Vooral de eerste maanden is het aantal deelnemers in de chemie-
 cluster nog beperkt, waardoor de invloed van * relatief
 zwaar drukt op het gemiddelde cijfer (dit geldt ook voor het
 meldingspercentage, dit cijfer hebben we echter niet gecorri-
 geerd).

GRAFIEK III.

