

FORUMREEKS



44-287

WORDT NIET UITGELEEND

EEN

VERANTWOORD

VERZUIMBELEID

Integraal verzuimbeleid:
goed voor werkgevers
en goed voor werknemers
Derde, gewijzigde druk

H. Steensma
R. van der Vlist
V.Chr.Vrooland

NIA

EEN VERANTWOORD VERZUIMBELEID

Integraal verzuimbeleid:
goed voor werkgevers en goed voor werknemers

H. Steensma
R. van der Vlist
V.Chr. Vrooland

3^e, gewijzigde druk

Amsterdam, juli 1991

NEDERLANDS INSTITUUT VOOR ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN NIA

Uitgave van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Steensma, H.

Een verantwoord verzuimbeleid : integraal verzuimbeleid: goed voor werkgevers en goed voor werknemers / H. Steensma, R. van der Vlist, V.Chr. Vrooland. - Amsterdam : Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA. - Fig., tab.

Oorspr. titel: Een verantwoord ziekteverzuimbeleid : integraal verzuimbeleid: goed voor werkgevers en goed voor werknemers. - Amsterdam : Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1989. - Met lit. opg.

ISBN 90-6365-050-7 geb.

Trefw.: ziekteverzuim ; beleid

Te bestellen bij:

NIA, afdeling Verkoop

Postbus 75665

1070 AR Amsterdam

Tel. (020) 54 98 404/465

Copyright © 1991 NIA

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA.

INHOUD

Voorwoord	7
DEEL I: DRIE MODELLEN VOOR ZIEKTEVERZUIMBELEID	9
<i>Inleiding</i>	11
HOOFDSTUK 1: Ziekteverzuimbeleid: de afwezige werknemer als beslisser	13
HOOFDSTUK 2: Ziekteverzuimbeleid: arbeidsomstandigheden, belasting en belastbaarheid	27
HOOFDSTUK 3: Ziekteverzuimbeleid: het organisatie-model	47
HOOFDSTUK 4: Een theoretische verantwoording	67
DEEL II: BIJZONDERE AANDACHTSPUNTEN	95
<i>Inleiding</i>	97
HOOFDSTUK 5: Medezeggenschap en werkoverleg: voordelen, voetangels en klemmen	99
HOOFDSTUK 6: De Arbowet	107
HOOFDSTUK 7: Het gedrag van leidinggevend: een belangrijke factor in het ontstaan van ziekteverzuim	115
HOOFDSTUK 8: Weerstand bij leidinggevend	119
HOOFDSTUK 9: De ziekmelding, de bedrijfsgezondheidszorg, het sociaal medisch team en het bedrijf	127
HOOFDSTUK 10: Inleiding in de registratie van het verzuim	135
HOOFDSTUK 11: Probleeminventarisatie	141
HOOFDSTUK 12: Kosten en baten	147
Literatuuroverzicht	153

VOORWOORD

Afwezigheid wegens ziekte is een veel bestudeerd onderwerp. Deze ruime aandacht is gerechtvaardigd gezien het belang van het verschijnsel voor de maatschappij, organisaties en bedrijven en, last but not least, de werknemers. Het ziekteverzuim in Nederland ligt niet van jaar tot jaar op hetzelfde niveau. Volgens de CBS-NIPG-statistiek steeg het percentage ziekteverzuim in Nederland van zo'n 4,5% in 1955 tot 9,7% in 1979. Vervolgens trad weer een daling in.

Ziekteverzuim kan een indicatie zijn voor een verstoring in de relatie werk-gezondheid. In bedrijven en bedrijfstakken die worden gekenmerkt door een hoog percentage ziekteverzuim is vaak eveneens sprake van relatief veel werknemers die uiteindelijk een beroep moeten doen op de WAO. Er gaat veel geld om in de Ziektewet (ZW) en de WAO. De uitkeringen in het kader van de ZW belopen op dit moment jaarlijks zo'n 7 miljard gulden, terwijl het totaal aan uitkeringen in het kader van de Wet op de Arbeidsongeschiktheid zelfs ongeveer 17 miljard gulden bedraagt (CBS-1987). Dit impliceert dat zelfs een relatief geringe daling van het verzuimpercentage uiteindelijk forse besparingen op kan leveren. Het realiseren van bezuinigingen is niet het enige pluspunt van terugdringen van het ziekteverzuim. Elk verzuimgeval betekent een zekere verstoring van de dagelijkse routine in een organisatie. Wanneer het verzuim laag is zal een organisatie daarom soepeler en efficiënter draaien dan wanneer sprake is van een hoog verzuim.

In een goed en verantwoord verzuimbeleid dient in ruime mate aandacht te worden geschonken aan factoren in het werk en de werksituatie die invloed uitoefenen op het ziekteverzuim. Dankzij deze aandacht kunnen positieve effecten ontstaan voor de lichamelijke en geestelijke gezondheid van werknemers. Alles bij elkaar beschouwd zijn er redenen te over het ziekteverzuim in organisaties aan te pakken. Op het eerste gezicht lijkt dit een gemakkelijke zaak. We hebben immers al geconstateerd dat er veel onderzoek verricht is naar ziekteverzuim. Dat onderzoek heeft veel kennis over oorzaken en effecten van verzuim opgeleverd. Het komt er nu 'slechts' op aan deze kennis toe te passen.

Daar ligt nu echter juist de moeilijkheid. Er is weliswaar veel kennis over het verschijnsel ziekteverzuim verzameld, maar er bestaat *relatief* weinig materiaal over de beste manieren om zulke wetenschap te vertalen in goed uitvoerbaar beleid. Hoe moet een organisatie nu precies te werk gaan wanneer besloten is het verzuim aan te pakken? Publicaties daarover zijn schaars. Dit boek wil voorzien in deze leemte. Het boek bestaat uit twee delen. In het eerste deel wordt aandacht geschonken aan drie beleidsmodellen, die elk op een andere visie op de oorzaken van ziekteverzuim zijn gebaseerd. Ook wordt aangetoond dat een integratie van de drie aanpakken niet slechts mogelijk, maar ook wenselijk is.

In het tweede deel van het boek worden diverse thema's die in deel I beknopt aan bod zijn gekomen nog eens uitvoeriger en vooral zeer concreet belicht. De nadruk in het hele boek ligt op het presenteren van materiaal op een zodanige wijze dat er in organisaties gemakkelijk gebruik van kan worden gemaakt zonder dat zich 'vertaalproblemen' voordoen. We hebben bij het schrijven van dit boek terdege rekening gehouden, niet slechts met de theoretische literatuur, maar ook met onze praktijkervaringen die we hebben opgedaan in een reeks van bedrijven en organisaties, zowel in de profit- als in de non-profitsector.

Leiden, Amsterdam 1989

Herman Steensma

René van der Vlist

Vincent Vrooland

DEEL I

DRIE MODELLEN VOOR ZIEKTEVERZUIMBELEID

INLEIDING

In dit deel worden drie beleidsmodellen behandeld die door organisaties kunnen worden gehanteerd om het ziekteverzuim te verlagen: het beslissingsmodel, het belasting-belastbaarheidsmodel en het organisatiemodel.

Uitgangspunt van het *beslissingsmodel* is dat het begin, de duur en het einde van een geval van ziekteverzuim, gepaard gaan met een zekere mate van beslissingsvrijheid van de individuele werknemer. In beleid dat is gebaseerd op dit model wordt gepoogd op zodanige wijze de beslissingen te beïnvloeden dat ziekmeldingen worden bemoeilijkt en herstelmeldingen worden bespoedigd. De beïnvloeding geschiedt m.b.v. methoden als snel uitgevoerde controles, en het manipuleren van financiële en sociale consequenties van verzuim.

Uitgangspunt van het *belasting-belastbaarheidsmodel* is dat het werk en de werkomstandigheden diverse vormen van belasting met zich meebrengen voor de werknemers. Er kunnen energetische, mentale, fysische, chemische en psychische vormen van arbeidsbelasting worden onderscheiden. Werknemers verschillen in 'belastbaarheid', dat is het vermogen de arbeidsbelasting het hoofd te bieden. Vooral de combinatie van een hoge belasting en een lage belastbaarheid zal aanleiding geven tot ziekteverzuim.

In beleid dat op dit model is gebaseerd wordt vooral veel aandacht geschonken aan de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden, en aan de verhouding tussen werk- en rusttijden.

Uitgangspunt van het *organisatiemodel* is dat de kwaliteit van inhoud en organisatie van het werk invloed kunnen uitoefenen op het ziekteverzuim. Door deze inhoud en organisatie af te stemmen op de wensen, behoeften en verlangens van werknemers - d.w.z. door humanisering van de arbeid - kunnen welzijn en gezondheid worden verbeterd, waardoor het ziekteverzuim zal dalen.

Aan elk van deze modellen is een hoofdstuk gewijd.

Dit deel van het boek eindigt met een hoofdstuk waarin een theoretische verantwoording wordt gegeven van de drie aanpakken. Daarin wordt bovendien verduidelijkt dat het aanbeveling verdient de drie modellen met elkaar te integreren.

1. ZIEKTEVERZUIMBELEID: DE AFWEZIGE WERKNEMER ALS BESLISSER

Inleiding

Over de oorzaken van het verzuim in organisaties zijn bibliotheken vol geschreven. Men kan die oorzaken zoeken in de structuur van de arbeidsorganisatie zelf, in belastende omstandigheden waaraan werknemers bloot staan, in de structuur en werkwijze van de gezondheidszorg, etc. Men kan echter eveneens stellen dat wat ook de achtergronden mogen zijn, in laatste instantie zijn het de werknemers zelf die verzuimen. Met als conclusie: als het mogelijk is het gedrag van werknemers te beïnvloeden, dan is dat in principe een zeer directe en effectieve mogelijkheid om het ziekteverzuim te beïnvloeden. Verzuimbeleid dat zich daarop richt, staat in de in dit hoofdstuk beschreven aanpak centraal.

Ziekteverzuim: afwezigheid als beslissing

De hier beschreven aanpak is niet nieuw. Al in 1958 verscheen van de hand van De Groot de publikatie "Veranderingen in verzuimfrequenties in het algemeen en door neuroses in het bijzonder". Hij hanteerde daarin de begrippen 'verzuimbehoefte', 'verzuimnoodzaak', 'verzuimgelegenheid' en 'verzuimmogelijkheid'. Deze vier begrippen werden door Philipsen enigszins bijgesteld en in 1966 door hem als volgt omschreven (zie ook Smulders 1984b, p.28):

1. *Verzuimbehoefte*. Daaronder wordt verstaan: het complex van gevoelens van lichamelijke en geestelijke aard van de werknemer (onwelbevinden), resulterend in het gevoel niet in staat te zijn te werken en veroorzaakt door de situatie waarin de werknemer zich bevindt.
2. *De Verzuimnoodzaak*. Deze wordt bepaald door vigerende medische en maatschappelijke opvattingen met betrekking tot het feit of iemand bij een bepaalde aandoening al dan niet ziek en/of arbeidsongeschikt beschouwd moet worden.
3. *De Verzuimgelegenheid*. Deze wordt bepaald door het complex van maatregelen en usance, die de beslissing van de werknemer om te verzuimen bij twijfelgevallen in remmende dan wel bevorderende zin kunnen beïnvloeden. Hieronder vallen ziektecontrole en de vereiste wijze van ziekmelding, maar ook de binding aan collega's en de preventieve activiteiten van een medische en/of personeelsdienst.
4. *De Verzuimmogelijkheid*. Deze wordt bepaald door de financiële en sociale consequenties van het ziek-zijn van de werknemer. Financiële consequenties hangen samen met wachtdagen, ziekengelduitkeringen en mogelijk ontslag. Sociale consequenties kunnen ruzie met of sancties door de baas of de collega's zijn.

De kern van dit geheel aan begrippen is de vooronderstelling dat verzuim kan

worden beschouwd als het resultaat van een individuele beslissing: de werknemer besluit, alles in ogenschouw nemend, zich ziek te melden. De hier bedoelde gedachtengang is met name door Philipsen uitgewerkt (Philipsen 1969) en als "*beslissingsmodel*" gepresenteerd.

Het verloop van het gebruikelijke verzuimgeval kan dan als volgt omschreven worden:

1. De normale toestand van welbevinden slaat, om welke reden dan ook, om in een toestand van onwelbevinden (dat kan een verkoudheid zijn, een licht ongeval, maar ook een psychisch geval van onwelbevinden als gevolg van een teleurstelling, tegenslag of overbelasting etc.).
2. De toestand van onwelbevinden wordt door de werknemer gedefinieerd als een gezondheidsprobleem.
3. Dit probleem kan van dien aard zijn dat het leidt tot de bereidheid hulp en/of genezing te zoeken.
4. Daartoe kan betrokkene de rol van een patiënt aanvaarden of op zich nemen en zich ziek (laten) melden.
5. De betrokkene zal in dat geval enige tijd dit rolgedrag bestendigen, daartoe al of niet aangespoord door zijn omgeving (huisgenoten, huisarts, anderen).
6. Na verloop van tijd kan een zodanige toestand van welbevinden zijn teruggekeerd dat betrokkene besluit zijn afwezigheid te beëindigen.

Smulders (1984b) stelt terecht:

"Belangrijk is, dat in dit model het begin, de duur en het einde van het verzuimgeval opgenomen zijn, waarbij geaccentueerd wordt dat deze momenten gepaard gaan met een bepaalde mate van beslissingsvrijheid" (p. 29).

Die beslissingsvrijheid is waar het de ziekmelding aangaat, uiteraard niet in alle gevallen even groot. Wie een hartinfarct krijgt heeft minder beslissingsvrijheid waar het ziekmelding betreft, dan diegene die een lichte verkoudheid heeft opgelopen.

Philipsen (1969) schatte dat waar het de mannelijke werknemers in de industrie betreft in 75% van de ziekmeldingsgevallen een aanzienlijke vrijheid bestond hier wel of niet toe over te gaan. In de overige gevallen was die vrijheid er bij de ziekmelding niet of nauwelijks. In alle gevallen, maar zeker in die gevallen waarin bij het begin niet of nauwelijks sprake was van vrijwilligheid, zou er een zekere vrijheid bestaan ten aanzien van de hersteldatum c.q. herstelmelding.

Nu gaat het ons niet om de exacte cijfers, hoofdzaak is dat er sprake is van een zekere beslissingsvrijheid, ofwel ten aanzien van de ziekmelding zelf, ofwel voor wat betreft de herstelmelding (dat wil dus zeggen ten aanzien van de duur van het ziektegeval). In het schema op de volgende pagina wordt dit duidelijk gemaakt.

Met name bij kortdurend verzuim (enkele dagen tot enkele weken) blijkt de beslissingsvrijheid vooral betrekking te hebben op de ziekmelding zelf en in iets mindere mate op de herstelmelding. Bij langdurig verzuim blijkt de beslissingsvrijheid veeleer betrekking te hebben op de herstelmelding.

Bedrijven en organisaties verschillen nogal in de mate waarin ze met ziekteverzuim te kampen hebben. Soms is dat verzuim laag, ja zelfs uitgesproken gering. Sommige organisaties kennen verzuimpercentages van minder dan 4% (dat is beneden het landelijk gemiddelde). Andere bedrijven en organisaties kennen verzuimcijfers die aanzienlijk uitstijgen boven het landelijk gemiddelde. Daarbij kunnen zich percentages van 20% of meer voordoen. Hoe zijn dergelijke verschillen te verklaren wanneer een individueel beslissingsmodel als uitgangspunt wordt gekozen?

Het verloop van een ziektegeval en enkele beslissingsmomenten

een toestand van welbevinden



het optreden van onwelbevinden



betrokkene besluit hulp c.q. genezing te zoeken.
Ziekmelding; aanvaarding van de rol van patiënt



rolgedrag als patiënt



toestand van welbevinden



herstelmelding

Philipsen heeft dit probleem in ogenschouw genomen. Volgens hem bestaan verschillen in verzuimpercentages tussen bedrijven vooral uit verschillen in aantallen verzuimmeldingen (waarbij de beslissingsvrijheid al dan niet te verzuimen groot zou zijn). Naar zijn mening kan dat verschil tussen bedrijven verklaard worden aan de hand van de begrippen verzuimbehoefte, verzuimnoodzaak en verzuimgelegenheid. Met andere woorden: de *verzuimbehoefte* kan per organisatie verschillen. Dat wil zeggen in sommige organisaties treden vaker gevoelens van onwelbevinden op dan in andere organisaties. Oorzaken kunnen in die gevallen gelegen zijn in verschillen in belastende omstandigheden (bijv. ergonomische factoren) of in arbeidsverhoudingen (bijv. de relaties tussen leidinggevers en onderschikten), of in demografische factoren (veel ouderen).

Naast de leeftijdsopbouw van het personeel waarin bedrijven en organisaties kunnen verschillen en waarbij men moet bedenken dat ouderen "kwetsbaarder" zijn dan jongeren, kunnen zich verschillen voordoen in de verhouding mannen/vrouwen (vrouwen verzuimen als regel vaker) en in de verhouding tussen Nederlanders en buitenlandse werknemers (ook deze laatstgenoemde groep vertoont als regel een iets hoger verzuim).

Daarnaast kunnen organisaties verschillen in die zin dat de ene bedrijfspopulatie beter of hoger gemotiveerd kan zijn dan de andere bedrijfspopulatie. Tenslotte, maar wellicht het meest belangrijk: de aard van de produktie c.q. het werkproces van organisaties verschilt. Waar in het ene bedrijf een groot deel

van het personeel zware lichamelijke arbeid verricht, wellicht onder relatief slechte arbeidsomstandigheden en -verhoudingen zal in een andere organisatie daarvan geen sprake zijn. Zo zal het verzuimpercentage in de bouw als regel hoger zijn dan het verzuimpercentage in een administratieve organisatie.

Ook de *verzuimnoodzaak* kan per organisatie verschillen. Zo zouden maatschappelijke opvattingen over de noodzaak tot verzuim bij lichte klachten in stedelijke gebieden anders kunnen zijn dan in niet-stedelijke gebieden. Een belangrijke factor tenslotte zou kunnen zijn dat de *verzuimgelegenheid* per organisatie kan verschillen. Dat wil zeggen: verschillen kunnen worden veroorzaakt door verschillen in de wijze van ziekmelding, verschillen in de wijze van controle, verschillen in preventieve activiteiten van de medische dienst, maar ook verschillen in de binding aan collega's. Overigens spelen dezelfde factoren een rol waar het de verzuimduur betreft.

Voor- en nadelen van een individu-gerichte benadering gebaseerd op het beslissingsmodel.

Hoewel de voor- en nadelen van een individu-gerichte benadering zeker afhankelijk zullen zijn van de concrete uitwerking van het te voeren beleid zijn enkele algemene punten hier al wel te noemen:

1. Een individu-gerichte benadering appelleert aan een zekere rationaliteit. Dat er in zeer veel gevallen beslissingsvrijheid bestaat, zowel waar het de ziekmelding betreft als waar het gaat om de herstelmelding, zal door niemand ontkend worden. In die redenering is het dan ook in laatste instantie de persoon zelf die zich ziek meldt en aldus van zijn vrijheid gebruik maakt. Een zekere belemmering van die vrijheid kan dan ook grote effecten hebben.
2. Een individu-gerichte benadering appelleert bovendien aan gevoelens van rechtvaardigheid. Gevoelens van rechtvaardigheid van werknemers zelf als ook van leidinggevend. Juist het feit dat ziekteverzuimgedrag door een zekere vrijwilligheid wordt gekenmerkt zal bij degenen die daarvan weinig of geen gebruik maken (waaronder als regel leidinggevend) negatieve gevoelens oproepen met betrekking tot degenen die dit vermoedelijk wel doen. Zeker wanneer het "steeds dezelfde" zijn zal een dergelijk gevoel optreden. Voordeel is ook dat de bestaande structuur en werkwijze van de organisatie uitgangspunt, gegeven zijn en dat het te voeren beleid de organisatie aldus niet op zijn kop zet.

De nadelen van een dergelijke aanpak zijn overigens ook opvallend, met name wanneer de aanpak wordt toegepast in bepaalde situaties.

Zo bleek reeds dat een hoge verzuimbehoefte een gevolg kan zijn van bepaalde belastende arbeidsomstandigheden. In een dergelijk geval zal een op het individu-gerichte aanpak tot gevolg kunnen hebben dat die omstandigheden niet onder de aandacht komen. Meer in het algemeen mag gesteld worden dat de aanpak, juist omdat die terugredeneert van de ziekmelding (resp. herstelmelding) naar beslissingsvrijheid, relatief blind is voor verder weggelegde oorzakelijke factoren. Hieruit kan als voorlopige conclusie getrokken worden dat een uitgewerkte individu-gerichte aanpak veiligheids-halve eerst dan kan worden overwogen als er geen twijfel bestaat aan de

kwaliteit van de arbeid zelf, met name waar het de arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen betreft.

De aanpak van een ziekteverzuimbeleid gericht op individuele werknemers en met als uitgangspunt ziekteverzuimgedrag als beslissingsgedrag.

Voorwaarde

Het zij hier nogmaals herhaald: een individu-gerichte aanpak van het ziekteverzuim vooronderstelt dat met zekerheid kan worden uitgegaan van redelijke tot goede arbeidsomstandigheden en relatief gunstige arbeidsverhoudingen.

Mocht aan deze voorwaarde niet met zekerheid voldaan zijn dan is vooronderzoek gericht op deze factoren absoluut geboden. Eventueel zal op het gebied van arbeidsomstandigheden en/of het gebied der arbeidsverhoudingen (met name leiderschapsgedrag en inspraak in de operationele besluitvorming) correctief moeten worden opgetreden alvorens tot een op het individu gericht beleid kan worden besloten.

Mocht aan deze voorwaarden wel voldaan zijn, dan kan op het individu-gericht beleid als volgt uitgewerkt worden.

Overleg directie (en PZ) met OR

"Het ziekteverzuim zit in de kostprijs van het produkt. Een relatief hoog ziekteverzuim tast dus de concurrentiepositie aan en vormt daarmee een bedreiging voor het voortbestaan van de onderneming", aldus Verbaan tijdens een lezing op het Arbo-congres in april 1986 in Amsterdam gehouden.

Verbaan brengt het wat eenzijdig. Men kan immers eveneens stellen dat een hoog verzuim op *humanitaire* gronden de aandacht van de bedrijfsgezondheidszorg of de OR vraagt, maar er zit een kern van waarheid in zijn redenering.

Als we als uitgangspunt hanteren dat zowel de arbeidsomstandigheden als de arbeidsverhoudingen in een concrete organisatie van relatief hoog peil zijn, is er geen bezwaar tegen de argumentatie van Verbaan. Dan ook geldt zonder meer zijn volgende stelling: "Beheersing van ziekteverzuim is een integraal onderdeel van het ondernemersbeleid en daarmee in eerste instantie de verantwoordelijkheid van het management. Elke actie zal dan ook door hen gedragen dienen te worden in afstemming met de betrokkenen of hun vertegenwoordigers" (Verbaan 1986, p 17).

Het management c.q. de afdeling Personeelszaken van een organisatie die een individu-gerichte aanpak van het ziekteverzuim overweegt en daartoe geen belemmeringen ervaart waar het de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen betreft, moet zich realiseren dat, alvorens een dergelijk beleid te formuleren en alvorens een dergelijke aanpak in uitvoering te nemen, overleg met de OR als wettelijke vertegenwoordiger van het personeel zeer aanbevelenswaardig, zo niet noodzakelijk is.

De directie zal daartoe de OR moeten uitnodigen voor een afzonderlijke overlegvergadering, althans op een der overlegvergaderingen een afzonderlijk agendapunt moeten claimen. Uiteraard behoorlijk beargumenteerd. Vooroverleg met

de voorzitter van de OR lijkt daartoe raadzaam. Conditie hiertoe is een redelijke tot goede verstandhouding met de OR. Is die er niet dan zal het overleg niet gemakkelijk succesvol kunnen worden afgesloten en dient de aandacht en energie allereerst gericht te worden op een normalisering van de verhoudingen met de OR.

De inhoud van de betreffende overlegvergadering dient zorgvuldig gepland te worden. Vooroverleg met de voorzitter van de OR kan hier gunstig werken. Wat die inhoud zelf betreft: het volgende dient aan bod te komen:

- tenminste enige globale cijfers met betrekking tot het ziekteverzuim, zowel het verzuimpercentage, de gemiddelde frequentie als de gemiddelde duur;
- de vermeende gevolgen van het verzuim waar het betreft;
 - de verstoring van werkprocessen
 - effecten op de kwaliteit van het product of de dienstverlening
 - een schatting van de vermoedelijke kosten van het verzuim;
- een uiteenzetting met betrekking tot mogelijke oorzaken van het verzuim en met name de overtuiging dat oorzaken geen betrekking hebben op arbeidsomstandigheden c.q. arbeidsverhoudingen;
- tenslotte zal het management het voorstel moeten doen een werkgroep in te stellen waarin de OR, zo hij dat wenst, kan participeren;
- als voorlopige en globale opdracht zou de werkgroep kunnen krijgen: een nadere precisering en analyse van beschikbare verzuimcijfers waaronder eventueel aanbevelingen met betrekking tot de registratie van het verzuim; een voorstel voor een plan van aanpak, eventueel te baseren op streefcijfers die daartoe beargumenteerd moeten worden opgesteld;
- de in te stellen werkgroep zou periodiek, bijvoorbeeld eens per twee maanden, aan de overlegvergadering kunnen rapporteren. Een plan van aanpak zou binnen een bepaalde periode aan directie en OR kunnen worden voorgelegd ($\pm$ zes maanden);
- ten aanzien van de samenstelling van de werkgroep kan de directie een voorstel doen. Daarbij zou aan de volgende punten aandacht moeten worden geschonken:
 - de werkgroep dient voldoende gewicht in de organisatie te hebben;
 - de bedrijfsarts zal ofwel deel moeten uitmaken van de werkgroep ofwel periodiek met de groep moeten kunnen overleggen.
 - zo mogelijk zullen ook andere deskundigen in de werkgroep moeten worden opgenomen (PZ; bedrijfsmaatschappelijk werk, eventueel een OR-lid);
 - tenslotte, een kleine groep (5-7 personen) werkt beter en sneller dan een grote groep.

Deelnemen aan de werkgroep verzuimbeleid wordt aldus een keuze die aan de OR wordt overgelaten. Deelname betekent: betrokken raken en mede verantwoordelijk worden voor het uiteindelijk te voeren beleid, waaronder de concrete uitvoering. Daar de uitvoering van de Arbo-wet uitdrukkelijk ook een taak is van de OR lijkt deelname aan de werkgroep zinvol.

Bij niet-deelname kan de OR zich beperken tot de hoofdlijnen van het project en zo nodig randvoorwaarden opstellen waaraan het toekomstig beleid zal moeten voldoen. Daar de werkgroep periodiek aan de overlegvergadering zal rapporteren raakt de OR niet op een zijspoor. Pragmatisch geredeneerd kan ge-

steld worden dat deelname of niet-deelname in sterke mate afhankelijk is van de werkbelasting van de OR en prioriteiten die daarin worden aangebracht.

De voorbereiding van de werkgroep

Ter voorbereiding van een individu-gericht beleid dient de ingestelde werkgroep een gemeenschappelijke visie met betrekking tot ziekteverzuim te ontwikkelen. Zonder gemeenschappelijke visie zal het moeilijk, zo niet onhaalbaar zijn een concreet, samenhangend en consistent beleid uit te voeren. Leden van de werkgroep zullen eventueel in de gelegenheid moeten worden gesteld als-nog van het lidmaatschap van de werkgroep af te zien. Het lijkt raadzaam een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen onder begeleiding van een ervaren groepsdynamisch geschoold adviseur. Hiermee kunnen verscheidene dagen gemoeid zijn.

De voornaamste taken van de werkgroep

- a. Het zo nodig opzetten van een goede verzuimregistratie, per afdeling en per afdeling per individu.
- b. De opstelling van streefcijfers voor het bedrijf als totaal, eventueel per afdeling.
- c. De concretisering van een op het individu gericht beleid. Meer in het bijzonder:
 - de ontwikkeling van procedures m.b.t. ziekmelding en herstelmelding en daaraan gekoppeld de registratie van het verzuim (bij voorkeur met behulp van computerfaciliteiten).
 - de wijze van inschakeling van de rapporteur in het kader van de ziektewet (lekencontrole).
 - de werkwijze van de verzekeringsgeneeskundige (overleg met de bedrijfs-geneeskundige dienst; oproepen verzekerde).
 - bij langdurende ziekte: ondersteunende aandacht van het bedrijf, de organisatie, met name waar het PZ (bedrijfsmaatschappelijk werk) c.q. de afdeling(leiding) betreft.

De werkgroep kan daarbij wijzen op het belang het betrokken personeel op een of andere wijze in te schakelen, bijv. door tijdens het reguliere werkoverleg regelmatig aandacht te schenken aan het verzuim op afdelingsniveau. Dit kan leiden tot de concretisering van het laatst genoemde punt.

De punten a, b en c.1 t/m c.4 dienen tijdens een of meer werkvergaderingen aan de orde te komen.

Nadere uitwerking

A. De opzet van een verzuimregistratie

Hierbij kan men gebruik maken van een eigen systeem (al of niet geautomatiseerd), dan wel van een bestaand systeem (GAK, NIPG, CCOZ/NIA). Het nadeel van bestaande externe systemen is dat deze systemen geen informatie doorgeven op individueel niveau. Voor een goed beleid, berustend op een op het beslissingsmodel gebaseerde individuele aanpak, is een tot op individueel niveau herleidbaar systeem wenselijk.

Een dergelijk systeem registreert op naam en afdeling de individuele verzuim- en herstelmelding en berekent de verzuimduur per verzuimgeval. De registratie moet zo worden opgezet dat ook op afdelingsniveau per periode inzicht kan worden verkregen in de gemiddelde verzuimfrequentie (en spreiding hiervan over werknemers per afdeling), de gemiddelde verzuimduur en het gemiddelde verzuimpercentage. Dat laatste is noodzakelijk om eventueel optredende oorzaken betrekking hebbend op arbeidsomstandigheden dan wel arbeidsverhoudingen vroegtijdig te kunnen signaleren. De OR zou een dergelijke eigenschap van het registratiesysteem als (preventieve) voorwaarde kunnen stellen.

B. De opstelling van streefcijfers

De opstelling van streefcijfers voor de organisatie als geheel en afdelingen in het bijzonder is om twee redenen noodzakelijk.

1. Streefcijfers impliceren een doelbepaling en vormen daarmee een maatstaf voor tussentijdse evaluaties van het beleid.
2. Streefcijfers dwingen de werkgroep in kwestie tot een realistische kijk op ziekteverzuim. Ook wanneer op grond van bepaalde overwegingen (zie bijv. het project "Werken / Niet Werken" bij Philips, vergelijk Verbaan 1986) een voor het gehele bedrijf haalbaar percentage van bijvoorbeeld 5% als streefgetal wordt opgesteld, dan nog moet voor (grotere) afdelingen rekening worden gehouden met het feit dat:
 - jonge mensen als regel minder (medisch noodzakelijk) verzuim vertonen dan ouderen;
 - vertegenwoordigers van hogere functieniveaus als regel lagere verzuimcijfers kennen dan werknemers van lagere niveaus (o.a. als gevolg van andere uitvoerende arbeid, zekere inconvenienten in het werk e.d.);
 - vrouwen als regel een hoger verzuimpercentage kennen;
 - hetzelfde geldt voor buitenlandse werknemers.

Met andere woorden: bij het opstellen van streefcijfers voor het bedrijf als totaal, als ook bij het eventueel opstellen van streefcijfers per afdeling zal met dit soort factoren rekening moeten worden gehouden. Eventueel is het mogelijk terzake deskundige hulp in te roepen (bijv. bij het NIA te Amsterdam).

C1. De ziek- en herstelmelding

Tenzij overmacht dit verhindert kunnen werknemers verplicht worden binnen zekere tijd (bijv. 1 uur na verloop van het moment waarop normaal de werkdag zou zijn begonnen) een eventuele ziekmelding door te geven.

Van groot belang is de wijze waarop de ziekmelding plaatsvindt. In principe kan dat op twee manieren:

1. bij de directe chef of
 2. bij een speciaal daartoe belaste vertrouwenspersoon van de afdeling PZ of het bedrijfsmaatschappelijk werk. In dat geval zorgt de betrokken functionaris voor de ziekmelding bij het afdelingshoofd c.q. de directe chef.
- Ziekmelding bij de directe chef (zoals bijv. in het kader van het project "Werken/Niet Werken" bij Philips, vergelijk Verbaan 1986) lijkt als voordeel te hebben dat onmiddellijk daar waar de ziekmelding het meest relevant is voor de voortgang van het werkproces, dit feit gemeld wordt, zodat ter plekke voor-

zieningen kunnen worden getroffen. Nadeel van een dergelijke ziekmeldingswijze is dat de zieke onmiddellijk met zijn chef wordt geconfronteerd, hetgeen de verhoudingen nadelig kan beïnvloeden.

Daar deze methode tevens registratie impliceert, wordt de chef belast met oneigenlijk administratief werk. Dit kan van nadelige invloed zijn op de registratiegegevens.

Ziekmelding bij een vertrouwenspersoon kan tot gevolg hebben dat de melding niet of laat aan de afdeling wordt doorgegeven. Desondanks lijkt dit tweede alternatief om humanitaire redenen te verkiezen.

C2. De ziekerapporteur

Een standaard werkwijze kan zijn dat degene die zich ziek meldt nog dezelfde dag bezoek krijgt van de lekencontroleur.

In die gevallen waarin deze zaken worden behandeld door het GAK zal een dergelijke werkwijze niet haalbaar zijn. Goed overleg met het GAK is dan geboden. Eventueel kunnen eigen controleurs worden ingeschakeld. In het algemeen is snelle lekencontrole te verkiezen.

C3. De werkwijze van de verzekeringsgeneeskundige

Medische controle geeft in eerste aanleg een oordeel over het al dan niet arbeidsongeschikt zijn van de betrokken werknemer.

Medische controle kan plaatsvinden via de verzekeringsgeneeskundige van de eigen bedrijfsvereniging (meestal aangesloten bij het GAK) dan wel door een eigen verzekeringsgeneeskundige in te schakelen, een en ander in overleg met het GAK. Gezien de gebruikelijke werkwijze van het GAK waarbij niet iedere zieke gecontroleerd wordt en zeker niet altijd binnen korte tijd, is overleg met het GAK wenselijk. Dit overleg kan leiden tot de inschakeling van een andere verzekeringsgeneeskundige. Duidelijk is dat in het kader van een individu-gericht ziekteverzuimbeleid zowel een snelle lekencontrole als een snelle verzekeringsgeneeskundige controle wenselijk is.

Eventueel kan ten behoeve van de uitvoering van de Ziektewet een aparte commissie uitvoering ziekteverzuim worden ingesteld waarin de verzekeringsgeneeskundige, de lekencontroleur en PZ (c.q. bedrijfsmaatschappelijk werk) participeren.

C4. Een op het individu gericht beleid behoeft het begrip en de inzet van de werknemers zelf.

Aandacht voor het probleem en de gekozen aanpak kan onderwerp van gesprek zijn tijdens periodiek afdelingswerkoverleg. Daar kan het ziekteverzuim van de afdeling in globale zin aan de orde komen maar ook aandacht gevraagd worden voor zieke werknemers. Met hen kan aldus contact worden onderhouden. Zeker wanneer er sprake is van langdurig verzuim, bijvoorbeeld als gevolg van een ongeval, zal de betrokken werknemer contact doorgaans op prijs stellen.

Hiermee wordt tevens de drempel verlaagd om weer aan het werk te gaan. Men bedenke daarbij dat langdurig zieken soms totaal vergeten worden.

De invoering van het geconcretiseerde individu-gerichte beleid

Nadat de werkgroep het beleid overeenkomstig de punten A t/m C4 heeft uitgewerkt (op papier, dus qua opzet) en daarvoor de instemming van de overlegvergadering heeft verworven, zal het beleid moeten worden ingevoerd.

De werkgroep zal daartoe allereerst met punt C4 dienen te beginnen en ten behoeve van het werkoverleg per afdeling het beleid in grote trekken schriftelijk uiteen dienen te zetten, als ook mondeling toe te lichten. Deze fase is cruciaal en verdient dan ook een terdege voorbereiding, ondersteund door de deskundigheid van de afdeling PZ.

Een ongelukkige presentatie dient vermeden te worden. De werkgroep heeft in dit opzicht uitsluitend kans van slagen als de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden en van de arbeidsverhoudingen inderdaad van een aanvaardbaar niveau is. Eventuele negatieve reacties van werknemers bemoeilijken de invoering van het systeem ten eerste en hebben een negatieve werking op de sfeer binnen de afdeling c.q. de organisatie.

Gedurende deze informatieronde kan een begin worden gemaakt met a) de uitwerking van een registratiesysteem en b) het opstellen van streefcijfers.

Eerst na informatie tijdens afdelingsbijeenkomsten kan het personeel schriftelijk geïnformeerd worden over de wijze van ziekmelding, lekencontrole en controle door de verzekeringsgeneeskundige (waartoe uiteraard eerst overleg nodig is met de bedrijfsvereniging). Een degelijke schriftelijke informatie kan verwijzen naar het gevoerde overleg per afdeling.

Begeleiding en evaluatie

Ook na invoering van het gewijzigde beleid dient de werkgroep actief te blijven en zich te informeren over het verloop van het proces. Eerst dan zijn eventuele storingen of onbedoelde effecten op te vangen. Het systeem zelf zorgt voor een cijfermatige evaluatie aan de hand van beschikbare statistieken (bijv. per maand). Een meer kwalitatieve evaluatie is echter eveneens gewenst. Dit is mogelijk door enige tijd na invoering, bijvoorbeeld een half jaar, afdelingshoofden, lekencontroleurs, verzekeringsgeneeskundigen en de bedrijfsgeneeskundige dienst te interviewen.

Wanneer het beleid eenmaal is ingevoerd en goed functioneert kan de werkgroep haar activiteiten overdragen aan PZ (dagelijkse uitvoering) en aan de OR c.q. de Arbo-commissie (beleid).

Mits goed en zorgvuldig uitgevoerd in een situatie die zich hiervoor leent, kan een dergelijk op het individu gericht beleid het ziekteverzuimpercentage binnen de periode van één jaar aanzienlijk doen dalen (vergelijk bijvoorbeeld Verbaan 1986).

Kanttekeningen bij een individu-gericht beleid

Eerder in dit hoofdstuk zijn reeds in globale zin enkele voor- en nadelen van een op het individu gericht beleid ter sprake gekomen.

Nu een beter overzicht van de inhoud en de wijze van invoering van dit beleid beschikbaar is, kan een meer gedetailleerd commentaar volgen.

1. *Voordeel is zonder twijfel dat deze benadering geen grondige organisati-verandering impliceert.* Dat wil zeggen: de methode grijpt niet in in de taak-structuur van de organisatie. Integendeel, functies en taken van medewerkers veranderen niet. De verandering beperkt zich voor wat de medewerkers betreft tot een geformaliseerde wijze van ziek-\en herstelmelding en tot het voeren van regelmatig overleg over het ziekteverzuim op de eigen afdeling. Dat laatste overigens als onderdeel van het gebruikelijke periodieke werkoverleg. Uitvloeisel van dat werkoverleg kan zijn het maken van afspraken met betrek-king tot contacten met langdurig zieken en vooral, het signaleren van afwezig-heid.

Andere veranderingen betreffen de organisatie uitsluitend marginaal en hebben betrekking op de uitvoering van de Ziektewet, met name de regeling van de le-kencontrole en de controle en werkwijze van de verzekeringsgeneeskundige.

2. *Een belangrijk voordeel van de methode is dat deze werkwijze goed aan-sluit bij opvattingen over de aanpak van het verzuim zoals die in menige orga-nisatie door belangrijke groepen in de organisatie als wenselijk wordt gezien.* Zo vermeldt Prins (1980) dat personeelsfunctionarissen van mening zijn dat het overgrote deel van directieleden (76%) en van staffunctionarissen (81%) geporteerd zal zijn voor een op de verzuimer zelf gericht beleid. Diezelfde PZ-func-tionarissen zijn van mening dat uitvoerenden overwegend geporteerd zullen zijn voor meer werkgerichte maatregelen (70%) terwijl toch nog 35% van de OR-leden eveneens geacht wordt voorstander te zijn van een op de verzuimer gericht beleid. Jammer is dat Prins de vraag niet heeft voorgelegd (of kunnen voorleggen) aan betrokkenen zelf en moest volstaan met een inschatting van personeelsfunctionarissen. Onze eigen indruk is dat in menige organisatie ook op uitvoerend niveau velen een voorstander zullen zijn van een *onder andere* op het individu gericht beleid. (Zie bijvoorbeeld Manders naar aanleiding van onderzoek bij het PTT-Postdistrict Rotterdam; Manders 1985, maar ook Ris 1982 en Smulders 1982).

3. *Voorwaarde voor een op het individu gericht beleid is een goede verzuim-registratie, op individueel niveau.* Tegelijkertijd moet het registratiesysteem de mogelijkheid bieden verzuimgegevens op afdelingsniveau weer te geven. Dat is een absolute noodzaak omdat het te allen tijde denkbaar is dat zich met betrek-king tot arbeidsverhoudingen of om andere redenen stoornissen voordoen die effect hebben op een hele afdeling of subafdeling of een categorie werkne-mers.

4. *Zoals al eerder werd gesteld kan een individu-gerichte aanpak van het ziekteverzuim alleen dan zinvol worden toegepast als er voldoende zekerheid bestaat dat het ziekteverzuim niet sterk wordt beïnvloed door de aard van de arbeidsomstandigheden (eventueel de inhoud van het werk zelf) of de aard van de arbeidsverhoudingen.* Zou men een dergelijk beleid toch willen doorvoeren in een situatie waarin die achtergrondfactoren wel degelijk sterk meespelen dan

zal op weinig coöperatie van de werknemers zelf kunnen worden gerekend. Integendeel, in dat geval kan een consequent op het individu gericht beleid grote spanningen oproepen. Natuurlijk is een beleid dat verschillende benaderingen combineert (zie elders in dit boek) wel denkbaar. Daarbij zal steeds een zorgvuldige werkwijze moeten worden gekozen.

5. *Bij de opstelling van streefcijfers is grote zorgvuldigheid geboden. Zonder meer kan gesteld worden dat streefcijfers die veel afwijken van het tot dan toe voorkomende gemiddelde verzuimcijfer niet realistisch zijn. Een beleid dat streefcijfers in eerste aanleg hanteert die vervolgens in een later stadium worden bijgesteld is wel denkbaar.*

Streefcijfers moeten nooit te laag gekozen worden, ook al is een verzuimpercentage van 2 of 3% denkbaar, realistisch is dat niet. Ook al zou een dergelijk beleid uitvoerbaar blijken, dan nog is de kans groot dat dit in sommige gevallen zeer negatieve gevolgen kan hebben. Wanneer er geen mogelijkheid is aan spanningen of lichtere vormen van onwelbevinden toe te geven kan dat leiden tot weinig frequent maar (zeer) langdurig verzuim. In iedere organisatie komen tijdelijke perioden van werkbelasting voor. Wanneer deze samenvallen met of gevolgd worden door andere factoren die tot onwelbevinden leiden, zoals bijvoorbeeld een griepepidemie, dan moet daarvoor een uitlaat zijn.

6. *Daar streefcijfers niet alleen op bedrijfsniveau worden opgesteld, maar ook op afdelingsniveau, is een zekere tolerantie van afwijkingen ten opzichte van streefcijfers wenselijk. Juist omdat afdelingen en subafdelingen naar verhouding een kleinere omvang hebben, is een rigide hantering van streefcijfers onwenselijk. Er is immers altijd sprake van een zekere schommeling rond een gemiddelde.*

7. *Een individu-gericht beleid vooronderstelt een strakke formalisering van ziek- en herstelmelding. Ook waar het de sociaal medische begeleiding betreft is formalisering gewenst. Wil het beleid effect hebben dan dient aan afgesproken procedures nauwkeurig de hand te worden gehouden. Dat betekent bijvoorbeeld dat, wanneer is overeengekomen dat de ziek- en herstelmelding via PZ (of het bedrijfsmaatschappelijk werk) verloopt, geen genoegen kan worden genomen met een andere werkwijze, zoals bijvoorbeeld ziekmelding bij de directe chef (en andersom).*

Wanneer aan de afgesproken procedure niet de hand wordt gehouden, wordt het onmogelijk het beleid te evalueren. Wanneer in een dergelijk geval succes uitblijft, zullen speculaties omtrent de oorzaken licht leiden tot verwijten over en weer en een conflictueuze sfeer creëren.

8. *De wijze van ziekmelding werd hiervoor niet nauwkeurig gespecificeerd. Dat wil zeggen, er werden twee mogelijkheden aangegeven: één via een vertrouwenspersoon van de afdeling PZ (bijv. een bedrijfsmaatschappelijk werker) en één via de directe chef. Deze laatste methode maakte bijvoorbeeld onderdeel uit van de werkwijze zoals naar aanleiding van het project "Werken/Niet-Werken" (Verbaan 1986) bij Philips werd ingevoerd.*

De te kiezen procedure is niet zonder belang. Onze voorkeur gaat uit naar

ziekmelding bij een PZ-vertrouwensfunctionaris. Daarvoor zijn de volgende argumenten en overwegingen aan te voeren (zie ook Van der Vlist en Knechtmans 1987):

- het berekenen van streefcijfers per bedrijfsonderdeel en per afdeling is gebaseerd op rationele overwegingen, waarvan de desbetreffende chef op de hoogte wordt gesteld (overigens is overleg met betrokkenen te verkiezen boven een mededeling). Gegeven dit streefcijfer wordt de betreffende chef mede verantwoordelijk voor het welslagen van het voorgenomen beleid.

Met andere woorden: het realiseren van opgestelde streefcijfers wordt, ten minste in subjectieve zin, één van de factoren waarop die chef zal kunnen worden beoordeeld. Er is als het ware sprake van "management by objectives". Probleem is dat de chef het daadwerkelijke ziekteverzuimgedrag niet werkelijk kan controleren. Een ziekmeldingsprocedure via de directe chef kan dan ook leiden tot:

- een zekere intimidatie van werknemers. Verzuimers kunnen immers worden beschouwd als een bedreiging, een mogelijke oorzaak van het niet (kunnen) halen van streefcijfers. Geen chef zal in zo'n situatie enthousiast zijn wanneer een van zijn ondergeschikten zich ziek meldt. Dat kan er toe leiden dat werknemers in een aantal gevallen toch aan het werk zullen gaan.
- onbetrouwbare statistieken. De registratieve taak die de ziekmelding met zich meebrengt zal toch al als oneigenlijke taak gezien worden. Nu de chefs er belang bij (menen te) krijgen dat het geregistreerde verzuim binnen de perken blijft, kan dit tot fouten in de registratie leiden: wanneer een ziekmelding niet leidt tot ernstige stoornissen in de produktie van de afdeling kan de chef - als ook het karakter van de ziekte of de klacht zich daar niet tegen verzet - formele ziekmelding achterwege laten (zie voor een indringende beschrijving van dergelijke processen Boonstra 1982).
- tenslotte, als een tekort in arbeidsvoldoening - om welke redenen dan ook - zich bij tijd en wijle niet kan uiten in verzuimgedrag, wanneer dus werknemers met vage klachten zich gedwongen voelen aan het werk te gaan, hoe produktief zullen zij dan zijn?

Overigens zijn er wel degelijk ook pluspunten aan te wijzen van een procedure waarbij ziekmelding plaatsvindt bij de lijnchef:

- de planning kan snel worden aangepast.
- er is onmiddellijk informatie over de afwezige werknemer in de lijn. Hierdoor kan geruchtenvorming over de werknemer worden voorkomen en wordt het risico van irritatie tussen lijn en staf kleiner. Er kan tussen lijn en staf uiteindelijk een gemeenschappelijke basis van kennis en belangen ontstaan waardoor de onderlinge samenwerking verbeterd.

Deze voordelen zijn zeker de moeite waard. En er zijn ook duidelijke voorbeelden, waar de "melding bij chef-procedure" tot goede resultaten heeft geleid (zie bijvoorbeeld Vrooland, 1988b).

Niettemin menen wij, na afweging van de voor- en nadelen, dat het in het algemeen voorkeur verdient de ziekmelding te laten verlopen via een vertrouwensfunctionaris van PZ. Deze verzorgt ook de registratie en stelt de directe chef op de hoogte. Dezelfde functionaris kan uiteraard gespecialiseerde hulp inschakelen wanneer daartoe aanleiding bestaat.

We hebben wat langer stil gestaan bij deze keuze tussen twee meldings-

mogelijkheden. Uiteraard zijn er ook situaties waarin het hier geschetste keuze-probleem minder relevant is. Dit geldt vooral in de kleinere organisaties, waar vaak de personeelsgrootte te gering is voor het instellen van een afdeling PZ.

9. *Ten behoeve van de voorbereiding, uitwerking, organisatie en invoering* van het beleid voorziet de genoemde werkwijze in een werkgroep.

Het is duidelijk dat zo'n werkgroep niet te groot moet zijn en ... als team moet opereren. Met andere woorden: de werkgroep zal enige tijd moeten reserveren om visies op elkaar af te stemmen. Pas wanneer de leden van de groep een visie gemeenschappelijk hebben is een consistente en zorgvuldige uitwerking van het beleid te verwachten.

Na verloop van tijd zal de werkgroep haar activiteiten moeten beëindigen. Dat zal pas aan de orde zijn als het beleid is uitgekristalliseerd en ten minste tweemaal - ook in kwalitatieve zin - is geëvalueerd. Beëindiging van de werkgroep betekent geen beëindiging van het beleid, noch betekent het dat het proces niet langer bewaakt behoeft te worden. Met andere woorden: de werkgroep zal haar werkzaamheden moeten overdragen. Wat de dagelijkse gang van zaken betreft aan PZ (in het bijzonder de PZ-vertrouwensfunctionaris). Wat beleidsmatige aandacht betreft aan de OR, eventueel de Arbo-commissie.

2. ZIEKTEVERZUIMBELEID: ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN, BELASTING EN BELASTBAARHEID

Dat er een verband bestaat tussen werkomstandigheden en verzuim wordt in Nederland door niemand bestreden. Evenmin bestaat er veel discussie over de mogelijkheid om door het verbeteren van slechte werkomstandigheden het verzuim omlaag te brengen.

Niettemin staat de relatie tussen arbeid, gezondheid en verzuim in veel arbeidsorganisaties ter discussie en kost het vaak nogal wat moeite om tot een geslaagd arbeidsomstandighedenbeleid te komen. Daarvoor zijn verschillende redenen, die voor een deel met elkaar kunnen samenhangen.

De belangrijkste reden is dat de relatie tussen werkomstandigheden en verzuim niet wordt ontkend, maar dat *er bij de betrokken partijen aanzienlijke verschillen bestaan in het belang dat aan die relatie wordt toegekend*. Dit is ten dele te herleiden tot een typisch Nederlands trekje van onze arbeidsverhoudingen.

In het aanwijzen van de *mentaliteit van werknemers* als belangrijke oorzaak van verzuim ligt iets van een beschuldiging. En, andersom, *het aanwijzen van werkomstandigheden* als belangrijke oorzaak van het verzuim legt ook iets van schuld bij degenen die daarvoor verantwoordelijk zijn. De ervaring leert bijvoorbeeld dat de resultaten van een inventarisatie van belastende factoren vaak een zekere weerstand oproepen bij het direct verantwoordelijke middenkader. Het middenkader vindt vaak dat de problemen minder groot zijn dan zo'n inventarisatie suggereert. Ook zou een deel van de problemen aan de werkers zelf te wijten zijn.

Alleen *een goede zakelijke discussie vooraf* kan voorkomen, dat zoals nu vaak het geval is, er een patstelling ontstaat tussen de $\pm 75\%$ van de managers die, wijzend naar de werknemers, op *verzuimers gerichte* maatregelen hamert, en de $\pm 75\%$ van de werknemersvertegenwoordigers, die, wijzend op hoger en middenkader, aandringt op *werkgericht* beleid (Prins 1980).

Rondom de noodzaak van een zakelijke discussie vooraf, zijn *twee verdere obstakels* voor een arbeidsomstandighedenbeleid te ontwaren. *Eén daarvan is dat hierbij een kennis van zaken wordt verondersteld*, die in de meeste bedrijven bij de direct betrokkenen, het management en de werknemersvertegenwoordiging, zeker in het begin, niet aanwezig is. Alleen de grote en middelgrote arbeidsorganisaties kunnen over de benodigde deskundige staf beschikken waardoor in deze lacune kan worden voorzien.

Het beschuldigend uitsteken van vingers of het op zijn beloop laten van de gang van zaken kan als te gemakzuchtig worden beschouwd. Maar het wordt toch begrijpelijk als het enige voor de hand liggende alternatief een pittige discussie tussen directie en ondernemingsraad is, over enerzijds het meten van

trillingen of de chemische samenstelling van verdachte stofmengsels en anderszids over de veronderstelde minder goede mentaliteit van enkele werknemers.

Het andere obstakel is van financiële aard. Artikel drie van de Arbeidsomstandighedenwet legt de werkgever algemene zorgverplichtingen op voor veiligheid, gezondheid en welzijn in verband met de arbeid. Het artikel schept niet voor niets ruimte voor een afweging tussen wat wenselijk is, en wat economisch haalbaar is. Het verbeteren van werkomstandigheden kost tijd en geld. Daartegenover staat dat de opbrengst niet makkelijk te becijferen is. Slechts weinig arbeidsorganisaties zijn in staat vooraf een goede kosten-baten analyse te maken. De ervaring met de Nederlandse subsidieregeling Arbeidsplaatsverbetering leert dat verbetering van arbeidsomstandigheden in veel gevallen uiteindelijk of zelfs op korte termijn economisch rendeed (BEA-project, zie Terra, e.a. 1988). Maar de berekeningswijze hiervan is vrij onbekend. En soms is een negatieve financiële verwachting niet te ontkennen.

In een aantal gevallen gaat het verbeteren van arbeidsomstandigheden bijvoorbeeld gepaard met een teleurstellende ontwikkeling van het ziekteverzuim. De verbetering van de arbeidsomstandigheden leidt dan bijvoorbeeld niet of nauwelijks tot verzuimverlaging. De reden daarvan is veelal dat vaak één belastede factor wordt aangepakt, terwijl de werknemers te maken hebben met een meervoudige belasting. Een bredere aanpak van werkomstandigheden vergt echter nog meer tijd en nog meer geld. En als dat leidt tot een negatief resultaat bij de economische afweging vooraf ontstaat weer ruimte voor beschuldigende vingers.

Waarmee de cirkel rond is.

De stand van zaken op deze plaats in dit boek is nu als volgt: een op verzuim gericht beleid dat gebaseerd is op het beslissingsmodel (zie betreffende hoofdstuk) is *pas effectief als aan de eis van een goed arbeidsomstandighedenbeleid is voldaan*. Is dat niet het geval dan is er sprake van *symptoombestrijding*. In dat geval valt een vermindering van de verzuimfrequentie te verwachten met daarnaast te zijner tijd een *toename* van de verzuimduur, de WAO-incidentie, het verloop en, mogelijk, een vermindering van de motivatie van medewerkers.

Aan een goed arbeidsomstandighedenbeleid gaat op zijn beurt weer een voorbereidingsperiode vooraf waarin de morele aspecten moeten worden vervuld voor de erkenning van zakelijke criteria. Enerzijds houdt dat in dat er vooraf huiswerk moet worden gemaakt door ondernemingsraad en management, of dat vroegtijdig gezorgd wordt voor de aanwezigheid van deskundige hulp. En anderzijds houdt het een reële verkenning in van de posities en de belangen op korte en lange termijn van alle betrokken partijen op zich en van de arbeidsorganisatie als geheel.

In het vervolg van dit hoofdstuk gaan we daarop in. Allereerst behandelen we de basiskennis rond belasting en belastbaarheid van werknemers. Vervolgens geven we een case-beschrijving waarin op praktische wijze op de moeilijkheden en mogelijkheden van een goed arbeidsomstandighedenbeleid wordt ingegaan.

Omvang, gevolgen en aard van klachten over het werk

Algemeen onderzoek naar de aard van en de opvattingen over de kwaliteit van het werk vindt in Nederland eigenlijk slechts zelden plaats. Een bijzonder gemis is dat ons sociaal verzekeringsstelsel vooral langs financiële lijnen (inkomstenderving) en niet langs inhoudelijke lijnen (achtergronden van verzuim en arbeidsongeschiktheid) is georganiseerd. Uit de rapportages van de uitvoeringsorganen van ziektewet en AAW/WAO kan het bestaan worden geconstateerd van een zeer groot maatschappelijk probleem waarover vervolgens inhoudelijk niets wordt gemeld. Die combinatie van grote financiële lasten zonder inhoudelijke toelichting focust de aandacht in eerste instantie vrijwel automatisch op discussies over de hoogte van uitkeringen en zorgvuldige toepassing van de regels. De oorzaken van de arbeidsongeschiktheid van de $\pm$ 700.000 WAO-ers die ons land telt worden zodoende aanzienlijk minder besproken dan de totale omvang van hun uitkering. De opzet van de sociale verzekering in Nederland kan beschouwd worden als een aanzienlijke drempel voor een goede maatschappelijke discussie over werk en arbeidsomstandigheden. Inhoudelijk gezien is het probleem ook weer te groot om er een discussie over te beginnen op het niveau van een arbeidsorganisatie.

Voorzover er algemene onderzoeken zijn verricht, wijzen zij op de grote verschillen die tussen groepen werknemers zijn aan te treffen. Het percentage van werknemers, dat meent dat zijn of haar arbeidsomstandigheden zouden moeten worden verbeterd, varieert van 22 tot 60 procent. Geeft dat iets van de omvang en de algemeenheid van het probleem aan, interessanter in het kader van dit boek is, of minder goede arbeidsomstandigheden effect sorteren op frequentie en duur van het verzuim en het voorkomen van arbeidsongeschiktheid. En, natuurlijk, of de verbetering van werkomstandigheden resulteert in minder verzuim. Dit lijkt inderdaad het geval. De registratiesystemen van GAK, GMD, NIPG en NIA wijzen onveranderlijk op een hoger tot veel hoger verzuim bij ongeschoolde handarbeiders vergeleken met bijvoorbeeld hoger geschoold kantoor personeel.

Het WAO-risico van de eerstgenoemde groep blijkt zes keer zo hoog als dat van de laatstgenoemde groep. Ris (1978) wijst op de betekenis van werkomstandigheden voor de frequentie en de duur van het verzuim, Eschweiler (1979) vond eveneens effecten op de ziekteduur evenals Wiersma (1981) en Merens-Riedstra (1981, bij ongeschoolde arbeid), de Jong ea. (1981, tempodwang) en Nijhuis en Soeters (1982, duur en WAO-risico). Het meest beslist zijn Van 't Hullenaar en Van Koningsveld (1986) die op grond van onderzoek onder 464 WAO-ers uit een veelheid van factoren fysiek belastende werkomstandigheden en het daarmee gepaard gaan van negatief psychisch en fysiek welbevinden als de beslissende oorzaken van arbeidsongeschiktheid naar voren halen. Smulders (1984a) constateert in zijn replica van het beroemde onderzoek van Philipsen dat de gemiddelde verzuim*frequentie* sterk wordt verhoogd door:

- slechte kwaliteit van het werk en de menselijke verhoudingen;
- lage gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand;
- slechte financieel-economische positie van het bedrijf.

Terwijl de gemiddelde verzuim*duur* vooral verlengd wordt door achtereenvolgens:

- slechte financieel-economische positie;
- automatiseringsgraad van het productieproces;
- traditionele organisatie van het werk;
- slechte kwaliteit van het werk en de menselijke verhoudingen.

We onderschrijven dan ook de conclusie in Van der Vlist en Knegtmans (1987): "wanneer de kwaliteit van het werk, van de menselijke verhoudingen en van de organisatie als geheel te wensen overlaten, zien we dat terug in ziekteverzuimraten: zowel de verzuimfrequentie als de gemiddelde verzuimduur, en dus ook het verzuimpercentage liggen (dan) boven het gemiddelde" (p 92).

De vraag, die nu resteert, is of de verbetering van bovenstaande knelpunten nu resulteert in minder en korter verzuim.

Dat is doorgaans inderdaad het geval. In zijn 'Balans van dertig jaar verzuimonderzoek' constateert Smulders (1984a) op grond van een vergelijking van honderden verzuimonderzoeksprojecten dat:

1. een hoog verzuimpercentage nooit gerelateerd mag worden aan één enkele oorzaak, maar aan verschillende en dat:
2. een verzuimbeperkend beleid zich zou kunnen richten op:
 - de inhoud van het werk (variatie, vrijheid, verantwoordelijkheid);
 - de werkomstandigheden;
 - de stijl van leiding geven;
 - de onderlinge relaties tussen de werknemers;
 - lonen, salaris- en promotieproblemen;
 - werktijden;
 - controle (hoofdstuk over de afwezige werknemer).

Belasting en belastbaarheid

Wie de werkomstandigheden wil verbeteren, moet weten waar hij het over heeft. Dat lijkt iets gemakkelijker dan het is. Neem als voorbeeld een werknemer die klachten heeft over tocht en stof. Alleen al door het te noemen blijkt dat slechte werkomstandigheden niet op zich zelf staan, maar altijd betrekking hebben op één of meer personen. Het gaat altijd om de relatie tussen mens en werk. Er is stof en er is iemand die daar last van heeft. En er is nog meer dan dat: het antwoord op de vraag, waarom de betrokken werknemer niet zelf een tochtdeur en een afzuiginstallatie heeft besteld, verwijst ook naar een interveniërende variabele: de afhankelijkheid van de betrokken persoon van andere personen, die bevoegdheden en (hopelijk) financiële middelen hebben om de genoemde klachten op te heffen. Een verdere vraag levert nog een nieuwe dimensie. Is het werk zo geregeld dat de betrokken werknemer zich af en toe, of wanneer hij daar de noodzaak toe voelt, kan of moet terugtrekken uit deze werkomgeving?

En tenslotte stellen we nog een heel andere vraag. Stel dat de betrokken werknemer tegen een stootje kan en ook de mogelijkheid heeft om zich op tijd aan de belastende factoren tocht en stof te onttrekken. Is er dan niets aan de hand?

Of is er sprake van twee licht belastende factoren die zich op den duur, eventueel na jaren, toch gaan wreken? Dat dit geen overdreven vraag, is blijkt wel uit het weinig verheffende beeld dat de columnist Jan Mulder geregeld geeft van de gezondheidstoestand van oud-topvoetballers. Een balletje trappen is gezond, maar hoe gezond is het om dat 10.000 keer te doen? Een moertje aandraaien bij de lopende band of de hele dag op een kantoorstoel zitten lijkt niet erg belastend. Op den duur pakt dit echter veelal anders uit.

Beschouwen we de dimensies die door het simpele voorbeeld van klachten over tocht en stof zijn gegeven, dan komen we uit op de noodzaak van een aanzienlijke verbreding van wat kort hiervoor nog arbeidsomstandighedenbeleid werd genoemd.

Het gaat om:

- de arbeidsomstandigheden op zich;
- de objectieve invloed ervan op de mens;
- de mate waarin de mens tegen die belasting is opgewassen (belastbaarheid);
- de uiteindelijk ervaren belasting;
- de mate waarin de mens zich aan hinderlijke omstandigheden kan onttrekken;
- de mate waarin de mens van andere mensen afhankelijk is om verbeteringen aan te brengen;
- de mate waarin die andere mensen zich afwijzend dan wel coöperatief, ondersteunend dan wel probleemoplossend opstellen.

In tegenstelling tot het voorgaande hoofdstuk, waarin het verzuim en de ziekte het aangrijpingspunt van beleid was, zijn we hier op zoek naar het ontstaan van gezondheidsproblemen.

Terwille van de praktische bruikbaarheid in arbeidsorganisaties hanteren we hierbij een model dat bij voorkomende gelegenheden systematisch de aandacht op oplossing of vermindering van problemen vestigt.

In de literatuur staat dit bekend als het *belasting-belastbaarheidsmodel*.

De strekking van dit model is dat de eisen die het werk stelt niet verder mogen gaan dan een mens redelijk goed aankan. In een gewone arbeidssituatie zal steeds gezocht worden naar een *toestand van evenwicht* tussen belasting door het werk en de werkomgeving en de belastbaarheid van de betrokken werknemers.

Op een normale eis die het werk met zich meebrengt (bijvoorbeeld tillen, zitten, een opdracht aanhoren) volgt in dit model een normale reactie (rust om te herstellen, beweging, overleg). Is de belasting te groot, of de belastbaarheid te klein, dan wordt het evenwicht verstoord. De reactie op een dergelijke overbelasting kan bestaan uit vluchtgedrag of gezondheidsschade. Dit laatste kan variëren van oververmoeidheid tot ziekte.

Bakker, De Bruin en Van Rooijen (1986) geven een subtiel voorbeeld van de toepassing van het model bij een geringe wijziging in het werk: een werknemer heeft tot taak een bepaald onderdeel te slijpen. Daartoe wordt het onderdeel eerst met een grove slijpsteen bewerkt. Daarna worden er enkele passen opzij gedaan om de bewerking met een fijne slijpsteen af te maken.

Terwille van de efficiëntie wordt de werktafel met de fijne slijpsteen dichterbij

gezet, zodat de werknemer zich slechts een kwart slag hoeft om te draaien in plaats van te lopen. Na verloop van tijd merkt de werknemer dat hij veel sneller vermoeid raakt dan in de oude situatie. De oorspronkelijke werkopstelling had, als gevolg van het gebruik van de beenspieren, een gunstig effect op de bloedsomloop, waardoor vermoeidheid minder snel optrad. Blijft de nieuwe werkopstelling met dezelfde tempodruk gehandhaafd dan is ziekteverzuim (of vertrek) op grond van, wellicht in eerste instantie vage, klachten waarschijnlijk.

In het belasting-belastbaarheid model worden *economische en menselijke aspecten met elkaar verbonden. Bij een goed en dynamisch evenwicht tussen belasting en belastbaarheid is sprake van een optimale arbeidsprestatie gedurende een lange reeks jaren door een werknemer die daarvan geen schade ondervindt.* Een verstoorde balans zal zowel van invloed zijn op de arbeidsprestatie als op het gedrag en de gezondheid van de werknemer. Hieruit volgt direct het economische en menselijk nut van het verbeteren van werk en werkomstandigheden.

Een werkgever die naar een optimale inzet en prestatie van zijn werknemers streeft zal er voor dienen te zorgen, dat alle belasting die hij via het werk aan zijn werknemers oplegt, goed draagbare belasting is. Sommige vormen van belasting zijn zinvol en hebben een (vaak per persoon verschillend) optimaal niveau. Een bepaalde moeilijkheidsgraad van een taak wordt bijvoorbeeld als prettig ervaren, te eenvoudige taken leiden tot "onderbelasting" - een onprettige situatie. Er zijn echter ook andere vormen van belasting waarvan vrijwel elk niveau afbreuk doet aan de gezondheid of als onaangenaam wordt ervaren. Dit zijn duidelijk niet-zinnvolle, overbodige vormen van belasting en ze hebben vaak betrekking op arbeidsomstandigheden. Tocht en stof bijvoorbeeld betekenen een *overbodige* belasting. Gezien het feit dat op korte en op langere termijn evenwicht moet worden gevonden en dat daarom de optimale belasting begrensd is, blijft er, bij de aanwezigheid van tocht en stof, minder "draagkracht" over voor de persoon om de andere vormen van belasting goed aan te kunnen.

Ten aanzien van belasting spelen zowel objectieve als subjectieve factoren mee, die beide uit kunnen monden in fysieke en mentale belasting.

Tocht en stof hoeven op zich objectief niet zo belastend te zijn, maar ze kunnen subjectief wel als zeer hinderlijk of irriterend worden ervaren.

Die subjectieve beleving kan nog versterkt worden door factoren in de sociale omgeving, zoals een slechte werksfeer of slecht leiderschap.

Veel fysiek en psychisch belastende factoren zijn direct herkenbaar (en soms meetbaar) in achtereenvolgens:

- de ruimere werkomgeving
- de sociale organisatie van het werk
- de directe werkomgeving
- het werk zelf

Andere fysiek en psychisch belastende factoren zijn niet zo direct herkenbaar.

De tijd kan een belangrijke rol spelen. Meijman (1989) onderstreept in zijn on-

derzoek naar de signaalfunctie van vage klachten bij buschauffeurs de stelling van Rohmert (1979), dat de belasting niet alleen op korte termijn maar ook op lange termijn draaglijk moet zijn. Onbelangrijke belastende factoren kunnen na jaren toch uitmonden in een structureel verstoord evenwicht, in extra slijtage van werknemers. Dat resulteert dan in een overmatige snelle afname van het economische nut van die werknemers, met de bijbehorende economische en sociale nadelen voor mens en bedrijf. Lichte maar eenzijdige spierbelasting en een starre bureaucratische organisatie zijn hiervan een materieel en immaterieel voorbeeld.

Evenmin makkelijk herkenbaar zijn de soms voorkomende *bijverschijnselen bij veranderingen in de organisatie van de arbeid*. De verandering in het werk van de reeds voorgestelde slijper is daarvan een voorbeeld.

Nijhuis en Soeters (1982) benadrukken in een breder verband de *bijverschijnselen van het rationaliseringsstreven bij bedrijven en instellingen*. De standaardisatie van taken als gevolg van automatisering betekent te weinig stimulerend werk voor de Nederlandse werknemer, zeker bij een toenemende scholingsgraad. In dit geval is er sprake van een verstoring van het evenwicht door *onderbelasting*.

Het intensiveren van arbeid, taakroulatie, taakverbreding, het flexibiliseren van arbeid en (geplande) krappe personeelsbezetting kunnen als bij-effect hebben, dat de min of meer verborgen herstel- en rusttijden verdwijnen zodat de belastbaarheid vermindert en een *normaal lijkende* belasting verandert in *overbelasting*.

De reactie op een normale inspanning is rust. Dat wil zeggen dat de belastbaarheid in eerste instantie vooral bepaald wordt door herstelperiodes tijdens het werk en door de vrije tijd. Het gaat dus om pauzes, verlof, vakantiedagen, slaaptijden etc. Is er sprake van onvoldoende herstelmogelijkheden, dan zal de belastbaarheid afnemen: het leveren van dezelfde arbeidsinspanning als voorheen zal dan moeilijker worden. Verhoging van de arbeidsbelasting zal daarom gepaard moeten gaan met een uitbreiding van de herstelperiode.

Bij chronische overbelasting staan in principe twee wegen open. De werknemer kan proberen zich aan de belastende factoren te onttrekken door intern arbeidsverzuim, zoals langere pauzes, te laat komen, minder hard werken, baaldagen of veranderen van baan. Doet hij dat niet dan leidt de overbelasting normaal gesproken tot fysieke of mentale gezondheidsschade en dus tot ziekteverzuim of arbeidsongeschiktheid.

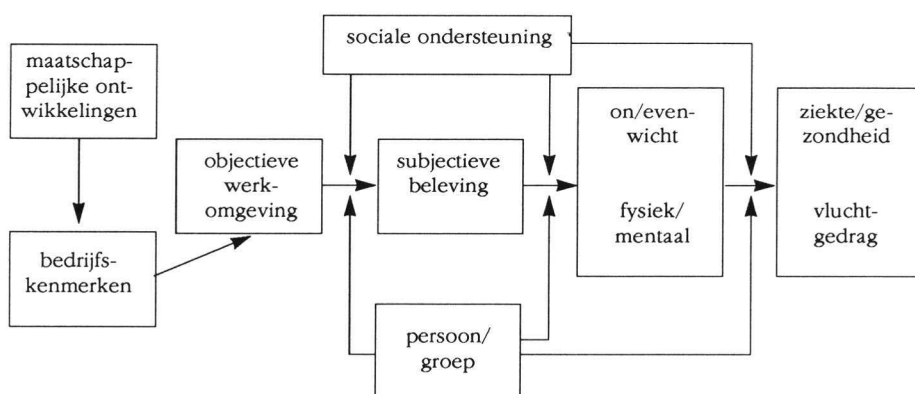
Er zijn overigens verschillende mogelijkheden om de belastbaarheid in stand te houden of te verhogen, naast het plannen van voldoende hersteltijden. De basis ervan is steeds dat de werknemer meer mogelijkheden worden geboden om op belastende factoren in en rond zijn werk te reageren. Adequate opleidingen en trainingen springen natuurlijk het meest in het oog als hulpmiddel. Een goed hulpmiddel is ook te zorgen voor meer variatie in het werk en meer bevoegdheden, of voor mogelijkheden voor de werknemer om zijn eigen werk in te delen (vrijheidsgraden, regeltaken).

In de directe sociale omgeving van de werknemer spelen natuurlijk zijn colle-

ga's en vooral de directe lijnchef, een belangrijke rol. Een goede sociale ondersteuning en de aanwezigheid van redelijk werkoverleg werkt preventief ten aanzien van het ontstaan van problemen. Ook het omgaan met of het oplossen van bestaande bezwarende factoren wordt op deze manier vergemakkelijkt.

Om het bovenstaande samen te vatten geven we de verschillende componenten weer in een model. Aan de hand van dit model kan, zoals later in dit hoofdstuk zal blijken, de lezer zijn eigen aandachtspunten opstellen bij het inventariseren van knelpunten en hun oplossingen in het werk en de werkomgeving.

Schema 1. Het Van der Steenland-model van belasting-belastbaarheid.*



* Dit model is afgeleid van het Michiganmodel (zie Winnubst 1984).

Dit model moet bij het inventariseren van knelpunten van rechts naar links worden gelezen. Het resultaat is een systematische lijst van aandachtsgebieden waarvoor adequate vragen kunnen worden gegenereerd:

1. - Hoe staat het met het ziekteverzuim (percentages, frequentie, duur)?
 - Zijn er groepen, functies of afdelingen die bijzonder opvallen?
 - Zijn er duidelijke patronen?
2. - Hoe staat het met WAO/IP (ABP-invaliditeitspensioen)?
3. - Hoe staat het met het verloop (gerekend over enkele jaren)?
4. - Hoe is het werkklimaat op afdeling X?
 - Hoe is het met de sfeer gesteld?
 - Zijn er (naast het verzuim) werknemers met gezondheidsklachten (fysiek, psychisch)?
5. - Hebben de werknemers op afdeling X klachten over hun werk of hun werkomgeving (dit kan gevraagd worden aan de hand van een checklist)?

6. - Wat zijn objectief gezien de knelpunten in de werkomstandigheden (check-list)?
7. - Hoe is de houding van chefs en collega's ten opzichte van de problematiek?
 - Hebben de werknemers zelf de mogelijkheden om problemen op te lossen of te voorkomen (regeltaken, bevoegdheden, zelfstandig werk)?
 - Hoe is de stijl van leidinggeven?
 - Heeft de lijnfunctionaris bevoegdheden/mogelijkheden om problemen op te lossen dan wel met succes aan te kaarten en hoe gaat hij daarmee om?
8. - Zijn er personen met kenmerken en eigenschappen die de belastbaarheid verlagen (leeftijd bijv. hangt samen met belastbaarheid; bepaalde persoonlijkheidsfactoren beïnvloeden eveneens de belastbaarheid)?
9. - Hoe is de houding van het bedrijf als geheel (het management) ten opzichte van het arbeidsomstandighedenbeleid?
 - Is er een doeltreffende signalerings- en besluitvormende overlegstructuur of kan die worden ingesteld?
 - Is er voldoende deskundige kennis en ondersteuning aanwezig of te verkrijgen?
- 10.- Is er sprake van veranderingen in het werk door bijvoorbeeld budgettering, rationaliseringsstreven, CAO-afspraken, automatisering etc.?

Nota bene: het leven van werknemers speelt zich niet alleen maar af in bedrijven en organisaties. Ze hebben ook nog een privé-sector. Wanneer problemen in de privé-situatie bestaan moet de werker een beroep doen op zijn (beperkte) vermogen deze problemen het hoofd te bieden. Dit houdt in dat daarmee het vermogen wordt verminderd problemen in de arbeidssituatie het hoofd te bieden. Met andere woorden: de belastbaarheid op het werk neemt af ten gevolge van de problemen in de privé-sfeer. Organisaties kunnen via bedrijfsmaatschappelijk werk proberen hierin de nodige verbetering aan te brengen. In dit hoofdstuk zullen wij ons overigens vooral concentreren op het beïnvloeden van belasting en belastbaarheid voorzover deze rechtstreeks met kenmerken van het werk en de organisatie te maken hebben (en niet met belasting in de privé-sector).

Praktijkvoorbeeld: werken aan ziekteverzuim, werk en werkomstandigheden

In nogal wat bedrijven bestaat bij management, personeelsdiensten, arbeidsdeskundigen, werknemersvertegenwoordigers en werknemers enige teleurstelling naar aanleiding van niet-ingeloste verwachtingen over het verbeteren van arbeidsomstandigheden. Die teleurstelling is een vast agendapunt op cursussen en trainingsdagen. De boosdoeners zijn dan altijd de 'anderen'. En dat is ten dele vaak nog waar ook. Maar met zo'n constatering schiet men niet zoveel op. Hoe moet het dan wel?

Kernpunten bij de effectieve aanpak van arbeidsomstandigheden ten behoeve

van een daling van het verzuim zijn de rolverdeling en de posities en belangen van de bovengenoemde betrokken partijen.

In de praktijk begint het werken aan werk veelal met het opstellen van al of niet systematische lijsten met knelpunten, die dan, na langdurig overleg of een soms hoog oplopend conflict, in de la verdwijnen. In veel bedrijven worden niettemin aspecten van de werkomstandigheden periodiek aangepakt. Maar slechts in weinig gevallen gebeurt dat systematisch, volgens een vast plan en met duidelijke afspraken en doelstellingen. Bijvoorbeeld ten aanzien van het verzuim.

Wil men niet vast lopen in de fuik van vaste waarde-oordelen, onbesproken belangen (overeenkomsten en tegenstellingen) en de bekende rolpatronen die in het begin van dit hoofdstuk zijn aangestipt, dan is een goede voorbereiding noodzakelijk.

In dit praktijkvoorbeeld gaan we, juist om de slaagkans van de aanpak van het verzuim te vergroten, niet alleen in op de methode die de meeste kans op succes biedt maar juist ook op de methoden, waarin onderweg opdoemende obstakels kunnen worden geslecht.

Vorbereiding

De ervaringen van de verzuimexperimenten van Philips, GAK en CCOZ (NIA) leren dat een voorbereiding van ± 3 maanden nodig is.

De rode draad door deze voorbereidende en alle daarop volgende fases is dat van te voren niet alleen bedacht moet worden waar de problemen liggen, maar vooral ook waar de oplossingen daarvoor te zoeken en te vinden zijn.

Als de ervaring heeft geleerd dat hardlopers doodlopers zijn is het handig om nog eens de eerste bladzijden van dit hoofdstuk door te lezen en daarna de globale antwoorden te bedenken, die gegeven kunnen worden op de vragen die aan het belasting-belastbaarheidmodel kunnen worden ontleend. Daaruit blijkt waar voorlopig de grootste problemen liggen. Dat hoeven niet in de eerste plaats de werkomstandigheden op afdeling X te zijn maar bijvoorbeeld het ontbreken van deskundigheid, het gebrek aan sociale ondersteuning dan wel het ontbreken van een adequate overlegstructuur.

Wie op grond daarvan lange nota's gaat maken verspilt zijn tijd. Beter is het sleutelfiguren in het bedrijf uit te zoeken, die, eenmaal overtuigd van de zin van een goede aanpak, verder tot steun kunnen dienen. Vanzelfsprekend moet voor een breed draagvlak gezocht worden naar figuren in de top, in de staf en in de werknemersvertegenwoordiging. Op basis van een praatpapier van hooguit twee vel zou besproken kunnen worden wat de oordelen en vooroordelen omtrent ziekteverzuim kunnen zijn. En welke kosten, maar ook vooral welke baten, de verbetering van arbeidsorganisatie voor mens en bedrijf kan opleveren. Dat kan in termen van beter werkklimaat en minder verzuim, maar ook in economische termen ten aanzien van een te verwachten soepeler lopend arbeidsproces.

Het gaat er kortom om interesse te wekken, te hoge verwachtingen tegen te gaan en een draagvlak te vormen voor een zakelijke discussie waarin voor alle betrokkenen winst te behalen valt.

Vorbereiding

Een langdurige voorbereiding is essentieel voor succes. Reken op tenminste drie maanden voor:

- *het bespreken van oordelen en vooroordelen;*
- *het uitzoeken van de juiste actoren;*
- *het vaststellen van baten naast kosten;*
- *het inventariseren van algemene wensen en visies op het gewenste beleid;*
- *het opstellen van een globaal plan;*
- *het wekken van interesse en het temperen van te hoge verwachtingen;*
- *de keuze van sleutelfiguren met het oog op continuïteit;*
- *het creëren van een draagvlak bij verschillende groeperingen.*

Start

In dit praktijkvoorbeeld wordt niet toevallig achterwege gelaten wie als feitelijk stuwkracht achter de aanpak zit. De ervaring heeft immers geleerd dat dit per bedrijf verschilt.

Wel is de werkwijze bekend. Nadat in de voorbereidende fase enige basis voor een zakelijke discussie is gelegd, moet die nu gezamenlijk worden gevoerd. Het gaat er nog niet om een structuur vast te stellen of een extra budget te bepalen. Dergelijke onderwerpen kunnen pas aan de orde komen als degenen die daarover moeten beslissen ook de concrete voordelen ervan onder ogen kunnen zien. In deze fase moeten de onderwerpen besproken worden die in de voorafgaande fase zijn genoemd en moet een globaal plan worden gemaakt hoe mogelijke problemen kunnen worden geïnventariseerd. Een eerste stap daartoe is het besluit de verzuim-, arbeidsongeschiktheids- en verloopcijfers eens te gaan bekijken naar frequentie, duur, afdelingen en functies.

Om te voorkomen dat in het bedrijf de overbekende hoge verwachtingen ontstaan, is het nuttig de medewerkers van zakelijke maar voorzichtig gestelde informatie te voorzien. Zoveel staat er in deze fase immers nog niet vast en niet op korte termijn ingeloste verwachtingen kunnen een massieve muur worden, die het verdere verloop van de aanpak in de weg staat.

Start

- *zorg voor een zakelijke discussie over de verschillende visies en de in dit stadium aangedragen problemen met behulp van werkbijeenkomsten aan de hand van puntenlijstjes: dit zijn voorbereidende denktankjes;*
- *zorg dat discussies over mogelijke problemen niet te vroeg worden gevoerd, bijvoorbeeld over een eventueel extra budget;*
- *stel een inventarisatieplan op;*
- *stel de medewerkers op de hoogte van de plannen.*

Kwantitatief vooronderzoek

Op grond van een korte analyse van de verzuim-, arbeidsongeschiktheids- en verloopcijfers moet kunnen worden vastgesteld waar en hoe de problemen liggen. In het algemeen geldt dat kort verzuim (minder dan een week) storend is, maar dat er uiteindelijk niet meer dan 25-30% van het aantal ziekte-dagen per

jaar mee gemoeid is. Middellang en langdurig verzuim komt veel minder vaak voor, maar tekent bij elkaar gewoonlijk wel voor driekwart van het aantal verzuimde dagen per jaar. Een normale verzuimfrequentie per werknemer is bijna twee keer per jaar (1,8 maal).

Middellang en langdurig verzuim wordt meestal op de afdelingen opgevangen door een grotere belasting van de achterblijvers of door onervaren ingehuurd krachten. In beide gevallen loopt het werk stroever en kunnen negatieve gevolgen optreden t.a.v. de kwaliteit van het arbeidsproces en de kwaliteit van de te leveren goederen of diensten. Na zes weken verzuim is de gemiddelde werknemer zo zeer vervreemd van zijn bedrijf (als hij er weinig of geen contact mee heeft) dat zijn terugkeer extra wordt uitgesteld. Er zijn dus verschillende redenen om aandacht te schenken aan de reïntegratieproblematiek bij langdurig verzuim. Op grond daarvan kunnen enkele afdelingen of functies prioriteit krijgen bij het verbeteren van werk en werkomstandigheden.

Een precieze norm voor aanvaardbare ziekteverzuimpercentages is niet te geven en moet kunnen resulteren uit de vergelijking tussen afdelingen onderling. In het algemeen kan men stellen dat de norm voor actie voor verschillende groepen anders ligt:

- laag geschoold uitvoerend werk 10%
- kantoor, middenkader 6%
- directie en directiestaf 3%

De cijfers kunnen worden beïnvloed door:

- leeftijd: ouderen melden zich niet vaak ziek, maar eenmaal ziek duurt herstel wel langer
- geslacht: vrouwen verzuimen wat meer dan mannen, wat voornamelijk veroorzaakt wordt door een andere leeftijdsopbouw en ander werk dan mannen
- nationaliteit: buitenlanders kennen een wat hoger verzuimpercentage omdat ze vaak ongeschoold werk verrichten en meer problemen naast hun werk hebben, dan het geval is met Nederlanders.

Omdat een nadere inventarisatie altijd meer knelpunten oplevert dan van te voren kan worden vermoed, is het raadzaam niet meteen alles overhoop te halen, maar te beginnen met enkele werkplekken of afdelingen. Vanzelfsprekend moeten deze dienen als voorbeeld voor de verbetering van de overige afdelingen. Het is daarom raadzaam afdelingen te kiezen die duidelijk herkenbare problemen hebben en waar de sociale ondersteuning goed is.

Structurering van de aanpak

Volgens Koopman e.a. (1987) komt de keus om te werken via de bestaande overlegstructuur of via tijdelijk ingestelde commissies neer op een dilemma. In ons voorbeeldbedrijf is daar echter geen sprake van. Het is volstrekt juist om zoveel mogelijk via de bestaande overlegstructuren en volgens de gebruikelijke procedures te laten lopen. Maar veelal zijn die al overbezet en is tijdelijk extra steun in de rug noodzakelijk.

De juiste structurering moet worden gevonden aan de hand van het bijzondere karakter van het werken aan werk.

De medewerkers zelf weten veel van hun eigen problemen en ook veel van de mogelijke oplossingen. Bij hen moet straks, in de volgende fase, een zwaartepunt liggen bij het inventariseren daarvan. Dat betekent dat zij in de te bedenken structuur moeten worden vertegenwoordigd. Maar dat alleen is onvoldoende. Voor het welslagen van de aanpak is meer dan hun *kennis* nodig. Het gaat ook, indien mogelijk, om het verkrijgen van *deskundigheid* (bedrijfsarts, veiligheidsdeskundigen, etc.).

En beslissend zijn, naast kennis en deskundigheid, *daadkracht en draagvlak*. Het gaat om een structuur waarbinnen kennis kan worden gegenereerd en overlegd en onderhandeld kan worden. En tenslotte moeten er besluiten worden genomen, die ook werkelijk worden uitgevoerd. In de praktijk vereist dat één *werkcommissie*, bestaande uit medische, sociale en personeelsdeskundigen, aangevuld met een of meer vertegenwoordigers van de werknemers. Daarnaast is dan een veel kleinere *onderhandelings- en stuwingscommissie* nodig, waarin één topmanager, één personeelsfunctionaris of een andere deskundige (dat hangt af van de aard van de te verwachten knelpunten) en één werknemersvertegenwoordiger samen zorgen voor continuïteit en daadkracht. *De werkcommissie moet adviseren, ondersteunen bij inventarisaties en rapporteren. De stuwingscommissie moet vooroverleg voeren ten behoeve van de besluitvorming in de normale overlegvergadering van management en werknemersvertegenwoordiging en daarnaast toezien op voortgang en optreden bij stagnatie van uitvoering over besluiten.*

De ervaring leert overigens dat de aanpak zeer wordt gediend met informeel overleg tussen sleutelfiguren. Maar dat is in de meeste arbeidsorganisaties al de praktijk, ook bij andere onderwerpen.

Voor kleinere bedrijven is het optuigen van twee tijdelijke commissies mogelijk te zwaar. Toch zou ook in dat geval minstens de bovengenoemde stuwingscommissie moeten worden ingesteld. In feite komt het dan op de schouders van de leden van die commissie neer om de sleutelwoorden draagvlak, daadkracht en kennisverzameling in te vullen.

Twee fouten zijn soms verantwoordelijk voor het verwateren van de aanpak. De eerste is dat het geheel wordt opgehangen aan één sleutelfiguur. Dat is niet vol te houden voor de betrokkene. En de tweede is dat de technische visies de sociale en arbeidsorganisatorische aspecten gaan overheersen. In dat laatste geval zijn de resultaten vrijwel altijd minder succesvol en wordt ook de kans op onverwachte bijverschijnselen vergroot.

Structurering van de aanpak

- vermijd dat slechts één sleutelfiguur het project moet dragen;
- zorg voor een eigen inbreng van elke soort deskundigheid in kritische aanvulling op die van anderen;
- zorg voor blijvende aandacht voor sociale aspecten (deskundigheid) naast technische aspecten;
- overlaad de deskundigencommissie niet met te veel werk ineens.

Inventarisatie van knelpunten en oplossingen

Is de structuur eenmaal geregeld dan kan worden begonnen met de inventarisatie van knelpunten en oplossingen. Ten aanzien van de *inhoud* van een dergelijke inventarisatie is minder discussie nodig dan ten aanzien van de *methode*. Een derde onderwerp dat enige toelichting behoeft is de *wijze van rapportage*.

De globale inhoud van de inventarisatie, dat wil zeggen aard en onderwerp van vragen en aan te voeren thema's, is weergegeven in de toelichting op het schema van belasting-belastbaarheid dat eerder in dit hoofdstuk staat afgedrukt. Het is handig om de vragen en aandachtspunten van te voren systematisch te groeperen zoals ook in de toelichting is gebeurd. In feite wordt op die manier een model gehanteerd van steeds grotere cirkels rond de te onderzoeken werkplek. In de cirkels gaat het dan achtereenvolgens om subjectieve, objectieve, sociale en structurele vragen:

1. Welke klachten over werk en werkomstandigheden worden op de werkplek door de werknemers genoemd (subjectieve beleving van werkplek en omgeving)?
2. a. Welke knelpunten zijn objectief waarneembaar en eventueel meetbaar op de werkplek?
b. Welke knelpunten zijn objectief vast te stellen in de ruimere omgeving (afdeling, werkhal)?
3. Op welke wijze wordt op deze knelpunten en klachten gereageerd (sociale ondersteuning) door:
a. collega's
b. chefs?
4. Welke structuur wordt gehanteerd bij het opnemen, verwerken en eventueel wegwerken van klachten/knelpunten en hoe effectief verloopt dat:
a. op de afdeling
b. in het bedrijf?
5. Wat is de houding en het inhoudelijk en financieel beleid van het management ten aanzien van werk en werkomstandigheden?
6. Welke algemene tendensen zijn er waar te nemen ten aanzien van de arbeid?

De antwoorden op vragen die gesteld worden onder 4 tot en met 6 blijven, eenmaal gevonden, ook van belang bij de inventarisatie van knelpunten op andere afdelingen.

Door deze opstelling en volgorde van vragen worden twee voordelen bereikt ten opzichte van de meer gebruikelijke checklisten.

Ten eerste wordt evenveel recht gedaan aan subjectieve en feitelijke gegevens. De ervaring leert dat als dat niet gebeurt de inventarisatie in twee opzichten een vals beeld kan geven. Werknemers noemen bepaalde feitelijke knelpunten niet omdat ze er aan gewend zijn. Of omdat hen het idee is bijgebracht dat bepaalde inconvenianten er nu eenmaal bij horen. Dat is jammer, want ze worden er op korte of langere termijn wel ziek van. Aan de andere kant kan het zijn dat enkele kleinere of vage knelpunten juist zeer nadrukkelijk worden ge-

noemd omdat ze subjectief als zeer hinderlijk worden ervaren. Actie op grond van een onderzoek naar uitsluitend objectieve knelpunten levert dan, in de ogen van de werknemers, te weinig op: de belasting blijft hoog.

Het tweede voordeel is dat meer aandacht wordt geschonken aan de achtergrond van problemen en aan de structuur waarbinnen ze kunnen worden opgelost. Beide kunnen soms belangrijker zijn dan de problemen zelf.

Een punt, dat eerder is aangestipt en hier nadrukkelijk aan de orde moet komen, is dat een inventarisatie die zich alleen op knelpunten richt op twee manieren te kort schiet. In de eerste plaats leidt deze beperking per definitie tot een zwartboek en daarom in de praktijk al snel tot een hevige confrontatie. Het is aanzienlijk comfortabeler om te onderhandelen over een probleem als daar meteen één of verschillende voorstellen voor oplossing ervan aan zijn toegevoegd. In de tweede plaats is bekend dat bij de werknemers zelf vaak veel ideeën leven over het wegwerken van knelpunten. Daar niet naar vragen betekent dus een onderbenutting van werknemers en inventarisatie-energie. *Vuistregel is daarom dat elke vraag naar knelpunten gekoppeld moet worden aan een vraag naar mogelijke oplossingen.*

Een tweede vuistregel is dat de bevoegdheid om oplossingen ook uit te voeren zo laag mogelijk in de organisatie moet worden geplaatst. Daardoor wordt veel tijd, overleg en irritatie bespaard.

De vragenlijst. Er zijn nogal wat vragenlijsten in omloop, zowel voor kantoor- als voor fabrieksarbeid. Een voordeel van de meeste lijsten is dat ze systematisch zijn. Maar de nadelen zijn groter. Veel vragenlijsten zijn te beperkt omdat ze zich alleen op knelpunten en niet op oplossingen richten, omdat ze de sociale aspecten en de procedures niet behandelen, omdat ze zich tot de werkplek zelf beperken en/of omdat de feitelijke en subjectieve situatie niet evenredig aan bod komt. Een heel andere maar ook steekhoudende kritiek is daarnaast dat, hoe beter en completer ze zijn, des te omvangrijker en minder praktisch bruikbaar ze worden.

Vrijwel elke onderzoeker zal daarom een of twee checklisten naast elkaar leggen en daaruit zelf een kleinere en bruikbaarder lijst van aandachtspunten samenstellen, die meer toegespitst is op de te onderzoeken soort van arbeid en werkplek.

Uitgaande van de in deze handleiding neergelegde ervaringen moeten deze aandachtspunten uitgebreid worden met vragen naar sociale ondersteuning, procedures etc. en natuurlijk met vragen naar oplossingen. Elk onderdeel van de aandachtspunten of vragenlijst moet tenslotte worden afgesloten met een open vraag "is er nog iets dat niet genoemd is?" omdat de werkelijkheid altijd complexer is dan van te voren kan worden ingeschat.

Er zijn veel verschillen in *methode van inventariseren*. Daarop gaan we elders in dit boek in. Hier volstaan we met enkele opmerkingen. *De voornaamste effecten van verschillende inventarisatiemethoden hebben betrekking op de hoeveelheid werk die er mee gemoeid is, en op de diepgang en het draagvlak dat mede door de methode al of niet wordt bevorderd.*

In een aantal GAK-projecten is de inventarisatie vanachter een bureau gebeurd door een aantal deskundigen, aangevuld met vertegenwoordigers van management en werknemersvertegenwoordiging. De basis was een systematische lijst van aandachtspunten. Hiermee waren voor een middelgroot bedrijf vier tweewekelijkse bijeenkomsten van drie uur gemoed. De rapportages werden later per afdeling aan de betrokken werknemers en hun lijnchef ter aanvulling en bespreking voorgelegd. Het bleek nodig de lijnchefs voor te bereiden op kritiek op hun manier van leidinggeven en op het voeren van het werkoverleg. Uiteindelijk heeft dit naar bevrediging gewerkt, mede omdat er enige druk werd uitgeoefend door de directie.

In de CCOZ-projecten bij Sigma Coatings en het Ministerie van Rijkswaterstaat zijn aan de hand van aandachtspunten groepsinterviews gehouden met alle werknemers. De rapportage is achteraf eerst door lijnchefs besproken en schriftelijk aangevuld en vervolgens in een commissie van werknemers- en managementvertegenwoordigers besproken. Op deze manier is veel gedetailleerder informatie verzameld. Ook deze zeer intensieve methode heeft geleid tot bevredigende resultaten (zie Steensma & Vrooland "Winst voor werk en organisatie", 1986).

Bij veel bedrijven bestaat de behoefte aan externe ondersteuning bij de inventarisatie. Bij de GAK-experimenten bleek er grote behoefte aan de ondersteuning van de GAK-adviseur, maar werd de feitelijke inventarisatie en de bespreking ervan in de afdelingen toch uitgevoerd door de mensen van het bedrijf (de werk-commissieleden) zelf. Men dacht namelijk dat de gesprekken daarvoor openhartiger zouden lopen.

Mocht er behoefte zijn aan het zéér precies uiteenrafelen van één bepaalde werkplek of aan een checklist voor het exact ontwerpen van nieuwe functies, dan zijn daarvoor zeer uitgebreide checklisten en analysesystemen beschikbaar (Meijman 1989). Gebruik en uitwerking ervan is voor een normaal bedrijf echter ondoenlijk.

Inventarisatie

- *Houd de inventarisatie zo objectief mogelijk, volgens vaste aandachtspunten en criteria;*
- *Denk niet alleen aan technische, maar ook aan ergonomische en sociale aandachtspunten;*
- *Gebruik een bestaande checklist, aangevuld met typische bedrijfskenmerken;*
- *Streep aandachtspunten die niet van toepassing zijn van te voren weg;*
- *Kies voor een inventarisatie uit de volgende mogelijkheden:*
 - *van achter het bureau door deskundigen;*
 - *laat dit aanvullen door chefs en werknemers vanuit de betrokken afdelingen;*
 - *laat een (externe) deskundige het werk doen voor de commissie;*
 - *laat een enquête houden onder alle werknemers;*
 - *laat de OR of de afdelingschef per afdeling een checklist invullen;*
 - *houd groepsinterviews met de werknemers en hun chefs afzonderlijk of gezamenlijk;*
 - *een combinatie van verschillende methoden tegelijkertijd;*
- *Houd bij het maken van een keuze uit bovenstaande mogelijkheden rekening*

met de aandachtspunten:

- *objectiviteit en vaste criteria;*
- *de arbeidsintensiviteit van de inventarisatie (werktijdbeslag);*
- *de mogelijke verwachtingen onder het personeel;*
- *het creëren van een draagvlak;*
- *Inventariseer nooit alleen problemen maar ook oplossingen.*

De rapportage

Al naar de aard van een arbeidsorganisatie kan men in de bedrijfscultuur een voorliefde aantreffen voor zeer omvangrijke of juist zeer summiere rapporten. Bij het rapporteren over werk en werkomstandigheden dienen beide te worden vermeden. Bij het ontwerpen van een vragenlijst of een lijst met aandachtspunten moet van tevoren al gezocht worden naar de beste weg, om de hoeveelheid schrijfwerk achteraf te verminderen en tot een opstelling te komen die nadere analyse en prioriteitstelling bij de aanpak bevordert.

In sommige projecten bestaat de rapportage om die reden uit een diagram waarin door de hoogte van de kolommen belastende factor wordt aangegeven of deze normaal, hinderlijk of zo hinderlijk is dat directe actie noodzakelijk is (aan te duiden als N, H, A). De adstructie daarop en de voorgestelde oplossingen kunnen dan in de toelichting op het diagram worden vermeld. Zo kan voor elke afdeling de problematiek snel worden gevisualiseerd. Ter voorkoming van confrontaties maar met behoud van de complete toelichting kan soms schriftelijk commentaar worden toegevoegd van lijnchefs of deskundigen.

Zoals al eerder is opgemerkt halen een inventarisatie en een rapportage over alle afdelingen van een bedrijf veel overhoop. Daar gaat veel energie in zitten. Het is ook vrijwel onmenselijk alle problemen en knelpunten die naar voren komen tegelijkertijd aan te pakken. Het opstellen van prioriteiten voor verschillende afdelingen tegelijkertijd is ook erg lastig. Veelal leidt één en ander tot lange periodes waarin weinig of niets gebeurt, wat vervolgens kan leiden tot apathie bij diverse betrokken groeperingen. Voorgesteld wordt daarom om de inventarisatie en de rapportages in eerste instantie te beperken tot die afdelingen, werkplekken, functies of groepen mensen (ouderen, jongeren etc.) waarbij een bijzonder verzuimprobleem isesignaleerd. De rapportage, aangevuld met commentaar, kan worden besproken in de werkcommissie. Deze kan voorstellen doen tot een fasering, prioriteitstelling bij de aanpak en, eventueel, nader onderzoek. Eventuele verschillen van mening behoeven in deze werkcommissie niet te worden uitgevochten, maar er moet natuurlijk wel naar overeenstemming worden gestreefd. Daar waar dat niet mogelijk is, moet het adviserend karakter van deze werkcommissie blijken uit het aanbieden van verschillende alternatieve visies en voorstellen bij onderdelen van haar rapportages. De stuwingscommissie heeft tot taak er op toe te zien dat de rapportage tijdig en compleet wordt opgeleverd door de werkcommissie. In de stuwingscommissie kan vervolgens het vooroverleg worden gevoerd voor de besluitvorming in de overlegvergadering.

Rapportage

- *Laat verschillende groepen commentaar leveren op de concept-rapportage*

voordat een eindrapportage wordt opgesteld (draagvlak).

- *Bij minder goede arbeidsverhoudingen is het des te meer noodzakelijk om de oplossingen naar voren te schuiven.*
- *Zorg in dat geval ook voor het opnemen van meningen zodat de lezers zich(zelf) in de rapportage (anoniem) (terug) kunnen vinden.*
- *Doe suggesties voor fasering en prioriteitstelling i.v.m. kosten en beschikbare mankracht, maar laat de onderhandelingen daarover aan de bevoegde personen over.*

Intermezzo: werken zonder inventarisatie

In de regel is een inventarisatie een goed begin voor een bedrijf om te wennen aan structurele preventieve zelfwerkzaamheid ten aanzien van werk en gezondheid. Eenmaal zo ver gekomen hoeven de in het voorgaande voorgestelde commissie aanzienlijk minder frequent bij elkaar te komen en kan veel worden overgelaten aan de staande organisatie, i.c. bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk, sociaal-medische teams en dergelijke. Voorwaarde daarbij is echter dat deze, reagerend op ziekmeldingen, zich niet alleen richten op de betrokken zieke werknemer maar dat zij een consequente en frequente signaleringstaak ten aanzien van meer algemene knelpunten op afdelingen en bij groepen mensen tot de hunne rekenen. Omdat een uitwijding over dit thema hier storend werkt komen we hierop terug in een apart hoofdstukje dat gewijd is aan de ziekmelding. Daarin wordt ook een schets van de taken van sociaal-medische diensten, bedrijfsgezondheidszorg, bedrijfsmaatschappelijk werk en dergelijke gegeven.

De onderhandelingen

- *Naast de besluitvorming over wat er gaat gebeuren, welke maatregelen er kunnen worden getroffen zijn van belang;*
- *wie zorg draagt voor implementatie ervan;*
- *welke tijdlijn wordt voorzien;*
- *wie toeziet dat het ook daadwerkelijk gebeurt;*
- *op welke manier de maatregelen in het overleg terugkomen en worden geëvalueerd;*
- *punten van onenigheid kunnen worden opgelost door:*
 - *apart overleg in een later stadium;*
 - *nader onderzoek;*
 - *een werkconferentie.*

Vooraf, tijdens en vooral meteen na de onderhandelingen zullen directie, werknemersvertegenwoordigers en ook de P&O-functionarissen het informele circuit goed moeten gebruiken. Niet alleen onder elkaar en binnen de eigen achterban, maar, zeker na de overlegvergadering, is er zeker ook een *gespreksronde met het middenkader nodig*: daar komen voorstellen voor verandering immers altijd het hardst aan.

Niet zelden is één resultaat van een inventarisatieronde dat het middenkader een training krijgt in omgaan met ziekteverzuim, Arbo-wet, werkoverleg en leidinggeven. De noodzaak daartoe is vaak heel verklaarbaar. Niet zelden verke-

ren leden van het middenkader na een inventarisatie in een positie dat zowel directie als staf en werknemers hen aanwijzen als eerst verantwoordelijken voor werk en werkomstandigheden, en hen aanspreken op hun gedrag tot dan toe. De normale reactie daarop is natuurlijk tegenstand. Vanuit de doelstelling van het werken aan beter werk en vanuit de doelstelling zo veel mogelijk de voorkomende problemen zo laag mogelijk in de organisatie te laten oplossen, is een goede sociale ondersteuning van het middenkader van het grootste belang.

Het uitvoeren van het verbeteringsprogramma

Het is logisch dat bij de uitvoering van verschillende maatregelen op de afdelingen een zwaarder beroep wordt gedaan op deze of gene specifieke deskundige. Niettemin moet de voortgang zowel in het algemeen als in specifieke gevallen steeds aan de orde komen in de werkcommissie. De werknemersvertegenwoordigers in die commissie hebben in dit stadium een actieve ondersteunende maar vooral ook toetsende rol. De commissie als geheel moet ervoor zorgen dat bij het uitvoeren van de maatregelen naast de technische ook de subjectieve en sociale aspecten aan de orde blijven komen. Begrijpelijkerwijs moet ook hier het informele circuit worden benut en moeten de in de voorbereidingsfase uitgekozen sleutelfiguren worden geactiveerd. Het is raadzaam om geslaagde activiteiten als goed voorbeeld naar buiten te brengen om het draagvlak en de acceptatie voor verdere verbeteringen op dezelfde of op andere afdelingen te vergroten.

Evaluatie

Vernieuwing is de bestaansgrond van elk bedrijf. Evaluatie is daarom noodzakelijk. Dit geldt zowel:

- sociale aspecten voor werknemers;
- de verhouding op de afdelingen;
- de wijze van met elkaar omgaan;
- de sociale kosten en baten;
- de financiële kosten en baten;
- het bijstellen van het gevolgde beleid;
- het vaststellen van een nieuw tijdsplan voor een volgende ronde.

3. ZIEKTEVERZUIMBELEID: HET ORGANISATIEMODEL

Organisaties zijn duurzame samenwerkingsverbanden van mensen, die gericht zijn op het bereiken van doelen. Theorieën over organisaties verschillen in hun visie op dit samenwerkingsverband en in hun visie op de mensen die er deel van uitmaken. Er zijn theorieën die zich louter op de organisatie sec richten, zonder rekening te houden met de omgeving waarin de organisatie functioneert. We kunnen dan spreken van de *gesloten-systeemopvatting*.

Een klassiek voorbeeld hiervan is de bureaucratische traditie (Weber 1947). Hierin wordt een aantal voorschriften gegeven om een organisatie doelmatig en doeltreffend in te richten. Kern daarvan is, dat taken worden gegroepeerd in hiërarchische georganiseerde posities en dat de activiteiten worden gestuurd door een samenhangend stelsel van formele regels. Dit model heeft zeker verdiensten.

Echter, er wordt voorbij gegaan aan het feit dat organisaties niet in een vacuüm vertoeven, maar in een maatschappij. Organisaties hebben een omgeving. Vanuit deze omgeving wordt een organisatie op allerlei manieren beïnvloed. Zo zijn er juridische regels opgesteld, waaraan de organisatie zich dient te houden. Ook bestaan er allerlei andere organisaties, waarmee rekening gehouden moet worden (bijvoorbeeld omdat zij concurrenten zijn; of leveranciers; of afnemers; enzovoort).

Heden ten dage is er veel "onzekerheid" in de omgeving, vooral vanwege snelle vernieuwingen en veranderingen op allerlei gebied. Het is noodzakelijk daarmee rekening te houden teneinde de organisatie goed te laten functioneren. De theorieën waarin een grote plaats wordt toegekend aan de effecten van omgevingsfactoren op organisaties, maken gebruik van een *open-systeemvisie*: de organisatie is niet gesloten maar staat - al dan niet "van harte" - open voor invloeden van buitenaf.

Organisatietheorieën verschillen ook in hun visie op de *mensen* die in organisaties met elkaar samenwerken. Ruwweg gesproken zijn er twee *mensbeelden* waarmee de theoretici werken: de mens als passief en reagerend wezen versus de mens als actief schepsel. Natuurlijk is dit enigszins gechargeerd. In werkelijkheid is er een soort geleidelijke overgang en zijn mensen soms afwachting en passief, terwijl ze zich ook soms initiatiefrijk en actief opstellen in hun organisaties. In feite is er dus steeds sprake van een min of meer actief en min of meer passief mensbeeld. Een dergelijke visie op mensen heeft grote consequenties voor de manier waarop in een organisatie wordt omgegaan met medewerkers.

Wanneer men er vanuit gaat dat mensen passief, lijdelijk of berustend zijn, zullen in het algemeen veel gemakkelijker beslissingen worden genomen zonder

rekening te houden met wat de betrokkenen ervan vinden. Maar wanneer het uitgangspunt is dat mensen actief zijn en zelf richting willen of kunnen geven aan gebeurtenissen, zal de beslissing wel degelijk beïnvloed worden door de (al dan niet veronderstelde) verlangens en behoeften van betrokkenen.

Men houdt er dan als beslisser bijvoorbeeld rekening mee dat mensen zich kunnen verzetten - door middel van staking, sabotage, langzaam werken - tegen hen onwelgevallige acties. Of men besluit mensen te betrekken bij beslissingen. De motivering kan in dit laatste geval nog sterk uiteenlopen. Bijvoorbeeld, mensen mogen meedenken omdat hierdoor weerstand tegen verandering vermindert. Of, positiever, mensen worden bij veranderingen ingeschakeld in de verwachting dat zij hierdoor gemotiveerd zullen worden hun capaciteiten optimaal aan te wenden - met voordelen zowel voor de organisatie als de werknemers zelf.

Deze twee verschillende mensvisies zijn ook van grote betekenis zowel voor de theoretische verklaring van ziekteverzuim als voor het praktische verzuimbeleid.

Wat de theoretische verklaring betreft vinden we een min of meer passief, "reactief" mensbeeld terug in het zogenaamde *belasting-belastbaarheidsmodel*. Het *beslissingsmodel* daarentegen gaat meer uit van het actieve mensbeeld. Aan deze beide modellen zijn in dit boek afzonderlijke hoofdstukken gewijd.

Wat het praktische verzuimbeleid betreft spelen deze twee visies weer een rol in het antwoord op de vraag of, en zo ja hoe, men werknemers dient in te schakelen bij het plannen en/of uitvoeren van dit beleid. We komen er nog op terug in dit hoofdstuk.

Samenvattend kunnen we nu het volgende concluderen. Opvattingen over organisaties verschillen naar gelang de mate waarin rekening wordt gehouden met invloeden vanuit de omgeving. Ook zijn er twee visies op mensen in organisaties. Deze visies beïnvloeden weer de kijk die men heeft op de oorzaken van verzuim en op de manier waarop verzuim bestreden moet worden.

Overigens spelen ook omgevingsfactoren een rol in de veroorzaking en de mogelijkheden ter bestrijding van ziekteverzuim. Zo zijn er verzuimbronnen in de maatschappelijke sfeer en in de sfeer van sociale zekerheid en gezondheidszorg (Draaisma en Smulders 1978). Daaraan zal in dit hoofdstuk overigens geen aandacht worden geschonken. We beperken ons hier tot factoren binnen de organisatie en tot maatregelen die op basis van inzicht in deze factoren (en kennis van veranderkunde) kunnen worden genomen. Daartoe moeten we eerst nog wat nader ingaan op organisaties.

Organisaties als complexe subsystemen

Organisaties zijn samenwerkingsverbanden van mensen. Maar een nauwkeuriger beschouwing leert dat er in feite sprake is van verschillende subsystemen in organisaties. Subsystemen die elkaar onderling beïnvloeden. Dit betekent dat veranderingen in het ene subsysteem eveneens kunnen of zullen leiden tot meer of minder grote veranderingen in andere subsystemen. Vaak wordt dit onvoldoende beseft wanneer tot veranderingen wordt overgegaan.

Welke subsystemen zijn nu van belang?

Er zijn verschillende antwoorden mogelijk en er zijn ook heel wat antwoorden in de literatuur aan te treffen. Het is weinig zinvol daarvan hier een volledig overzicht te geven. Maar er zijn wel zaken die door vrijwel iedereen als belangrijk worden beschouwd. Deze worden in het nu volgende behandeld.

Technologie en taken: structuur en ondersteunende subsystemen

Organisaties kunnen worden beschouwd als systemen die "inputs" transformeren in "outputs" (het invoer-doorvoer-uitvoersysteem) (Veen 1984). Inputs kunnen van verschillende aard zijn. Bijvoorbeeld ruwe grondstoffen in productie-organisaties of patiënten in ziekenhuisorganisaties. Outputs zijn eveneens verschillend. Bijvoorbeeld - aansluitend bij de zojuist genoemde voorbeelden - eindproducten respectievelijk ex-patiënten. Onder technologie worden zowel de "doorvoer-operaties" verstaan als de hulpmiddelen die bij de bewerking van de inputs worden gebruikt. Het gaat hierbij dus om de "operaties" die de organisatie gebruikt om inputs te transformeren in outputs. Bij deze transformaties wordt van hulpmiddelen (bijvoorbeeld machines) maar ook van kennis en inzicht gebruik gemaakt.

In de meeste organisaties is sprake van een zekere horizontale opsplitsing van de werkstroom. Vaak worden de opgesplitste activiteiten ondergebracht in afzonderlijke afdelingen (zie figuur 1.).

Figuur 1: Afdelingsvorming op basis van activiteiten

Inkoop ruwe materialen	Bewerking Assemblage	Verkoop eindproduct
------------------------------	-------------------------	------------------------

Dit proces kan heel ver worden doorgevoerd. Te verrichten activiteiten worden soms vergaand opgesplitst in taken en deeltaken. Belangrijk is vooral de constatering dat technologie en taak nauw met elkaar samenhangen.

Naast deze horizontale opsplitsing van de werkstroom, die in organisaties meer of minder ver is doorgevoerd, treft men in elke organisatie nog een *verticale* opsplitsing aan: er zijn leidinggevend en er zijn ondergeschikten. Er is met andere woorden sprake van een *hiërarchische structuur* van organisaties. Taken van mensen hangen sterk samen met hun hiërarchische positie. Aan de top worden strategische beslissingen genomen die van grote invloed zijn voor de toekomst van de organisatie. Op de middenniveaus worden operationele beslissingen genomen. Binnen de door de top aangegeven grote lijnen worden daar diverse, vaak niet-routinematige beslissingen genomen. Op het laagste leidinggevend niveau tenslotte worden veelal routinematige beslissingen genomen over uitvoering van taken. Uitvoering, die plaatsvindt op het laagste uitvoerende niveau.

Al deze factoren - technologie, taken, organisatiestructuur - hangen onderling samen en zijn van invloed op beleving en gedrag van de mensen in organisaties - en daarmee op het ziekteverzuim. Daarbij komt nog eens het effect van de omgeving. Organisaties zijn immers nooit echt gesloten. Ook de omgeving

heeft weer complexe relaties met de diverse subsystemen binnen organisaties. Zo beïnvloeden technologische ontwikkelingen het technologische subsysteem binnen organisaties. Hierdoor kunnen weer andere taken ontstaan, waarmee weer rekening moet worden gehouden met andere eisen, die aan mensen moeten worden gesteld, enzovoort.

Een voorbeeld: historisch gezien is er in het algemeen sprake van een afnemen de lichamelijke belasting voor werkers dankzij technologische vorderingen. Tegelijk is er veelal sprake van een toename van *mentale* belasting, er wordt een groter beroep gedaan op kennis en cognitieve vaardigheden van werkers. Dit heeft weer consequenties voor het selectiebeleid.

Met dit voorbeeld zijn we terechtgekomen bij de rol van *ondersteunende subsystemen*. Organisaties hebben veelal *sturings- en beheerssystemen* die van invloed zijn op zowel het functioneren van de organisatie als op het functioneren van de mensen die daarvan deel uitmaken.

Het *personeelsbeleid* is zo'n hulpmiddel om de organisatie beter te besturen en te beheren. Het geheel van *arbeidsvoorwaarden* kan eveneens als zodanig worden beschouwd.

Van belang is nu het volgende. Van alle hiergenoemde factoren - taak, technologie, organisatiestructuur, personeelsbeleid, arbeidsvoorwaarden, omgeving - is aangetoond dat zij - soms sterk, soms wat minder sterk - samenhangen (of beter: samen *kunnen* hangen) met het ziekteverzuim. Dit houdt in dat het voor effectieve en efficiënte verzuimbestrjding zinvol is, gegevens te verzamelen over deze factoren en hun onderlinge samenhang en, vooral ook, over de beleving ervan door de werknemers. Deze gegevens kunnen dan worden benut om te werken aan een verzuimverlagingsprogramma. Veelal zal dit programma zo worden opgezet, dat er, onder voorwaarde van een minstens gelijkblijvend niveau van kwantiteit en kwaliteit van output van de organisatie, wordt gewerkt aan een betere afstemming van de factoren op de behoeften, wensen en verlangens van de werknemers. In zo'n geval is er feitelijke sprake van een programma ter humanisering van de arbeid. Zulke programma's kunnen - goed uitgevoerd - zowel voordelen bieden voor de organisatie als voor de werknemers. Een project bij Olivetti illustreert dit:

Een complex veranderingsproces bij de Olivetti-bedrijven te Ivrea, Italië, laat goed zien hoe organisaties onder invloed van omgevingsfactoren kunnen veranderen.

Tevens wordt duidelijk dat veranderingen in een subsysteem niet los kunnen staan van veranderingen in andere subsystemen van de organisatie. Een uitvoeriger beschrijving van de veranderingen treft men aan bij Butera (1975).

Rond 1970 krijgen de Olivetti-bedrijven onder andere te maken met de volgende factoren:

- snel elkaar opvolgende technologische veranderingen
- de markt eist een bredere diversiteit aan produkten
- produktievolumes per type produkt fluctueren sterk
- strengere kwaliteitseisen van afnemers
- meer competitie met andere ondernemingen
- de vakbonden wensen veranderingen in de kwaliteit van de arbeid
- binnen de bedrijven te Ivrea neemt het absentisme toe.

De organisatie is Tayloristisch opgebouwd: de produktie is opgesplitst in een groot aantal kleine deeltaken met korte cyclustijd (1 a 5 minuten) die (kunnen) worden verricht door ongeschoolde arbeiders onder toezicht van chefs en voormannen.

Er is sprake van zeer lange produktielijnen (met soms 50 tot 60 werkstations). Ook andere afdelingen hebben met de produktie te maken: er is een afdeling inspectie, die niet onder het produktiemanagement valt. Verder worden cycli, werkmethoden en tijdsnormen opgesteld door weer een andere afdeling. Bovendien heeft de afdeling personeelszaken indirecte invloed op de gang van zaken in de produktieafdeling door de verantwoordelijkheid voor overplaatsing van personeel (30% overplaatsing per jaar), promoties en dergelijke.

Een dergelijke organisatievorm is ongeschikt voor het inspelen op snelle veranderingen. Immers, het omzetten van lange produktielijnen kost veel tijd en vereist veel voorbereidingstijd van de staf. Bovendien zijn de omstellingsmogelijkheden beperkt.

Er wordt dan ook besloten tot een heel andere organisatie van de produktie. De plannen worden uitgewerkt door sociale wetenschappers (in dienst van Olivetti) en ingenieurs uit staf- en produktie-afdelingen.

De veranderingen kunnen bondig worden samengevat als het streven naar complexere taken in een eenvoudiger organisatie.

Als voorbeeld volgen hier de veranderingen in de componentenfabricage. In de oude situatie gebeurt het stellen van de machines door geschoolde vakarbeiders, bediening geschiedt door ongeschoolden en kwaliteitscontrole door geoeffenden. Er vindt nu een nieuw ontwerp van de taken plaats. Stellen, bediening en kwaliteitscontrole worden in een taak verenigd. Dit vergt meer bekwaamheden van de individuele werkers. De mogelijkheid deze bekwaamheden te ontwikkelen wordt door en binnen de onderneming aangeboden.

De nieuwe manier van werken heeft zowel voor de organisatie als voor de werkers diverse voordelen. Voor de organisatie is sprake van kwaliteitsverbetering, afname van 'indirecte' arbeidskrachten, flexibiliteit en vermindering van absentisme. De kwaliteitsverbetering blijkt uit het percentage van defecte onderdelen dat in twee afdelingen daalt tot 1/6 respectievelijk 1/3 van het 'oude' percentage. Het percentage indirect produktiepersoneel daalt zo'n 20% in een tijdsperiode van drie jaar. Hierbij moet natuurlijk wel worden aangetekend dat de werkers voor hun nieuwe taken extra tijd krijgen toegewezen. Verder is de flexibiliteit sterk vergroot.

Voor de werkers zijn er ook meerdere baten: ze krijgen betere opleidingsmogelijkheden en perspectief op een soort carrière. De complexere taak brengt voor de meesten een opwaardering met zich mee die ook tot uiting komt in een hoger loon (het percentage laag betaalde ongeschoolden daalt van 70% tot 36%). De nieuwe taken en daarbij behorende beloningen lijken de werknemers sterk te motiveren: niemand wil naar de oude situatie terug.

Humanisering van de arbeid nader beschouwd

Humanisering van de arbeid houdt in het verbeteren van de kwaliteit van arbeid. De kwaliteit van arbeid wordt meestal vastgesteld door de arbeid als het ware te ontleden in een aantal factoren of dimensies.

Meestal wordt onderscheid gemaakt in arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden.

Soms wordt het personeelsbeleid van organisaties daar nog aan toegevoegd, soms wordt dit begrepen onder het kopje arbeidsvoorwaarden.

Van belang is de constatering dat het heel moeilijk is de kwaliteit van de arbeid objectief vast te stellen. De normen over wat een hoge, respectievelijk lage kwaliteit van arbeid inhoudt verschuiven, bovendien in de loop van de tijd.

De verschuiving kan ontstaan door wetenschappelijke ontwikkelingen, zoals vermeerdering van kennis over gevaarlijke stoffen en over beroepsziekten. De verschuiving kan eveneens ontstaan door maatschappelijke ontwikkelingen. Verandering in opvatting over gezagsverhoudingen beïnvloedt bijvoorbeeld de norm over de manier waarop chefs leiding behoren te geven aan ondergeschikten.

De zojuist genoemde dimensies van kwaliteit van arbeid zijn stuk voor stuk nauw gerelateerd aan de reeds besproken subsystemen van organisaties (zie tabel 1).

Het schema kan behulpzaam zijn het beantwoorden van de vraag "wat er moet veranderen om het ziekteverzuim te verlagen". Het schema bevat immers factoren waarvan meermalen is aangetoond dat ze van invloed zijn op het verzuim. Toch moet de vraag genuanceerd beantwoord worden. Het is weinig zinvol de complete lijst van factoren over te nemen en vervolgens als een soort boodschappenlijstje af te werken.

Immers, het belang van sommige factoren kan van organisatie tot organisatie sterk verschillen. Bovendien - we hebben het al min of meer impliciet vermeld - spelen ook normen, belevingen en wensen van de betrokken werknemers een rol. Het is dan ook van grote betekenis vast te stellen wat werknemers zelf als knelpunten in de kwaliteit van arbeid (en van de organisatie) ervaren.

Deze inschakeling van werknemers past uitstekend in het denken van wetenschappers over humanisering van de arbeid. En ze sluit ook goed aan bij de wetgeving. Immers, in de Arbo-wet¹ wordt aan medewerkers van organisaties een grote plaats toegekend, wanneer het gaat om het verbeteren van de arbeid teneinde te streven naar meer veiligheid, gezondheid en welzijn. Daartoe krijgen werknemers en ondernemingsraden diverse rechten toegekend. (Overigens krijgen werknemers naast diverse rechten ook zekere plichten opgelegd, zoals het benutten van aanwezige beschermingsmiddelen).

We zijn hiermee in feite overgegaan van een 'wat' vraag - wat moet er veranderd worden in de organisatie en in het werk - op een 'hoe' vraag: hoe moeten de veranderingen tot stand worden gebracht?

De hoe-vraag kan nu minstens ten dele beantwoord worden: de veranderingen moeten in ieder geval zo tot stand worden gebracht dat de werknemers er op een of andere manier bij worden betrokken. Dit is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan, zoals nog blijken zal uit de beschrijving van de gefaseerde veranderingsaanpak.

1 De Arbowet wordt elders in dit boek uitvoeriger besproken.

Tabel 1: Kwaliteit van werk en organisatie: subsystemen en factoren die van invloed (kunnen) zijn op ziekteverzuim.

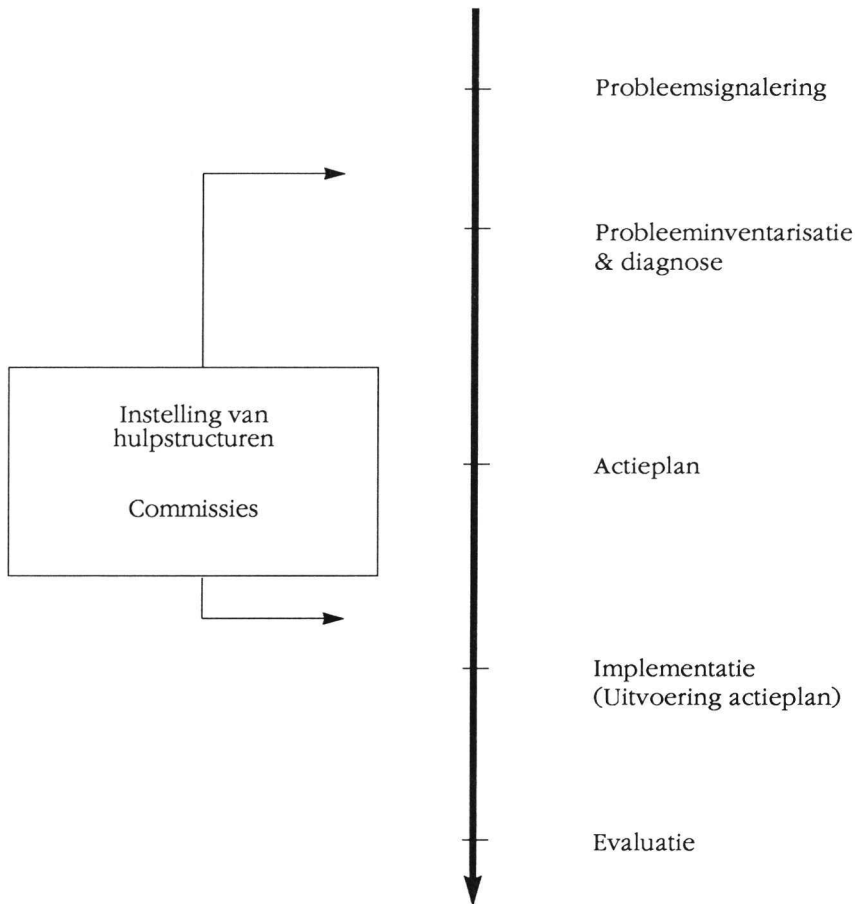
Subsysteem	Dimensie van kwaliteit van arbeid	Voorbeelden
Taak & technologie	arbeidsomstandigheden	· hinderlijk, omstandigheden als tocht, vocht, kou · schadelijke werkhoudingen · gevaar
Taak & technologie	arbeidsinhoud	· scholingsgraad van het werk · afwisseling · autonomie/regelcapaciteit · werkstructurering
Structuur	arbeidsverhoudingen	· stijl van leidinggeven (democratisch en mensgericht) · relaties met collega's · werkoverleg
Ondersteunende subsystemen	personeelsbeleid	· aanwezigheid afdeling Personeelszaken · bedrijfsgezondheidszorg · begeleidingsactiviteiten ten aanzien van verzuimers
	arbeidsvoorwaarden	· ploegendienst · overwerk · aard van arbeidscontract · regeling van snipperdagen en vakanties · wachtdagen/afspraken over uitkeringen

De gefaseerde veranderingsaanpak

Bij een aanpak van het ziekteverzuim volgens het organisatiemodel kunnen meerdere fasen worden onderscheiden (zie figuur 2).

Meestal wordt er begonnen met de constatering dat het ziekteverzuim binnen de organisatie een probleem vormt (fase van probleemsignalering). Een volgende stap is dan het verrichten van nader onderzoek (fase van probleeminventarisatie en diagnose). Op basis van de diagnose kan dan een actieplan worden opgesteld. Vervolgens is er dan een implementatiefase, waarin een actieplan wordt uitgevoerd (of beter: waarin wordt *geprobeerd* het actieplan te verwezelijken. Vaak wordt afgesloten met een fase van evaluatie, waarin wordt nagegaan in hoeverre de doelstellingen van het project zijn bereikt (en soms ook welke factoren daarbij een belem-

Figuur 2: Fasen in de verzuimaanpak volgens het organisatiemodel



merende of bevorderende rol hebben gespeeld). Overigens moet geconstateerd worden dat de fasen niet altijd scherp van elkaar kunnen worden onderscheiden. Vaak lopen ze in elkaar over. Zo wordt soms bij het signaleren van het probleem al een voorlopige diagnose gesteld. En bij het opstellen van een actieplan worden soms al min of meer kleine verbeteringen aangebracht. Niettemin, in grote lijnen kunnen wel degelijk de als zodanig benoemde fasen worden onderscheiden.

Een tweede kanttekening is op zijn plaats. Vaak zal tijdens het proces een of andere hulpstructuur worden ingesteld. Veelal een commissie waarin ook werknemers zijn opgenomen.

Het tijdstip van instelling van de hulpstructuur ligt niet vast. Geschikte momenten liggen vooral in de fase tussen probleemsignalering en inventarisatie/diagnose. Een ander voor de hand liggend tijdstip is na opstelling

van een actieplan. Immers, vaak zal uitvoering daarvan de inzet vragen van een tijdelijke hulpstructuur.

Met inachtneming van deze kanttekeningen zullen wij nu nader ingaan op de fasen en de belangrijkste vragen en problemen die daarin een rol spelen.

Probleemsignalering

In deze fase wordt als het ware het probleem binnen de organisatie geïntroduceerd. Het valt bijvoorbeeld op dat het ziekteverzuim van de organisatie als geheel, of van bepaalde afdelingen, aan de hoge kant is.

Zo'n constatering hoeft niet noodzakelijkerwijs te berusten op cijfermatige gegevens die zijn ontleend aan een of ander ziekteverzuimregistratiesysteem - al zal dit vaak wel het geval zijn. Het is bijvoorbeeld heel goed mogelijk dat chefs of medewerkers klagen over het feit dat door afwezigheid van zieke medewerkers het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden in de problemen komt.

Hoe dan ook, op een gegeven moment wordt gesignaleerd dat het ziekteverzuim binnen de organisatie problematisch is. De constatering kan afkomstig zijn van chefs, maar ook van leden van de afdeling personeelszaken, of van het sociaal-medisch team. We gaan er vanuit dat de directie van de organisatie besluit dat aanpak van dit verzuim noodzakelijk zal zijn. Hoe moet deze aanpak vorm worden gegeven?

In onze visie dient hiervoor in ieder geval overleg plaats te vinden tussen de directie en de Ondernemingsraad (of Dienstcommissie, of Medezeggenschapscommissie of eventueel een Arbo-commissie²).

Dit conform de Arbowet, waarin aan werknemers en hun vertegenwoordigers uitdrukkelijk een plaats wordt toegekend in het beleid dat gericht is op zaken betreffende veiligheid, gezondheid en welzijn. Maar ook conform de veranderkundige opvatting dat inschakeling van werknemers in een zo vroeg mogelijk stadium kan bijdragen tot het soepeler invoeren van veranderingen: het draagvlak in de organisatie wordt door deze betrokkenheid vergroot. Het probleem is niet meer uitsluitend een probleem van de directie, maar is verankerd bij en de top en de vertegenwoordiging van de basis van de organisatie. Aan het eind van deze fase kan worden besloten tot het uitvoeren van een nader onderzoek. Dit geeft aanleiding tot het stellen van de vraag wie dit nadere onderzoek uit moet voeren. Moeten er externe deskundigen worden ingeschakeld? Of kan worden volstaan met interne deskundigen, bijvoorbeeld van de afdeling Personeelszaken? Of moet er een speciale commissie worden gevormd waarin vertegenwoordigers van leidinggevenden en werknemers zitting hebben? Of, een andere mogelijkheid, kan dit onderzoek binnen de bestaande organisatiestructuur worden uitgevoerd, bijvoorbeeld door elk werkoverleg - als dit bestaat - te verzoeken problemen te inventariseren en door te spelen, voorzien van suggesties?

Er zijn verscheidene mogelijkheden. Het antwoord op de vraag of externe deskundigheid dient te worden ingeschakeld, hangt onzes inziens af van de in de organisatie aanwezige deskundigheid en ook van de veronderstelde ernst van het ziekteverzuimprobleem. Maar in het algemeen kan worden gesteld dat voor het uitvoeren van een probleeminventarisatie *doorgaans* geen beroep behoeft te worden gedaan op externe deskundigen.

2. zie uitvoeriger bespreking van de Arbowet elders in dit boek

Probleeminventarisatie en diagnose

In de fase van probleeminventarisatie moeten beslissingen worden genomen over de onderzoeksmethode, de keuze van informanten en de aard van de rapportering.

Onderzoeksmethode en keuze van informanten

Er bestaan verschillende methoden voor het verrichten van nader onderzoek naar knelpunten.

Voor de hand liggende methoden zijn een schriftelijke enquête, interviews met individuen en/of groepen en de analyse van documenten, verslagen en dergelijke. Ook reflectie op observaties behoort tot de standaardpraktijk. Alle methoden hebben voor- en nadelen. Verderop in dit boek wordt hier nader op ingegaan. Overigens kan natuurlijk ook een combinatie van methoden worden gebruikt. Informaties vanuit verschillende bronnen kunnen elkaar aanvullen om zo een completer beeld te bieden. In het organisatie-model is het in ieder geval ook van belang gegevens te verzamelen over de diverse subsystemen: organisatiestructuur, technologie, taken en het personeelsbestand.

Op basis van betrekkelijk eenvoudige gegevens kunnen reeds voorlopige hypothesen worden opgesteld.

Een organisatieschema geeft bijvoorbeeld informatie over hiërarchische structuur en indeling van werkstroom. Veronderstel dat er sprake is van een sterk hiërarchische structuur, waarin communicatie geheel langs de hiërarchische weg geschiedt en van een ver doorgevoerde horizontale specialisering. Veronderstel eveneens dat de omgeving van deze organisatie nogal turbulent is en dat er nogal wat eisen aan de organisatie worden gesteld om flexibel en snel te reageren. Veronderstel nu bovendien dat een analyse van het personeelsbestand leert dat er steeds meer beter opgeleide mensen deel van uit gaan maken. Dan kunnen deze gegevens, in combinatie met elkaar, aanleiding geven tot de werkhypothese dat de mensen problemen zullen ervaren. Immers, de structuur past niet zo goed bij de eisen van de omgeving, afdelingen zijn van elkaar afhankelijk maar kunnen alleen via de lijn met elkaar communiceren - wat een omweg betekent - en hoger opgeleide mensen stellen in het algemeen bepaalde eisen aan hun werk en aan mogelijkheden tot eigen inbreng in planning en dergelijke.

Uiteraard is dit een voorlopige hypothese, maar door het verdere proces van gegevensverzameling kan deze hypothese worden verscherpt, of eventueel worden verworpen. In ieder geval geeft zo'n voorlopige hypothese een zekere richting aan het verdere proces van gegevenswerving.

In het organisatie-model van ziekteverzuim wordt er van uit gegaan dat de diverse subsystemen samenhangen met elkaar. En uiteindelijk kunnen ze, wanneer de samenhang niet harmonieus is, leiden tot een hoger ziekteverzuim bij mensen. Daarom is het ook *theoretisch* zinvol een grote plaats toe te kennen aan de percepties van en de ervaringen met de diverse subsystemen die de mensen in de betreffende organisatie hebben. Concreet betekent dit dat gegevens over percepties en beleving van taak en technologie, organisatiestructuur en ondersteunende subsystemen moeten worden verzameld.

Ofwel, in termen van humanisering van de arbeid: oordelen van leden van de organisatie over de arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en het personeelsbeleid moeten worden verzameld.

Deze factoren kunnen uiteraard nog verder worden uitgesplitst. Op deze wijze ontstaat systematisch een checklist, die kan worden gebruikt in individuele of groepsinterviews, of die kan worden gebruikt om een enquête te construeren.

We hebben er overigens al op gewezen dat het niet alleen theoretisch van belang is de mensen in de organisatie te betrekken bij de gegevensverwerking, maar dat dit ook zinvol is vanuit veranderekundig oogpunt.

Het zal duidelijk zijn: leden van de organisatie - de betrokkenen zelf - behoren tot de belangrijkste informanten. Echter, het is verstandig niet alleen de oordelen over knelpunten te inventariseren bij de *uitvoerenden*. Leidinggevend behoren ook tot de organisatie en beschikken over ten dele andere informatie over knelpunten dan de uitvoerenden. Ook hebben zij vaak andere visies op oorzaken van problemen en dergelijke. Het is daarom, ook vanuit veranderekundig oogpunt, verstandig ook ruime plaats toe te kennen aan gegevensverwerking bij leidinggevend (en stafmedewerkers) van diverse niveaus.

Tot slot is het zinvol kennis te vergaren bij de 'experts' binnen de organisatie. Dit zijn veelal medewerkers van afdelingen Personeel & Organisatie.

Rapportage

In de visie van het organisatiemodel is ziekteverzuim een zaak voor alle leden van de organisatie.

Dit heeft consequenties voor de rapportage van de inventarisatie van knelpunten. Rapportage dient in ieder geval te geschieden aan directie en Ondernemingsraad (of Dienstcommissie, Medezeggenschapscommissie, Arbo-commissie). Dit zijn uiteindelijk de instanties die overleg voeren over de te nemen maatregelen.

Er moet echter onzes inziens ook een vorm van rapportage aan alle werknemers van de afdelingen, waar is geïnventariseerd, plaatsvinden. Zij zijn ten slotte degenen bij wie is geïnventariseerd en zijn daarmee ten dele aanspreekbaar op de inhoud van de rapportage. Bovendien - een sterk veranderekundig argument - kan terugrapportage bijdragen aan het vinden van oplossingen. Dit is vooral het geval wanneer de terugrapportage geschiedt in een open groeps-gesprek. Allereerst wordt er immers een mogelijkheid tot correctie van de bevindingen geboden. Ook wordt het mogelijk een soort prioriteit aan te brengen in de problemen. Een prioriteit waarmee de verantwoordelijke beslissers rekening kunnen houden. Bovendien kunnen suggesties voor oplossingen worden verzameld en kunnen zekere misverstanden worden opgehelderd. Tot slot kan in sommige gevallen al aan bepaalde knelpunten worden gewerkt.

Ervaringen in 'kwaliteitskringen' laten zien dat inschakeling van medewerkers bij het denken over de produktie vaak leidt tot hogere kwaliteit van de producten van een afdeling of een organisatie. Evenzo mag men verwachten dat de mogelijkheid dat werknemers goede ideeën hebben over bestrijding van ziekteverzuim bepaald niet uitgesloten is.

Reacties op rapportage

In verschillende projecten is gebleken dat open rapportages van via de werknemers geïnventariseerde problemen een schok kunnen veroorzaken, met name bij het middenkader. Een voorbeeld is het project bij Sigma Coatings (Masselink & Zandvliet 1986).

In een project gericht op verbetering van de kwaliteit van arbeid in enkele verfabrieken van Sigma Coatings is eerst door middel van groeps gesprekken informatie over problemen verzameld bij de medewerkers. Daarvan zijn rapporten gemaakt die vervolgens weer besproken zijn. Daarbij deden zich problemen voor: de uitvoerenden vonden de inhoud van de rapporten goed herkenbaar. Het middenkader was ontevreden. Het vond dat de problemen werden overdreven en dat het leek alsof de oorzaak van problemen bij de leidinggevendenden werd gelegd.

Dit alles gaf aanleiding tot soms nogal emotionele discussies, zowel in de formele als in de informele structuur van de organisatie. Aanvankelijk werkte dit vertragend ten aanzien van de voortgang van het project. In een later stadium werkte het middenkader weer goed mee. Ongetwijfeld mede dankzij de houding van de directie en de Ondernemingsraad die zich uitspraken voor het veranderingsproject.

Hoe komt het toch dat dergelijke reacties van het middenkader zo vaak voorkomen? In het hoofdstuk over weerstand bij leidinggevendenden zal dit probleem aan de orde worden gesteld. De verklaring ligt, zo zal blijken, minstens ten dele in processen van sociale categorisering, het denken in termen van 'wij' versus 'zij' met de daarbij behorende statusproblematiek.

Al komt het probleem vaak voor, het is niet onoplosbaar. In verscheidene projecten is uiteindelijk weer medewerking van het kader verkregen door middel van een combinatie van methoden. Effectief blijken vooral te zijn het vergroten van 'baten' van een project voor het middenkader; een duidelijke positieve opstelling van de top van de organisatie; het betrekken van (vertegenwoordigers van) het kader bij de groepen die actieplannen moeten voorbereiden en het vinden van een gemeenschappelijk groepsdoel, een doel dat voor alle groeperingen in een organisatie waardevol is en dat alleen maar bereikt kan worden door goede samenwerking tussen groepen.

Diagnose

De geïnventariseerde knelpunten kan men beschouwen als symptomen. Evenals een arts op basis van een aantal symptomen een bepaalde diagnose stelt, kan een diagnose over het functioneren van de organisatie worden gesteld door de diverse knelpunten en hun onderlinge samenhang te bestuderen. Zulks dient zorgvuldig te geschieden. Het is dan ook verstandig hier de nodige tijd en aandacht aan te schenken. Denkbaar is dat een stafmedewerker - bijvoorbeeld iemand van een afdeling Personeel & Organisatie - deze diagnose stelt. Denkbaar is ook dat de diagnose wordt gesteld in een commissie. In zo'n commissie dienen dan een of meer experts te zitten (bijvoorbeeld de zojuist genoemde stafmedewerker) en een of meer leden van de Ondernemingsraad (of een ander vertegenwoordigend orgaan van medewerkers).

De diagnose houdt in dat veronderstellingen worden geuit over de effecten van de diverse subsystemen binnen de organisatie op het ziekteverzuim. Zoals een arts niet alleen een diagnose stelt, maar eveneens een daarop gebaseerd behandelingsplan maakt, dient ook de diagnose over effecten vergezeld te gaan van suggesties voor de aanpak ervan. Anders dan het geval is bij een arts - die een behandeling voorschrijft - is hier echter sprake van een advies. Een advies waarover nog overleg en onderhandelingen plaats kunnen vinden tussen directie en werknemersvertegenwoordiging. We geven nu enkele voorbeelden van problemen, de daarop gebaseerde diagnose en een op de diagnose gebaseerd 'behandelingsvoorstel'.

Taakproblemen³

Uit interviews met werknemers in een organisatie met een relatief hoog ziekteverzuim blijkt dat er veel klachten zijn over de monotonie van het werk. Meermalen wordt genoemd dat 'je geen resultaten ziet' en dat men te weinig vrijheid heeft om zelf beslissingen te nemen over opzet en uitvoering van het werk.

Het werk wordt door velen oninteressant gevonden en er zijn verschillende werkers die klagen over het gebrek aan mogelijkheden om de eigen bekwaamheden verder te ontwikkelen in en door het werk.

De betekenis van het werk wordt nauwelijks ingezien. Er vindt weinig overleg plaats over het werk. De chefs worden vooral gezien als mensen die een soort politie-agent spelen.

Nadere analyse leert dat de klachten vooral afkomstig zijn van jongere medewerkers en medewerkers die wat beter zijn opgeleid. Iets wat overigens vaak samen blijkt te gaan met vrij jonge leeftijd.

Chefs en voormannen weten bovendien te melden dat afstemming van het werk op wat er in andere afdelingen gebeurt vaak te wensen overlaat. Zoiets is volgens theoretici vooral demotiverend voor mensen die van hun werk iets willen leren (Hackman & Oldham 1975). Vaak gaat het daarbij om mensen die wat meer opleiding hebben genoten dan de gemiddelde werknemer.

Op grond van deze diagnose wordt gesuggereerd een programma van taakverrijking op te zetten. De taken moeten zo worden samengesteld dat er een beroep op meerdere vaardigheden wordt gedaan. Door roulatie kan bovendien de afwisseling worden bevorderd. De taakcyclus moet worden verlengd en het werk moet een zichtbare bijdrage leveren aan het totale produkt. De geleverde prestaties moeten worden teruggekoppeld. Voorgesteld wordt ook taken en verantwoordelijkheden, planning en controle meer naar beneden te delegeren. Het moet bovendien mogelijk worden direct in contact te treden met medewerkers van andere afdelingen die men bij zijn werk nodig heeft.

Volgens verschillende theoretici kan een dergelijk taakontwerp bijdragen tot hogere arbeidsmotivatie en werkverdoening en tot een lager (ziekte)verzuim en verloop (onder andere Herzberg 1968; Den Hertog 1977; Hackman en Oldham 1975). Sommige theoretici - met name Hackman en Oldham - nuanceren dit door er op te wijzen dat de positieve effecten voornamelijk zullen optreden bij mensen met een sterke 'groei' -behoefte.

3. het voorbeeld heeft betrekking op een fictieve organisatie, maar is samengesteld op basis van gegevens in verschillende werkelijk uitgevoerde projecten.

Uit studies is gebleken dat de manier waarop chefs en voormannen met hun ondergeschikten omgaan een vrij sterke invloed kan hebben op het ziekteverzuim (De Haan, Onland & Brokerhof 1979). Het verzuim is in het algemeen lager onder leidinggevers die 'mensgericht' en democratisch leidinggeven, met veel belangstelling voor hun medewerkers en ruimte voor inspraak.

Problemen met leidinggevers en organisatiestructuur

De werknemers in de zojuist genoemde (fictieve) organisatie hebben nogal wat klachten over de leiding. Relatief veel werknemers vinden dat hun chef te weinig belangstelling heeft voor het wel en wee van zijn ondergeschikten. Ook wordt er geklaagd over onvriendelijkheid, terwijl er te weinig echte steun wordt aangeboden bij het verrichten van het werk. Chefs betrekken hun medewerkers nauwelijks bij het plannen en verdelen van het werk. Het nauwlettend toezicht wordt over het algemeen erg vervelend gevonden. Medewerkers klagen bovendien dat hun chef weliswaar de baas speelt, maar zelf nauwelijks schijnt te weten wat er 'hogerop' in de organisatie aan de hand is. De leidinggevers zelf melden dat ze soms voor verrassingen komen te staan doordat er wrijvingen optreden met andere afdelingen. Wrijvingen die ze niet konden voorzien. Hun reactie is dan veelal, dat ze wat scherper op hun eigen medewerkers moeten letten, in de hoop dat hun eigen afdeling dan in ieder geval goed blijft draaien.

Als diagnose wordt nu gesteld dat er sprake is van een tweeledig probleem. De manier waarop de organisatie is gestructureerd bevordert het ontstaan van problemen in niet-routineuze situaties en in situaties waarin sprake is van contacten tussen afdelingen. Immers, de afdelingen zijn relatief 'gesloten' ten opzichte van elkaar.

Een dergelijke hiërarchische, mechanische structuur leidt weliswaar niet noodzakelijkerwijs tot een weinig democratische en weinig mensgerichte stijl van leidinggeven, maar gaat er in de praktijk toch wel vaak mee samen. Dit is ook wel begrijpelijk omdat in dergelijke organisaties toch vaak - zij het niet altijd bewust - medewerkers als een soort machine-onderdelen worden beschouwd (het 'passieve mensbeeld').

Organisatiestructuur en technologie oefenen in deze zin een zekere invloed uit op de manier van leidinggeven. Maar, zo wordt gediagnostiseerd, ondanks de mogelijke effecten van de bestaande structuur is er wel degelijk een mogelijkheid om medewerkers vriendelijk te behandelen en hun meer inspraak te geven. Zelfs wanneer er verder geen enkele verandering zou optreden in structuur en technologie is dit het geval - zoals bijvoorbeeld blijkt uit het feit dat er over sommige chefs lovend wordt gesproken. Het is echter duidelijk dat de effecten van mensgericht en democratisch leidinggeven groter zijn wanneer ook bepaalde veranderingen in taken - werkstructurering - en in de organisatie worden aangebracht.

Daarom wordt voorgesteld een meer-sporenbeleid te gaan voeren. Enerzijds is het de bedoeling dat de leidinggevers door middel van het volgen van cursussen eenzelfde democratische en mensgerichte, 'warme' stijl van leidinggeven aanleren. Anderzijds moeten binnen de organisatie de communicatiemogelijkheden worden verbeterd en moeten werknemers ook structurele inspraakmogelijkheden krijgen.

Daarom wordt voorgesteld overal een relatief frequent te houden werkoverleg

in te voeren. Werkoverleg is een regelmatige en geregelde vorm van overleg tussen de chef en zijn medewerkers als groep waarbij het gaat om het deelnemen aan en invloed uitoefenen op de besluitvorming over het werk en de werkomstandigheden (Koopman & Wierdsma 1984). De conflicten tussen afdelingen kunnen wellicht worden verminderd door ook op hogere niveaus vormen van werkoverleg in te voeren. Aldus zal een betere communicatie-structuur ontstaan.

Het werkoverleg kan, zo wordt in de diagnose tevens gesteld, niet los worden gezien van de veranderingen in taakontwerp. Immers, werkoverleg is vooral zinvol in die situaties waarin voor medewerkers veel speelruimte (regelcapaciteit, De Sitter 1981) bestaat. In situaties dus waarin sprake is van 'rijke', zinvolle taken. Er wordt in de diagnose nog genoemd dat vooral de jongere en beter opgeleide werknemers behoefte hebben aan dit soort taken en aan vormen van werkoverleg (een categorie werknemers die in steeds groter aantal op de arbeidsmarkt verschijnt).

Overigens wordt er op gewezen dat zelfs wanneer geen taakveranderingen plaatsvinden het invoeren van werkoverleg toch zinvol is. Werkoverleg heeft dan vooral de functie van een verbeterd communicatiekanaal. Of het dan goed functioneert, zal vooral afhangen van de bereidheid van de chef zich ervoor in te zetten. Reden waarom veel aandacht moet worden geschonken - bij selectie, maar ook bij de verdere loopbaanbegeleiding van chefs - aan de vaardigheden en bereidheid tot democratisch leidinggeven.

Tot zover is wel duidelijk geworden dat er een zekere samenhang bestaat tussen de diverse knelpunten en problemen in de kwaliteit van arbeid in organisaties. Verwonderlijk is dit niet, immers de diverse subsystemen in organisaties beïnvloeden elkaar wederzijds. Knelpunten in het ene subsysteem hangen daarom samen met problemen in het andere subsysteem.

Beloning, promoties, personeelsbeleid

De probleeminventarisatie in het fictieve bedrijf levert verschillende klachten op over de arbeidsvoorwaarden en het personeelsbeleid.

De mensen, met name de jongeren, vinden dat er te weinig kansen op promotie zijn. De beloning voor het werk wordt te laag gevonden. Het wordt uiterst vervelend gevonden dat het zo moeilijk is om snipperdagen op te nemen. Het bedrijf probeert vaak diverse dagen als verplichte snipperdag te benoemen omdat dit gemakkelijker is voor het centraal regelen en plannen van de productie. Men heeft er weliswaar begrip voor dat snipperdagen het bedrijf soms minder goed uitkomen, maar de redenen waarom worden toch nooit echt goed duidelijk. Zoals het ook moeilijk is informatie te verkrijgen over het systeem van functie-classificatie, de vakantieregeling en de betekenis van salarisstroken.

De genoemde klachten over de arbeidsvoorwaarden en het personeelsbeleid passen in het beeld van de organisatie dat naar voren komt uit de analyse van taakproblemen en problemen met leidinggeven.

Er is veel onduidelijk over de diverse regelingen. Dit past in het beeld van gebrekkige communicatie. De organisatiestructuur gaat in deze zin samen met een *cultuur* waarin het ontbreken van overleg en het niet toelichten van allerlei zaken gewoon wordt gevonden: de hiërarchische structuur met sterk doorge-

voerde taaksplitsing nodigt ook als het ware uit tot het geven van 'bevelen' in plaats van het voeren van overleg. En bevelen behoeven nu eenmaal niet te worden toegelicht.

Lage beloning en gebrek aan perspectief passen eveneens bij sterk gesplitste taken op uitvoerend niveau. Daar kan echter wel degelijk wat aan worden gedaan.

In het fictieve bedrijf wordt voorgesteld de beloningen en promotiemogelijkheden te verbeteren door koppeling aan de veranderingen in taakontwerp. Daarbij wordt verwezen naar de ervaringen in het verfconcern Sigma Coatings (Masselink & Zandvliet 1986).

Daar is een vorm van anders werken geïntroduceerd, het zogenaamde 'productiegroepsgericht' werken. In plaats van het verrichten van diverse bewerkingen (mengen/malen/kleurmaken/tappen/keuren/plannen/onderhoud) in verschillende afdelingen worden nu alle bewerkingen voor eenzelfde produkt in één afdeling verricht.

Medewerkers worden gestimuleerd deze verschillende handelingen aan te leren. Dit heeft consequenties voor het opleidingsbeleid en voor de beloning. Er is een nieuw functiewaarderingssysteem waarin het *kunnen* en *willen* doen van meer taken in een produktgroep ook navenant hoger worden beloond. Zie tabel 2, ontleend aan Masselink & Zandvliet 1986.

Tabel 2: *Functierooster Sigma Coatings*

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

We kunnen concluderen dat bij het oplossen van knelpunten en problemen in de kwaliteit van arbeid en van organisatie steeds gelet moet worden op de onderlinge samenhang. Problemen moeten zo veel mogelijk in samenhang met andere problemen worden gezien en als zodanig worden opgelost. Met andere woorden: de aanpak moet *systeemgericht* zijn in plaats van *symptoomgericht*.

Actieplan

De definitieve vaststelling van een actieplan verloopt vaak moeizaam. Het gaat om zaken die welzijn, gezondheid en veiligheid betreffen. Uiteraard is in eerste instantie de directie verantwoordelijk voor het te voeren beleid. Maar over deze zaken dient wel overleg plaats te vinden met de (vertegenwoordigers van) de werknemers. En uiteraard is het verstandig ook de mening van experts in de besluitvorming te betrekken.

Bij een definitief opstellen van een actieplan is een aantal punten van belang. Randvoorwaarde voor een succesrijk veranderen is, dat er objectieve mogelijkheden zijn om veranderingen door te voeren. Concreter: veranderingen vergen vaak eerst investeringen. Er moet derhalve duidelijkheid zijn over het beschikbare budget (een zaak van de directie).

Een tweede punt is dat omvangrijke veranderingen veel tijd en aandacht vergen. Dit houdt in dat er motivatie moet zijn bij de betrokkenen. Motivatie alleen is echter niet voldoende.

Een bepaalde hoeveelheid expertise - inhoudelijk zowel als veranderkundig - is ook noodzakelijk, vooral wanneer het gaat om omvangrijke veranderingen. In deze fase moet dan ook een besluit worden genomen over het al of niet inschakelen van externe deskundigen gedurende de actiefase. De noodzaak van externe ondersteuning wordt bepaald door de binnen de organisatie aanwezige verandercapaciteit.

Een volgende punt van belang is het aanbrengen van een prioriteit. Een actieplan kan zo omvangrijk zijn dat het onmogelijk is aan alle punten tegelijk te werken. Dan moet een volgorde worden vastgesteld waarbij verschillende criteria een rol kunnen spelen:

- de kosten van afzonderlijke aanpakken
- logische volgorde (bijvoorbeeld: voor een succesvolle invoering van werkoverleg moeten de chefs een zekere bereidheid tot inspraakverlening hebben en deze bereidheid moet wellicht eerst worden vergroot)
- veranderkundige overwegingen: om de mensen gemotiveerd te houden is het boeken van enkele successen op relatief korte termijn wenselijk.

Het uiteindelijke actieplan wordt in feite pas vastgesteld na een fase van overleg en/of onderhandeling tussen directie en werknemersvertegenwoordiging, waarin aan deze punten aandacht is geschonken.

Pas daarna kan tot daadwerkelijke implementatie worden overgegaan. Maar voordat het zover is moet nog worden vastgesteld of ter versterking van de bestaande organisatie niet een *tijdelijke hulpstructuur* moet worden opgebouwd. Soms is overigens al in een eerder stadium besloten tot het instellen van een hulpstructuur, bijvoorbeeld een commissie. Vaak, maar niet altijd, ligt het voor de hand de dan reeds ingestelde hulpstructuur ook te benutten ten bate van de actiefase. Soms kan het noodzakelijk zijn zo'n hulpstructuur wat verder uit te bouwen of wat anders samen te stellen ten bate van een actiefase.

Hulpstructuren

Er zijn verschillende motieven voor het instellen van een hulpstructuur (Koopman e.a. 1987). Belangrijk is de omvang en complexiteit van de geplande veranderingen. Hoe complexer, hoe meer aandacht, tijd en energie ervoor nodig is. De bestaande organisatie biedt meestal weinig gelegenheid om voldoende tijd en energie vrij te maken; daarom kan het nodig zijn een tijdelijke hulpstructuur in te stellen, bestaande uit een of meer commissies - eventueel ook stuur- en begeleidingsgroepen, of subgroepen.

Op deze wijze wordt een zekere structurele garantie verkregen dat er aandacht genoeg wordt besteed aan het project. Ook bundeling van expertise is een motief voor het instellen van hulpstructuren. Tot slot is er het motief dat een hulp-

structuur mogelijkheden biedt al in een vroeg stadium verschillende partijen met hun mogelijk verschillende belangen te betrekken bij het veranderingsproces. Vaak heeft de hulpstructuur de vorm van een commissie. Op grond van de ervaringen in een reeks van organisatieprojecten, gebundeld onder de verzamelnaam 'Projecten Werk en Gezondheid' komen wij tot de volgende aanbevelingen:

- de hulpstructuur moet zo zijn samengesteld dat er verschillende partijen in zijn vertegenwoordigd (het motief hiervoor is draagvlakvergroting)
- desgewenst moeten de partijen intern vooroverleg kunnen voeren
- er dient zoveel mogelijk gewerkt te worden aan concrete, specifieke taken en opdrachten. Dit bevordert duidelijkheid over na te streven doelen en vergemakkelijkt evaluaties; bovendien biedt het uitzicht op concrete resultaten, hetgeen motiverend werkt
- de organisatie dient voldoende faciliteiten te verschaffen aan de hulpstructuur. Faciliteiten in de zin van tijd, ruimte en, zo nodig, gelegenheid tot scholing en opleiding van degenen die deel uitmaken van de hulpstructuur
- besluitvorming dient waar mogelijk te worden gedelegeerd naar een hiërarchisch zo laag mogelijk niveau in de organisatie
- vertegenwoordigers van werknemers dienen bij voorkeur rechtstreeks te worden gekozen door de betreffende werknemers. Dit is vooral het geval wanneer projecten worden geconcentreerd in bepaalde afdelingen. Van deze afdelingen dienen dan gekozen vertegenwoordigers te worden opgenomen in de hulpstructuur die zich ermee zal bezighouden (zie ook Steensma & Vrooland 1986).

De actiefase: aanbevelingen

Voor het succesrijk doorlopen van een actiefase zijn verschillende overwegingen van belang. De aanpak mag niet ontaarden in een ad-hoc methode. Dit is strijdig met het denken in termen van organisaties als systemen. Toch is het wenselijk enkele 'snelle successen' te boeken. Dit bevordert namelijk de motivatie van iedereen zich in te zetten ten bate van het veranderingsproces.

Een tweede punt van belang is dat altijd het risico bestaat van een geringe continuïteit van aandacht voor verbeteringen. Dit risico wordt verkleind door het creëren - dan wel versterken van - overlegstructuren. Naast de mogelijkheid van overleg tussen verschillende partijen moet ook de mogelijkheid worden geopend - of blijven bestaan - voor overleg binnen eigen kring. Overleg dient niet alleen 'verticaal' te zijn georganiseerd: horizontale overlegvormen zijn onontbeerlijk.

Veranderingen dienen blijvend te zijn. Daartoe is het vaak gewenst ze op een gegeven moment zo te formaliseren dat eerdere procedures, regels en besluiten worden vervangen.

Vaak moeten veranderingsprojecten worden ondersteund door allerlei leerprocessen. Het is zaak daarbij te zorgen dat het middenkader niet 'in de sandwich' komt. Het middenkader zit vaak toch al moeilijk omdat zowel vanuit de top als vanuit de basis van de organisatie een beroep op het kader wordt gedaan. De verlangens van top en basis kunnen strijdig zijn en het kader komt dan in de onprettige situatie dat een keuze voor de één betekent dat krediet wordt verspeeld bij de ander.

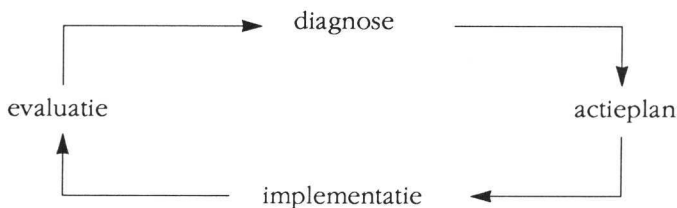
Het is belangrijk dat de leiding van de organisatie duidelijk positief positie kiest ten faveure van de geplande veranderingen. Het is echter ook belangrijk dat het middenkader meewerkt (zie verder het hoofdstuk over weerstand bij leidinggevendenden).

De gemeenschappelijke belangen van alle partijen - directie, kader, uitvoerenden - moeten worden (h)erkend en er moet worden gestreefd naar situaties waarin alle partijen daadwerkelijke materiële of immateriële "winst" kunnen boeken.

Evaluatie

In grote lijnen zijn er twee vormen van evaluatie-onderzoek. De eerste vorm is de meest gebruikelijke. Evaluatie wordt beperkt tot het meten van effecten. Zijn de doelstellingen wel of niet bereikt? De tweede vorm is procesmatig. Dat wil zeggen het gaat niet alleen om de effecten, maar vooral om de processen die een rol hebben gespeeld tijdens het project. Door het leveren van goede case-beschrijvingen ontstaat een inzicht in de factoren die remmend dan wel bevorderend hebben gewerkt op de gang van zaken.

Het is het verstandigst van verschillende gegevensverzamelings technieken tegelijkertijd gebruik te maken. Op deze wijze worden de mogelijke nadelen van elk afzonderlijke techniek gecompenseerd door de met andere middelen verkregen gegevens. De nadruk komt dan te liggen op een interpretatie van het totale patroon van de gegevens uit de verschillende bronnen. In feite kan dit weer aanleiding geven tot een nieuwe diagnose, die leidt tot een eventuele bijstelling van acties en een nieuw implementatieproces:



Er is met andere woorden sprake van een cyclisch proces.

Tot zover de behandeling van de aanpak van het ziekteverzuim volgens het organisatie-model. Een aanpak die natuurlijk nooit alle verzuim kan wegnemen. Maar wel een veelbelovende aanpak. Immers, van verscheidene in dit model passende factoren is aangetoond dat zij bij kunnen dragen aan het verlagen van het ziekteverzuim. Daarnaast bestaan natuurlijk diverse factoren waarop in dit model niet wordt aangegrepen. Daarvoor zijn weer andere aanpakken ontwikkeld - zie bijvoorbeeld de hoofdstukken over het belasting-belastbaarheidsmodel en het beslissingsmodel.

Overigens lijkt een integratie van meerdere aanpakken wenselijk. We komen daar nog op terug.

4. EEN THEORETISCHE VERANTWOORDING

Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn drie benaderingen van het ziekteverzuim in organisaties vertaald in drie afzonderlijke schetsen voor beleid. Dat is steeds zo gebeurd dat de desbetreffende aanpak inzichtelijk is en praktisch bruikbaar. Hier zal aandacht worden besteed aan de theoretische verantwoording van elk van deze drie aanpakken.

Een dergelijke verantwoording zal duidelijk maken dat de drie benaderingen niet contrair zijn, maar zeer goed op elkaar aansluiten mits "correct" toegepast. Conclusie daarvan is dat in vele situaties een geïntegreerde totaal-aanpak de voorkeur verdient. Een niet onbelangrijk neveneffect van een integrale aanpak van het ziekteverzuim is dat het eindresultaat zeer waarschijnlijk een beter functionerende organisatie zal zijn, ook in bedrijfseconomische zin.

Allereerst volgt hier een theoretische verantwoording van het beslissingsmodel. Vervolgens van het belasting/belastbaarheidsmodel en tenslotte van het organisatie-model. Aansluitend zal de integratie tussen deze drie benaderingen gepresenteerd worden. Tevens zal aandacht worden geschonken aan het feit dat een integrale benadering van het ziekteverzuim een ingrijpende organisatieverandering kan impliceren.

Het beslissingsmodel

Degenen die stellen dat verzuimgedrag in feite het gevolg is van een individuele beslissing hebben gelijk en ongelijk, of slechts ten dele gelijk. Hun ongelijk is gemakkelijk aantoonbaar wanneer er sprake is van een ongeval als gevolg van omstandigheden waaraan het slachtoffer part noch deel heeft en waarvoor hij dan ook niet verantwoordelijk kan worden gesteld. Het "slechts ten dele" gelijk is moeilijker aan te tonen maar veel interessanter.

De gangbare opvatting is dat kortdurend verzuim (korter dan één à twee weken) kan worden gezien als verzuimgedrag waarbij betrokkenen een (grote) beslissingsvrijheid hebben.

Diezelfde beslissingsvrijheid doet zich voor ten aanzien van de herstelmedding, zeker waar het langdurig verzuim betreft.

Impliciet in de opvatting dat kortdurend verzuim vooral tot stand komt omdat mensen bij lichte aandoeningen besluiten de rol van patiënt op zich te nemen, is de veronderstelling dat betrokkenen, wanneer zij die keuzemogelijkheid hebben, te gemakkelijk kiezen voor verzuim. Negatief geformuleerd: mensen zijn liever lui dan moe.

Een dergelijke omschrijving verwijst naar een mensbeeld dat de organisatie

welhaast dwingt werknemers te zien als het minst betrouwbare deel van de organisatie. Het betreft hier een mensbeeld dat zich uitstekend laat voegen in de organisatieprincipes van Taylor (1911).

Enkele van die principes zijn (volgens Morgan 1986, p.30):

1. *Leg alle verantwoordelijkheid van de organisatie van het werk bij de manager. Managers behoren het denkwerk te verrichten met betrekking tot de planning en structurering van het werk. Werknemers dienen zich te beperken tot de uitvoering van die werkzaamheden.*
2. *Gebruik wetenschappelijke methoden om de meest efficiënte methode uit te werken volgens welke het werk verricht moet worden. Baseer daar de concrete taken van werknemers op, waarbij steeds nauwkeurig gespecificeerd moet worden hoe die taak precies moet worden uitgevoerd.*
3. *Maak "smalle" taken die geen beroep doen op ingewikkelde vaardigheden en die in een korte cyclus steeds herhaald moeten worden.*
4. *Selecteer de beste persoon voor de uit te voeren taak.*
5. *Train die werknemer in de omschreven taak zodat hij de taak snel en efficiënt uit kan voeren.*
6. *Controleer en bewaak de uitvoering van die taken zorgvuldig. Hanteer zo nodig positieve en negatieve sancties.*

Taylor's principes worden heden ten dage doorgaans als te extreem gezien: volwassen mensen behoeven niet in die mate negatief te worden benaderd. Bovendien heeft een dergelijke werkwijze ook nadelen: mensen werken niet graag onder zo extreem gecontroleerde omstandigheden. Wat we dan ook zien in veel organisaties is een vorm van verlicht Taylorisme. Basisidee daarbij blijft dat mensen niet te veel bewegingsruimte moet worden gegeven, omdat ze die ruimte maar al te snel ten eigen bate zullen benutten.

Een bepaalde vorm van controle waar het de taakuitvoering betreft is in die opvatting dan ook onontbeerlijk. Dat geldt evenzeer voor het verzuimgedrag van werknemers. In die redenering is het aldus gebrek aan motivatie dat mensen ertoe brengt zich ziek te melden terwijl zij niet arbeidsongeschikt zijn (vergelijk Verbaan 1986).

Zonder controle op dit ziekteverzuimgedrag zal er dan ook misbruik gemaakt worden van de ziektewet. Niet ernstig, maar wel zo dat dit bedrijfseconomisch nadelig is en hinderlijk omdat het productieproces erdoor verstoord kan worden. Dat moet tot een minimum worden teruggebracht.

Die redenering spreekt aan, is herkenbaar en niet onjuist. *Herkenbaar* in dat opzicht dat vrijwel iedereen "wel eens geen zin heeft"; een gevoel dat sterker zal zijn bij een zekere mate van onwelbevinden zoals een verkoudheid. *Niet onjuist* omdat de arbeidssituatie zo kan zijn dat het werk een reeks onaantrekkelijke kanten kan hebben. Daar komen wij aanstonds op terug.

Een niet onbelangrijke reden waarom de redenering *aanspreekt* is sociaal-psychologisch van aard. Wanneer mensen worden geconfronteerd met gedrag van anderen zijn zij geneigd daarvoor een verklaring te zoeken. Volgens Jones en Davis (1965) is dat een verklaring die dat gedrag in eerste instantie aan persoonlijke disposities van betrokkenen toeschrijft. In de literatuur wordt dit ook wel de fundamentele attributiefout genoemd (Ross 1977).

Daarmee wordt bedoeld dat degenen die gedrag observeren kennelijk moeite hebben rekening te houden met bepaalde omstandigheden of situationele factoren die tot gedrag kunnen leiden. Waarnemers zijn geneigd het gedrag toe te schrijven aan persoonlijke disposities van de actor (degene die het gedrag vertoont). De persoon in kwestie denkt er - wanneer het zijn eigen gedrag betreft - vaak anders over en is vaker geneigd te wijzen op omstandigheden en situationele factoren die hem tot dat gedrag gebracht hebben. Zeker als het gedrag in kwestie negatief gewaardeerd kan worden.

Een verklaring op grond van persoonlijke disposities biedt de beoordelaar een aantal duidelijke voordelen: hij begrijpt daardoor het gedrag van de ander en hij zal toekomstige gedragingen van die ander beter kunnen voorspellen.

Nu is het niet alleen zo dat de oorzaak van het gedrag aan de betrokken werknemer wordt toegeschreven, maar soms ook de verantwoordelijkheid voor dat gedrag.

Attributies van verantwoordelijkheid worden vooral dan aan de actor toegeschreven wanneer dat gedrag zekere baten voor hem heeft. Met deze term wordt bedoeld dat de actor "beter" wordt van het waargenomen gedrag. In de werksituatie is dat zeker het geval en dit wordt verwoord in de zin "hij is liever lui dan moe".

Waar het de beoordelaar van het gedrag betreft zien we een overeenkomstig proces. Wanneer het gedrag (van de verzuimer) voor de waarnemer (bijvoorbeeld een chef) belangrijk is, zal hij de verantwoordelijkheid voor het gedrag aan de actor zelf toeschrijven wanneer zo'n verklaring voor de beoordelaar zelf 'hedonisch relevant is' (Jones en Davis 1965). In de werksituatie is dat het geval: het management, op welk niveau dan ook, is er niet bij gebaat als een werknemer zich ziek meldt. Doet een werknemer dat toch dan wordt dit al snel gezien als opzettelijk nadeel toebrengen.

Het feit, dat hedonische relevantie een rol speelt in het attributieproces, illustreert dat attributies in dienst kunnen staan van het eigenbelang. Dit is ook het geval bij defensieve attributie (Burger 1981, in Fiske en Taylor 1984). Stel dat de werkelijke oorzaak van ziekteverzuim in de arbeidsomstandigheden gezocht moet worden. Voor collega's van degene die zich ziek meldt - en misschien zelfs ook voor zijn directe chef, voor zover hun werkzaamheden overeenstemmen - is dit een bedreigende gedachte. Er is immers geen enkele aanleiding om te veronderstellen dat zij zelf beter tegen de werkomstandigheden opgewassen zouden zijn. In dat geval vormt een verklaring van het verzuim in termen van persoonlijke kenmerken van de verzuimer psychologisch de meest 'veilige' oplossing. De reeds beschreven bevindingen van Manders (1985) zijn aldus goed verklaarbaar.

Een andere vorm van attributionele vooringenomenheid is het zogeheten self-serving bias (zie Fiske en Taylor 1984). Iemand schrijft gebeurtenissen aan factoren toe die zijn gevoel van eigenwaarde het minst in gevaar brengen. Nu zal een chef een enkele ziekmelding niet direct opvatten als een indicatie van eigen incompetentie. Naarmate echter meer werknemers dit gedrag vertonen, heeft hij meer reden om over zijn functioneren na te denken. Alweer is het aantrekkelijk de oorzaak van het verzuim bij de werknemers te zoeken. Deze mentale operatie heeft theoretisch de grootste kans van slagen, als hij meent

dat zijn collega's uit het management met een zelfde mate van verzuim geconfronteerd worden (Kelley 1967). Men zou verwachten dat zo iemand dan ook probeert door vergelijking met andere leidinggevendenden zijn mening te valideren (vgl. ook Festinger 1954). Uit recent attributie-onderzoek (Ross, Greene en House 1977, in Fiske en Taylor 1984) blijkt dat mensen, *als het in hun voordeel is*, maar al te graag geloven dat hun opvattingen of ervaringen door anderen gedeeld worden.

Alles bij elkaar biedt het voorgaande een goede en consistente verklaring voor het feit dat de beslissingstheorie met betrekking tot individueel verzuim zo'n geliefde opvatting is.

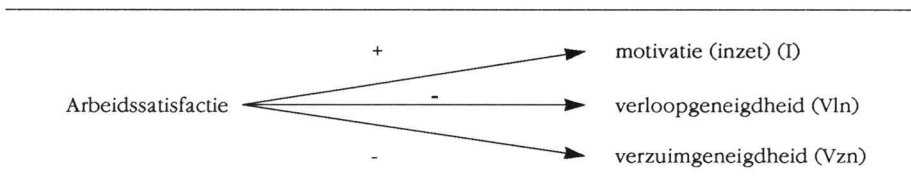
Wie iets verder kijkt zou zich kunnen afvragen of het wel zo vanzelfsprekend is, dat er kennelijk vele situaties zijn waarin een afweging van voor- en nadelen van een ziekmelding zo vaak, te vaak, tot een ziekmelding leidt.

Met andere woorden, zijn er oorzaken aan te wijzen van situationele aard (in tegenstelling tot oorzaken van dispositionele aard) die ertoe leiden dat mensen zich ziek melden ook al zijn ze niet arbeidsongeschikt?

Die oorzaken kunnen worden gevonden in het begrip arbeidssatisfactie of arbeidstevredenheid. Arbeidssatisfactie blijkt ten dele het gevolg van (de ervaring van) allerlei objectieve kenmerken van het werk en de werksituatie, en ten dele het gevolg van kenmerken van de individuele werknemer (Steensma 1988). Op haar beurt heeft de mate van arbeidssatisfactie weer diverse mogelijke gevolgen.

In figuur 1 is een aantal variabelen in kaart gebracht, zo gegroepeerd dat arbeidssatisfactie (A) als onafhankelijke variabele kan worden opgevat en een drietal andere variabelen als afhankelijke variabelen:

Figuur 1: Arbeidssatisfactie en attitude-gevolgen



Zowel de arbeidssatisfactie als de 3 afhankelijke variabelen motivatie, verloopgeneigdheid en verzuimgeneigdheid moeten worden opgevat als *attitude variabelen*. Een attitude moet worden gezien als een *gevoelsmatige reactie op een attitude-object* (Fishbein en Ajzen 1975). Daarmee wordt bedoeld de hoeveelheid affect (voor en tegen) die een attitude object oproept. De attitude-objecten in figuur 1 zijn:

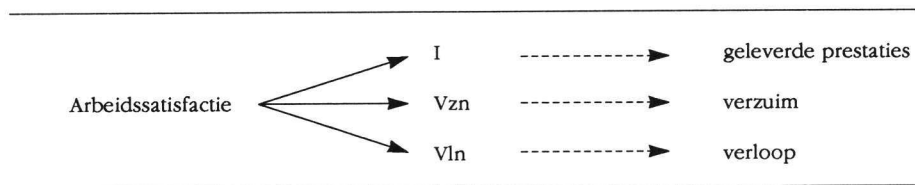
- Arbeid (in relatie tot arbeidssatisfactie).
- Verzuim (in relatie tot verzuimgeneigdheid).
- Verloop (in relatie tot verloopgeneigdheid).
- Het leveren van kwantitatieve en kwalitatief hoogwaardige prestaties (in relatie tot motivatie).

In de literatuur, gebaseerd op empirisch onderzoek, vinden wij hoge correlaties tussen arbeidssatisfactie en verloopgeneigdheid en verzuimgeneigdheid. Gegevens met betrekking tot de geneigdheid goede prestaties te leveren (= motivatie) zijn onduidelijker, meestal omdat van andere concepten gebruik gemaakt werd.

De relaties met verzuimgeneigdheid (Vzn) en verloopgeneigdheid (Vln) zijn daarbij negatief (correlaties van -0,40 respectievelijk -0,70 zijn geen uitzondering); de relatie met de geneigdheid tot het leveren van goede prestaties - als ze bestaat - is positief (maar vaak niet bijzonder sterk).

De uiteindelijke relatie arbeidssatisfactie - verzuim moet als volgt gezien worden:

Figuur 2: Arbeidssatisfactie, attitudes en gedrag



Dat wil zeggen: de relatie arbeidssatisfactie-verzuim is niet direct maar loopt via de *attitude* verzuimgeneigdheid. Of dit werkelijk verzuim oplevert is van een aantal factoren afhankelijk op basis waarvan de betrokken werknemer tot een beslissing komt. Onwelbevinden is daarbij een belangrijke factor, maar zeker niet de enige. Het schema kan dan als volgt gelezen worden:

Wanneer de arbeidssatisfactie gering is, zal als regel de verzuimgeneigdheid groot zijn. Wanneer zich een toestand van onwelbevinden voordoet, zal in dat geval de beslissing zich ziek te melden eerder genomen worden dan wanneer de arbeidssatisfactie hoog is en de geneigdheid tot verzuim bij gevolg gering. Bij een lage arbeidssatisfactie (en een hoge verzuimgeneigdheid) kan verzuim eveneens optreden *zonder* gevoelens van onwelbevinden. Met andere woorden: gevoelens van onwelbevinden zijn wel een belangrijke overweging, maar niet de enige. Het beslissingsproces kan worden gezien als de uitkomst van een afwegingsproces in de vorm van een verwachtings-model en kan (vereenvoudigd) als volgt worden weergegeven:

$$\text{gedrag} = f(E.V.) \text{ (vergelijk Vroom 1964).}$$

(Gedrag = een functie van de verwachte waarde van 'opbrengsten' van dat gedrag)

- Gedrag staat hier voor de beslissing zich ziek te melden (eventueel voor de sterkte van de motivatie om zo'n beslissing te nemen);
- de E staat voor Expectancy, de verwachting dat dit gedrag zal leiden tot bepaalde uitkomsten;
- de V staat voor Valentie, de waarde of aantrekkelijkheid (zowel positief als negatief) van deze uitkomsten voor de persoon.

Zo kan iemand die overweegt zich ziek te melden met hoofdpijnklaarten de verwachtingen hebben:

- dat hij zijn werk niet goed kan doen;
- dat voortgaan met werken gevoelens van onwelbevinden zal versterken;
- dat rust, eventueel bedrust, hem goed zal doen;
- dat zijn collega's het ook zonder hem afkunnen;
- dat hij juist nu zijn chef niet wil zien;
- dat het werk niet urgent is;
- dat hij weliswaar niet erg ziek is maar voorlopig toch niet gecontroleerd zal worden;
- dat hij nu gelegenheid zal krijgen zijn tuin de hoognodige onderhoudsbeurt te geven, etcetera.

Die verwachtingen (of 'beliefs') kunnen ieder qua zekerheid verschillen. Bovendien zullen ze allen een verschillende aantrekkelijkheid hebben.

De uitkomst zal voor een werknemer met een lage arbeidssatisfactie (en een hoge verzuimgeneigdheid) eerder zodanig zijn dat hij zich ziek meldt dan voor een werknemer met een hoge arbeidssatisfactie.

Het voorbeeld maakt ook duidelijk dat wanneer verwachtingen en aantrekkelijkheden van uitkomsten kunnen worden beïnvloed, de beslissing kan worden beïnvloed. Zo kan een snelle, zorgvuldige controle een belangrijke rol spelen in de te maken afwegingen.

Daarbij vallen direct een aantal zaken op: wanneer als gevolg van een lage arbeidssatisfactie de verzuimgeneigdheid groot is, maar verzuim (bijvoorbeeld via strenge controle of boetes of anderszins) geblokkeerd wordt, zal diezelfde lage arbeidssatisfactie een andere uitlaat zoeken. Bijvoorbeeld kan de neiging tot verloop toenemen of de geneigdheid goede prestaties te leveren afnemen (soms wordt dit ook wel genoemd 'intern verzuim' genoemd).

Daaruit vloeit voort dat een ziekteverzuimbeleid gericht op individuele verzuimers in die gevallen waarin de arbeidssatisfactie over de hele linie (bij zeer veel medewerkers) laag is, zeer negatieve consequenties zal hebben: het verloop kan zeer toenemen, het interne verzuim eveneens.

Wanneer over het geheel genomen de arbeidssatisfactie hoog is, zal dit beleid voor het grootste deel van de werknemers niet zo zinvol zijn (men meldt zich niet vlug ziek met vage klachten). Degenen die er wel voor in aanmerking komen zullen wellicht tot verloop worden aangespoord, hetgeen op zichzelf een goede zaak kan zijn.

Nu wordt ook duidelijk waarom een individu-gericht beleid eerst kan worden overwogen als de aard van de arbeidsomstandigheden zonder meer goed is.

Als dat niet het geval is en de arbeidssatisfactie is over het geheel genomen toch hoog maar er is desondanks sprake van een hoog verzuim, dan is een individu-gericht beleid niet in staat het verzuim te verlagen. Een dergelijk beleid werkt dan wel zeer irriterend en kan aldus negatieve gevolgen hebben.

Eindconclusies t.a.v. individu-gericht beleid zijn derhalve:

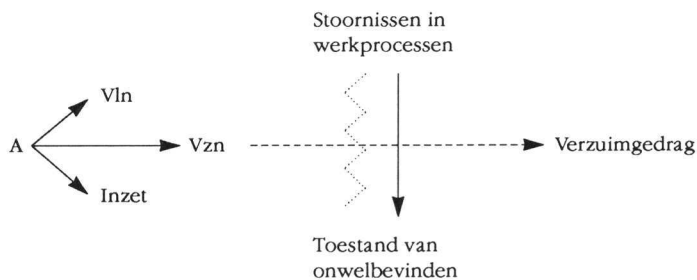
- Wanneer er sprake is van een hoog verzuim in een situatie waarin ook de arbeidssatisfactie hoog is, dan heeft beleid gebaseerd op een individueel beslissingsmodel geen zin en werkt eerder averechts.
- Is er sprake van een hoog verzuim terwijl de arbeidssatisfactie laag is, dan zal dit beleid effect kunnen hebben - soms zelfs spectaculair - maar er is geen garantie dat die aanwezige werknemers ook produktief zullen zijn.

- Is er sprake van een gemiddeld (eventueel een laag) verzuim en een hoge arbeidssatisfactie dan kan een dergelijk beleid de enkele notoire zwarte schapen identificeren.
- Een bedrijf tenslotte met een lage arbeidssatisfactie maar eveneens een laag verzuim kan doorgaans alleen voorkomen wanneer er een streng individu-gericht beleid wordt gehanteerd met (zware) sancties. Een dergelijke werknemerspopulatie is niet productief.

Belasting en belastbaarheid als model

Al eerder werd erop gewezen dat niet alle verzuimgedrag gekenmerkt wordt door een zekere beslissingsvrijheid. Zo kunnen zich ongevallen voordoen als gevolg van stoornissen in het werkproces, die tot verzuimgedrag leiden zonder dat er hier van een keuzemogelijkheid sprake is. Dit is in een schema weergegeven.

Figuur 3: Verzuimgedrag en stoornissen in werkprocessen



Het schema laat zien hoe 'stoornissen in werkprocessen' van die aard kunnen zijn, dat een onmiddellijke toestand van onwelbevinden kan optreden (een werknemer die getroffen wordt door een afbrekende kraan; iemand die uitglijdt over een gladde vloer e.d.) die dan ook onmiddellijk kan leiden tot verzuimgedrag.

De hier genoemde voorbeelden zijn zeer duidelijk. Bij nadere inspectie kan het woord onmiddellijk vervangen worden door 'direct' en dat begrip kan op twee manieren worden begrepen: a) zonder tijdsverloop en b) zonder tussenkomst van andere variabelen. Het schema maakt duidelijk wat met dit laatste bedoeld wordt: zonder tussenkomst van variabelen als arbeidssatisfactie of verzuimgeneigdheid. Dan wordt ook duidelijk dat dit niet uitsluitend een gevolg van een ongeval hoeft te zijn: er kunnen zich arbeidsomstandigheden voordoen die uiteindelijk leiden tot een toestand van onwelbevinden en tot verzuimgedrag zonder tussenkomst van arbeidssatisfactie als verklarende variabele en/of zonder tussenkomst van verzuimgeneigdheid.

Te denken valt bijvoorbeeld aan belastende arbeidsomstandigheden als gevolg van ergonomische factoren of als gevolg van gezondheid beïnvloedende facto-

ren als straling, chemische stoffen, stof, vochtigheidsgraad, temperatuur, etc.. Factoren zoals hier genoemd worden in de literatuur "*uitwendige belasting*" genoemd (Bonjer 1965; Ettema 1973; Meijman & O'Hanlon 1984). Uitwendige belasting kan worden omschreven als die combinatie van factoren die inherent zijn aan de arbeidsvorm, - intensiteit en - duur, en aan de arbeidsomstandigheden die aanleiding geven tot reacties van de mens (Bonjer 1965). Dergelijke factoren worden weergegeven in niet aan de mens gemeten grootheden, maar in grootheden als kilogrammen, luchtvochtigheidsgraad, concentraties giftige stoffen etc.

De uitwendige belasting wordt als regel in verschillende categorieën onderscheiden: energetische belasting, mentale belasting (verwerking van informatie), fysische belasting (hitte, koude, lawaai), chemische/fysische belasting (toxische stoffen, straling) en psychische belasting (zoals angst of spanningsoproepende factoren). Arbeidsbelastende factoren worden in de literatuur ook wel 'stressoren' genoemd, dit in aansluiting op het onderzoek van Selye (1956).

Het is met name de Arbeidsinspectie die belast is met controle op arbeidsomstandigheden die een gezondheidsbedreigende werking kunnen hebben. De Arbeidsinspectie hanteert daartoe onder andere specifieke wetgeving (zoals bijvoorbeeld het asbest-besluit).

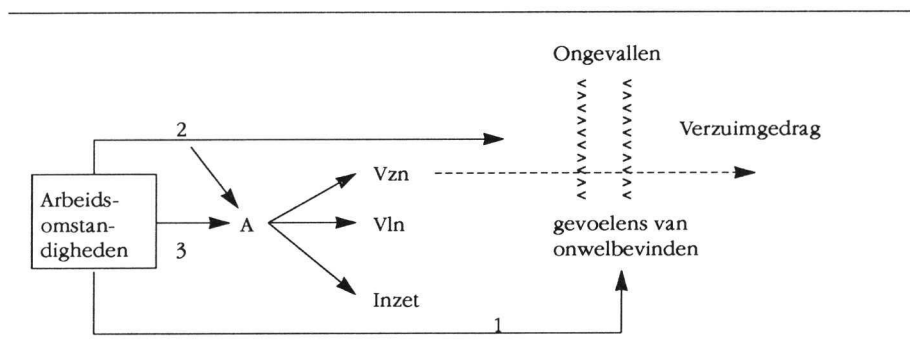
Hoewel in het voorgaande werd verduidelijkt dat belastende arbeidsomstandigheden (uitwendige belasting) een direct - en dus zonder tussenkomst van belevingsfactoren als arbeidssatisfactie - effect op gevoelens van onwelbevinden kunnen hebben, ook als dit effect eerst na verloop van tijd optreedt, is duidelijk dat in een reeks van gevallen arbeidsomstandigheden ook de beleving van het werk zullen beïnvloeden: wie zijn werkzaamheden bij voortduring moet uitoefenen in belastende klimatologische omstandigheden (tocht, kou, wind, temperatuursverschillen) zal doorgaans mede als gevolg daarvan zijn arbeid minder positief waarderen. Met andere woorden: in een veelheid van gevallen hebben bepaalde arbeidsomstandigheden wel degelijk eveneens een negatief effect op de arbeidsbeleving (arbeidssatisfactie). Zo zal eveneens in een aantal gevallen de aard van bepaalde arbeidsomstandigheden *wel* de arbeidssatisfactie (en na deze factor de verzuimgeneigdheid) beïnvloeden, *maar niet* rechtstreeks of direct "gevoelens van onwelbevinden". Ook dit is in een schema weergegeven (zie figuur 4).

In deze figuur heeft *factor 1* een directe invloed (gegeven een zeker tijdsverloop) op gevoelens van onwelbevinden - bijvoorbeeld reukloze giftige stoffen in lage concentraties.

Factor 2 heeft zowel een directe invloed als invloed via de arbeidsbeleving - zoals klimatologische omstandigheden.

Factor 3 tenslotte heeft uitsluitend invloed op de arbeidsbeleving (en dus uitsluitend indirect op gevoelens van onwelbevinden c.q. gevoeligheid voor onwelbevinden) - zoals bijvoorbeeld vormen van monotone arbeid.

Figuur 4: Arbeidsomstandigheden, satisfactie en verzuim



Naast het begrip "uitwendige belasting" wordt in de literatuur ook het begrip "functionele belasting" gehanteerd. Ter verduidelijking van dat begrip verwijzen Meijman en O'Hanlon (1984) naar Monod e.a. (1976, p. 11) die als omschrijving van arbeidsbelasting hanteren: "de effecten op het organisme van de lasten, die men in verband met het werk letterlijk en figuurlijk op de schouders draagt". In dat geval wordt de belasting uitgedrukt in grootheden die aan de mens zelf kunnen worden gemeten: parameters met betrekking tot de destabilisering en/of disregulaties in functionele systemen. Functionele belasting heeft te maken met de mate waarin de werknemer als psycho-fysiologisch organisme wordt belast.

Ten aanzien van een reeks van uitwendige belastingsfactoren reageert ieder menselijk organisme op vrijwel gelijke wijze: sommige belastingsfactoren zijn op termijn zonder meer gezondheidsbedreigend. Bij andere belastingsfactoren is er sprake van herstel van het organisme als gevolg van rustperiodes terwijl dit patroon voor verschillende werknemers zeer grote overeenkomst vertoont. Bij weer andere belastingsfactoren blijkt dat er tussen werknemers grote verschillen bestaan in belastbaarheid. Dit laatste is in zoverre van belang dat voor sommige werkzaamheden eisen moeten worden gesteld aan de fysieke (c.q. mentale) belastbaarheid van werknemers.

Vele bedrijven hebben ofwel een eigen bedrijfsgeneeskundige dienst ofwel zijn aangesloten bij een regionale dienst van de bedrijfsgezondheidszorg. Met name productiebedrijven die meer dan 500 werknemers in dienst hebben zijn hiertoe verplicht (evenals min of meer 'risico-volle' bedrijven met een kleinere omvang bijvoorbeeld in de chemische bedrijfstak). In een aantal gevallen is bedrijfsgeneeskundige zorg in de CAO vastgelegd (bouwsector). Dergelijke bedrijfsgeneeskundige diensten verlenen service door middel van onderzoek met betrekking tot de uitwendige belasting en soms ook waar het gaat om de functionele belasting van individuele werknemers.

Dit laatste bijvoorbeeld door middel van periodiek geneeskundig onderzoek of door middel van een bedrijfsgeneeskundig spreekuur. Het is duidelijk dat de bedrijfsgezondheidsdienst werkrelaties dient te onderhouden met de afdeling personeelszaken. Ten behoeve van periodiek geneeskundig onderzoek bestaan er zowel vragenlijsten (in te vullen door werknemers) als checklists als ook periodiek af te nemen medische onderzoeken.

Het is duidelijk dat ziekteverzuimbeleid denkbaar is dat zich met name richt op arbeidsomstandigheden, of, op de "veiligheid van de werkomgeving" (waaronder dan ook ongevalsbestrijding kan worden genoemd). Wat zou het rendement zijn van een dergelijk beleid?

Die vraag is moeilijk in z'n algemeenheid te beantwoorden. Immers, sommige bedrijven zijn aangesloten bij een bedrijfsgeneeskundige dienst, andere bedrijven zijn dat niet. Ook wanneer een organisatie bij een bedrijfsgeneeskundige dienst is aangesloten of een eigen bedrijfsarts in dienst heeft wil, dat niet zeggen dat die zorg effectief functioneert.

Om een schatting te kunnen maken van het mogelijke effect van systematische aandacht voor arbeidsomstandigheden (en de veiligheid van de werksituatie) kan hier verwezen worden naar het "GAK-project verzuimadvisering" (zie onder andere Bakker e.a. 1986). Uitgangspunt van dit project was (en is): "..... een zogenaamde structurele aanpak van de ziekteverzuimproblematiek in een bedrijf, waarbij vooral gekeken wordt naar de omstandigheden binnen het bedrijf die mogelijk van invloed zijn op het ziekteverzuim. Het gaat daarbij om problemen met betrekking tot de werkinhoud, de werkomstandigheden, de verhoudingen waaronder gewerkt wordt en het personeelsbeleid" (Bakker e.a. 1986, p. 34).

Hieruit blijkt dat het project meer omvattend was dan arbeidsomstandigheden alleen, zodat ook dit project geen goede of zuivere schatting maakt van het mogelijke effect van een beleid dat zich op arbeidsomstandigheden richt.

Het GAK-project had betrekking op 32 bedrijven in de zogenaamde experimentele fase (1980-1982) en 5 bedrijven in een tweede fase. Een derde fase, begonnen in 1986, omvat 36 bedrijven. Het GAK-project kende globaal de volgende werkwijze: "een werkgroep, meestal verzuimcommissie genoemd, uit het bedrijf, onder begeleiding van een organisatie-adviseur van het GAK, brengt door middel van onderzoek de verzuimbeïnvloedende problematiek van het bedrijf en zijn onderdelen in kaart. Hierbij wordt middels een 'veiligheidsteam' specifiek aandacht besteed aan de veiligheid van de werkomgeving. In dit team is onder andere een veiligheidsadviseur van het GAK vertegenwoordigd. Vervolgens bedenkt de werkgroep een praktische structuur, waarbinnen het verantwoordelijk management samen met de betrokken medewerkers de aangetroffen problemen kunnen aanpakken.

Deze aanpaktijd vraagt een doorlooptijd van één jaar, waarbinnen gemiddeld twaalf werkbijeenkomsten van 2 à 3 uur plaatsvinden. Naast deze structurele aanpak wordt ook aandacht besteed aan zieke werknemers zelf middels een individuele aanpak. Deze aanpak richt zich op sociaal-medische gevalsbehandeling en op het structureren van een systematische begeleiding van zieke werknemers door het bedrijf zelf" (Bakker, e.a. 1986,p.33).

Met andere woorden: de aanpak richtte zich niet alleen op arbeidsomstandigheden, maar had tevens kenmerken van een individuele aanpak. Het soort maatregelen dat werd getroffen omvatte onder andere:

a wat betreft werkinhoud:

- job-roulatie bij zwaar, eentonig en sociaal isolerend, machinegebonden werk;
- (vervroegde) aanschaf van nieuwe machines die vervelend werk overnemen;

- b wat betreft werkomstandigheden:*
 - lawaai- en tochtbestrijding, temperatuurregeling, veiligheidsvoorzieningen;
 - (vervroegde) nieuwbouw met extra aandacht voor werkomstandigheden;
- c wat betreft werkverhoudingen:*
 - management trainingen en opleidingen;
- d wat betreft personeelsbeleid:*
 - soepele snipperdagenregeling;
 - betere klachtenbehandeling;
 - wijzigingen ploegenrooster;
- e wat betreft individueel beleid:*
 - meer zorg voor en begeleiding van langdurig zieken;
 - ziek- en herstelmeldingen aan directe chef;
 - meer aandacht besteden aan frequent verzuimers.

Ook uit dit overzicht blijkt dat het project meer omvatte dan een uitsluitend op de arbeidsomstandigheden gericht beleid.

Geschat werd "... dat door het adviesproject in de eerste experimentele fase het ziekteverzuim gemiddeld per bedrijf drie jaar na start (en 1 à 2 jaar na beëindiging) uiteindelijk met 15% is gedaald" (Bakker e.a. 1986 p.46/47).

Gezien dit resultaat, en rekening houdend met de relatief lichte begeleiding vanuit het GAK die meer omvatte dan een louter op arbeidsomstandigheden gericht beleid, zouden we de effecten van een dergelijk systematisch doorgevoerd beleid willen schatten op een daling van het ziekteverzuim met 10 tot 20% ten opzichte van het oorspronkelijke verzuimniveau.

Dat is dan een gemiddeld cijfer; een en ander is uiteraard sterk afhankelijk van de initiële hoogte van het verzuim en de aard van de arbeidsomstandigheden voorafgaand aan een dergelijk beleid, alsmede van de mate waarin adequate maatregelen zijn getroffen.

Tien tot twintig procent is minder dan met een strak gereguleerd individuericht beleid mogelijk lijkt (zie Verbaan 1986) (die mogelijkheid is uitdrukkelijk beperkt tot die gevallen waarin de arbeidssatisfactie relatief laag is en de beslissingsvrijheid relatief groot).

Dat lagere cijfer is goed te begrijpen als we inzien dat een aanpak gericht op arbeidsomstandigheden ten dele *indirecte* effecten heeft. Indirect in die zin dat dit beleid er ten dele toe kan leiden dat diverse factoren die tot dan toe de arbeidssatisfactie negatief beïnvloedden thans worden weggenomen. Naast deze indirecte effecten kan een aantal directe effecten worden ondervangen. De directe effecten zullen meestal van relatief beperkte aard zijn gezien het niveau van de arbeidsomstandigheden in Nederland en de preventieve activiteiten van de Arbeidsinspectie terzake.

Het organisatie-model

a) Stress en sociale ondersteuning

Bij de bespreking van het belasting- en belastbaarheidsmodel werd een onderscheid gemaakt tussen uitwendige belasting en functionele belasting.

Van functionele belasting spreken we als we het hebben over de belasting van de persoon als psycho-fysiologisch organisme. In dat kader krijgt ook het begrip belastbaarheid betekenis. Het blijkt dat niet elke werknemer in dezelfde zin belastbaar is. Bovendien kan daaraan nog worden toegevoegd dat er situationele factoren zijn die de belastbaarheid van werknemers kunnen beïnvloeden.

Uitwendige belastingsfactoren benoemden we als "stressoren", factoren die het psycho-fysiologisch organisme zodanig belasten dat na kortere of langere tijd schadelijke effecten optreden in de vorm van een "stress-syndroom" (zo deze effecten al niet onmiddellijk optreden zoals bijvoorbeeld bij toxische stoffen in hoge concentratie).

De begrippen stressoren, stress en strain komen oorspronkelijk uit de medische hoek (Cannon 1935; Selye 1956). Pas na de Tweede Wereldoorlog kreeg het stress-begrip een plaats in de psychologie, met name als gevolg van de psychologische onderzoeken van Lazarus (Lazarus 1966, Lazarus en Folkman 1974). Lazarus vestigde de aandacht op de psychologische aspecten van het stress-fenomeen. Winnubst (1984) stelt: "hij (Lazarus) wees erop dat waarneming en persoonlijke kleuring een belangrijke, zo niet essentiële rol spelen bij het ontstaan van stress. De stress hangt af van wat het individu gevaarlijk of bedreigend vindt..." (p.3).

Zoals we zagen betreft dit niet iedere stressor, sommige stressoren hebben hun werking ook zonder bewuste waarneming, andere stressoren worden weliswaar waargenomen maar laten hun invloed ook onafhankelijk van die waarneming gelden. Dat neemt niet weg dat in een reeks van gevallen de subjectieve waarneming van de stressor wel degelijk van invloed is op het ontstaan van stress-gevoelens c.q. een overmatige stress-toestand.

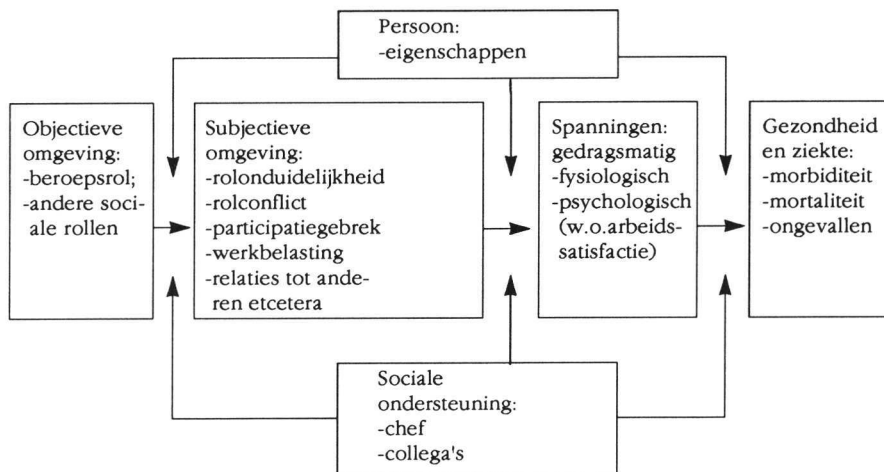
Winnubst stelt terecht dat na de Tweede Wereldoorlog socio-psychologisch georiënteerd onderzoek op gang kwam naar het verschijnsel aliënering (vervreemding, machteloosheid, gevoelens van zinloosheid en dergelijke) in de industrie. Blauner (1964) en Kornhauser (1965) stelden vast dat vervreemding in het werk meer voorkwam bij mensen met monotoon, kortcyclisch, streng gecontroleerd en gesuperviseerd werk (bijvoorbeeld aan de lopende band) dan bij mensen met andere werkzaamheden en dat daarmee bepaalde psychische klachten gepaard gingen. Dat feit deed zich voor zonder dat in ander opzicht sprake was van zwaar lichamelijk werk of andere belastende omstandigheden. Kennelijk zijn er werksituaties denkbaar, die, hoewel ze niet schadelijk zijn voor de mens als bio-fysiologische organisme, dat wel zijn voor de mens als psychologisch organisme.

In de inleiding tot zijn artikel "Stress in organisaties: naar een nieuwe benadering van werk en gezondheid" geeft Winnubst (1984) dit helder maar ook kritisch weer: "Het valt steeds opnieuw op, dat in de wereld van bedrijven, overheidsinstellingen, ziekenhuizen en andere organisaties het denken over werknemers in termen van gezondheid geen overheersende plaats inneemt. Steeds lijkt de taak, het te verrichten werk, voorop te staan. Het werk moet zo efficiënt mogelijk gebeuren - tijd is tenslotte geld - en stagnatie in de productie of in de dienstverlening moet zoveel mogelijk worden vermeden. De organisatie kiest voor het te verrichten werk de meest 'geschikte' mensen, stelt functiebeschrijvingen op en zorgt voor leiding. Zo goed mogelijke werkomstandighe-

den worden gecreëerd en veiligheidsmaatregelen worden getroffen. Op korte termijn bezien kunnen vele werknemers zich best vinden in zo'n situatie. Zorgelijk ziet de situatie er echter uit, wanneer deze over wat langere termijn wordt bezien. In vele organisaties ontbreekt het besef dat mensen een leven lang mee moeten en dat taken op den duur te zwaar kunnen zijn." (Winnubst 1984, p. 3.4.Win.1.).

Wat moeten we verstaan onder 'te zware taken'. In de organisatiepsychologie zijn diverse 'stress-modellen' ontwikkeld. Met name aan de universiteit van Michigan (met als onderzoekers onder andere French, Caplan, Kahn en vele anderen) werden door Kahn (1970, Kahn e.a., 1964) en door French en Caplan (1972) modellen ontwikkeld die vervolgens tot één model geïntegreerd werden (zie figuur 5). In dit model ligt het accent op de beroepsrol en een aantal kenmerken van de werksituatie die spanningen tot gevolg kunnen hebben en tenslotte ziekte en dergelijke.

Figuur 5: Het stress-model van de Michigan-groep (vergelijk Winnubst 1984)



Het model laat zien dat de objectieve omgeving geïnterpreteerd wordt door de persoon in kwestie (men noemt dit ook wel een cognitief stress-model); dat bij die interpretatie sociale ondersteuning uit de omgeving een rol speelt (met name de chef en directe collega's); dat deze subjectieve omgeving een zekere spanningssituatie oproept, een en ander afhankelijk van de persoon zowel als diens sociale omgeving; dat die spanningen kunnen leiden tot ziekte, ook nu weer afhankelijk van kenmerken van de persoon en de mate en aard van diens sociale ondersteuning.

Het model laat zien dat er een relatie bestaat tussen de "objectieve" omgeving (kenmerken van het werk en van de beroepsrol) en de subjectieve waarneming ervan. Dat is geen één op één-relatie, integendeel de relatie wordt gemedieerd

door kenmerken van de persoon *en* de aard van de sociale ondersteuning. Daaruit blijkt dat persoonsvariabelen van belang blijven en dat, wat ook de kenmerken van de objectieve omgeving zijn, aandacht moeten blijven uitgaan naar de persoon die de taak vervullen zal (en dat onder andere persoonsvariabelen bepalen hoe de taak geïnterpreteerd en beleefd wordt). Met andere woorden een zekere vorm van matching persoon-taak blijft van belang. Het model laat ook zien dat sociale ondersteuning van invloed is op de beleving van de taak, het optreden van spanningen en uiteindelijk het optreden van ziekte. Ook in dat opzicht zal er dan ook aandacht moeten blijven bestaan voor de vormgeving van taken en de wijze waarop sociale ondersteuning gerealiseerd kan worden.

Kenmerken van het werk en van de beroepsrol in meer objectieve zin blijven van belang. Anders geformuleerd: op welke aspecten moet zoal gelet worden bij de vormgeving van taken en de structurering van het werkproces? Deze vraag zal ons nu bezighouden.

b) De werkorganisatie; vormgeving van taken

Arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en zeker de arbeidsinhoud hebben in sterke mate betrekking op de structuur van de organisatie. De organisatiestructuur kan worden omschreven als de wijze waarop de organisatie is verdeeld in verschillende afdelingen, de relaties tussen die afdelingen en de wijze waarop binnen afdelingen en subafdelingen taken zijn verdeeld tussen medewerkers.

De structurering van de organisatie komt voort uit het feit dat de meeste organisaties zodanig gecompliceerde taken vervullen dat enige taakdifferentiatie tussen afdelingen en (groepen van) werknemers binnen afdelingen onmisbaar is.

In de meeste organisaties is de structuur geen toevalstreffer: organisaties komen min of meer bewust tot stand overeenkomstig beelden die de ontwerpers van de organisatie hanteren wanneer zij een "goede" organisatie voor ogen hebben. De meeste organisaties kennen een zogenaamd functioneel ontwerp. Dat wil zeggen dat het proces waardoor het eindprodukt of de dienst tot stand komt in fasen en subfasen wordt onderverdeeld, waarbij elke afdeling en subafdeling een specifiek gedeelte van dit proces wordt toegekend. Daarbij wordt meestal een onderscheid gemaakt tussen planning van activiteiten, de uitvoering van activiteiten en de controle op de uitvoering. Afdelingen hebben aldus een planingsfunctie, een uitvoerende functie of een controlerende functie. In kleinere organisaties kan de planning tot de taken behoren van een leidinggevende functionaris die tevens leiding geeft aan (een deel van) de uitvoering van taken en ook de controle op uitgeoefende taken op zich neemt. In vele gevallen kennen organisaties daarnaast adviserende afdelingen (bijvoorbeeld de strategische planning) ten behoeve van de leiding van de organisatie en ondersteunende afdelingen (zoals bijvoorbeeld een kantine-dienst of huishoudelijke dienst, een afdeling salarisadministratie en dergelijke).

Functionele organisaties kennen als regel een uitgewerkte verticale "chain of command" die meerdere hiërarchische niveau's telt.

Een functionele indeling impliceert als regel een mechanistisch-bureaucratisch

organisatiemodel overeenkomstig de klassieke organisatieprincipes van Weber en Taylor. Taylor's ideeën met betrekking tot de indeling van organisaties staan bekend als "scientific management", wetenschappelijke bedrijfsvoering. Ze zijn in feite gebaseerd op een centrale stelling van Taylor (1911): "There is one best way of doing everything". In die stelling komt de opvatting tot uiting dat de fabricage van een produkt of de levering van een dienst altijd een reeks handelingen vereist. Die reeks van handelingen kan systematisch worden geanalyseerd en zodanig uiteen worden gelegd in deelhandelingen dat deze, mits in de juiste volgorde uitgevoerd op een technisch rationele wijze tot het gewenste eindprodukt leiden. In die opvatting is organiseren in wezen een technisch proces. Hiervoor (theoretische verantwoording van het beslissingsmodel) werden Taylor's organisatieprincipes reeds genoemd. In zijn commentaar hierop stelt Morgan (1986) dat, hoewel velen dit ideaal (de organisatie als een technisch rationeel mechanisme) wellicht huldigen, een en ander gemakkelijker gezegd is dan gedaan, omdat we te doen hebben met mensen en niet met onderdelen van machines zoals tandwielen en dergelijke en hij merkt dan op:

"In this regard it is significant that the classical theorists gave relatively little attention to the human aspects of organization. While they frequently recognized the need for leadership, initiative, benevolence, equity, esprit de corps, and other factors that might influence human motivation, organization as such was mainly understood as a technical problem." (Morgan 1986, p. 29).

De toepassing van Taylor's principes heeft spectaculaire resultaten gehad in die zin dat de arbeidsproductiviteit in de eerste helft van deze eeuw in de meeste bedrijven sterk toenam; ook maakten de principes mechanisering en automatisering (robotisering) mogelijk. Het is dan ook alleszins begrijpelijk dat deze principes in zeer veel organisaties nog springlevend zijn en met name in de technische bedrijfskunde nog steeds een grote rol spelen.

Men kan zich dan ook afvragen wat er mis is met die principes. Organisatorisch gezien zijn dat twee (samenhangende) problemen:

1. Het mensmodel dat impliciet de basis is van de vormgeving van organisaties als mechanistische systemen.
2. Het feit dat een dergelijk organisatiemodel een statische omgeving veronderstelt (teneinde optimaal te kunnen functioneren).

Ad 1.

Toen Henry Ford de eerste lopende band installeerde ten behoeve van de productie van zijn beroemde T-Ford steeg het verloop van zijn produktiearbeiders tot 380% op jaarbasis. Dat wil zeggen dat het gemiddeld verblijf daalde tot een periode van minder dan vier maanden. Ford moest uiteindelijk de lonen met 100% verhogen (tot vijf dollar per dag) teneinde de werksituatie te stabiliseren en zijn werknemers te bewegen deze nieuwe technologie te accepteren. Morgan merkt op dat in perioden met een krappe arbeidsmarkt, wanneer er voldoende werkgelegenheid is, werknemers nog steeds blijken geven bepaalde werkvormen zoals de lopende band af te wijzen "... as witnessed in the early 1970s when turnover in some plants, such as Ford's at Wisconsin, was running at almost 100 percent p.a." (p. 31).

Kennelijk sluit dit soort werkzaamheden dat gekenmerkt wordt door monotonie en een kort-cyclisch karakter wel aan bij Taylor's principes maar niet bij de voorkeur van de werknemers zelf.

Reeds voor de Tweede Wereldoorlog werd geleidelijk aan duidelijk dat werknemers gekenmerkt worden door een aantal behoeften die zij in de werksituatie zo goed mogelijk trachten te bevredigen. Na de Tweede Wereldoorlog leidde dit tot onderzoek en publicaties van McGregor (1960) Maslow (1954) en anderen. Maslow onderscheidde een vijftal categorieën van behoeften van mensen die onderling een bepaalde hiërarchie vormen. Dit zijn:

1. Fysiologische behoeften (honger, dorst, frisse lucht, seksuele behoeften).
2. Behoeftte aan veiligheid (bijvoorbeeld zekerheid).
3. Behoeftte om ergens bij te horen (de sociale behoeften, zoals affectie, vriendschap en contact met anderen).
4. Behoeften aan erkenning, te onderscheiden in:
 - a. behoefte aan respect van anderen, reputatie, status, maar ook macht.
 - b. behoeften aan zelfrespect, zelfvertrouwen, competentie, het leveren van prestaties.
5. Behoeftte aan zelfactualisatie, persoonlijke groei, ontwikkeling.

Mensen streven naar de bevrediging van die behoeften en wel, aldus Maslow, in de volgorde van één tot vijf.

Bevrediging van hogere behoeften zal eerst aan de orde zijn als behoeften van een lager niveau voldoende zijn bevredigd. De motivatie tot gedrag wordt aldus bepaald door de laagste op dat moment nog niet of niet geheel vervulde behoefte. Zodra die behoefte is bevredigd verliest zij grotendeels haar motiveerende, tot gedrag aanzettende werking. In dat geval kan een hogere behoefte als motivator optreden. Behoefttecategorie 5 zal echter nooit volledig bevredigd kunnen worden, integendeel, hoe meer deze behoefte wordt bevredigd des te sterker zal de behoefte aan zelfactualisatie zich doen gelden (zie ook Thierry en Koopman-Iwema 1984 p. 2.2. Thi. 8/9).

Maslow's theorie is zeer populair maar uiterst moeilijk te verifiëren. Uit onderzoek blijkt dat de diverse niveau's niet zo nauwkeurig zijn af te grenzen en dat ook lagere niveau's ten dele hun invloed behouden wanneer ook reeds hogere behoeften-niveau's invloed hebben. Soms blijkt zelfs dat hogere behoeften reeds van invloed zijn wanneer lagere behoeften nog geheel niet bevredigd zijn. Alderfer (1972, 1977) heeft er op gewezen dat een indeling in drie niveau's juister is dan Maslow's vijfdeling.

Alderfer onderscheidt materiële (bestaans)behoeften, sociale behoeften of behoeften van interpersoonlijke aard en persoonlijke groei behoeften. Tussen deze drie zou geen hiërarchische verhouding bestaan. Voor Alderfers opvatting is voldoende empirische steun te vinden al was het maar omdat de empirische gegevens verzameld ter toetsing van Maslow's theorie goed bij zijn opvatting aansluiten.

Anders dan Alderfer maakte Herzberg (1966) onderscheid tussen extrinsieke en intrinsieke dimensies van arbeidssatisfactie. Extrinsieke factoren zouden dan betrekking hebben op arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. Aan extrinsieke factoren zou in redelijke mate voldaan moeten zijn teneinde dissatisfactie te voorkomen. Deze factoren zouden op zichzelf niet tot satisfactie leiden. Dat zou uitsluitend een gevolg kunnen zijn van factoren betrekking hebbend op de werkinhoud, zogenaamde intrinsieke factoren.

Enerzijds voortgaand op de ideeën van Maslow en Herzberg, anderzijds zich baserend op experimenten van Lewin (1935) identificeerde Emery (1963, Emery en Thorsud, 1976) een zestal intrinsieke factoren waaraan werkrollen moeten voldoen willen zij blijvend motiverend werken:

1. De inhoud van de werkrol ("job") moet een zeker appèl doen op de werknemer in die zin dat er een zekere variatie aanwezig is.
2. De inhoud van de werkrol moet de mogelijkheid bieden van het werk te leren en wel steeds meer.
3. Het werk moet een zekere 'ruimte' bieden waarbinnen de werknemer zelf beslissingen kan nemen.
4. Het werk dient zo te worden georganiseerd dat er van sociale ondersteuning sprake is en van een zekere mate van erkenning met betrekking tot de waarde van het werk.
5. Het werk dient de werknemer in staat te stellen datgene wat hij doet te relateren aan zijn sociale leven, zodat dit betekenis krijgt en een basis biedt voor gevoelens van "dignity".
6. Het werk moet betrokkene de mogelijkheid bieden te zien dat het bijdraagt aan een wenselijke toekomst (niet persé promotie).

Deze zes vereisten zijn nog te globaal om te kunnen dienen als criteria voor de vormgeving of het herontwerp van taken (jobs), daartoe is een zekere concretisering naar productieprocessen onmisbaar.

De principes maken wel duidelijk dat wanneer organisaties bevredigende werkrollen vorm willen geven herontwerp in vele gevallen onvermijdelijk is. Bovendien overstijgt het herontwerp van taken individuele werkrollen *en leidt tot het formuleren van groepstaken zodat de gehele organisatie ter discussie staat.*

De ideeën van Emery zijn opgenomen in de zogenaamde "socio-techniek" zoals die ontwikkeld werd door het Tavistock Institute of Human Relations in de periode 1950-1975. In overeenstemming met deze ideeën werden ook elders principes van het herontwerp van taken geformuleerd (Hackman and Lawler 1971; Hackman and Oldham 1975; Davis and Cherns 1975 en in Nederland onder ander door de Sitter 1981 en in een eerder stadium Allegro 1973). Terecht merkt Trist (1981, p. 31) op:

"This degree of agreement is exceptional in so new a field and has placed work redesign on a firmer foundation than is commonly realized".

De hier geformuleerde ideeën contrasteren sterk met het impliciete mensbeeld dat naar voren komt in Taylor's organisatieprincipes. Daar worden mensen beschouwd als een verlengstuk van de machine, worden zij niet in staat geacht verantwoordelijkheden te dragen, wordt er van uitgegaan dat ze slechts te motiveren zijn met behulp van positieve en negatieve sancties, moeten zij gecontroleerd worden en worden hun sociale behoeften vrijwel ontkend.

Ad 2.

Het klassieke bureaucratische mechanistische organisatiemodel veronderstelt in feite een statische omgeving en kan in die zin ook als een gesloten model worden beschouwd. Dat dit het geval is moge blijken uit het feit dat klassieke or-

organisatieprincipes productieprocessen tot in detail optimaliseren. Dat wil zeggen: de ten behoeve van de fabricage van een product of een te leveren dienst noodzakelijke handelingen worden tot op het subindividuele niveau uitgewerkt en omschreven. Uitvoerenden worden getraind in enkele van deze deelhandelingen opdat zij deze snel en efficiënt *en* routinematig kunnen uitvoeren. Dat heeft uitsluitend zin als gedurende langere tijd steeds dezelfde producten moeten worden gemaakt danwel dezelfde diensten moeten worden geleverd; met andere woorden: wanneer er sprake is van productie voor een massamarkt. Immers, uitsluitend dan wordt het mogelijk de snelheid van de productie op te voeren doordat werknemers de noodzakelijke routine krijgen. Wanneer een organisatie die aldus functioneert plotseling wordt geconfronteerd met veranderingen in de omgeving op grond waarvan het niet langer mogelijk is hetzelfde product te maken of hetzelfde productieproces te handhaven ontstaan er problemen (vergelijk bijvoorbeeld Galjaard 1979, 1982). Dergelijke veranderingen doen zich in toenemende mate voor als gevolg van wetgeving (zoals in Nederland de Arbo-wet), veiligheidsvoorschriften, veranderingen in de markt (in toenemende mate gaat het om serieproductie en enkelstuksfabricage), veranderingen op technologisch gebied (automatisering, robotisering) en als gevolg van een toenemende scholing van (potentiële) werknemers die vervolgens hogere eisen stellen aan het door hen uit te voeren werk.

Emery heeft in dit verband gewezen op het turbulente karakter van de omgeving van moderne organisaties (onder andere Emery en Thorsud 1976; Emery en Trist 1973).

Een dergelijke omgeving vereist flexibiliteit van de organisatie, flexibiliteit die mogelijk zou zijn wanneer organisaties overeenkomstig socio-technische principes zouden worden ingericht.

Uitgangspunt voor de socio-technische organisatiebenadering is dat elke organisatie een open systeem is. De organisatie kent overeenkomstig deze visie een technisch subsysteem en een sociaal subsysteem. Beide moeten zo optimaal mogelijk op elkaar worden afgestemd ("joint optimization") (zie ook het hoofdstuk over het organisatie-model).

Onze traditionele organisaties volgen een technologisch imperatief. In die benadering vormen mensen het verlengstuk van de machine en worden zij in feite beschouwd als een vervangbaar onderdeel. Een dergelijke benadering en vormgeving van organisaties kent altijd motivatieproblemen van werknemers en is zeer kwetsbaar voor veranderingen in de omgeving, zeker als die zich binnen een kort tijdsbestek doen gelden of abrupt optreden. De socio-technische visie op organisaties erkent de openheid van de organisatie als systeem volledig. Teneinde de organisatie in staat te stellen flexibel te reageren op veranderingen in de omgeving is een zodanige vormgeving van de organisatie nodig dat die flexibiliteit vanzelf spreekt. Dat betekent allereerst een vormgeving aan taken van werknemers zodanig dat het werk blijvend motiveert en niet tot vervreemding leidt. Het betekent eveneens dat op het individuele niveau, op het groepsniveau, op het afdelingsniveau en aldus op organisatieniveau potentie wordt ingebouwd die flexibele aanpassing aan veranderingen in de omgeving mogelijk maakt.

Waar traditionele organisaties, volledig in overeenstemming met het daarbij behorende impliciete mensbeeld, zo zijn opgebouwd dat elke werknemer afzonderlijk een eigen nauw omschreven taak kent en een baas die nauwlettend op de uitvoering daarvan toeziet, kennen socio-technische organisaties groepstaken. Trist (1981) stelt het aldus:

"Traditionele organisaties worden gekarakteriseerd door een maximale taakdifferentiatie (workbreakdown), hetgeen leidt tot nauwkeurig omschreven taken die op zeer beperkte bekwaamheden een beroep doen. Werknemers in dergelijke werkrollen zijn vaak niet in staat storingen op te vangen in hun onmiddellijke werkomgeving (ziekte, te kort aan onderdelen, storingen in de apparatuur etc.).

Daartoe is strikt toezicht onontbeerlijk. Het gevolg is dat er een lange hiërarchie ontstaat van supervisors, ondersteund door een groot aantal stafdiensten en procedures". (Trist 1981, p.43).

In tegenstelling tot een dergelijke opzet functioneert een organisatie die overeenkomstig socio-technische principes is opgezet aanzienlijk organischer. De basis wordt hier gevormd door relatief zelfstandige groepen (semi-autonome groepen). Elk van die groepen kent brede taken welke als regel een volledig productieproces of een belangrijk deel daarvan omvatten. Dat betekent in de praktijk meestal een "produkt-gerichte" organisatie in tegenstelling tot de traditionele functionele (of fase-gerichte) organisatie. Als regel omvat het takenpakket niet alleen uitvoerende taken maar zijn er tevens planningstaken en controlerende taken aan toegevoegd.

In principe is er sprake van groepsverantwoordelijkheid hetgeen bijzondere eisen stelt aan de leiding van dergelijke taakgroepen. Er is tenminste een sterke participatieve instelling van de zijde van de leiding gewenst. Werkoverleg is een vanzelfsprekende zaak.

Trist heeft de organisatieprincipes van de traditionele organisatie en van de organisatie overeenkomstig dit "nieuwe paradigma" als volgt schematisch weergegeven (Trist 1981 p. 42):

Oude paradigma

- *Technologisch imperatief*
- *De mens als verlengstuk van de machine*
- *De mens als vervangbaar onderdeel*
- *Maximale taakdifferentiatie, eenvoudige 'smalle' taken*
- *Externe controles (bazen, stafspecialisten, procedures)*
- *Lange hiërarchie, autoritaire stijl van leiding geven*
- *Competitie onderling*
- *Uitsluitend gericht op de doelen van de organisatie*
- *Vervreemding van werknemers*
- *Risicomijdend gedrag*

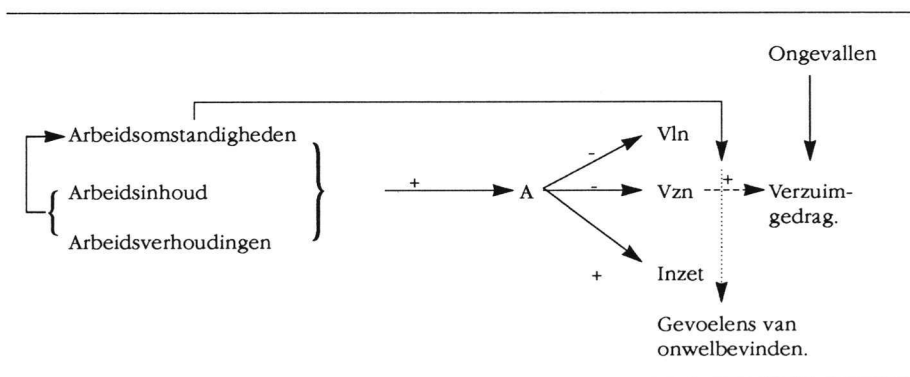
Nieuwe paradigma

- *Joint optimization*
- *De mens als complementair t.o.v. de machine*
- *De mens als een 'resource' die ontwikkeld moet worden*
- *Optimale taakgroepering, complexe brede taken*
- *Interne controles (zelfregulerende groepen)*
- *Een 'platte' organisatie en een participatieve stijl van leiding geven*
- *Samenwerking, collegialiteit*
- *Biedt ruimte voor persoonlijke doelstellingen*
- *"Commitment", betrokkenheid van werknemers*
- *Innovatief gedrag*

c) *De reconstructie/reorganisatie van de organisatie en het effect op ziekte-verzuim*

De reconstructie van organisaties overeenkomstig de principes van dit nieuwe paradigma impliceert het herontwerp van taken. Bij dat herontwerp wordt krachtig tegemoetgekomen aan intrinsieke behoeften van werknemers die zij ook trachten te realiseren in de werksituatie. Bij dat herontwerp van taken wordt tevens voorzien in 'sociale ondersteuning', zoals we zagen een factor van belang in het kader van stress-beheersing. Toepassing van deze organisatieprincipes betekent een fundamentele beïnvloeding van factoren die de mate van arbeidssatisfactie bepalen:

Figuur 6. Gevolgen van kenmerken van werk en organisatie



Arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen hebben *zowel een modererend effect* op de mogelijke nadelige stressverwekkende aspecten van arbeidsomstandigheden als ook een direct beïnvloedend effect.

Meer dan in traditionele organisaties hebben werknemers van organisaties ingericht volgens het 'nieuwe paradigma' zelf greep op hun arbeidsomstandigheden. Ze zijn er middels hun semi-autonome groep ook medeverantwoordelijk voor.

Het schema laat zien dat beïnvloeding van de arbeidsinhoud/arbeidsverhoudingen een zeer indirecte wijze is van beïnvloeding van ziekteverzuimgedrag. Alleen al om die reden zal het effect van dit soort ingrepen niet zeer groot zijn en gedempt worden door tal van toevallige tussenliggende factoren. Het zal bovendien langer duren alvorens dergelijke effecten zichtbaar worden (2 à 3 jaar). Een belangrijk voordeel van de gewijzigde organisatie is overigens dat het systeem aanzienlijk minder gevoelig wordt voor individueel verzuim. Juist omdat er sprake is van groepstaken zal het productieve verstoringseffect ook allereerst op dit niveau worden opgevangen. Dit heeft uiteraard ook directe sociale controle-effecten: meer dan in traditionele organisaties, waar zieke werknemers worden vervangen (als "expandable spare parts") zullen thans collega's moeten inspringen.

De aard van de werkzaamheden is immers zodanig dat als regel langere inwerkperiodes nodig zijn om iemand te vervangen dan in situaties die worden gekenmerkt door "simple narrow skills".

De integratie van drie vormen van beleid gericht op de beïnvloeding van het verzuim in organisaties.

De drie verzuimbeleidsmodellen (het individuele model, belastingmodel en het organisatiemodel) kunnen zeer goed gecombineerd worden. Hier kan worden verduidelijkt wanneer dat het geval is. Met andere woorden: de drie benaderingen kunnen uitsluitend tot één vorm van beleid worden gecombineerd wanneer aan zekere eisen wordt voldaan.

Allereerst blijkt dan dat wanneer over het geheel genomen de arbeidssatisfactie laag is (en dientengevolge het verzuim meestal hoog) een individu-gericht beleid wel mogelijk is, maar zeer waarschijnlijk alleen ogenschijnlijke effecten heeft. Dat wil zeggen dat het verzuimpercentage weliswaar zal dalen maar dat gebrek aan arbeidssatisfactie en gevoelens van onvrede zich op een andere wijze zullen uiten.

Alvorens tot een stringent individu-gericht beleid over te gaan is het zeer gewenst onderzoek te doen naar arbeidssatisfactie en de daaraan ten grondslag liggende beïnvloedende factoren: arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen. Zolang dergelijk onderzoek niet is verricht zal een individu-gericht beleid zeer voorzichtig vorm gegeven moeten worden en zich dienen te beperken tot een preciese formalisering van de herstelmelding via PZ en de uitvoering van de Ziektewet. Ook met betrekking tot de uitvoering van de Ziektewet dient het beleid zich te beperken tot heldere regels die niet kunnen worden uitgelegd als een vorm van overmatig wantrouwen ten opzichte van de werknemers. Aandacht voor langdurig zieken is gewenst evenals aandacht voor het verzuim tijdens werkoverlegbijeenkomsten.

Onderzoek kan verduidelijken dat de arbeidstevredenheid zeer aanvaardbaar tot goed is terwijl toch het verzuim relatief hoog is. Die omstandigheid kan zich voordoen wanneer de arbeidsomstandigheden te wensen over laten en/of de werkdruk relatief hoog is. In dat geval zal het beleid zich tevens moeten richten op verbetering van arbeidsomstandigheden. Dit behoeft het eerder geformuleerde globale individu-gerichte beleid niet te doorkruisen, integendeel, het zal dit beleid eerder aanvullen en meer geloofwaardig maken.

Er kunnen zich omstandigheden voordoen waarin de arbeidssatisfactie over het geheel genomen laag is terwijl het verzuimpercentage relatief gering is. Dit kan een gevolg zijn van grote werkdruk in situaties die bijvoorbeeld op ethische gronden verzuimgedrag onderdrukken (dit kan zich voordoen in ziekenhuizen, in verpleeghuizen en verzorgingsinstellingen). Bij nadere inspectie zal dan veelal blijken dat met name het kortdurende verzuim gering is maar dat de gemiddelde ziekteduur relatief lang is. Het is van belang in te zien dat ook in die omstandigheden aandacht voor verzuimgedrag, voor arbeidssatisfactie en voor de daaraan ten grondslag liggende factoren dringend gewenst is. Zou die aandacht er niet zijn dan kan de situatie zich onverwacht dramatisch verslechteren.

Aandacht voor de achtergronden van arbeidssatisfactie kan leiden tot een organisatie-gerichte aanpak van het verzuimbeleid. Een dergelijk beleid laat zich zeer goed combineren met beleid gericht op arbeidsomstandigheden en met individueel beleid dat niet gekenmerkt wordt door wantrouwen maar door redelijkheid. Het zal de lezer niet verwonderen dat wij een grote voorkeur hebben voor integraal beleid met betrekking tot ziekteverzuim. Dat beleid is overigens meer omvattend en impliceert vaak een fundamentele reorganisatie.

Over weerstand tegen fundamentele organisatieverandering; enkele aanbevelingen.

Fundamentele organisatieverandering vereist een grote inspanning. Niet alleen van de veranderkundige organisatie-adviseur, maar van het gehele bedrijf of de hele organisatie en de medewerkers.

Bij de theoretische verantwoording van het op het individu gerichte ziekteverzuimbeleid kwam ter sprake dat een dergelijk beleid de meeste betrokkenen, zowel leidinggevend als werknemers zelf zeer aanspreekt. Wanneer iemand zich ziek meldt zullen de meeste omstanders (waaronder met name collega's en leidinggevend) dit gedrag interpreteren als in belangrijke mate berustend op beslissingsvrijheid. De oorzaak van het gedrag wordt om attributie-theoretische redenen bij de verzuimer gezocht en er bestaat relatief weinig aandacht voor omstandigheden die daarop van invloed zijn. Dit fenomeen wordt met name in traditionele organisaties versterkt omdat die organisaties impliciet een negatief mensbeeld hanteren en werknemers zien als een verlengstuk van de machine en in principe lui, onverantwoordelijk en onbetrouwbaar.

De gehele vormgeving van de organisatie en van individuele taken is op dit impliciete mensbeeld gebaseerd. Gegeven die vormgeving van taken op individueel niveau resulteren werksituaties die intrinsiek weinig motiveren en die gekenmerkt worden door vervreemding en gebrek aan betrokkenheid. Een participatieve stijl van leidinggeven ontbreekt meestal omdat een dergelijke stijl niet goed aansluit bij de mensvisie die aan het taakontwerp ten grondslag ligt. Gegeven dergelijke werksituaties, die niet motiveren, zullen werknemers, zo zich de mogelijkheid voordoet zich aan een dergelijke situatie te onttrekken, daartoe ook geneigd zijn.

Dit uit zich onder andere in een hoge verzuimgeneigdheid.

Dat gedrag is overigens te zien als een bevestiging van de (impliciete) stelling, dat werknemers 'lui, onverantwoordelijk en onbetrouwbaar' zijn en gecontroleerd moeten worden. Met andere woorden: het systeem heeft de kenmerken van een zich zelf bevestigende voorspelling.

Dit fenomeen wordt nog versterkt omdat het laagste leidinggevende niveau als regel uit de 'rank and file' is voortgekomen. Zij zijn er het evidente bewijs van dat het mogelijk is in dit soort situaties goed te functioneren, hetgeen hen het gevoel kan geven dat het systeem op zich zelf goed is, maar dat velen de zelfdiscipline die het systeem vraagt niet op kunnen brengen.

Er is een tweede reden waarom het bestaande systeem veelal geprefereerd wordt boven 'dubieuze experimenten'. Zo noemt Ris (1982) enkele drempels die bij het ontwikkelen van een preventief en structureel beleid moeten worden genomen. (zie ook Van der Vlist en Knegtmans 1987). De *eerste drempel* zou zijn: het erkennen van bedrijfsgebonden factoren in relatie tot het ziekteverzuim. Dat hoeft volgens Ris niet altijd te betekenen dat men de ogen sluit voor problemen als monotoon werk zonder vooruitzichten en dergelijke, maar die worden veelal geaccepteerd onder het motto dat dit het onontkoombare gevolg is van het feit dat er nu eenmaal grammofoonplaten, auto's, brood, kantoormeubelen, etc. gemaakt worden: men beschouwt de technologie als een gegeven, evenals de daarop afgestemde taken. Ris concludeert dan ook dat men als regel de problemen onvermijdelijk verbonden acht aan bepaalde pro-

ductieprocessen. Onderkent men de problemen en beschouwt men ze ook als veranderbaar, dan doemt *de tweede drempel* op: het ontwikkelen van een samenhangende visie op de kwaliteit van het werk in de eigen organisatie.

Beide drempels, het onvoldoende erkennen van de rol van bedrijfsgebonden factoren en het niet beschikken over een samenhangende visie op de kwaliteit van het werk, leiden nogal eens tot ietwat vreemdsoortig verzuimbeleid, zoals het verloten van een brommer onder werknemers die het afgelopen jaar niet ziek waren, het geven van premies of het houden van een toespraak door de directeur in de kantine. Maar ook tot verscherpte controle van degenen die zich ziek melden, en pogingen om veelverzuimers te identificeren (zie Ris 1982). Kennelijk moeten wij er rekening mee houden dat het lager leidinggevend management, maar in zekere zin ook de werknemers zelf, de bestaande situatie als een gegeven beschouwen, zodat het in hun ogen zinloos is te wijzen op bedrijfsgebonden factoren als oorzaken van een hoog verzuimniveau. En dan resteert uiteraard nog alleen microbeleid.

Tot nu toe is een pleidooi gevoerd voor een meer fundamentele aanpak van het verzuimprobleem. Een alleen op het microniveau gericht beleid is in die visie eigenlijk een vorm van symptoombestrijding. De werkelijke oorzaken van het verzuim moeten als regel worden gezocht in bedrijfsfactoren. In een meer fundamentele aanpak beschouwt men de technologie niet als een gegeven. Beschouwt men ook de organisatiestructuur niet als een gegeven, noch taken van mensen. Met andere woorden: het is wel degelijk mogelijk grammofoonplaten, verf, auto's, etc. te produceren op een zodanige wijze, dat werknemers kwalitatief goed werk hebben, dat ook intrinsiek motiveert en perspectief biedt. Maar hoe is dat inzicht over te dragen? Het heeft weinig zin te concluderen dat bedrijfsleiders, chefs, uitvoerenden te dom zijn om die inzichten te kunnen overnemen. Zouden we dat doen, dan zouden wij onszelf als onderzoekers eveneens schuldig maken aan onzorgvuldige attributie: het gedrag en de opvattingen van leidinggevend en uitvoerend kunnen immers eveneens worden gezien als veroorzaakt door persoonsgebonden factoren *en* door situationele factoren.

Door te concluderen dat het lager leidinggevend kader en de uitvoerenden kennelijk niet in staat zijn een ander perspectief te kiezen en daarom individuele werknemers voor hun verzuimgedrag aansprakelijk stellen, onderkennen wij onvoldoende dat situationele factoren ook hier hun invloed kunnen doen gelden. Met andere woorden, situationele factoren bepalen in sterke mate het perspectief van waaruit mensen hun omgeving interpreteren.

Ter verduidelijking kan hier bij wijze van voorbeeld een werkstructurerings-experiment van Den Hertog en Vossen (1975) worden genoemd.

Het experiment maakt duidelijk hoe in een Philipsvestiging, waar ongeveer 110 vrouwen en 30 mannen werkzaam waren, de wijze van werken structureel werd veranderd. De afwerking van een bepaald product vond tot dan toe plaats via kleine lopende banden, bezet door 12 tot 14 vrouwen. Kwaliteitsnormen werden niet gehaald. Uit een enquête bleek dat deze werknemers niet bijzonder ontevreden met hun werk waren, hoewel het ziekteverzuim (duur en frequentie) hoog was.

Op grond van goede ervaringen elders sprak de bedrijfsleiding zich uit voor een werkstructureringsexperiment: een planmatige verandering van de afdelingsorganisatie, waarbij montagegroepen meer zelfstandigheid zouden krijgen. Den Hertog en Vossen melden: "Opmerkelijk is dat de monteuzes voor de start van het experiment tevreden waren met hun werk en nauwelijks méér behoefte hadden aan zaken als afwisseling, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid en dat zij na anderhalf jaar ervaring met de nieuwe wijze van werken datzelfde werk op die punten veroordeelden. Zij hadden zich als vrijwilligster voor de nieuwe opzet aangemeld omdat zij daarin werk-extrinsieke voordelen zagen zoals een kleine gezellige club van vriendinnen en zonder pottenkijkers. Eenmaal in de zelfstandige groep aan het werk, ontdekten zij dat ook andere, in het werk zelf gelegen zaken de arbeid aantrekkelijk kunnen maken" (Den Hertog en Vossen 1975, p.327).

In een discussieparagraaf vermelden Den Hertog en Vossen hoe waarden en verwachtingen van mensen kunnen veranderen, wanneer zij in een situatie worden geplaatst waarin zij kunnen kiezen.

Wanneer er geen alternatief is, is het kennelijk zeer moeilijk zich "mentaal" los te maken van de bestaande situatie. Een zekere druk, een verandering die van bovenaf wordt opgelegd, kan soms nodig zijn om verstarde inzichten te doorbreken. Het is ook in het kader van dergelijke verstarde inzichten dat zich bijpassende theorieën ontwikkelen over het verzuimgedrag van mensen.

In bestaande werkorganisaties lijkt het dus weinig zinvol zich voor fundamentele reorganisaties te wenden tot degenen die volledig deel uitmaken van het bestaande werksysteem, zoals werknemers en hun directe chefs (die vaak in datzelfde systeem carrière hebben gemaakt en als zodanig uitzonderlijk zijn en 'beter' dan hun ondergeschikten). Zij zijn vaak niet goed in staat de betrekkelijkheid van de bestaande organisatie te erkennen. Ze zijn het minst in staat tot distantie en wat we een 'paradigmasprong' zouden kunnen noemen. Zinvoller lijkt het om dat niveau en die groeperingen te zoeken, die per definitie ten aanzien van de uitvoerende systemen marginaal zijn: stafdiensten (waaronder personeel- en organisatiebeleid) en vooral het hoger management.

Dit management neemt ten opzichte van de routine van alledag een meer afstandelijke, marginale positie in, waardoor inzichten minder verankerd zijn in bestaande situaties. Kansen op overtuiging van deze groepen zijn daardoor groter. Toch kunnen we als regel stellen dat ook dan een rationele uitleg vaak onvoldoende is.

In veel gevallen is de gewenning aan de bestaande situatie toch zeer groot en heeft zich een reeks werkelijkheidsvoorstellingen ontwikkeld die in goede harmonie is met het bestaande systeem, inclusief zijn impliciete opvattingen over organiseren en beelden van ondergeschikten (vergelijk Van der Vlist 1981).

Met andere woorden, ook op topmanagementniveau is vaak meer nodig dan een rationele benadering. In veel gevallen zal een re-educatieve strategie gewenst zijn, die zich onder andere van trainingssessies van langere duur kan bedienen.

Overigens is menige organisatievernieuwing op de tegenwerking van midden en lager leidinggevend kader gestrand (vergelijk Trist 1981). Dus ook wanneer het topmanagement op de hier voorgestane wijze tot andere inzichten komt,

vormt het middle-management een obstakel waar terdege rekening mee gehouden moet worden (zie hiervoor het hoofdstuk over weerstand tegen veranderingen en leidinggeven).

Naast de hiervoor genoemde problemen die zich voordoen bij het uitstippelen van een beleid dat structureel is en preventief werkt, kan hier nog gewezen worden op een ander probleem. Traditionele organisaties trachten (in navolging van Taylors principes) het gedrag van ondergeschikten te beheersen. Ogenscheinlijk is dat een rationele kwestie, zonder een dergelijke op beheersing gerichte controle zullen zich immers afwijkingen voordoen met alle nadelige gevolgen voor de efficiëntie en de effectiviteit van de organisatie (lage, kwalitatief onvoldoende arbeidsproductiviteit). Bij nader inzien is een en ander niet zuiver rationeel, maar spelen ook niet-rationele elementen een rol. Traditionele organisaties kennen veel leidinggevenden. Posities die tevens in een hiërarchische relatie tot elkaar staan. Dat betekent even zo vele malen posities met macht: de mogelijkheid het gedrag van anderen te bepalen (meer dan omgekeerd het geval is). Onderzoek van Mulder (1972, 1977) toont aan dat mensen in het algemeen macht begeren, op prijs stellen.

Met name de Sitter heeft er op gewezen dat het 'nieuwe paradigma' een zodanige andere machtsverdeling impliceert dat ook dit een bron van weerstand kan zijn (zie de Sitter 1982). Immers de aard van de machtsverdeling is afhankelijk van het type arbeidsverdeling en wie de kwaliteit van de arbeid langs de voorgestelde weg tracht te veranderen tast de bestaande machtsverdeling aan. Dat stuit niet alleen op ongeloof, maar ook op pure weerstand bij de meer-machtigen die bang zijn hun macht te verliezen.

Integratie van de drie beleidsmodellen: een voorbeeld

Het is belangrijk de drie verzuimbeleidsmodellen met elkaar te integreren en op basis van een goede analyse van de verzuimproblematiek nu eens meer een accent op het éne en dan weer op het andere model te laten vallen.

Dat is veel minder moeilijk dan het lijkt. Het werkelijke probleem bij overwegingen het ziekteverzuim al of niet aan te pakken is dat, door de onbekendheid met de instrumenten, de problemen veel moeilijker *lijken* dan ze feitelijk zijn. Zeker na lezing van dit boek kan zodoende gesteld worden, dat het grootste probleem bij het verzuim een schijnprobleem is: namelijk de onterechte inschatting dat het toch wel niet zal lukken.

De meeste instrumenten en tijdelijke hulpstructuren, inventarisaties, commissies, etc. zijn bij de drie modellen hetzelfde. Ten aanzien van de feitelijke procesgang is het werk aan de basis voor vooruitgang in alle drie de gevallen identiek: elke stap bij de voorbereiding van het projekt vereist een actieve inzet van een aantal sleutelfiguren (veelal commissieleden) om een draagvlak te creëren bij de volgende stap. De werknemersvertegenwoordiging, het management, de werknemers en de deskundigen (inclusief de afdeling Personeelszaken) zijn daarbij beurtelings adressanten en geadresseerden.

Behalve in intensiteit verschilt dat niet zo veel met de toch al gebruikelijk gang van zaken in het bedrijfsleven.

Een voorbeeld van een "integratiemodel" geeft een projekt bij een kleine gemeente die zowel om sociale als om budgettaire redenen een actief verzuimbeleid heeft opgezet.

Op grond van adviezen en al aanwezige overbekende kennis van de onwerkbaarheid van teveel hiërarchische lagen is besloten tot een organisatieverandering. De eindeloze opeenstapeling van chefs boven chefs werd vervuild voor een veel horizontaler organisatiemodel, waarbinnen enkele coördinatoren ieder verschillende afdelingen onder zich kregen. Binnen deze afdelingen waren de hiërarchische geledingen opgeheven. De coördinator Buitendienst had zo, zonder tussenkomst van chefs, te maken met zowel de dienst stadsreiniging als die voor sport en die voor de groenvoorziening. De bedoeling is nu de taakstellingen van de voormalige afzonderlijke diensten te integreren tot één taakstelling: de stad moet mooi, schoon en groen worden en blijven. Een basis daarvoor is dat, binnen het kader van de gegeven rechtsposities van de betrokken ambtenaren, een grote variatie in werk mogelijk is gemaakt voor iedereen. Daartoe zijn de verschillende afdelingen samengevoegd tot één Buitendienst. Daarvoor zijn natuurlijk opleidingen en wederzijdse 'stages' nodig. Het uiteindelijke resultaat moet zijn dat er een grote mate van uitwisselbaarheid ontstaat tussen de werknemers van de verschillende voormalige afdelingen. Dat is zowel een goede zaak voor de gemeente, die met minder inhuurkrachten toe kan, als voor de betrokken werknemers, die uit hun dagelijkse, vaak te eenzijdige, belasting kunnen ontsnappen. In hoeverre dat volgens een vast rooster dan wel op basis van actueel wisselende behoefte zal gebeuren staat nog niet vast.

Dat is overigens maar één voorbeeld. In een grotere gemeente is bijvoorbeeld met succes geëxperimenteerd met teamwork bij enkele buslijnen. Onder voorwaarde dat de bus de voorgeschreven route op de voorgeschreven tijden zou volgen werd aan groepen ambtenaren zelf overgelaten in onderling overleg hun werkroosters in te delen.

De flexibiliteit, onderlinge betrokkenheid en grotere zelfstandigheid heeft goed gewerkt. Om de teamgeest te bevorderen stelde die gemeente elke maand een dag een bus ter beschikking aan de chauffeurs die vrij hadden. De kosten hiervan werden ruimschoots overtroffen door de daling van het verzuim.

In de kleine gemeente, die hier verder als voorbeeld dient, vindt tegelijkertijd een aantal activiteiten plaats vanuit de twee andere visies. Op grond van de resultaten van de ziekteverzuimregistratie verricht de bedrijfsarts werkplekonderzoek. Daarnaast vinden periodiek medische metingen plaats bij groepen werknemers. Dit geldt zowel voor de groep oudere werknemers als de ambtenaren die met zware lichamelijke arbeid te maken hebben. Een onderzoeksinstituut is binnengehaald voor het controleren van de veiligheid op verschillende plaatsen. Tenslotte is er een plan gemaakt om binnen de organisatie een beperkt aantal functies zo te organiseren dat ambtenaren daar tijdelijk vrij licht (maar wel nuttig) werk kunnen doen. Deze wisselplaatsen zijn beschikbaar om zowel verzuim (en gezondheidschade) te voorkomen als ten behoeve van het reïntegratiebeleid van de bedrijfsarts. De meeste van deze plannen zijn ontstaan uit het overleg binnen het sociaal-medisch team, dat éénmaal per maand bijeenkomt. In het kader van het beslissingsmodel is ook beleid bepaald. Normaal

wordt elke vierde ziekmelding gevolgd door huisbezoek. Bij verzuim dat langer dan vijf dagen duurt volgt altijd huisbezoek of een oproep om de verzekeringsgeneeskundige ten burele te bezoeken. Zo krachtig is deze controle dus eigenlijk niet.

Via een formulier verwittigt de verzekeringsgeneeskundige alle betrokkenen van het sociaal-medisch team trouwens ook van mogelijke verzuimoorzaken die in of rond het werk en de werkomstandigheden zijn te vinden, en van de mogelijke hulp die de gemeente de betrokken ambtenaar zou kunnen bieden. Daar waar langdurig verzuim verwacht kan worden stelt de bedrijfsarts een begeleidingsplan op. Bijzondere ontwikkelingen worden gesignaleerd in het sociaal-medisch team. Daar worden zowel individuele als meer functie- of afdelingsgebonden problemen behandeld, adviezen opgesteld en het beleid geëvalueerd. Er is periodiek overleg hierover met de Medezeggenschapscommissie(s) en met de gemeentesecretaris. Binnen dit brede, soepel en nogal verreikende beleid bestaat tenslotte ook nog de prompte controle van de enkele veel verzuimers die te vaak te slappe motieven voor hun afwezigheid hebben opgegeven.

DEEL II

BIJZONDERE AANDACHTSPUNTEN

INLEIDING

In dit deel wordt de aandacht gericht op enkele onderwerpen die een grote rol spelen in elk modern verzuimbeleid.

Het gaat hierbij om, achtereenvolgens:

- * medezeggenschap en medeverantwoordelijkheid van werknemers;
- * de rol van de leidinggevendenden;
- * het signaleren van problemen.

Allereerst wordt een hoofdstuk gewijd aan de voordelen en de voetangels en klemmen van medezeggenschap en werkoverleg. Vervolgens wordt nader ingegaan op de Arbeidsomstandighedenwet. In deze wet krijgen werknemers medeverantwoordelijkheid voor zaken betreffende veiligheid, gezondheid en welzijn. Aan de rol van leidinggevendenden is een tweetal hoofdstukken gewijd. In het eerste daarvan wordt o.a. getoond hoe het gedrag van leidinggevendenden in de praktijk invloed heeft op het ziekteverzuim van werknemers. In het andere hoofdstuk wordt belicht waarom het middenkader zich soms verzet tegen het invoeren van veranderingen in organisaties.

Er worden drie hoofdstukken gewijd aan het signaleren van problemen. Allereerst wordt ingegaan op de ziekmeldingsprocedure. Daarbij worden ook de mogelijke taken en functies belicht die bedrijfsartsen, personeelsfunctionarissen en sociaal-medische teams kunnen vervullen. Vervolgens wordt er een praktische inleiding gegeven in de registratie van ziekteverzuim en in de manier waarop daarvan gebruik gemaakt kan worden in het voeren van sociaal beleid. Tenslotte worden de methoden besproken die kunnen worden gebruikt om de problemen en knelpunten in de relatie werk-gezondheid te inventariseren. Daarbij wordt, anders dan in de meeste publicaties op dat gebied, ook veel aandacht geschonken aan de veranderkundige effecten van de diverse methoden.

Dit tweede deel, en daarmee dit boek, eindigt met een kort hoofdstuk over het uitvoeren van een kosten-baten analyse van verzuim en verzuimbeleid.

5. MEDEZEGGENSCHAP EN WERKOVERLEG: VOORDELEN, VOETANGELS EN KLEMMEN

Medezeggenschap, een goede zaak

Op verschillende plaatsen in dit boek hebben we ervoor gepleit, werknemers op een of andere manier in te schakelen bij de planning en/of de uitvoering van maatregelen om het ziekteverzuim te verlagen. Dit is van belang vanuit veranderkundig oogpunt: door de draagvlakvergroting in de organisatie is de kans op een goed beleid dat effectief en efficiënt wordt uitgevoerd groter dan in situaties waarin over, maar zonder werknemers besluiten worden genomen en uitgevoerd. Dit geldt overigens niet alleen voor onderwerpen die met verzuim en gezondheid te maken hebben.

Er is echter nog een zeer goede inhoudelijke reden om werknemers inspraak te verlenen in organisaties - en dan niet alleen maar inspraak inzake kwesties betreffende ziekteverzuim. Deze reden is, dat er een verband lijkt te bestaan tussen het aanwezig zijn van mogelijkheden voor inspraak en verlaging van ziekteverzuim.

Smulders (1984a) bestudeerde de onderzoeksliteratuur die is voortgebracht in 30 jaar ziekteverzuimonderzoek. Van de honderden studies hadden er 21 betrekking op invloed op en participatie in beslissingen in organisaties. Het bleek dat participatie in beslissingen in het algemeen gepaard ging met lagere verzuimpercentages en een lagere verzuimfrequentie (minder ziekmeldingen). Er bestond geen duidelijk aantoonbaar verband met de gemiddelde duur per verzuimgeval.

De participatie of invloed van werknemers had in de diverse studies verschillende vormen:

- toename van delegatie van verantwoordelijkheden en van werkoverleg;
- participatie in invoering van aanwezigheidspremies;
- delegatie van verantwoordelijkheid aan niet-leidinggevenden;
- invloed op beslissingen over bijstelling van machinepark;
- participatie in diverse beslissingen;
- participatie in bedrijfsraden en comités;
- decentralisatie.

Hoe zijn deze positieve effecten te verklaren? Daarop zullen we nu eerst ingaan. Vervolgens behandelen we enkele vormen van medezeggenschap. Daarbij vindt een toespitsing plaats op werkoverleg en op ondernemingsraden (medezeggenschapscommissies, dienstcommissies).

We besluiten met enkele voetangels en klemmen van medezeggenschap: de paradox van participatie; het zogenaamde "liftersgedrag" en verschijnselen van vervreemding in vertegenwoordigend overleg.

Positieve effecten van medezeggenschap: drie modellen

Mensen streven naar het bereiken van plezier en het vermijden van onprettige situaties. Vertaald naar arbeidssituaties betekent dit dat de kans op ziekteverzuim bij mensen die negatief staan tegenover hun werk groter is dan de waarschijnlijkheid dat mensen met een positieve houding tegenover hun werk verzuimgedrag vertonen. Een veronderstelling die o.a. ook is ingebouwd in stress-modellen (zie bijvoorbeeld Winnubst 1984) en die is toegelicht in de theoretische verantwoording van de drie verzuimmodellen, eerder in dit boek. Natuurlijk spelen er ook andere factoren een rol, bijvoorbeeld de objectieve gezondheidstoestand, de verzuimgelegenheid, enzovoort. Dat is in dit boek ook wel duidelijk geworden. Niettemin, er is door onderzoekers meermalen aangetoond dat er een verband bestaat tussen de houding tegenover het werk - de werkvervulling - en het ziekteverzuim.

Daarmee wordt het van belang te verklaren, hoe participatie van werknemers in beslissingen bij kan dragen aan de werkvervulling. Voor deze verklaring wordt in de literatuur in het algemeen op drie modellen een beroep gedaan: het 'menselijke hulpbronnen'-model (human resources model), het 'human relations'-model en een versie van een 'kosten-baten'-model (Koopman, 1980).

Het '*human resources*'-model berust op de volgende redenering: door werknemers de gelegenheid tot medezeggenschap te bieden, slagen ze erin hun capaciteiten beter te benutten. Dit bevredigt een "groe"-of ontplooiingsbehoefte en leidt daarom tot meer vervulling in het werk.

Het '*human relations*' model benadrukt het sociale karakter van medezeggenschap. Vooral wanneer sprake is van *rechtstreekse* medezeggenschap - dat wil zeggen: niet via vertegenwoordigers maar via directe eigen inbreng - kunnen sociale behoeften van werknemers worden bevredigd. Dit leidt weer tot een hogere werkvervulling.

Deze twee modellen zijn in zekere zin wat eenzijdig, omdat er steeds wordt uitgegaan van slechts één belangrijke behoefte. Het derde model, het '*kosten-baten-model*' is in dit opzicht complexer. Er wordt rekening mee gehouden dat mensen verschillende motieven, wensen en verlangens tegelijkertijd hebben; bovendien wordt meer dan in de andere modellen rekening gehouden met verschillen tussen mensen. Wat de één waardevol vindt, wordt door een ander wellicht minder belangrijk gevonden. De ene persoon kan veel waarde hechten aan sociale contacten, een ander heeft daar minder behoefte aan, enzovoorts.

Het kosten-baten-model ziet er nu als volgt uit: participatie kan opbrengsten leveren (de 'baten') maar het kan ook lasten veroorzaken (de 'kosten').

Het verschil tussen deze - subjectief gewaarde - baten en kosten levert als het ware een "netto-nut" op voor de werknemer. De hoogte van dit netto-nut beïnvloedt uiteindelijk - samen met andere factoren - de werkvervulling. Een hoger netto-nut van medezeggenschap zal in het algemeen samen gaan met een hogere mate van werkvervulling en een lager ziekteverzuim. Individuele verschillen spelen daarbij een rol, want niet iedereen heeft dezelfde wensen, behoeften en verlangens.

Vormen van medezeggenschap: de wetgeving

In Nederland is in de loop der tijd steeds meer wetgeving tot stand gebracht waardoor werknemers op een of andere wijze worden betrokken bij de zeg-

genschap in de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Daarbij is sprake van een steeds voortgaand proces: zo is de Wet op de Ondernemingsraden (1950) al verschillende malen herzien met als resultaat een geleidelijk steeds groter wordende invloed van werknemers.

Onderstaand schema vat de belangrijkste kenmerken van de bestaande wetgeving over medezeggenschap samen (zie ook de Jong & Walravens 1980).

Schema 1. Overzicht van bij wet geregelde vormen van zeggenschap van werknemers

Wetgeving	informatie	advies overleg	meebesl. over doel- stell.	meebesl. over uitvoe- ring	wijziging besluit- ten leiding	controle leiding
Jaarrekening	+					+
Enquete					+	+
Ondernemings- raden	+	+		+	+	+
Commissaris- sen		+				
Fusieregels	+	+			+	+
Arbo-wet	+	+		+	+	+

+ = regeling voor de betreffende vorm van zeggenschap

Het schema toont dat werknemers in Nederland verscheidene rechten hebben verworven op medezeggenschapsgebied.

Op het meest essentiële gebied, het meebeslissen over de doelstelling van een onderneming, is echter nog geen sprake van daadwerkelijke zeggenschap. Overigens wordt bij veel van de bestaande formele zeggenschap in zeer belangrijke zaken, als fusies, reorganisaties, afvloeiingen en het verkrijgen van informatie de eis gesteld andere personen/organen in te schakelen (Vakbond, rechter of bedrijfscommissie van de Sociaal Economische Raad).

Werkoverleg

Werkoverleg is een regelmatige en geregelde vorm van overleg tussen de chef of opzichter en zijn ondergeschikten over het werk, de werkuitvoering en de werkomstandigheden.

De meest voorkomende vorm van werkoverleg is het *participatieve* (directe, rechtstreekse) werkoverleg, waaraan door de gehele werkgroep wordt deelgenomen. Er zijn echter ook *indirecte* vormen van werkoverleg, in die gevallen vindt het overleg plaats tussen de chef en een vertegenwoordiging van zijn medewerkers.

Het overleg kan geschieden met verschillen in mate van medezeggenschap. Gebruikelijk is een onderscheid in meeweten, meepraten (adviseren) en meebeslissen. Alleen over die zaken welke onder de bevoegdheden van de directe

chef vallen, kunnen binnen het werkoverleg echte beslissingen worden genomen. Overige zaken kunnen wel worden besproken, maar hoogstens om te komen tot een gezamenlijk advies, of eventueel alleen om informatie uit te wisselen.

De wetgeving op het gebied van werkoverleg is gering van omvang. Artikel 16 van de Arbowet stelt dat in afdelingen van een bedrijf, die als een werkeenheid kunnen worden beschouwd, regelmatig overleg moet worden gepleegd tussen de afdelingsleiding en de daar werkzame personen, tenminste, voorzover zulk overleg vereist is voor de veiligheid, de gezondheid of het welzijn van de betrokken werknemers. De verplichting geldt ten aanzien van een bepaalde afdeling niet wanneer de *werkgever* al een commissie heeft ingesteld die uitsluitend werkzaam is ten behoeve van de werknemers van die afdeling. Ook is aan de verplichting voldaan indien de Ondernemingsraad een commissie ten behoeve van veiligheid, gezondheid en welzijn voor die afdeling heeft ingesteld.

Kortom, het overleg op de werkvloer wordt in feite niet echt dwingend opgelegd in de Arbowet. De wetgever acht het overigens een taak voor Ondernemingsraden, het werkoverleg te stimuleren.

Factoren die het succes van werkoverleg beïnvloeden

Het succes van werkoverleg wordt door verschillende factoren beïnvloed. De factoren kunnen worden gegroepeerd in factoren op individueel- en groepsniveau, en factoren op het niveau van de organisatie (zie ook Koopman 1980).

I Individueel niveau en groepsniveau:

- *aard van de taak (werkoverleg is vooral zinvol in situaties waarin sprake is van complexe taken);*
- *taakrelevante kennis van werknemers (overleg wordt door werkers en chefs vooral zinvol gevonden wanneer zij wederzijds informatie hebben uit te wisselen);*
- *motivatie van deelnemers (het ligt voor de hand dat het succes het grootst is wanneer medewerkers gemotiveerd zijn positieve bijdragen te leveren aan het overleg);*
- *stijl van leidinggeven van de chef (om het overleg goed te laten verlopen is een participatieve stijl van leidinggeven vereist);*
- *groepssfeer (groepsleden dienen elkaar te accepteren en vertrouwen);*
- *structuur en formalisering (om vrijblijvendheid te voorkomen lijkt een zekere mate van vastlegging van afspraken wenselijk. Afspraken over frequentie van overleg, verslaglegging, bevoegdheden en dergelijke kunnen in een soort reglement worden opgenomen).*

II Organisatieniveau:

- *werkoverleg moet systematisch worden opgezet over het gehele bedrijf (geen geïsoleerd overleg);*
- *de werknemers moeten er vanaf het begin bij worden betrokken (dit is uiteraard in overeenstemming met de filosofie over het nut en de noodzaak van werkoverleg);*
- *het werkoverleg moet gekoppeld worden aan de andere overlegvormen, met name aan de Ondernemingsraad (op deze wijze wordt onder andere ge-*

garandeerd dat bepaalde problemen die minder geschikt zijn voor bespreking in het werkoverleg - bijvoorbeeld problemen over arbeidsvoorwaarden - worden doorgespeeld naar overleglichamen die door hun bevoegdheden daarvoor meer geschikt zijn).

Overigens stellen diverse auteurs dat er sprake is van een *proces*, een langzaam toegroeien naar een steeds beter lopend werkoverleg. Elders in dit boek, bij de bespreking van het 'organisatiemodel' hebben we al besproken hoe diverse subsystemen in een organisatie onderling nauw met elkaar samenhangen.

Dit betekent dat de 'speelruimte' voor werkoverleg mede wordt bepaald door de aard van de diverse subsystemen, met name door de technologie en door de organisatie-structuur.

De verscheidenheid van factoren die de kwaliteit van het werkoverleg beïnvloeden maakt wel duidelijk dat een zekere investering (van tijd, deskundige begeleiding) onvermijdelijk is om de vruchten van goed werkoverleg te plukken.

Ondernemingsraden

De Wet op de Ondernemingsraden (WOR) stelt, dat een Ondernemingsraad een orgaan is van en voor de gehele organisatie. Niettemin wordt door middel van de invulling van de wet duidelijk dat de Ondernemingsraad tegelijkertijd ook wordt gezien als een orgaan dat speciaal bedoeld is ter behartiging van de belangen van het *personeel* (dus niet: van de gehele organisatie). Hierin weer spiegelt zich het politieke compromis-karakter van de WOR.

De OR bestaat alleen uit (gekozen) werknemers. Echter, een aantal malen per jaar dient via een zogenaamde *overlegvergadering* te worden vergaderd met de bestuurder van de onderneming, over die zaken waarvoor advies of instemming van de OR is vereist.

De WOR is meermalen herzien, met als eindresultaat een geleidelijke uitbreiding van informatie-, advies- en instemmingsrechten en bevoegdheden van Ondernemingsraden. Instemmingsrecht strekt zich zelfs uit over praktisch het gehele sociale beleid. De Ondernemingsraad heeft alles bij elkaar beschouwd inmiddels behoorlijk wat bevoegdheden gekregen met betrekking tot het leefklimaat en de arbeidscondities in de onderneming (zie ook het tekstgedeelte over de Arbo-wet). De belangrijkste bevoegdheden van de OR staan vermeld in schema 2 (zie ook de Jong & Walravens 1980).

Bij de overheid wordt niet gesproken van Ondernemingsraad, maar van Dienstcommissie of Medezeggenschapscommissie. Aanvankelijk hadden deze commissies aanzienlijk minder bevoegdheden dan Ondernemingsraden. De laatste jaren zijn de verschillen echter verminderd.

Vergeleken met het Werkoverleg hebben Ondernemingsraden (en Dienstcommissies, en Medezeggenschapscommissies) het voordeel van veel beter omschreven bevoegdheden, van ontslagbescherming en van beroepsmogelijkheden.

Daar staat echter als nadeel tegenover dat er mogelijk 'vervreemding' optreedt van de vertegenwoordigers in de OR ten opzichte van hun achterban. We komen er nog op terug.

Schema 2. Bevoegheden van de OR in de wet van 1979

Informatie aan O.R. over:	Verplicht advies van O.R. over:	Instemming van O.R. vereist m.b.t.:
<i>Nieuw</i> - begroting (indien aanwezig) m.b.t. werkzaamheden onderneming - voornemens en verwachting t.a.v. werkzaamheden en resultaten, o.a. investeringen - sociaal beleid - adviesopdracht aan externe deskundigen in bepaalde gevallen - schriftelijke opmerkingen van de Arbeidsinspectie - halfjaarcijfers	<i>Nieuw</i> - overnemen of afstoten van de zeggenschap in een andere onderneming - belangrijke wijzigingen in de investeringen - belangrijke wijzigingen in de verdeling van de bevoegdheden binnen de onderneming - groepsgewijze werven of inlenen van arbeidskrachten - benoeming of ontslag van bestuurder van de onderneming - uitvoering van de op het bovenstaande betrekking hebbende besluiten N.B. 1: Als advies niet wordt opgevolgd heeft O.R. <i>beroep</i> op ondernemingskamer van Hof Amsterdam. Criterium: had de ondernemer bij afweging van de betrokken belangen in redelijkheid tot zijn besluit kunnen komen? N.B. 2: Ondernemer mag besluit in strijd met advies O.R. pas uitvoeren een maand na kennisgeving aan O.R. (anders sprake van economisch delict)	<i>Nieuw</i> - belonings-functiewaarderingssysteem - pensioenverzekering - regeling (en niet meer alleen de hoofdlijnen) op dit gebied van het aanstellings-, ontslag-, of bevorderingsbeleid - regeling op het gebied van de personeelsopleiding - regeling op het gebied van de personeelsbeoordeling - regeling op het gebied van het bedrijfsmaatschappelijk werk - regeling op het gebied van het werkoverleg - regeling op het gebied van de behandeling van klachten - regeling op het gebied van het welzijn i.v.m. de arbeid
<i>Onveranderd</i> - algemene gang van zaken (tenminste 2x per jaar) - alle gegevens die O.R. redelijkerwijze voor zijn taakuitoefening nodig heeft (bij verschil van mening heeft ondernemer beroep op de bedrijfscommissie) - (gedeelten van) de jaarrekening	<i>Onveranderd</i> - overdracht van de zeggenschap over (onderdeel van) de onderneming - aangaan of verbreken van duurzame samenwerking - beëindiging werkzaamheden (geheel of voor belangrijk deel) - belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere belangrijke wijzigingen in de werkzaamheden - belangrijke wijzigingen in de organisatie van onderneming - wijziging van de plaats van werkzaamheden - uitvoering van de op het bovenstaande betrekking hebbende besluiten	<i>Onveranderd</i> - reglement als bedoeld in art. 1637 j B.W. - winstdelingsregeling of spaarregeling - werktijd- of vakantieregeling - regeling op het gebied van de veiligheid en gezondheid N.B. Bij niet verkrijgen van de instemming van de O.R. heeft de ondernemer beroep op de bedrijfscommissie.

De paradox van participatie

We hebben er bij de bespreking van 'hulpstructuren' in het hoofdstuk over het 'organisatie-model' voor gepleit commissies ter bestrijding van ziekteverzuim een 'gemengde' samenstelling te geven. Ook de 'overlegvergaderingen' tussen OR en directie, en het werkoverleg tussen chef en ondergeschikten hebben een qua hiërarchische samenstelling gemengd karakter. Dit brengt het risico met zich mee dat de zogenaamde "dubbele bodem van participatie" optreedt (Mulder 1972).

Dat houdt het volgende in: In verschillende vertegenwoordigende organen beschikken vertegenwoordigers van hogere niveaus in de organisatie over meer op deskundigheid en toegang tot informatie gebaseerde macht. Wanneer deze verschillen zeer groot zijn, kan de hogergeplaatste in zo'n geval dankzij zijn kennisvoorsprong de andere deelnemers aan de besluitvorming snel overhalen zijn standpunt zonder weerstand te accepteren. Zo worden zijn eigen voorkeuren gemakkelijker gerealiseerd dan het geval is in situaties zonder inspraak.

Dit heeft iets paradoxaals: inspraak, verleend om belangen van werknemers te beschermen, kan hen op deze wijze soms schaden in plaats van helpen.

Liftersgedrag

We hebben gepleit voor het opnemen van (gekozen vertegenwoordigers van) werknemers in commissies die verzuimbestrijdingsprogramma's maken. Ondernemingsraden bestaan uit gekozen vertegenwoordigers.

Het is vaak moeilijk, voldoende vrijwilligers te krijgen als kandidaten voor commissies en/of Ondernemingsraden. Hoe komt dit? Het kosten-baten model van participatie verschaft inzicht in dit verschijnsel. Neem aan dat er een groep gevormd moet worden van werknemers, ter behartiging van de belangen van werknemers in een organisatie en ter realisering van de (mede-)verantwoordelijkheid voor het beleid in de organisatie. Eventuele positieve resultaten van het werk van deze groepering komen uiteindelijk ten goede aan *alle* organisatieleden. Er is dus sprake van een "collectief goed". De verleiding is dan groot te gaan "liften". Men gaat er dan als medewerker bijvoorbeeld van uit dat er zich wel voldoende mensen zullen aanmelden, zodat men er zelf geen tijd en inspanning in hoeft te steken, en toch profiteert van de opbrengsten.

Bij de keuze zich al dan niet aan te melden spelen nog andere overwegingen een rol. Participatie in besluitvorming kost werkers tijd. Tijd die ze ook aan andere activiteiten hadden kunnen besteden. Het afzien van deze andere activiteiten betekent dat participatie in ieder geval zekere 'kosten' met zich meebrengt. Daar moeten dan heel wat 'baten' tegenover staan. Het probleem is nu, dat veelal onduidelijk is welke baten er door zo'n deelname in commissies en dergelijke verkregen kunnen worden.

Problematisch is bovendien dat over de waarschijnlijkheid dat bepaalde baten en kosten worden bereikt in zo'n geval eveneens weinig bekend is. De kosten die men als persoon moet maken vanwege het opgeven van bepaalde activiteiten zijn dus wel duidelijk, de eventuele baten (en nieuwe kosten) die men als persoon verwerft door deelname in commissies en/of Ondernemingsraden zijn dat niet. Dit is niet bevorderlijk voor vrijwillige deelname.

Vervreemding

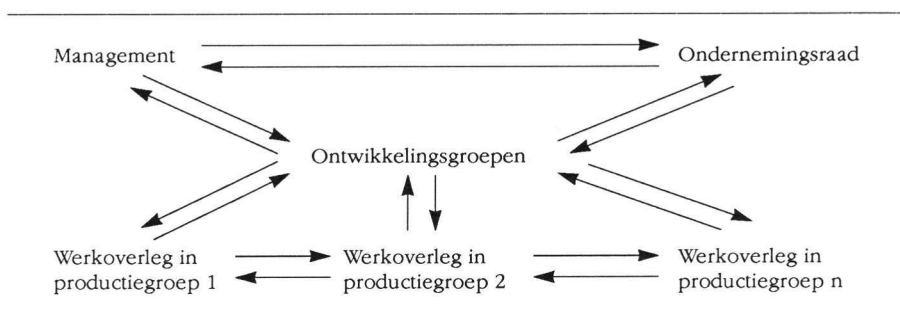
Vertegenwoordigend overleg zoals dat geschiedt door gekozen werknemersvertegenwoordigers in Ondernemingsraden en dergelijke brengt risico's met zich mee van *vervreemding* en *oligarchisering*. Michels (1911) constateerde in een klassiek geworden studie dat zelfs in democratische organisaties een grote kloof bestaat tussen leiders en leden. Men spreekt van de zogenaamde "ijzeren wet van de oligarchie" (oligarchie is de heerschappij van weinigen).

De oorzaken hiervan zijn zowel terug te voeren op psychologische factoren (bijvoorbeeld verschillen in intelligentie, zelfverzekerdheid, behoefte aan leiding) als op structurele factoren (grootte van een organisatie, de structuur van taken etc.).

Sinds Michels' publicatie is een stroom van geschriften verschenen met als thema's 'oligarchie' en 'vervreemding' tussen gekozenen en kiezers (gekozenen weten niet meer wat er onder hun achterban leeft en omgekeerd).

Het tegengaan van dergelijke processen is weliswaar moeilijk, maar niet geheel onmogelijk. De Sitter (1981) meent dat instelling van zogenaamde "ontwikkelingsgroepen" een oplossing bieden kan. De leden van dergelijke groepen vertegenwoordigen de kleinste werkeenheden (productiegroepen) en houden zich binnen de ontwikkelingsgroep bezig met motiverende werk- en organisatievraagstukken die hen ter oplossing worden aangereikt. De Sitter meent nu dat oplossingen van de werk- en organisatievraagstukken die door de "ontwikkelingsgroepen" worden uitgewerkt op hun beurt weer consequenties zullen hebben op het gebied van arbeidsvoorwaarden en op andere terreinen waarmee de OR zich bezighoudt. Op deze wijze wordt een zinvolle verbinding gerealiseerd met de werkzaamheden van de OR (zie schema 3).

Schema 3. Plaats van ontwikkelingsgroepen binnen organisaties (naar de Sitter 1981, p. 98)



We willen overigens een kanttekening plaatsen bij deze oplossing. Ontwikkelingsgroepen vormen in zekere zin een extra-schakel in een ketting van besluitvorming en advisering. Dit brengt zekere risico's met zich mee van vertekening in informatie, van vertraging en van een nieuwe hiërarchie binnen werkoverleggroepen.

Dit soort risico's moet goed worden afgewogen tegen de voordelen van ontwikkelingsgroepen.

6. DE ARBOWET

"Het doet bijna archaisch aan, zo'n depolitiserende opstelling van de volksvertegenwoordiging, maar het deed ons goed". Het is 28 mei 1980 en het Tweede Kamerlid Van Dis is enthousiast. Ter tafel lag het ontwerp Arbeidsomstandighedenwet. Iedereen was enthousiast. Iedereen was het eens. Behalve dan over het nieuwe begrip 'welzijn' waarmee de werkgevers van begin af aan moeite hadden. Werkgevers, werknemers, overheid en vrijwel alle politieke partijen, ieder op hun beurt hebben ze, steeds met vermelding overigens van overgebleven specifieke wensen, de eensgezindheid naar voren gehaald waarmee door iedereen aan de totstandkoming van de Arbowet is gewerkt. Naarmate de contouren van het ontwerp van de wet in de voorbereidende fase werden bijgesteld, werd de herkenbaarheid voor alle betrokkenen groter: veel van wat aanvankelijk als kritiek werd aangedragen werd even later zonder echt grote problemen in de wet 'onder de kap' gebracht. Er moet echter worden geconstateerd dat de eensgezindheid een wet betreft die uiteindelijk van begin tot eind door iedereen weer anders werd beoordeeld. Voor het kamerlid Nijpels (VVD) ging het om het belangrijkste stuk wetgeving sinds de Tweede Wereldoorlog, volgens zijn collega Hartmeijer (PvdA) was er geen sprake van hervormingswetgeving, weer anderen wezen op het gevaar dat de overheid een te grote stem krijgt binnen de afzonderlijke ondernemingen (De Meester, VNO, de Wit, NCW), weer een ander, Weijers (CDA), juichte het tegendeel toe en tenslotte meende de PSP'er Van der Spek dat er een te grote ongelijkheid tussen werkgevers en werknemers is overgebleven.

In de tweede helft van de jaren tachtig is de stemming danig veranderd. Een deel van de Arbowet is in werking getreden en heeft er voor gezorgd dat in alle grote en middelgrote ondernemingen het arbeidsomstandighedenbeleid regelmatig in het overleg aan de orde komt.

Onderzoek onder werknemers leert echter dat de wet 'de man op de vloer' nog niet echt heeft bereikt. En beleidsanalyses leren dat de verdere feitelijke invoering van de Arbowet op veel obstakels zal stuiten. De positieve houding van de werkgevers heeft plaats gemaakt voor een grote terughoudendheid bij het adviseren over de nog in te voeren artikelen van de wet. De overheid is bezig een wending te maken en streeft naar deregulering op tal van punten, waaronder ook de Arbowet.

En de vakbeweging tenslotte heeft het onderwerp zeker niet laten varen, maar richt zich meer op de concrete invulling van onderdelen van de wet, in de wetenschap dat het draagvlak voor echte vernieuwende regelgeving is afgebrokkeld.

Hoe het ook zij, vast staat dat de Arbowet een aantal belangrijke wijzigingen bevat vergeleken met haar voorganger, de Veiligheidswet van 1934. Het meest in het oogspringend zijn *de verbreding van de doelstelling en de werkingssfeer*

van de wet. Gold de Veiligheidswet voor bepaalde (grote) groepen werknemers, uit artikel 2 van de Arbowet kan men aflezen dat de Arbowet in opzet eigenlijk geldt voor iedereen die arbeid verricht van welke aard en onder welke verhoudingen ook. Is er sprake van een voorbehoud wat betreft militairen, gevangenen en een kleine reeks rijksinrichtingen (kinderbescherming), vergeleken met de Veiligheidswet is het toch een vooruitgang als men leest dat in principe het gehele overheidsapparaat en de hele sector onderwijs (inclusief stagiaires) onder de Arbowet vallen. Ook de *doelstelling* van de Arbowet reikt verder. Ging het in de Veiligheidswet aanvankelijk alleen om de veiligheid van de werknemers en later om hun gezondheid (dat wil zeggen om bedrijfsgezondkundige verzorging van een bepaalde groep werknemers), in de Arbowet is daar als doelstelling ook het welzijn van de werknemers aan toegevoegd. Was dit bij de eerste discussie een wat vaag begrip, omschreven als 'toiletten en kantines', later is dat opgewerkt tot de organisatie en de feitelijke (vooral ergonomische) inhoud van de arbeid. De pre-ambule van de wet levert de samenvatting: de Arbowet handelt "omtrent de arbeidsomstandigheden in het algemeen, en de veiligheid, de gezondheid en het welzijn in verband met de arbeid in het bijzonder, zulks ter bevordering van menswaardige arbeid". Het hoge woord is er uit: het gaat om de humanisering van de arbeid.

Ook de wijze waarop die moet worden bereikt betekent een vernieuwing zoals een commentaar aangeeft: de wet markeert de ontwikkeling van een nieuwe beleidsstrategie "... die gekenschetst kan worden als de uitbouw van een tweepartijen-relatie tussen overheid en werkgever tot een driehoeksverhouding tussen overheid, werkgever en werknemer". De werknemer is, zo blijkt uit de toelichting op de wet, niet langer een te beschermen object maar krijgt een nieuwe rol: die van actieve participant in een reeks instituties vanaf de werkvloer tot aan het landelijk drie-partijen overleg in de Arboraad. De achtergrond daarvan is minstens de erkenning dat de overheid zonder hulp van de werknemers en werkgevers niet in staat is de ontwikkelingen in het bedrijfsleven bij te benen. Op technologisch, maar zeker ook op sociaal gebied. Hierbij is zeker het ongunstige resultaat van invloed geweest dat in studies in de angelsaksische landen heeft meegespeeld bij het ontwerpen van nieuwe reglementen voor arbeidsbescherming. *Can legislation help?* (Kan wetgeving helpen?) Nee, op zich niet. De overheid staat, behalve als grootste werkgever van het land, te ver af van het concrete bedrijfsgebeuren.

Maar dat geeft de wet ook, zoals de jurist Geers (Geers 1985,1988) eens heeft geschreven, een wat bijzonder karakter. Men kan de Arbowet beschouwen als een wet. Maar eigenlijk is het juister te spreken van een plan. Met de Arbowet schrijft de overheid niet zozeer concrete normen voor maar wil ze het bedrijfsleven (heel breed genomen) een instrumentarium in handen geven om het eigen lot in handen te nemen en samen, werkgevers en werknemers, de verantwoordelijkheid te laten dragen voor de humanisering van de arbeid die de wet beoogt. Concrete voorschriften zijn er in de Arbowet niet te vinden, al blijven de Veiligheidsbesluiten die ten tijde van de Veiligheidswet zijn genomen wel van kracht en zal ook nieuwe normering op onderdelen niet uitblijven. Voor de toekomst gelden de bestaande regelingen als minimale zekering. Belangrijker is dat de doelstelling, humanisering van de arbeid, niet door de overheid inhoud wordt gegeven maar zo is geformuleerd dat ze in overeenstemming kan wor-

den gebracht met de heersende normen op elk historisch moment. *Niet de voorschriften maar de resultaten van het overleg tussen werknemers en werkgevers in de bedrijven zullen de feitelijke inhoud en ontwikkeling van het begrip humanisering van de arbeid gaan bepalen.*

Nu kan ook de eerder genoemde consensus ten aanzien van de Arbowet worden gepreciseerd. In de eerste plaats behoorde tot de consensus de noodzaak tot het ontwerpen van een nieuwe wet. De Veiligheidswet vormde, samen met enkele andere wetten, een verbrokkeld geheel van regelgeving waarmee eigentijdse ontwikkelingen niet langer konden worden bijgebeend. En in de tweede plaats gold de consensus het instrumentarium van de Arbowet en de erkenning van de bestaande krachtsverhoudingen. Dit laatste is overigens misschien te ongenueanceerd gezegd: het leek de bedoeling van de wetgever, dat de verhoudingen en de daaruit gegroeide (en nog groeiende) normen van de op sociaal terrein meer geavanceerde bedrijven model zouden staan voor de achterblijvers. In hoeverre dit lukt hangt af van de mate waarin gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die de wet biedt.

Rechten, verplichtingen en hulpmiddelen

Het kader waarin en de voorwaarden waaronder het overleg in de bedrijven plaatsvindt wordt bepaald door een groot aantal nieuwe rechten en plichten die aan werknemers en werkgevers zijn opgelegd. Helemaal te scheiden zijn deze niet. Binnen de arbeidsverhouding zijn de rechten van de een namelijk al snel de verplichtingen voor de ander. De koppeling daartussen vindt in de Arbowet vaak plaats door twee andere partijen, te weten de deskundigen die in de bedrijven zelf aanwezig kunnen of moeten zijn en de Arbeidsinspectie.

De verplichtingen die aan werkgevers zijn opgelegd, zijn op verschillende manieren in te delen. Een daarvan is gericht op aspecten van het werk zelf en de werkomstandigheden. In deze indeling bestaan vier niveaus:

1. De algemene uitgangspunten staan vermeld in artikel 3 van de wet. Het gaat er daarbij om dat die productie- en werkmethoden worden toegepast die in overeenstemming zijn met de huidige stand van wetenschap over mogelijke schade aan veiligheid, gezondheid en het welzijn van de werknemer. In dit artikel wordt ook diverse malen een algemene afwegingsmogelijkheid geformuleerd. De werkgever moet zijn beleid bijstellen voorzover zulks redelijkerwijs kan worden gevergd.
2. De nadere uitwerking van artikel 3 is terug te vinden in artikel 24 van de wet. Daarbij wordt nader ingegaan op afzonderlijke aspecten van werk en werkomstandigheden.
Voor meer bijzonderheden wordt de lezer verwezen naar de nieuwste brochure van de Arbeidsinspectie over de Arbowet.
3. In een grote hoeveelheid besluiten, merendeels nog uit de tijd dat de Veiligheidswet van kracht was, zijn vele duizenden kleine, maar soms heel belangrijke aspecten van het werk geregeld. Over het merendeel ervan is ook bij de Arbeidsinspectie informatie in te winnen. Een belangrijke steun vormen de ook bij deze instantie te verkrijgen P-bladen (publicatie-bladen).
4. De verschillende districten van de Arbeidsinspectie zijn binnen het gegeven

wettelijk kader nogal vrij in zowel hun beoordeling van werksituaties en hun reactie daarop. Op deze manier kan worden tegemoet gekomen aan het feit dat de werkelijkheid altijd gecompliceerder is dan in besluiten en regels valt vast te leggen. De Arbeidsinspectie kan dus eveneens nog bepaalde bijzondere verplichtingen opleggen aan de werkgever.

Een andere indeling van de verplichtingen van de werkgever is als volgt:

1. De werkgever is verplicht een beleid te voeren ten aanzien van veiligheid, gezondheid en welzijn. Het gaat hier om zowel het uitstippelen van beleidslijnen als het vastleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de wijze waarop de beleidslijnen worden gerealiseerd en een voldoende budget. Hij moet hierover overleg plegen met de werknemersvertegenwoordiging (artikel 4).
2. Bepaalde categorieën werkgevers zijn verplicht hun beleid in een schriftelijk beleidsplan neer te leggen en jaarlijks schriftelijk verslag te doen van hun vorderingen. De werkgever moet hierover vooraf overleg plegen met de werknemersvertegenwoordiging (artikel 4).
3. Ten aanzien van sommige extra risico-dragende bedrijven is er een verplichting tot het schrijven van een eigentijds veiligheidsrapport waarin alle mogelijke gevaren in het bedrijf in kaart moeten zijn gebracht. De werkgever moet hierover vooraf overleg plegen met de werknemersvertegenwoordiging (artikel 5).
4. De werkgever moet de werknemers adequaat voorlichten over risico's ten aanzien van hun veiligheid, gezondheid en welzijn. Dit geldt zeker bij nieuwe werknemers, terwijl ook extra aandacht moet worden besteed aan een meer algehele voorlichting en begeleiding van jeugdige werknemers.

Anders dan in de Veiligheidswet gelden in de Arbowet ook voor de werknemers rechten en plichten. *Heel algemeen is de verplichting tot samenwerking met de werkgever.* Specifieker, en indirect van een sanctie voorzien is de verplichting het onderricht te volgen dat door de werkgever moet worden gegeven (voorlichting was ook vroeger niet onbekend, maar ze is nu beter geregeld). Op grond hiervan kan een werknemer bijvoorbeeld bij ongevallen of bij onzorgvuldig gebruik van of omgang met gezondheidsschadelijke machines of stoffen, anders dan bij de huidige Veiligheidswet, niet langer ontkennen van enig gevaar op de hoogte te zijn, zodat strafbaarstelling nu mogelijk is. Bij een belangrijk recht dat de werknemer wordt toegekend in de Arbowet, het recht op werkweigering bij acuut gevaar, wordt zijn kennis van zaken overigens (na lange discussie in de Tweede Kamer) met een korreltje zout genomen. Als zijn redelijke beoordeling niet klopte en het werk bij te weinig gevaar is gestaakt moet het loon worden doorbetaald (en is er geen ontslaggrond): de werknemer wordt geacht minder kennis van zaken te hebben dan een deskundige of een werkgever.

Beiden, werkgever en werknemer, kunnen gebruik maken van deskundige diensten. Naast een artikel dat de bedrijfsgeneeskundige diensten regelt, is in de Arbowet ook een artikel opgenomen dat, even uitvoerig, de taken van veiligheidsdiensten regelt. Daarnaast is het mogelijk dat bedrijven verplicht worden de deskundige ondersteuning van de zorg voor veiligheid, gezondheid en

welzijn in één gecombineerde dienst per bedrijf, de zogenaamde Arbo-dienst, te laten verrichten of zich aan te sluiten bij een gezamenlijke externe dienst. Belangrijk hierbij is dat de relatie tussen de partijen waar het hier om gaat, werkgevers, werknemers en deskundigen, evenwichtiger zal worden dan nu nog het geval is. Enerzijds wordt nadrukkelijk aangegeven dat deskundigen zich moeten laten leiden door hun deskundigheid, dat wil zeggen, vanuit onafhankelijkheid moeten werken, anderzijds wordt voorgeschreven dat met name de relatie tussen de deskundige en de werknemers (OR) moet worden verbeterd: rapporten waarin deskundigen hun bevindingen melden moeten naar beide partijen worden opgestuurd. Met dit laatste wordt een belangrijke stap gezet om de informatiekloof tussen werknemers en werkgevers te dichten. Buiten de bedrijven zijn diverse deskundige en ondersteunende instituties te vinden. Een daarvan is een oude bekende, de Arbeidsinspectie. Binnen de Arbeidsinspectie is een nogal ingrijpend veranderingsproces geprogrammeerd waarmee deze dienst poogt te voldoen aan de nieuwe eisen die haar door de Arbowet worden gesteld. Met name betekent dit een uitbreiding van haar werkzaamheden op terreinen rond sociaal beleid. Naast haar controlerende taak, die blijft bestaan, krijgt de Arbeidsinspectie ook een richtinggevende en helpende taak. Het belangrijkste in dit opzicht is dat zowel werkgevers als de Ondernemingsraden de Arbeidsinspectie kunnen verzoeken om aan te geven hoe de wet moet worden nageleefd.

Hierbij kan het gaan om iets simpels, zoals het bekijken van het werk en de werkomstandigheden, om voorlichting over bepaalde zaken of om enige ondersteuning. Een mogelijkheid die veel verder gaat is het verzoek tot wetstoepassing. Een dergelijk verzoek kan alleen worden gedaan als er overleg tussen werkgever en OR is geweest en dat overleg niets heeft opgeleverd. Er moet sprake zijn van meningsverschil. De Arbeidsinspectie kan dan een aanwijzing geven hoe een en ander moet worden opgelost (een nieuw instrument), een eis stellen of zelfs, bij zeer gevaarlijke situaties, het werk stilleggen. Bij ontstentenis van een OR of een vergelijkbaar orgaan kan een verzoek tot wetstoepassing uitgaan van de meerderheid der belanghebbende werknemers of, en dat is weer heel nieuw, van hun vakbond. Ook dit laatste betekent weer een belangrijke stap vooruit voor de zorg voor veiligheid, gezondheid en welzijn, in met name kleine bedrijven.

Overleg

Zoals al gezegd moeten veel van de genoemde hulpmiddelen te gelde worden gemaakt in het overleg door de wet op alle niveau's voorgeschreven. Als een bedrijf of inrichting uit afdelingen bestaat die als werkeenheden kunnen worden aangemerkt dan moet er volgens de wet regelmatig werkoverleg plaatsvinden. Als een bedrijf beschikt over een Ondernemingsraad dan kan (het hoeft niet) deze raad een commissie voor veiligheid, gezondheid en welzijn inrichten. Deze VGW-commissie is dan geen commissie krachtens de Arbowet maar krachtens de Wet op de Ondernemingsraden. Dat betekent dat de meerderheid van een dergelijke commissie uit OR-leden moet bestaan en er niet al te veel plaats is voor bijvoorbeeld vertegenwoordigers van diverse afdelingen.

Het instellen van dergelijke commissies kan ook verplicht worden gesteld aan bedrijven die niet beschikken over een Ondernemingsraad en per algemene maatregel van bestuur dan wel door het districtshoofd van de Arbeidsinspectie zijn aangewezen. In de praktijk betekent dit dat zogenaamde VGW-commissies, Arbo-commissies vooral in de grote en middelgrote bedrijven voorkomen en daarnaast bij bedrijven met minder dan 35 man waarbij sprake is van duidelijke risico's voor gezondheid en veiligheid. Commissies die volgens andere modellen zijn ingericht (bijvoorbeeld met deskundigen) voldoen niet aan de eisen die de wet stelt, zodat ze niet de bevoegdheden krijgen die volgens de wet ingestelde commissies toekomen.

In feite zijn de VGW-commissies te beschouwen als de tegenspelers van de werkgever bij het overleg over gezondheid, veiligheid en welzijn. De leden van dergelijke commissies moet voldoende scholing en vorming worden verschaft om hun werk naar behoren te verrichten. Ze hebben recht op inlichtingen van de zijde der deskundigen, dat wil zeggen de Bedrijfsgeneeskundige Dienst, veiligheidsdeskundigen en de ambtenaren van de Arbeidsinspectie etc.. In werktijd moeten ze voldoende tijd krijgen voor beraad met en raadpleging van personen, die al dan niet in het bedrijf werken. Ze mogen de ambtenaren van de Arbeidsinspectie vergezellen bij hun controle-tocht door het bedrijf en zich onder vier ogen met hen onderhouden. Ten aanzien van besluiten op het gebied van veiligheid en gezondheid geldt voor deze commissies het instemmingsrecht van Ondernemingsraden zoals dat ook in artikel 27 lid 3 van de W.O.R. is geregeld. Buiten de bedrijven zijn volgens plan twee overlegorganen te vinden. In de eerste plaats de zogenaamde districtscommissies waarin vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties samen met in ieder geval het districtshoofd van de Arbeidsinspectie allerlei regionale en bijzondere problemen kunnen bespreken. Dit is echter toekomstmuziek waarvan we de klanken waarschijnlijk nooit zullen horen, in tegenstelling tot de landelijke Arboraad die nu al geruime tijd draait. Deze raad bestaat uit een gelijk aantal vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties, aangevuld met adviserende leden vanuit diverse ministeries. De taak van deze Arboraad is het voeling houden met de praktijk en het adviseren van de Minister omtrent de nadere invulling en vooral uitvoering van de Arbowet in de toekomst. Onder andere het College voor bijstand en advies voor de bedrijfsgezondheidszorg is als commissie onder de Arbowet geschoven.

Moeizame invoering Arbowet

Het was de bedoeling van de wetgever, de Arbowet gefaseerd in te voeren. Gedacht werd aan een termijn van acht jaar. De invoering blijkt echter moeizaam te verlopen. De aanvankelijk geplande eerste fase is al spoedig opgedeeld in een "eerste fase-a" en een "eerste fase-b". Het ziet er niet naar uit dat de vertraging zal worden ingehaald. De vertraging is onder andere te herleiden tot de volgende oorzaak. Binnen de Arboraad - die de Minister adviseert over de invoering - bestaat over het algemeen wel overeenstemming tussen werkgevers en werknemers over de abstracte doelstellingen van de wet. Echter, bij de vertaling van enigszins abstracte algemene termen in *concrete* voorschriften

blijken wel degelijk verschillen tussen werkgevers en werknemers naar voren te komen. Dit leidt ertoe dat weliswaar op verscheidene punten de Arboraad tot eenstemmige adviezen is gekomen, maar dat op andere punten (nog) geen overeenstemming is bereikt. Daarbij komt, dat ook de economische crisis doorspeelt in de opstelling van werkgevers en werknemers. Simpel gesteld: de aandacht voor kwantiteit van werkgelegenheid is relatief toegenomen ten opzichte van de aandacht voor kwaliteit van het werk.

Het is duidelijk, dat invoering van sommige (gedeelten van) artikelen vertraging oploopt. Het is zelfs de vraag, of sommige (gedeelten van) artikelen wel gehandhaafd zullen blijven in de wet.

Een tweetal commissies heeft de regering adviezen verstrekt over vereenvoudiging van wet- en regelgeving. Beide commissies hebben ook de Arbowaet bestudeerd. De ene commissie, de "Commissie Deregulering in verband met de economische ontwikkeling" (de commissie-van der Grinten) stelt in essentie voor het begrip welzijn maar helemaal te schrappen in de wet. De tweede commissie (Commissie Vermindering en Vereenvoudiging van Overheidsregels, ofwel de Commissie-Geelhoed) gaat wat minder ver, maar stelt wel verschillende inperkingen van dit begrip en de uitwerking ervan voor. Ook suggereert ze dat de overheid er goed aan doet wat terughoudend op te treden ten aanzien van bepaalde artikelen.

Het is op het moment van het schrijven van dit boek nog niet geheel duidelijk wat de toekomst van het begrip welzijn in de wet wordt. Het meest waarschijnlijke is, dat het begrip wel gehandhaafd wordt, maar met zekere inperkingen ten aanzien van de inhoud ervan.

Ontwikkelingen in de praktijk

Wat het formele aspect van de Arbowaet betreft is er, zo zagen we in het voorgaande, sprake van vertraagde invoering en van mogelijke versoering van de inhoud. Op het eerste gezicht lijkt dit te betekenen dat er minder aandacht voor kwaliteit van arbeid in de Nederlandse ondernemingen bestaat. De praktijk toont echter een gevarieerder beeld. Inderdaad zijn er ondernemingen en organisaties die hun activiteiten op het gebied van de humanisering van de arbeid tot het minimaal nodige beperken, vaak met financiële argumenten. Daarnaast blijken er echter ook verscheidene ondernemingen te zijn - en niet alleen maar de grote en sterke - waar in de geest van de Arbowaet wordt gewerkt aan de verbetering van de kwaliteit van werk.

Vaak is men daar zelfs al heel wat verder dan formeel wordt voorgeschreven. Deze activiteiten worden veelal ondernomen in het kader van een strategie om de moeilijkheden van de economische crisis het hoofd te bieden. Daarbij wordt geloofd dat door vermindering van hiërarchische organisatieprincipes, en door verrijking van taakhoud, de kennis die werknemers bezitten beter wordt benut; bovendien zouden werknemers zo gemotiveerder werken. Het resultaat is een organisatie die flexibel in kan spelen op de vraag uit de markt; het resultaat is tegelijkertijd een hogere kwaliteit van arbeid.

Dergelijke activiteiten worden niet alleen in afzonderlijke organisaties ondernomen. Ze worden ook sterk gestimuleerd door de werkgeversorganisaties of be-

langrijke vertegenwoordigers daarvan. We denken hier aan de *Stichting MANS* en aan het project *Anders Werken*.

De Stichting MANS (Management en Arbeid Nieuwe Stijl), opgericht op initiatief van werkgevers, gaat er vanuit dat werknemers meer van het productieproces weten dan managers. Deze kennis kan worden benut om het productieproces beter te beheersen, en de kwaliteit van producten te verbeteren. Werknemers praten in kwaliteitskringen (of - cirkels) over mogelijke verbeteringen in productie en producten. Ze maken daarbij gebruik van eenvoudige statistische hulpmiddelen. Het project Anders Werken van het NCW (Nederlands Christelijk Werkgeversverbond) gaat zelfs nog verder. Uitdrukkelijk wordt afstand genomen van klassieke principes van opsplitsing en opdeling van arbeid, en wordt gekozen voor een minder hiërarchische organisatiestructuur. Belangrijkste doelstelling is een integrale vernieuwing van organisaties waarbij de klassieke scheiding tussen denken en doen wordt opgeheven, en waarbij werknemers bij beslissingen op hogere niveaus worden betrokken. In feite wordt daarmee verder gegaan dan wat de Arboret over taakhoud en beslissingsbevoegdheden stelt. Vele honderden ondernemers zijn op een of andere manier inmiddels betrokken geraakt bij dit project.

Niet alleen van werkgeverszijde worden initiatieven ontplooid, ook aan vakbewegingszijde zit men niet stil. Was de vakbeweging vroeger toch wel wat eenzijdig georiënteerd op arbeidsvoorwaarden en centraal overleg, thans bestaat ook daar meer aandacht voor de andere aspecten van kwaliteit van arbeid en ook voor het concrete werk en de mogelijkheden van overleg in afzonderlijke bedrijven en andere organisaties. We volstaan met enkele voorbeelden. Allereerst zijn daar de voorlichtings- en hulpverleningsactiviteiten ten aanzien van kwaliteit van arbeid die de FNV onderneemt, met name ter ondersteuning van Ondernemingsraden. Er is een FNV-centrum Ondersteuning voor Ondernemingsraden opgericht; men poogt deskundige leden bij de ondersteuning van andere werknemers in te schakelen; er is veel documentatie over de Arboret verschenen, en er zijn "checklists" opgesteld om het inventariseren van problemen rond kwaliteit van arbeid te vergemakkelijken.

Een tweede voorbeeld betreft de bevordering van *werknemersonderzoek*. Verschillende kaderleden van vakbonden zijn (soms op eigen initiatief) zelf begonnen met het uitvoeren van onderzoek naar kwaliteit van arbeid in de organisaties waar zij werken. Uit een rapport blijkt dat daarmee vaak goede resultaten zijn bereikt (Buitelaar en Freeman 1985).

We kunnen constateren dat weliswaar op het *formele* niveau de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit van arbeid wat moeizaam gaan, maar dat er in de praktijk toch allerlei hoopgevendende gebeurtenissen zijn. Dit lijkt wat paradoxaal, maar is het niet. Immers, mensen houden er in het algemeen niet van dat hen de wet wordt voorgeschreven. Wèl streeft men naar het behalen van voordelen. Welnu, diverse cases demonstreren dat door andere werkvormen organisaties beter functioneren (zie de Sitter 1981). En deze successen zijn voor diverse ondernemers (en ook werknemersvertegenwoordigers) een stimulans om te "werken aan anders werken".

7. HET GEDRAG VAN LEIDINGGEVENDEN: EEN BELANGRIJKE FACTOR IN HET ONTSTAAN VAN ZIEKTEVERZUIM

Inleiding

Leiderschap is het proces van het beïnvloeden van de activiteiten van een of meer individuen of een groep, teneinde een of meer doelen te bereiken in een bepaalde situatie.

In deze bijdrage staan de leidinggevenden beneden het topniveau centraal. Zij vormen als het ware de schakel tussen top en "vloer" van de organisatie. Om hun taken goed te kunnen vervullen is daarom een *dubbele oriëntatie* nodig, dat wil zeggen: zij moeten zich zowel oriënteren op de behoeften van de top, als op die van het laagste niveau van de organisatie. Dat vergt nogal wat sociale vaardigheden.

In het onderstaande bespreken we enkele aspecten van leidinggevend gedrag. Leiderschapsgedrag heeft invloed op ziekteverzuim, werkvoldoening, werkmotivatie en het gedrag van werkers. We zullen aannemelijk maken dat deze invloed verklaard kan worden door een nutsmodel van voldoening.

Aspecten van leidinggeven: twee stijlen

Leidinggevenden proberen taken te laten verrichten door andere mensen. We zien hierin twee belangrijke aspecten:

1. de leidinggevende houdt zich bezig met het laten verrichten van taken;
2. hij (of zij) heeft relaties met anderen.

Beide aspecten blijken een zeer belangrijke rol te spelen in het onderzoek naar effecten van verschillende wijzen van leidinggeven. Onderzoek toont telkens weer dat er twee factoren zijn die veruit de meeste variatie in leiderschapsgedrag verklaren.

Enerzijds is dit het *sociaal-emotionele* leiderschap; dat is gedrag van leiders dat vriendschappelijk, warm en gericht is op het handhaven van goede relaties. Anderzijds is er het *taakgerichte* leiderschap, dat vooral gericht is op het effectief vervullen van taken door groepsleden, bijvoorbeeld door organisatiepatronen aan te brengen, procedures aan te geven etc.

Het bestaan van deze twee factoren wordt door bijna alle onderzoekers erkend. Echter, er bestaan meningsverschillen over de mate waarin beide factoren naast elkaar kunnen voorkomen. Sommigen zijn van mening dat een leidinggevende of overwegend taakgericht is, of overwegend sociaal-emotioneel. Anderen zijn van mening dat het zeer wel mogelijk is dat een leidinggevende aan beide aspecten tegelijkertijd aandacht schenkt.

Er bestaat zelfs een trainingsprogramma om beide 'stijlen' van leidinggeven tegelijkertijd te ontwikkelen (Blake & Mouton 1964).

Zelf kiezen wij eveneens het standpunt dat leiders tegelijkertijd 'sociaal-emotioneel' en 'taakgericht' kunnen zijn. Het ene sluit immers het andere niet logisch uit. En bovendien hebben we in de praktijk soms dergelijke leidinggevers ontmoet. Daarbij bleek dan deze 'combinatiestijl' zeer positieve effecten te hebben, zowel voor de ondergeschikten als voor de organisatie.

Effecten van leiderschapsstijl

Het werk dat iemand verricht levert bepaalde 'opbrengsten', maar brengt ook bepaalde 'lasten' met zich mee.

Zowel de opbrengsten die iemand door zijn werk verkrijgt als de lasten die zijn werk hem verschaft, beïnvloeden het niveau van zijn arbeidsvoldoening. In het algemeen geldt:

- hoe meer opbrengsten, des te hoger de tevredenheid met het werk;
- hoe meer lasten, des te geringer de tevredenheid met het werk.

Dezelfde opbrengsten (bijvoorbeeld hetzelfde loon) hebben echter niet voor elke werker dezelfde waarde, evenmin als eenzelfde ongemak (bijvoorbeeld fysieke inspanning) voor iedere werker dezelfde belasting betekent. Werkers verschillen zowel in hun vermogen uit verkregen opbrengsten profijt te trekken als in hun vermogen lasten te dragen. Door beide, de opbrengsten die een werker ontvangt en de lasten waarmee het werk hem confronteert, te relateren aan zijn vermogen opbrengsten en lasten te verwerken, laten zich zijn subjectief ervaren opbrengsten (waargenomen opbrengsten) en subjectief ervaren lasten (waargenomen lasten) vaststellen. De ervaring van stress in de werksituatie ontstaat bijvoorbeeld wanneer iemand met een geringe belastbaarheid (dat wil zeggen iemand die weinig aankan) aan een objectief gezien hoge belasting onderworpen is, terwijl iemand met een hoge belastbaarheid in dezelfde situatie géén stress ervaart.

Op soortgelijke wijze wordt eenzelfde financiële toeslag door iemand in een hoge loonklasse doorgaans in mindere mate als extra-opbrengst ervaren dan door iemand in een lage loonklasse.

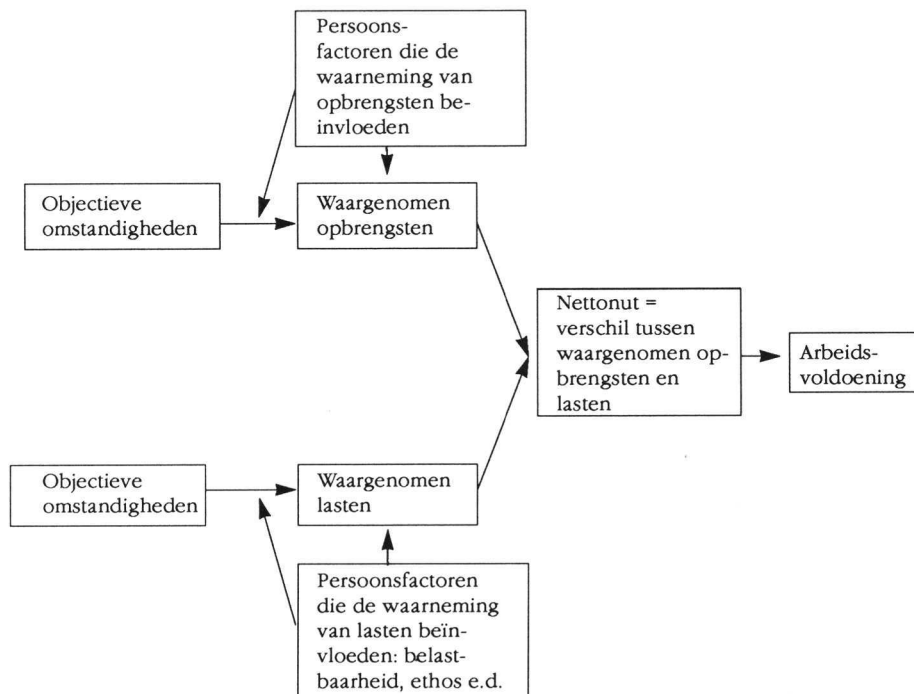
Het verschil tussen ervaren opbrengsten en ervaren lasten (het zogenaamde "netto-nut") bepaalt dan de mate van arbeidsvoldoening (zie figuur 1)

Dit algemene model kan ook worden toegespitst op de afzonderlijke kenmerken van een werksituatie. Toegespitst op het gedrag van leidinggevers houdt dit in, dat de tevredenheid van een werker over zijn supervisor groeit, naarmate deze leider hem méér opbrengsten levert, en minder lasten veroorzaakt. Opbrengsten kunnen daarbij zuiver 'sociaal' zijn, maar ze kunnen ook in verband staan met de manier van taakuitvoering. Evenzo kunnen de lasten 'sociaal' zijn, en/of op de taakuitvoering betrekking hebben.

Dit model heeft tot dusver steeds de toetsing in de praktijk goed doorstaan. Werkers blijken tevredener over hun chef, ploegbaas of opzichter naarmate deze meer belonend leiderschapsgedrag vertoont, en naarmate er minder sprake is van 'belastend' leiderschapsgedrag. Voorbeelden van *belonend* leider-

schapsgedrag: de supervisor zorgt ervoor dat zijn ondergeschikten zich op hun gemak voelen; hij is vriendelijk en 'open' zonder onderscheid des persoons; hij brengt suggesties van ondergeschikten in praktijk; geeft 'zijn' mensen inspraak; heeft een duidelijke gedragslijn; enzovoorts.

Figuur 1. Het model van werkvoldoening



(ontleend aan Steensma 1988)

Voorbeelden van *belastend* leiderschapsgedrag: de supervisor verwerpt suggesties voor veranderingen; wijzigt het werk van zijn mensen zonder overleg; weigert uitleg te geven; is wispelturig in zijn beslissingen, etc.

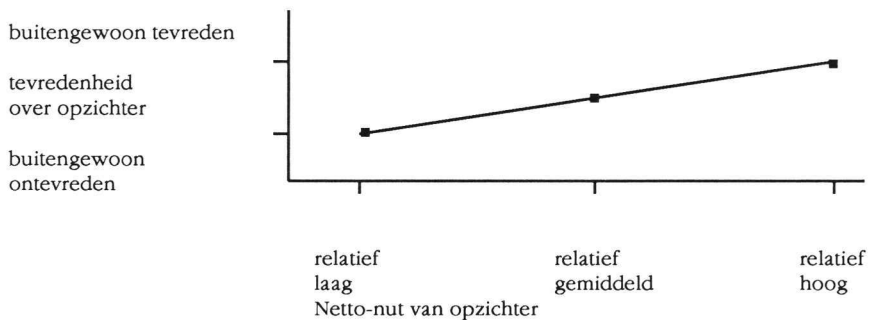
De volgende figuur, gebaseerd op onderzoek bij een reinigingsdienst, demonstreert duidelijk de relatie tussen leiderschapsgedrag en de tevredenheid van ondergeschikten over hun supervisor.

Er blijkt ook een duidelijk verband met arbeidsvoldoening. Een hoger netto-nut van een leidinggevende gaat in het algemeen gepaard met een hogere mate van werkvoldoening voor de ondergeschikte. Nu wordt arbeidsvoldoening niet alleen maar beïnvloed door leiderschapsgedrag, maar ook voor diverse andere kosten en baten die te maken hebben met de taak, de arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, de collega's en dergelijke.

Dit kan het effect van positief leiderschapsgedrag natuurlijk wat verdunnen. Maar wanneer daarmee rekening wordt gehouden blijkt steeds dat het gedrag van leidinggevend een behoorlijke invloed heeft op de werkvoldoening van ondergeschikten.

Werkvoldoening is niet iets dat alleen maar van belang is voor ondergeschikten.

Figuur 2 De relatie tussen het "netto-nut" van een opzichter voor de werkers en de (gemiddelde) tevredenheid over een opzichter.



Ook organisaties hebben er baat bij, dat hun werknemers arbeidsvreugde kennen. In verschillende onderzoeken hebben wij geconstateerd dat verzuimneiging en verzuimgedrag, evenals verloopneiging, werkverstoringsmotivatie en het te laat komen op het werk minder vaak voorkomen bij tevreden werkers dan bij ontevreden. In het hoofdstuk 'Een theoretische verantwoording' is daarover ook al het een en ander opgemerkt.

Smulders (1984a) heeft specifiek onderzoek verricht naar de relatie tussen ziekteverzuim en leiderschap. Op grond van een literatuurstudie waarin aandacht werd geschonken aan 24 onderzoeken naar de relatie tussen leiderschapsvormen en ziekteverzuim komt hij tot de volgende conclusies:

'Sociaal' leiderschap gaat samen met een lager verzuimpercentage en een lagere verzuimfrequentie. Er bestaat in het algemeen géén aantoonbaar verband met de gemiddelde duur van het verzuim. Het meer taakgerichte, instrumentele leiderschap blijkt weinig of geen verband te tonen met de diverse verzuimmaten.

Het is duidelijk: het gedrag van leidinggevend kan een positieve invloed uitoefenen op werkvoldoening en op ziekteverzuim. Daarmee wordt het van belang te bevorderen dat leidinggevend zich op de gewenste wijze gedragen.

In veel projecten wordt, mede daarom, dan ook bijzondere aandacht besteed aan vorming en opleiding van leidinggevend. De samenhang tussen de diverse subsystemen in organisaties maakt een dergelijke vorming vaak nodig. Echter, dit verloopt bepaald niet altijd soepel. Leidinggevend vertonen vaak weerstand. We behandelen dit verschijnsel in het hoofdstuk 'Weerstand bij leidinggevend'.

8. WEERSTAND BIJ LEIDINGGEVENDEN

Bij de bespreking van het organisatiemodel hebben we al gewezen op het bestaan van twee visies: de mens als actief wezen en de mens als passief wezen. Dat mensen in behoorlijke mate een eigen inbreng willen hebben in organisaties blijkt heel duidelijk uit het frequent optredende verschijnsel van weerstand tegen veranderingen.

Ook bij leidinggevendens treedt vaak weerstand tegen veranderingen op. Veel programma's, gericht op verbetering van de kwaliteit van arbeid hebben hiermee te maken gehad. Inzicht in de oorzaken van deze weerstand is van grote betekenis, zowel vanwege de in het voorgaande gesignaleerde invloed van leidinggevendens op werkverdoening en ziekteverzuim, als vanwege het soepeler doen verlopen van (organisatie) veranderingsprocessen. Processen die soms noodzakelijk zijn om een effectieve, integrale verzuimbestrijding te ontwikkelen.

Weerstand tegen verandering: een praktijkgeval

Er is verscheidene malen aangetoond dat ziekteverzuim - mede - beïnvloed wordt door de kwaliteit van arbeid. Een van de manieren om het verzuim te verlagen is daarom een programma op te stellen en uit te voeren om de kwaliteit van arbeid te verbeteren.

Er worden dan vaak gegevens over het werk verzameld bij de uitvoerende medewerkers. In zulke situaties ontstaat nogal eens weerstand bij de leidinggevendens. De weerstand blijkt minstens ten dele terug te voeren op het optreden van wederzijdse stereotypering tussen de groep van leidinggevendens en de groep van ondergeschikten.

We lichten dit toe aan de hand van de gebeurtenissen tijdens een veranderingsproject in een gemeentelijke reinigingsdienst.

Het project moest leiden tot verbeteringen in de kwaliteit van arbeid en arbeidsbeleving (zie Steensma 1985, 1988). Het project verliep gefaseerd.

- a. Allereerst vond er een voorlopige oriëntatie plaats, waarin op basis van documentenanalyse, gesprekken met leden van de organisatie en observaties een eerste indruk ontstond van de mogelijke problemen.
- b. Na deze oriëntatie werd intensiever en gerichter materiaal verzameld over diverse aspecten van de kwaliteit van arbeid.

Heel belangrijk in deze fase was het afnemen van een enquête onder een groot deel van het personeel. De enquêteresultaten werden door de twee onderzoekers/adviseurs steeds teruggekoppeld in de diverse dienstonderde-

len (in aanwezigheid van de chefs en opzichters van de dienstonderdelen). Deze terugkoppeling - de zogenaamde survey-feedback - leverde niet alleen een controle op, en een aanvulling van de onderzoeksresultaten, maar bood tevens de mogelijkheid - zowel aan werkers als aan leidinggevend - suggesties voor mogelijke oplossingen aan te dragen en te bespreken.

Aan het eind van deze fase werden de enquêteresultaten en de resultaten van de terugkoppeling opgenomen in een rapport aan de organisatie. In dit rapport was bovendien een afzonderlijk hoofdstuk gewijd aan de problemen van de leidinggevend.

- c. Op basis van deze diverse resultaten werd een actieplan opgesteld door een stuurgroep. De stuurgroep bestond uit de directeur, de directiesecretaris, de personeelschef, medewerkers van de gemeentelijke secretarie, de adviseurs, en een drietal leden van de medezeggenschapscommissie van de reinigingsdienst.
- d. Het actieplan werd vervolgens uitgevoerd in een actiefase. Het behelsde het uitvoeren van verschillende deelprojecten:
 - verbetering van relaties tussen werkers onderling;
 - begeleiding van het middenkader, met als doel meer aandacht voor sociaalgericht en democratisch leidinggeven;
 - opzetten van werkoverleg;
 - werkstructurering;
 - verbetering van communicatie en overleg;
 - verlaging van ziekteverzuim.Hiernaast moesten nog verscheidene relatief eenvoudige knelpunten worden aangepakt en worden gewerkt aan de klachten van het middenkader.
- e. De laatste fase van het totale project bestond uit een evaluatie-onderzoek waarin de resultaten van het project werden vastgesteld en teruggekoppeld.

Tijdens het project deed zich het volgende opmerkelijke verschijnsel voor. Het rapport over de kwaliteit van arbeid werkte aanvankelijk als hard, maar duidelijk signaal tot acties. Acties die ook gepland en ondernomen werden. Na een tijdje kwam er echter een terugslag: de meerderheid van het middenkader vond dat de werkers overdreven hadden met de klachten over de kwaliteit van arbeid.

Oorzaken van veel problemen zouden in feite bij de werkers zelf liggen. En klachten van werkers over het middenkader zouden geheel uit de lucht gegrepen zijn. Het hoofdstuk in het rapport dat over de problemen van opzichters ging was daarentegen wél goed. Alles bij elkaar beschouwd bestond er toch nogal wat onvrede bij vele opzichters over het rapport. Deze onvrede werd vooral geuit nadat in de pers publicaties over het onderzoek waren verschenen. Diverse leden van het middenkader vonden dat de dienst er in deze externe publicaties slecht afkwam, en dat daarin bovendien de indruk werd gewekt dat zij de bron van alle problemen zouden zijn.

Uiteindelijk was deze onvrede mede aanleiding tot een tijdelijke crisis, waarbij de meerderheid van de chefs en opzichters niet langer actief wilde meewerken aan het project, en niet verder wilde gaan dan het verlenen van passieve goedgoesteun.

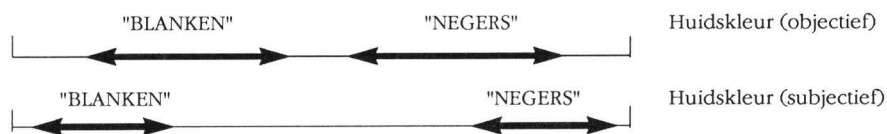
Het middenkader was (achteraf) ontevreden over een groot deel van het rapport, de werkers waren er tevreden over. Hoe is te verklaren dat de reacties van twee groeperingen op eenzelfde rapport zo uiteenlopen?

Weerstand bij leidinggevendens: een verklaring

Het gaat hier om een verklaringsprobleem waarin houding en gedrag van groepen tegenover elkaar een rol spelen. Daarom ligt het voor de hand in de sociaal-wetenschappelijke literatuur te zoeken naar theorieën over intergroepsrelaties, en dan vooral naar die theorieën die de toets der kritiek goed hebben doorstaan. Zo'n theorie is door Tajfel (1972) geconstrueerd.

Wanneer mensen iets waarnemen dan plaatsen zij het waargenomen object in een categorie (de categorie van tafels; stoelen; negers etc.). Het blijkt nu dat de objectieve verschillen tussen de waargenomen objecten in sommige gevallen subjectief als groter worden ervaren dan ze in werkelijkheid zijn. Er zijn echter ook gevallen waarin de objectieve verschillen tussen de objecten juist als kleiner worden ervaren. En er blijkt een systematiek te zitten in deze over- respectievelijk onderschatting van de grootte van verschillen: Wanneer objecten tot *eenzelfde* categorie behoren vindt doorgaans een *minimalisering* plaats van de waargenomen verschillen. Maar wanneer het ene object tot de ene categorie behoort, en het andere object tot een andere categorie, vindt juist een *accentuering* plaats van verschillen (zie figuur 1).

Figuur 1: De categoriseringsfout (fictief voorbeeld)



De minimalisering en accentuering van verschillen treden vooral op wanneer het gaat om objecten die emotioneel gezien niet neutraal zijn, maar die een zekere emotionele betekenis hebben voor het individu.

Een bekende wijze van categorisering is de indeling in twee groepen: een "in-groep" (de wij-groep, de groep van de onzen) en een "out-groep" (de zij-groep, de groep van de anderen). De in-groep bestaat uit mensen die op een of ander kenmerk gelijk aan ons zijn, terwijl de out-groep bestaat uit mensen die op het betreffende kenmerk van ons verschillen.

De kenmerken kunnen bijvoorbeeld zijn: nationaliteit (wij, Nederlanders versus zij, Duitsers); politieke kleur (wij, socialisten versus zij, Christendemocraten); geslacht (mannen versus vrouwen); hiërarchische positie (chefs versus ondergeschikten); etc.

Er kan nu iets belangrijks worden geconstateerd. Mensen zijn lid van sociale groepen. De manier waarop mensen over zichzelf denken wordt mede bepaald door de aard van de groepen waarvan zij lid zijn. Groepslidmaatschap geeft de

betrokken groepsleden in dit opzicht een zekere *sociale identiteit*, een zekere status. Een belangrijke veronderstelling van Tajfel (1972) is, dat personen streven naar een positief gewaardeerde sociale identiteit en een zo hoog mogelijke status willen ontleenen aan hun lidmaatschap.

Dit streven kan op meerdere manieren worden gerealiseerd: a) door lid te worden van groepen met een hoge status; b) door cognitieve herinterpretaties. (Veronderstel bijvoorbeeld dat een groep bepaalde negatieve kenmerken heeft. Een groepslid dat streeft naar een positieve sociale status zal dan snel geneigd zijn deze kenmerken te herinterpreteren in positieve zin.); c) door sociale actie om de situatie daadwerkelijk te verbeteren.

Experimenteel psychologisch onderzoek leert nu, dat indeling van mensen in categorieën op basis van bijzonder triviale indelingskenmerken al kan leiden tot zekere processen van *discriminatie*. Deze studies zijn vaak als volgt opgezet: proefpersonen komen in een laboratorium bijeen, en worden vervolgens op grond van een of andere minimale gelijksoortigheid in twee groepen ingedeeld. Er is dan sprake van een zogenaamde minimale intergroepssituatie. De minimale gelijksoortigheid bestaat bijvoorbeeld uit het behalen van een bepaald prestatieniveau op een onbelangrijke test; uit een voorkeur voor bepaalde soorten schilderijen; etc. Vervolgens wordt de aldus in groepen opgedeelde proefpersonen op een of andere manier de gelegenheid tot discriminatie geboden. De proefpersonen moeten bijvoorbeeld in- en outgroepsleden beoordelen op persoonlijkheidseigenschappen; of zij moeten beloningen verdelen; etc.. Onderzoeksresultaten demonstreren in dergelijke gevallen meestal dat leden van de groep een hogere beloning krijgen en gunstiger worden beoordeeld dan mensen uit de andere groep (het zogenaamde *ingroep-favoritisme*).

We zien dat zelfs in minimale inter-groepssituaties oordelen en gedragingen gekleurd worden door groepslidmaatschap. Heel begrijpelijk is, dat een dergelijke kleuring nog sterker plaatsvindt wanneer men ook emotionele banden heeft met andere groepsleden, waarmee men vaak jarenlang heeft samengewerkt - de situatie zoals die zich meestal voordoet bij een groep leidinggevend in een organisatie. Voor voorbeelden van ingroep-favoritisme zie onder andere Rabbie and Wilkens (1971), Tajfel et al (1971).

Daarbij komt nog het volgende verschijnsel, bekend uit de sociaal-psychologische attributietheorie. Individuen zijn geneigd, successen toe te schrijven aan hun eigen inspanningen, maar mislukkingen aan omstandigheden (Bem 1972). Zo'n gunstige zelf-waarneming blijkt ook van toepassing op de perceptie van de groep waartoe men behoort (Forsyth and Schlenker 1977): successen zijn het resultaat van de groep, mislukkingen zijn de schuld van andere groepen of van ongelukkige omstandigheden. Althans, zo wordt dat ervaren.

De theoretische inzichten die in het voorgaande aan bod zijn gekomen zijn goed herkenbaar in diverse humaniseringsprojecten:

- de groep van leidinggevend is vaak sterk betrokken bij de organisatie. Ook formeel zijn leidinggevend veelal verantwoordelijk voor allerlei kenmerken van de organisatiestructuur, arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud e.d.;
- er is sprake van twee groepen, leidinggevend en uitvoerenden. Beide streven naar een positieve sociale identiteit, een hoge status;
- kritiek van uitvoerenden op arbeidsomstandigheden etc. wordt gemakkelijk uitgelegd als kritiek op leidinggevend en betekent daarmee een aantasting

van positieve sociale identiteit. In nog sterkere mate geldt dit voor echte kritiek op leidinggevendens;

- een van de methoden positieve sociale identiteit te handhaven is cognitieve herinterpretatie van de kritiek. Deze methode kost bovendien weinig inspanning (brengt weinig kosten met zich mee); De herinterpretatie kan gemakkelijk gepaard gaan met een kleinering van de bron van de kritiek, de outgroep. De tendens tot ingroep-favoritisme wordt in een dergelijke emotionele situatie nog versterkt. Er kan, met andere woorden, vrij gemakkelijk een *polarisatie* optreden tussen de groepen en partijen in organisaties. En dit gebeurt in de praktijk ook geregeld.

Tegen de hier gepresenteerde analyse kan worden ingebracht dat opzichters niet alleen deel uitmaken van de groep leidinggevendens, maar dat zij elk afzonderlijk ook een aantal ondergeschikten hebben. Zij zijn met andere woorden binnen dezelfde organisatie lid van verschillende groepen tegelijkertijd. Het is daarom niet zonder meer evident dat zij zich als één blok zullen manifesteren. De vraag rijst nu, in welke gevallen zo'n manifestatie zal plaatsvinden. Dit zal volgens de theorie vooral het geval zijn wanneer lidmaatschap van die bepaalde groep saillant wordt. Het blijkt dat *belangentegenstellingen* daartoe aanleiding kunnen geven (Sherif 1969; Van Knippenberg 1978). De tegenstellingen kunnen echt zijn maar ook vermeend; de effecten zijn hetzelfde, namelijk grotere differentiatie tussen groepen. Welnu, in veel projecten wordt gestreefd naar medezeggenschapsvergroting van werknemers. Dit kan door leidinggevendens gemakkelijk worden opgevat als relatief verlies van status voor hun eigen groep.

Omdat status een positief gewaardeerd immaterieel goed is, zal dit tot verzet van hun kant aanleiding kunnen geven. Hierbij komt nog dat door het opnemen in een rapport van kritiek van werknemerszijde op leidinggevendens het lidmaatschap van deze groep saillant wordt gemaakt - en daarmee de behoefte de door de schriftelijk vastgelegde kritiek aangetaste sociale identiteit te versterken. Polarisatie tussen de groepen - de leidinggevendens en de werknemers - wordt daarmee begrijpelijker.

Vermindering van weerstand

De weerstand van de leidinggevendens in het project bij de Reinigingsdienst is uiteindelijk verminderd met behulp van methoden die aansluiten op sociaal-wetenschappelijke theorieën (over werkvoldoening en over intergroepsrelaties) en op veranderkundige inzichten.

Zo is, in overeenstemming met het nutsmodel van werkvoldoening (zie het hoofdstuk over het gedrag van leidinggevendens), gepoogd de opbrengsten van het project voor chefs en opzichters aantrekkelijker te maken. Daartoe werd de directie geadviseerd, hogere prioriteit toe te kennen aan zekere door het kader gewenste actiepunten.

Twee leden van het middenkader werden opgenomen in de stuurgroep en er vond een uitbreiding plaats van de vertegenwoordiging van leidinggevendens in de werkgroep (een beneden de stuurgroep staande tijdelijke hulpstructuur, vooral bedoeld om binnen de door de stuurgroep uitgezette grote lijnen allerlei activiteiten te stimuleren, te begeleiden en te volgen).

Op deze wijze kregen leidinggevendenden het gevoel, meer invloed te kunnen uitoefenen. Volgens het eerder geschetste nutsmodel kan dit leiden tot meer tevredenheid over het project. Bovendien sluit deze grotere deelname in tijdelijke hulpstructuren goed aan op de draagvlakvergrotende veranderstrategie, de betrokkenen - van alle hiërarchische niveaus - in organisaties mede verantwoordelijk te maken voor veranderingen.

Er is ook aangesloten op de theorieën over groepsrelaties. Polarisatie tussen groepen blijkt te kunnen worden verzacht door te werken aan *gemeenschappelijke* groepsdoelen. Sherif & Sherif (1969) geven daarvan een voorbeeld: door een reeks van activiteiten op te zetten waarvoor de gelijktijdige inzet en de samenwerking van twee elkaar vijandiggezinde groepen nodig was, verminderde de inter-groepsvijandigheid in sterke mate. Ook is gebleken dat de ontwikkeling van een visie kan fungeren als een gezamenlijk referentiepunt voor groepen. Tijdens het project in de Reinigingsdienst is daaraan gewerkt. In de actiefase is namelijk door middel van lezingen, het draaien van een film, en het in (gemengde) groepen discussiëren over en oplossen van problemen, veel aandacht besteed aan de Arbowet.

Het aanhaken van de projectdoelstellingen aan de Arbowet bleek gunstige effecten te hebben. Alle partijen in de organisatie, ook het middenkader, gingen zich richten naar deze doelstellingen. Enerzijds is dit een kwestie van erkenning van legitimiteit. Organisaties, en de mensen daarin, worden immers geacht zich aan de wet te houden. Anderzijds leek er ook sprake te zijn van een andere manier van kijken naar het project. Men herkende als het ware het basisprincipe dat ten grondslag lag aan alle projectactiviteiten: de visie dat in moderne organisaties alle leden van de organisatie *samen* behoren te werken aan de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van alle betrokkenen, en daar ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor moeten dragen. Zo'n visie kan functioneren als een gemeenschappelijk referentiepunt, waardoor allerlei te maken keuzen zinvoller, betekenisvoller gaan worden en daarmee minder aanleiding tot weerstand geven. Ontwikkeling van een dergelijke visie is belangrijk. Maar er is meer. De visie moet door mensen met een zekere invloed worden onderschreven, wil er resultaat zijn. In dit verband wordt wel gesproken over kritische massa (Feenstra 1986). De kritische massa hangt zowel samen met het aantal mensen dat de visie deelt, als met de (formele en/of informele) macht en invloed van degenen die de visie aanhangen. In het algemeen kan gesteld worden dat het belangrijk is (top)managers en formele en informele leiders van werknemers "mee te krijgen". Zij zijn immers degenen die snel massa kunnen maken.

Dit geschiedde inderdaad in het project bij de Reinigingsdienst. Directie en Medezeggenschapscommissie kozen er uitdrukkelijk en expliciet voor, zich te baseren op de Arbowet. Zij functioneerden daarmee tevens als model voor de overige groeperingen in de organisatie.

De combinatie van de diverse aanpakken - vermeerdering van opbrengsten voor leidinggevendenden; invloedsvergroting; ontwikkeling van een gezamenlijke visie; aanbidding van een model - heeft er uiteindelijk toe geleid dat de weerstand bij de leidinggevendenden sterk verminderde.

Conclusies

- Veranderingsprocessen stoten vaak op weerstand bij leidinggevend. Dit is met name het geval in humaniseringsprojecten waarbij uitvoerenden allerlei oordelen geven over de kwaliteit van arbeid.
- De weerstand is onder andere te verklaren door te wijzen op het feit dat in zulke situaties de intergroepsverschillen tussen leidinggevend en ondergeschikten saillant worden - en daardoor als groter worden ervaren dan in andere situaties.
- De weerstand tegen veranderingen kan worden overwonnen. Het beste is, daartoe een combinatie van methoden aan te wenden. Daarbij kan een beroep worden gedaan op sociaal-wetenschappelijke theorieën en op in de praktijk verkregen veranderkundige inzichten.

9. DE ZIEKMELDING, DE BEDRIJFSGEZONDHEIDSZORG, HET SOCIAAL MEDISCH TEAM EN HET BEDRIJF

In dit hoofdstuk willen we een model geven van de wijze waarop in een bedrijf op een ziekmelding kan worden gereageerd. Eerst kijken we naar de procedure die bij een ziekmelding zou kunnen worden gevolgd.

In de praktijk blijken er nogal wat variaties in procedures te bestaan. We geven hieronder aan welke procedures het nuttigst zijn om het ziekteverzuim te beperken. Daarna gaan we in op de mogelijke taken en functies die bedrijfsartsen, personeelsfunctionarissen en sociaal-medische teams zouden kunnen vervullen.

De ervaringen die wij met zo'n tweehonderd bedrijven hebben opgedaan leren dat er minstens op vijf punten frustraties bestaan:

- bestaat er zoiets als 'grijs' verzuim en wat moet je daarmee doen?
- hoe leg je een relatie tussen ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid?
- het topmanagement en de lijnfunctionarissen weten niets van verzuim en de personeelsfunctionaris krijgt bij hen nauwelijks gehoor;
- de bedrijfsarts doet zijn werk wel, maar het maakt voor het verzuim niet zoveel uit;
- wanneer zou de betrokken werknemer terug zijn op het werk?

Deze frustratiepunten zijn genoemd door personeelsfunctionarissen die zich al geruime tijd inspanden om het verzuim omlaag te brengen in bedrijven waar ook anderen, managers, werknemersvertegenwoordigers en deskundige stafleden, voldoende oog hadden voor de verzuimproblematiek.

Als iedereen zijn best doet en het lukt toch niet dan zit er waarschijnlijk iets fout in de organisatie en in de taken die de betrokkenen ten opzichte van elkaar uitoefenen. Een vuistregel bij het beperken van verzuim, op welke manier dan ook, is dat de taken van de diverse betrokkenen op elkaar moeten worden afgestemd. En dat blijkt maar zelden voor te komen.

Een nadere analyse leert dat er, door een tekort aan (inhoudelijke) verbindingen tussen lijnfunctionarissen, personeelszaken en deskundigen (bedrijfsgezondheidszorg, sociaal-medische teams) als het ware eilandjes van beperkte kennis en bemoeienis worden gecreëerd waaruit uiteindelijk een georganiseerd onvermogen ontstaat om effectief iets aan het verzuim te doen.

In dit hoofdstuk zullen we trachten een zodanige verbinding tussen die 'eilandjes' te maken dat een adequaat beleid mogelijk wordt. Het gaat daarbij vooral om het organiseren van kennis naar aanleiding van een ziekmelding en het op

elkaar afstemmen van taken. We doen dat aan de hand van een kritische beschouwing over een praktijkvoorbeeld waarin veel bedrijven zichzelf kunnen herkennen.

Werknemer A meldt zich in bedrijf X ziek bij het secretariaat van de productieleiding. Dit stelt de betreffende lijnchef op de hoogte, maakt een aantekening en stuurt die door naar personeelszaken. De betrokken lijnchef, die méér ziekten heeft, vraagt de afdeling personeelszaken een uitzendkracht in te huren. Deze voldoet mopperend aan dat verzoek en stelt de bedrijfsarts op de hoogte. Na vijf dagen is de werknemer gecontroleerd door het GAK en ziek bevonden. Een heel normale gang van zaken. Maar geen effectieve. De enige informatie die het bedrijf, en de lezer, eruit kan halen is dat er een werknemer is met een probleem, namelijk zijn ziekte, en dat het bedrijf een probleem heeft, dat wordt opgevangen door het inhuren van een uitzendkracht.

De ingang tot verbetering van de gang van zaken is de opmerking dat op basis van deze procedure werkelijk niemand in het bedrijf weet wat er met de werknemer aan de hand is:

- niemand in het bedrijf weet dat hij ernstig ziek is, want dat weet alleen de lekencontroleur van het GAK;
- niemand weet hoe dat gekomen is;
- en wat er voor de betrokken werknemer kan worden gedaan;
- wat er eventueel op het werk moet veranderen om de terugkomst van de man te bevorderen;
- wanneer hij kan worden terugverwacht;
- wat er eventueel moet veranderen om te verhinderen dat hij snel weer ziek wordt;
- wie daar achter had moeten komen;
- tegen wie dat had moeten worden gezegd;
- en wie verantwoordelijk is dat er uiteindelijk wat gebeurt a) om de man te helpen en b) om, indien nodig, voorzieningen te treffen op het werk.

Kernpunten van de normale bedrijfspraktijk zijn dat de verantwoordelijkheden en de kennisvergaring onvoldoende zijn georganiseerd. En dus zit op den duur iedereen wat wrevelig naar elkaar te kijken en gebeurt er weinig. Als de procedures rond een ziekmelding zo worden geregeld dat de juiste kennis op de juiste plek wordt verzameld en als de verantwoordelijkheden goed verdeeld en goed bekend zijn, hebben zowel het bedrijf als de werknemer er baat bij.

Hieronder gaan we daartoe punt voor punt nog eens op het voorbeeld in. En we trekken dan de procedure recht.

1. De ziekmelding

De werknemer moet zich bij voorkeur ziekmelden bij iemand die hem kent en die iets van zijn werk afweet. Hij moet zich ziek melden bij zijn directe chef, of, als dat als wenselijk wordt ervaren, bij een vertrouwenspersoon. In het hoofdstuk over het beslissingsmodel hebben we de voor- en nadelen van de twee meldingsprocedures (melding bij chef respectievelijk melding bij vertrouwenspersoon) al belicht.

2. Het verzuimgesprek

Met behulp van een beknopt formulier moet een eerste verzuimgesprek plaats vinden tussen lijnchef of vertrouwenspersoon en werknemer (of degene die de werknemer ziekmeldt). In elk geval moet daarbij aan de orde komen:

- hoe ernstig de aard van de ziekte is;
- wanneer terugkeer verwacht kan worden;
- of de ziekte verband houdt met het werk;
- of de werknemer prijs stelt op contacten met zijn collega's of andere mensen in het bedrijf;
- of het bedrijf iets voor hem kan doen.

3. De overdracht 1

Wanneer de melding plaatsvindt bij de lijnchef stuurt deze een kopie van het ingevulde formulier terstond door naar de afdeling personeelszaken. Anders dan in het eerder gegeven praktijkvoorbeeld weet deze afdeling daardoor veel meer over de vraag wat er aan de hand is. Wanneer de ziekmelding plaatsvindt bij een vertrouwenspersoon van PZ, wordt een kopie van het ingevulde formulier naar de lijnchef gestuurd.

4. De afdeling personeelszaken

Op de afdeling personeelszaken worden verschillende activiteiten ondernomen.

- In de eerste plaats worden de normale administratieve handelingen in het kader van de Ziektewet uitgevoerd (informatie naar het GAK, etc.).
- De ziekmelding wordt opgenomen in het eigen registratiesysteem van het bedrijf.
- De personeelsfunctionaris bekijkt de via het formulier verkregen informatie, belt eventueel nog met de lijnchef en bekijkt met name of er afspraken zijn gemaakt over 's mans terugkeer en over de eerstvolgende contactafpraak met de zieke. Die afspraken kunnen heel verschillend zijn. Aangezien het hier om een ernstige ziekte ging, wordt ingevuld: bloemen namens bedrijf en directe collega's, gevolgd door eventueel vriendelijk bezoek van zijn chef of zijn collega's en tenslotte een verzoek om de bedrijfsarts in te schakelen ten behoeve van een begeleidingsplan. Wanneer de bij de ziekmelding verstrekte informatie aanleiding geeft tot onduidelijkheden, dan zijn heel andere activiteiten mogelijk. Bij gereede twijfel aan de ernst van de ziekte zou snel huisbezoek kunnen volgen of een oproep om te verschijnen bij bedrijfsarts of verzekeringsgeneeskundige. Hierover kunnen zowel met de bedrijfsarts als met het GAK afspraken worden gemaakt. Bij een onduidelijk gebleven gesprek zal de registratie van de eerdere ziektegevallen van de werknemer een rol kunnen spelen.

5. De overdracht 2

Los van het ziektegeval waar het nu om gaat zorgt de afdeling personeelszaken voor een maandelijkse uitdraai van alle verzuimgegevens van het bedrijf, gesplitst in verzuimpercentage, -frequentie, -duur en daarnaast onderscheiden naar leeftijd, functie, niveau, geslacht, nationaliteit, afdeling en scholingsniveau. Al deze factoren zijn namelijk van invloed op het verzuim en kunnen of moe-

ten daarom onderwerp worden van beleid.

De personeelsfunctionaris licht in ieder geval, door middel van een kopie van het formulier plus eventueel een eigen aantekening of een relevant verzoek, de bedrijfsarts (of bedrijfsgezondheidsdienst/zorg) in. Eventueel wordt het bedrijfsmaatschappelijk werk ingeschakeld.

6. De bedrijfsarts

In nogal wat bedrijven wordt kritiek geuit op het functioneren van bedrijfsartsen. Niet alleen door managers en personeelsfunctionarissen maar ook door werknemers. Waar de kritiek uiteindelijk op neer komt is dat de bedrijfsarts zich te veel als huisarts opstelt; dat wil zeggen, rustig in zijn spreekkamer blijft om iets te doen in *individuele* gevallen. Hij komt te weinig op de werkvloer. Hij stelt zich onvoldoende op de hoogte van de werksfeer, de verhoudingen, omstandigheden en de belasting door het werk. Hij verricht wel periodieke keuringen maar de betekenis ervan voor mens en bedrijf blijft nogal duister. En, vooral, hij doet niet mee aan de procedures binnen het bedrijf die gericht zijn op de verbetering van werkomstandigheden. In dit opzicht wordt hij in het oordeel van de bedrijfsgenoten vaak verbeterd door bedrijfsverpleegkundigen, die in hun werk veel actiever betrokken zijn bij de bedrijfsoverlegstructuur.

Bij elkaar is de kritiek hard. Het is daarom goed dat die kritiek inmiddels ook hoorbaar is in de kring van bedrijfsartsen zelf en een positieve wending in het verschieft lijkt te liggen. (Willems 1984).

Vanzelfsprekend zijn er ook bedrijfsartsen voor wie die kritiek niet geldt en die zich actief adviserend naar het bedrijfsbeleid, en naar management, personeelszaken en werknemersvertegenwoordiging opstellen.

Zij zullen dan ook geen moeite hebben met de constatering dat een bedrijfsarts die in zijn spreekkamer blijft van weinig nut is voor het bedrijf. In het praktijkvoorbeeld in het begin van dit hoofdstuk kwam de bedrijfsarts voor zonder ook maar enige rol te spelen. Had hij dat wel gedaan, en de werknemer op zijn spreekuur laten komen, dan was het verhaal daar aan het eind gekomen omdat niemand ooit had vernomen wat dat had opgeleverd.

Voor zover die handelwijze verdedigd wordt met termen als beroepsgeheim of vertrouwensrelatie mogen daar door de werknemer en het bedrijf terecht vraagtekens bij worden gesteld.

Het spreekt vanzelf dat de privacy van een werknemer moet worden beschermd en dat hij de bedrijfsarts moet kunnen vertrouwen, zoals het ook vanzelf spreekt dat een bedrijfsarts ruim aandacht moet schenken aan individuele werknemers die zijn hulp nodig hebben. Vanuit een leunstoel en in de spreekkamer is dat echter niet goed mogelijk. Vanuit zijn kennis en ervaring mag van een bedrijfsarts verwacht worden dat hij een adequaat beleidsplan heeft om overbodig verzuim te elimineren en op serieus verzuim actief in te gaan. In onze procedure betekent dat dat hij het hem door de personeelsfunctionaris opgestuurde formulier moet kunnen beoordelen en dat hij prompt kan handelen.

Veel bedrijfsartsen voelen er niets voor om op te treden als verzekeringsgeneeskundige. Dat zij zo. Maar het is zeer terecht van hen te eisen een ingevuld verzuimformulier goed te beoordelen.

De melding zou bijvoorbeeld gevolgd kunnen worden door het besluit om het ziektegeval meteen door te geven aan de verzekeringsgeneeskundige of, wat meestal de weg is, door het besluit om meteen terug te bellen naar de personeelsfunctionaris met de mededeling dat het om een controle of oproepgeval gaat.

In dit geval zal de bedrijfsarts, op grond van het verzuimformulier, kunnen besluiten tot andere activiteiten. Het is bekend dat een werknemer die zes weken niets van zijn bedrijf heeft gehoord ook enigszins vervreemd kan raken van zijn werk, het idee krijgt dat ze daar ook niet op hem zitten te wachten etc. Dat werkt vertragend ten aanzien van zijn terugkomst.

Dit is een van de verschillende redenen waarom een bedrijfsarts zo snel mogelijk een beoordeling van een ziektegeval moet maken.

De arts kan zowel een begeleidingsplan maken voor de werknemer als op de werkplek kijken of daar iets aan hand is.

Ten opzichte van het praktijkvoorbeeld aan het begin van dit hoofdstuk

- speelt de bedrijfsarts nu wel een rol;
- weet de bedrijfsarts wat er met de man en, globaal, met zijn werk aan de hand is;
- weet hij in eerste instantie hetzelfde als de lijnchef en de personeelsfunctionaris;
- moet hij een individueel begeleidings- en reïntegratieplan opstellen waar in eerste instantie de werknemer en in tweede instantie de lijnchef bij betrokken is;
- en ziet hij mogelijk de noodzaak om de werkplek te bezoeken.

7. Van individu naar structurele zorg en bemoeienis

Dat is al heel wat. Maar het is zeker nog niet voldoende. Kernpunt van de taak van de bedrijfsarts is dat hij er voor zorgt dat de gezondheid van de werknemers in het bedrijf wordt bevorderd. Daartoe is hulp in individuele gevallen niet voldoende.

Er moet ook preventief en structureel worden opgetreden. De arts moet een adviserende rol binnen de overlegstructuur van het bedrijf hebben. En dat wil zeggen dat een bedrijfsarts naar aanleiding van elk ziektegeval moet nagaan of daar een meer structurele kant aan zit, waar méér mensen mee te maken kunnen hebben.

Op deze wijze kan hij ten aanzien van een groot aantal terreinen een signalerende rol vervullen. Het gaat daarbij om thema's als te hoog frequent kortdurend verzuim, de noodzaak voor aangepast werk voor ouderen, de werksfeer op bepaalde afdelingen, fouten in de overlegstructuur en, nadrukkelijk als één onder veel andere thema's, belastende factoren in het werk en in de werkomstandigheden.

Daartoe staan in de meeste bedrijven één en in sommige bedrijven twee overlegorganen voor hem open: a) het sociaal-medisch team en b) de adviserende werkcommissie die het arbeidsomstandighedenbeleid ondersteunt (zie het hoofdstuk over arbeidsbelasting en belastbaarheid).

8. Overleg

Vanzelfsprekend behoort periodiek afzonderlijk overleg van de bedrijfsgezondheidsdienst/zorg met personeelszaken, de bedrijfsleiding en de werknemersvertegenwoordigers tot de normale praktijk van deze dienst (of functionaris).

Het overleg met de werknemersvertegenwoordiging en de verplichting schriftelijke rapporten aan leiding en werknemersvertegenwoordiging te doen toekomen zijn uitdrukkelijk opgenomen in de Arbeidsomstandighedenwet.

9. Signalering

Overigens mogen niet alleen van de bedrijfsarts signalen, beleidsadviezen en overleg over structurele of groepsgerichte onderwerpen worden verwacht voor zover hij daar zelf achter is gekomen. Vanzelfsprekend kunnen ook de uitkomsten van de verzuimregistratie aanleiding zijn tot het verrichten van werkplekonderzoek en dergelijke activiteiten.

10. Het sociaal-medisch team

Oorspronkelijk zijn deze teams opgericht om te kunnen overleggen over individuele gevallen. In een groot bedrijf zijn daartoe verschillende disciplines in een sociaal-medisch team verenigd: de bedrijfsarts, bedrijfsverpleegkundige, de bedrijfsmaatschappelijk werker en een personeelsfunctionaris.

Interessant is altijd hoever een sociaal-medisch team kan of mag gaan. In sommige bedrijven wordt er niet veel meer van verwacht dan de organisatie van de sociale hulp aan individuen.

Ten aanzien van ziekteverzuim is dat een onderbenutting van de mogelijkheden van een dergelijk team. Of teams, want vanwege de wenselijkheid dat de leden ervan min of meer bekend zijn met de werknemers en hun werkomstandigheden wordt vaak gekozen voor één sociaal-medisch team per tweehonderd werknemers.

In de hiervoor voorgestelde procedure komt een sociaal-medisch team éénmaal per maand bijeen om een aantal afzonderlijke onderwerpen te bespreken:

- a. De mogelijke ondersteuning bij individuele gevallen. Die ondersteuning is ten behoeve van dat individuele geval bedoeld maar hoeft zich niet uitsluitend op dat individu te richten. Het is heel wel mogelijk om, met instemming van de betrokkene, de werknemer zelf en eventueel ook zijn lijnchef of een nog hoger geplaatste lijnfunctionaris aan het overleg te laten deelnemen. Het is ook heel goed mogelijk om te besluiten tot nadere ondersteuning van de lijnchef, of tot een beïnvloedingsgesprek met deze of gene.
- b. De signalering van knelpunten naar aanleiding van:
 1. de signalen die ieder van de aanwezigen zelf wil geven naar aanleiding van bijzondere individuele gevallen maar, vaker, naar aanleiding van verschillende gevallen of incidenten die mogelijk verwijzen naar problemen bij groepen werknemers, afdelingen en/of functies. Vanzelfsprekend moet dit uitlopen op plannen voor activiteiten en het uitbrengen van beleidsadviezen. Het is zeer wel mogelijk dat periodiek een manager en een lid van de werknemersvertegenwoordiging dit deel van het overleg bijwonen.

2. bespreking van de tendensen in het ziekteverzuim naar aanleiding van de resultaten van de ziekteverzuim-registratie. Periodieke controle en bijstelling van de hierbij behorende beleidsplannen zijn een vast onderdeel van dit agendapunt.

11. Advisering

De adviezen kunnen worden uitgebracht aan de werkcommissie, die in het hoofdstuk over arbeidsbelasting-belastbaarheid is beschreven en aan management en werknemersvertegenwoordiging.

12. Bijzondere onderwerpen

In elk bedrijf zijn er bijzondere onderwerpen op te pakken die nadere aandacht verdienen. Deze kunnen hier natuurlijk niet worden opgesomd. Twee onderwerpen zijn echter voor alle arbeidsorganisaties van groeiend belang.

Het eerste is het onderwerp *reïntegratie van middellang- en langdurige verzuimers*. Vaak gaat het om mensen wier werkplek inmiddels door een ander is overgenomen of die door de feitelijke werkomstandigheden of om sociale redenen (disfunctioneren, spanningen) niet goed meer terug kunnen worden geplaatst op hun eigen werkplek of afdeling. In een aantal gevallen is intensivering nodig van contacten met huisartsen of instellingen binnen de curatieve gezondheidszorg. Soms gaat het om de organisatie van part-time werk.

Het tweede onderwerp hangt hier nauw mee samen: *de afkeuring van een werknemer en de invulling van de WAGW*. In een groot aantal bedrijven bestaat weerstand tegen de uitvoering van de WAGW omdat de werknemers die er door ondersteund zouden moeten worden eerst door de vereiste afkeuring worden gestigmatiseerd. Dit is inderdaad een probleem.

Zonder afkeuring kan een bedrijf niet duidelijk maken dat het de wet naar behoren uitvoert. Maar door mensen af te keuren drijf je ze in een hoek waar velen zich niet prettig voelen. Voor een aantal werknemers is dit overigens een schijnprobleem omdat het zowel henzelf als hun directe omgeving volstrekt duidelijk is dat hun gezondheid normaal verder werken in de weg staat. De stigmatisering is dan niet zozeer een probleem van de werknemer maar van het bedrijf.

Hoe het ook zij, een bedrijf hoeft zich niet altijd scherp op mensen te richten maar kan zich ook op functies concentreren.

Het werk kan bijvoorbeeld zo worden georganiseerd dat er op elke honderd functies vier of vijf geschikt zijn als werkplek, tijdelijk of vast, voor werknemers die op een of andere manier gehandicapt zijn geraakt dan wel tijdelijk aan bepaalde spanningen of fysieke belastingen moeten worden onttrokken, ten behoeve van hun gezondheid en ter preventie van verzuim.

Samenvatting

De ziekmelding

- Laat de ziekmelding lopen via de directe chef of via een vertrouwenspersoon van personeelszaken.
- Laat de ontvanger van de ziekmelding een verzuimgesprek voeren aan de hand van een formulier.

- Onderwerpen daarbij zijn:
 - de aard en de ernst van de ziekte;
 - de relatie met het werk (objectief/subjectief);
 - de verwachte datum van terugkeer;
 - de mogelijke hulp van chefs en collega's;
 - de mogelijke hulp van anderen binnen het bedrijf.
- Kopieën van dit formulier moeten ervoor zorgen dat de afdeling personeelszaken, de lijnchef en de bedrijfsarts inhoudelijk op de hoogte zijn van de problematiek.
- Op grond van het formulier moet door de afdeling Personeelszaken worden gereageerd
- In individuele gevallen moet door de bedrijfsarts vroegtijdig een begeleidings- en reïntegratieplan worden opgesteld en uitgevoerd;
- in sociaal-medische teams kunnen individuele gevallen vanuit verschillende disciplines worden besproken;
- in een sociaal-medisch team moeten verschillende deskundigen een signalerende rol vervullen ten aanzien van problemen bij groepen werknemers, soorten werk, functies en afdelingen;
- preventieve signalering en vroegtijdige begeleiding van mogelijk middellang of langdurig verzuim leveren het meest op voor mens en bedrijf;
- de uitkomsten van een registratiesysteem kunnen de signaleringsfuncties van deskundigen ondersteunen;
- de betrokken deskundigen hebben recht en plicht tot overleg met elkaar, met het management en met de werknemersvertegenwoordiging;
- signalering kan leiden tot werkplekonderzoek, gesprekken met of ondersteuning van chefs, trainingen in modern leidinggeven, het preventief organiseren van aangepast werk, verbetering van de organisatie van de arbeid en van werkomstandigheden;
- een bedrijf moet zorgen voor aangepast werk voor werknemers, die tijdelijk op hun eigen werkplek fysiek of mentaal overbelast zijn geraakt.

10. INLEIDING IN DE REGISTRATIE VAN HET VERZUIM¹

In elke organisatie vindt wel op een of andere wijze administratie van ziekteverzuimgegevens plaats. Vaak wordt dan volstaan met het vastleggen van de ziektegevallen per personeelslid, om verzekerings-technische redenen.

Dit is de meest eenvoudige vorm van ziekteverzuimregistratie. Om een sociaal beleid te voeren op het gebied van het ziekteverzuim, is echter meer nodig. Het is noodzakelijk dat de verzamelde gegevens systematisch worden samengevat tot cijfermatige overzichten, waarbij de ziekteverzuimgegevens in verband worden gebracht met allerlei persoons- en functiemarkers. Overzichten van het verzuim naar leeftijdscategorieën, naar afdelingen, naar soort dienst (ploegen-, dagdienst) en dergelijke, bevatten de informatie die de basis vormt voor het verzuimbeleid.

De bestudering van deze overzichten heeft tot doel uit te vinden op welke plaats het verzuim het meest voorkomt en het nader te analyseren op trends, afwijkingen ten opzichte van andere afdelingen, functies, vergelijkbare arbeidsorganisaties en dergelijke.

Het verzuim lokaliseren

Door overzichten te bestuderen die betrekking hebben op uitsluitend het eigen personeel, is het mogelijk na te gaan waar het verzuim binnen het eigen bedrijf of de instelling is gelokaliseerd.

Welke risicogroepen en knelpunten zijn aanwezig? Om dit te kunnen nagaan, is het uiteraard wel noodzakelijk dat het verzuim naar relevante kenmerken (zoals: afdeling, leeftijdscategorieën en dergelijke) is uitgesplitst.

Het verzuim analyseren binnen het eigen bedrijf

Men kan iets meer over het verzuim te weten komen door:

- a. een verfijning aan te brengen in de uitsplitsingen;
- b. het verzuim uit te splitsen naar duurklassen, waardoor patronen zichtbaar kunnen worden;
- c. vergelijkingen in de tijd in te bouwen in de verzuimoverzichten.

Afwijkingen in het verzuim signaleren

Belangrijk is dat de cijfers van de eigen arbeidsorganisatie kunnen worden vergeleken met die van soortgelijke afdelingen, arbeidorganisaties en/of de totaalcijfers van de eigen bedrijfstak en de landelijke cijfers.

Dit kan indicaties geven van de toestand van de eigen arbeidsorganisatie.

¹ Deze inleiding is voornamelijk gebaseerd op Burger en Prins (1984) en de handleiding verzuimregistratie van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA

Trends in het verzuim vaststellen

Het vaststellen van het verloop van het verzuim in de tijd is ook van bijzonder belang. Hierdoor kan worden geconstateerd of zich in de ontwikkeling van het verzuim belangrijke ontwikkelingen voordoen.

Zo kan het van belang zijn of de stijging (of daling!) van het verzuim van de eigen arbeidsorganisatie sneller gaat dan dat van de bedrijfstak of dat zich tegengestelde ontwikkelingen voordoen. Hetzelfde geldt voor bedrijfsinterne trends van verschillende risicogroepen.

Om dergelijke analyses uit te voeren, zijn duidelijke indicatoren nodig.

Deze worden gewoonlijk verzuimgrootheden genoemd.

De voornaamste zijn:

- | | |
|------------------------------|---|
| - de meldingsfrequentie: | een maat voor het aantal ziekmeldingen per persoon; |
| - de verzuimduur: | de totale duur van één ziektegeval; |
| - de gemiddelde verzuimduur: | de gemiddelde duur van alle ziektegevallen; |
| - het verzuimpercentage: | een maat voor het aantal verzuimde dagen per jaar (of per maand). |

Voor een verfijning van de analyse moet gebruik worden gemaakt van het volgende onderscheid:

- | | |
|-----------------------|--|
| - kort verzuim: | verzuim dat niet langer dan één week (7 kalenderdagen) duurt; |
| - middellang verzuim: | verzuim dat langer dan één week duurt maar korter duurt dan of gelijk is aan zes weken (8-42 kalenderdagen); |
| - lang verzuim: | verzuim dat langer dan zes weken (42 kalenderdagen) duurt. |

Normale verwachtingen bij een registratiesysteem zijn:

- het verzuimpercentage en de meldingsfrequentie zullen dit jaar of deze maand niet verschillen van dezelfde gegevens van vorig jaar omstreeks dezelfde tijd;
- in de zomermaanden zal het verzuim lager zijn dan in de wintermaanden;
- de ouderen zullen gemiddeld langer verzuimen dan jongeren, maar zullen het minder frequent doen;
- het fabriekspersoneel zal een hoger verzuim hebben dan het kantoorpersoneel;
- het verzuim in kleine groepen zal meer schommelen dan in grote groepen. Een langdurig zieke beïnvloedt het percentage in een kleine groep al sterk.

Het is nuttig dat verwachtingen zoals hier staan vermeld, van te voren worden aangevuld met een aantal verwachtingen die specifiek zijn of zouden kunnen zijn voor het eigen bedrijf.

Drie vooroordelen over verzuim

Met behulp van een goed registratiesysteem kunnen sommige meningen over het ziekteverzuim worden getoetst en soms als vooroordelen worden doorgeprikt.

Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- deeltijdwerkers hebben een hoger ziekteverzuim dan voltijdwerkers;
- mensen houden niet van hun werk, daarom zijn er 's maandags altijd meer zieken;
- een daling van het verzuimpercentage in een bedrijf geeft aan dat er minder problemen zijn op het gebied van arbeid/gezondheid.

We zullen deze denkwijzen eens tegen het licht houden.

Ziekteverzuim van deeltijdwerkers

Om tot een “zuivere” vergelijking te komen van het ziekteverzuim tussen deeltijd- en voltijdwerkers, dient aan een tweetal zaken aandacht te worden besteed:

1. administratieve verschillen bij de registratie van het ziekteverzuim tussen deeltijd- en voltijdwerkers;
2. andere verzuimrelevante verschillen tussen deeltijd- en voltijdwerkers.

Uit onderzoek is gebleken dat het gebruik van verzuimgrootheden op basis van werkdagen bij de registratie van het verzuim van deeltijdwerkers ontraden dient te worden. Het gebruik van grootheden op basis van kalenderdagen ontmoet minder problemen. In elk geval dient bij de interpretatie van verzuimcijfers van deeltijdwerkers met de *mogelijkheid* van registratie-technische verschillen rekening te worden gehouden.

Verder moet in overweging worden gehouden dat deeltijdwerkers veelal in lagere functies zijn vertegenwoordigd. Bij een evaluatie van het verzuim van deeltijdwerkers zal minimaal op een aantal kenmerken (leeftijd en geslacht, bijvoorbeeld) controle mogelijk moeten zijn met een groep voltijdwerkers.

Het maandaghouden

Op maandag melden zich inderdaad meer mensen ziek dan op andere werkdagen. Dat ligt echter niet zozeer aan de mensen, maar aan het karakter van de vijfdaagse werkweek.

Stel dat iemand op dinsdag ziek wordt. Dan meldt hij dat woensdag en is vanaf die dag afwezig. Iemand die op donderdag ziek wordt, is vrijdag afwezig. Maar iemand die op vrijdag ziek wordt, of op zaterdag, of op zondag, kan zich alleen maandag ziek melden. Het is dus volkomen normaal dat een/zevende van de ziektegevallen op elk van de vier door-de-weekse dagen vallen en dat op maandag dit aantal oploopt tot ongeveer drie/zevende van het normale aantal ziekmeldingen.

Omgekeerd geldt echter ook hetzelfde voor de herstelmelding. En zo is het ook in de praktijk: de maandag springt er ook uit in het aantal herstelmeldingen. Hier is zelfs sprake van meer dan drie/zevende van het totaal aan herstelmeldingen. Immers, hoeveel artsen of partners zeggen niet tegen de zieke: “Begin maandag maar weer.”

In de praktijk blijkt overigens dat er gemiddeld op maandag minder verzuim meldingen zijn dan technisch, op grond van de vijfdaagse werkweek, kan worden verwacht.

De betekenis van een daling in de verzuimcijfers

Een daling duidt soms op een verbetering in de relatie werk en gezondheid. Maar dat hoeft lang niet altijd het geval te zijn. In het voorgaande is duidelijk geworden dat algemene cijfers nog niet veel zeggen. Men kan het frequente korte verzuim van jongeren optellen bij het minder frequente, maar langduriger verzuim van ouderen. Het resultaat zegt dan echter nog maar weinig over het bedrijf. Ziekteverzuimcijfers moeten altijd voldoende gespecificeerd zijn om zeggingskracht te krijgen.

Gebleken is uit onderzoek dat uitdienststreders gemiddeld een zeer hoog ziekteverzuimpercentage hebben. Dit geldt niet alleen voor WAO-uittrekders onder hen, maar ook voor diegenen die ontslag krijgen en zelfs voor de werknemers die vrijwillig ontslag nemen.

Deze groep uitdienststreders wordt vervangen door een groep nieuwkomers. Hier ziet men een tegenovergesteld ziekteverzuimbeeld: deze groep kenmerkt zich juist door een laag ziekteverzuim. Een daling van het ziekteverzuim die zich in landelijke cijfers manifesteert, is veelal het gevolg van de uitstroom van personeel met een hoog verzuim, dat deels wordt vervangen door laagverzuimende nieuwe medewerkers.

De registratie

De gegevens die moeten worden vastgelegd, vallen uiteen in twee soorten.

In de eerste plaats worden persoons- en functiemarkers vastgelegd.

Dit zijn verschillende gegevens die voor alle individuele werknemers kunnen worden vastgelegd, zoals de datum van indiensttreding, zijn of haar geslacht, het opleidingsniveau, de CAO- of functiecode, de afdeling waar wordt gewerkt enzovoort.

Daar kunnen nog enkele kenmerken aan toe worden toegevoegd, die betrekking hebben op de specifieke situatie van een bedrijf.

In de tweede plaats is het natuurlijk noodzakelijk de ziekmeldingsgegevens vast te leggen. Dat wil zeggen dat van elk ziektegeval de begin- en einddatum moeten worden geregistreerd.

De geregistreerde ziekmeldingsgegevens kunnen worden gebruikt voor het berekenen van verzuimgrootheden. De verzuimgrootheden beschrijven het verzuim voor groepen werknemers.

Als illustratie nemen we een eenvoudige tabel.

Tabel 1: verzuim naar geslacht

Geslacht	VP	MF	VD	PERS
Man	9.7	1.73	20.4	368.1
Vrouw	6.5	.65	-	18.0
Totaal	9.5	1.68	20.4	386.1

Weergegeven is een uitsplitsing van het personeel naar geslacht.
In de eerste drie kolommen vinden we de verzuimgrootheden.

Deze verzuimgrootheden zijn:

- het totale verzuimpercentage (VP);
- de meldingsfrequentie (MF);
- de gemiddelde verzuimduur (VD).

In de laatste kolom vinden we de gemiddelde personeelssterkte (PERS).

De berekeningsgrondslag van de verzuimgrootheden

Voordat we de definities en berekening geven van de verzuimgrootheden en de personeelssterkte, maken we enige algemene opmerkingen over de berekeningsgrondslag.

De verzuimgrootheden en de personeelssterkte, zoals die zijn gegeven in het voorbeeld, *worden berekend op basis van kalenderdagen*. Dit betekent dat een werknemer, die gedurende een hele maand van bijvoorbeeld 31 dagen in dienst is, ook voor 31 dagen bij de berekening van de personeelssterkte meetelt. De lengte van een verzuimgeval wordt eveneens vastgesteld aan de hand van het aantal kalenderdagen dat ligt tussen de ziekmelding en de herstelmelding.

De administratie van de ziektewetgevallen ten behoeve van een registratiesysteem loopt gewoonlijk parallel met de Ziektewet, waarvoor immers ook aan de bedrijfsverenigingen behoort te worden opgegeven wanneer een ziektegeval begint en wanneer het eindigt.

Een veel gestelde vraag is waarom de berekeningen van het verzuimpercentage en de gemiddelde verzuimduur plaatsvinden op basis van kalenderdagen en niet op basis van werkdagen.

Het hanteren van kalenderdagen is in ons land het meest gebruikelijk. Ook de landelijke cijfers, die regelmatig door het NIA worden gepubliceerd, hebben eveneens dezelfde berekeningsgrondslag.

Bovendien omzeilt men door deze wijze van berekenen ook allerlei problemen betreffende ploegen- en weekenddienst of andere dienstroosters die niet volgens het patroon van de 40-urige werkweek lopen.

De definities van de verzuimgrootheden

De verzuimgrootheden zijn - zoals gezegd - de kengetallen waarmee het ziekteverzuim ten behoeve van het sociale beleid kan worden beschreven. Hieronder (en op de volgende pagina) geven we de berekeningen van deze verzuimgrootheden.

VP Het totale verzuimpercentage, het aantal verzuimde kalenderdagen uitgedrukt als percentage van het totaal aantal beschikbare kalendermensdagen.

Bijvoorbeeld: wanneer 18 personen gedurende een hele maand van 30 dagen op een afdeling werkzaam zijn en 2 personen zijn ieder 14 dagen ziek geweest, dan is het verzuimpercentage:

$$(2 \times 14) / (18 \times 30) \times 100\% = 5,2\%.$$

- MF De meldingsfrequentie, het gemiddeld aantal ziekmeldingen per personeelslid, genormeerd naar de periode van één jaar.
Bijvoorbeeld: wanneer 18 personen gedurende een hele maand van 30 dagen op een afdeling werkzaam zijn en er hebben twee ziekmeldingen plaatsgevonden, dan is de meldingsfrequentie:
 $2 / (18 \times 30) \times 365 = 1,35$.
- VD De gemiddelde verzuimduur, de gemiddelde duur van de in de betreffende maand of periode geëindigde ziektegevallen.
Bijvoorbeeld: wanneer in een bepaalde maand 2 ziektegevallen eindigen, één van 14 dagen en één van 7 dagen, dan is de gemiddelde verzuimduur:
 $(14 + 7) / 2 = 10,5$ dagen.
- PERS De gemiddelde personeelssterkte over de betreffende periode.
Bijvoorbeeld: wanneer 17 personen gedurende een hele maand van 30 dagen in dienst zijn en 1 persoon slechts 15 dagen, dan is de gemiddelde personeelssterkte:
 $((17 \times 30) + (1 \times 15)) / 30 = 17,5$.

Voor een praktische toepassing verwijzen we weer naar tabel 1.

Naast een beschrijving van het ziekteverzuim door de hiervoor gedefiniëerde verzuimgrootheden, is het ook mogelijk het verzuim te beschrijven naar duurklassen. Hiermee wordt bedoeld, dat de verzuimgevallen worden ingedeeld naar langdurende en kortdurende gevallen. Uit onderzoek - en uit de praktijk! - is bekend dat aan kort- en langdurende ziektegevallen vaak andere oorzaken ten grondslag liggen, zodat een beschrijving van het patroon van ziekteverzuim naar duurklassen van bijzonder belang kan zijn voor het sociaal beleid.

11. PROBLEEMINVENTARISATIE

Om verzuimbestedingsprogramma's mogelijk te maken wordt vaak een inventarisatie uitgevoerd van problemen en knelpunten in de relatie werk-gezondheid. Bedoeling is, aan de hand van inzicht in de problematiek acties te kunnen ondernemen, veranderingen aan te brengen.

Er bestaan verschillende methoden ter verwerving van de gegevens die benodigd zijn. Zulke methoden worden vaak besproken in leerboeken over de technieken van gegevensverzameling. Deze leerboeken besteden meestal wel de nodige aandacht aan betrouwbaarheid en validiteit van de diverse gegevensverzamelingsmethoden, maar ze schieten nogal eens te kort waar het gaat om aandacht voor de veranderkundige consequenties van de diverse methoden. Daar zullen wij in dit hoofdstuk wel iets nader op ingaan.

Onderzoeksmethoden

Bij de keuze voor de wijze van uitvoering van een probleeminventarisatie spelen de volgende vragen een rol:

1. Hoe inventariseer je de problemen, oftewel: via welke methode van onderzoek probeer je de informatie te verzamelen?
Sommige methoden houden in dat gegevens bij andere personen moeten worden verzameld. Dit geeft aanleiding tot een tweede vraag.
2. Bij wie inventariseer je, oftewel: aan welke mensen in de organisatie ga je informatie vragen?

Wat de eerste vraag betreft, er zijn verscheidene onderzoeksmethoden beschikbaar. We zullen wat nader ingaan op *documentenanalyse*, *vragenlijsten*, *interviews*, *observaties en impressies*, *objectieve meetapparatuur*, en bijzondere methoden als *periodiek geneeskundig onderzoek* en *exit-interviews*.

Documentenanalyse

Archieven en documenten kunnen een schat aan informatie bieden. Het voordeel van documentenanalyse is dat voor de informatieverzameling nauwelijks beslag hoeft te worden gelegd op de organisatie, omdat de informatie al beschikbaar is in de vorm van notulen, rapporten en dergelijke.

Het nadeel vanuit het oogpunt van gegevensverwerving is echter dat men niet weet of op grond van de geanalyseerde documenten wel een aanvaardbaar beeld wordt geschetst van de problemen die in de organisatie werkelijk spelen, terwijl daarover ook nauwelijks een kwantitatief overzicht kan worden opgesteld. In feite worden alleen de uitingen van de *formele* organisatie belicht. De

voor veranderings- en verbeteringsprogramma's zo belangrijke gegevens over de *informele* organisatie blijven zo buiten beeld.

Een pluspunt van deze methode is dat een inhoudsanalyse van documenten en archieven vrij onafhankelijk van de organisatie kan worden uitgevoerd en daarom in eerste instantie weinig beroering onder de medewerkers veroorzaakt.

Vragenlijsten

Anders dan doorgaans het geval is bij documentenanalyse bieden geprecodeerde vragenlijsten een mogelijkheid tot kwantificering. Immers, aan de hand van de antwoorden kan de frequentie worden bepaald waarmee bepaalde problemen worden ervaren. De methode heeft echter ook nadelen: er wordt alleen inzicht verkregen in die problemen waarnaar expliciet wordt gevraagd in de vragenlijst; nuanceringen en toevoegingen hierop kunnen, in geval van voorgecodeerde antwoorden, niet goed in kaart worden gebracht.

De methode vergt ook de nodige medewerking - qua tijd, qua informatieverstrekking - van de organisatie. Dit kan gemakkelijk reacties oproepen zowel bij leidinggevenden als bij uitvoerenden. Leidinggevenden kunnen het bijvoorbeeld vervelend vinden dat door het afnemen van vragenlijsten de dagelijkse gang van zaken wordt verstoord. Bij uitvoerenden kunnen wellicht - onbedoeld - bepaalde verwachtingen worden gewekt. De mate waarin deze verwachtingen worden gewekt, zal overigens niet alleen van de methode afhangen, maar ook van de personen aan wie de medewerking wordt gevraagd.

Interviews

Het voordeel van open interviews is dat genuanceerde informatie wordt verkregen over de problemen zoals die door de diverse groeperingen binnen een organisatie worden ervaren.

Het nadeel van interviews is daarentegen dat door de ongestructureerde wijze waarop informatie wordt verkregen de mogelijkheden tot kwantificering kleiner zijn dan bij geprecodeerde vragenlijsten (waarbij problemen en knelpunten systematisch worden gecheckt).

Ook bij deze methode bestaat het risico, dat er te hoge verwachtingen worden gewekt.

Observaties en impressies

Enkel en alleen door op een afdeling rond te wandelen en ogen en oren goed de kost te geven, kan men al een schat aan informatie opdoen.

We hebben het hier vooral over visuele inspecties. Deze visuele inspecties sluiten in het algemeen goed aan op beleid dat - naar aanleiding van de inspectie-resultaten - kan worden gevoerd. Veranderkundig gezien is het verstandig de inspectie uit te laten voeren door een deskundige (bijvoorbeeld ergonoom, veiligheidskundige) die wordt vergezeld door een middenkaderlid en een werknemersvertegenwoordiger (bijvoorbeeld OR-lid).

Op deze wijze worden alle groeperingen in de organisatie betrokken bij de inventarisatie (zij het dan via een beperkte vertegenwoordiging). Een inventarisatie die - een ander voordeel - in relatief korte tijd kan zijn afgerond. Het lijkt

verstandig daarbij een checklist van aandachtspunten te gebruiken. Een nabespreking tussen degenen die de inventarisatie uitvoeren is ook wenselijk, zo kunnen eventuele individuele beoordelingsfouten worden weggemiddeld.

Interpretatieverschillen kunnen in zo'n team of na discussie verdwijnen, of de standpunten kunnen gehandhaafd worden en weerspiegelen dan vaak verschil in belangen tussen groeperingen. Verschillen waarmee in het beleid weer rekening kan worden gehouden.

De methode heeft ook nadelen. Een nadeel is dat (visuele) inspecties wantrouwen in de organisatie kunnen bevorderen. Het uitvoeren van de inspectie door een team van gemengde samenstelling kan dit wantrouwen wegnemen.

Een tweede nadeel is dat wanneer inspecties tevoren worden aangekondigd soms nog snel wat (tijdelijke) maatregelen worden genomen om een gunstige indruk te wekken (het De Koningin komt op bezoek-effect).

Dit kan overigens worden voorkomen door onaangekondigde inspecties, met als nadeel dat deze wrijving kunnen veroorzaken. Het beste lijkt nog, wel aan te kondigen dat men komt, maar niet exact aan te geven wanneer dit het geval zal zijn.

Tot slot is er nog een nadeel dat inspecties en rondwandelingen in afdelingen alleen goede informatie verschaffen over de situatie van de (niet-verzuimende) aanwezige werkers.

Objectieve meetapparatuur

Er zijn verscheidene objectieve meetinstrumenten beschikbaar voor het vaststellen van - met name - de kwaliteit van arbeidsomstandigheden (vocht, tocht, temperatuur, kwalijke stoffen en dampen en dergelijke).

Voordeel is de in de natuurwetenschappen verankerde betrouwbaarheid en validiteit van de metingen. Dit houdt onder andere in dat er aanzienlijk minder gelegenheid is de meetresultaten in twijfel te trekken - iets wat bijvoorbeeld eerder zal gebeuren bij het meten van het gedrag van leidinggevers. Er kunnen ook duidelijke, harde streefnormen worden opgesteld.

Nadeel is, dat er meestal een beperking van de inventarisatie plaatsvindt tot slechts één soort factoren: factoren die te maken hebben met uitwendige belasting. De rapportage geschiedt bovendien vaak in nogal technische termen, hetgeen de vertaalslag naar het beleid soms bemoeilijken kan.

Zelfs wanneer we ons bewust beperken tot het objectief meten van uitwendige belastingsfactoren is er nog een probleem. De relatie tussen objectieve gegevens en subjectieve ervaringen is bepaald niet 'één-op-één'. Uiteraard is dit geen verrassing. Het wordt duidelijk geïmpliceerd in het belasting-belastbaarheidmodel. Het lijkt daarom verstandig steeds òn objectieve òn 'ervarings'(belevings) gegevens te verzamelen.

Periodiek Geneeskundig Onderzoek

In vele organisaties vindt een periodiek geneeskundig onderzoek van werknemers plaats. (Een dergelijk onderzoek is zelfs verplicht voor bepaalde categorieën werknemers die in verband met de uitoefening van hun werkzaamheden aan bijzondere gevaren voor hun gezondheid blootstaan).

In principe lijkt hier een goede gelegenheid te bestaan voor het uitvoeren van een kwalitatief goede analyse van de diverse oorzaken van ziekteverzuim. In de praktijk vallen de resultaten tegen. Vrijwel steeds worden géén analyses op groepsniveau verricht, overigens conform het medisch model waarin het gaat om het genezen van individuele personen. Bovendien lijkt in de praktijk nogal eens de *veroudering* (en daarmee: verminderde belastbaarheid) van werknemers te worden gezien als oorzaak van verminderde gezondheid. De rol van werk en werkomstandigheden wordt dan wat uit het oog verloren.

Het is jammer dat deze nadelen in de praktijk bestaan. Want vanuit veranderingkundig oogpunt zijn er toch wel voordelen:

- de analyse wordt uitgevoerd door een deskundige met een hoog prestige die wettelijk ontslagbescherming geniet;
- bedrijfsartsen hebben een bij wet geregelde rechtstreekse toegang tot de topleiding van de organisatie waaraan ze zijn verbonden;
- het onderzoek maakt deel uit van de normale gang van zaken en is daarom niet extra verstorend voor de organisatie.

Exit-interviews

Het is zinvol exit-interviews te houden met iedereen die de organisatie verlaat. Het gaat hierbij niet alleen om degenen die zelf ontslag nemen, maar ook om degenen die vanwege natuurlijk verloop afvloeien (en die doorgaans over een grote mate van kennis over de situatie in de organisatie beschikken) en vooral ook om degenen die vanwege langdurige ziekte in de WAO-regeling gaan vallen. Hierdoor kan veel informatie worden verkregen over mogelijk ziekmakende factoren in het werk en de organisatie van het werk.

Deze methode komt tegemoet aan een bezwaar dat tegen praktisch alle andere methoden kan worden ingebracht: in die andere methoden raakt men als het ware het contact met het daadwerkelijke verzuim kwijt.

Uit deze bespreking van de diverse methoden blijkt duidelijk dat de meeste methoden zowel voor- als nadelen hebben. Een combinatie van enkele methoden lijkt daarom het meest voor de hand te liggen.

Keuze van informanten

Vooraf wanneer via vragenlijsten of door middel van interviews wordt geïnventariseerd, komt de vraag aan de orde wie men raadplegen moet. Gaat men alle medewerkers ondervragen of slechts een gedeelte van het personeel. En, in geval men besluit tot een beperkt aantal informanten, wie moet men dan om medewerking vragen? Wanneer alle medewerkers bij de inventarisatie worden betrokken, moet rekening worden gehouden met een aanzienlijke tijdsinvestering, zowel voor de organisatie als voor de onderzoeker. In de praktijk wordt dan vaak gekozen voor een *klassieke enquête* waarbij vragenlijsten worden gebruikt.

Een andere, veel voorkomende methode is het zogenaamde *groepsinterview*. Groepsinterviews zijn open interviews, niet met individuele personen, maar met groepen mensen. Buiten het tijdsaspect heeft het groepsinterview ten opzichte van individuele interviews nog het voordeel dat de aldus verkregen in-

formatie gemakkelijk te benutten is om veranderingen te plannen en uit te voeren. Tijdens het groepsinterview kan namelijk naar gemeenschappelijke standpunten en eenduidige formuleringen worden gezocht.

Daarentegen zal er wel rekening mee moeten worden gehouden, dat er bij groepsinterviews vaak extremere standpunten worden ingenomen dan wanneer de mensen individueel worden benaderd. Bovendien zullen tijdens groepsinterviews altijd bepaalde mensen domineren. De interviewer moet daarop alert zijn en er voor zorgen dat de zwijgers eveneens bij de discussie worden betrokken. Tot slot moet bij groepsinterviews nog zorgvuldig worden overwogen of men homogene dan wel heterogene groepen interviewt. Homogene groepen bestaan uit medewerkers van één afdeling, of uit mensen die eenzelfde functie hebben. Heterogene groepen zijn bijvoorbeeld medewerkers van een afdeling inclusief hun chef - het 'heterogene' zit in dit geval in het verschil in hiërarchische positie - of groepen medewerkers van verschillende afdelingen met verschillende functies.

Voordeel van heterogeniteit is dat problemen meteen vanuit verschillende posities worden belicht, waardoor eventuele misverstanden over bepaalde situaties reeds tijdens het groepsinterview kunnen worden rechtgezet. Voordeel van de aanwezigheid van een chef is dat de uitkomst van zo'n inventarisatie minder argwaan op kan wekken bij het middenkader. Immers, de chef kan direct reageren op de knelpunten en zijn visie kan worden toegevoegd aan de inventarisatie. Een nadeel is echter dat de minder machtigen in de groep zich in aanwezigheid van hun chef wellicht niet vrij durven uit te spreken.

Soms wordt de keuze van informanten beperkt tot een klein aantal zogenaamde "sleutelfiguren". Dit heeft het voordeel dat vrij snel een overzicht kan worden verkregen van de belangrijkste probleemgebieden in een organisatie. Maar het nadeel is dat er weinig inzicht bestaat in de beleving van één en ander door de grote meerderheid der medewerkers. Dit kan weer nadelig doorwerken in de onderbouwing van, en de steun voor actieplannen.

Tot slot nog een opmerking over de mogelijke effecten van informantenkeuze voor de organisatie. Keuze voor een beperkt aantal informanten wekt in eerste instantie minder verwachtingen, en veroorzaakt ook minder onrust dan wanneer alle medewerkers bij de inventarisatie worden betrokken. Hiermee moet rekening worden gehouden bij de planning van opzet en uitvoering van de inventarisatie.

12. KOSTEN EN BATEN

De ervaring uit vele tientallen experimenten rond verzuim heeft geleerd dat het vraagstuk van de kosten en baten van het werken aan beter werk vaak als problematisch wordt ervaren door het verschil in *zichtbare* kosten en *onzichtbare* kosten, en door het verschil in *zichtbare* en *onzichtbare* baten.

Op het eerste gezicht klinkt dit nogal defensief. Alsof iemand die een voorstander is van bepaalde beschermende of preventieve maatregelen in alle hoeken en gaten moet zoeken om onzichtbare baten naar boven te halen.

Niets is echter minder waar.

Het is eigenlijk betrekkelijk eenvoudig om een evenwichtige kosten/baten analyse van een verzuimaanpak te maken.

De moeilijkheid daarbij bestaat uit de opgave om alle betrokken partijen op één lijn te brengen en zover te krijgen dat iedereen het er over eens is welke posten voor welke bedragen meespelen. Vaak hangt veel af van de kosten-analyse die in een bedrijf van het verzuim wordt gemaakt.

Soms bestaat daar bij het management weinig oog voor, heeft een bedrijfsarts vooral de eigen professionele kosten op het oog of stelt de werknemersvertegenwoordiging vooral de sociale kosten centraal. Het is en blijft, dat moet vooraf gezegd, wat onbevredigend het nut van arbeidsbescherming te moeten meten aan economische kosten en baten. Niettemin is het toch niet zo dat technische baten niet verminderd kunnen worden door sociale kosten of dat sociale kosten zich niet, althans ten dele, kunnen vertalen in economische kosten.

Een bedrijf hoeft geen eigen risico-drager te zijn om economisch te kunnen ondervinden dat een afdeling met een hoog verzuim op zeer uiteenlopende terreinen extra kosten met zich meebrengt.

Zieke werknemers moeten vervangen worden door minder ervaren collega's of door onervaren uitzendkrachten. Voorzover het verzuim een indicator is voor andere verschijnselen zoals minder motivatie, apathie, desinteresse of een slechte werksfeer, kan ook gerekend worden op langzamer werken dan mogelijk is, meer afkeur, slechtere kwaliteit van het product, meer storingen, etc. Het omlaag dringen van het verzuim kan grote financiële baten opleveren. En wanneer aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan, kan verlaagd ziekteverzuim zeer wel gepaard gaan met een positievere houding van werknemers tegenover hun werk.

Het meest bekende positieve voorbeeld hiervan was de opmerkelijke uitkomst van het ingrijpen bij een slagerij van Albert Heijn, waar het hoge ziekteverzuim zelfs gepaard ging met een ontoelaatbare vorm van sabotage. De kwaliteit van

het uiteindelijk geleverde product lag zo laag dat zelfs sluiting werd overwogen. Het ingrijpen van een nieuw aangetrokken manager richtte zich op het verbouwen van de productiehal. De kantine en de was- en kleedgelegenheid werden dichterbij gebouwd, de hal werd aan één kant van een raam voorzien en de lopende band waarover het vlees langs de slagers gleed werd tot een ovaal verbouwd zodat de werknemers voor het eerst sinds hun indiensttreding elkaars gezicht konden zien tijdens het werk en met elkaar konden praten. Al tijdens de verbouwing steeg de kwaliteit van de producten en daalde het ziekteverzuim zeer aanzienlijk. Economisch gezien was de winst veel groter: de gestegen productiviteit betekende een daling van de kostprijs per kilo product van meer dan 35 procent.

Kunnen dergelijke resultaten al bereikt worden met de verbetering van vooral subjectief werkende factoren (tijdens de verbouwing was nog geen enkele echte verbetering bereikt), op het eerste gezicht is al duidelijk dat ook de verbetering van meer objectief werkende factoren goede economische consequenties kan hebben. Al eerder werd er op gewezen dat de aanwezigheid van *niet-zinnvolle* belasting per definitie de *belastbaarheid van werkers* vermindert en dus tot mindere arbeidsprestaties leidt. In een aantal gevallen is er ook door het treffen van één maatregel in verschillende opzichten economisch rendement te verwachten van verbetering van arbeidsomstandigheden. Het verminderen van een te hoog lawaainiveau maakt het werken niet alleen minder irritant maar verhoogt ook de contactmogelijkheden tussen werknemers waardoor de kans op ongelukken vermindert en eventuele storingen minder vaak hoeven op te treden en/of eerder zijn verholpen. Een soortgelijke redenering kon worden opgezet voor het verbeteren van de verlichting op de werkplek. Goed licht is voor een werknemer niet alleen prettiger maar hij kan ook zijn werkstuk beter zien.

De Haan en Terra (1989), Koster (1989), de Sitter (1981), Masselink en Zandvliet (1986) hebben ieder elementen naar voren gebracht waardoor het mogelijk wordt naast de zichtbare financiële en een deel van de minder zichtbare sociale *kosten* ook de economische en sociale *baten* zichtbaar op één lijn te brengen.

De meeste auteurs onderstrepen overigens het bestaan van meningsverschillen bij het maken van inschattingen. Dat gaat natuurlijk op voor elk soort kosten-baten analyse. Maar omdat het bij analyses ten aanzien van maatregelen tegen verzuim vaak een extra teer punt is, voeren bijvoorbeeld De Haan en Terra (1988), Masselink en Zandvliet (1986) beide een optimistische en een pessimistische berekening uit.

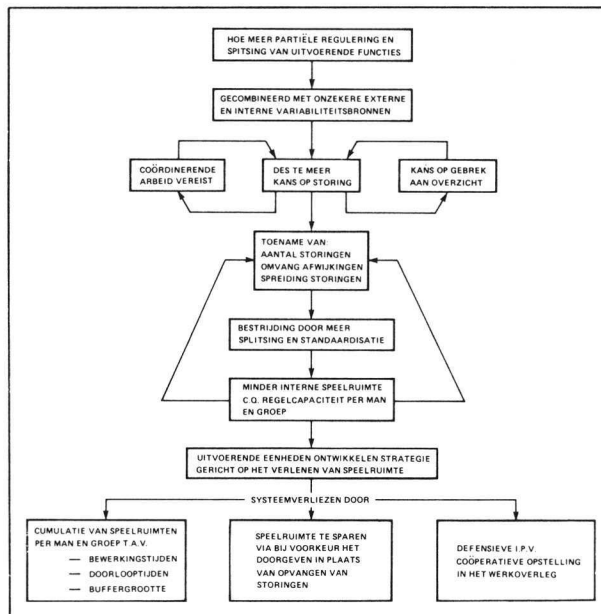
De Haan en Terra nemen bij hun evaluatie van acht *arbeidsplaatsverbeteringsprojecten* in de metaalnijverheid de volgende aspecten mee:

- de kosten van de investeringen in arbeidsplaatsverbetering;
- plus de exploitatiekosten ervan gedurende tien jaar: rente, onderhoud en energiekosten;
- minus de baten van de WIR-premie.

In zijn aanvullende analyse komen de structurele baten te voorschijn:

- de baten van minder afval van grondstoffen;

- de baten van minder uitval van grondstoffen;
- de baten van minder arbeidsongeschiktheid (begeleiding, keuring, werving, inwerken, nieuwe bedrijfskleding);
- de baten van minder verzuim (planningsverlies, sociale lasten, eigen bijdrage, registratie);
- de baten van kortere in- en omsteltijden.



Bron: Vaags, Wemelsfelder, 1983, p. 401

Omdat over een langere periode gerekend wordt (afschrijving in 5, 6 of 10 jaar) wordt gerekend met vrij hoge bedragen. Dat geldt zowel voor de kosten als de baten. In de meeste gevallen blijkt dat een investering in arbeidsplaatsverbetering zich in enkele jaren terugverdient en daarna structurele extra winst oplevert (De Haan en Terra 1988).

Ten aanzien van de verzuimbeperving door *organisatieverbetering* is de berekening wat complexer. In principe komen dezelfde elementen aan de orde als bij de verbetering van werkomstandigheden maar er komen nog enkele elementen bij:

- aan de kostenkant eenmalige kosten voor advisering en het opleiden van personeel,
- plus eventuele blijvende kosten door loonsverhoging na scholing,
- en aan de batenkant de gevolgen van het opheffen van een gedeelte van de arbeidsdeling.

De systeemverliezen door arbeidsdeling zijn door De Sitter meermalen in kaart gebracht (De Sitter 1981).

In vele organisaties wordt gestreefd naar verhoging van efficiëntie en productiviteit door middel van taaksplitsing en verdere beheersing van het arbeidsproces. Op een gegeven moment bijt de slang zich echter in haar eigen staart: hoe groter de arbeidsdeling hoe groter de kans op storingen, vertragingen etc. per onderdeel. Dit roept op zichzelf weer verdere taaksplitsing en verdere behoefte aan beheersing op (onderhoudsdiensten, extra planners, formulieren etc.). Ten lange leste ontstaat een starre bureaucratische en gecentraliseerde arbeidsorganisatie, gekenmerkt door lange bewerkingstijden, grote voorraden, grote storingsgevoeligheid, veel afkeur, uitval en afval en een defensieve, dat wil zeggen niet coöperatieve houding van de werknemers.

In het project bij Sigma Coatings (Masselink en Zandvliet 1986) is de traditionele organisatiestructuur vervangen door taakverbreding, taakroulatie, werken in autonome groepen en ontstaffing.

Een grote winst is dan altijd te boeken door het verdwijnen van de 'lucht' uit de organisatie, dat wil zeggen: het verminderen van wachttijden en loze uren op uiteenlopende werkplekken. Systematisch gezien heeft een reorganisatie als bij Sigma Coatings ook als gevolg: kortere levertijden, meer kwaliteit, minder voorraad en flexibiliteit.

Voor een van de vestigingen van Sigma hebben Masselink en Zandvliet de kosten en baten in schema neergezet (zie pagina 151). De lezer kan dit beschouwen als een aanvulling op de reeds besproken kosten- en batenberekening bij 'eenvoudige' arbeidsplaatsverbetering, zoals die door Terra (1988) is opgesteld. Voor een completer berekening zouden bij Sigma ook nog de baten van minder arbeidsongeschiktheid en minder frequent en kort verzuim moeten worden betrokken.

Kosten en baten matrix produktgroepgericht werken Zaandam (kruis geeft aan wat van toepassing is)

	Jaarlijkse besparingen										Jaarlijkse kosten			Eénmalige kosten			
Mogelijkheden verbetering kwaliteit van de arbeid en van de organisatie	vermindering werkkapitaal			vermindering materiaal- verlies			vermindering capaciteits- verlies		vermindering in-direkte loonkosten		afschrijving en onderhoud op extra aanschaf productie- middelen en aan- passing gebouwen	afschrijving en onderhoud op extra aanschaf hulpappa- tuur	verhoging direkte lonen	kosten aanpassen routing lay-out	project voorberei- ding en uitvoerings- kosten	opleidin- gen	
	voorraden			mate van beperking			storingen	toe- voegen									
	groot- bestaan	tussen- voorraad	eind- voorraad	enige	grote	sterke	aanvoer	proces	post- bestaan	intern							extern
productiegroepen		X	X					X				X			X	X	
integratie staf: kwaliteitsregeling	X		X					X	X		X					X	
integratie staf kwaliteitsregeling						X					X					X	
taakverbreding					X				X	X				X		X	X
taakverrijking ondersteunende taken								X	X		X		X	X		X	X
taakverrijking kwaliteitsregeling								X		X			X	X		X	X
taakverrijking kwaliteitsregeling						X			X	X	X		X	X		X	X

Bron: Masselink, Zandvlied 1986, blz. 95

OVERZICHT

ence, relatedness and growth: human needs in organizational
Free Press, New York, 1972.

ique of Salancik and Pfeffer's examination of need-satisfaction
Administrative Science Quarterly, 22 (1977), 4, 658-669.

erken van werk; de constructie van een instrument voor het me-
enmerken die van invloed zijn op de motivatie, satisfactie en
taakuitvoerenden, Swets & Zeitlinger, Lisse, 1980.

chnische organisatie-ontwikkeling, Stenfert Kroese, Leiden, 1973.

Bruin, H.P. van Rooijen, Het Gak-project verzuimadvisering. In:
., V.Chr. Vrooland (red), e.a., *Ziekteverzuimbeleid, werk en ge-*
voorbeeldprojecten, Stichting CCOZ, Amsterdam, 1986.

ception theory. In: Berkowitz, L. (ed.), *Advances in experimen-*
tology (vol. 6), Academic Press, New York, 1972.

uton, *The managerial grid: key oriëntation for achieving pro-*
gh people, Gulf Publishing Company, Houston (Texas), 1964.

tion and freedom: the factory worker and his industry,
Chicago Press, Chicago, 1964.

ogische methoden voor het vaststellen van belasting en belast-
Gorcum, Assen, 1965.

Veiligheid tot welke prijs?, Rijks Universiteit Leiden, vakgroep
organisatiepsychologie, 1982.

an Engers, W.A. Sinnighe Damsté, *Ziekteverzuim en onderne-*
um, Eindhoven, 1987.

ee-man, *Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid: voorbeelden*
ersonderzoek in de nederlandse industrie, SUN, Nijmegen, 1985.

ins, *Het gebruik van verzuimregistratie in de praktijk*, Stichting
dam, 1984.

- Butera, F., Environmental factors in job and organization des
Olivetti. In: Davis, L.E., A.B. Cherns (ed.), *The quality of*
The Free Press, New York, 1975.
- Cannon, W.B., Stresses and strains of homeostasis, *American*
Science, 1935, 189.1 .
- Davis, L.E., A.B. Cherns, *The quality of working life, vol. I and*
New York, 1975.
- Draaisma, D. en P.G.W. Smulders, *Ziekteverzuim en het bedr*
registratie, onderzoek en mogelijke maatregelen, Stenfer
- Emery, F.E., *Second Progress Report in Conceptualization, Tan*
Doc. T125.
- Emery, F., *Futures we are in*, Martinus Nijhoff, Leiden, 1977.
- Emery, F., E. Thorsrud, *Democracy at work: the report of the*
democracy program, Martinus-Nijhoff, Leiden, 1976.
- Emery, F.E., E.L. Trist, *Towards a social ecology: contextual a*
future in the present, Plenum Press, New York, 1973.
- Eschweiler, W., D. Hinze, P. Nieder, Beschreibung und Ergeb
Untersuchung zur Erfassung der Ursachen von Fehlzeiten
Fehlzeiten, ein Unternehmers- oder Arbeitnehmerproble
Bern/Stuttgart, 1979.
- Ettema, J.H., Arbeidsfysiologie en mentale belasting. *Tijdschr*
Geneeskunde, 46 (1968), 486-542.
- Ettema, J.H., Het model belasting en belastbaarheid. *Tijdschr*
Geneeskunde, 51 (1973), 44-54.
- Feenstra, S.T., Organisatietransformatiebeweging en het spel me
anderkundig organisatieadviseur. *Mens & Onderneming*, 4
- Festinger, L., A theory of social comparison processes. *Huma*
2, 117-140.
- Fishbein, M., I. Ajzen, *Belief, attitude, intention and behavior*
theory and research, Addison-Wesley, Massachusetts, 19
- Fiske, S.T., S.E. Taylor, *Social cognition*, Random House, New
- Forsyth, D.R., B.R. Schlenker, Attributing the causes of group
of performance quality, task importance and future testi
Personality, 45 (1977), 2, 220-236.

- Caplan, Organizational stress and individual strain. In: (ed.), *The failure of success*, Amacom, New York, 1972.
- Formatisering, paradox van organisatietechnologie*, Delftse Pers, Delft, 1979.
- enschap, technologie en kwaliteit van de arbeid. *Mens & Werk*, 36 (1982), 3, 208-219.
- Werk*, Samson, Alphen a/d Rijn, 1985 (2^e herziene druk).
- Arbeid en humanisering van de arbeid*, Kluwer, Deventer, 1988. (in Sociaal Recht, nr. 6)
- Veranderingen in verzuimfrequenties in het algemeen en door ziekte in het bijzonder. In: Groot, M.J.W. de, *Kwantitatieve benadering van verzuim door neurosen bij Nederlandse fabrieksarbeiders*, 1958 (pag. 111-120).
- Brokerhof, *Afwezigheid wegens ziekte*, Amsterdam, 1979, (in Sociaal Vervoerbedrijf).
- Arbeid, Baten de kosten?: een bedrijfseconomische waardering van kwaliteitsverbetering*, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA), Amsterdam 1988.
- Lawler, Employee reactions to job characteristics, *Journal of Applied Psychology Monograph*, 1971, 55, 259-286.
- Oldham, Development of the job Diagnostic Survey, *Applied Psychology*, (1975), 60, 159-170.
- Oldham, Jansen en Purdy, A new strategy for job design, *California Management Review*, (1975), 57-71.
- P. Vossen, Werkstructurering in een lampenfabriek. *Mens & Werk*, 29 (1975), 6, 320-333.
- Werkstructurering*. Samson, Alphen a/d Rijn, 1977.
- Man and the nature of man*, World Publising Co, Cleveland, 1966.
- more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 46 (1968), 1, 53-62.
- van 't, D.B.J. van Koningsveld, *Afgebrand of afgedankt: een onderzoek naar oorzaken van arbeidsongeschiktheid*, Swets & Zeitlinger,

- Jones, E.J., K.E. Davis, From acts to dispositions; The attribution of person perception. In: Berkowitz, L. (ed.), *Advances in Social Psychology* (vol. 2), Academic Press, New York, 1967.
- Jong, H.W. de (ed.), *The structure of European industry*, Maastricht University, Haag, 1981.
- Jong, Ph. de, e.a., *Determinantenonderzoek WAO; fase 1: De WAO-toetreding: een eerste totaalbeeld*, Sociale Verzekeringsbank, Zoetermeer/Leiden, 1981.
- Jong, T. de, A. Walravens, Zeggenschap en Humanisering. In: M.R. van Gils, P.J. van Strien (red.), *Humanisering van de werksituatie*, Gorcum, Assen, 1980.
- Kahn, L., Some propositions towards a researchable concept of stress. In: McGrath, J.E. (ed.), *Social and psychological factors in stress*, Rinehart and Winston, New York, 1970.
- Kahn, R.L., D.M. Wolfe, R.P. Quinn, J.D. Snoek, R.A. Rosenthal, *Stress: studies in role conflict and ambiguity*, Wiley, New York, 1964.
- Kelley, H.H., Attribution theory in social psychology. In: Nebraska Symposium on motivation (vol. 15), University of Nebraska Press, Lincoln 1967.
- Knippenberg, A.F.M. van, *Perception and evaluation of intergroup conflict*, Krips Repro, Leiden, 1978.
- Koopman, P.L., *Besluitvorming in organisaties; Een onderzoek naar de rol van participatie in operationele en complexe beslissingen*, Gorcum, Assen, 1980.
- Koopman, P., e.a., Diagnoses en aanpak bij organisatieveranderingen. In: Cozijnsen, A.J., W.J. Vrakking, *Inleiding in de organisatiepsychologie*, Samson, Alphen a/d Rijn, 1987.
- Koopman, P.L., A. Wierdsma, Werkoverleg als communicatiekader voor de werkgroep. In: Drenth, P.J.D., e.a. (red.), *Handboek Arbeid en Organisatiepsychologie*, Van Loghum en Slaterus, Deventer, 1987.
- Kornhauser, A., *Mental health and the industrial worker*; a De Gruyter, New York, 1965.
- Koster, A., *Openbare financiën: zelfbeheer en arbobeleid*, Docu, Universiteit van Amsterdam, 1989.
- Lazarus, R.S., *Psychological stress and the coping process*, McGraw-Hill, New York, 1966.

- Lazarus, R.S., S. Folkman, *Stress, appraisal, and coping*, New York, Springer Pub. Co., 1974.
- Lewin, K., *A dynamic theory of personality: selected papers*, New York, McGraw-Hill. 1935.
- Manders, P., *Ziekteverzuim PTT-Post Rotterdam*, Doctoraalstage verslag, Rijks Universiteit Leiden, 1985.
- Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, 1954.
- Masselink, W., C.G. Zandvliet, *Vernieuwing van werk en organisatie: een voorbeeld uit de industrie*, Stichting CCOZ, Amsterdam, 1986.
- McGregor, D., *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960.
- Merens-Riedstra, H.S., *Leven zonder werk: een sociaalwetenschappelijk onderzoek naar arbeidsongeschiktheid*, Dissertatie, RU Limburg, Maastricht, 1981.
- Meijman, Th., J.F. O'Hanlon, Arbeidsbelasting. In: Drenth, P.J.D., e.a. (red.), *Handboek arbeids- en Organisationspsychologie (I)*, Van Loghum Slaterus, Deventer, 1984.
- Meyman, T.F., Belasting en herstel: een begrippenkader voor het arbeidspsychologisch onderzoek van werkbelasting. In: Meyman, T.F. (ed.), *Mentale belasting en werkstress*, Van Gorcum, Assen, 1989.
- Michels, R., *Zur Sociologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie: Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens*, Kröner, Stuttgart, 1911.
- Monod, H., F. Lille, L'evaluation de la charge de travail. *Arch. des maladies professionnelles de Médecine du travail et de sécurité sociale*, (1976), 37, 1-76.
- Morgan, G., *Images of Organization*, Sage Publications, Beverly Hills, 1986.
- Mulder, M., *Het spel om macht: over verkleining en vergroting van machtongelijkheid*, Boom, Meppel, 1972.
- Mulder, M., *Omgaan met macht*, Elsevier, Amsterdam/Brussel, 1977.
- Nijhuis, F., Soeters, J., *Werk en ziekte: een onderzoek naar afwezigheid wegens ziekte en arbeidsongeschiktheid bij 51 industriële organisaties in Zuid-Limburg*, Rijksuniversiteit Limburg, Maastricht, 1982.
- Philipsen, H., Enkele aspecten van het stijgend ziekteverzuim. De beslissing om ziek te worden en veranderde opvattingen over de verzuimnoodzaak. *Mens & Onderneming*, 20 (1966), 280-291.

- Philipsen, H., Enkele aspecten van het stijgend ziekteverzuim. De verzuimgelegenheid, 'eigen risico' en het verzuimpatroon. *Mens & Onderneming*, 20 (1966), 342-352.
- Philipsen, H., *Afwezigheid wegens ziekte: een onderzoek naar oorzaken van verschillen in ziekteverzuim tussen 83 middelgrote bedrijven*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1969.
- Prins, R., *Ziekteverzuiminformatie en beleid; een evaluatie van bruikbaarheid en gebruik van een ziekteverzuimregistratiesysteem*, Stichting CCOZ, Amsterdam, 1980.
- Rabbie, J.M., Wilkens, G., Intergroup competition and its effect on intra- and intergroup relations. *European Journal of Social Psychology*, (1971), 1, 215-234.
- Ris, B.G.M., *Personeelsbeleid en ziekteverzuim; verslag van een onderzoek bij 39 bedrijven*. NIPG/TNO, Leiden, 1978.
- Ris, B.G.M., Veranderingsprocessen: praktijkervaringen met het project Werk en Ziekteverzuim van de Stichting CCOZ. In: Vrooland, V.Chr. (red.), *Werk en gezondheid; over ziekteverzuim en humanisering van de arbeid*, Samson, Alphen a/d Rijn, 1982.
- Rohmert, W., H. Luczak, Stress, Work and Productivity. In: Hamilton, V., D.M. Wartburton, *Human Stress and Cognition: An Information Processing Approach*, Wiley, New York, 1979 (Ch. 11).
- Ross, L., The intuitive psychologist and his shortcomings: distortions in the attribution process. In: Berkowitz, L. (ed.), *Advances in experimental Social Psychology (vol. 10)*, Academic Press, New York, 1977.
- Ross, L., D. Greene, P. House, The "false consensus effect": an egocentric bias in social perception and attribution processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13 (1977), 3, 279-301.
- Selye, H., *The stress of life*, McGraw-Hill, New York, 1956.
- Sherif, M., *Group conflict and co-operation: their social psychology*, Routledge and Kegan Paul, London, 1969.
- Sherif, M., C.W. Sherif, *Social Psychology*, Harper & Row, New York, 1969.
- Sitter, L.U. de, *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren; productie-organisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong*, Kluwer, Deventer, 1981.
- Sitter, L.U. de, Honderd jaar actualiteit; een sociologisch relevantie-kader bij het rapport 'Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren'. *Mens & Onderneming*, 3 (1982), 36, 273-284.

- Smulders, P.G.W., Onderzoek en aanpak van het verzuim in een groot Nederlands metaalbedrijf. In: Vrooland, V.Chr. (red.), *Werk en gezondheid; over ziekteverzuim en humanisering van de arbeid*, Samson, Alphen a/d Rijn, 1982.
- Smulders, P.G.W., *Balans van 30 jaar ziekteverzuimonderzoek; de resultaten van 318 studies samengevat*, NIPG/TNO, Leiden, 1984(a).
- Smulders, P.G.W., *Bedrijfskenmerken en ziekteverzuim in de jaren zestig en tachtig; een vergelijkende studie*, NIPG/TNO, Leiden, 1984(b).
- Steensma, H.O., De verklaring van werkvoladoening, werkmotivatie en werkgedrag. In: Steensma, H., R. van der Vlist, J. Alegro, *Modern organiseren en menselijke werken*, VUGA, Den Haag, 1985.
- Steensma, H.O., *Opgeruimd staat netjes: organisatie-ontwikkeling bij een reinigingsdienst*, DSWO Press, Leiden, 1988.
- Steensma H.O., Vrooland, V.Chr. (red.), e.a., *Winst voor werk en organisatie; nieuwe wegen voor bedrijf en overheid*, Stichting CCOZ, Amsterdam, 1986.
- Steensma, H.O., Vrooland, V.Chr. (red.), *Automatiseren gaat niet vanzelf: een overzicht van nieuwe theorie, praktische invoeringservaringen en toekomstig beleid*, Stichting CCOZ, Amsterdam, 1987.
- Tajfel, H., La catégorisation sociale. In: Moscovici, S. (ed.), *Introduction à la Psychologie Sociale (vol. I)*, Larousse, Paris, 1972, (pag. 272-302).
- Tajfel, H, et al, Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1 (1971), 2, 149-178.
- Taylor, F.W., *The principles of scientific management*, Harper, New York, 1911.
- Terra, N., e.a., *Op weg naar beter werk: ervaringen, modellen en instrumenten voor maatwerk in Arbo-beleid*. Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA), Amsterdam, 1988.
- Thierry, Hk., A.M. Koopman-Iwema, Motivatie en satisfactie. In: Drenth, P.J.D., e.a. (red.), *Handboek Arbeids- en Organatiepsychologie I*, Van Loghum Slaterus, Deventer 1984.
- Trist, E., *The evolution of socio-technical system: a conceptual framework and an action research program*. Ontario Quality of Working Life Centre, Toronto, 1981.
- Vaags, D.W., J. Wemelsfelder (red.), *Techniek, innovatie en maatschappij*, Het Spectrum, Utrecht, 1983.

- Veen, P., Kenmerken van organisaties. In: Drenth, P.J.D., e.a. (red.), *Handboek Arbeids- en Organisationspsychologie I*, Van Loghum Slaterus, Deventer, 1984.
- Verbaan, D., De verzuimbenadering bij de Nederlandse Philipsbedrijven. In: Steensma, H.O., V.Chr. Vrooland (red.), *Ziekteverzuimbeleid, werk en gezondheid*, Stichting CCOZ, Amsterdam, 1986.
- Vlist, R. van der, *De dynamiek van sociale systemen; de bijdrage van de sociale psychologie aan de veranderkunde*, Samson, Alphen a/d Rijn, 1981.
- Vlist, R. van der, H. Knegtmans, Welzijn in organisaties. In: Stafleu, G., R. Diekstra, (red.), *Psychologie en welbevinden*, Ambo, Baarn, 1987.
- Vrijhof, B.J., *De ontwikkeling van het verzuim in Nederland*, Stichting CCOZ, Amsterdam, 1986.
- Vrijhof, B.J., *Deeltijdarbeid en Ziekteverzuim*, Stichting CCOZ, Amsterdam, 1984.
- Vrijhof, B.J., *Weekpatronen*, Stichting CCOZ, Amsterdam, 1985.
- Vrijhof, B.J., *Ziekteverzuimverschillen: toeval of niet*, Stichting CCOZ, Amsterdam, 1987.
- Vrooland, V.Chr., *De aanpak van het ziekteverzuim bij Koberg BV. Fragmenten uit het dagboek van een PZ-man*, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA), Amsterdam, 1988(a) (interne publicatie).
- Vrooland, V.Chr., Verzuimbeleid in de praktijk: een benadering langs drie sporen, *Gedrag en Organisatie*, 1 (1988)(b), 4, 22-33.
- Vroom, V.H., *Work and motivation*, Wiley, New York, 1964.
- Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, Mohr, Tübingen, 1947 (oorspr. ed.1922).
- Wiersma, J., De betekenis van psychosociale stress bij langdurige arbeidsongeschiktheid. *Tijdschrift voor Sociale Geneeskunde*, 59 (1981), 24, 871-877.
- Willems, P.J., Ergonomie. In: Drenth, P.J.D., e.a. (red.), *Handboek Arbeids- en Organisationspsychologie I*, Van Loghum Slaterus, Deventer, 1984.
- Winnubst, J.A.M., Stress in organisaties: naar een nieuwe benadering van werk en gezondheid. In: Drenth, P.J.D., e.a. (red.), *Handboek Arbeids- en Organisationspsychologie I*, Van Loghum Slaterus, Deventer, 1984.
- Zanders, H.L.G., A.L.J. van Büdem, J.J.C. van Berkel, *Kwaliteit van arbeid*, Ministerie van Sociale Zaken, Den Haag, 1977.

Is Nederland ziek? Ziekteverzuim lijkt nu pas de aandacht te krijgen die het verdient. Maar verzuim is al lang een hardnekkig bijverschijnsel van arbeidsorganisaties; en niet alleen in Nederland. Dit boek geeft ten eerste een overzicht van de mogelijke oorzaken en achtergronden daarvan. De verschillende visies over de oorzaken van verzuim vormen vaak een struikelblok voor een goede start van de aanpak van verzuim. Dit boek verklaart die visies en geeft hun onderlinge samenhang aan.

Het kennen van oorzaken is een belangrijke voorwaarde, maar voor veel bedrijven is het minstens zo interessant te weten hoe zelf een goed verzuimbeleid op te zetten, hoe de te verwachten weerstanden te overwinnen, hoe iedereen recht te doen en welke 'baten' daarvan verwacht mogen worden. Daarom ligt in deze uitgave het accent op een moderne en verantwoorde handleiding voor de aanpak van het verzuim. Voor veel bedrijven zal dit aanknopingspunten opleveren bij het opzetten en efficiënt uitvoeren van een goed, eigen verzuimbeleid.

IN DE NIA FORUMREEKS VERSCHEEN EERDER:

- Bedrijfsleven en de vergrijzing: aanzetten voor een leeftijdbewust personeelsbeleid.
- Een kind krijgen en blijven werken: overzicht van onderzoek naar zwangerschaps- en ouderschapsverlof.
- Automatiseren gaat niet vanzelf: overzicht van theorie, praktische ervaringen en toekomstig beleid.

NIA