

WINST VOOR WERK EN ORGANISATIE

nieuwe wegen voor bedrijfsleven en overheid

H.O. Steensma, V.Chr. Vrooland (red.), R.J. van Amstel,
H.H.W. den Hartog, W. Masselink, B.G.M. Ris en
C.G. Zandvliet

Amsterdam, april 1986

Projecten Werk en Gezondheid
Stichting CCOZ Wetenschappelijke rapporten

Foto's Sigma Coatings B.V.: Sjaak Ramakers, Utrecht.

Foto's Rijkswaterstaat: Maurits Rietveld, Rietveld & Steinmetz, Amsterdam.

ISBN 90-6747-046-5

Copyright © 1986 H.O. Steensma en V.Chr. Vrooland

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

INHOUD

Voorwoord	9
Leeswijzer	10
<i>Deel 1 Achtergronden, uitgangspunten en opzet van de projecten Werk en Gezondheid</i>	11
1 Inleiding: de projecten Werk en Gezondheid	13
<i>Deel 2 Procesbeschrijvingen</i>	25
2 De projecten bij Sigma Coatings	27
3 Het project Werk Welzijn en Gezondheid bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat	57
4 De workshop Werk en Gezondheid	85
<i>Deel 3 Leermomenten, continuïteit en diffusie</i>	95
5 Leerervaringen uit de voorbereidingsfase: drempels voor samenwerking	97
6 Veranderkundige instrumenten	105
7 Continuïteit van denken en doen	119
8 Diffusie	135
<i>Deel 4 Samenvattingen, conclusies en aanbevelingen</i>	145
9 Winst voor werk en organisatie	147
Literatuur	173

Samenstelling van de Bestuursadviesgroep van de projecten Werk en Gezondheid

Voorzitter:

prof.dr. J.T. Allegro, directeur Stichting CCOZ

Leden:

drs. C.C.H.J. Driessen, FNV, bestuurslid Stichting CCOZ namens de Sociale Verzekeringsraad

dr. H.H.W. den Hartog, Stichting CCOZ, adviseur/onderzoeker

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

drs. J.H. Pasmooy, Federatie van Bedrijfsverenigingen

drs. B.G.M. Ris, Stichting CCOZ, project-coördinator

drs. H.C.V. Schrama, Ministerie van Binnenlandse Zaken, bestuurslid Stichting CCOZ

mw. Mr. Th. Snelders, VNO, bestuurslid Stichting CCOZ namens de Sociale Verzekeringsraad

J.C. Streng, arts, Sociale Verzekeringsraad, bestuurslid Stichting CCOZ

drs. M. van der Woude, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Secretariaat:

mw. M. Verschuren, Stichting CCOZ

Daarnaast hebben in de adviesgroep zitting gehad:

mr. J.W. van den Akker, Ministerie van Binnenlandse Zaken

drs. H.J.M. Broekhuysen, Ministerie van Binnenlandse Zaken

mw. mr. V. Domela Nieuwenhuis, FNV, namens de Sociale Verzekeringsraad

drs. H.G. de Gier, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, plaatsvervangend bestuurslid Stichting CCOZ

drs. H.G. Hilverink, Federatie van Bedrijfsverenigingen

mr. W.G. Poiesz, FNV, namens de Sociale Verzekeringsraad

P. Wassenaar, Federatie van Bedrijfsverenigingen

mw. mr. W.E. de Quant, VNO, namens de Sociale Verzekeringsraad

Samenstelling van de Begeleidingscommissie project Werk en Gezondheid bij Sigma Coatings B.V.

Voorzitter:

prof.dr. R. van der Vlist, Rijksuniversiteit Leiden, externe deskundige

Leden:

drs. B. Annink, Algemene Werkgevers-Vereniging
 drs. M.A.F.W. Bindels, Sigma Coatings B.V., vertegenwoordiger Directie
 J. Evens, Unie van Beambten, Leidinggevend en Hoger Personeel
 J.C. Fischer, Nederlandse Centrale voor Hoger Personeel
 E. Frencken, Industriebond CNV
 G.H. Honing, Industriebond FNV
 drs. W. Masselink, Stichting CCOZ, adviseur/onderzoeker
 drs. B.G.M. Ris, Stichting CCOZ, project-coördinator
 B. Santing, Sigma Coatings B.V. vertegenwoordiger Ondernemingsraad
 C.G. Zandvliet, Stichting CCOZ, adviseur/onderzoeker

Secretariaat:

mw. M. Verschuren, Stichting CCOZ

Daarnaast hebben in de begeleidingscommissie zitting gehad:

R. van de Berg, Sigma Coatings B.V., vertegenwoordiger Ondernemingsraad
 H.P.W. van Gils, Unie van Beambten, Leidinggevend en Hoger Personeel
 P. van de Heyden, Industriebond FNV
 drs. J.H. Kuipers, Vrije Universiteit Amsterdam, externe deskundige

Samenstelling van de Begeleidingscommissie project Werk Welzijn en Gezondheid bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Voorzitter:

drs. J.M. Haringman, Directie Personeelszaken

Leden:

mw. drs. R.J. van Amstel, Stichting CCOZ, adviseur/onderzoeker
 D.P. Bahlman, Directie Limburg van Rijkswaterstaat
 drs. P.H.B. Brandsma, Rijkswaterstaat, afdeling Organisatie
 J.L.C. Doesburg, Directoraat-Generaal Scheepvaart en Maritieme Zaken, Stafafdeling Personeelszaken
 dr. H.H.W. den Hartog, Stichting CCOZ, adviseur/onderzoeker
 H. van Lith, Redactie Profiel
 Th.C. Luykx, CFO/Bijzondere Commissie voor Algemene Zaken
 F. Rancuret, Directie Personeelszaken
 drs. B.G.M. Ris, Stichting CCOZ, project-coördinator
 L.M. van Veen, CFO/Bijzondere Commissie voor Algemene Zaken
 drs. O. van de Vijver, Rijkswaterstaat, afdeling Personeelszaken
 ir. L.W.J.M. van Wissing, Directie Personeelszaken

Secretariaat:

mw. E.M. Cijntje-Van Grieken, Stichting CCOZ

Daarnaast hebben in de begeleidingscommissie zitting gehad:

G. Hof, , Bijzondere Commissie voor Algemene Zaken

drs. J.Th.J. Klaassen, Rijkswaterstaat, afdeling Organisatie

M.O. Levenban, Bijzondere Commissie voor Algemene Zaken

H.L.J. Niessen, Directie Limburg van Rijkswaterstaat

*Samenstelling projectteam van de projecten Werk en Gezondheid**Project-coördinator:*

drs. B.G.M. Ris

Wetenschappelijk medewerk(st)ers:

mw. drs. R.J. van Amstel

dr. H.H.W. den Hartog

drs. W. Masselink

drs. H.O. Steensma

C.G. Zandvliet

Wetenschappelijk assistenten:

R. Hundman

L.E. Lamberti

F.J.H. van der Leeuw

J.B. Tappèl

Stagiaires:

mw. A. Eissens

mw. E. Terpstra

Secretariaat:

mw. E.M. Cijntje-Van Grieken

mw. L.M. Konijnenberg

mw. I. Kuik

mw. M. Verschuren

VOORWOORD

Dit boek is om verschillende redenen interessant. Bijvoorbeeld als een verslag van een aantal grotendeels geslaagde veranderingsprojecten in de industrie, met name bij Sigma Coatings B.V. en bij een onderdeel van de overheid, en wel Rijkswaterstaat, Directie Limburg. De beoogde doelstellingen ten aanzien van de kwaliteit van het werk en ziekteverzuim zijn goeddeels verwezenlijkt.

De nadruk die in deze studie wordt gelegd op het proceskarakter van de projecten maakt het, zo hopen de onderzoekers en schrijvers ervan althans, ook nog om andere redenen interessant. Kwaliteit van de arbeid is één ding, inzicht in welke wegen daartoe kunnen leiden en welk instrumentarium daartoe gebruikt kan worden, is een tweede. Een kritische analyse van de stappen die bij een actie-onderzoek worden genomen, de methoden en de belemmerende en bevorderende factoren op verschillende momenten tijdens een veranderingsproces voorziet in een lacune in de literatuur en kan mogelijk ondersteuning geven bij pogingen van anderen. Een derde invalshoek van waaruit dit boek mogelijk als relevant kan worden beschouwd, ligt in de veranderende betekenis van het begrip kwaliteit van de arbeid zelf. In de meest gangbare betekenis is dit begrip verbonden met de zorg voor veiligheid, gezondheid en welzijn in verband met de arbeid. In de projecten *Werk en Gezondheid*, zo menen de schrijvers althans, heeft het begrip er echter een dimensie bij gekregen. Niet voor niets is gekozen voor de titel 'Winst voor werk en organisatie'. Naarmate de projecten vorderden bleek, zeker in de industrie, maar ook bij de overheid, de betekenis ervan, niet alleen voor de arbeid, maar ook voor de organisatie, de doelmatigheid, de kwaliteit van de besluitvorming, de produktie en de produkten. Die extra-dimensie heeft in ieder geval de onderzoekers in de overtuiging gesterkt dat, juist nu er sprake is van een ontideologisering en een verzakelijking van met name het sociaal beleid, de kwaliteit van de arbeid ongetwijfeld de bredere en zakelijke aandacht zal krijgen die zij verdient.

De projecten hebben veel tijd gekost, maar ze zijn uiteindelijk op geslaagde wijze afgerond. Zoiets kan natuurlijk alleen dankzij de hulp van vele mensen. Op deze plaats willen wij hen graag bedanken.

Amsterdam, januari 1986.

Leeswijzer

Het boek bestaat uit vier delen. In het eerste deel wordt een plaatsbepaling gegeven van de projecten Werk en Gezondheid. Doelstellingen, theoretische achtergronden en werkwijze worden daarin verduidelijkt (in hoofdstuk 1).

In deel 2 wordt in drie hoofdstukken ingegaan op de afzonderlijke deelprojecten. De nadruk valt daar op een beschrijving van de gang van zaken en de moeilijkheden die zich in de loop van deze projecten voordeden.

In het derde deel van het boek worden diverse thema's diepgaand behandeld. Het gaat daarbij om de leermomenten en de veranderkundige inzichten en conclusies die de projecten hebben opgeleverd.

Het laatste deel bestaat uit een samenvatting en nabeschuiving van de projecten. Hierin zijn een groot aantal aanbevelingen opgenomen. De opeenvolgende paragrafen van deze samenvatting zijn voorzien van flip-overs met sleutelwoorden, zodat een eventuele bespreking van de resultaten wordt vergemakkelijkt. Lezers, die weinig tijd ter beschikking hebben kunnen daarom desgewenst volstaan met het lezen van het laatste deel.

Lezers, die zich daarentegen verder willen verdiepen, dan wel op zoek zijn naar nadere onderbouwing, worden verwezen naar de afzonderlijke eindrapporten: W. Masselink en C.G. Zandvliet, *Vernieuwing van werk en organisatie*; een voorbeeld uit de industrie, en R.J. van Amstel en H.H.W. den Hartog, *Arbo in praktijk bij de overheid*; het project Werk, Welzijn en Gezondheid bij Rijkswaterstaat. Beide eindrapporten zijn eveneens verschenen bij de Stichting CCOZ.

DEEL 1

ACHTERGRONDEN, UITGANGSPUNTEN EN OPZET VAN DE PROJECTEN WERK EN GEZONDHEID

In dit deel wordt een plaatsbepaling gegeven van de projecten Werk en Gezondheid. Onderzoeken naar de oorzaken van de verstoringen in de relatie mens, werk en gezondheid zijn één stap. Een tweede stap is het in gang brengen van een veranderingsproces, om tot structurele en preventieve oplossingen te komen. Actie-onderzoek is één manier om een dergelijk veranderingsproces vorm te geven. Actie-onderzoek wordt hier opgevat als participatie in beleidsontwikkeling en -uitvoering, ondersteund door onderzoek. Het aantrekkelijke hiervan is dat op deze wijze een grote mate van inzicht kan worden verkregen in knelpunten die zich voordoen. In het kader van de projecten Werk en Gezondheid is steeds van dergelijk actie-onderzoek gebruik gemaakt. De ervaringen met actie-onderzoek hebben de noodzaak onderstreept om nog een, derde, stap te doen: het zoeken en beproeven van het juiste instrumentarium en het verwerven van inzicht in de wijze waarop een veranderingsproces het meest succesvol kan verlopen. Naast het 'waarom', en het 'wat te doen' staat uiteindelijk de vraag 'hoe dat het beste kan worden gedaan'.

1 INLEIDING: DE PROJECTEN WERK EN GEZONDHEID

In dit boek volgen we in grote lijnen het verloop en de evaluatie van een groot aantal projecten - de projecten Werk en Gezondheid - waarbij honderden mensen zich hebben ingezet voor de verbetering van de kwaliteit van de arbeid in hun eigen werkkring. Het gaat om een viertal vestigingen van Sigma Coatings, een aantal dienstonderdelen van Rijkswaterstaat in Limburg, een verffabriek, een farmaceutisch bedrijf en een kartonfabriek.

Het is een verslag en een analyse van vijf jaar werken aan werk, door adviseurs, medewerkers, management en stafleden, soms ieder voor zich, maar meestal gezamenlijk.

Daarmee werden twee doelen gediend. Voor de deelnemers aan de projecten stond natuurlijk het verbeteren van de kwaliteit van het werk in hun eigen organisatie voorop. Maar daarnaast hadden met name de adviseurs van de Stichting CCOZ ook een ander oogmerk, dat van meer algemeen belang is. Hun taak was ook het beproeven en evalueren van een instrumentarium waarmee ook andere dan de betrokken organisaties aan de slag kunnen. Met name ging het om het werken met een tijdelijke hulpstructuur, een commissie, en om de vraag welke mate van externe begeleiding noodzakelijk is om door middel van actie-onderzoek een veranderingsproces op gang te brengen, gericht op de kwaliteit van werk en organisatie. Bijkomende vragen waren hoe de zelfwerkzaamheid van organisaties zo kan worden bevorderd dat begeleiding niet meer nodig is en op welke wijze de continuïteit van de aandacht voor de kwaliteit van het werk kan worden verankerd. Een laatste interesse betrof de mechanismen waardoor de verspreiding van nieuwe ideeën over modern organiseren en menselijker werken plaats vindt.

De gemeenschappelijke noemer waaronder de projecten Werk en Gezondheid zijn uitgevoerd, verdient enige toelichting. In eerste instantie was de aandacht gericht op een mogelijke preventieve en structurele aanpak van ziekteverzuim. Dat laatste werd opgevat als een belangrijke, maar niet de enige indicator van verstoringen in de gecompliceerde relatie tussen werk en gezondheid, en van de relatie mens en werk. Naast ziekteverzuim bestaan er ook andere indicatoren, zoals ongevallen, apathie, storingen in de productie, slechte werksfeer, ondoelmatigheid en geringe betrokkenheid.

De resultaten van het tot nu toe verrichte onderzoek, met name gericht op humanisering van de arbeid, en de problematiek die de bij de projecten betrokken organisaties naar voren brachten, hebben geleid tot een weloverwogen keuze. Besloten werd om door het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid, een aantal verstoringen in de relatie mens, werk en gezondheid, waaronder het ziekte structureel aan te pakken.

Was het onderzoek naar ziekteverzuim in de jaren zestig vooral gericht op (persoonsgebonden) oorzaken, sinds het onderzoek van Philipsen (1969) is er een verschuiving opgetreden in de richting van actie-onderzoek naar werk en gezondheid in arbeidsorganisaties. Door de Arbeidsomstandighedenwet heeft deze aanpak nog aan betekenis gewonnen. Maar ook vanuit andere hoek, en om andere redenen, is het belang van goed geëvalueerd actie-onderzoek, gericht op de kwaliteit van de arbeid, gegroeid. Vooral in de eerste helft van de jaren zeventig hebben veel bedrijven zich innoverend beijverd om, ten tijde van een krappe arbeidsmarkt, de bij hen te verrichten arbeid van een zinvol perspectief te voorzien. De projecten bij Sigma Coatings, die in

dit boek worden beschreven, steunden in het begin mede op de daaruit voortkomende inzichten bij dat bedrijf. Later, in de economisch minder florissante tijden van de jaren tachtig, is bij een groeiend aantal arbeidsorganisaties de motivatie anders, maar de actie-aanpak hetzelfde. Een op de organisatie en het werk gericht innoverend beleid wordt nu vaak toegepast als overlevingsstrategie en als de meest geëigende voorbereiding op een toekomst waarin veel meer geëist wordt van flexibiliteit, kwaliteit en doelmatigheid van werk en productie (Vrooland, 1984). Dit geldt ook voor de bij de projecten betrokken organisaties. De aanpak van de kwaliteit van de arbeid wordt daar mede gericht op een vergroting van de flexibiliteit en vooral doelmatigheid van de eigen organisatie.

Toch is het opvallend dat de kennis over de factoren die bepalend zijn voor, of bijdragen tot het succes van dit type innovatieve projecten, relatief schaars is. Veruit de belangrijkste oorzaak van deze situatie is de overheersende belangstelling voor de evaluatie van *de effecten* van dergelijke projecten en de geringe belangstelling voor de evaluatie van *het proces*. Langzamerhand krijgt dit laatste aspect wat meer aandacht. Indicaties daarvoor zijn de procesevaluatie van het project 'Verzuimadvisering' van de GAK-Adviesgroep Ziekteverzuim (Bakker e.a., 1983), maar ook een aanbeveling op grond van een evaluatie van zeven immateriële arbeidsplaatsverbeteringsprojecten, die inhoudt: 'Cruciaal (...) is de gedachte dat de ontwikkelingen van normen voor het arbeidsplaatsverbeteringsbeleid niet zozeer moet worden toegespit op *wat is humanisering van de arbeid?*, maar vooral op de vraag *langs welke wegen kan humanisering worden bevorderd?*' (Dekkers en Slagmolen, 1981).

De resultaten van veel actie-onderzoek en de resultaten van veel effectevaluaties ervan laten zich niet of nauwelijks vertalen in aanbevelingen ten aanzien van de te volgen werkwijze, voor anderen.

De opzet en de uitvoering van de onderzoeksprojecten Werk en Gezondheid zijn nu te beschouwen als een poging in die lacune te voorzien door niet alleen met actie-onderzoek te streven naar een verbetering van de kwaliteit van de arbeid in de betrokken organisaties, maar daar ook een goede procesbeschrijving en -evaluatie aan vast te koppelen. De vraag is niet alleen of er resultaten zijn geboekt, maar ook welk instrumentarium het meest geschikt is en hoe daarmee moet worden gewerkt. Terugkijkend kan worden gesteld dat de projecten Werk en Gezondheid door de meeste betrokkenen als geslaagd zijn beschouwd. Dat is winst voor werk en organisatie.

Uit de proces- en evaluatieverslagen en de daaraan gekoppelde analyses in dit boek blijkt dat dergelijke successen ook voor andere arbeidsorganisaties bereikbaar zijn. Vooruitgang is echter alleen mogelijk als er naast aandacht voor de effecten van bij actie-onderzoek genomen maatregelen ook aandacht is voor de factoren die bevorderend dan wel belemmerend zijn geweest in het procesverloop. Vanuit deze gedachte is de algemene tendens om alleen dan te publiceren als de resultaten positief zijn een belemmerende factor op zich. In de volgende hoofdstukken zullen wij daarom niet alleen ons licht laten schijnen op successen, maar ook op datgene wat niet gerealiseerd is en met name de bevorderende en belemmerende factoren die wij in deze projecten hebben zien optreden. In dat kader zullen wij ook trachten aan te geven wat de positieve en negatieve invloed is geweest van externe doorkruisende factoren op de voortgang van het veranderingsproces.

Proces-analyses lenen zich hooguit gedeeltelijk voor generalisaties. Innovatie is immers voor een groot deel maatwerk. Maar het is winst voor werk en organisatie als inzicht kan worden vergroot in de toepassing van instrumenten. Dat inzicht is tenminste een basis, een leidraad voor toekomstige projecten.

Doelstellingen

Op grond van het 'Basisplan' dat ten grondslag ligt aan de projecten Werk en Gezondheid kunnen de volgende algemene doelstellingen worden vermeld:

1. Het in kaart brengen van mogelijkheden en knelpunten bij het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid door middel van actie-onderzoek (veranderkundige doelstelling).
2. Ervaring opdoen met het vergroten van de zelfwerkzaamheid binnen een arbeidsorganisatie door middel van een commissie Werk en Gezondheid (actie-doelstelling). Deze commissie is op te vatten als een structurele interventie, al of niet tijdelijk van aard, al of niet paritair samengesteld, een en ander te bepalen in het overleg tussen de directie en de ondernemingsraad, c.q. dienstcommissie van de deelnemende arbeidsorganisatie.
3. Duurzame verbetering van de kwaliteit van de arbeid in een arbeidsorganisatie, om daardoor (mede) het ziekteverzuim te beïnvloeden.
4. Een nevendoelelstelling uit het Basisplan was het maken van een vergelijking van de mogelijkheden en effecten van verschillen in intensiteit waarmee organisaties worden ondersteund.

Het verwerven van 'veranderkundige' inzichten is het belangrijkste oogmerk geweest. Dit is al in het voorafgaande toegelicht.

Het vergroten van de zelfwerkzaamheid binnen een arbeidsorganisatie vormt de eerste actie-doelstelling. Hiermee is een keuze gemaakt. Het opleggen van innovaties, hoe verlicht soms ook, geeft altijd acceptatieproblemen. Daarnaast ligt het traditioneel wèl, maar rationeel niet voor de hand om geen gebruik te maken van alle creativiteit en betrokkenheid die in een arbeidsorganisatie aanwezig is. Met het vergroten van de zelfwerkzaamheid wordt daarom bedoeld dat de verschillende belangengroeperingen in de arbeidsorganisatie in een zoveel mogelijk gelijkwaardige positie betrokken worden bij het ontwikkelen en realiseren van een beleid ten aanzien van problemen in de relatie werk en gezondheid. Dit houdt in dat kennis en vaardigheden om dit beleid vorm te geven in gelijke mate bij de verschillende belangengroeperingen aanwezig dienen te zijn, maar ook dat er structurele voorwaarden geschapen dienen te worden waardoor voorkomen wordt dat het beleid eenzijdig wordt bepaald. Het bevorderen van de zelfwerkzaamheid van uitvoerenden en management betreft daarom vooral ook het stimuleren van informatiestromen, van mogelijkheden tot overleg, het creëren van noodzakelijke bevoegdheden, opleidingen en trainingen. Een ander aspect dat in de doelstelling van zelfwerkzaamheid is vervat, is dat de arbeidsorganisatie op den duur zoveel mogelijk zelfstandig, dus onafhankelijk van de adviseur/onderzoeker, het beleid gestalte moet kunnen geven en uitvoeren. De rol van de adviseur/onderzoeker is daarom niet in de eerste plaats die van de expert ten aanzien van het vaststellen en oplossen van problemen in de relatie werk en gezondheid. Zijn rol is eerder die van begeleider, alhoewel een zekere nadruk op de expertrol onvermijdelijk is.

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

De verbetering van de kwaliteit van de arbeid in een arbeidsorganisatie vormt eveneens een actiegerichte doelstelling. Het betreft hier het realiseren van, waar nodig, duurzame verbeteringen in de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden, waardoor problemen in de relatie werk en gezondheid kunnen worden voorkomen, c.q. verminderd. Deze verbeteringen kunnen in een lopende organisatie niet van de ene op de andere dag gerealiseerd

worden en men zal vooraf al met de lange doorlooptijd van een dergelijke aanpak rekening moeten houden. Er zal dan ook een in de tijd gefaseerd plan van maatregelen ontwikkeld dienen te worden. In welk tempo deze fasen kunnen worden doorlopen hangt af van allerlei mogelijkheden en belemmeringen binnen, maar ook buiten de arbeidsorganisatie en uiteraard ook van de aard van de te nemen maatregelen. De relatie tussen de actie-doelstelling 'vergroten van de zelfwerkzaamheid' en de actie-doelstelling 'verbeteren van de kwaliteit van de arbeid' behoeft nog een toelichting. Het veranderingsproces op het gebied van de duurzame verbetering van de kwaliteit van de arbeid wordt in de hier gekozen benadering geconditioneerd door de voortgang ten opzichte van de doelstelling van zelfwerkzaamheid. Met andere woorden: wanneer de zelfwerkzaamheid van de verschillende belangengroeperingen binnen de arbeidsorganisatie bij de beleidsontwikkeling en -uitvoering in een langzaam tempo verloopt, zal in het algemeen ook de doelstelling verbetering van de kwaliteit van de arbeid in een langzaam tempo worden gerealiseerd.

Beoogde effecten, bijvoorbeeld verlaging van het ziekteverzuim, kunnen op twee manieren veroorzaakt worden, namelijk, (a) als gevolg van de structurele interventie zelf door het instellen van een commissie Werk en Gezondheid, waardoor met name informatieproblemen ten dele opgelost kunnen worden, en (b) door de maatregelen die uiteindelijk getroffen worden om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. De instelling van een commissie Werk en Gezondheid kan derhalve op zichzelf ook al opgevat worden als één van de maatregelen ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid, gezien haar mogelijke inventariserende, catalyserende en stimulerende functies, die haar, ook in de Arbo-wet, worden toegedacht.

Tenslotte past nog een opmerking over de projecten met een 'lichte' begeleiding. Gekozen is voor een model waarin vertegenwoordigers of sleutelfiguren uit de betrokken arbeidsorganisaties in een beperkt aantal bijeenkomsten elkaar om advies vragen en dat wederzijds geven, waarbij de adviseur de rol van deskundige begeleider op zich neemt.

Theoretische achtergronden

De algemene doelstelling van de projecten Werk en Gezondheid is gebaseerd op de veronderstelling dat een betere kwaliteit van de arbeid positieve effecten heeft, met name op het ziekteverzuim van werknemers. Wij zullen deze veronderstelling nu onderbouwen. Daartoe wordt eerst ingegaan op het begrip kwaliteit van de arbeid. Vervolgens worden de mogelijke gevolgen van kwaliteit van de arbeid behandeld, terwijl tot slot wat dieper wordt ingegaan op één van deze mogelijke gevolgen, ziekteverzuim.

Kwaliteit van de arbeid

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

1. arbeidsinhoud (aard en niveau van het werk, uitdaging, verantwoordelijkheid, interessantheid, zelfstandigheid en ontplooiingsmogelijkheden die het werk biedt);
2. arbeidsomstandigheden (tempo, lawaai, vuil werk, ploegendienst, fysieke en psychische belasting, veiligheid);
3. arbeidsverhoudingen (horizontale en verticale relaties, waaronder toezicht, controle, mate van inspraak, werkoverleg);
4. arbeidsvoorwaarden (beloning, arbeidsduur, arbeidstijden, werkzekerheid, toekomstmogelijkheden, scholingsmogelijkheden).

Met deze analytische dimensies is nog geen beoordeling gegeven van de kwaliteit van de arbeid zelf. Hiermee komen we bij het dynamische aspect van het begrip kwaliteit van de arbeid. De kwaliteit van de arbeid is een dynamisch begrip omdat de inhoud van het begrip aan tijd en plaats gebonden is. Het is daardoor niet mogelijk om objectieve en onveranderlijke criteria op te stellen voor de kwaliteit van arbeid. Van groot belang zijn daarom de opvattingen van de betrokken werknemers en de specifieke situatie van de arbeidsorganisatie bij het ontwikkelen van maatregelen gericht op verbetering van de kwaliteit van arbeid.

Voor verbeteringsprojecten heeft dit onze inziens de consequentie dat het meten van kwaliteit van arbeid en het vaststellen en waarderen van mogelijke veranderingen daarin minstens gedeeltelijk gebaseerd moet zijn op de *oordelen* van de betrokken werknemers.

Voor het beoordelen van de kwaliteit van de arbeid in de huidige tijd zijn vooral de volgende ontwikkelingen relevant (WRR-rapport, 1981):

- veranderingen in waarden en normen met betrekking tot arbeid hebben geleid tot hogere eisen ten aanzien van de kwaliteit van de arbeid;
- verfijning van meettechnieken en de voortgang van medisch en sociaal-wetenschappelijk onderzoek heeft van steeds meer arbeidsomstandigheden het schadelijk karakter duidelijk gemaakt, waardoor op zich onveranderde arbeidsomstandigheden nu als ongezond worden beoordeeld;
- veranderingen in verwachtingspatronen van individuele werknemers: de individuele werknemer beoordeelt de kwaliteit van zijn arbeidsplaats niet alleen vanuit de verwachtingen die hij heeft opgebouwd op grond van zijn opleiding en ervaring, maar ook vanuit nieuwe kennis ten aanzien van de gevolgen van de arbeid en de plaats van arbeid in de maatschappij;
- de kwaliteit van de arbeidsplaats heeft in het algemeen geen gelijke tred gehouden met de hiervoor genoemde veranderingen.

Gevolgen van de kwaliteit van de arbeid

Onderzoek leert, dat de kwaliteit van de arbeid gevolgen kan hebben, zowel voor individuele werknemers als voor de organisaties waarin zij werken, als ook voor de maatschappij als geheel.

Arbeid van lage kwaliteit kan op het individuele niveau gevolgen hebben voor de gezondheid van de werknemers, zoals kan blijken uit een relatief hoog ziekteverzuim, het aantal arbeidsongeschikten, beroepsziekten en bedrijfsongevallen. Ook stress, apathie, onwelbevinden en verloop zijn in vele gevallen te beschouwen als gevolgen van lage kwaliteit van de arbeid in de werksituatie of de arbeidsorganisatie.

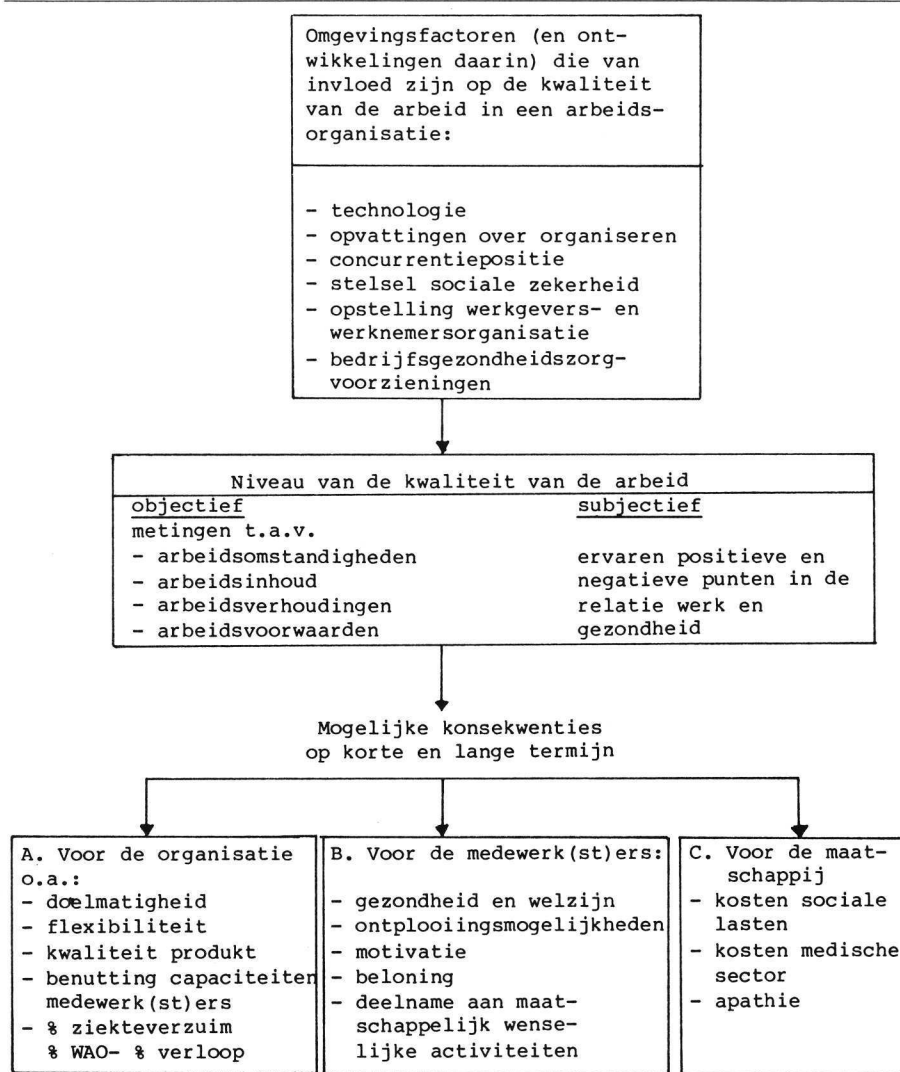
Op het niveau van de arbeidsorganisatie leiden de gevolgen van arbeid van lage kwaliteit, zoals ziekteverzuim, verloop, geringe betrokkenheid, gebrek aan motivatie en gebrek aan flexibiliteit tot extra kosten voor de arbeidsorganisatie. Problemen die hieruit voortvloeien met betrekking tot de positie op de arbeidsmarkt, lage efficiency, marktverliezen door inferieure produktkwaliteit en dergelijke, doen De Sitter (1981) concluderen dat verbetering van de kwaliteit van de arbeid zichzelf zal betalen door een verbetering van de produktiviteit of dienstverlening.

Een laag niveau van kwaliteit van de arbeid brengt tenslotte ook kosten met zich mee die op de maatschappij worden afgewenteld.

Voorbeelden zijn de kosten van sociale zekerheid en het beroep op medische voorzieningen.

De verschillende relaties zijn in schema 1.1 'Denkmodel Kwaliteit van de arbeid en de gevolgen' visueel weergegeven.

Schema 1.1 Denkmodel Kwaliteit van de arbeid en de gevolgen



(Ris, 1984)

Kwaliteit van de arbeid en ziekteverzuim

Het onderzoek naar de oorzaken van ziekteverzuim heeft aangetoond dat verschillen in ziekteverzuim in niet onbelangrijke mate verklaard kunnen worden vanuit kenmerken van de arbeidsorganisatie, waaronder kenmerken van de arbeidssituatie genoemd kunnen worden. Philipsen (1969) komt onder andere tot de conclusie dat 50 tot 80% van de verschillen in ziekteverzuim tussen organisaties verklaard wordt door organisatiekenmerken en wijst op de invloed van materiële en immateriële arbeidsomstandigheden op het ziekteverzuim. Ook wijzelf komen tot vergelijkbare conclusies (Ris, 1978). Draaisma en Smulders (1978) wijzen op grond van hun

onderzoek en de resultaten van het Actieprogramma Ziekteverzuim van het NIPG/TNO op vier groepen verzuimbronnen, waarvan, op het niveau van de arbeidsorganisatie, 27 bedrijfsgebonden factoren worden onderscheiden die het verzuim op een of andere wijze beïnvloeden. Andere factoren liggen op het niveau van het individu, het stelsel van sociale zekerheid, en het macro-niveau van ontwikkelingen in de samenleving (zie ook Smulders, 1984). Hoewel de samenhang tussen ziekteverzuim en factoren in de arbeidsorganisaties in toenemende mate erkend wordt, is de relatie tussen arbeid en gezondheid erg complex. Niet alleen omdat talloze objectief en subjectief belastende factoren tot ziekteverzuim kunnen leiden, maar ook omdat de ziekmakende gevolgen van bepaalde (ongewenste) situaties pas na langdurige blootstelling hieraan optreden. Het onderzoek naar de oorzaken van ziekteverzuim is daarom noodzakelijk gecompliceerd en omvangrijk en nauwelijks uitvoerbaar binnen één arbeidsorganisatie. Het is duidelijk: ziekteverzuim kan door verscheidene factoren worden veroorzaakt. De kwaliteit van de arbeid is hiervan slechts één. Veranderingen in ziekteverzuim kunnen, zonder nader onderzoek, dan ook niet zonder meer gebruikt worden als indicator voor veranderingen in het niveau van de kwaliteit van de arbeid. De verandering van het verzuim is immers mogelijk veroorzaakt door een andere factor.

De werkwijze

Vanzelfsprekend voorzag het Basisplan dat ten grondslag lag aan de projecten vooraf in uitgangspunten en in een uitgebreide structurering. Enkele hoofdlijnen daarvan geven we hier weer, waarbij we een indeling aanhouden naar de verschillende fasen van de projecten.

De voorbereidingsfase

Directie en ondernemingsraad zouden moeten instemmen met het veranderingsproces ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid. Dit houdt in dat er tussen beide groeperingen overeenstemming nodig was over de aard van de problemen en de wegen waarlangs deze verminderd zouden kunnen worden. Dat wilde in het kader van dit project zeggen, via preventieve en structurele maatregelen en in overleg met alle betrokken groeperingen binnen de arbeidsorganisatie. Het uiteindelijke doel gaat hen beide aan: de verbetering van het beleid op het gebied van de kwaliteit van de arbeid voor de werknemers en de kwaliteit van de organisatie.

Er werd, ten tweede, rekening gehouden met de *aanwezigheid van belangentegenstellingen en verschillen in macht, visie, kennis en vaardigheden* zowel ten aanzien van het terrein kwaliteit van de arbeid als op het gebied van de kwaliteit van de organisatie. De werknemers dienden namelijk in alle fasen van het veranderingsproces betrokken te worden en wel omdat zij hun arbeidssituatie het beste kennen en daarom ook het beste problemen, mogelijke verbeteringen en de gevolgen daarvan kunnen zien. Bovendien is het voor de acceptatie en het succes van veranderingen van groot belang de werknemers bij het veranderingsproces te betrekken. Daarnaast komt zo een leerproces op gang waardoor problemen in de toekomst door beide partijen sneller onderkend en opgelost kunnen worden.

Er werd daarom uitgegaan van de probleemdefinities die de betrokkenen geven. Door verschillen in kennis en vaardigheden en door hun specifieke positie zouden werknemers in veel gevallen de oorzaken van problemen anders kunnen zien dan werkgevers en leidinggevenden. Dit was een reden waarom gestreefd werd naar een zoveel mogelijk gelijkwaardige positie van de verschillende groeperingen binnen de

arbeidsorganisatie bij het overleg c.q. onderhandelingen over de kwaliteit van de arbeid. De betrokkenen moesten de gelegenheid hebben de door hen ervaren problemen naar voren te brengen en aan het veranderingsproces, direct of indirect, te kunnen blijven deelnemen.

Een ander uitgangspunt hierbij was dat de projecten zouden worden begeleid door begeleidingscommissies waarin cao-partners zijn vertegenwoordigd en die tot taak hadden de voortgang van het project te steunen en te toetsen aan de oorspronkelijke projectopzet.

Er werd gekozen voor een projectmatige aanpak door een (al of niet paritair samengestelde, al of niet tijdelijke) commissie die de verschillende problemen inventariseert en een voorstel tot een plan van maatregelen formuleert en dit voorlegt aan de directie en de ondernemingsraad.

De commissie Werk en Gezondheid had in de gekozen opzet niet alleen tot taak een eerste plan van maatregelen te ontwikkelen maar vooral de besluitvorming daarover en de doorvoering van de maatregelen te stimuleren.

De projectleiding verkende in samenwerking met de werkgevers- en werknemersorganisaties op bedrijfstakniveau welke arbeidsorganisaties mogelijk in aanmerking zouden kunnen komen. Wanneer zowel de directie als de ondernemingsraad van een arbeidsorganisatie in principe aan een project wilden deelnemen, organiseerde de projectleiding een bijeenkomst om de voorgenomen gang van zaken grondig door te praten.

Het doel van dit overleg was het vastleggen van afspraken met betrekking tot de taakstelling van de samen te stellen commissie Werk en Gezondheid, de wijze van inventarisatie van de mogelijke oorzaken van ziekteverzuim en de relatie tussen de resultaten van de inventarisatie en het uiteindelijke plan van maatregelen.

Voorwaarden bij deelname

Geïnteresseerde arbeidsorganisaties dienden te voldoen c.q. in te stemmen met de volgende voorwaarden tot deelname.

1. Er moest acceptatie zijn bij de directie en bij de ondernemingsraad van de visie van de Stichting CCOZ op oorzaken van ziekteverzuim.
2. Het ziekteverzuim diende relatief hoog te zijn in vergelijking tot andere arbeidsorganisaties in dezelfde bedrijfstak.
3. De grootte van de arbeidsorganisaties diende bij voorkeur niet kleiner dan 150 en niet groter dan ongeveer 500 werknemers te zijn.
4. De arbeidsorganisatie diende zoveel mogelijk zelfstandig te zijn ten aanzien van het personeel- en organisatiebeleid, alsook ten aanzien van investeringsbeslissingen.
5. De arbeidsorganisatie diende over redelijke economische vooruitzichten te beschikken.
6. Er diende voldoende bereidheid te zijn bij de directie en de ondernemingsraad om in principe gedurende twee jaar aan het project deel te nemen.
7. Er diende eveneens een zekere mate van deskundigheid in de arbeidsorganisatie aanwezig te zijn, bijvoorbeeld een professionele personeelsfunctionaris.
8. Directie en ondernemingsraad moesten instemmen met een open wetenschappelijke rapportage.
9. De personele kosten (inclusief persoonlijke overhead, exclusief BTW) van de geplande ondersteuning door de adviseur/onderzoeker kwamen geheel voor rekening van de betrokken arbeidsorganisatie. De kosten van het onderzoek zelf kwamen voor rekening van de Stichting CCOZ.

De intensiteit van ondersteuning

Er werd in het Basisplan uitgegaan van drie condities (benaderingswijzen). Deze zouden worden toegepast op twee 'clusters', een cluster overheidsorganisaties en een cluster 'particulier bedrijfsleven'.

De condities zijn:

I hoog intensieve ondersteuning (maximaal twee arbeidsorganisaties per cluster). Bij de arbeidsorganisaties in deze conditie zal een commissie Werk en Gezondheid worden ingesteld. Bovendien zal een arbeidsorganisatie in deze conditie worden begeleid door een half-time adviseur/onderzoeker gedurende de looptijd van het project (twee jaar).

II laag intensieve begeleiding (maximaal twee arbeidsorganisaties per cluster). Bij de arbeidsorganisaties in deze conditie zal, evenals in conditie I een commissie Werk en Gezondheid worden ingesteld. De ondersteuning in deze conditie gaat niet verder dan één dag per week gedurende de looptijd van het project (twee jaar). Deze conditie is later niet gerealiseerd. Er bleek geen belangstelling voor te bestaan van de kant van organisaties.

III (bijeenkomsten voor maximaal zes arbeidsorganisaties per cluster). Deze conditie bestaat uit arbeidsorganisaties waar geen commissie Werk en Gezondheid hoeft te worden ingesteld, althans als voorwaarde tot deelname. Met verschillende leden van deze organisaties (vertegenwoordigers van directie, ondernemingsraad, personeelszaken) worden regelmatig (drie tot vier maal per jaar) groepsbijeenkomsten gehouden, waar informatie over de voortgang in de condities I en II aan de orde komt en besproken wordt. Daarnaast zal er een groep van niet-deelnemende arbeidsorganisaties worden samengesteld ter controle van de geplande veranderingen. De werkelijkheid heeft later een andere uitvoering laten zien.

Er is geëxperimenteerd met één *workshop-model*, waarin leden van het management van drie verschillende bedrijven, gedurende een periode van tien maanden negen keer bijeenkwamen onder begeleiding van twee adviseurs. Tijdens deze bijeenkomsten besprak men elkaars problematiek en gaf elkaar daarover adviezen.

De uitvoeringsfase

De opzet luidde oorspronkelijk aldus:

Directie en ondernemingsraad stellen in onderling overleg een commissie Werk en Gezondheid in, liefst, maar niet verplicht, paritair samengesteld. Deze commissie:

- inventariseert (of laat inventariseren) de noodzakelijke informatie over de achtergronden van de problematiek op het gebied van de relatie werk en gezondheid;
- doet aan alle betrokkenen in de arbeidsorganisatie en aan de begeleidingscommissie verslag van de resultaten daarvan;
- doet na drie tot vijf maanden voorstellen ter beïnvloeding van deze problematiek, via een zogenaamd plan van maatregelen. In dit plan dient ook de prioriteitsstelling van de maatregelen opgenomen te zijn;
- stimuleert de doorvoering van het plan van maatregelen en evalueert (of laat evalueren) wat de resultaten daarvan zijn.

Na de uitvoeringsfase, die ongeveer twee jaar duurt, wordt maximaal een half jaar na afloop van de contractfase een eindrapport samengesteld op basis van de tussentijdse verslagen en het evaluatie-onderzoek.

De planning

Omdat de leden van de arbeidsorganisatie zelf mede vorm gaven aan het veranderingsproces was een strakke planning door de directie en/of ondernemingsraad, de betrokken adviseur/onderzoeker of de commissie Werk en

Gezondheid niet mogelijk. Bovendien is inherent aan deze strategie dat door de vele belemmeringen die de voortgang van de projectactiviteiten in een arbeidsorganisatie vertragen, de neiging bestaat weinig zaken formeel vast te leggen. Daarom moest er op worden toegezien dat de einddoelen zodanig door de opdrachtgevers werden geformuleerd dat steeds kon worden vastgesteld wat de vorderingen ten opzichte van deze einddoelen waren, welke veranderingen tot stand waren gekomen en op welke wijze belemmeringen uit de weg werden geruimd.

De opzet van het evaluatie-onderzoek

Met behulp van een evaluatie-onderzoek moest worden geconstateerd in welke mate de diverse doelstellingen van de projecten Werk en Gezondheid zouden zijn gerealiseerd.

Daartoe moesten de volgende vragen worden beantwoord:

- Welke factoren hebben bevorderend, dan wel belemmerend gewerkt bij de realisering van de twee actiedoelstellingen (verbetering van de kwaliteit van de arbeid en bevordering van de zelfwerkzaamheid)? (in verband met doelstelling 1).
- Wat is in concreto de gevolgde aanpak geweest (doelstelling 2)? Welke belemmeringen deden zich daarbij voor? (in verband met doelstelling 1).
- Welke verbeteringen in de kwaliteit van de arbeid zijn gerealiseerd? (in verband met doelstelling 3).
- Zijn er veranderingen opgetreden in het ziekteverzuim? (in verband met doelstelling 3). Zo ja, zijn deze dan op rekening van het project te schrijven?
- Welke effecten heeft lichte, respectievelijk intensieve begeleiding door de adviseurs gehad? (in verband met de nevendoelstelling).

Bovendien zou nog aandacht worden geschonken aan de volgende vragen:

- In welke mate, en waardoor, blijft de geïntroduceerde aanpak van problemen in de relatie werk en gezondheid ook zonder externe ondersteuning voortbestaan binnen de organisatie-onderdelen waar het project plaatsvond? (mate van continuïteit).
- In welke mate en waardoor is deze geïntroduceerde aanpak van problemen overgenomen buiten de 'experimentele' situatie? (mate van diffusie).

Beantwoording van deze laatste twee vragen levert vooral weer *inzichten* op in de mogelijkheden tot *duurzaam* werken aan kwaliteit van de arbeid en de mogelijkheden de aanpak in verschillende situaties te gebruiken.

Bij de beantwoording van deze vragen zouden verscheidene methoden moeten worden gebruikt: documentenanalyse; inventarisaties van knelpunten op het gebied van kwaliteit van de arbeid, zoals deze op verschillende tijdstippen bestonden; ziekteverzuimregistratie; vragenlijsten; groepsinterviews, interviews met sleutelinformanten; analyse van procesverslagen.

Het is goed nog even stil te staan bij deze multi-methode aanpak. Deze aanpak is doelbewust door ons gehanteerd. Analyse van projecten met een omvang als hier gerapporteerd is zeer complex. Aan allerlei onderzoeksmethoden kleven voor- en nadelen. Door nu van verschillende methoden gebruik te maken kunnen deze onderling elkaars gebreken compenseren.

Het is op deze plaats bovendien nuttig, te wijzen op een bijzonder aspect van dergelijke veranderingsprojecten. De onderzoeker werkt niet in een laboratorium. Hij werkt met mensen in organisaties. Daarbij treden voortdurend veranderingen op in allerlei condities. Veranderingen die de onderzoeker (en vaak ook de betrokken organisatie) niet in de hand heeft.

Met andere woorden: de onderzoeker heeft weinig controle over de onderzoekssituatie. Dit maakt het trekken van conclusies heel lastig. Het maakt het ook nodig, dat

zorgvuldig wordt beschreven hoe een project zich eigenlijk heeft afgespeeld, en welke gebeurtenissen daarop invloed uitoefenden. Het leveren van goede procesbeschrijvingen is dus een essentieel onderdeel van veranderingsprojecten, hierdoor kunnen ook anderen tot conclusies komen.

We hebben het al opgemerkt: er bestaat in veranderingsprojecten slechts een beperkte controle op de situatie. Dat is ook gebleken bij de uitvoering van het Basisplan. Zo bleek het erg moeilijk, organisaties te werven die wilden deelnemen aan het project. Na een langdurige voorbereidingsperiode namen uiteindelijk twee organisaties deel aan de projectconditie, waarin met behulp van commissies zou worden gewerkt.

De ene organisatie is de Directie Limburg van Rijkswaterstaat, de andere, Sigma Coatings B.V. is een particulier bedrijf. Beide organisaties wensten intensieve begeleiding van een adviseur. Hun interesse lag meer bij de kwaliteit van de arbeid dan bij het ziekteverzuim.

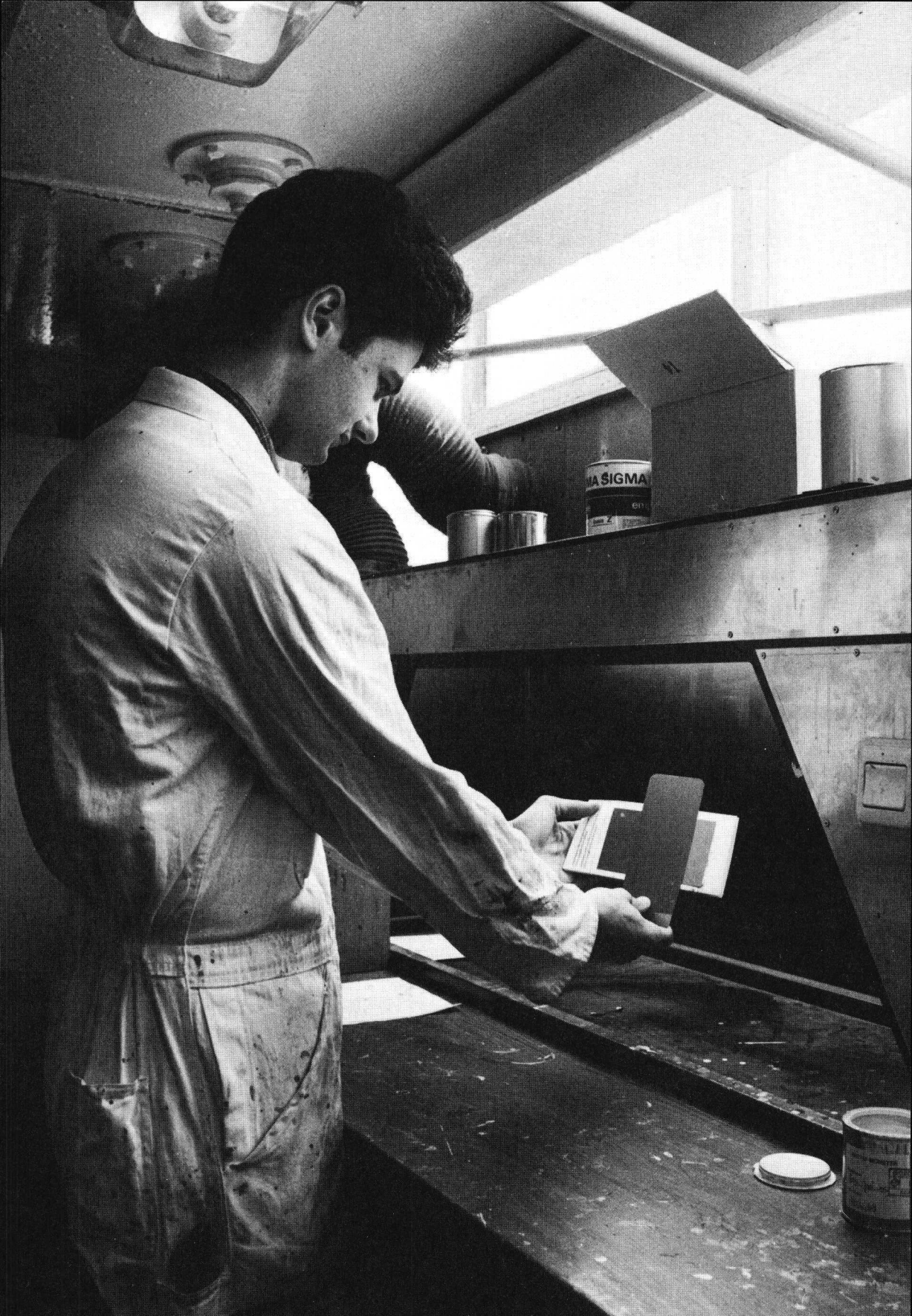
De oorspronkelijke opzet, ook te werken met een benaderingswijze waarin een weinig intensieve begeleiding aan commissies en organisaties wordt gegeven, kon niet worden gerealiseerd.

Wel werden er, na de nodige moeite, drie organisaties gevonden die wilden deelnemen aan de conditie waarin bijeenkomsten zouden worden georganiseerd. Deze conditie wordt, vanwege de aard van deze bijeenkomsten, in de rest van dit boek het 'workshop-model' genoemd. In dit workshop-model vindt, verhoudingsgewijs, een lichte begeleiding van de organisaties door de adviseurs plaats. Er kan met andere woorden wel degelijk iets gezegd worden over de effecten van verschillende niveaus van intensiteit van begeleiding van organisaties (maar niet over de effecten van verschillende niveaus van intensiteit van begeleiding van commissies).

Het resterende gedeelte van dit boek is gewijd aan een beschrijving van wat zich allemaal heeft afgespeeld in het project Werk en Gezondheid, en aan een evaluatie van de effecten van het project. De opbouw is als volgt. In deel 2 wordt in drie hoofdstukken een *procesbeschrijving* gegeven van de diverse deelprojecten: het project bij Sigma Coatings, het project bij Rijkswaterstaat en het workshop-model. Daarbij wordt ook ingegaan op de resultaten van het project op het gebied van de kwaliteit van de arbeid en op het ziekteverzuim.

In deel 3 van het boek wordt, eveneens in drie hoofdstukken, een aantal *thema's* wat diepgaander behandeld. Eerst wordt een aantal leerervaringen uit de voorbereidingsfase besproken. Daarna worden drie veranderkundige instrumenten geëvalueerd, die in het project een grote rol hebben gespeeld: de methode van probleeminventarisatie, de ingestelde commissies, en de - qua intensiteit verschillende - begeleiding door de adviseurs. Vervolgens wordt in hoofdstuk 7 behandeld in welke mate, en waardoor, er binnen de besproken organisatie continuïteit bestaat in de geïntroduceerde nieuwe aanpak van problemen in het werk. In hoofdstuk 8 komt de vraag naar diffusie van de nieuwe aanpak buiten de 'experimentele' situatie aan bod.

Het boek wordt afgesloten met een laatste deel, dat bestaat uit een samenvatting en een nabeschuiving van de projecten.



DEEL 2

PROCESBESCHRIJVINGEN

In dit deel wordt in drie hoofdstukken een procesbeschrijving gegeven van de projecten bij Sigma Coatings, bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en van het workshop-model.

Uit de beschrijvingen blijkt dat er enkele verschillen tussen de projecten zijn. Bij Sigma Coatings is de aandacht vooral gericht geweest op het verbeteren van de kwaliteit van arbeid, en op het introduceren van een andere manier van werken. Ook is er gewerkt met tijdelijke commissies.

Bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat is met permanente commissies gewerkt. Daar was de aandacht vooral geconcentreerd op het ontwikkelen van een nieuwe overlegstructuur.

Het workshop-model verschilt van de overige projecten vanwege de intensiteit van begeleiding; de begeleiding is 'licht', maar wordt wel aan drie verschillende organisaties tegelijkertijd gegeven.

Uit de procesbeschrijvingen blijkt duidelijk, dat organisatie-ontwikkeling een kwestie van *maatwerk* is. Steeds blijken aanpassingen nodig op grond van nieuwe ontwikkelingen.

De beschrijvingen zijn in grote lijnen als volgt opgebouwd. Eerst worden gegevens verstrekt over de organisatie. Daarna vindt een chronologische beschrijving plaats van het project. Vervolgens worden de resultaten vermeld en worden nadere gegevens verstrekt over het evaluatie-onderzoek, waarin de beoordelingen worden weergegeven door achtereenvolgens adviseurs, de medewerkers en de opdrachtgevers.

De hoofdstukken worden afgesloten met een samenvatting en een nabeschuiving.

2 DE PROJECTEN BIJ SIGMA COATINGS

Kort bestek

Bij Sigma Coatings vonden twee projecten plaats:

- a) het project Werk en Gezondheid in drie produktievestigingen, en
- b) het project 'Anders Werken in de Nieuwe Fabriek'.

Omdat beide projecten na verloop van tijd en nogal gecompliceerd in één project overgingen, geven we voor de duidelijkheid vooraf enkele hoofdlijnen van het verloop ervan.

De overeenstemming over de aanpak bleek bij de start van de projecten dermate groot dat zowel de directie als de ondernemingsraad opdrachtgever werden.

Het project Werk en Gezondheid diende in eerste instantie in een drietal (produktie)vestigingen te starten. Nadrukkelijk werd gesteld dat de overige vestigingen van Sigma Coatings in een later stadium ook voor een dergelijk project in aanmerking moesten komen. Om praktische redenen is het aantal beperkt tot drie; de vestigingen in Zeist, Alphen aan de Rijn en Amsterdam.

Tenslotte waren er plannen in de maak voor het bouwen van een *nieuwe fabriek*. Het ontwerp daarvan diende getoetst te worden op de gevolgen voor arbeid en stond open voor verbeteringsvoorstellen.

Essentie van de methode in het eerste project was het werken met commissies Werk en Gezondheid per vestiging. Deze waren paritair samengesteld, waarbij zowel de directie als de ondernemingsraad leden aanzocht. Deze commissies dienden de ondernemingsraad en de directie te adviseren over richtlijnen voor oplossingen. Vertrekpunt voor analyse van de problematiek was de belevingswereld van de medewerkers (inclusief de leidinggevendenden). Hun ervaringen werden door middel van groepsinterviews in kaart gebracht en teruggerapporteerd. Deze rapporten zijn het startpunt geweest voor de te bepalen acties in de vestigingen.

Gedurende anderhalf jaar zijn deze commissies werkzaam geweest. Daarna hebben zij hun taken overgedragen aan het lokale management en aan de Plaatselijke Commissies, de plaatselijke personeelsvertegenwoordiging.

Het project Anders Werken in de Nieuwe Fabriek is methodisch anders gelopen. De bedoeling was dat een nieuwe moderne fabriek de oude in Zaandam zou vervangen. Via een tweetal conferenties is gekozen voor een organisatieconcept dat de naam 'produktgroepgericht werken' meekreeg. Na besluitvorming hierover kreeg een werkgroep opdracht de implicaties hiervan voor het ontwerp te inventariseren, uit te werken en vorm te geven. De werkgroep bestond uit leden van de directie, de staf, de ondernemingsraad, en de Plaatselijke Commissie. De werkgroep is ruim anderhalf jaar intensief aan de slag geweest, waarbij feitelijke acties en rapportages in elkaars verlengde lagen.

Door de economische recessie vond een dramatische wending plaats. De nieuwe fabriek ging niet door, het hele concern werd gereorganiseerd en gesaneerd, waarbij nogal wat ontslagen vielen. De vestiging in Amsterdam werd gesloten. Een deel van de Amsterdamse werknemers ging over naar de oude fabriek in Zaandam. Gedurende een periode van ongeveer een jaar lagen de projecten stil. Daarna is met vrucht gebruik gemaakt van de denkbeelden die ten behoeve van de nieuwe fabriek waren ontwikkeld. In een groeiend aantal vestigingen wordt nu het concept produktgroepgericht werken geïntroduceerd. De kracht van het nieuwe organisatieconcept blijkt niet alleen in het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid te liggen, maar ook in zijn, inmiddels geaccepteerde, economische meeropbrengsten. Het is zo een overlevings- en

toekomststrategie van het bedrijf geworden.

In de eerste helft van het nu volgende hoofdstuk geven we een verslag van de projectactiviteiten, in het tweede deel komen de resultaten en de beoordelingen aan de orde zoals die zijn geformuleerd door respectievelijk de adviseurs, de medewerkers en de beide opdrachtgevers, ondernemingsraad en directie.

Het bedrijf ten tijde van de start van de projecten

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

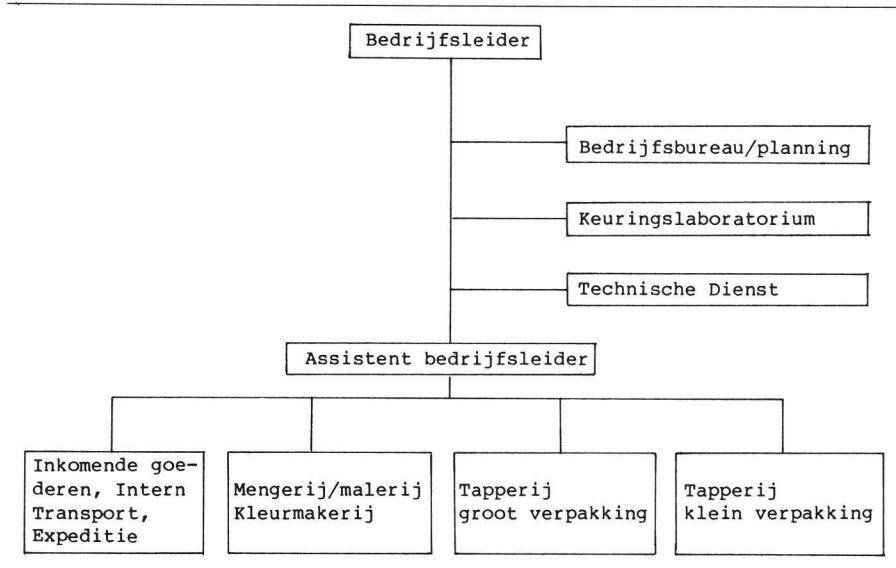
Belangrijke markten die bestreken worden zijn de bouw, de doe-'t-zelf, de scheepvaart en de industrie.

Sigma Coatings heeft een functionele organisatie; in de top van de organisatie wordt reeds een scheiding gemaakt tussen Verkoop, Financiën, Material Management (met o.a. productie), Research, Personeel en Organisatie.

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

De productievevestigingen zijn zeer afhankelijk en hebben betrekkelijk weinig beslissingsbevoegdheden. De arbeidsdeling in de productievevestigingen is ver doorgevoerd. Het werk is gegroepeerd naar fase van het productieproces en gelijksoortigheid van het werk. Planning en uitvoering van het werk zijn ook gescheiden. (Zie schema 2.1.)

Schema 2.1 Organisatiestructuur productievevestigingen



In een aantal produktieorganisaties bestaan in afwijking op het basisschema, afdelingen voor bijzondere produkten. Deze afdelingen verrichten alle directe produktietaken. Zo bestaat er in Alphen aan de Rijn een afdeling Sigmulto (muurcoatings) en een afdeling Poedercoatings. In Zeist betreft het de Chips-afdeling (coatings in droge vorm). Bovendien kent men in Zeist, in afwijking van de overige vestigingen, een eigen verkooporganisatie en ontwikkelingslaboratorium, gericht op de verschillende industriële toepassingen. Zeist is dan ook te beschouwen als een relatief zelfstandige organisatie, hetgeen uit de naam blijkt: divisie Industrielakken. Sigma Coatings heeft in Nederland in 1980 ongeveer 1400 medewerk(st)ers in dienst (1200 medewerkers en 200 medewerksters). Vierhonderd medewerk(st)ers zijn in de produktie werkzaam, waarvan ongeveer 140 een buitenlandse nationaliteit hebben. Het percentage medewerk(st)ers dat in een vakbond georganiseerd is wordt geschat op 30 tot 40%.

Een groot deel van de huidige werknemers heeft de verandering van een zelfstandig bedrijf naar een onderdeel van Sigma Coatings meegemaakt. De werknemers in de produktiesector, inclusief het middenkader, zijn nog als eenheid bij elkaar gebleven. In de vestigingen is dan ook nog veel van het oude karakter van de afzonderlijke fusiepartners terug te vinden. Alleen in Uithoorn is meer sprake van een 'Sigma-identiteit'.

Het sociaal beleidsplan maakt onderdeel uit van het totale bedrijfsbeleidsplan. Jaarlijks wordt verslag gedaan van de activiteiten. Het zogenaamde 'sociaal jaarverslag' maakt deel uit van het algemene jaarverslag van de organisatie en is openbaar.

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

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

Het project Werk en Gezondheid

Oriëntatiefase en contractafsluiting

In de tweede helft van de jaren zeventig was de aandacht bij Sigma Coatings sterk gericht op organisatorische samensmelting, sanering en overleving. Door de daarvoor benodigde energie had men nauwelijks aandacht kunnen geven aan de situatie van de uitvoerende medewerk(st)ers en de leiding in de produktiesector. Eind jaren zeventig werd deze sector geconfronteerd met wervingsproblemen voor de weinig scholing vragende produktiefuncties. Ook het toenemend ziekteverzuim en verloop werden langzamerhand als probleem ervaren.

In een beleidsnota van de directie werd in 1980 als hoofdpunt van beleid gepresenteerd dat het werken bij Sigma Coatings 'een interessante propositie voor huidig en toekomstig personeel zou moeten zijn'. Ontplooiingskansen, een goed en gezond werkklimaat en een verbeterde werkomgeving zouden aandacht moeten krijgen. Met betrekking tot het ziekteverzuim in de produktiesector werd gekozen voor een individuele benadering. Gesproken werd over de zogenaamde 'hardnekkige aandacht-formule', overigens zonder dat daaraan in de nota verdere invulling werd gegeven. De ondernemingsraad onderschreef in het algemeen het belang van de in de nota

genoemde aandachtspunten voor het sociaal beleid. Ze had echter kritiek op de aanpak van het ziekteverzuim via de 'hardnekkige aandachtformule'. Immers, uitgangspunt daarbij was dat de oorzaak van de problemen bij het individu gezocht werd en dat onvoldoende rekening werd gehouden met oorzaken in het werk.

Vervolgens werden er contacten gelegd met de Stichting CCOZ om de ontstane situatie tot een oplossing te brengen. Met de directie, de bedrijfsleiding en de ondernemingsraadsleden werden door de adviseurs gesprekken gevoerd die aanleiding gaven tot diepgaande discussies over de aanpak.

De verbreding van de aanpak van het ziekteverzuim naar verbetering van de kwaliteit van de arbeid, oftewel van individu- naar organisatiegerichte maatregelen, is een moeilijke stap geweest. Deze stap betekende immers dat het denkmodel van verschillende betrokkenen veranderd moest worden. Deze denkmodellen zijn verankerd in de normen en waarden van mensen ten aanzien van arbeid in organisaties. Het verleggen van de nadruk op oorzaken bij het individu naar oorzaken bij (het beleid van) de organisatie betekent dat met de nodige zelfkritiek naar de eigen organisatie kan worden gekeken. Deze discussies hebben bij de adviseurs de indruk achtergelaten dat de directie en de ondernemingsraad deze stap relatief gemakkelijk maakten. Anders lag dit bij de bedrijfsleiding in de afzonderlijke vestigingen. Zij had twijfels over deze denkwijze en haar opinies over de oorzaken van het ziekteverzuim zijn dan ook in deze eerste fase vermoedelijk niet veranderd. Wij hebben de indruk dat naarmate de leiding dichter bij de operatie c.q. de produktie staat, het moeilijker is bestaande denkkaders ter discussie te stellen en, waar wenselijk, te doorbreken.

Na aanvaarding van 'de principes van de kwaliteit van de arbeid' werd door de directie en de ondernemingsraad een relatie gelegd met de plannen voor een nieuw te bouwen fabriek. Immers, waar zijn verbeteringen beter in te passen dan in een ontwerp voor een nieuw organisatieonderdeel. Dit heeft er mede toe geleid dat er een apart project is gerealiseerd met de naam Anders Werken in de Nieuwe Fabriek.

Uiteindelijk zijn de uitgangspunten en werkwijze van de projecten eind 1980 vastgelegd in een contract tussen Sigma Coatings en de Stichting CCOZ.

Zeër bijzonder is daarbij dat zowel de directie als de ondernemingsraad opdrachtgever waren. Beiden hadden het recht - zij het na intensief overleg - het project en de relatie met de adviseurs te beëindigen. De constructie van een dubbele opdrachtgever is, zoals zou blijken, zeer bepalend geweest voor de vormgeving, wijze van werken en continuïteit van de projecten.

Om praktische redenen werd besloten is drie vestigingen, Alphen aan de Rijn, Amsterdam en Zeist, te beginnen, waarna diffusie zou moeten plaatsvinden naar andere vestigingen van het concern.

De introductie

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

De introductie heeft op vier manieren plaatsgevonden, namelijk door:

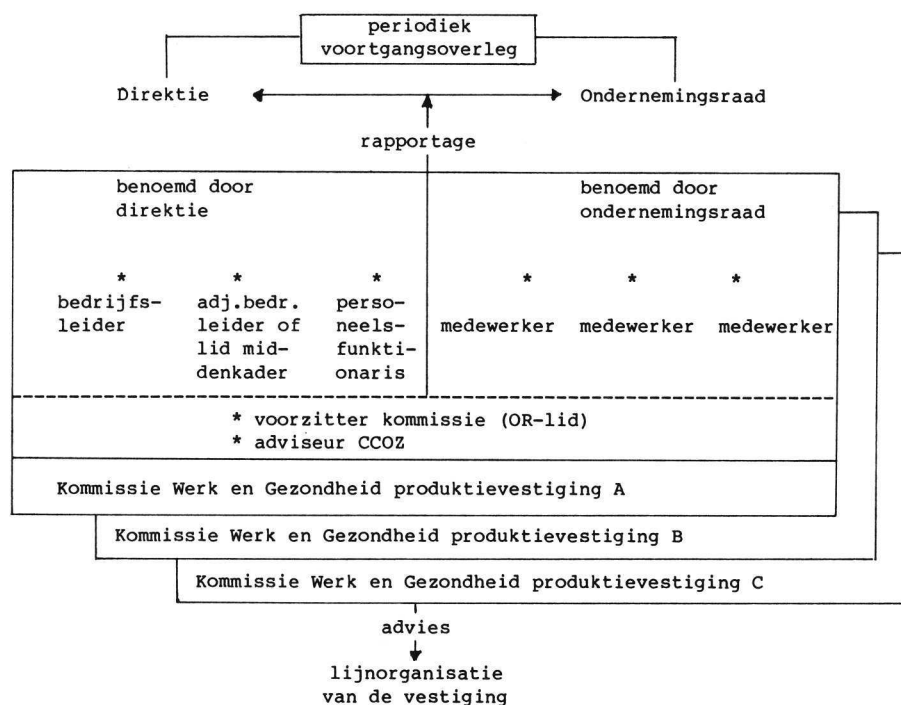
- een brief aan alle medewerk(st)ers van Sigma Coatings, waarin het project werd aangekondigd;
- een geïllustreerde folder, waarin werkwijze en uitgangspunten nader uiteengezet werden;
- voorlichtingsbijeenkomsten aan de chefs en het personeel in de vestigingen die in eerste instantie zouden deelnemen;

– een artikel in het personeelsblad.

De introductiefase duurde ruim drie maanden. Dit was het gevolg van fundamentele discussies die voorafgingen aan het samenstellen van de folder. Intensief overleg tussen de directie, de ondernemingsraad en de adviseurs was noodzakelijk om de algemene uitgangspunten voor de situatie bij Sigma Coatings gestalte te geven. Dit heeft geleid tot volledige overeenstemming qua verwachtingen over het project in deze beperkte maar belangrijke groep in het bedrijf.

Gedurende de introductiefase was er een afwachtende houding in de vestigingen. Er bestond veel scepsis of voorstellen voor verandering wel daadwerkelijk zouden worden uitgevoerd.

Schema 2.2 Commissiestructuur



De nadruk die de opdrachtgevers en de adviseurs hebben gelegd op zelfwerkzaamheid van de betrokken organisaties heeft onder andere vorm gekregen in de oprichting van een commissie Werk en Gezondheid in elk van de drie betrokken vestigingen. De samenstelling en het voorzitterschap van de commissie zijn onderdeel van het overleg tussen de directie en de ondernemingsraad geweest.

Drie varianten stonden daarbij ter discussie:

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

Daar er sprake was van twee opdrachtgevers, directie en ondernemingsraad, had de laatste variant de voorkeur van de adviseurs. Na interne discussie hebben de

opdrachtgevers gekozen voor een paritair samengestelde commissie per produktievestiging, bestaande uit:

- drie personen aan te wijzen door de directie (waaronder in ieder geval de bedrijfsleider en de betreffende sector-personeelsfunctionaris);
- drie personen aan te wijzen door de ondernemingsraad.

(Zie schema 2.2.)

Het voorzitterschap bleek een heet hangijzer te worden. De ondernemingsraad wilde namelijk alleen akkoord gaan indien de voorzitter een lid van de ondernemingsraad zou zijn; mocht dit niet het geval zijn dan zou de ondernemingsraad haar medewerking aan het project niet langer verlenen. Na langdurig overleg is de directie met de eisen van de ondernemingsraad akkoord gegaan.

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

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

De commissies hebben de adviseurs opdracht gegeven de problematiek in de vestigingen te inventariseren. Zij stelden zich op het standpunt dat ten eerste iedereen in de vestigingen de kans diende te krijgen aan de inventarisatie deel te nemen, en ten tweede dat uitvoerenden en leiding apart dienden te worden geïnterviewd. Zij wensten met nadruk dat iedereen in de vestiging 'zijn zegje' kon doen. Gezien de naar voren gebrachte overwegingen hebben de adviseurs daarin toegestemd. Voorts achtten de commissies het zinvol hun taken nader te definiëren, nadat zij kennis genomen hadden van de resultaten van de probleeminventarisatie.

De probleeminventarisatie: een schok in de organisatie

De aanloop was binnen Sigma Coatings zorgvuldig afgerond; de wil om zaken concreet ter hand te nemen was bij de opdrachtgevers aanwezig, de commissies waren ingesteld en voorgelicht en er was een uitgebreide introductie van het project in het bedrijf gehouden: de tijd voor verdere actie was aangebroken. Als echte start van het project Werk en Gezondheid in de drie vestigingen werden bij Sigma Coatings toch de vooronderzoeken gezien. De diverse niveaus in de organisatie waren zeer benieuwd wat dat zou gaan opleveren. Er bestond intern geen duidelijk beeld welke problematiek in de vestigingen speelde. Dat er problemen waren was wel duidelijk, ook bij de directie, maar de problematiek was nooit systematisch onderzocht en in kaart gebracht.

De gevolgde methode bestond enerzijds uit het verzamelen van meer feitelijke gegevens over de organisatie, zoals historie, omvang, soort produkten en produktieproces. Deze gegevens werden verkregen door documenten te raadplegen en door middel van interviews met de bedrijfsleiding, sectorpersoneelsfunctionaris en twee leden van de Plaatselijke Commissie. De resultaten zijn in een vooronderzoeksrapport weergegeven. Voor het inventariseren van de problematiek rond de kwaliteit van de

arbeid is gekozen voor het houden van groepsinterviews per afdeling. De chefs en de bedrijfsleiding zijn apart geïnterviewd. In het algemeen verliepen de groepsinterviews volgens eenzelfde stramien. Op basis van een open vraagstelling werden reacties geïnventariseerd en besproken. De problematiek waar binnen de groep overeenstemming over bestond, werd ter plekke samengevat door de interviewer en door de aanwezigen getoetst. Later werden hiervan gespreksverslagen gemaakt en voor goedkeuring en/of commentaar aan de informanten toegezonden. Alle groeperingen zouden in staat moeten zijn de inhoud van het rapport, dat volgens het contract openbaar zou zijn, te controleren.

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

Op het gebied van arbeidsomstandigheden werden klachten over dampen, tocht en lawaai gesignaleerd. Voorts werd regelmatig ruimtegebrek genoemd. Ook het tillen en storten van grondstoffen en het verplaatsen van eindprodukten werden als fysiek belastend ervaren.

In de interviews werden veel coördinatieproblemen tussen de produktieafdelingen, het bedrijfsbureau en het keuringslaboratorium genoemd. Dit gaf dagelijkse problemen. In Zeist gold dat bovendien nog de verkooporganisatie en het ontwikkelingslaboratorium. De organisatie bracht voorts een vergaande specialisatie in het uitvoerende werk met zich mee. Er waren dan ook klachten over monotonie en gevoelens van afhankelijkheid van andere afdelingen. De arbeidsverhoudingen werden als niet collegiaal bestempeld en over het werk werd geen overleg gepleegd. Dit werd gekarakteriseerd als een 'éénrichtingsverkeer' tussen chefs en uitvoerenden.

Het centraal gevoerde beleid leidde tot een beperkte mate van zelfstandigheid bij het nemen van beslissingen in een vestiging. Dit betekende dat met veel centrale afdelingen overleg moest worden gevoerd. Dit betrof niet alleen personele zaken (zoals aanstelling, ontslag, werktijden, functie-indelingen, promotie), maar ook de samenstelling van het produktenpakket, levertijden, inkoop, grondstoffen, kwaliteitsnormen, verpakkingen, technische vernieuwingen en administratieve informatie. De bedrijfsleiding van een vestiging had daarom niet alleen een intern coördinerende rol, maar ook een 'externe' rol ten aanzien van de afstemming met de centrale stafafdelingen van Sigma Coatings en met instanties daarbuiten. Dit betekende lange communicatielijnen, waardoor informatie lang onderweg was en besluiten veel overleg en dus tijd vroegen.

Dit voorgaande was onder andere ook terug te vinden in de probleeminventarisatie ten aanzien van het personeelsbeleid.

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

De reacties op de inhoud van de (openbare) onderzoeksrapporten waren zeer verschillend. Het is goed daarbij te bedenken dat de vele tientallen problemen in de rapporten vrijwel letterlijk zijn overgenomen vanuit de interviewverslagen.

Voor de uitvoerende medewerk(st)ers was de inhoud goed herkenbaar. Het middenkader reageerde minder eenduidig. De bedrijfsleiders reageerden verbolgen omdat de wijze van rapportering naar hun mening veel te ver was gegaan, met name waar het betrof de werksfeer, het overleg en de stijl van leidinggeven. Zij voelden zich onrechtvaardig behandeld doordat ze in het rapport niet hadden kunnen reageren op de door de medewerk(st)ers gesignaleerde knelpunten. Het rapport werden als een beoordeling van henzelf opgevat, ook als was het niet zo bedoeld. Het rapport diende immers slechts als uitgangspunt voor verdere interne gedachtenwisseling. De bedrijfsleiders hebben als reactie op het rapport een gesprek met de directie aangevraagd. In de ondernemingsraad waren de meningen over de gekozen rapportagevorm verdeeld. De openhartigheid in de rapporten ging een aantal leden (te) ver. Na twee vergaderingen besloot de ondernemingsraad tenslotte unaniem het project voort te zetten. Een deel van de ondernemingsraad, het middenkader, en de bedrijfsleiders achtten de uitkomsten te eenzijdig. De nadruk in de rapporten zou teveel op problemen en negatieve zaken zijn gevallen. Door de diverse groeperingen werd anderzijds erkend dat in de rapporten de kernproblemen werden aangesneden. Door de directie zijn de rapporten volgens haar schriftelijke reactie aan de commissies 'zorgvuldig bestudeerd en bediscussieerd'. Zij zag met interesse de aanbevelingen van de commissies tegemoet.

Gesteld kan worden dat de voortgang van het project aan een zijden draad heeft gehangen. De emoties waren voor bepaalde functionarissen die voor het project een belangrijke rol speelden, hoog opgelopen. In zekere zin was de rapporteringswijze en gekozen aanpak een culturele schok. Het bij de naam noemen van problemen en dat schriftelijk openbaar maken als aanzet voor een toetsing en gedachtenwisseling bleek veel moeilijker te zijn dan vooraf door Sigma Coatings en de adviseurs was verondersteld. Al met al is er door het vooronderzoek veel wakker geschud in positieve en negatieve zin.

Van probleeminventarisatie naar actie

Het project leek al aardig op streek: de commissies waren ingesteld, de introductie had plaatsgevonden en de probleeminventarisatie lag voor nadere discussie op tafel. Ook in de commissies werd nu de 'cultuurschok' voelbaar: Zijn de klachten reëel, is de beleving echt waar, wat is er niet bij gezegd, waren de eerste vragen die aan de orde kwamen. Immers, iedereen heeft vanuit zijn eigen positie een ander beeld van de werkelijkheid. Voor de bedrijfsleiders heeft de herkenning en erkenning van de door hun medewerk(st)ers ervaren beelden nogal wat gesprekken en tijd gekost. Dit werd veroorzaakt doordat achterliggende visies en waardenoriëntaties op werksituaties, op arbeid, op collegiale samenwerking en op leidinggeven in de commissies aan de orde moesten komen alvorens over oplossingen te kunnen praten. Daarnaast klonk voor de bedrijfsleider soms ook een gevoel van teleurstelling door in de zin van: 'waarom hebben ze mij dat nooit gezegd, terwijl ik toch regelmatig vraag of er nog klachten zijn, maar dan hoor ik niets'. Dit soort opmerkingen duidde waarschijnlijk op structurele zaken als onvoldoende openheid, vertrouwen en gebrekkige verticale communicatie.

De opgave voor de commissies om op basis van de uitkomsten aan de slag te gaan, leidde tot de vraag wat het eerst aan te pakken en op welke wijze. De vertaling van probleeminventarisatie naar diagnose en vervolgens actie was hier een moeilijke opgave. Aanvankelijk kon men met de inventarisatie niet goed uit de voeten. Achteraf gezien had in dit stadium waarschijnlijk een grotere aandacht besteed moeten worden aan het verder ontwikkelen en stimuleren van een goede overlegstructuur (zie de nabeschouwing bij dit hoofdstuk), waardoor de keuzes van problemen, vragen en

oplossingen eerder en meer gericht zouden zijn geweest. Om tot prioriteiten en een plan van aanpak te geraken zagen de commissies zich gesteld voor de volgende vragen: *Hoe urgent zijn bepaalde vragen of problemen?*

Met andere woorden, hoeveel last hebben mensen van bepaalde situaties, bijvoorbeeld conflictsituaties in een bedrijfsbureau, een niet goed functionerend afzuigstelsel, een slechte lay-out van een werkruimte en te monotoon werk. Wie bepaalt de volgorde? *Wat zijn structurele oorzaken dat situaties zijn zoals ze zijn?*

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

Zijn oplossingsrichtingen voor de problemen helder of onbekend?

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

In hoeverre zijn voor de medewerk(st)ers zichtbare successen op korte termijn nodig om het project geloofwaardig te houden?

Wat kunnen we als produktievestiging wel dan niet zelfstandig oplossen? Nog afgezien van de financiële haalbaarheid gold hier dat voor veel activiteiten en beslissingen de vestiging immers afhankelijk was van het hoofdkantoor en van de stafdiensten.

In het verlengde van deze laatste vraag lag dan ook de vraag welke activiteiten je op het centrale, vestigings-overstijgend niveau zou moeten starten om in een bepaalde vestiging problemen op te lossen.

En tenslotte resteerden nog vragen als:

In hoeverre kunnen bepaalde gewenste veranderingen verbonden worden met lopende plannen of activiteiten?

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

Wat kunnen we als commissie en als vestiging eigenlijk kwalitatief en kwantitatief aan?

Met name de laatste vraag weerspiegelt de spanning tussen werkelijkheid en haalbaarheid, die door het onderzoek werd opgeroepen. Gezien de doelstelling van zelfwerkzaamheid (het was en bleef een Sigma-project) werd de vraag evident wat qua aanpak in eerste instantie te behappen zou zijn, gezien de beschikbare tijd en capaciteiten van de commissieleden. Het zoeken naar een plan van aanpak heeft in de commissies dan ook langer geduurd dan verwacht.

De plannen legden de nadruk op een aantal actiepunten: *het verbeteren van de fysieke werkomstandigheden, het creëren van systematische overlegvormen in de vestiging en het onderzoeken van de mogelijkheden van een andere werkorganisatie.*

Uitgangspunt in het denken over dit laatste punt was de behoefte aan een structurele verbetering van de taakinhoud, meer doorgroeimogelijkheden voor uitvoerenden, een beter promotie- en beloningsperspectief en een grotere autonomie van de productieafdelingen. Bij het onderzoek naar de mogelijkheden van een daarop gericht werkstructureringsproject in de vestigingen is gebruik gemaakt van het concept 'produktgroepgericht werken', dat ontwikkeld was in het project Anders Werken in de Nieuwe Fabrik.

Vooruitlopend op het verslag van dit project geven we hier een korte beschrijving van dit concept, dat er uiteindelijk het belangrijkste resultaat van was.

Bij een produktgroepgerichte organisatie wordt getracht zoveel mogelijk functies die

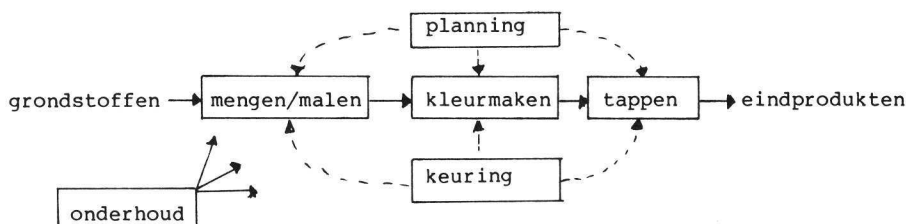
nodig zijn om een produkt te maken samen te voegen binnen één organisatorische eenheid. Behalve voor de directe produktiefuncties geldt dit ook voor de plannings-, keurings- en onderhoudsfuncties. Om niet te grote organisatorische eenheden te krijgen wordt hiertoe het assortiment van halffabrikaten en eindprodukten over de nieuwe eenheden verdeeld. Gedacht werd aan eenheden van maximaal twintig medewerk(st)ers. De verschillen tussen produktgroepgericht organiseren en traditioneel (verwerkingsgericht) organiseren zijn door De Sitter (1981) kernachtig weergegeven: *'... in plaats van een complexe organisatie, opgebouwd uit simpele taken, naar een eenvoudige organisatie, opgebouwd uit complexe taken.'*

De overwegingen die ertoe geleid hebben om in principe te kiezen voor de produktgroepgerichte organisatievorm betroffen het overzichtelijke karakter, de betere bestuurbaarheid van de organisatie, de flexibiliteit en de mogelijkheden om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. In schema 2.3 zijn de oude en de nieuwe wijze van werken sterk vereenvoudigd weergegeven.

Bij de oude werkwijze worden *alle bewerkingen* voor *alle produkten* in principe door verschillende afdeling gedaan in een fabriek. Volgens de nieuwe werkwijze zouden alle bewerkingen van een gedeelte van het assortiment binnen één afdeling worden gedaan.

Schema 2.3 De oude en de nieuwe werkwijze

oude werkwijze



nieuwe werkwijze

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

Het zal duidelijk zijn dat het realiseren van produktgroepgericht werken een forse organisatorische ingreep vergt. Logistieke, ruimtelijke, technische, administratieve, opleidings- en beloningsconsequenties en de daarmee gepaard gaande veranderkundige problemen dienen per productiebedrijf goed doordacht te worden, alvorens tot uitvoering kan worden overgegaan. Dit vergt veel tijd en energie, ook al omdat vele bedrijfsdisciplines hierbij ingeschakeld moeten worden.

Naast de drie gemeenschappelijke actiepunten, werkomstandigheden, overleg en produktgroepgericht werken, kende elke vestiging haar eigen specifieke voorstellen

voor verbetering. Dit betroffen veelal wat kleinere zaken die 'geregeld moesten worden'. In dit verslag zullen we daarop niet ingaan.

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

In de drie vestigingen - Alphen aan de Rijn, Amsterdam, Zeist - heeft in de actiefase in eerste instantie de nadruk gelegen op het verbeteren van de *fysieke werkomstandigheden*. Daartoe werden de acties uitgewerkt en de financiële middelen aangevraagd. Zoals gezegd was dit actiepunt *relatief eenvoudig aan te pakken*. Technische kennis, geld en overleg met medewerkers waren de belangrijkste ingrediënten om tot oplossingen te komen. We leggen hierbij overigens wel enige nadruk op het woord *relatief*: gezien de beperkte middelen was overleg nodig om tot prioriteiten te komen. Anders ligt dit met het invoeren van *afdelingsoverleg* en het bezien van de *mogelijkheden van produktgroepgericht werken*. Deze zaken vergden meer voorbereiding, zo de commissies al tot invoeringsbesluiten konden komen. Alhoewel in alle actieplannen deze activiteiten waren voorgesteld, bleek naderhand dat de zinvolheid weer in discussie kwam. Dit gold met name voor de vestigingen Amsterdam en Zeist. De doorlooptijden, toch al langer vanwege de complexiteit van deze activiteiten, duurden daardoor veel langer. Voor de uitwerking van de voorgenomen activiteiten werden dan ook aparte werkgroepen opgericht. De in 1982 en 1983 begonnen en uitgevoerde reorganisatie, als gevolg van slechte bedrijfsresultaten, hebben de voortgang nog verder vertraagd. Aandacht en energie van de leiding en de medewerk(st)ers werden hierdoor van het project weggeleid. Onder invloed van de inzakkende markt vond een dramatische verslechtering plaats en werden reorganisatie, sanering, en dus ook ontslagen, onvermijdelijk. Weliswaar zijn de projectprincipes niet met deze reorganisatie ten onder gegaan, maar wel kan gesteld worden dat er grote vertraging heeft plaatsgevonden. De projecten werden niet beëindigd, maar ze lagen wel lange tijd stil. Wij schatten deze vertraging op 1,5 à 2 jaar, temeer daar het opnieuw starten een zeer tijdrovende zaak is geweest.

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

Uitzondering hierop is de divisie Industrielakken in Zeist. Hier kwam men er zelfstandig niet goed uit. In het voorjaar van 1984 is aan de adviseurs gevraagd een tijdelijke werkgroep in Zeist te adviseren over de wijze waarop de kwaliteit van de arbeidsorganisatie verbeterd zou kunnen worden, zo mogelijk met behulp van het concept produktgroepgericht werken. In afwijking van de andere produktiebedrijven kenmerkt Zeist zich door:

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

Deze zeer eigen problematiek in Zeist maakt het onderzoek naar de mogelijkheden van produktgroepgericht werken zeer complex. Een twintigtal vergaderingen van de tijdelijke werkgroep heeft uiteindelijk geleid tot een presentatie voor het management en de Plaatselijke Commissie, terwijl de resultaten ook in een rapport zijn vastgelegd. In deze rapportage wordt geconcludeerd dat produktgroepgericht werken mogelijk is voor de divisie en wordt in hoofdlijnen de oplossingsrichting aangegeven. Verdere uitwerking en detaillering wordt in 1985 door het management en de Plaatselijke Commissie in het kader van de zelfwerkzaamheid, zelf ter hand genomen, zodat finale besluitvorming en invoering kan plaatsvinden.

Het project 'Anders Werken in de Nieuwe Fabriek'

Eerder is in dit hoofdstuk het project 'Anders Werken in de Nieuwe Fabriek' gememoreerd. Dit project verdient een aparte behandeling. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door een andere wijze van werken en anderzijds door de relatief gunstige omstandigheid dat vanuit een bijna nul-situatie kon worden ontworpen. Dat het project uiteindelijk toch vertaald zou worden naar de produktievestiging Zaandam was niet alleen niet te voorzien maar speelde geen enkele rol in de opzet van het project. De eerste relatie tussen Zaandam en de nieuwe fabriek was dat Zaandam te zijner tijd gesloten zou worden en de medewerk(st)ers in de nieuwe fabriek zouden gaan werken. Niemand kon toen, in 1980, voorzien dat hinderwetproblemen en met name de economische crisis ertoe zouden leiden dat uiteindelijk besloten moest worden geen nieuwe fabriek te bouwen en de vestiging Amsterdam zelfs moest worden gesloten. Zoals ook niemand had kunnen bevroeden dat juist de hersengymnastiek die ten behoeve van de nieuwe fabriek was geleverd, de overblijvende mensen en Sigma Coatings de koers zou wijzen naar herstel.

Bij de start van het project verkeerde het bouwkundig en technisch ontwerp van de nieuwe fabriek in een vergevorderd stadium. Snelle actie was geboden, temeer daar de noodzakelijke, gemeentelijke vergunningen moesten worden aangevraagd. Zo bleek bijvoorbeeld dat in de tekeningen ten behoeve van de aanvraag van de bouwvergunning, het gebouw niet voorzien was van ramen. De ondernemingsraad reageerde hierop heftig waardoor alsnog ramen in het fabrieksontwerp zijn aangebracht. Maar daar bleef het niet bij. Kansen kwamen en werden gegrepen om tot nieuwe ontwerpen te komen, ontwerpen waarin aan technische én sociale eisen tegemoet kon worden gekomen.

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

Door de adviseurs is toen voorgesteld een tweetal werkconferenties te houden. Voor deze werkconferenties werd een bont gezelschap uitgenodigd. Vertegenwoordigers van de directie, de ondernemingsraad, de bedrijfsleiding, de technische stafafdeling, personeelszaken, het raadgevend ingenieursbureau en vertegenwoordigers van de medewerkers uit de betrokken vestigingen waren aanwezig. De belangrijkste vraag op de eerste conferentie was of de nieuwe fabriek naar verwerkingsfase of naar

produktgroepen georganiseerd diende te worden. Na afweging van de voor- en nadelen werd in principe besloten tot een produktgroepgerichte organisatie. Aan een voorbereidingsgroep voor de tweede werkconferentie werd gevraagd het besluit nader uit te werken voor de beloningsconsequenties, vorming en opleiding, overlegvormen, de kwaliteit van de arbeid, de bestuurbaarheid en de flexibiliteit.

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

Om alle gevolgen (technisch, economisch en sociaal) in kaart te brengen werd een Werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek in het leven geroepen. Zij was een afspiegeling van de deelnemers aan de werkconferenties. Ze zou haar bevindingen aan zowel de directie als de ondernemingsraad rapporteren.

Ontwerpen als een compromis

Anderhalf jaar is gewerkt aan de vormgeving van een nieuwe produktieorganisatie en het doordenken van de consequenties ervan. Naarmate de tijd vorderde, werd de problematiek concreter, werden de medewerk(st)ers in de fabriek meer betrokken en werd vooruitlopend op de nieuwe fabriek de uitvoering in de 'oude' fabriek (Zaandam) reeds ter hand genomen. Op die manier verliep de overgang van 'oud naar nieuw' geleidelijker. Een ruime gewenningsperiode bleek noodzakelijk.

Intensieve discussies in de werkgroep over zowel de *inhoud* als de *wijze* van werken waren aan de orde van de dag. De gevolgen voor de indeling van het gebouw, de voorzieningen, opleidingen, arbeidsvoorwaarden, de routing, de administratie, de systemen en procedures, de overleg- en beslissingsstructuur, de bemanning en vele andere aspecten zijn de revue gepasseerd. Veel van deze deelvraagstukken zijn in subgroepen van de werkgroep uitgezocht. In die gevallen fungeerde de werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek als integrerend orgaan.

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

Externe ontwikkelingen en de realisatie van ideeën

Binnen Sigma Coatings vorderde het project aanvankelijk goed. Twee ontwikkelingen hebben echter een belangrijke invloed gehad op de realisatiekansen van de nieuwe fabriek. Enerzijds kwam in de betrokken gemeente, mede door de activiteiten van een milieu-actiegroep, het afgeven van een hinderwetvergunning ter discussie. Dit leverde uiteindelijk zoveel problemen op dat besloten werd van deze vestigingsplaats af te zien. Anderzijds kwam de afzet onder druk te staan en was het nog maar de vraag of het produktievolume moest worden gehandhaafd of niet. Beide ontwikkelingen hebben de directie doen besluiten af te zien van de bouw van een nieuwe fabriek. Zelfs de vraag of de oude fabriek in Zaandam kon blijven doordraaien, is daarna nog negen maanden in

discussie geweest. Het verlenen van een nieuwe hinderwetvergunning voor deze fabriek en de hoogte van de daaraan verbonden investeringskosten zijn uiteindelijk doorslaggevend geweest voor de beslissing om de fabriek open te houden.

Van twee kanten werd het voortbestaan van de fabriek in Zaandam dus bedreigd, terwijl het toekomstperspectief van de nieuwe fabriek al niet meer bestond.

Bij elkaar betekende dit ca. 2,5 jaar groeiende onzekerheid. Desondanks werden de projectactiviteiten normaal voortgezet en afgerond. Geredeneerd werd dat het uitwerken van het produktgroepgericht werken niet alleen van belang was voor de nieuwe fabriek, maar ook voor de andere produktievestigingen bij Sigma Coatings. Bovendien waren veel leerervaringen opgedaan, die overgedragen dienden te worden. Het was opvallend te constateren dat de veerkracht van de medewerkers in de fabriek vrijwel in stand bleef. Er werden veel acties bedacht om de oude fabriek open te houden. Naar onze mening heeft dit mede geleid tot het besluit de nieuwe organisatievorm gefaseerd in de fabriek in te voeren. Een *nieuwe werkgroep* met meer vertegenwoordigers uit de vestiging zelf hield zich daarmee bezig. Meer kennis van de huidige situatie was ook nodig om de nieuwe organisatie in de oude fabriek vorm te geven.

Een belangrijke invloed op deze ontwikkeling is de sluiting van de produktielokatie in Amsterdam geweest. Een deel van de medewerkers uit Amsterdam (32) is naar Zaandam overgeplaatst. Deze integratie bracht wel problemen met zich mee. Mede met het oog op de realisatie van vele technische veranderingen als gevolg van de hinderwetbepalingen en de nieuwe organisatie, mag het een prestatie heten dat inmiddels de vier ondersteunende secties Administratie, Laboratorium (voor zover niet routinematige keuringen betreffend en processing), Technische Dienst en de sectie Expeditie, emballage en etiketten en grondstoffen operationeel zijn. Tevens is begin 1985 de eerste produktgroep van start gegaan. In dat zelfde jaar volgden de overige twee produktgroepen. De betekenis van deze wijzigingen in termen van variëteit in taken, beloningsmogelijkheden, overleg e.d. zal bij de behandeling van de resultaten aan de orde komen.

Resultaten

De veelheid van activiteiten hebben voor belangrijke resultaten in de vestigingen en op het hoofdkantoor gezorgd. Allereerst is in de vestigingen de problematiek voor de diverse afdelingen/groepen helder geworden. Dit heeft onder meer tot gevolg gehad dat de directie relatief meer aandacht is gaan schenken aan de produktiesector dan voorheen. De vervolgens vanuit de commissies ontwikkelde voorstellen zijn niet op een experimenteel niveau blijven steken, maar zijn beleid geworden en zullen voor alle produktievestigingen worden geconcretiseerd. Zo zijn nu ook projecten gestart in de overige produktievestigingen van Sigma Coatings. Deze constatering is belangrijk gezien de vele ervaringen elders waarbij vrijblijvende experimenten na verloop van tijd van het toneel verdwenen en weer werd overgegaan tot 'de orde van de dag'. We willen nu de resultaten in de vestigingen beschrijven aan de hand van de drie belangrijkste actiepunten, te weten: werkomstandigheden, produktgroepgericht werken en overlegvormen. De vestigingen Zeist en Alphen aan de Rijn zullen we gezamenlijk behandelen, daar in deze vestigingen eenzelfde methodiek is gehanteerd. Het project in de vestiging Zaandam, het directe gevolg van de activiteiten van de Werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek, geven we apart weer. Tenslotte zijn er ook veranderingen bewerkstelligd op het hoofdkantoor in Uithoorn. We doelen dan op de centrale stafafdeling Personeel en Organisatie, de top (inclusief staf) van de Material

Managementorganisatie, de directie en de ondernemingsraad. Dit zullen we, zoals steeds, eerder 'het centrale niveau' noemen.

In het volgende bespreken we eerst de resultaten per vestiging, met commentaar van de adviseurs. Daarna behandelen we de ontwikkelingen in het ziekteverzuim. Tot slot wordt ingegaan op het oordeel dat de betrokken partijen (werknemers, ondernemingsraad, topleiding) hebben over de resultaten van het project.

Zeist en Alphen aan de Rijn

In overeenstemming met de verwachtingen ten aanzien van het soort werk in een verffabriek is aan de (fysieke) werkomstandigheden veel aandacht besteed. De resultaten zijn in het algemeen materieel waarneembaar en relatief gemakkelijk te realiseren. Relatief, ten opzichte van de meer immateriële activiteiten zoals nieuwe overlegvormen en andere manieren van werken in de organisatie.

Zoals eerder kort is aangeduid komt bij het produceren van verf een aantal werkzaamheden voor, waaraan een reeks bezwaren kleeft. Vanaf het tillen van de grondstoffen, het malen en mengen, het intern vervoer, het tappen, het maken van poedercoatings tot en met de specifieke laboratoriumwerkzaamheden is er sprake van een uitgebreide meervoudige belasting. We geven hieronder enkele voorbeelden van maatregelen die getroffen zijn om de in de vooronderzoeksfase gesignaleerde knelpunten te verhelpen. Zo is in diverse afdelingen de afzuiging aangepast, verbeterd of nieuw geïnstalleerd. Tocht en temperatuurproblemen zijn aangepakt door verwarmingsradiatoren en automatische deuren te installeren, zonweringen aan te brengen en tochtscotten te plaatsen. Handmatig transport is verbeterd door het egaliseren van vloeroppervlakten, extra transportmaterieel werd aangeschaft, nieuwe takels aangebracht en stortranden van kuipen verlaagd om de (til)belasting te verminderen. Irritant blijft evenwel dat leveranciers van grondstoffen verpakkingseenheden van 25-50 kg blijven hanteren. Zij blijken nauwelijke gevoelig te zijn voor de problemen die daarvan het gevolg zijn. De aangeschafte persoonlijke beschermingsmiddelen zijn speciale regenkleding, gehoorbeschermingsmiddelen en overkappingen op de heftrucks. Opvallend is dat jongere werknemers in het algemeen persoonlijke beschermingsmiddelen meer en beter hanteren dan de ouderen. Vermoedelijk heeft het onderwijs hierop invloed gehad.

Was- en kleedgelegenheden zijn verbeterd en vernieuwd, en branddouches zijn geïnstalleerd. In verband met de veiligheid is in een explosie-gevoelige afdeling een sprenkelerinstallatie aangebracht, is de elektrische installatie vernieuwd, terwijl ook motoren explosie-veilig zijn gemaakt.

Ondanks het feit dat deze maatregelen relatief gemakkelijk te treffen zijn, is er nog een aanzienlijke doorlooptijd mee gemoeid geweest. Discussies over de maximale of optimale oplossingsmogelijkheden, over de financiën, tussen de 'gebruikers' en de technische stafafdeling, wiens primaat dit vroeger was, waren hier de oorzaak van. Het zal geen verwondering wekken dat het onderzoeken van de mogelijkheden voor produktgroepgericht werken in Alphen aan de Rijn en in Zeist meer tijd in beslag heeft genomen dan het realiseren van verbeteringen in de werkomstandigheden. De resultaten daarvan kunnen dan ook alleen maar in termen van voortgang worden uitgedrukt. In de vestiging Alphen aan de Rijn is in 1984 een voorstel gereed gekomen over de toekomstige structuur en de fysieke inrichting van de fabriek. Na aanvankelijke weerstanden van het leidinggevend kader is dit voorstel uiteindelijk geaccepteerd. De tijdelijk bedoelde commissie Werk en Gezondheid heeft haar taak overgedragen aan de Plaatselijke Commissie.

De implementatie wordt nu ter hand genomen door een *werkgroep* bestaande uit de bedrijfsleider, vertegenwoordigers van de leidinggevenden, leden van de Plaatselijke

Commissie, de betrokken sectorpersoneelsfunctionaris, een medewerker van de centrale technische stafafdeling en een ondernemingsraadslid. Overigens treffen we dergelijke werkgroepen met eenzelfde samenstelling vrijwel in iedere vestiging aan. Verwacht werd dat in 1985 nog een begin kon worden gemaakt met de realisatie. In Zeist bij de divisie Industrielakken was de materie aanzienlijk gecompliceerder. We schreven daar reeds over. Het voorstel werd in hoofdlijnen door het management en de Plaatselijke Commissie goedgekeurd en moest daarna worden uitgewerkt. Finale besluitvorming diende dan ook nog plaats te vinden. Inmiddels wordt wel een groot aantal routinematige keuringen door de produktiemedewerkers zelf verricht. We kunnen stellen dat de principes van het produktgroepgericht werken bij iedere vestiging overeind zijn gebleven. Per situatie zijn wel aanpassingen gedaan, die soms afhankelijk waren van de te bewerken markt, de indeling en ligging van de gebouwen en dientengevolge de logistieke eisen en het aantal en de soort bedrijfsfuncties, die in die organisatie worden vervuld.

Nieuwe overlegvormen zijn met name in Alphen aan de Rijn ingevoerd. De lezer moet bedenken dat daar geen enkele overlegvorm was. Er is nu sprake van een *stafbespreking*; dit is het overleg tussen de bedrijfsleider, chef Laboratorium, chef Technische Dienst en chef Planbureau. Voorts is de *produktiekaderbespreking* ingesteld, dat wil zeggen dat de bedrijfsleider met de produktiechefs vergadert. In een aantal afdelingen is, naar behoefte, *afdelingsoverleg* gestart. De ervaringen zijn tot nu toe wisselend per afdeling. Er lijkt sprake te zijn van een gewenningsperiode. In het kader van meer openheid worden de verslagen van de produktiekaderbespreking en de veiligheidscommissie nu gepubliceerd.

Het gevolg van deze besprekingen is dat de bedrijfsleider nu meer delegeert aan de chefs. Dit geldt met name voor de beslissingen over de uitvoering van het dagelijks werk. Het door ons gehouden evaluatie-onderzoek bevestigt dit resultaat.

In Zeist zijn de resultaten op dit punt niet spectaculair. Aanvankelijk vond er veel individueel overleg plaats naast het managementoverleg tussen de directeur en het hoofd Laboratorium, het hoofd Produktie, het hoofd Verkoop en een stafmedewerker. In de produktie is later een wekelijks overleg met de produktiechefs ingevoerd. Afdelingsoverleg is in de produktie (nog) niet van de grond gekomen; wel worden projecten opgezet, waarin uitvoerende medewerkers participeerden of op ad hoc basis om advies werden gevraagd.

Het Laboratorium kende reeds werkoverleg. Dit overleg heeft enige tijd minder goed gefunctioneerd. Frequent wisselingen in de leiding zouden hieraan debet zijn. Inmiddels is wel nieuw overleg gestart. In deze vestiging wordt nu ieder kwartaal een zogenaamde '*Informatiemarkt*' gehouden. Dit houdt in dat iedere afdeling resultaten, ontwikkelingen, nieuwe ideeën en plannen kan presenteren. Iedereen kan daar commentaar op geven, kritiek op schrijven of alternatieve voorstellen doen. Dit geschiedt op basis van vrijwilligheid in een informele sfeer. Direct contact tussen uitvoerende medewerkers en de directie vindt op deze bijeenkomsten veelvuldig plaats.

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

In Alphen aan de Rijn (en ook in Zaandam) is een cursus voor het kader georganiseerd,

die vooruitloopt op de wijze van leidinggeven zoals die in de toekomstige nieuwe structuur van hen wordt verwacht.

Zaandam

Deze vestiging is het verst gevorderd met de uitwerking en invoering van het produktgroepgericht werken. De eerste produktgroep is operationeel geworden, nadat alle technische en bouwkundige voorzieningen zijn aangebracht. Dit wil niet zeggen dat meteen het ideaalbeeld is bereikt; de basisstructuur heeft gestalte gekregen, de leiding is benoemd, de medewerkers werken er, maar de opleiding van medewerkers gaat verder en de keuringen, de planning en het preventief onderhoud worden naar gelang de medewerkers meer taken beheersen verder geïntegreerd in het uitvoerend werk. Deze toch vrij omvangrijke verandering zal worden geëvalueerd in de hoop dat de opgedane leerervaringen gebruikt kunnen worden om volgende produktgroepen sneller en efficiënter te kunnen realiseren. De neerslag van deze veranderingen voor de medewerkers vinden we in het zogenaamde '*functierooster*'. Dit is een functiewaarderingssysteem, waarin het *kunnen* en *willen* doen van meer taken ook navenant beloond wordt. Het is daarmee voor de medewerkers in principe mogelijk om een all-round vervakman te worden, die alle handelingen beheerst en flexibel inzetbaar is. Een versimpeld voorbeeld van een dergelijk functierooster voor één van de ondersteunende secties geven we in schema 2.4 weer.

Schema 2.4 Voorbeeld functierooster 'grondstoffen' in 1984

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

De ondersteunende afdelingen zijn reeds geruime tijd operationeel. Een grondige evaluatie van de resultaten door 'Zaandammers' heeft nog niet plaatsgevonden. De gesprekken die wij tot nu toe hebben gehad, wijzen uit dat er een ruime gewenningsperiode nodig is, dat deze periode door de medewerkers als belastend wordt ervaren, dat de mogelijkheid tot betere beloning positief gewaardeerd wordt en dat er efficiënter gewerkt wordt.

Het 'centrale niveau'

Van het zogenaamde centrale niveau kan gezegd worden dat het aan het begin van het project niet bekend was met de problematiek op de werkvloer en meer algemeen in de produktievestigingen. Het inzicht dat nu ontstaan is heeft geresulteerd in meer aandacht en actieve steun voor de problematiek in de produktiesector. Er vindt nu ook herwaardering van deze sector plaats. Centraal heeft dit het meest duidelijk gestalte gekregen in het van de grond komen van een daadkrachtig opleidingsbeleid. Niet alleen voor de produktiesector maar ook meer algemeen investeert Sigma Coatings meer in de menselijke factor van de organisatie.

Ziekteverzuim

Een verbetering van de kwaliteit van de arbeid kan logisch verbonden worden met de verwachting van een daling van het ziekteverzuim. De toetsing van deze redenering levert in de praktijk echter uiteenlopende moeilijkheden op. Ieder, die de praktijk kent, weet dat vele tientallen, soms elkaar tegenwerkende factoren bepalend zijn voor het verzuim. Ze zijn te vinden binnen het individu, maar ook binnen de organisatie, het werk, niveau, aard en uitvoering van de sociale verzekering, en tenslotte, op het niveau van brede algemene maatschappelijke ontwikkelingen. Het is daarom zowel theoretisch als praktisch minder voor de hand liggend om de kwaliteit van de arbeid te meten aan het ziekteverzuim. In plaats daarvan lijkt een directe meting van de kwaliteit van de arbeid op zijn plaats.

Toch valt er over het ziekteverzuim bij de hier besproken Sigma-vestigingen wel wat te zeggen, zij het dat daartoe enige precisering geboden is. De laatste jaren is er in Nederland, zeer in het algemeen, sprake van een dalend ziekteverzuim. Onderzoek heeft uitgewezen dat in dit geval de exactheid van de cijfers enigszins bedrieglijk is (Kruidenier e.a., 1984). Zo heeft er een grote uitstoot van arbeid plaatsgevonden, waarbij duidelijk een selectie is opgetreden. Het gaat daarbij niet alleen om ouderen, die veelal een zwakkere gezondheid hebben en die via VUT, speciale regelingen, AOW en WAO uit het arbeidsproces zijn verdwenen, maar ook om uitstoot juist vanwege een te hoog geacht ziekteverzuim. Daarvoor in de plaats zijn soms geen andere werknemers gekomen, dan wel vooral jongere werknemers, waarbij ook weer sprake is van een zekere selectie op gezondheid en verzuim. Meer inzicht in de relatie werk en gezondheid verkrijgt men daarom door onderscheid te maken tussen 'instromers', 'uitstromers' en 'blijvers' gedurende een bepaalde, niet te korte, periode. Onderzoek bij een aantal zeer grote ondernemingen heeft hier geleerd dat er bij de blijvers geen sprake is van een dalend, maar van een stijgend verzuim. Op dat resultaat is overigens een correctie nodig. Immers het verzuimpercentage van ouderen ligt aanmerkelijk hoger dan dat van jongeren, en de betrokken blijvers zijn in een onderzochte periode van vijf jaar evenredig ouder geworden. Niettemin, ook na toepassing van deze correctie blijft de stijgende tendens van het verzuim bij de blijvers overeind. De precisering van de ziekteverzuimcijfers van Sigma Coatings leidt nu naar de volgende verbijzonderingen.

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

Het ligt voor de hand om vervolgens een onderscheid te maken tussen het verzuim in de produktievestigingen en in de niet-produktievestigingen. Dit is begrijpelijk omdat het verzuim van 'handarbeiders' vrijwel altijd hoger ligt dan dat van 'hoofdarbeiders'. Een laatste onderscheid betreft natuurlijk de Sigma-vestigingen waar wel en die waar geen project heeft gelopen. De vestigingen Amsterdam en Zaandam moeten daarbij buiten beschouwing blijven. De eerste is, zoals bekend, als gevolg van de economische teruggang gesloten. En in de tweede hebben zoveel veranderingen plaatsgevonden (onder andere vanwege het niet doorgaan van de nieuwe fabriek en de komst van een groot aantal Amsterdammers) dat een analyse van het verzuim niet zinvol is.

Blijven over de twee vestigingen waar in alle projectjaren ononderbroken activiteiten hebben plaatsgevonden, namelijk Alphen aan de Rijn en Zeist. De verzuimcijfers van

de blijvers in deze vestigingen zijn in tabel 2.1 samengebracht en afgezet tegen het verzuimcijfer van alle produktievestigingen van Sigma Coatings.

Tabel 2.1 Verzuimpercentages van *blijvers* in Alphen aan de Rijn en Zeist

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

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

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

- Hoe ontwikkelen zich de verzuimcijfers tijdens de jaren waarin het project zich afspeelt, vergeleken met de niet-projectjaren?
- Hoe verhouden de cijfers in projectvestigingen zich tot die van de niet-projectvestigingen?

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

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

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

De eindconclusie luidt dat het project vermoedelijk een gunstig effect heeft gehad op de beperking van het ziekteverzuim. Dit verschijnsel doet zich op het eerste gezicht alleen in Zeist voor. In Alphen aan de Rijn zijn effecten minder aantoonbaar, de cijfers daar zijn vrij stabiel. We herinneren echter aan de door ons gesignaleerde tendens dat bij oudere werknemers in het algemeen een stijging van het verzuimpercentage optreedt.

Welnu, in Alphen aan de Rijn zijn verhoudingsgewijs veel oudere werknemers werkzaam. De winst ligt hier vooral in het uitblijven van een logischerwijze te verwachten stijging van het verzuim.

De evaluatie door de mensen zelf

Om er achter te komen wat de mensen zelf van de nieuwe ontwikkelingen en ideeën vonden zijn 60 mensen in de vestigingen Zeist en Alphen aan de Rijn geïnterviewd. In grote lijnen geeft dit de volgende beoordeling. Op zichzelf is de beoordeling van de projectactiviteiten goed geweest. Kanttekeningen werden vooral gezet bij de wijze en het tempo van veranderen. Het produktgroepgericht werken wordt in Alphen aan de Rijn, in tegenstelling tot in Zeist, als bedreigend ervaren. Zeer algemeen is gesteld dat ca. 50% van de in het vooronderzoek gesignaleerde knelpunten zijn opgelost.

De directie en de ondernemingsraad hebben we schriftelijk geënquêteerd. De ondernemingsraad meent dat de projecten een wezenlijke en goede verandering zijn,

maar acht de lange tijdsduur die met de veranderingen bij Sigma Coatings gemoeid zijn, een zwak punt.

De directie is van mening dat er, dankzij het project, inmiddels een breed draagvlak voor organisatievernieuwing aanwezig is.

In de volgende paragrafen wordt nader ingegaan op de methode en resultaten van de gehouden evaluatie.

Methoden

Het is goed te stellen dat dit soort projecten nooit klaar is. Tussentijdse 'eind'punten worden gemarkeerd om praktische redenen, zoals het einde van een adviescontract, het opdrogen van financieringsbronnen, enz. De organisatie is dan veelal nog volop bezig met veranderingen, waardoor een eindoordeel over de resultaten dan ook niet te geven valt. Toch hebben we getracht tussentijds een balans op te maken. De doelstellingen 'verbetering van de kwaliteit van de arbeid' en 'zelfwerkzaamheid' zijn de belangrijkste uitgangspunten voor de evaluatie geweest. We hebben daartoe aan de betrokkenen in de experimenterende vestigingen een belangrijke plaats toegekend. Zij zijn degenen op wie het project gericht is geweest en zij zijn ook diegenen die kunnen beoordelen of en in hoeverre er iets is veranderd in de gewenste richting.

Een ander belangrijk uitgangspunt betreft het tijdstip waarop dit onderdeel van het evaluatieonderzoek is uitgevoerd. Vanuit de overweging dat er voldoende tijd verstreken diende te zijn tussen de afsluiting van het project en de feitelijke evaluatiedatum, is met de opdrachtgevers afgesproken de evaluatie na een jaar te laten plaatsvinden. Met name om de effecten op de 'zelfwerkzaamheids' doelstelling te kunnen beoordelen is een termijn van een jaar minimaal noodzakelijk.

Overigens is deze periode uiteindelijk met enkele maanden uitgebreid. Enerzijds werd dit veroorzaakt door de uitgebreide wijze waarop, in overleg met Sigma Coatings, de gebruikte vragenlijst tot stand diende te komen. Anderzijds werd deze vertraging veroorzaakt door organisatorische afspraken met de betrokken vestigingen, die toch een aanzienlijk gedeelte van hun produktietijd ter beschikking dienden te stellen.

Vermeldenswaard zijn in dit verband ook de reorganisatie en sanering, die nog tijdens de looptijd van het project bij Sigma Coatings zijn doorgevoerd. Doorgaans blijven de effecten van dergelijke ingrepen - met name in de produktieafdelingen werden soms ingrijpende wijzigingen doorgevoerd - nog lange tijd merkbaar. Enerzijds bestond derhalve het risico, dat medewerkers de gevolgen van de sanering bij hun beoordeling van (onderdelen van) het project lieten meespelen. Anderzijds is het mogelijk dat zij, die verantwoordelijk zijn voor het beleid terzake kwaliteit van de arbeid, hier niet aan toe zijn gekomen, omdat zij teveel tijd en aandacht moesten besteden aan de door de reorganisatie veroorzaakte problemen. Bij de evaluatie is getracht rekening te houden met deze risico's. Het is echter niet waarschijnlijk dat we er volledig in geslaagd zijn de gevolgen van de sanering te scheiden van de effecten van het project.

De adviseurs die de evaluatie doorvoerden wilden zoveel mogelijk aansluiten bij de vooronderzoeken die in de loop van 1981 in de betrokken vestigingen waren uitgevoerd. De resultaten hiervan kunnen worden beschouwd als een voormeting van de kwaliteit van de arbeid.

De bedoeling was wederom groepsinterviews te houden op alle betrokken afdelingen, echter aangevuld met korte vragenlijsten, die op zich weer zouden kunnen dienen voor een vervolgevaluatie. Doordat een aantal bezwaren, van voornamelijk praktische aard, onoverkomelijk bleken, moest hier echter van worden afgezien. In overleg met Sigma Coatings is vervolgens gekozen voor een opzet, waarbij in twee betrokken vestigingen telkens 30 individuele interviews zouden worden afgenomen bij personen,

die destijds ook aan het vooronderzoek hadden deelgenomen. Een belangrijk criterium hierbij was dat per afdeling (of groepering) minimaal twee personen zouden meedoen. Daarnaast dienden ook de leden van de Plaatselijke Commissie, de leden van de opgeheven commissies Werk en Gezondheid en de bedrijfsleiding geïnterviewd te worden. Daar de vestiging Amsterdam werd gesloten en een groot gedeelte naar Zaandam werd overgeplaatst, vielen deze beide vestigingen om praktische redenen af.

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

We geven nu de belangrijkste conclusies weer ten aanzien van de verbetering van de kwaliteit van de arbeid. Daar het belangrijkste instrument voor zelfwerkzaamheid de commissies Werk en Gezondheid zijn geweest, zullen de resultaten van de evaluatie daarvan in hoofdstuk 6 worden besproken. De presentatie van de resultaten zal op vestigingsniveau geschieden, enerzijds uit het oogpunt van vertrouwelijkheid (er waren immers slechts twee geïnterviewden per afdeling), anderzijds omdat het project zich richtte op vestigingen en niet op afzonderlijke arbeidssituaties op afdelingen.

De problemen uit het vooronderzoek

Gevraagd werd welke van de vroeger ervaren knelpunten ten tijde van het evaluatieonderzoek niet, gedeeltelijk of geheel waren opgelost. Tevens moest men aangeven waardoor de knelpunten waren opgelost; is het knelpunt vanzelf opgelost of is dit gebeurd door het nemen van een bepaalde maatregel?

De mening van de betrokkenen was dat meer dan de helft van de knelpunten geheel of gedeeltelijk was opgelost. Dit geldt in sterkere mate in Alphen aan de Rijn (59%) dan in Zeist (46%). (Zie tabel 2.2.)

Het zal duidelijk zijn dat in dit onderzoek geen conclusies kunnen worden verbonden aan de absolute hoogte van de kwaliteit van de arbeid in de vestigingen; het gaat hier om verbeteringen en veranderingen die sedert het vooronderzoek zijn gerealiseerd.

Tabel 2.2 Oplossing van de oorspronkelijke knelpunten in Alphen aan de Rijn en Zeist

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

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

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

Het accent heeft gelegen op de arbeidsomstandigheden. Op dit gebied zijn relatief meer klachten geuit dan op de andere gebieden. In Alphen aan de Rijn is, volgens de medewerkers, 65% van de knelpunten rond arbeidsomstandigheden opgelost en in Zeist 60%, waarbij aangetekend moet worden dat de problemen in Zeist meer evenredig verdeeld waren over de vier dimensies (arbeidsomstandigheden, arbeids-

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

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

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

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

De beoordeling van de maatregelen

Bij de vraag naar de beoordeling om knelpunten op te lossen is uitgegaan van een beoordeling van het totale pakket.

Het blijkt dat het project tot meer verbeteringen heeft geleid dan algemeen werd verwacht. De helft van de geïnterviewden gaf te kennen dat het project meer tot veel meer had opgeleverd dan verwacht. Negen geïnterviewden vonden dat het project minder (8) tot veel minder (1) had opgeleverd. (Zie tabel 2.3.)

Tabel 2.3 Beoordeling van de maatregelen in Alphen aan de Rijn en Zeist

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

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

Dertig geïnterviewden vonden dat de belangrijkste problemen waren aangepakt. Er waren echter 23 geïnterviewden, die te kennen gaven dat problemen rond 'werksfeer'

en 'mentaliteit' van groter belang zijn dan die rond arbeidsomstandigheden. Men was zich er echter van bewust dat het werken aan dergelijke problemen een zeer moeizame en langdurige zaak was en dat de keuze materiële arbeidsomstandigheden aan te pakken derhalve een heel begrijpelijke was. Andere knelpunten, die echter in mindere mate genoemd werden, betroffen de overlegstructuur, organisatorische verbeteringen en de problematiek rond de personeelsbezetting.

Informatie en communicatie

In organisatieliteratuur wordt er steeds vaker op gewezen dat juist in organisaties met een traditioneel sterke taakverdeling, met een navenante scheiding tussen denken en doen, veel aandacht moet worden geschonken aan informatie en communicatie.

In het project Werk en Gezondheid is ook hieraan aandacht geschonken. Op managementniveau zijn overlegstructuren ingevoerd en gestructureerd en op afdelingsniveau werd onder meer getracht het afdelingsoverleg (nieuw) leven in te blazen. Conform de eerdere indrukken van de adviseurs bevestigen de geïnterviewden dat in Alphen aan de Rijn meer medewerkers deelnemen aan het gestructureerd afdelingsoverleg. Gevraagd naar een kwalitatieve beoordeling van het werkoverleg (of, ingeval nog geen sprake was van werkoverleg een beoordeling van de verwachtingen over het werkoverleg) gaf nagenoeg iedereen (90%) te kennen positief tegenover het werkoverleg te staan. Het maakte daarbij nauwelijks verschil of men al dan niet werkoverleg op zijn afdeling kende.

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

Ook op andere manieren kan een indruk verkregen worden van verbeteringen in de informatie- en communicatiestructuur. Eén van de vragen in de interviews betrof bijvoorbeeld de bespreekbaarheid van problemen op het gebied van de kwaliteit van de arbeid.

Veel mensen in Alphen aan de Rijn (23 van de 30) bleken van mening dat de mogelijkheden om problemen op het gebied van de kwaliteit van de arbeid te bespreken, toegenomen zijn. In Zeist was men daarover wat gematigder in het oordeel (13 van de 30). (Zie tabel 2.4.)

Tabel 2.4 Bespreekbaarheid van problemen in Alphen aan de Rijn en Zeist

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

Toekomstige ontwikkelingen

In het project Werk en Gezondheid heeft de nadruk vooral gelegen op de verbetering van de (fysieke) arbeidsomstandigheden. Daarnaast heeft het project ook geleid tot verbeteringen op andere gebieden, zoals in Alphen aan de Rijn met name de arbeidsverhoudingen en in Zeist de arbeidsinhoud en -organisatie. Ook ontstonden er plannen, ontwikkeld door de werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek, voor een ingrijpende wijziging in de arbeids- en organisatiestructuur. Onder de projectnaam 'Anders Werken' (produktgroepgericht werken) werden deze plannen verder uitgewerkt. Deze plannen, die tot een belangrijke verbetering van de kwaliteit van de arbeid zouden moeten en kunnen leiden, worden door de betrokkenen vrij algemeen positief beoordeeld.

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

Voor de invoering van 'Anders Werken' is uiteraard opleiding nodig. Medewerkers, die van oudsher als 'specialist' op hun eigen taakgebied bezig waren, zijn niet van de ene op de andere dag 'all-round'. Sigma Coatings dient derhalve voor goede en gestructureerde opleidingsmogelijkheden zorg te dragen. Gevraagd naar de aandacht die Sigma Coatings besteedt aan opleidingen, antwoordde ruim twee/derde der geïnterviewden dat die voldoende was. Vooral in Alphen aan de Rijn was men hiervan overtuigd; ruim 85% was positief gestemd. Negatieve geluiden waren vooral te horen in Zeist. Men vond dat er sprake was van te weinig aandacht voor de condities waaronder de opleidingen moesten plaatsvinden. Gewezen werd op de knelpunten die dan in het dagelijks werk ontstonden. Anderen vonden dat er te weinig animo bestond voor de opleidingen.

Gevraagd naar hun toekomstverwachtingen gaven veel geïnterviewden te kennen positieve verwachtingen te hebben. Vooral in Zeist was dit het geval, terwijl in Alphen aan de Rijn de verwachtingen verschilden. Specifiek werden de toenemende automatisering en 'Anders Werken' genoemd, het laatste voornamelijk in positieve zin, maar ook in een aantal gevallen negatief.

Continuïteit en kwaliteit van de arbeid

Na de opheffing van de commissies Werk en Gezondheid werden de taken van de commissie overgedragen aan de bedrijfsleiding en de Plaatselijke Commissie. Een vraag was nu of de medewerkers nog voortgang konden constateren.

Uit het evaluatie-onderzoek blijkt dat de meerderheid der geïnterviewden de indruk heeft dat de *bedrijfsleiding* doorging met de activiteiten van de commissie Werk en Gezondheid. Dit geldt zowel voor Alphen aan de Rijn als voor Zeist.

Men noemde een breed scala van onderwerpen: 'je ziet het aan de verschillende overlegvormen'; 'er zijn nog allerlei maatregelen gerealiseerd nadat de commissie al was opgeheven'; 'ze luisteren nu beter naar je dan vroeger het geval was' zijn enkele kenmerkende uitspraken.

Het oordeel over de Plaatselijke Commissie was wat minder positief. Precies de helft der geïnterviewde medewerkers zei *niet* de indruk te hebben dat de Plaatselijke

Commissie zich meer dan vroeger bezighoudt met de kwaliteit van de arbeid. Op de vraag, hoe dat kwam, werd een variëteit aan antwoorden gegeven. In Alphen aan de Rijn werd nogal eens opgemerkt dat de huidige Plaatselijke Commissie nog maar pas gekozen was. Meermalen genoemde redenen (tamelijk gelijkmatig verspreid over de medewerkers in de vestigingen) waren gebrek aan tijd en/of capaciteit en gebrek aan motivatie bij de leden van de Plaatselijke Commissie of hun achterban. Ter vermindering van misverstanden willen we nog wel opmerken dat er wel degelijk medewerkers waren die de indruk hadden dat de Plaatselijke Commissie zich méér dan voorheen bezighield met de kwaliteit van de arbeid. 'Er worden nu sneller klachten van medewerkers opgepikt'; 'De leden van de Plaatselijke Commissie nemen méér contact met je op dan vroeger' zijn andere geluiden.

De evaluatie door de ondernemingsraad en de directie

De ondernemingsraad en de directie van Sigma Coatings waren gezamenlijk opdrachtgever. Samenhangend met hun onderlinge verschillen in uitgangspunten en positie ligt het voor de hand dat hun eindoordeel over de projecten op onderdelen verschillend is uitgevallen. Hier willen we hun oordeel over de projecten in de afzonderlijke vestigingen hooguit even aanstippen en meer aandacht besteden aan hun oordelen over het project als geheel en de toekomstverwachtingen die zij er aan hebben gekoppeld.

Wat betreft Alphen aan de Rijn was de ondernemingsraad van mening dat er een grotere betrokkenheid van de bestuurders en Plaatselijke Commissie tot stand is gekomen met betrekking tot de werkverhoudingen en dat er in het algemeen nu meer aandacht aan mensen werd besteed. Het personeelsbeleid werd hard maar duidelijk genoemd, terwijl door meer opleidingen de ontplooiingsmogelijkheden van mensen waren vergroot. De problematiek rond de werkomstandigheden was nu bekend en nog steeds werd aandacht besteed aan de uitvoering van verbeteringen, zo constateerde de ondernemingsraad neutraal.

De directie ging verder in haar oordeel en achtte de werkomstandigheden en -verhoudingen aanzienlijk verbeterd, zij constateerde meer openheid en overleg tussen de leiding en de medewerkers.

Beide partijen vonden het veranderingsproces om produktgroepgericht werken in te voeren lang duren, waardoor resultaten lang op zich lieten wachten. De ondernemingsraad zag werkdruk en herbezettingsproblemen nog als een negatief punt.

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

Beiden achtten de overaccentuering van de projectactiviteiten op de productiesector in Zeist nadelig. De ondernemingsraad constateerde verder een grote werkdruk en nog geringe betrokkenheid ten aanzien van het werk in de vestiging.

De vestiging in Zaandam werd een voortrekkersrol toegedacht ten aanzien van 'Anders Werken'. Ondernemingsraad en directie constateerden een goede samenwerking van de verschillende bij dit project betrokken partijen. Beide wezen op de stagnatie van de voortgang van het project als gevolg van reorganisatie, revisie hinderwetvergunning en het muteren van mensen en productiepakketten. De ondernemingsraad meende dat daar ook een slechte sfeer, demotivatie, ongeloof en een hogere afwezigheid uit voort kwam. De ondernemingsraad was van mening dat door de reorganisatie veel ervaring verloren is gegaan. Tijdelijke krachten maakten de kans op fouten groter en de sfeer niet beter.

De acties in de overige vestigingen werden door beide partijen slechts kort genoemd. Het totaal overziend constateerde de directie dat er 'een breed draagvlak aanwezig is voor de in gang gezette organisatievernieuwing'. De ondernemingsraad meende dat 'veel medewerkers de verwachting hebben dat de gestarte projecten tot een wezenlijke verandering zullen kunnen bijdragen'.

Directie en ondernemingsraad waren beide van mening dat de veranderingen èn lang duren èn een groot tijdsbeslag vragen. De directie meende dat de combinatie van deze factoren een bedreiging voor de toekomst zou kunnen zijn. De ondernemingsraad verwachtte motivatieproblemen, maar zag geen alternatieven.

De inmiddels op gang gekomen verbreding van activiteiten naar de vestigingen Den Bosch, Gorinchem en Uithoorn werd op zichzelf positief beoordeeld. De ondernemingsraad achtte deze verbreding echter nog te smal. De directie noemde de opleidingen nog als meewerkende factor om ideeën te verspreiden.

Beide opdrachtgevers is gevraagd de vijf belangrijkste criteria te noemen die zij hanteren om de projectactiviteiten te beoordelen. (Zie schema 2.5.)

Schema 2.5 Beoordelingscriteria projectactiviteiten

<i>Directie</i>	<i>Ondernemingsraad</i>
De continuïteit van de onderneming waarbij optimalisering van de relatie mens/productie centraal staat. Dit moet resulteren in: – een hoger kwaliteitsniveau – een betere aansluiting op de arbeidsmarkt – meer betrokkenheid bij de onderneming – meer flexibiliteit – lager verzuim (intern en extern) – verbetering efficiency	– goede arbeidsomstandigheden en werkplek – samenwerking, sfeer en duidelijkheid van de organisatie – carrièrebegeleiding en persoonlijk perspectief – informatie en overleg beloning

De lijsten spreken voor zich. Men wilde géén onderlinge rangordening tussen de criteria aanbrengen.

De directie nam zich voor: 'Met kracht doorgaan op de ingeslagen wegen'. Doel diende te zijn het fuseren van 'Anders Werken' met een inmiddels gestarte managementtraining van alle topfunctionarissen van Sigma Coatings ('Managerial Grid' - organisatieontwikkelingsmethode van Blake and Mouton) om een betere cultuur in de gehele onderneming te bewerkstelligen. Een andere manier van werken wordt daarin gekoppeld aan een andere manier van leidinggeven.

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

Evaluatie door de werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek

Het project Anders Werken in de Nieuwe Fabriek bevestigde de opvatting van de adviseurs dat ontwerpers van machines, apparatuur, installaties en fabrieken grote invloed hebben op de kwaliteit van de arbeid. Bij Sigma Coatings konden zij door het leerproces in de werkgroep ook de gezichtspunten van arbeidskwaliteit in hun ontwerpen meenemen.

De wijze van werken en de resultaten van de werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek werden reeds door de leden van de werkgroep zelf uitgebreid geëvalueerd. We geven hieronder enkele van hun ervaringen weer:

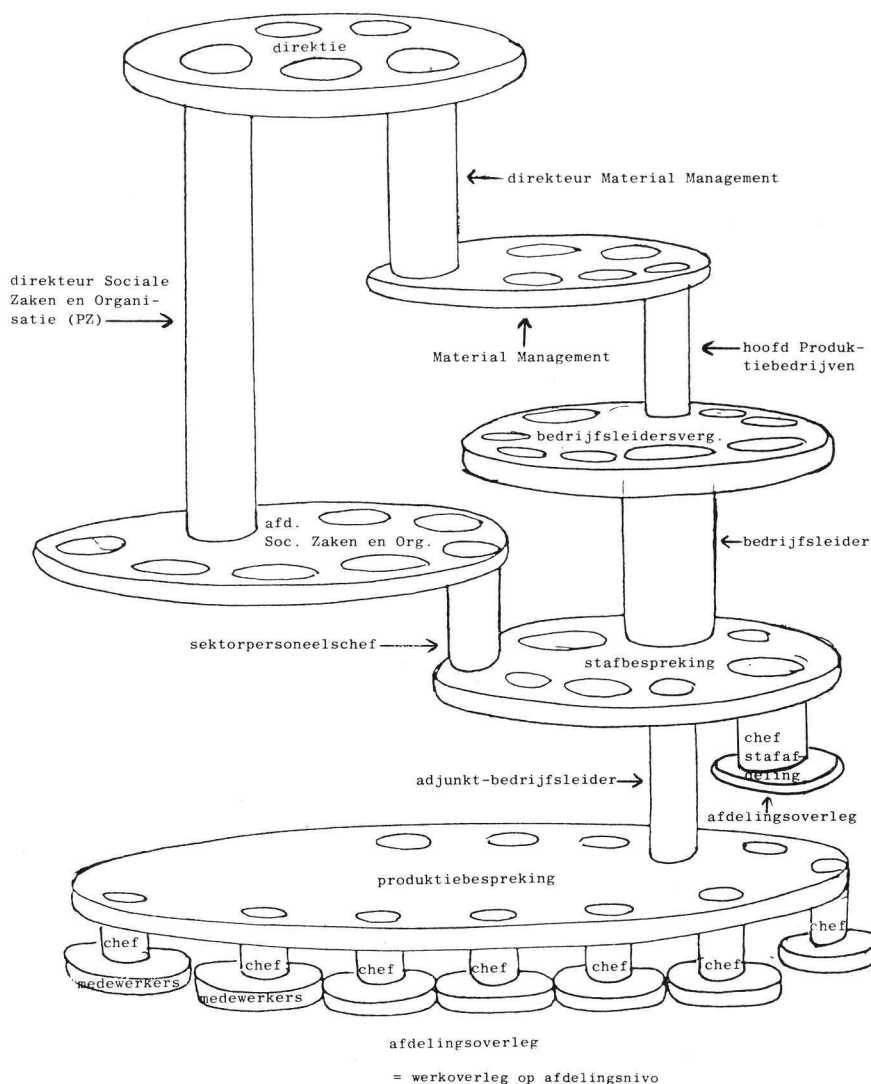
- De belangen van de directie en de ondernemingsraad werden binnen de werkgroep onderkend en gerespecteerd, wat tot een goede samenwerking heeft geleid. Aanvankelijk wantrouwen tussen leidinggevend en niet-leidinggevend is overwonnen, doordat er samen en zonder dubbele bodems naar iets nieuws is toegewerkt.
- Het werken met subgroepen voor verschillende aandachtsvelden heeft de efficiency en de betrokkenheid verhoogd, alsook de benutting van aanwezige kennis.
- Het heeft tijd gekost de oude structuren en ingesleten denkwijzen los te laten in de werkgroep. Toen het proces eenmaal op gang was gekomen ging men met grote inzet door.
- Er blijken technisch veel meer alternatieven te zijn dan in eerste instantie door de oorspronkelijke ontwerpers als vastliggend gegeven worden gepresenteerd.
- Het technisch ontwerp dient de gekozen werk- en organisatiestructuur te volgen en niet omgekeerd. Het technisch ontwerp dient gemaakt te worden nadat gekozen is voor een bepaalde werkorganisatie en niet omgekeerd. Een technisch ontwerp dient dus rekening te houden met de wensen van de gebruikers en de eisen die door de organisatie in breder verband en door de markt worden gesteld.

Nabeschouwing: overleg en communicatie

Het experimenteren met een bijna paritair samengestelde commissie - bijna paritair, omdat de voorzitter van de ondernemingsraad ook voorzitter was van de drie commissies Werk en Gezondheid - heeft aan belang gewonnen door de Arbo-wet. In deze wet staat het overleg tussen management en medewerkers centraal. Ten aanzien van de medewerkers is daarbij gekozen voor de lijn die in de Wet op de Ondernemingsraad is uitgezet: Arbo of commissies Veiligheid, Gezondheid en Welzijn zijn te beschouwen en samengesteld als commissies van de ondernemingsraad. Onderzoek van de Stichting Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden (GBIO) heeft opgeleverd dat niettemin in de helft van het aantal gevallen waar commissies al bestonden dan wel zijn opgericht, er sprake is van een min of meer paritaire samenstelling van de commissies. Overigens is het bij Sigma Coatings zo geweest dat de paritair samengestelde commissies alleen adviserende bevoegdheden hadden, de feitelijke besluitvorming en prioriteitstelling werd bereikt in onderhandelingen tussen management en ondernemingsraad. Op dat punt loopt de werkelijkheid bij Sigma Coatings gelijk aan de Arbo-wet. Alleen bij het inventariseren van problemen en het bedenken en voorstellen van oplossingen lag het anders. Na de projectperiode zijn de taken van de commissies overgedragen aan bedrijfsleiding en de Plaatselijke Commissies. De wat minder gunstige beoordeling van de verdere activiteiten van die commissies zou misschien de stelling kunnen ondersteunen dat in ieder geval een aparte commissie, met één aandachtsgebied, dan wel een aparte paritair samengestelde commissie, een betere basis is voor het werken aan kwaliteit van de arbeid. Daarbij lijkt het dan toch wenselijk dat management en medewerkers ieder voor zich een eigen interne overlegsmogelijkheid hebben, waarbij een relatie met de achterban bestaat, om eigen ideeën, wensen en probleemformuleringen te ontwikkelen. De winst van het bestaan van een paritaire commissie zou dan het stimuleren van overleg en voortgang zijn.

Hoe belangrijk overleg en communicatie zijn werd bij Sigma Coatings bewezen door de vertragingen vanwege het ontbreken van communicatiekanalen met de afdelingen. Daarom is er veel energie in gestoken om dat van de grond te brengen. Aard en

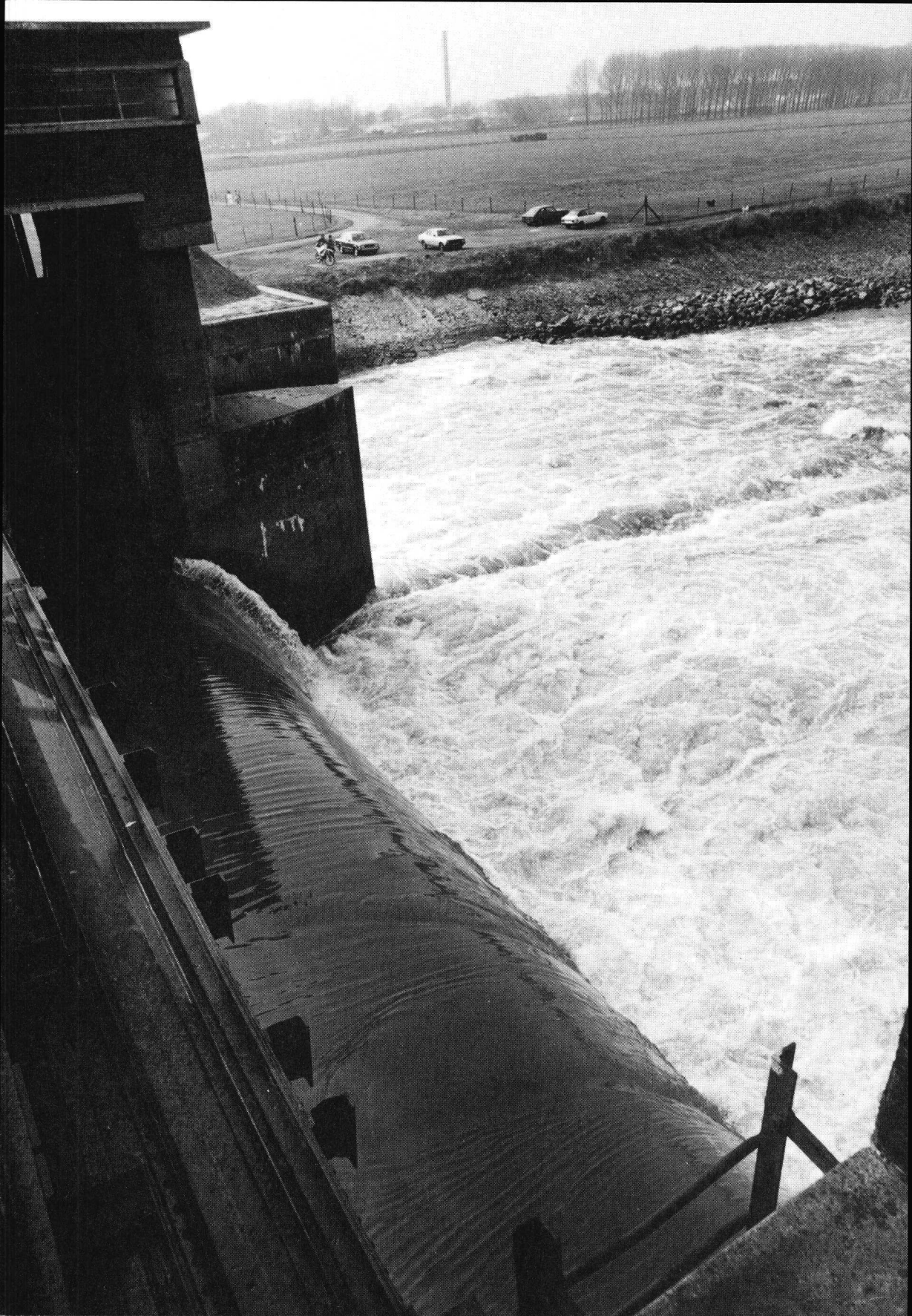
Figuur 2.1 Overlegstructuur Sigma Coatings B.V.



verhoudingen per vestiging hebben daarbij voorlopig nog gezorgd voor nogal wat feitelijke en principiële verschillen.

Niettemin is vooruitgang geboekt bij het horizontale overleg op verschillende niveaus in de vestigingen en bij het verticale overleg tussen lokaal management en medewerkers, c.q. de Plaatselijke Commissies. Als eindpunt is gekozen voor een gelaagd overlegmodel, de zogenaamde 'linking pins' van Likert, waarbij op alle niveaus overleg plaatsvindt en de iets hoger geplaatsten zorgen (in het overleg op hun hiërarchisch niveau) voor de naar boven en naar beneden gerichte communicatie, kortom voor het openhouden van de kanalen. Vanwege de vorm die dit linking pin-

model bij Sigma heeft gekregen, wordt daar ter plekke gesproken van het krukasmodel. Zeker is te verwachten, één blik op de tekening (figuur 2.1) is daarvoor voldoende, dat er filterwerking kan optreden bij met name de informatiestroom van beneden naar boven. Het herstel van het evenwicht wordt bereikt door de directe contactmogelijkheden tussen de gekozen Plaatselijke Commissies en de ondernemingsraad enerzijds en het hoogste management van Sigma Coatings anderzijds.



3 HET PROJECT WERK, WELZIJN EN GEZONDHEID BIJ HET MINISTERIE VAN VERKEER EN WATERSTAAT

Kort bestek

In het vorige hoofdstuk is een beschrijving gegeven van het veranderingsproces in organisaties, behorend tot het particuliere bedrijfsleven. In dit hoofdstuk zal de gang van zaken worden beschreven van een project Werk, Welzijn en Gezondheid bij de Rijksoverheid. In dit project, dat intensief is begeleid door twee adviseurs, is vooral gewerkt aan het ontwikkelen van een nieuwe overlegstructuur in dienstonderdelen van de Directie Limburg van Rijkswaterstaat. Eerst wordt een korte beschrijving van de organisatie gegeven.

Vervolgens wordt de zeer langdurige voorfase van het project geschetst, waarbij tevens wordt verklaard waarom deze fase zo lang duurde. Daarna wordt de gang van zaken in Limburg beschreven, vooral zoals die zich heeft afgespeeld in de twee eerste dienstonderdelen waar het project is geïntroduceerd. Daarbij wordt eerst een beschrijving gegeven van de feitelijke gebeurtenissen, gevolgd door een nabeschuiving - een interpretatie door de adviseurs - van deze gebeurtenissen.

Ook wordt nog ingegaan op de resultaten van het project en de evaluatie daarvan door de diverse betrokkenen.

De organisatie

De Directie Limburg is één van de regionale Directies van Rijkswaterstaat ressorterend onder de Hoofddirectie van Rijkswaterstaat in Den Haag. In hoofdlijnen vallen deze Directies samen met de provincies. Hoofdtaken van de Directie Limburg zijn de aanleg, het beheer en het onderhoud van de rijkswegen en -rivieren/kanalen in het beheersgebied van de provincie Limburg, naast het toezicht op het naleven van de Waterstaatwetgeving.

De Directie Limburg bestaat uit een centrale vestiging in Maastricht (ongeveer 150 ambtenaren) en een Buitendienst (ongeveer 530 ambtenaren). Een tijdelijke dependance van de centrale vestiging, de Afdeling Nieuwe Werken (ANT), is gehuisvest in Nijmegen.

De buitendienst bestaat uit de Werktuigkundige en Electrotechnische Dienst (WED), en zes regionaal georganiseerde dienstkringen. Iedere dienstkring heeft, evenals de WED, een eigen dienstkringkantoor.

Kenmerkend voor de organisatie van deze buitendienst is de grote geografische spreiding over de gehele provincie Limburg van objecten (sluizen, stuwen en bruggen) en werkgroepen (kantonniërs, hulpkantonniërs en onderhoudsmonteurs). Zie hiervoor de organisatieschema's 3.1, 3.2 en 3.3.

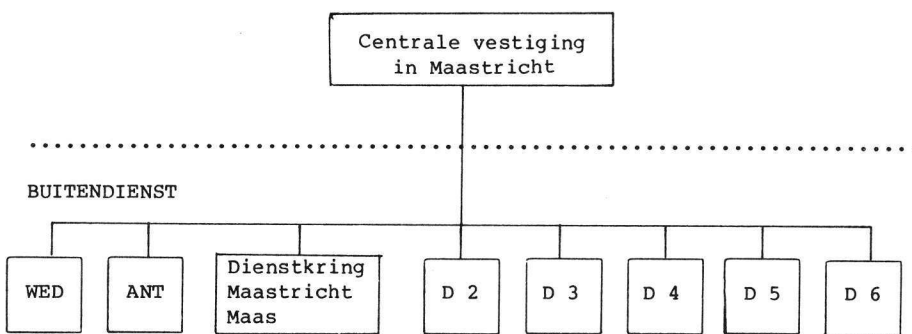
Het 'waarom' van het project

Als mogelijk instrument om het ziekteverzuim te beperken werd in 1979 op het Ministerie van Verkeer en Waterstaat het idee geopperd om verzuimcommissies in te stellen. Deze zouden tot taak krijgen beïnvloedbare factoren achter het ziekteverzuim op te sporen en verbeteringen voor te stellen.

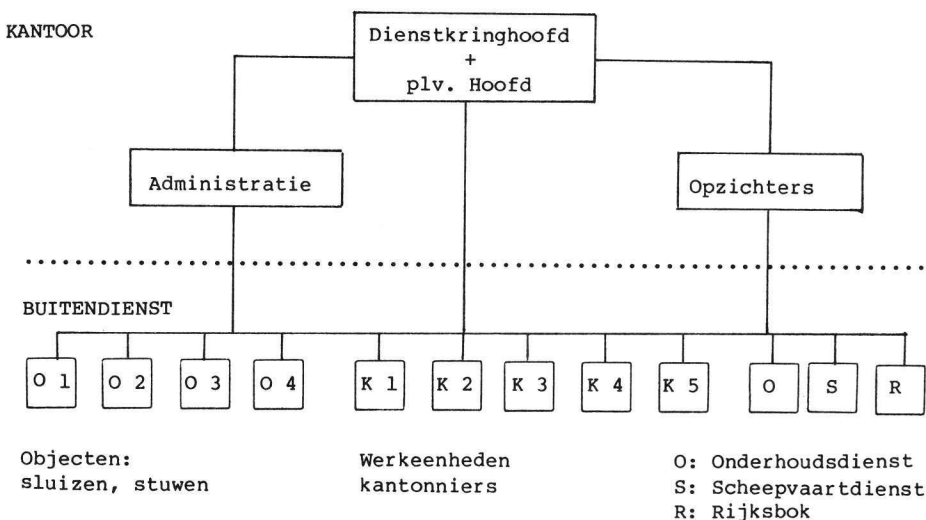
Bij 'beïnvloedbare factoren' dacht men in de eerste plaats aan de kwaliteit van het werk, omdat deze factor in principe in positieve zin beïnvloed kon worden door

afzonderlijke organisatieonderdelen van het Ministerie. Voorts werd een 'harde' aanpak van het ziekteverzuim (bijvoorbeeld verscherpte controle en invoering wachtdagen) afgewezen vanwege de mogelijke averechtse effecten op het werkklimaat. Tenslotte zou de aanpak via de kwaliteit van het werk wellicht ook positieve gevolgen kunnen hebben voor het organisatorische functioneren; voor de werksfeer en de werkmotivatie en voor de kwaliteit en de doelmatigheid van de dienstverlening. Op het moment dat het instellen van verzuimcommissies met bovengenoemde taakopdracht werd overwogen, werd via het Ministerie van Binnenlandse Zaken contact gelegd met de Stichting CCOZ, die een proefveld zocht bij de overheid voor een project met vergelijkbare commissies (zie hoofdstuk 1). Voor de uitvoering van het project werd in april 1981 een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen de Directie Personeelszaken van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en de Stichting CCOZ, met als mede-subsidiënt het Ministerie van Binnenlandse Zaken.

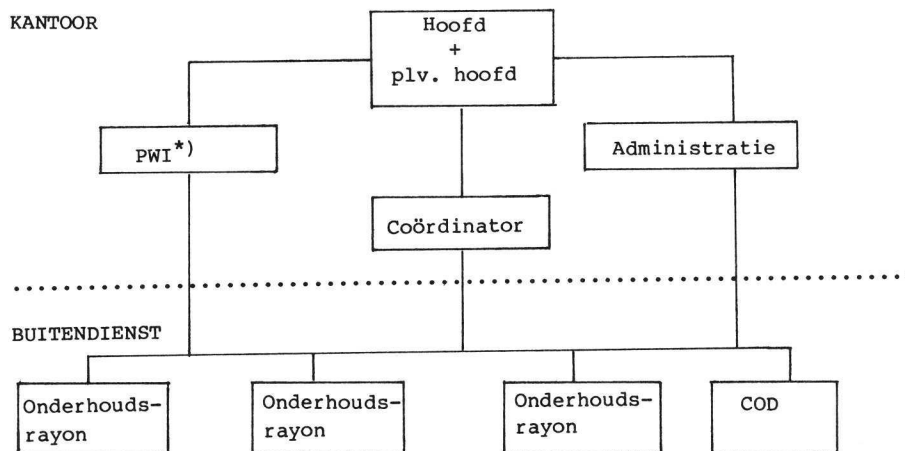
Schema 3.1 Directie Limburg van Rijkswaterstaat



Schema 3.2 Dienstkring Maastricht Maas



Schema 3.3 Werktuigkundige en Electrotechnische Dienst



*) PWI: Afdeling Planning Werkvoorbereiding en Inspectie

Voorbereiding

Tussen de eerste contacten met het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en de totstandkoming van de samenwerkingsovereenkomst in april 1981 heeft een lange periode van oriënterende besprekingen met een groot aantal functionarissen van het Ministerie gezeten. Kort samengevat:

- verkennende besprekingen (augustus 1979 - oktober 1979);
- overleg met de Bijzondere Commissie voor Algemene Zaken (BCAZ), het overleg tussen de ambtelijke top van het Ministerie en vertegenwoordigers van de vakbonden. Besloten werd in beginsel deel te nemen aan het experiment. Er zou een begeleidingscommissie worden ingesteld die het project bekend zou maken bij de diensten van Verkeer en Waterstaat ter peiling van de belangstelling (oktober 1979);
- eerste vergadering van de begeleidingscommissie in maart 1980 (instellingsbeslissing 22 april 1980);
- overleg tussen de Stichting CCOZ en de personeelsfunctionarissen van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (juni 1980);
- besprekingen met geïnteresseerde diensten (september 1980 tot februari 1981);
- bereidheid van directieteam en dienstcommissie van de Directie Limburg van Rijkswaterstaat tot deelname aan het project (februari 1981);
- samenwerkingsovereenkomst (23 april 1981) en instelling van een stuurgroep voor het project op het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Deze stuurgroep, onder voorzitterschap van de Secretaris-Generaal, werd ingesteld om eventuele 'knopen door te hakken' indien het project zou stagneren vanwege barrières op personeel-, organisatorisch of financieel gebied;
- oprichting voorbereidingsgroep voor het project (1981) met als taken voorlichting en overleg over het project WWG in de buitendienst van de Directie Limburg;
- na voorbereidende besprekingen in Limburg start van het eigenlijke project in september 1981.

Bovengenoemde periode werd gekenmerkt door lange doorlooptijden en doorkruising van plannen en voornemen op diverse organisatieniveaus. Daarbij gaf de toenmalige naamgeving van het project ('Werk en Ziekteverzuim') vaak aanleiding tot verwarring, omdat men veelal bleek te veronderstellen dat het project uitsluitend was gericht op het bestrijden van het ziekteverzuim, in plaats van op het verbeteren van werksituaties, met als één van de veronderstelde effecten een vermindering van het ziekteverzuim. (Om deze reden werd bij de Directie Limburg de naam van het project veranderd in 'Werk, Welzijn en Gezondheid').

Het is duidelijk: de voorfase van het eigenlijke veranderingsproject heeft zeer lang geduurd. We willen nu even terugblikken op de ervaringen die wij opdeden tijdens de oriënterende besprekingen in diverse diensten.

Deze ervaringen kunnen als volgt worden gekenschetst. In eerste instantie waren de gesprekspartners in het algemeen positief over de uitgangspunten en doelstellingen van het project. In tweede instantie, vaak na intern overleg in de betreffende dienst, schatten zij echter de mogelijkheden om in de eigen organisatie resultaten te behalen zo laag in, dat men niet tot deelname overging. Men weet dit vooral aan het bestaan van structurele en culturele belemmeringen in de overheidsorganisatie waarvan de voornaamste waren:

a. De besluitvormingsprocedures

Bij Verkeer en Waterstaat is er enerzijds sprake van veel besluitvormers en besluitvormende niveaus, anderzijds van een sterke centralisatie van beslissingsbevoegdheden in Den Haag (niveau van de Hoofddirectie van Rijkswaterstaat en van het Ministerie). Hiervan gaat een demotiverende en verlamme werking uit op veranderingen en vernieuwingen. Deze situatie kan tot op zekere hoogte worden gekenschetst met de term 'hiërarchische anarchie'.

De besluitvormingsprocedures hangen nauw samen met:

b. De ambtelijke cultuur

Afwijkingen in het systeem van besturen en organiseren worden stevast tegemoet getreden met nog meer (en nog meer verfijnde) regels, aanschrijvingen en procedures. Hierdoor vermindert niet alleen de mogelijkheid, maar ook de bereidheid om op de lagere organisatieniveaus te experimenteren met nieuwe organisatievormen. Men gaat er vanuit dat het nemen van eigen initiatief niet wordt gewaardeerd en beloond in Den Haag. Tegelijkertijd, en dat maakt de situatie moeilijk veranderbaar, heeft het management van de diensten ook belang bij dit systeem. De besluitvormingsprocedures en bijbehorende ambtelijke cultuur vervullen in bepaalde gevallen een alibifunctie. Indien men bepaalde zaken niet wil heeft men altijd nog de mogelijkheid om zich te verschuilen achter 'Den Haag'.

Tot de ambtelijke cultuur behoorde ook de volgende barrière voor deelname aan het project:

c. De openbaarheid van het project

Een project WWG heeft slechts zin bij voldoende medewerking en steun van de medewerkers in een organisatie. Daarnaast was het project een experiment waarvan de resultaten tevens van belang waren voor andere diensten. Beide aspecten maakten een zekere openbaarheid noodzakelijk, zowel intern in het eigen organisatie-onderdeel, als extern naar andere delen van de organisatie en naar Den Haag. Bij de diensten bleek echter een sterke behoefte te bestaan aan vertrouwelijkheid. In de meeste gevallen was men bevreesd voor de gevolgen van het 'buiten hangen van de vuile was'. Algemeen veronderstelde men dat andere organisatiedelen dan wel de hogere niveaus, misbruik zouden maken van de informatie uit een project WWG.

d. Het ontbreken van een Arbo-beleid in Den Haag

De doelstellingen van het project WWG - verbeteren van de kwaliteit van het werk door middel van zelfwerkzaamheid - sluiten naadloos aan op de essenties van de Arbeidsomstandighedenwet. Echter, in de diensten had men vaak twijfels over de bereidheid van de centrale niveaus om de Arbo-wet serieus gestalte te geven. Veelal veronderstelde men dat er in Den Haag meer tegenstanders dan voorstanders van de Arbo-wet waren. In dit kader werd vaak verwezen naar de achterstand van de overheid, in vergelijking met het bedrijfsleven, bij het realiseren van moderne vormen van inspraak en medezeggenschap.

e. De economische moeilijkheden en het bezuinigingsbeleid

Door de bezuinigingsmaatregelen, de 2%-operatie e.d. en het ontbreken van een specifiek budget voor verbeteringen in de kwaliteit van het werk zou, naar het oordeel van de diensten, een situatie ontstaan die frustratieverhogend zou werken. Door een project WWG zouden er bij de medewerkers verwachtingen worden gewekt, die in een later stadium niet waar gemaakt konden worden. Het was daarom beter om niets te doen, ook al was de situatie niet altijd even ideaal te noemen.

Bovenstaande situatie heeft tot gevolg gehad dat de Directie Limburg als enige gegadigde overbleef voor het project.

Het voornemen van de Directie Limburg om deel te nemen, kwam overigens pas tot stand nadat de adviseurs/onderzoekers van de Stichting CCOZ te kennen hadden gegeven met de voorbereiding van het project te stoppen, op grond van de teleurstellende ervaringen tijdens de oriënterende besprekingen in andere diensten. De oorspronkelijke voornemens uit het Basisplan, om het project uit te voeren bij meerdere diensten, en daarbij te experimenteren met verschillende vormen van begeleiding en ondersteuning, konden nu niet worden gerealiseerd: onder de vigerende omstandigheden was slechts één dienst geïnteresseerd in deelname.

De voor het project ingestelde stuurgroep besloot daarom in mei 1982 de beschikbare capaciteit in eerste instantie te benutten voor het project WWG bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat en de integratie van dit project met het beleid op de centrale niveaus in Den Haag. Indien zou blijken dat andere diensten alsnog op korte termijn aan het project wilden deelnemen, zou worden gezocht naar oplossingen als het temporiseren van nieuwe deelname, en/of het beschikbaar stellen van interne capaciteit. Van belang was tenslotte het besluit van de stuurgroep om de ervaringen met het project te benutten bij het ontwikkelen van een beleid op het gebied van de Arbo-wet. Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat zou hierbij een voortrekkersrol kunnen vervullen waarbij niet gewacht hoefde te worden op de verplichte gefaseerde invoering van de Arbo-wet.

Hoewel vanwege de genoemde structurele en culturele knelpunten de voorbereiding van het project lang heeft geduurd, is er anderzijds veel inzicht verkregen in de problematiek rond het starten van dergelijke projecten bij de overheid; zowel bij de opdrachtgever als bij de adviseurs.

De motivering van de Directie Limburg om deel te nemen aan het WWG-project, was niet primair gelegen in de problematiek van het ziekteverzuim. Door de bank genomen lag het ziekteverzuim op een redelijk niveau (rond 7%). Slechts in één dienstonderdeel, de Werktuigkundige en Electrotechnische Dienst (WED), lag het ziekteverzuim-verzuimpercentage sinds 1980 op een hoog niveau (rond 13%).

Ook werd niet verondersteld dat er bij de medewerkers ernstige problemen waren met betrekking tot de werkinhoud, de werkomstandigheden en de arbeidsvoorwaarden. Wel verwachtte men dat de in het project uit te voeren probleeminventarisaties knelpunten te zien zouden geven op het gebied van werkverhoudingen en de

participatiemogelijkheden (werkoverleg, relatie medewerkers tot de dienstleiding, relatie medewerkers tot de dienstcommissie). Het project WWG is mede daarom bij de Directie Limburg vooral gericht geweest op het verbeteren van de mogelijkheden tot inspraak en overleg tussen medewerkers en management. De directie hechtte hieraan waarde, vanwege de naderende invoering van de Arbeidsomstandighedenwet. In deze wet wordt uitgegaan van een verplichting tot overleg. Om daaraan te kunnen voldoen moet men uiteraard over goed functionerende overlegorganen beschikken.

De start in Limburg

Door het directieteam en de dienstcommissie werd besloten om met het project te starten in de buitendienst. Indertijd was namelijk in het kader van een reorganisatie van de Directie Limburg, reeds veel aandacht besteed aan het intern functioneren van de centrale vestiging. Een uitvloeisel daarvan was de oprichting van de zogenaamde samenwerkgroep die zich richtte op het verbeteren van de onderlinge relaties. Aan het intern functioneren van onderdelen in de buitendienst was echter in veel mindere mate aandacht besteed.

Als eerste stap werd een voorbereidingsgroep opgericht waarin naast de adviseurs/onderzoekers van de Stichting CCOZ vertegenwoordigers zitting hadden van het directieteam, de dienstcommissie, de samenwerkgroep in de centrale vestiging, het bedrijfsmaatschappelijk werk, de Rijksgeneeskundige dienst, de buitendienst en de afdeling Organisatie van Rijkswaterstaat. De taken van deze voorbereidingsgroep waren het geven van voorlichting over het project in de buitendienst, het nagaan in hoeverre de bestaande overlegstructuren geschikt waren voor een beleid, gericht op veiligheid, gezondheid en welzijn en het uitbrengen van een advies bij welke buitendienstonderdelen kon worden gestart. Bij dit laatste stond het uitgangspunt 'vrijwillige deelname' voorop omdat het project in eerste instantie een experiment was en men van het standpunt uitging dat een dergelijk project in een dienstonderdeel alleen kon worden gestart wanneer de medewerkers er achter stonden.

Door de voorbereidingsgroep werd besloten tot een voorlichtings- en discussieronde in de buitendienstonderdelen. Hiervoor werd door de Stichting CCOZ een brochure geschreven, welke werd verzonden aan de dienstkringshoofden en het middenkader. Een verkorte versie van deze brochure werd in de vorm van een brief van de Hoofdingenieur-Directeur (HID) verstuurd aan alle medewerkers van de Directie Limburg.

Vervolgens vond een overlegronde plaats met de dienstkringshoofden van de buitendienstonderdelen. Met de dienstkringshoofden werd een vergadering over het project georganiseerd, waarbij naast de adviseurs van de Stichting CCOZ ook aanwezig waren de HID, het hoofd van de afdeling Personeelszaken en een vertegenwoordiger van de voorbereidingsgroep. De reacties waren gematigd positief. Men was het eens met de uitgangspunten en de doelstellingen van het project, maar er bestonden ook twijfels over de mogelijkheden om concrete resultaten te boeken. Gewezen werd op de bezuinigingsrondes bij de overheid en op het gevaar dat voorstellen tot verbetering van de werkorganisatie zouden verzanden in de ambtelijke molens. Actieve steun door de centrale niveaus in Den Haag werd daarom noodzakelijk geacht voor het realiseren van verbeteringen die niet zelfstandig door de Directie Limburg konden worden ingevoerd. Ondanks een zekere scepsis was men echter algemeen van mening dat alleen de praktijk zou kunnen uitwijzen wat de mogelijkheden waren voor deze projecten bij de Rijksoverheid.

Als derde stap werden per dienstkring en bij de WED en de ANT besprekingen georganiseerd met de onder de dienstkringshoofden ressorterende chefs (kantonniërs,

sluismeesters, hoofden van administratie). Op deze vergaderingen werd uitgebreid van gedachten gewisseld over de doelstellingen en uitgangspunten van het project. In het algemeen verliepen deze besprekingen in een levendige en positieve sfeer. Omdat het vanwege de beschikbare tijd niet mogelijk was om alle medewerkers van de buitendienst persoonlijk te raadplegen over het project, werd aan de chefs gevraagd om het project te bespreken met de onder hen ressorterende medewerkers, en aan hen de vraag voor te leggen of men in principe wilde meedoen.

De uitkomsten van deze besprekingen werden vervolgens door de chefs gerapporteerd en besproken in een tweede serie vergaderingen, waarbij naast de adviseurs van de Stichting CCOZ ook één van de andere leden van de voorbereidingsgroep aanwezig was.

Deze eerste overlegronde had de volgende resultaten:

- In zes van de acht dienstonderdelen wilden de medewerkers in principe met het project meedoen. De uitgangspunten en doelstellingen van het project werden in het algemeen positief gewaardeerd. Men stond eveneens in het algemeen positief tegenover de voorgestelde wijze van aanpak (een inventarisatie van positieve aspecten en knelpunten in de werkorganisatie en het instellen van een commissie Werk, Welzijn en Gezondheid). Wel nam men vaak een licht sceptische en afwachtede houding aan met betrekking tot de mogelijkheden om verbeteringsvoorstellen gerealiseerd te krijgen.
- In één dienstkring waardeerde men het project op zichzelf positief, maar was men in meerderheid van mening dat er op dit tijdstip te weinig problemen speelden op het gebied van de kwaliteit van het werk om deelname in de eerste fase van het project te rechtvaardigen.
- In één dienstkring wilde men in meerderheid niet meedoen met het project WWG, omdat men van mening was dat problemen en knelpunten ook konden worden opgelost in de bestaande organisatiestructuur en via het overleg met de centrale vestiging, het directieteam en de dienstcommissie. Derhalve vond men een commissie WWG niet nodig.
- Tenslotte werd in veel reacties gewezen op het gevaar van stigmatisering indien de dienstkring waartoe men behoorde als eerste zou worden aangewezen om met het project mee te doen.

Per dienstkring werden de verslagen van deze serie besprekingen gezonden aan de chefs en de medewerkers met het verzoek om bij onjuistheden in het verslag correcties aan te brengen. Deze procedure had slechts enkele kleine veranderingen tot gevolg en leidde daarom niet tot veranderingen in de voornaamste conclusies.

De al met al toch wel verrassend grote bereidheid onder het middenkader en de medewerkers om aan het project WWG mee te doen, had voor de voorbereidingsgroep tot gevolg dat er een verantwoord advies uitgebracht moest worden bij welke dienstkring of dienstonderdeel het project WWG het best van start zou kunnen gaan. De noodzaak voor een verantwoorde keuze was des te meer aanwezig vanwege het genoemde gevaar van stigmatisering, hetgeen in de interviews vaak 'het zwarte piet effect' werd genoemd, en vanwege het in de wandelgangen wel eens vernomen gerucht 'dat de voorbereidingsgroep de keuze natuurlijk al lang had gemaakt'. Een gerucht dat niet op waarheid berustte.

Om deze reden besloot de voorbereidingsgroep tot het organiseren van een tweede overlegronde waarin een globale inventarisatie werd gemaakt van de problematiek op de gebieden veiligheid, welzijn en gezondheid, in de zes dienstonderdelen die in principe in eerste instantie wilden meedoen met het project WWG. Ook bij deze besprekingen was steeds een lid van de voorbereidingsgroep aanwezig, naast de

adviseurs van de Stichting CCOZ. Op basis van de overlegondes werd door de voorbereidingsgroep een advies opgesteld dat eind 1981 door de dienstleiding en dienstcommissie werd overgenomen.

De keuze van dienstonderdelen voor het experiment

Besloten werd om het project Werk, Welzijn en Gezondheid te laten starten bij de dienstkring Maastricht Maas, in tweede instantie gevolgd door de Werktuigkundige en Electrotechnische Dienst, en in derde instantie door de dienstkring Venlo Wegen, waarna successievelijk de andere dienstkringen zouden volgen. De argumentatie voor deze keuze luidde als volgt.

De dienstkring Maastricht Maas, omdat

- er sprake was van problematiek waarvoor de te nemen maatregelen ook een gunstig uitstralingseffect zouden kunnen hebben naar de andere dienstkringen;
- er sprake was van problematiek welke binnen een redelijke termijn oplosbaar leek te zijn;
- er sprake was van voldoende capaciteit binnen deze dienst om een commissie Werk, Welzijn en Gezondheid te laten functioneren.

De Werktuigkundige en Electrotechnische Dienst, omdat

- er sprake was van negatieve effecten op de werksituatie die veroorzaakt waren door een recente reorganisatie;
- het ziekteverzuim binnen deze dienst tot problemen in de werksituatie leidde;
- er in de relatie met de dienstkringen sprake was van problematiek rond de planning en coördinatie van de werkzaamheden voor de WED;
- door de dienst de wens naar voren was gebracht het werkoverleg verder op gang te helpen;
- een vrij groot deel van de problematiek via zelfwerkzaamheid op te lossen leek;
- het, gezien een op korte termijn gereed te komen huisvesting voor de WED, verstandiger leek het project daar pas na enkele maanden te starten.

De dienstkring Venlo Wegen vanwege

- de problematiek binnen deze dienstkring rond de relatie werkkantonnier-schouwkwantonnier, waarbij de te nemen maatregelen mogelijk ook een gunstig uitstralingseffect konden hebben naar de andere 'droge' dienstkringen;
- de gevolgen van de samenvoeging van twee dienstkringen tot één dienstkring op de werksituatie;
- de behoefte die binnen deze dienstkring gevoeld werd het werkoverleg meer vorm te geven;
- de problematiek binnen deze dienstkring rond de vraag het werk zélf uit te voeren of uit te besteden.

Een belangrijke overweging om te starten in de dienstkring Maastricht Maas was de veronderstelling - op basis van de globale inventarisatie - dat daar betrekkelijk weinig problemen waren. Dit dienstonderdeel zou daarom geschikt zijn om *ervaring* op te doen met de nieuwe overlegstructuur. Daarna zou dan een dienstonderdeel als de WED kunnen volgen, waarvan bekend was dat er meer problemen speelden. Indien het project in deze dienstonderdelen nuttig en levensvatbaar zou blijken te zijn, zouden daarna de overige dienstonderdelen volgen.

Voor de begeleiding van het project werd binnen de Directie Limburg een klankbordgroep ingesteld, met als taak het coördineren, evalueren en stimuleren van het project met het oog op de continuïteit van de beoogde activiteiten, zowel tijdens de

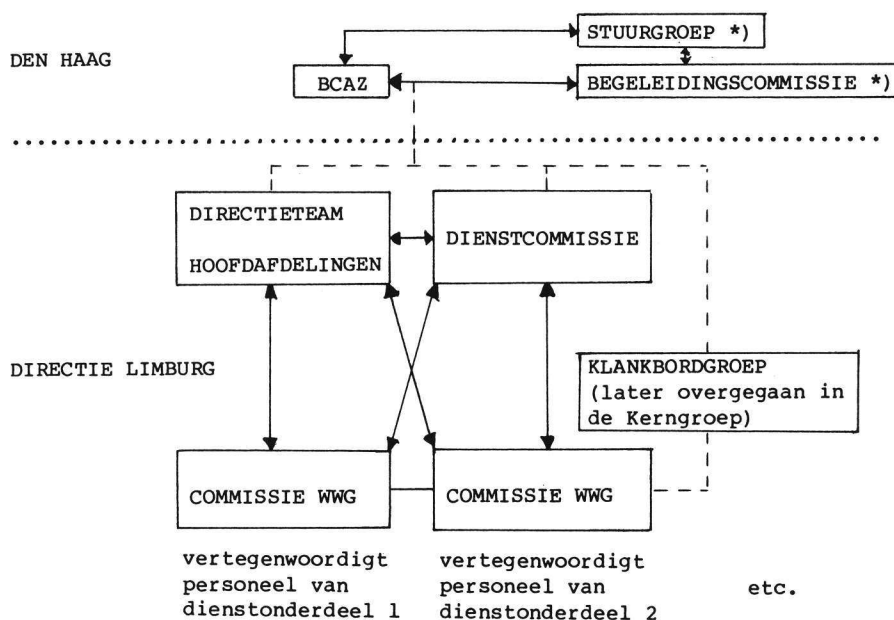
proefperiode als nadien.

In deze klankbordgroep kregen zitting: een vertegenwoordiger van de dienstcommissie werkzaam in de buitendienst, een lid van de samenwerkgroep, een vertegenwoordiger van personeelszaken, de bedrijfsmaatschappelijk werker en de twee adviseurs van de Stichting CCOZ.

Werkwijze in het project

Overleg, en daardoor het benutten van de deskundigheid van de medewerkers op de verschillende niveaus van de organisatie, vormt de hoeksteen van de Arbo-wet. Zoals uit de inventarisatie van de Voorbereidingsgroep bleek, waren in de buitendienstonderdelen van de Directie Limburg goede overlegstructuren in onvoldoende mate aanwezig. Aanvankelijk bij wijze van experiment, werd daarom besloten om per dienstonderdeel gekozen commissies WWG op te richten. Wanneer deze commissies goed zouden blijken te functioneren, zouden zij kunnen worden opgenomen in de organisatie- en overlegstructuur. De uiteindelijke overlegstructuur is in schema 3.4 weergegeven.

Schema 3.4 Overlegstructuur



*) N.B. tijdelijk ingesteld, gedurende de samenwerkingsovereenkomst met de Stichting CCOZ.

Deze commissies WWG bestaan uit gekozen vertegenwoordigers van de diverse werkeenheden en functieniveaus in het dienstonderdeel.

Om vervreemding tussen de vertegenwoordigers en hun respectievelijke achterbannen zoveel mogelijk te voorkomen werd het uitgangspunt gehanteerd dat in principe iedere werkeenheden in een dienstonderdeel een vertegenwoordiger heeft in de commissie WWG naast vertegenwoordigers van het middenkader.

Taken en beschrijvingen van de commissies WWG

Aan de hand van een probleeminventaristie en in overleg met de achterban overleggen deze commissies rechtstreeks met het hoofd van het dienstonderdeel over veiligheid, gezondheid en welzijn in de werksituaties, voorzover specifiek voor het eigen dienstonderdeel. Aspecten die het niveau van het dienstonderdeel overschrijden leggen de commissies voor aan de dienstcommissie en - via de ambtelijke kanalen - het directieteam. Aspecten die specifiek betrekking hebben op een bepaalde werkeenheid of werkgroep, verwijzen de commissies in eerste instantie terug naar de betreffende werkbesprekingen of werkoverleg.

Naast knelpunten die direct te maken hebben met de kwaliteit van het werk, komen in het overleg tussen de WWG-commissie en de leiding van het dienstonderdeel ook allerlei organisatorische kwesties aan de orde, zoals de doelmatigheid van de werkorganisatie, de bezuinigingsoperaties, de toekomstverwachtingen voor het betreffende dienstonderdeel. Een commissie WWG komt, evenals een dienstcommissie, in vooroverlegvergaderingen bijeen, gevolgd door overlegvergaderingen met het hoofd van het dienstonderdeel. Na de eerste fase van probleeminventarisatie en ontwikkelen van voorstellen om knelpunten op te lossen, vergadert een WWG-commissie ongeveer 4 tot 5 maal per jaar.

Van ieder vooroverleg van de commissie WWG worden door de commissieleden via roulering interne notulen opgesteld.

Van iedere overlegvergadering van de commissie met het hoofd van het dienstonderdeel wordt een openbaar verslag opgesteld. Dit verslag wordt verzonden aan alle medewerkers in het dienstonderdeel en aan de dienstcommissie en het directieteam. Voor het opstellen van deze verslagen wordt door het betrokken dienstonderdeel een secretaris beschikbaar gesteld. Op grond van een tussentijdse evaluatie over het functioneren van de commissie WWG onder de medewerkers van de dienstkring Maastricht Maas in mei 1983, wordt sindsdien tevens voor iedere vergadering van de commissie een agenda opgehangen op de prikborden in de dienstonderkomens van het betreffende dienstonderdeel.

Het voorgaande samenvattend kan worden gesteld dat een commissie WWG een personeelsvertegenwoordiging is van een dienstonderdeel. De commissies kunnen als het ware worden beschouwd als een soort 'plaatselijke dienstcommissie', maar met minder vergaande bevoegdheden (namelijk louter adviserende bevoegdheden). Door directieteam en dienstcommissie is, en wordt, steeds gesteld dat commissies WWG weliswaar niet opgevat dienen te worden als subcommissies van de dienstcommissie, maar dat er wel degelijk sprake is van een nauwe relatie tussen dienstcommissie en commissies WWG: de commissies WWG kunnen zorgdragen voor een goede informatievoorziening aan de dienstcommissie.

Nabeschuwing van de voorbereiding

We willen na de feitelijke beschrijving van de voorbereidingsfase, nu nog een korte nabeschuwing geven.

Eén der doelstellingen van het project was immers inzicht te verwerven in factoren die belemmerend dan wel bevorderend werken op het ontwikkelen en uitvoeren van een beleid, gericht op veiligheid, gezondheid en welzijn. Onze leerervaringen in Limburg tijdens de eerste fase komen grotendeels overeen met de ervaringen die ook in andere diensten werden opgedaan.

Uit de oriënterende interviews en groepsgesprekken van de voorbereidingsgroep in de Directie Limburg bleek dat de voornaamste problemen voor deelname van de dienst-

onderdelen aan het project waren:

- Gecentraliseerde beslissingsbevoegdheden zowel in de relatie van de centrale vestiging in Maastricht ten opzichte van de buitendienstonderdelen, als in de relatie van Den Haag ten opzichte van de Directie Limburg als geheel. Men zag daardoor weinig mogelijkheden om situaties te beïnvloeden en te verbeteren.
- Negatieve houding ten aanzien van participatie en inspraak bij een deel van het middenkader en management in de dienstonderdelen. Men was vooral bevreesd voor een uitholling van de eigen positie en geneigd om een commissie WWG te beschouwen als een concurrent voor de bestaande overlegstructuren in de dienstonderdelen.
- Als gevolg van bovenstaande factoren een sceptische houding van veel medewerkers met betrekking tot participatie en inspraak. Men stelde vaak dat het bij de overheid niet veel zin had om zich actief in te zetten voor verbeteringen, omdat de ervaring had geleerd dat inspraak toch weinig of niets opleverde.
- Het uitgangspunt van de vrijwillige deelname. Enerzijds kwam dit wel tegemoet aan de tweede doelstelling van het project, namelijk zelfwerkzaamheid; anderzijds bleek dit uitgangspunt ook een belemmering te vormen voor de dienstonderdelen. Bij deelname was men bevreesd om door 'anderen' beschouwd te worden als een problematisch dienstonderdeel binnen de Directie Limburg.

We hebben echter ook ervaren, dat het instellen van een voorbereidingsgroep, de persoonlijke inzet van enkele sleutelfiguren en de relatie die het project gaandeweg kreeg met de naderende invoering van de Arbo-wet, factoren waren die bevorderend werkten op de acceptatie van het project.

De actieve 'trekkersrol', in het bijzonder van de HID, het hoofd Personeelszaken en enkele dienstcommissieleden, is zeer belangrijk geweest om in deze fase het project over de bovengenoemde barrières heen te tillen.

Het instellen van een voorbereidingsgroep, voor het overgrote deel bestaande uit ambtenaren van de Directie Limburg zelf, is van belang geweest vanuit het oogpunt van zelfwerkzaamheid. Tevens maakte het instellen van een voorbereidingsgroep het mogelijk om overleggrondes te organiseren met alle betrokkenen en zo een nieuwe overlegstructuur te ontwikkelen (commissies WWG per dienstonderdeel) die paste bij de situatie van de Directie Limburg.

Door in een vroege fase het project 'Werk en Ziekteverzuim' (Basisplan) te verbreden naar de toekomstige invoering van de Arbo-wet bij de overheid kreeg het project meer beleidsrelevantie voor de Directie Limburg. Dit had een relatief grote 'inzet' van het directieteam tot gevolg.

We gaan nu over tot een beschrijving en korte nabeschuiving van het verloop van het project in de eerste twee dienstonderdelen van de Directie Limburg waar het project zich heeft afgespeeld: de dienstkring Maastricht Maas en de Werktuigkundige en Electrotechnische Dienst.

Het project bij de dienstkring Maastricht Maas

De dienstkring Maastricht Maas is een van de drie zogenaamde natte dienstkringen van de Directie Limburg en voert het beheer over de Maas van de Belgische grens tot Wessem (onder Roermond), het Julianakanaal en de Zuid-Willemsvaart in Maastricht. Typerend voor deze dienstkring is de grote geografische spreiding van relatief kleine werkeenheden, georganiseerd naar standplaats of object. Zo is er naast het dienstkringkantoor in Maastricht, waar de dienstleiding, de administratie en een deel van de opzichters werkzaam zijn, een buitendienst bestaande uit een vijftal kantons, een viertal sluisobjecten, een scheepvaartdienst, een rijksbok en een onderhouds-

dienst.

De dienstkring Maastricht Maas telde in 1982 86 medewerkers; begin 1984 82 medewerkers.

Invoering van het project

Na oriënterende besprekingen met het betreffende dienstkringhoofd over de wijze van aanpak en uitvoering van het project, is begin 1982 bij de dienstkring Maastricht Maas door de adviseurs/onderzoekers van de Stichting CCOZ een inventarisatie uitgevoerd naar de plezierige en minder plezierige kanten van het werk en de werksituatie. Deze inventarisatie zou dienen als startpunt voor de werkzaamheden van de commissie WWG. In hoofdzaak door middel van groepsgesprekken met de medewerkers over hun werk en werkomstandigheden werd een beeld verkregen van: de organisatie, de problemen met betrekking tot het werk op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn en de denkbeelden die bij de medewerkers leven om knelpunten aan te pakken en op te lossen.

Vervolgens is een commissie WWG ingesteld, bestaande uit door de diverse functiegroepen en werkeenheden benoemde vertegenwoordigers. Vanwege het relatief grote aantal werkeenheden in deze dienstkring die tevens geografisch erg verspreid zijn, bestaat deze commissie uit elf leden: twee vertegenwoordigers namens de hulpkantonniers, vier vertegenwoordigers namens de sluiswachters, een vertegenwoordiger namens de opzichters en administratie, één namens de scheepvaartdienst, één namens de kantonniers, één namens de sluismeesters, en het dienstkringhoofd. Het dienstkringhoofd was echter niet bij de vooroverlegvergaderingen van de commissie aanwezig (aanvankelijk was er overigens geen afzonderlijk vooroverleg; we komen hierop terug in onze nabeschouwing).

De naar voren gebrachte problemen en knelpunten zijn door deze commissie WWG nader uitgewerkt. Na overleg met de respectievelijke achterbannen zijn de standpunten van de commissie besproken in het overleg met het dienstkringhoofd.

Start van de werkzaamheden van de commissie WWG

Uit de probleeminventarisatie bleek dat er in de dienstkring Maastricht Maas - conform de verwachtingen op basis van de eerdere, globale inventarisatie - geen sprake was van ernstige problemen op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn. In het algemeen was men tevreden over de kwaliteit van het werk voor wat betreft de taak- en functieinhoud. Deze tevredenheid had vooral betrekking op de aspecten: afwisseling, zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en sociale contacten tijdens het werk. Wel werden er nogal veel knelpunten genoemd op het gebied van: arbeidsvoorwaarden (lonen, inschaling, vergoedingen), werkomstandigheden (voorzieningen in de dienstonderkomens, systeem van dienstkledingverstrekking, transportmogelijkheden voor mensen en materiaal, beveiliging op objecten, aanschaf en vervanging van het werkmateriaal), personeelbeleid en het in enkele gevallen niet goed functioneren van het werkoverleg (vacature- en promotiebeleid, systeem van personeelsbeoordeling, systeem van functiewaardering, verdeling van taken en bevoegdheden).

Hoewel het in het algemeen niet ging om ernstige problemen op deze gebieden, waren het toch zaken die nogal tot ergernis aanleiding gaven onder de medewerkers omdat men er dagelijks mee geconfronteerd werd en oplossingen vaak lang op zich lieten wachten. Men was nogal sceptisch over de mogelijkheden om de genoemde knelpunten op te lossen. Niet alleen waren het niet zelden problemen die al geruime tijd onopgelost waren gebleven, maar men verwees in dit kader ook vaak naar

organisatorische en financiële belemmeringen; te weten de bezuinigingen bij de overheid en de omstandigheid dat veel beslissingen in de bestaande organisatiestructuur in 'Den Haag' worden genomen. Vooral bij de medewerkers aan de basis van de organisatie bestond in sterke mate het gevoel dat men geen invloed uit kon oefenen op de gang van zaken in het dienstonderdeel. Velen voelden zich behandeld en beschouwd als onmondige medewerkers.

Frequentie van het overleg in de commissie WWG

In de periode april 1982 (instelling commissie WWG) tot maart 1984 (overname van de begeleiding van de CCOZ-medewerkers door de personeelsconsulenten van de Directie Limburg) is de commissie WWG negentien keer bijeen geweest: twaalf keer in vooroverleg en zeven keer in een overlegvergadering met het dienstkringhoofd. De in deze probleeminventarisatie naar voren gebrachte punten zijn in deze periode vrijwel allemaal in de commissie besproken.

Het project bij de WED

De Werktuigkundige en Electrotechnische Dienst (WED) verzorgt het mechanisch en electrisch onderhoud, alsmede het verbeteren en vernieuwen van de technische installaties op de objecten van de Directie Limburg. Deze objecten zijn de in dit gebied aanwezige sluizen, stuwen en gemalen. Tevens verzorgt de WED het onderhoud van de vaartuigen, de (weg)verlichting en het materiaal voor de gladheidsbestrijding. De WED bestaat uit een kantoor te Roermond waar de leiding van de dienst, de administratie en de afdeling Planning, Werkvoorbereiding en Inspectie (PWI) zijn gehuisvest, en een zogenaamde buitendienst bestaande uit drie onderhoudsrayons (in Noord-, Midden-, en Zuid-Limburg) en een centrale onderhoudsdienst (COD) te Roermond.

De huidige organisatievorm, dat wil zeggen een afdeling PWI binnen de WED naast de drie onderhoudsrayons en de COD, bestaat sinds 1980. Een afdeling PWI binnen de WED werd noodzakelijk geacht vanwege de noodzaak om het onderhoud in de toekomst planmatiger en efficiënter te organiseren met een betere financiële en technische planning. De invoering van deze afdeling PWI was niet mogelijk via een uitbreiding van de formatie. Alleen door interne verschuivingen en de afbouw van een deel van de COD kon de afdeling PWI worden bemand.

De WED telde eind 1982 61 medewerkers; begin 1984 59 medewerkers.

Invoering van het project

De introductie van het project is bij de WED op vrijwel dezelfde wijze verlopen als bij de dienstkring Maastricht Maas. In september 1982 zijn oriënterende besprekingen gevoerd met het hoofd van de WED over de organisatie van de WED en de wijze van aanpak en uitvoering van het project. Omdat in deze periode bij het hoofd van de WED onduidelijkheid bestond over het standpunt van het directieteam en de dienstcommissie ten aanzien van de commissies WWG binnen de directie (als permanente of als tijdelijke overlegstructuren), is eerst om meer duidelijkheid verzocht. Nadat directieteam en dienstcommissie in een overlegvergadering het standpunt hebben benadrukt dat de commissies WWG beschouwd moeten worden als een vorm van permanent vertegenwoordigend overleg op het niveau van de dienstonderdelen, heeft vervolgens onder de medewerkers een inventarisatie plaatsgevonden van de plezierige en minder plezierige kanten van hun werk en werksituatie. Hiervoor werden evenals bij de dienstkring Maastricht Maas gesprekken gevoerd met medewerkers van de

diverse werkeenheden en met de chefs afzonderlijk.

Aanvankelijk waren veel medewerkers erg sceptisch ten aanzien van de mogelijkheden om inspraak van de medewerkers door middel van de commissie WWG te realiseren en om verbeteringen in de werksituatie tot stand te brengen. De uitleg dat een commissie WWG gezien moet worden als een personeelsvertegenwoordiging op dienstonderdeelniveau, ter aanvulling en ondersteuning van de normale werkbesprekingen en ter informatie aan de dienstcommissie en de hogere managementniveaus, heeft verhelderend en motiverend gewerkt. Daarnaast was belangrijk de uitspraak van het directieteam en de dienstcommissie met betrekking tot de permanentie van deze nieuwe overlegstructuur. Het instellen van een commissie WWG gaat daardoor behoren tot het normale takenpakket van de dienst. Dit houdt tevens in dat voor een goed functioneren van deze commissie zowel het hoofd van het dienstonderdeel als de medewerkers verantwoordelijkheid dragen.

In december 1982 is een commissie WWG ingesteld waarvoor door iedere werkeenheden (of een combinatie daarvan) een vertegenwoordiger is benoemd, teneinde een direct contact tussen achterban en vertegenwoordiger mogelijk te maken. De commissie WWG bij de WED bestaat uit negen leden:

- zes leden als vertegenwoordigers van de medewerkers van de drie onderhoudsrayons, de COD, de administratie en de PWI;
- een plaatsvervangend rayonhoofd (namens de medewerkers van rayon noord);
- een plaatsvervangend rayonhoofd namens de rayonhoofden, plaatsvervangende rayonhoofden en leiding van de COD;
- het hoofd van de WED (alleen in overlegvergaderingen).

Namens het onderhoudsrayon noord hebben zowel een medewerker als een plaatsvervangend rayonhoofd zitting in de commissie WWG. Dit is gebeurd op verzoek van de betreffende medewerkers van dit rayon. Vanwege de afgelegen positie van dit rayon en de veronderstelde onbekendheid bij de andere medewerkers van de WED met de werksituatie aldaar, was men bevreesd dat knelpunten in dit rayon onvoldoende verwoord en erkend zouden worden in de commissie WWG.

Start van de werkzaamheden van de commissie WWG

De bij de probleeminventarisatie naar voren gebrachte punten voor overleg in de commissie WWG waren niet dusdanig van aard dat kon worden gesproken van ernstige problematiek op het gebied van de materiële werksituatie. Wel bleek de reorganisatie binnen de WED bij de medewerkers diepe sporen te hebben achtergelaten. Het tegelijkertijd met het reorganisatieplan ingediende formatievoorstel werd door de hoofddirectie in Den Haag en door Binnenlandse Zaken niet in zijn geheel gehonoreerd. Bij de medewerkers waren inmiddels verwachtingen gewekt die achteraf niet waar gemaakt konden worden. Naar het oordeel van de leiding van dit dienstonderdeel was ook onvoldoende rekening gehouden met de specifieke situatie van de WED door een te gedetailleerde uitwerking van het formatieplan door Binnenlandse Zaken. In bepaalde werkeenheden konden daardoor sommige medewerkers niet bevorderd worden die voorheen wel hetzelfde werk hadden verricht als anderen, die wel waren bevorderd. Vanwege de ondoorzichtigheid van de procedures rond formatievoorstellen werd dit alles het hoofd van de WED verweten en was het vertrouwen in zijn leiding bij de medewerkers afgenomen.

Overige naar voren gebrachte punten voor overleg in de commissie WWG betroffen zaken op het gebied van:

- arbeidsvoorwaarden (verzoeken om nadere informatie omtrent het hoe en waarom van allerlei regelingen, procedures en aanschrijvingen zoals verzekeringen, vergoe-

dingen, medische keuringen, bevorderingsmogelijkheden administratief personeel, gevarentoeslag);

- werkomstandigheden (enkele onveilige en/of ongezonde werkomstandigheden in dienstonderkomens en caissons);
- werkinhoud en werkorganisatie (afstemming van de WED-activiteiten op de activiteiten van de dienstkringen, contacten tussen de medewerkers van het kantoor en de rayons, systeem bij aanschaf van klein werkmateriaal in de rayons);
- personeelsbeleid (het systeem bij ziekmelding, contacten tussen de afdeling Personeelszaken te Maastricht en de medewerkers in de Buitendienst).

Frequentie van het overleg in de commissie WWG

In de periode december 1982 (instelling van de commissie) tot maart 1984 is de commissie WWG elf keer bijeen geweest: zes keer in vooroverleg en vijf keer in een overlegvergadering met het hoofd van de WED. De in de probleeminventarisatie naar voren gebrachte punten zijn in deze periode vrijwel allemaal in de commissie besproken.

De overdracht

Van september 1981 tot maart 1984 is het project begeleid en onderzocht door twee adviseurs/onderzoekers van de Stichting CCOZ. Daarna is het project voortgezet door de Directie Limburg zelf.

Voor de overname van de activiteiten van de Stichting CCOZ is, mede op advies van de klankbordgroep, een kerngroep ingesteld, bestaande uit twee vertegenwoordigers namens het directieteam en de dienstcommissie en twee medewerkers van de afdeling Personeelszaken Directie Limburg. Toegevoegde leden van deze kerngroep zijn de voorzitters van de reeds ingestelde commissies WWG, een medewerker van de afdeling Personeelszaken van de hoofddirectie in Den Haag en - tijdelijk - de adviseurs/onderzoekers van de Stichting CCOZ. In deze kerngroep zijn de twee medewerkers van de afdeling Personeelszaken werkzaam als 'veldwerker' in het project WWG; dat wil zeggen dat zij de begeleidende activiteiten op zich nemen. (Met de instelling van de kerngroep was tevens de klankbordgroep van haar taak ontheven.) Op basis van de opgedane ervaringen met commissies WWG bij de dienstkring Maastricht Maas en de WED hebben directieteam en dienstcommissie het besluit genomen om in de toekomst in alle dienstonderdelen van de Directie Limburg commissies WWG in te stellen. Hierbij is wel als voorwaarde gesteld dat per dienstonderdeel een zorgvuldig uitgevoerde meningspeiling uit moet wijzen dat voldoende draagvlak voor een commissie WWG aanwezig is. Tenslotte dient nog te worden vermeld dat tot op heden de ervaringen met het voortzetten van het project WWG door de kerngroep en met de begeleiding van de commissies WWG door de twee personeelsconsulenten, positief zijn. Bij een goede voorbereiding, onder meer zorgvuldige meningspeilingen in de dienstonderdelen met behulp van groeps-gesprekken, en een kwalitatief goede bezetting van de P-afdeling, blijkt het mogelijk om projecten WWG ook in eigen beheer uit te voeren; dat wil zeggen zonder externe begeleiding. Vanwege het vertrek van één van de personeelsconsulenten, mutaties in het directieteam en interne overplaatsingen van een aantal dienstkringhoofden, zijn de activiteiten van de kerngroep in 1984 vooral geconcentreerd geweest op de begeleiding van de drie reeds ingestelde commissies WWG en de coördinatie van gemeenschappelijk ervaren knelpunten.

Op initiatief van de voorzitters van de commissies WWG worden hiertoe de verslagen van de commissies onderling uitgewisseld en komen de voorzitters periodiek bijeen.

Nadat de opengevallen plaatsen bij de afdeling P en het directieteam weer zijn opgevuld en de interne overplaatsingen zijn afgerond, zijn door de kerngroep initiatieven ontplooid voor oriënterende besprekingen over commissies WWG in de overige dienstonderdelen van de Directie Limburg.

Tussentijdse evaluatie

Opnieuw willen we een *persoonlijke* evaluatie geven van onzes inziens belangrijke gebeurtenissen. Het gaat nu vooral om de ervaringen die wij hebben opgedaan in de fase van feitelijke invoering van de commissies WWG in de betrokken dienstonderdelen in Limburg.

a. De invoering van commissies WWG als experiment

Bij de dienstkring Maastricht Maas en de WED zijn de commissies ingesteld bij wijze van experiment. Op grond van de ervaringen met deze commissies zou door directieteam en dienstcommissie besloten worden of dergelijke commissies ook ingevoerd zouden worden in de overige dienstonderdelen.

Deze experimentele benadering heeft echter veel kans op mislukking ingehouden. In beide dienstonderdelen stelde het management zich aanvankelijk sceptisch en weinig gemotiveerd op ten aanzien van het project. Dit ondanks het feit dat hiervan in een eerdere fase - toen het alleen nog maar een kennismaking met het basisidee van het project betrof - minder sprake was. Een dergelijke terugval in waardering wordt wel vaker geconstateerd in projecten die zijn gericht op verbetering van de kwaliteit van de arbeid (zie bijvoorbeeld Steensma, 1985).

Mede daardoor rezen er bij de medewerkers twijfels of men er wel goed aan deed zich voor een dergelijke commissie in te zetten. Van belang was daarom bij de invoering van het project bij de WED de uitspraak van het directieteam en de dienstcommissie over de permanentie van deze nieuwe overlegstructuur. Het instellen van een commissie WWG ging op deze wijze behoren tot het normale takenpakket van de dienst, waarvoor niet alleen de medewerkers maar ook het hoofd van het dienstonderdeel verantwoordelijk was.

Een duidelijke stellingname en stimulerende ondersteuning van directieteam en dienstcommissie, zowel bij de invoering als bij de voortgang van de commissies WWG, is daarom essentieel. Niet alleen om onzekerheden weg te nemen over het beleid in de directie ten aanzien van deze overlegstructuur, maar ook om het management en de medewerkers in de dienstonderdelen duidelijk te maken dat men belang hecht aan deze commissies en dat men de inzet hiervoor positief waardeert.

b. Het overleg met de medewerkers over het instellen van een commissie WWG

Bij de start van het project WWG in de dienstonderdelen van de Directie Limburg is door de begeleiders eerst uitvoerig met de medewerkers van gedachten gewisseld over de zin en het nut van een commissie WWG in een dienstonderdeel. Hierbij waren de gesprekken zodanig georganiseerd dat gesproken werd met medewerkers van de diverse werkeenheden en met de chefs afzonderlijk, teneinde een ieder de gelegenheid te bieden zich zo vrij mogelijk uit te spreken.

Aanvankelijk was er onder de medewerkers en het middenkader de nodige scepsis ten aanzien van de mogelijkheden om verbeteringen in de werksituatie via een WWG-commissie tot stand te brengen en bestond er veel onduidelijkheid over de relatie tussen het overleg in een WWG-commissie en het overleg langs de ambtelijke lijn, dat wil zeggen via de chefs. Goede voorlichting over rol en taken van de commissie WWG is dan ook erg belangrijk gebleken.

Met name bleek van belang om te verduidelijken dat òn het personeel òn het management en middenkader baat (kunnen) hebben van een goed functionerende commissie WWG.

c. Openbaarmaking van de probleeminventarisatie

De probleeminventarisatie bij de dienstkring Maastricht Maas is als openbaar rapport verspreid voordat het overleg van de commissies WWG over de knelpunten had plaatsgevonden. Dit heeft geleid tot veel misverstanden en onbegrip met betrekking tot de naar voren gebrachte punten, in het bijzonder buiten het dienstonderdeel. Op grond van deze ervaringen is bij de WED besloten om de probleeminventarisatie gefaseerd te publiceren, dat wil zeggen in gedeelten nadat het overleg in de commissie WWG en met het hoofd van de WED is afgerond. Aan de knelpunten kunnen dan de standpunten van de betrokken partijen en de eventuele oplossingen worden toegevoegd. Deze werkwijze heeft geresulteerd in aanmerkelijk meer begrip voor het werk van de commissie WWG.

d. De wijze van overleg

Bij de dienstkring Maastricht Maas was aanvankelijk het dienstkringhoofd bij alle vergaderingen van de commissie WWG aanwezig. Deze overlegvorm voldeed niet omdat het dienstkringhoofd, weliswaar ongewild, in deze overlegstructuur een te dominante positie innam, hetgeen leidde tot ineffectief overleg, demotivering en schijnparticipatie. Daarom werd, naar analogie van het overleg tussen dienstleiding en dienstcommissie, een overlegvorm ingevoerd waarbij de leden van de commissie WWG eerst intern overleg plegen, gevolgd door overlegvergaderingen met het dienstkringhoofd. Deze overlegvorm voldoet naar ieders oordeel beter. Om deze reden werd ook bij het WED en de dienstkring Venlo Wegen gekozen voor deze overlegvorm.

e. Volgorde van bespreking van de ingebrachte onderwerpen

De commissie WWG bij de dienstkring Maastricht Maas is indertijd gestart met het behandelen van onderwerpen waarvan men vermoedde dat een eventuele oplossing veel tijd zou vergen. De consequentie hiervan was echter dat concrete resultaten van het WWG-overleg voor de medewerkers nogal lang op zich lieten wachten, waardoor de interesse voor het commissie-werk verflauwde.

Achteraf gezien wordt deze volgorde van behandeling door de commissieleden ook niet de beste keuze gevonden. In de toch altijd moeilijke beginfase van een dergelijke overlegstructuur wordt het raadzamer geacht om eerst zaken aan te pakken die op het niveau van het dienstonderdeel zelfstandig kunnen worden opgelost. Bij de WED is deze volgorde van behandeling aangehouden.

Uit onze nabeschuiving blijkt het al: nog tijdens het project vonden diverse bijstellingen plaats van werkwijzen, procedures en zelfs aanpassingen van doelstellingen. Dit is de gebruikelijke gang van zaken in veranderingsprojecten, waar men immers steeds rekening moet houden met bijzondere kenmerken van organisaties, situaties, en betrokken partijen. Men moet als adviseur steeds 'maatwerk' leveren; confectie voldoet niet.

Resultaten en evaluatie

Na afloop van de begeleiding van de Stichting CCOZ heeft in het voorjaar 1984 een evaluatie-onderzoek plaatsgevonden naar de resultaten en ervaringen met het project. Zoals overeengekomen in de samenwerkingsovereenkomst, is dit onderzoek verricht door de Stichting CCOZ, waarbij is samengewerkt met de afdeling Personeel, de afdeling Organisatie en de onderafdeling Kostprijszaken van de hoofddirectie van Rijkswaterstaat.

Het onderdeel is uitgevoerd met behulp van documentenanalyse, een enquête en interviews en groepsgesprekken met de betrokkenen bij het project.

Door middel van vragenlijsten en groepsinterviews zijn de meningen en toekomstver-

wachtingen over het project verzameld bij de leiding en medewerkers van die dienstonderdelen waarbinnen reeds geruime tijd commissies WWG werkzaam zijn; de dienstkring Maastricht Maas en de WED. Eveneens hebben hierover gesprekken plaatsgevonden met de betreffende commissies WWG afzonderlijk, met de klankbordgroep, het directieteam en de dienstcommissie.

Er zijn in totaal 20 groepsinterviews gehouden die elk gemiddeld twee uur in beslag hebben genomen. In de dienstkring Maastricht Maas en bij de WED zijn de gesprekken gevoerd met medewerkers die eenzelfde soort functie uitoefenen, te weten: groepsinterviews met sluiswachters, sluismeesters, hulpkantonniers, kantonniers, opzichters en administratie, scheepvaartmedewerkers, rayononderhoudsmonteurs, rayonchefs, medewerkers van de administratie en de afdeling Planning, Werkvoorbereiding en Inspectie (PWI), dienstkringleiding en de staf van de WED. De gesprekken stonden onder leiding van de adviseurs/onderzoekers van de Stichting CCOZ tezamen met twee medewerkers van de afdelingen Organisatie respectievelijk Personeel van de hoofddirectie van Rijkswaterstaat.

Bij de dienstkring Maastricht Maas (voorjaar 1984: 82 medewerkers) heeft 57% van de medewerkers aan de groepsinterviews deelgenomen en heeft 60% de vragenlijsten ingevuld. Bij de WED (voorjaar 1984: 59 personeelsleden) is 76% van de medewerkers bij de groeps gesprekken aanwezig geweest en heeft 71% de vragenlijsten ingevuld. Bij het interview met de klankbordgroep (vijf leden) is iedereen aanwezig geweest; met het directieteam (zes leden) eveneens, zij het dat een afdelingshoofd zich heeft laten vertegenwoordigen door één van zijn chefs. Bij het eerste gesprek met de dienstcommissie zijn negen van de dertien dienstcommissieleden aanwezig geweest; een tweede gesprek is gevoerd met de voorzitter en de secretaris van de dienstcommissie.

In het hiernavolgende worden de belangrijkste bevindingen uit het evaluatieonderzoek samengevat.

Kwaliteit van werk en organisatie

Bij de start van het project was door de Directie Limburg de verwachting uitgesproken dat er in het algemeen geen sprake zou zijn van ernstige problemen met betrekking tot de inhoud van de taken, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsvoorwaarden. Deze verwachting werd bevestigd door de probleeminventarisatie. Niettemin, ook al waren de knelpunten op deze gebieden 'objectief beschouwd' niet van grote importantie, voor de betrokken medewerkers gaven zij vaak aanleiding tot ergernis, in het bijzonder omdat oplossingen lang uitbleven.

Opvallend was ook het grote aantal misverstanden en vragen bij de medewerkers over de achtergronden van allerlei knelpunten, regels en procedures.

Documentenanalyses en groepsinterviews leren het volgende.

De commissies WWG zijn een goed middel gebleken om de knelpunten te bespreken en geleidelijk op te lossen. Voor 29% van de knelpunten kon een oplossing worden gevonden, terwijl eveneens 29% na overleg tussen het hoofd van het dienstonderdeel en de commissieleden als 'opgelost' kon worden beschouwd omdat er sprake was geweest van misverstanden of onduidelijkheden bij de medewerkers.

In het vooroverleg tussen de commissie-leden onderling werd 7% van de knelpunten van de lijst afgevoerd en 9% werd door de commissieleden als 'niet haalbaar' beschouwd na overleg met het hoofd van het dienstonderdeel (vanwege aanschrijvingen, de bezuinigingen en dergelijke). Van de knelpunten kon 18% niet op korte termijn worden opgelost omdat ontwikkelingen afgewacht moesten worden op het beleidsniveau van de Directie Limburg of van de hoofddirectie en/of het Ministerie in Den Haag. Over 7% van de knelpunten was maart 1984 het overleg in de commissies

nog gaande. Echter het vinden van oplossingen voor vrijwel alle knelpunten wordt in belangrijke mate beïnvloed door de gecentraliseerde besluitvormingsprocedures en de nagestreefde uniformiteit in regels, aanschrijvingen en procedures.

Eén en ander heeft vaak tot gevolg dat er aanzienlijke vertragingen optreden en dat er een zekere demotivatie ontstaat in de zin van 'we beginnen er maar niet meer aan, want daar is toch niets meer aan te veranderen'.

Schema 3.5 geeft een overzicht van de resultaten van het overleg in de commissie WWG.

Schema 3.5 Resultaten van het overleg van de commissies WWG bij de dienstkring Maastricht Maas en de WED (periode tot maart 1984)

	<i>aantal</i>	<i>(%)</i>
<i>Opgeloste knelpunten</i> (o.a. personeelsbezetting bij een tweetal werkeenheden, warmwatervoorziening op de sluisobjecten, vervanging van zwemvesten, starten van werkoverleg, werkomstandigheden in een aantal dienstonderkomens, resp. in caissons, aanschaf klein materiaal)	20	(29%)
<i>Knelpunten weggenomen door opheldering van misverstanden of onduidelijkheden</i> (o.a. dekking van de kosten bij een ongeval/letsel tijdens de dienst, verzekering particuliere eigendommen op het object, werktijdenregeling tijdens storingsdienst, verzekering mede-inzittenden, reorganisatie en hierop gebaseerde formatievoorstellen, inschatting 'natte' hulpkantoniers, vergoedingsregeling bij waarnemen van hogere functie)	20	(29%)
<i>Aangekaart en het wachten is nu op oplossingen binnen de Directie Limburg en/of het Ministerie</i> (o.a. bedieningssituatie vanaf de St. Servaasbrug, automatisering van het doorspoelen van een duiker, beoordelingssysteem, vacaturebeleid, systeem rond verstrekking van dienstkleiding)	12	(18%)
<i>'Na overleg met het hoofd van dienst door de commissies als 'niet haalbaar' beschouwd voor verbetering</i> (o.a. het bij de overheid gehanteerde systeem bij ziekmelding, hoogte onregelmatigheidstoelage en storingsdienstvergoeding, beveiliging object tijdens eenmansbediening)	6	(9%)
<i>Teruggetrokken door de betreffende vertegenwoordiger na bespreking in het vooroverleg van de commissie</i> (o.a. pick-up busje als vervoersmogelijkheid in de kantons, aanschaf motorzaag)	5	(7%)
<i>Overleg nog gaande in de commissie</i>	5	(7%)
	68	100%

Hoewel de commissies WWG zeker belangrijke bijdragen hebben geleverd aan het bespreekbaar maken en gedeeltelijk oplossen van knelpunten op de terreinen taakinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden, wordt dit door de betrokkenen niet als het belangrijkste resultaat van de commissies WWG beschouwd. Dit blijkt uit diverse (groeps)interviews en enquêtes.

Zowel de medewerkers aan de basis, de leden van de commissies WWG, de leiding van de betrokken dienstonderdelen, het directieteam, de dienstcommissie en de klankbordgroep noemen als belangrijkste effecten van de nieuwe overlegstructuur:

a. Verbeterde inspraakmogelijkheden voor de medewerkers in een dienstonderdeel
Argumenten die hiervoor worden aangevoerd zijn: knelpunten in en rond werksituaties

kunnen in het WWG-overleg rechtstreeks worden besproken met het hoofd van het dienstonderdeel. Het overleg verloopt via gekozen vertegenwoordigers. Daarom is de drempel voor de medewerkers minder hoog, daar men als medewerker vaak gemakkelijker praat met een lid van een commissie WWG dan met het hoofd van het dienstonderdeel. Door het gestructureerde overleg wordt men in staat gesteld om op bepaalde zaken terug te komen, hetgeen meer invloedsmogelijkheden biedt.

b. Verbeterde wederzijdse communicatie en informatievoorziening in het dienstonderdeel tussen leiding en medewerkers

Door de rechtstreekse contacten in het WWG-overleg tussen vertegenwoordigers van de medewerkers en de leiding van het dienstonderdeel worden veel onduidelijkheden en misverstanden over allerlei procedures, regels en aanschrijvingen rechtgezet.

In samenhang met punt b, wordt door de leiding van de dienstonderdelen daarbij als belangrijk effect genoemd:

c. Meer begrip bij de medewerkers voor de problemen van de dienstleiding

'Men hoort nu van zijn collega's waarom een en ander zo geregeld is en je merkt dat er daarom meer begrip van komt'.

De leiding van de dienstonderdelen en de leden van de WWG-commissies zijn daarnaast nog van mening dat het WWG-overleg leidt tot:

d. Een zekere versnelling in de besluitvorming

Dit geldt in het bijzonder voor de wat langer lopende aandachtspunten die zonder het gestructureerde WWG-overleg gemakkelijk in het vergeetboek raken. Niet zelden leidt ook louter het feit dat een commissie WWG een knelpunt plaatst op de agenda van een overlegvergadering reeds tot een oplossing omdat de dienstleiding al voor de vergadering actie heeft ondernomen.

Het directieteam, de dienstcommissie en de klankbordgroep benadrukken tenslotte nog dat:

e. In het WWG-overleg in de dienstonderdelen komen aandachtspunten aan de orde die niet of in onvoldoende mate besproken worden in het werkoverleg of in het overleg tussen dienstcommissie en HID

Het werkoverleg is in hoofdzaak gericht op het bespreken van zaken die de eigen werkgroep betreffen. Het overleg tussen de HID en de dienstcommissie gaat voornamelijk over beleidszaken die de gehele Directie Limburg raken. Het WWG-overleg in de dienstonderdelen vult het organisatorische gebied liggend tussen werkoverleg en dienstcommissieoverleg en fungeert als een schakel tussen deze overlegvormen.

Toekomstverwachtingen

Tijdens de evaluatiegesprekken is met de diverse betrokkenen rond het project gesproken over hun verwachtingen ten aanzien van het voortbestaan en de invoering van commissies WWG, nu de begeleiding van de Stichting CCOZ is overgenomen door de Directie Limburg zelf.

Een minderheid van de ondervraagde medewerkers (23%) vindt dat de WWG-commissies niet gecontinueerd hoeven te worden, terwijl 6% over dit punt geen mening heeft. Deze medewerkers zijn doorgaans van mening dat een WWG-commissie eigenlijk niet nodig is omdat de zaken in de dienst ook zonder zo'n commissie goed verlopen en/of dat inspraak toch niets uithaalt bij Rijkswaterstaat. Een ruime meerderheid (71%) is daarentegen van mening dat de commissies WWG moeten blijven bestaan, vanwege de in de vorige paragraaf genoemde aspecten.

Uit de groepsgesprekken komt echter ook naar voren dat een deel van de medewerkers zich nogal afstandelijk opstelt ten aanzien van het werk van de commissie WWG. Als verklaring hiervoor zegt men vaak dat men weinig problemen heeft op het gebied van

werk en werkomstandigheden waardoor men zich minder direct betrokken voelt bij het overleg. Daarnaast heeft men de indruk dat er nogal wat verbeteringsvoorstellen zijn afgeketst op de bezuinigingsoperaties. Toch houdt dit niet in dat men zich negatief opstelt ten aanzien van het bestaan een commissie WWG, maar meer dat men inschat dat het voortbestaan van deze commissies in belangrijke mate afhankelijk zal zijn van de inzet en motivatie van de commissieleden zelf. Deze mening wordt gedeeld door het management in beide dienstonderdelen, dat hieraan nog toevoegt, dat ook de inzet van henzelf hiervoor belangrijk zal zijn.

Van de zijde van het directieteam, de dienstcommissie en de klankbordgroep wordt tenslotte gesteld dat men het op grond van de opgedane ervaringen een goede zaak zou vinden indien uiteindelijk in alle dienstonderdelen commissies WWG zouden worden ingesteld. Evenals de leiding van de betrokken dienstonderdelen is men van mening dat de houding van leiding en middenkader in de dienstonderdelen bepalend kan worden voor het voortbestaan van de commissies WWG. Om deze reden stelt men dat het wenselijk is om in opleidingen en trainingen voor management en middenkader meer aandacht te besteden aan medezeggenschapsvormen, waarbij in het bijzonder benadrukt moet worden dat ook de leidinggevenden baat en belang hebben bij goed functionerende overlegstructuren.

Evaluatie door de hoofddirecties RWS en het Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Naar aanleiding van de ervaringen met het project bij de Directie Limburg hebben evaluatiegesprekken plaatsgevonden met de begeleidingscommissie en de stuurgroep van het project WWG. Tevens is het project besproken in de directieraad van Rijkswaterstaat en bij de directie Personeelszaken van het Ministerie.

Uit deze besprekingen kunnen onze inziens de volgende standpunten en beleidsvoornemens worden gedestilleerd:

a. De bij de uitvoering van het project ervaren structurele en culturele belemmeringen, met name de lange duur van de besluitvormingsprocedures en de beperkte bevoegdheden van de afzonderlijke diensten, waren reeds op departementaal niveau bekend en krijgen in het kader 'reorganisatie Rijksdienst' de nodige aandacht. Over de ervaringen die ten aanzien van deze knelpunten zijn opgedaan in het project WWG, zullen de diensten worden geïnformeerd.

b. De commissies WWG zijn een middel gebleken om knelpunten bij de dienst bespreekbaar te maken en gedeeltelijk op te lossen. Tevens zijn de inspraakmogelijkheden en de wederzijdse communicatie en informatie verbeterd, waardoor er tevens meer begrip is ontstaan bij de medewerkers voor de problemen van de dienstleiding. Goede inspraakmogelijkheden voor het personeel worden wenselijk en noodzakelijk geacht. Hierbij neemt men als standpunt in dat aan de diensten zelf moet worden overgelaten voor welke overlegvormen men uiteindelijk kiest, aangezien een dergelijke keuze nauw samenhangt met de situatie die ter plaatse wordt aangetroffen. Van de zijde van de hoofddirectie van Rijkswaterstaat wordt hier nog aan toegevoegd dat op dit moment weinig inzicht is in de praktijkervaringen met de huidige overlegvormen, het werkoverleg en de dienstcommissies. De afdeling Personeel heeft daarom opdracht gegeven om hiernaar een inventariserend onderzoek te verrichten.

c. Het project WWG heeft aangetoond dat de beperkte bevoegdheden van de diensten op het gebied van personeelsbeleid en materiële uitgaven, een negatieve invloed hebben op het werkklimaat en het functioneren. Het project heeft daardoor de noodzaak bevestigd van de activiteiten in de richting van meer zelfbeheer van diensten op deze terreinen, zoals dit ook in 1983 door een ambtelijke werkgroep werd verwoord in het rapport Zelfbeheer.

d. Gelet op de ervaringen met de commissies WWG bij de Directie Limburg en de

wens aldaar om deze overlegvorm te continueren in de dienst, neemt men het standpunt in dat de Directie Limburg het gevoerde beleid mag voortzetten. Hierdoor zal tevens meer inzicht worden verkregen in de wijze waarop commissies WWG functioneren met interne begeleiding.

Ziekteverzuim

Analyse van ziekteverzuimcijfers leert het volgende.

Bij de dienstkring Maastricht Maas is het ziekteverzuim niet gedaald, maar dit was ook niet te verwachten gezien het lage niveau aldaar (ca. 6%).

Bij de WED is het ziekteverzuim wel gedaald, van 13% in 1982 naar 9% in 1983, terwijl het percentage van de gehele Directie Limburg in dat jaar steeg van 6,9% naar 7,5%. Hierbij moet wel rekening worden gehouden met de omstandigheid dat in 1983 bij de WED twee langdurig zieken werden afgekeurd en twee langdurig zieken werden herplaatst. Rekent men deze personen voor de resterende periodes in 1983 volledig mee als langdurig zieken bij de WED, dan zou het ziekteverzuim 11% bedragen. Ten opzichte van 1982 is dit een daling van 2%. Of deze daling te maken heeft met het functioneren van een WWG-commissie bij de WED, is uiteraard moeilijk vast te stellen, maar lijkt minstens ten dele aannemelijk.

Kosten-baten analyse

In het kader van de evaluatie van het project bij de Directie Limburg, is door de afdeling F van de hoofddirectie, onderafdeling Analyse en Economie, een kosten/baten analyse op het project uitgevoerd bij de dienstkring Maastricht Maas en de WED. De conclusies van deze analyse worden hier vermeld:

1. De kosten van commissies WWG worden in hoofdzaak bepaald door de vergaderkosten. Theoretisch beschouwd bedragen deze f 3.000,- per vergadering en f 5.000,- voor een vooroverleg, gevolgd door een overleg vergadering, die worden georganiseerd op één en dezelfde dag.
2. Omdat het vergaderen van de commissies WWG slechts een gering deel in beslag neemt van de totale capaciteit van een dienstonderdeel uitgedrukt in mensjaren (0,5 tot 0,7%), en derhalve in de praktijk in de dienst zonder problemen wordt opgevangen, liggen de werkelijke uitgaven op een veel lager niveau dan onder 1. vermeld. De reële uitgaven bestaan uit de reis- en verblijfkosten en bedragen ca. f 350,- voor een vooroverleg en een overlegvergadering georganiseerd op dezelfde dag. Op jaarbasis (vier à vijf keer vergaderen) is dit een bedrag van f 1.575,- per dienstonderdeel.
3. Het is eigenlijk niet juist om de gerealiseerde verbeteringen in de arbeidsomstandigheden op het *financiële* conto te schrijven van de WWG-commissies. Naar het oordeel van de betrokken dienstkringhoofden waren deze verbeteringen ook zonder de commissies WWG wel tot stand gebracht, maar heeft het overleg met de WWG-commissies in deze geleid tot een versnelling in de besluitvorming.
4. De baten van de commissies WWG liggen voornamelijk in het organisatorische vlak; betere overlegstructuur, meer begrip tussen leiding, middenkader en medewerkers, aanvulling en ondersteuning van het gelaagd opgebouwde werkoverleg c.q. werkbesprekingen en van het overleg tussen dienstcommissie en directieteam. Met de huidige ter beschikking staande methoden zijn deze baten wel uit te drukken in organisatorische maar niet in kwantitatief-financiële termen.
5. De kosten van het werkoverleg/werkbesprekingen waaraan in principe alle medewerkers deelnemen, en van het dienstcommissie-overleg, zijn in deze kosten/baten analyse niet betrokken. Het WWG-overleg levert in Limburg een bijdrage aan de kwaliteit en de doelmatigheid van deze overlegvormen, hetgeen waarschijnlijk leidt tot besparingen.

Indien verondersteld wordt dat dankzij het project het ziekteverzuim bij de WED met 1% is gedaald, betekent dit een besparing van f 45.000,—.

Nabeschouwing en voornaamste resultaten

Als de belangrijkste opbrengst van het project kan worden beschouwd de nieuwe overlegstructuur in Limburg. In de praktijk is gebleken dat de commissies WWG een goede concretisering kunnen zijn van overleg in de geest van de Arbo-wet en dat deze commissies reële mogelijkheden bieden om het beleid te beïnvloeden. Door het instellen van deze commissies worden de nadelen van de gelaagde opbouw van het werkoverleg ondervangen en kan dit overleg beter functioneren. De commissies hebben daarnaast een taakverlichting tot gevolg van het overleg tussen dienstcommissie en directie. Last but not least is van belang dat de nieuwe overlegstructuur de mogelijkheid biedt om naast de kwaliteit van de arbeid ook de doelmatigheid van de organisatie bespreekbaar te maken en te verbeteren. Voor het uitvoeren van het beleid dat gericht is op meer zelfbeheer en delegatie van taken en bevoegdheden is dit een belangrijk aspect.

Onderstaand zullen deze relaties van commissies WWG met de Arbo-wet, het werkoverleg, het functioneren van de dienstcommissie, en doelmatigheidsbevordering in een dienst, nader worden toegelicht.

De commissie WWG en de Arbo-wet

De hoeksteen van de Arbo-wet is de verplichting tot samenwerking en overleg tussen leidinggevenden en medewerkers en het benutten van de specifieke deskundigheid van de medewerkers voor een beleid dat gericht is op het verbeteren van veiligheid, gezondheid en welzijn. Participatie en inspraak in deze heeft voor de medewerkers echter alleen zin indien de kosten/batenverhouding in hun ogen positief uitvalt. Het overleg moet 'iets opleveren' en dit is alleen het geval indien er reële mogelijkheden zijn voor beleidsbeïnvloeding. Zoals straks wordt besproken voldoet het werkoverleg in Limburg lang niet altijd aan deze essentiële voorwaarde. Commissies WWG beschikken, zo blijkt althans uit dit project, echter wel over reële beïnvloedingsmogelijkheden. De commissies blijken een goed middel te zijn om knelpunten te inventariseren, bespreekbaar te maken en op te lossen, ook al was de problematiek waarvoor men zich in Limburg gesteld zag, doorgaans niet van spectaculaire aard. Opvallend is ook de betekenis van het overleg tussen commissieleden en het hoofd van het dienstonderdeel voor het wegnemen van allerlei misverstanden en onduidelijkheden, hetgeen het onderling begrip en de goede werksfeer ten goede komt.

Dat commissies WWG over mogelijkheden beschikken het beleid gericht op veiligheid, gezondheid en welzijn te beïnvloeden, wordt vooral verklaard door de rechten en bevoegdheden waarover zij beschikken. De leden van de commissies WWG hebben het recht om zelfstandig te vergaderen, dat wil zeggen buiten de aanwezigheid van het hoofd van het dienstonderdeel. Zij hebben het recht om zelfstandig problemen te inventariseren en te bespreken met hun achterban en knelpunten als agendapunten op te voeren in het overleg met het hoofd van het dienstonderdeel. De commissieleden plegen rechtstreeks overleg met het hoofd van het dienstonderdeel en kunnen daardoor tussenliggende ambtelijke lagen als het ware 'passeren'. Tenslotte kunnen commissies WWG, na goed overleg te hebben gepleegd met het hoofd van het dienstonderdeel zich eventueel rechtstreeks wenden tot het overleg tussen dienstcommissie en directieteam, zodat eventuele verschillen van mening ook op dat niveau bespreekbaar gemaakt kunnen worden.

Het is ook deze, naar onze mening wenselijke, vergroting van beïnvloedingsmogelijkheden geweest, die tot gevolg heeft gehad dat er in het project WWG veel scepsis en vooral veel weerstand overwonnen moest worden bij het management van de dienstonderdelen. Organisatieontwikkelingen die gepaard gaan met verschuivingen in machtsposities verlopen doorgaans niet in een snel tempo. Niettemin blijkt uit de evaluatie dat de houding van de hoofden van dienstonderdelen zich in de loop van het project wijzigde van negatief of op zijn minst uiterst sceptisch, naar loyaal en gedogend, maar dit heeft wél de nodige tijd en moeite gekost.

De commissies WWG en het werkoverleg

Als model wordt bij de Directie Limburg de Deelnota Werkoverleg gehanteerd, waarin een overlegstructuur wordt bepleit die identiek is aan het zogenaamde 'linking pin model' van Likert. Op het laagste organisatieniveau plegen de medewerkers per werkeenheid overleg met hun chefs. Deze chefs geven de informatie en de resultaten als 'linking pins' door aan het naasthogere niveau van werkoverleg, enz. Het overlegmodel is dus gelaagd opgebouwd in overeenstemming met de ambtelijke hiërarchie.

De ervaringen met dit model bij de Directie Limburg zijn niet onverdeeld gunstig. Een voordeel van het model is dat alle medewerkers er aan deelnemen. Bij vertegenwoordigende vormen van overleg treedt altijd een zekere achterbanproblematiek op. Daarnaast worden er mogelijkheden tot beleidsbeïnvloeding gecreëerd op de *afzonderlijke* niveaus van overleg. En in zoverre kan het Likert-model dan ook een verbetering zijn ten opzichte van een organisatie met alleen 'gezagsrelaties'. Het model is anderzijds echter ook naïef.

Door twee factoren worden namelijk problemen veroorzaakt met het werkoverlegmodel uit de Deelnota:

1. De resultaten van het werkoverleg zijn in hoge mate afhankelijk van de kwaliteit van de chef en zijn stijl van leidinggeven.
2. De gelaagde opbouw van het overleg heeft informatievertekening en filterwerking tot gevolg.

In overheidsorganisaties worden deze knelpunten nog versterkt door het gegeven dat het voor medewerkers toch al moeilijk is om het beleid te beïnvloeden, omdat veel zaken vastliggen in aanschrijvingen, regels en procedures en de besluitvorming sterk gecentraliseerd is. Het gevolg kan zijn dat men door tegenvallende resultaten dermate ontmoedigd wordt dat de motivatie voor iedere vorm van actieve betrokkenheid en inspraak verdwijnt.

Niettemin, aan het werkoverlegmodel uit de Deelnota zijn ook voordelen verbonden en het is daarom de moeite waard om te trachten voorwaarden te creëren waaronder het goed kan functioneren. Naast het traditionele middel van opleiding en training menen wij, op grond van de ervaringen met het project WWG, te kunnen stellen dat in bepaalde gevallen een belangrijke verbetering van het functioneren van het werkoverleg bereikt kan worden door daarnaast een commissie WWG in te stellen. In een dergelijke vertegenwoordigende commissie worden namelijk de contacten tussen de werkeenheden, de organisatieniveaus en het hoofd van het dienstonderdeel kortgesloten. Deze rechtstreekse communicatie werkt als een controlemechanisme op het functioneren van het gelaagd opgebouwde werkoverleg, en daardoor krijgt de filterwerking en vertekening van informatie en standpunten minder kans. De nadelen van het gebruikelijke werkoverlegmodel kunnen dus in aanzienlijke mate worden ondervangen door een vertegenwoordigende vorm van overleg, maar ook andersom is dit het geval, vooral voor wat betreft de achterbanproblematiek.

De commissies WWG en de dienstcommissie

De dienstcommissie bij de Directie Limburg kampt met problemen die ook worden aangetroffen bij veel andere dienstcommissies en ondernemingsraden. Met een beperkt aantal mensen moet men de belangen zien te behartigen van een omvangrijke en complexe organisatie. Het takenpakket is aanzienlijk uitgebreid. Men wordt geconfronteerd met ingrijpende en turbulente ontwikkelingen en veranderingen in het overheidsbeleid; bezuinigingsoperaties, privatisering, ontwikkelingen in de richting van zelfbeheer, sterkere nadruk op effectiviteit en efficiency. Men tracht het algemene beleid zo goed mogelijk te volgen en te toetsen, maar er is te weinig tijd voor de meer specifieke belangenbehartiging voor de dienstonderdelen.

De afstand tot de achterban is vrij groot, vanwege de geografische spreiding van de dienstonderdelen over het gehele beheersgebied van de Directie Limburg en daarin weer, de geografische spreiding van werkeenheden. Daarbij heeft de fractiegewijze samenstelling van de dienstcommissie tot gevolg gehad dat een aantal dienstonderdelen niet is vertegenwoordigd in de dienstcommissie.

Het project heeft uitgewezen dat het instellen van commissies WWG een nuttige bijdrage kan vormen voor het overleg tussen dienstcommissie en directieteam. De WWG-commissies vullen het organisatorische gat dat ligt tussen het werkoverlegniveau en het niveau van dienstcommissie en directieteam. Dienstcommissie en directieteam kunnen op deze wijze beter geïnformeerd worden over hetgeen leeft in de dienstonderdelen met positieve gevolgen voor het ontwikkelen en uitvoeren van het algemene beleid. Een aanzienlijk deel van de problematiek die specifiek is voor de afzonderlijke dienstonderdelen kan nu op dienstonderdeelniveau worden besproken en opgelost. Een belangrijk knelpunt is echter dat de ontwikkeling in de richting van delegatie van bevoegdheden en besluitvorming nog niet ver genoeg is gevorderd. De overlegstructuur met commissies WWG loopt vooruit op de decentralisatie en het creëren van meer mogelijkheden voor zelfbeheer.

De commissies WWG en een doelmatig beleid

Tijdens het project WWG is gebleken dat knelpunten op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn niet los gezien kunnen worden van organisatorische aspecten, waaronder de besluitvormingsprocedures. Het grote aantal besluitvormers, tezamen met de centralisatie van uiteindelijke beslissingsbevoegdheden in Den Haag, leidt er toe dat ook eenvoudige problemen niet effectief en efficiënt kunnen worden opgelost. De besluitvormingsprocedures zijn kostbaar en nemen veel tijd in beslag. Dit is een structureel probleem. Daarom moet het ook op een structurele wijze worden aangepakt door een ontwikkeling in de richting van werkelijke delegatie van bevoegdheden naar diensten en naar dienstonderdelen, tezamen met moderne vormen van overleg en medezeggenschap. En evenals een goed bedrijf niet kan functioneren zonder een ondernemingsraad, kan een dienstonderdeel het stellen zonder een goede personeelsvertegenwoordiging in de vorm van bijvoorbeeld een commissie WWG. De dienstcommissies staan veelal te ver af van de specifieke situaties in de dienstonderdelen, en zijn daarnaast vaak ook te overbelast, om deze taak goed te vervullen.

De resultaten en ervaringen met het project WWG zijn onzes inziens niet alleen van belang voor de Directie Limburg van Rijkswaterstaat. De problemen die wij bij de Directie Limburg hebben aangetroffen met betrekking tot participatie en inspraak, het functioneren van het werkoverleg, de afstand tussen dienstcommissie en achterban, en de gecentraliseerde besluitvormingsprocedures zijn van structurele aard. Naar wij vermoeden worden soortgelijke problemen eveneens aangetroffen in veel andere overheidsorganisaties. Het instellen van commissies WWG op het middenniveau van

de organisatie kan een goed middel zijn om zowel het gelaagd opgebouwde werkoverleg als het overleg tussen dienstcommissie en directieteam beter te laten functioneren. Wij denken echter niet dat het een panacée is voor alle kwalen en dat commissies WWG of vergelijkbare overlegvormen overal even goed zullen voldoen. Op grond van de ervaringen in Limburg vermoeden wij dat deze overlegstructuur vooral zinvol zal zijn onder de volgende condities:

1. Een sterk gelaagde opbouw van het werkoverleg c.q. werkbesprekingen waardoor een filterwerking ontstaat van informatie, meningen en standpunten.
2. Een vrij grote afstand tussen het functioneren van de dienstcommissie en de achterban.
3. Problemen in de informatievoorziening tussen dienstonderdelen of afdelingen en directieteam en dienstcommissie. Dit aspect kwam in Limburg duidelijk naar voren vanwege de geografische spreiding van de dienstonderdelen over de provincie. Opgemerkt dient echter te worden dat een dergelijke situatie ook vaak wordt aangetroffen bij grotere organisaties die gesitueerd zijn op één lokatie. Deze condities zijn vooral belangrijk in situaties waarin er sprake is van een ontwikkeling in de richting van delegatie van taken en bevoegdheden van de centrale niveaus naar de diensten.

Zoals gezegd veronderstellen wij dat de bovengenoemde condities vrij vaak worden aangetroffen in overheidsorganisaties, maar het is niet onze bedoeling geweest een standaard-model te ontwikkelen voor de gehele overheid. Afhankelijk van de situaties en de doelstellingen die men wil bereiken zijn er andere oplossingen denkbaar. Genoemd kunnen worden:

- Dienstcommissies situeren op een niet te hoog niveau in de organisatie, dat wil zeggen zo dicht mogelijk bij de medewerkers aan de basis;
- Streven naar een meer evenwichtige samenstelling van dienstcommissies naar dienstonderdelen en functieniveaus;
- Verbetering tot stand brengen in het functioneren van het net van contactpersonen van de dienstcommissie;
- Realistischer inschatten van de mogelijkheden die worden geboden door het gelaagd opgebouwde model van het werkoverlegmodel, en niet te hoge verwachtingen dienaangaande wekken bij de medewerkers.

Resumerend kan worden gezegd dat bij de Directie Limburg gebleken is dat gekozen commissies WWG per dienstonderdeel, een goede en relatief goedkope oplossing kunnen zijn voor problemen in overlegstructuren die waarschijnlijk vrij vaak voorkomen in overheidsorganisaties.





4 DE WORKSHOP WERK EN GEZONDHEID

Kort bestek

Naast de voorgaande twee 'zware' adviesprojecten is ook een project uitgevoerd waarin met een lichte adviesrelatie is geëxperimenteerd. Een onderdeel van het Basisplan was immers de vergelijking van doeltreffendheid en attractiviteit van adviesrelaties met verschillende intensiteit. Bij het realiseren van dit onderdeel werd samengewerkt met het bureau Personeel en Organisatie van de Algemene Werkgevers-vereniging (AWV).

Gekozen is voor een workshop-model, waarin een beperkt aantal deelnemers van verschillende organisaties onder leiding van twee ervaren adviseurs elkaar advies vragen en geven. Door de adviseurs werden daarnaast theoretische en praktische inzichten verzorgd. Drie organisaties hebben zo gedurende tien maanden getracht elkaar vooruit te helpen. De evaluatie laat zien dat een workshop-model met name gunstig is voor de beginfase van innovatie.

Het workshop-model

Managers of ondernemingsraden die *zelfstandig* actie willen ondernemen ten behoeve van een structureel beleid gericht op de kwaliteit van de arbeid worden veelal geconfronteerd met de situatie dat ze onvoldoende kwalitatieve deskundigheid bezitten om initiatieven ook in de praktijk te ontwikkelen. In dergelijke situaties kan het nuttig zijn adviseurs van buiten in te schakelen. Externe ondersteuning kopen is eenvoudig en tal van professionals bieden zich aan, zoals veiligheidsadviseurs, raadgevende technische bureaus, geneeskundigen, ergonomen en organisatieadviseurs. Inschakeling van externe deskundigen is voor kleine en middelgrote bedrijven echter veelal een grote stap, zeker gezien de hoge prijs die voor dergelijke diensten moet worden betaald.

Indien een directeur, productie-manager, ondernemingsraadslid, personeelsfunctionaris iets structureels wil ondernemen *zonder externe adviseurs* dan is hij op zichzelf aangewezen en kan dan trachten nieuwe inzichten te verwerven door middel van literatuur, lezingen, seminars, cursussen en congressen. De ervaring leert dat dergelijke bijeenkomsten best inspirerend kunnen zijn doch de deelnemers normaliter achterlaten met *vertalingsproblemen* naar de eigen werksituatie. Om tot een plan van aanpak voor de eigen organisatie te komen is veelal een te grote stap. Het gaat daarbij niet alleen om de *wat-vraag* (wat te onderzoeken en te verbeteren) maar ook om de *hoe-vraag* (hoe verbeteringen te ontwikkelen, te bespreken en door te voeren).

Een onderdeel van het project Werk en Gezondheid was daarom te onderzoeken of er geen vorm van 'lichte advisering' te ontwikkelen zou zijn die voor organisaties attractief zou kunnen zijn. Gedacht werd aan workshop-achtige conferenties, waarbij de ervaringen van de deelnemers mede zouden bijdragen tot het ontwikkelen van een adequate aanpak van de problemen.

Deze vorm zou geplaatst moeten worden tussen:

- intensieve ondersteuning (advieswerk zoals voor Sigma Coatings en Rijkswaterstaat) en
- algemene inleidende cursussen en seminars op het gebied van kwaliteit van werk en organisatie.

Indien zo iets mogelijk zou zijn, zou dit eventueel tot een beïnvloedingsinstrument kunnen uitgroeien om de kwaliteit van arbeid en organisatie te verbeteren voor een groot aantal organisaties, waarvoor een intensieve ondersteuning niet haalbaar of betaalbaar is.

Kenmerken

De door de CCOZ-adviseurs ontwikkelde vorm werd voorlopig genoemd 'workshop Werk en Gezondheid'. De ontwikkelde vorm is voorzover ons bekend nieuw in Nederland. *Het is een licht adviesmodel voor mensen die midden in de praktijk van alledag staan.* Per workshop kunnen drie bedrijven en/of instellingen deel nemen, elk met een manager en een personeelsfunctionaris. Om de complexiteit bij de eerste experimenten niet al te groot te maken werd vooralsnog afgezien van deelname van ondernemingsraadsleden.

De door de deelnemers ingebrachte probleemstellingen zijn bepalend voor de inhoud en het verloop van de workshop.

De workshop heeft tot doel:

- het verkrijgen van meer inzicht in de problematiek van werk en gezondheid van de eigen organisatie;
- het toetsen van de ingebrachte probleemstellingen;
- het ontwikkelen van een plan van maatregelen;
- het adviseren bij de invoering;
- het analyseren van knelpunten bij de voortgang.

De workshop bestaat uit een cyclus van negen bijeenkomsten van één dag, met voorafgaande avond, verspreid over een periode van tien maanden. De deelnemers zijn zowel adviesvragers voor hun eigen organisatie als adviesgevers voor beide andere organisaties. De leiding van de workshop berust bij twee ervaren organisatie-adviseurs die ook actuele theoretische en praktische inzichten inbrengen. Zij bepalen tevens de wijze (methodisch-didactisch) waarop de vraagstukken tijdens de workshop worden behandeld.

De kosten van deelname in het experimenteerstadium zijn per organisatie gering. Bij de in het kader van het project Werk en Gezondheid georganiseerde workshop zelfs zeer gering, omdat er sprake was van een 'experiment'.

Het verloop in grote lijnen

In het najaar 1982 werd het plan opgevat om te gaan samenwerken met een organisatie, die een goede ingang naar het bedrijfsleven heeft, namelijk de Algemene Werkgeversvereniging (AWV). Deze verleende medewerking bij de acquisitie in de regio Noord-Nederland, hetgeen tot deelname van drie bedrijven heeft geleid. Het hoofd Opleidingen van het bureau Organisatie en Personeel heeft ook bij de uitvoering van de workshop actief geparticipeerd naast de twee adviseurs en de rapporteur van de Stichting CCOZ.

De drie organisaties met totaal zes deelnemers waren respectievelijk:

een farmaceutisch bedrijf (ongeveer 360 medewerk(st)ers)

– hoofd productie

– chef personeelszaken

een verffabriek (ongeveer 80 medewerk(st)ers)

– plant manager

– hoofd personeelszaken (werkend voor meerdere fabrieken)

een kartonfabriek (ongeveer 180 medewerk(st)ers)

– directeur

– chef personeelszaken

De workshop begon dus met zes deelnemers van drie organisaties. De directeur van de kartonfabriek heeft slechts in het begintraject twee keer geparticipeerd en later heeft hij om gezondheidsredenen afgehaakt. Dit heeft betekend dat aan de kartonfabriek relatief

weinig aandacht is besteed en de uiteindelijke evaluatie door vijf deelnemers is gedaan. De workshop ging eind april 1983 van start en eindigde in februari 1984. Een evaluatiebijeenkomst vond plaats in mei 1984. De inhoud en het verloop is uitgebreid per bijeenkomst vastgelegd. Hoewel deze verslagen op zich veel aanknopingspunten leveren voor discussie en beschouwing kiezen we hier, korthedshalve, voor een korte schets van de activiteiten per bedrijf.

Het farmaceutisch bedrijf

Het bedrijf produceert en distribueert medisch-farmaceutische produkten. Snel stijgende kwaliteitseisen worden van overheidswege voorgeschreven en regelmatig getoetst. Foute produkten kunnen grote gevolgen hebben voor leven of dood van een individuele patiënt. De produktie vindt plaats in speciale stofvrije, geconditioneerde ruimten, waarbij aparte bedrijfskleding is vereist. De workshop heeft zich in het bijzonder beziggehouden met werk en gezondheid bij de produktie-afdelingen. Het niveau van automatisering is daar (nog) laag en er is een vergaande arbeidsdeling. De arbeidsinhoud van voornamelijk jonge vrouwelijke medewerkers is monotoon. Met betrekking tot werk en gezondheid bestaan velerlei problemen. Dit uit zich onder andere in een hoog ziekteverzuim en geringe betrokkenheid.

Het bedrijf is de laatste jaren snel gegroeid. Het sociaal beleid is weinig ontwikkeld. De ondernemingsraad is (nog) geen factor van betekenis.

Doelstelling voor de workshop was het ordenen van de problematiek en het stellen van prioriteiten tot een aanpak daarvan. De door de deelnemers ingebrachte zienswijze op de problematiek leidde in de workshop tot een ander beeld. Er kwamen vele onderscheiden aandachtspunten naar voren met prioriteiten voor:

- nader onderzoek naar mogelijke spanning tussen hoge kwaliteitseisen aan het produkt aan de ene kant en eenvoudige taakstructuur aan de andere kant;
- beter functioneren van het middenkader nu en in de toekomst;
- meer eenduidig beleid in de top (minder ad hoc);
- verbetering van de informatie-verzorging en overlegstructuur.

In het vervolg van de workshop zijn de deelnemers zeer actief geweest. Vele zaken zijn in het bedrijf aangevat, onder andere een enquête bij de medewerkers door een bedrijfsarts (waaruit ergonomische problemen naar voren kwamen), een profielschets van taken voor de toekomst en functioneringsgesprekken. In een latere fase zijn chefs voor diverse vraagstukken (onder andere arbeidsverhoudingen) in werkgroepjes betrokken en geactiveerd. Tijdens latere workshopbijeenkomsten is geconcludeerd dat de deelnemers onvoldoende vastgehouden hebben aan een duidelijk lijn; er werd teveel ad hoc gewerkt en zaken werden niet afgerond. De uitgezette koers werd onvoldoende verankerd bij de directie.

Samenvattend: er is veel gebeurd, de deelnemers aan de workshop hebben veel geleerd. De gebleken effectiviteit van hun acties had echter nog groter kunnen zijn indien zij bij de intake meer handelingsruimte van de directie hadden gekregen.

De verffabriek

Dit bedrijf produceert verven en lakken voor zowel de professionele als de doe-het-zelf markt. Gestart als familiebedrijf, met eigen inkoop-, verkoop- en ontwikkelingsafdelingen, is het nu 'gestript' tot een pure produktievestiging in concernverband.

De produktie is (nog) nauwelijks geautomatiseerd, waarbij de werkwijze nog relatief 'ambachtelijk' van aard is. Daarentegen zijn administratieve beheers- en besturings-systemen ver doorgevoerd. Die systemen worden regelmatig verfijnd door nieuwe automatiseringsmogelijkheden.

Globaal gezien zijn er met betrekking tot werk en gezondheid geen wezenlijke

problemen, althans voorzover het de huidige situatie betreft.

Het sociale beleid is relatief sterk ontwikkeld, hetgeen ook tot uiting komt in een vrij constant laag ziekteverzuim (7 à 8%). Slechts ten aanzien van de *arbeidsinhoud* is de situatie iets minder gunstig; deze wordt gekenmerkt door een vrij ver doorgevoerde functieopsplitsing.

De workshop heeft zich grotendeels beziggehouden met de begeleiding van veranderingen in de richting van de gewenste toekomstssituatie van het bedrijf. Als belangrijk knelpunt hierbij werd de spanning ervaren tussen het huidige (vergrijsde) personeelsbestand en de toekomstige, vooral technologische, taakeisen die door invoering van nieuwe technologie en besturing gaan wijzigen. De vraagstukken die naar de mening van de deelnemers in aanmerking kwamen voor behandeling in de workshop, waren:

- organisatorische en communicatie vraagstukken, veroorzaakt door de overgang van een compleet familiebedrijf naar een produktielokatie in concernverband;
- het op gang brengen van een democratiseringsproces teneinde bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar een lager niveau in de organisatie te brengen;
- knelpunten die ontstaan uit het omgaan met procedures en besturingsproblemen, veroorzaakt door het overgaan van een ambachtelijk naar een meer industriële produktiewijze.

In de workshop is de nadruk komen te liggen op het toetsen en eventueel aanpassen van de door het bedrijf zelf opgestelde plannen. Vastgesteld kan worden dat er consequent en systematisch is gewerkt aan de oorspronkelijke vraagstellingen. Doordat deze meer op het gebied van organisatieverandering en -ontwikkeling lagen, zijn de aanbevelingen van de workshop gedeeltelijk tactisch en strategisch van aard geweest, waarbij in een aantal gevallen de 'vertaalslag' naar de praktijk aan de deelnemers van het bedrijf zelf overgelaten werd. Daarnaast zijn allerlei suggesties van meer praktische aard door de deelnemers overgenomen.

Samenvattend: er loopt een duidelijke rode draad van de eerste tot de laatste workshopbijeenkomst, waaruit de ontwikkeling met betrekking tot de oorspronkelijke vraagstellingen duidelijk naar voren kwam. Mede dankzij de instelling en de kwaliteiten van de beide deelnemers is de bijdrage van de workshop aan een preventief en structureel beleid bevredigend te noemen. Wel werd door de beide deelnemers ervaren dat de bijdrage van de adviseurs/onderzoekers groter was dan die van de overige deelnemers.

Het kartonbedrijf

De activiteiten van dit bedrijf richten zich op de produktie van karton en kartonnage ten behoeve van verzendverpakkingen. Begonnen als familiebedrijf in de produktie van strokarton, maakt het sinds 1975 deel uit van een groter concern. De grote overcapaciteit in de kartonindustrie en de daaruit volgende scherpe concurrentie leidde eind jaren zeventig tot een grootscheepse herstructurering van de branche, waarbij slechts een klein aantal bedrijven overbleef. Voor het kartonbedrijf in kwestie was dit tevens een startpunt voor een ambitieus vijfjarenplan, waarin de fabriek ingrijpend zou worden omgebouwd en gemoderniseerd.

In deze periode werd de workshop ingeschakeld, in eerste instantie voor de aanpak van het hoge ziekteverzuim in de produktieafdelingen. Tijdens de eerste bijeenkomsten echter veranderde de vraagstelling in de richting van advisering bij het doorvoeren van (delen van) het vijfjarenplan waarbij een ingrijpende ombouw van de kartonfabriek de aandacht vroeg. Vragen die daarbij aan de orde waren:

- hoe moet gewerkt worden aan een evenwicht tussen opleiding en (toekomstig) beschikbare functies;

– hoe moet er omgegaan worden met de onzekerheid en vrees in het bedrijf ten aanzien van de toekomstige ontwikkelingen.

Helaas heeft de workshop niet veel voor (de problematiek van) dit bedrijf kunnen betekenen; één der beide deelnemers, de directeur, moest om gezondheidsredenen al vrij snel afhaken, terwijl de planning van de veranderingen al dermate vast bleek te liggen, dat er nauwelijks nog mogelijkheden waren tot aanpassingen of wijzigingen. Dit laatste werd nog versterkt doordat in deze belangrijke ombouwperiode slechts enkele workshopbijeenkomsten konden worden georganiseerd, waarbij de directeur slechts éénmaal aanwezig kon zijn. Na het afhaken van de directeur is er niet daadwerkelijk meer gewerkt aan de oorspronkelijke probleemstelling van dit bedrijf, maar in beperkte mate aan enkele vraagstellingen van de andere deelnemer aan de workshop, de personeelfunctionaris.

Evaluatie

De afsluitende evaluatiebijeenkomst van de workshop vond plaats in mei 1984. De 'overall' beoordeling door de deelnemers was positief. De eerste workshop heeft laten zien dat het adviesmodel in principe levensvatbaar is en van nut kan zijn. De verwachtingen van de adviseurs bij de start bleken echter te hoog. Met name betreft dit de mate waarin structurele veranderingen in de organisatie gedurende de periode van de workshop kunnen worden gerealiseerd.

De resultaten van de evaluatie door de deelnemers worden onderstaand globaal weergegeven.

Zwakke punten bij deze workshop waren:

- een gebrekkige intake doordat twee deelnemers vooraf geen gesprek hebben gehad met de workshopleiding;
- onduidelijkheid bij de start, ondanks een brochure, over de te verwachten opbrengsten en de te volgen werkwijze;
- te complexe probleemstellingen, die ook in de tijd nog veranderden, te weinig afgeronde probleemgebieden;
- te weinig modelmatige korte samenvattingen van theoretische gezichtspunten.

Sterke punten bij deze workshop waren:

- praktisch georiënteerd, gericht op concrete zaken;
- goed platform voor ontmoeting en discussies met collega's;
- goede onderlinge verstandhouding, inzet en werksfeer;
- verbetering van de relatie tussen de twee deelnemers per organisatie door het deelnemen aan de workshop;
- goede prijs-prestatie verhouding.

De deelnemers vonden dat de doelstelling ten aanzien van het verkrijgen van meer inzicht in eigen problematiek was gehaald, ten aanzien van de invoering van verbeteringen was men somberder. Wel was bij drie deelnemers tijdens de workshopperiode sprake van invloed op het persoonlijk functioneren en op de beleidsontwikkeling en -uitvoering in hun bedrijf. Door de workshop was het mogelijk geweest even afstand te nemen van de dagelijkse druk en beslommeringen. Door een spiegel voorgehouden te krijgen werd de eigen situatie geobjectiveerd en verhelderd. De workshop als totaal werd positief beoordeeld. De deelnemers vonden dat de ontwikkelde methode toekomst heeft waarbij vooral verbeteringen nodig zijn ten aanzien van intake, verduidelijking van verwachtingen en afbakening van de probleemstellingen.

Veranderende probleemstellingen

Tijdens de eerste bijeenkomsten bleek dat de door de deelnemers bij de start gedefinieerde problemen door gezamenlijke analyse en discussie of anders gedefinieerd werden of dat andere prioriteiten werden gelegd. Enkele deelnemers achten deze probleemverheldering een wezenlijke bijdrage van de workshop.

Het consequent doorwerken aan de vastgestelde probleemstelling na de startbijeenkomst gedurende het verdere verloop van de workshop is moeilijk gebleken. Als oorzaken kunnen worden genoemd:

- De veranderingen in de bedrijven gaan zeer snel. Er moet voortdurend ingespeeld worden op nieuwe externe en interne omstandigheden. Tussen de bijeenkomsten door was er in de bedrijfssituatie meestal wel weer iets gebeurd dat de besproken situatie en problematiek beïnvloedde.
- Persoonlijke moed en vaardigheden van de deelnemers zijn nodig om problemen op een nieuwe manier te benaderen. Indien een deelnemer tijdens de workshop op een bepaald advies zeer positief reageert, betekent dat niet dat hij, eenmaal terug in de werksituatie, dit advies volgt als hij geconfronteerd wordt met zijn eigen onzekerheden.

Indien adviezen niet gevolgd worden is dat wel eens lastig voor de consultatiegevers. Het contract op dit punt was overigens helder. Iedereen is en blijft verantwoordelijk voor eigen handelen in zijn werksituatie.

Doelstellingen en behoeften van de deelnemers

De deelnemers hadden in de werksituatie uiteraard zeer veel zaken aan het hoofd die geregeld moeten worden. Voor de in de workshop besproken thema's moet men naast dat vele dagelijkse werk tijd vinden om nog eens over de aanbevelingen vanuit de workshop na te denken en analyses te doen. Voorts dient op verschillende wijzen overlegd te worden met diverse groepen als medewerk(st)ers, kader, ondernemingsraad en leiding. Gedurende de looptijd van de workshop kunnen alleen veranderingen op kleine onderdelen worden gerealiseerd, structurele veranderingen in de organisatie duren langer.

Vanuit de doelstellingen van de workshop werd door ons veel nadruk gelegd op concrete actie. Bij één bedrijf bleek achteraf dat de nieuw verworven inzichten tijdens de workshop nogal shockerend waren geweest. Het persoonlijk verwerken daarvan en het doordenken van consequenties bleek achteraf onvoldoende te zijn geweest en er was in de workshop te snel tot actie geadviseerd. Dit betrof een onderzoek naar taakinhoud en werkomstandigheden bij uitvoerende medewerk(st)ers. Het bleek later dat de betreffende deelnemers ook onvoldoende toegerust waren om de gekozen aanpak te vervolgen, waardoor een gewijzigde aanpak door hen werd verkozen. De werkelijke behoefte van de deelnemers bleek zich te concentreren op verbetering van inzicht en vaardigheid om problemen in de organisatie op een voor diverse partijen goede en beheersmatige wijze te analyseren en oplossingen door te voeren. In de workshop betrof dit met name het managen van veranderingen die op allerlei manieren de kwaliteit van de arbeid en de organisatie raakten. Het ziekteverzuimprobleem kwam in de behoeften van de deelnemers nauwelijks naar voren, daar dit als een afgeleid onderwerp werd beschouwd; dit ondanks het feit dat bij twee van de drie organisaties het ziekteverzuimpercentage relatief hoog was.

Beoordeling en terugblik van de adviseurs

De in het voorafgaande weergegeven beoordeling van de workshop door de deelnemers werd door de adviseurs onderschreven. De overall-beoordeling van de workshop door de deelnemers was echter hoger dan die van de adviseurs. Een verklaring hiervoor is te zoeken in twee richtingen:

- a. De verwachtingen van de adviseurs bij de start waren hoog en gebleken is dat het realiseren van wezenlijke veranderingen gedurende de looptijd van de workshop niet mogelijk is.
- b. De adviseurs beoordelen de resultaten ten aanzien van de vele tijd die de eerste workshop toch heeft gekost (werving, intake, voorbereiding bijeenkomsten, reistijd, verslaglegging, e.d.). De deelnemers relateren de opbrengsten aan hun tijdsinvesteringen en die zijn uiteraard beduidend lager geweest. Een 'lichte' adviesmethode kan voor de adviseurs toch zwaar zijn.

Samenstelling van de groep

In de samenstelling van de groep schuilt niet alleen een belangrijke kracht maar ook een kwetsbaarheid van de gekozen opzet. De intakegesprekken met potentiële deelnemers worden daardoor mede van groot belang voor de kwaliteitsbewaking. De spanning tussen homogeniteit en heterogeniteit in de samenstelling van de groep zal ons voorlopig nog wel bezig blijven houden. Thans hebben we de volgende opvattingen.

Het *aantal* organisaties per workshop blijft drie. Vier verschillende organisaties in de workshop is niet te hanteren, doch zou uit oogpunt van kwetsbaarheid te verkiezen zijn. Immers, drie blijft kwetsbaarder bij eventueel onderweg afhaken van één organisatie of in situaties waarbij agenda's door hogere machten worden overruled en een bijeenkomst niet kan doorgaan. Dit laatste is één keer gebeurd en heeft nadelige gevolgen omdat de periode tussen de bijeenkomsten te groot werd.

De *typen* organisaties mogen niet te divers zijn. Bijvoorbeeld een industrieel bedrijf is niet te combineren met een ziekenhuis en een gemeentelijke dienst. Wel kunnen bedrijven of organisaties in de dienstverlening, in de gezondheidszorg en dergelijke samengaan.

De *ontwikkelingsfase en cultuur* per organisatie mogen niet te zeer verschillen. In de experimentele workshop had één bedrijf reeds veel meer visie op het sociaal beleid ontwikkeld en meer ideeën die 'bij de tijd' waren dan de overige twee. Dit bedrijf kon daardoor minder leren van de andere twee bedrijven en moest het vooral van de adviezen van de workshopleiding hebben.

De *onderlinge relatie* tussen de twee deelnemers per bedrijf moet werkbaar zijn en geen grote hiërarchische verschillen vertonen; dit laatste om te voorkomen dat de hiërarchisch lagere deelnemer zich geremd voelt om zijn mening te uiten.

Over ons idee om ook voorzitters en secretarissen van de ondernemingsraden in de workshop op te nemen zijn we sceptischer geworden. Dit kan alleen functioneel zijn indien er zeer goede interne verhoudingen bestaan; zo niet dan wordt er niets in de workshop geleerd.

Indien het om ziekteverzuim en kwaliteit van de arbeid gaat worden de vragen in organisaties door de topleiding normaliter in de richting van de afdeling personeelszaken geschoven. Hoewel daarop aangesproken, heeft de personeelsfunctionaris betrekkelijk weinig macht om zaken veranderd te krijgen. Het is de lijnmanager (directeur, bedrijfsleider) die in relatie met de ondernemingsraad bepaalt of en in hoeverre veranderingen worden doorgevoerd. Het is juist gebleken om te eisen dat vanuit ieder bedrijf naast de personeelsfunctionaris een *lijnmanager* deelnam.

De kennis en vaardigheden van de deelnemers vertonen verschillen. Deze waren op tal van gebieden zodanig complementair dat dit stimulerend werkte. Er moet echter wel een zekere balans zijn tussen wat men onderling van elkaar kan leren. Dit is een kwetsbaar punt van elke workshop, hetgeen door een intake niet kan worden buitengesloten. De vooronderstelling dat de adviezen van de deelnemers onderling dezelfde waarde voor de adviesvragers zou hebben is niet bewaarheid. Ook de adviezen van de twee organisatie-adviseurs waren niet gelijkwaardig met die van de deelnemers. De bijdragen van de adviseurs waren van grotere betekenis. Dit was ook nodig om de workshop voor de deelnemers met de meeste kennis en vaardigheden interessant te doen zijn. Het uitgangspunt dat alle deelnemers actief aan het proces deelnemen moet ondanks bovengenoemde constatering gehandhaafd blijven. We achten de inbreng van de deelnemers, ondanks verschillen in waarde, zeker interessant vooral in het kader van probleemverheldering. Voorts werden door actieve participatie de adviezen van de adviseurs kritisch door allen beoordeeld, hetgeen soms tot bijstelling of verdieping leidde. Actieve participatie van allen gaf ook de mogelijkheid voor de deelnemers om feed-back te krijgen over hun wijze van consulteren waarvan zij ook weer konden leren.

Conclusies

De hier geschetste terugblik op ervaringen is gebaseerd op slechts één workshop. Het ontwikkelde model waarbij de deelnemers afwisselend consultatiegever en -vrager zijn, heeft naar onze mening toekomstmogelijkheden. Een volgende workshop zal waarschijnlijk anders gaan doordat nieuwe organisaties en deelnemers nieuwe vragen stellen. Bovendien zullen wij trachten een aantal verbeteringen te bewerkstelligen en nieuwe inzichten willen toetsen.

De workshop-methode is overigens niet exclusief voorbehouden aan het onderwerp 'werk en gezondheid' maar voor allerlei doeleinden te gebruiken. De inhoudelijke invulling van 'werk en gezondheid' door de deelnemers bestrijkt een zeer breed terrein voor zeer verschillende organisaties en situaties. Vragen zijn dan ook moeilijk voorspelbaar hetgeen methodisch en inhoudelijk hoge eisen stelt aan de workshopleiding. Daardoor worden ook de overdrachtsmogelijkheden naar andere instellingen beperkt.

Om de overdraagbaarheid en produktherkenbaarheid te verbeteren dienen experimenten te worden uitgevoerd in de richting van:

Verdere voorstructurering en standaardisering van het procesverloop tijdens de workshopbijeenkomsten (bijvoorbeeld door stappen-indeling, aanbod diagnose-instrumenten). Nu wordt procesmatig 'op maat' gewerkt. Verwacht mag worden dat de effectiviteit voor de deelnemers af zal nemen maar de vraag is in hoeverre dat acceptabel voor hen is.

Toespitsing van de workshop op een produkt voor die organisaties die zich voor eenzelfde problematiek gesteld zien. Nu zijn de problemen verschillend. Meer gelijksoortige problematiek zal echter nog meer voorwaarden bij de samenstelling van een groep betekenen.

Voorbeelden waaraan hierbij kan worden gedacht zijn:

workshop ontwikkeling sociaal beleid

start: diffuse situatie met een weinig ontwikkeld sociaal beleid

einde: diagnose helder en eerste aanzet voor strategie en actieplan

workshop technologie en arbeid

start: automatisering staat voor de deur

einde: sociale aspecten zijn doordacht, in kaart gebracht en in projectaanpak verwerkt.





DEEL 3

LEERMOMENTEN, CONTINUÏTEIT EN DIFFUSIE

In dit deel wordt dieper ingegaan op diverse leerervaringen uit de in het vorige deel beschreven projecten. Allereerst worden drie 'drempels' uit de voorbereidingsfase van de projecten beschreven. Deze hebben te maken met verschillen in visie tussen onderzoekers, adviseurs en betrokkenen uit de organisaties. Het nemen van deze drempels blijkt gelijkenis te vertonen met het schillen van een ui.

Vervolgens worden drie veranderkundige instrumenten geëvalueerd: de probleeminventarisatie; het werken met commissies; en de (intensiteit van) begeleiding door adviseurs.

Op basis van de leerervaringen worden aanbevelingen gegeven over de te gebruiken methode van inventarisatie van problemen en over de rapportering daarvan.

De commissies blijken onder een aantal condities een effectief veranderingsinstrument te zijn. De factoren die van invloed zijn op hun functioneren worden uitvoerig toegelicht. De daarop volgende vraag die beantwoording nodig heeft: wanneer intensieve en wanneer lichte begeleiding door adviseurs moet plaatsvinden, komt dan aan de orde. Dit blijkt af te hangen van de *fase* waarin een veranderingsproces zich bevindt en van de aanwezige know-how.

Nadat de veranderkundige instrumenten tegen het licht zijn gehouden wordt in hoofdstuk 7 een beschouwing gewijd aan de factoren die de continuïteit van het denken en handelen in de geest van het project bevorderen. Sleutelbegrippen hierbij zijn de verankering van nieuwe denkbeelden, en de bevordering van zelfwerkzaamheid. Wezenlijk kenmerk is het cyclische proceskarakter (diagnose, actieplan, implementatie, evaluatie, nieuw actieplan, enz.). De behandeling van de factoren die van invloed zijn op de continuïteit verloopt in grote lijnen volgens dit fasen- of 'draaiorgel'-model. In het laatste hoofdstuk wordt ingegaan op de verspreiding van ideeën buiten de 'experimentele' situatie (diffusie). Deze verspreiding wordt gemarkeerd door formele besluiten. Echter, in feite is er sprake van een grote en wezenlijke invloed van een aantal sleutelfiguren in de informele communicatienetwerken.

5 LEERERVARINGEN UIT DE VOORBEREIDINGSFASE: DREMPELS VOOR SAMENWERKING

Een belangrijke doelstelling van de projecten Werk en Gezondheid is, de mogelijkheden en knelpunten bij het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid in kaart te brengen. Deze mogelijkheden en knelpunten kunnen soms per fase van het project verschillen. Reeds voor het formele begin van een concreet project doemen er al problemen op. Daarover gaat dit hoofdstuk.

Het traject tussen het startmoment van het project - de goedkeuring en financiering van het Basisplan - en de totstandkoming van de advies- en onderzoekscontracten met respectievelijk Sigma Coatings, het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en de drie bedrijven die aan de workshop Werk en Gezondheid hebben deelgenomen, is bepaald niet zonder problemen verlopen. Dit blijkt duidelijk uit de procesbeschrijving in deel 2 van dit boek. Mede daardoor heeft deze periode bijgedragen aan het verkrijgen van een meer algemeen inzicht in de belemmeringen, maar ook in de mogelijkheden die van belang zijn voor organisaties bij het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid via actie-onderzoek zoals hiervoor beschreven.

Vooruitlopend op de formele startdatum - 1 januari 1980 - werden er reeds in de loop van 1979 contacten gelegd met de verschillende werknemers- en werkgeversorganisaties, overkoepelende instellingen en individuele arbeidsorganisaties. Vanaf die periode zijn er legio gesprekken gevoerd met hoofden van personeelsdiensten, directeuren, leden van ondernemingsraden en groepen afdelingschefs om te verkennen of een gemeenschappelijke basis voor een langdurige samenwerking op grond van de doelstellingen, uitgangspunten en deelnamevoorwaarden van het Basisplan gevonden zou kunnen worden.

Deze contacten zijn overigens niet evenredig verdeeld over alle sectoren van het bedrijfsleven en de rijksoverheid: duidelijke accenten liggen er bij bedrijfstakken als de voedingsindustrie, chemische industrie, metaalnijverheid, de bouw en, in de sfeer van de rijksoverheid, bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Er zijn verschillende oorzaken dat het wervingstraject zo moeizaam is verlopen.

Belangrijke drempels lijken te zijn het niet onderkennen van structurele factoren achter verschijnselen als ziekteverzuim, verloop en dergelijke, en het ontbreken van een samenhangende, innovatieve visie op de kwaliteit van de arbeid. Vanzelfsprekend staan deze drempels niet los van de belangentegenstellingen binnen arbeidsorganisaties, maar ze zijn daar ook niet geheel door te verklaren. Verder kunnen ook belemmerende factoren worden genoemd die min of meer samenhangen met het type aanbod dat op grond van het Basisplan door ons is gedaan. Het kostenaspect, de gekozen wervingsmethode via werkgevers- en werknemersorganisaties op (bedrijfs)-sectorniveau, de problematische relatie tussen de onderzoeksdoelstelling en de verwachtingen binnen de arbeidsorganisaties ten aanzien van het aangeboden en, tenslotte, de uitgebreide lijst van voorwaarden bij deelname bleken even zo vele belemmeringen voor deelname.

In dit hoofdstuk zullen we nader ingaan op drie door ons als belangrijk ervaren belemmerende factoren ('drempels') voor het tot stand komen van de door ons beoogde samenwerkingsrelatie met organisaties. Deze drempels zijn:

1. Verschillen in zienswijze op de relatie tussen bedrijfsgebonden factoren en ziekteverzuim, verloop, ongevallen en arbeidsmotivatie.
2. Verschillen in zienswijze op de noodzaak van een samenhangende visie op de kwaliteit van arbeid.
3. De spanning tussen de doelstellingen van onderzoek en organisatieadvieswerk.

Ziekteverzuim en bedrijfsgebonden factoren

Tijdens verscheidene gesprekken bleek bij de leiding van organisaties geen, of onvoldoende, erkenning te zijn van deze relatie. Toch betekent dit lang niet altijd dat de bedrijfsleiding de ogen sluit voor het bestaan van slechte werkomstandigheden, monotoon of ondankbaar werk, of het gebrek aan mogelijkheden om van ongeschoold werknemer tot vakman door te groeien. Integendeel, deze problemen worden in de meeste gevallen wel gezien, maar veelal geaccepteerd onder het motto dat dit het onontkoombaar gevolg is van het feit dat er nu eenmaal grammofoonplaten, auto's, brood, kantoormeubelen, huizen, sigaretten, melkprodukten of kentekenbewijzen gemaakt worden, terwijl de relatie met ziekteverzuim, verloop en ongevallen niet wordt gelegd.

In sommige gevallen ontleent men aan slechte werkomstandigheden zelfs een zekere heroïek. In de bouwnijverheid bijvoorbeeld is er relatief vaak sprake van een onvermogen om te erkennen dat de werkomstandigheden, maar ook het werk zelf, van grote invloed zijn op de hoogte van het ziekteverzuim, het aantal ongevallen en het aantal WAO-gevallen. Leidinggevende functionarissen, hoofden van personeelsafdelingen en soms ook leden van ondernemingsraden zijn weliswaar van mening dat bijvoorbeeld het probleem van de rugziekten typisch voor de bouwnijverheid is, maar zeggen daar vaak in één adem bij dat het werken in de bouw zoiets onvermijdelijk met zich meebrengt. Voorzover er al maatregelen mogelijk zouden zijn, springen deze bovendien vaak af op het feit dat het merendeel van de bouwvakkers niet lang bij hetzelfde bedrijf in dienst is. Ook deze mobiliteit van bouwvakkers is er mede oorzaak van dat een belangrijk deel van de problematiek rond arbeid en gezondheid verborgen blijft.

Jammer genoeg leidt dat tevens tot rationalisaties zoals:

'Bouwvakkers willen eigenlijk niets anders. Het zijn nomaden die een jaar of tien, twintig hard in de bouw willen werken, veel geld willen verdienen, om daarna ergens anders een baan te zoeken.'

Een ander voorbeeld levert een meubelfabriek waar de slechte werkomstandigheden en de sterke taakspecialisatie tot grote wervingsproblemen hebben geleid. Eén en ander komt tot uiting in de aanwezigheid van twaalf nationaliteiten buitenlandse werknemers en een hoog ziekteverzuim en ongevallenpercentage. Erkend wordt dat het werk niet optimaal is, maar daarbij wordt gesteld dat meubels tegenwoordig nu eenmaal op deze wijze gemaakt moeten worden; de technologie wordt beschouwd als een gegeven. Het ziekteverzuim ziet de betrokken directeur verder vooral als een gevolg van maatschappelijke processen waarin het afnemen van de werkmotivatie centraal staat.

Overigens zijn er vanzelfsprekend ook organisaties waar men er anders over denkt en waar bedrijfsgebonden factoren bespreekbaar zijn. Bij deze categorie bedrijven stuit men echter vaak op een andere moeilijkheid. Men erkent de problematiek van de bedrijfsgebonden factoren, maar men kan deze niet als een samenhangend geheel overzien. Er is daar veel extra moeite voor nodig en vaak moet men deskundigen van buiten de organisatie aantrekken om de eerstvolgende stap te zetten, die bijvoorbeeld uit een samenhangende inventarisatie bestaat.

In een zuivelfabriek bleek een dergelijke rapportage van onze kant, waarbij de problemen in het werk en de werkomstandigheden bij het uitvoerend personeel werden geïnventariseerd, op zichzelf niet te leiden tot nieuwe kennis over het bedrijf, maar wel tot de constatering dat men blij was dat alles nu eens op een rijtje was gezet (Masselink & Ris, 1980). Omdat dit in het verleden nooit was gebeurd, ontbrak de basis voor de aanpak van de problemen. Met het oog op het vervolg van dit hoofdstuk willen we

opmerken dat deze inventarisatie van bedrijfsgebonden factoren positieve gevolgen had op de houding van de werknemers. Men was van mening dat de directie door medewerking te verlenen aan dit onderzoek kennelijk ook bereid was om maatregelen tot verbetering te nemen, en deze verwachting had een positieve medewerking bij het inventariseren van de problematiek tot gevolg.

Kortom, vaak kent men de problemen wel, maar acht men ze onvermijdelijk verbonden aan bepaalde productieprocessen.

Waar de problemen wel worden erkend en in principe ook als veranderbaar worden beschouwd, zoals het geval was bij het voorbeeld van het zuivelbedrijf voor de probleeminventarisatie, betekent dat nog niet dat men ook daadwerkelijk maatregelen treft. Daarvoor is onder andere een samenhangende visie op de kwaliteit van het werken nodig. Daarmee zijn we aangeland bij de tweede drempel.

Samenhangende visie op de kwaliteit van de arbeid

Is de eerste drempel genomen, dan doemt direct de tweede op. Wat betekent de arbeidsplaats voor de betrokken werknemers op korte of langere termijn? Wat voor consequenties zijn daaraan verbonden voor de werkorganisaties? En op langere termijn, wat voor consequenties zijn er voor de maatschappij?

Er dient een samenhangende visie te zijn op de kwaliteit van de arbeid; het oplossen van één problematisch aspect zonder te letten op de totale kwaliteit van de werksituatie leidt veelal tot incidentele aanpassingen die hetzij weinig of geen blijvend effect sorteren, hetzij negatieve nevenconsequenties hebben.

Een voorbeeld kan dit duidelijk maken. Een middelgroot bedrijf van grammofoonplaten heeft een hoog ziekteverzuimpercentage en veel verloop. Het werk in de productieafdelingen is volstrekt routinematig en wordt verricht door ongeschoolde jongeren die in de regel het bedrijf na ongeveer twee jaar verlaten. Met instemming van het bedrijf, want zodra zij meer gaan verdienen dan het jeugdlloon zijn zij te duur geworden. Hoewel men de problemen in de relatie mens-werk-gezondheid wel onderkent, ontbreekt de bereidheid om het werk en de werkomstandigheden te verbeteren. Ook bij de werknemers, omdat die te kort in het bedrijf werkzaam zijn om een dergelijk beleid te ondersteunen en daaraan actief mee te werken. Bovendien, vakmanschap is voor hen niet weggelegd in het bedrijf. Maatschappelijk beschouwd ontnemt het bedrijf door dit aanbod van arbeidsplaatsen deze jeugdigen ook hun 'earning power', want voor ander ongeschoold werk zijn zij inmiddels ook te duur.

Een samenhangende visie op de kwaliteit van de arbeid houdt in, niet alleen een visie op de werkomstandigheden, de werkverhoudingen en de werkinhoud, maar ook op het personeelsbeleid, met name vanuit de vraag wat voor loopbaan de werknemers moeten kunnen volgen en wat voor ontplooiingsmogelijkheden er moeten zijn.

Uit een ander voorbeeld blijkt dat, ook als er duidelijk sprake is van het creëren van arbeidsplaatsen, toch de visie op de kwaliteit van de arbeid kan ontbreken. Het betreft hier een onderdeel van de overheid. In het kader van het werkgelegenheidsbeleid heeft de overheid een bedrijf gevestigd waar werklozen weer aan de slag kunnen. De noodzaak om werk te creëren heeft de betekenis van de inhoud van het werk overheerst. Met als gevolg dat een groot aantal ex-werklozen, gewend aan fysiek zware arbeid, nu routinematig administratieve registratiehandelingen verrichten, waarvan het doel en de zin hen ontgaat.

Een tweede voorbeeld binnen de sfeer van de overheid laat een ander aspect van de drempel zien. Het gaat niet alleen om het ontwikkelen van een visie op de kwaliteit van het werk, maar ook om het continu bijhouden van veranderingen in de werkorganisa-

tie. Zo is in de grote steden een kloof ontstaan tussen de eisen die nog steeds aan het personeel van de gemeentelijke vervoersbedrijven worden gesteld en de taak van het personeel zoals die door de jaren heen in kwaliteit is afgenomen. Door het verminderen van personeel op bus en tram en door de toename van het verkeer is de arbeidsbelasting toegenomen. Daarbij is het personeel meer dan ooit vastgekleumt op de bestuurdersstoel en heeft de vrije tram- c.q. busbaan veel beslissingen van de werknemer overbodig gemaakt en ingeruild voor een steeds grotere tijdsdwang. Er is hier sprake van een toenemende kloof tussen selectie-eisen ten aanzien van het personeel en de aard van het werk zoals dat overblijft naar dit uithollingsproces. Door langdurige belasting veroorzaakte effecten en een op korte termijn gerichte aanpak daarvan zijn strijdig met elkaar.

De spanning tussen onderzoek en advisering

Bij de projecten Werk en Gezondheid hebben we ervaren dat er een problematische relatie bestaat tussen theorie en praktijk. We zullen hiervan twee aspecten bespreken, namelijk:

- a. Oriëntatieverschillen. Dit betreft het feit dat het aanbod aan bedrijfsleven en overheid werd gedaan door een wetenschappelijke onderzoeksinstituting (Stichting CCOZ).
- b. De tijdsdimensie. De besluitvorming ten aanzien van deelname veronderstelde al direct overeenstemming ten aanzien van de lange termijn strategie en dus ook ten aanzien van de kernproblematiek van de betrokken organisatie.

a. Oriëntatieverschillen tussen managers en adviseurs/onderzoekers

Ook in het geval van de projecten Werk en Gezondheid, waarin adviseurs/onderzoekers zich terdege bewust zijn van de beperkingen van sociaal-wetenschappelijke theorieën over het verklaren van menselijk gedrag in arbeidsorganisaties, blijft er nog een spanning tussen theorie en praktijk. Deze spanning heeft in dit geval te maken met de kenmerken van het aanbod dat aan arbeidsorganisaties is gedaan in relatie tot het beeld bij geïnteresseerde managers, personeelfunctionarissen en leden van ondernemingsraden over een instituut dat problemen moet helpen oplossen.

Vanuit de doelstelling van de Stichting CCOZ lag de primaire oriëntatie bij de adviseur/onderzoekers bij de ontwikkeling van een beleid gericht op de kwaliteit van de arbeid en de verankering daarvan in het totale organisatiebeleid. Daartegenover staat bij de beslissers in arbeidsorganisaties de verwachting centraal, dat de adviseur zich richt op de primaire doelstelling van de organisatie en vandaaruit het probleem, waarvoor hulp wordt gezocht, benadert. Tevens wordt door beslissers een hoge mate van actiebereidheid verwacht en voorshands geen brede analyse die echter door de onderzoeker noodzakelijk geacht wordt ten behoeve van een goede beschrijving van de beginsituatie. Het 'al werkend verkennen' dat de voorkeur heeft van managers is strijdig met het op grond van onderzoeksoverwegingen gewenste 'voor- en nametingsmodel'. Dit heeft in verschillende voorbereidende besprekingen bijgedragen tot het niet bereiken van overeenstemming, wellicht omdat bij geïnteresseerden niet de overtuiging is ontstaan dat de verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening ook gehonoreerd zouden worden. Er zijn verschillende manieren om dit conflict op te lossen, bijvoorbeeld scheiding van de rollen van adviseur en onderzoeker, niet alleen in het project zelf, maar ook voor wat betreft de organisatie waar beiden werkzaam zijn. Andere constructies zijn ook mogelijk, maar in ieder geval moet geconstateerd worden dat dit probleem bij nieuwe activiteiten vooraf opgelost moet worden, om onnodige vertraging of, erger nog, verspilling van tijd te voorkomen.

b. Besluitvorming en tijdsdimensie

De besluitvorming ten aanzien van het wel of niet deelnemen aan het project, uitmondend in het advies- en onderzoekscontract, had in principe betrekking op een periode van twee jaar. Daarin was een fasering opgenomen die als volgt was opgebouwd:

- instelling commissies Werk en Gezondheid;
- inventarisatie door CCOZ-adviseurs van problemen in de relatie mens-werk-gezondheid door middel van groepsinterviews;
- terugrapportage van de bevindingen aan betrokkenen en de commissies Werk en Gezondheid;
- vertaling door de commissies van de bevindingen in een plan van maatregelen (met een toetsingsmoment bij de externe begeleidingscommissie) inclusief fasering;
- het begeleiden van de uitvoering van dit plan van maatregelen door de commissies Werk en Gezondheid;
- evaluatie van de stand van zaken en bijstelling van het plan van maatregelen.

Vanuit de adviseurs/onderzoekers gezien is dit een logische en verantwoorde structurering van een project gericht op het ontwikkelen of versterken van een structureel beleid gericht op de kwaliteit van de arbeid. Vanuit de organisatie gezien maakte deze tijdsdimensie en de fasering vaak een wat overtrokken indruk voor de aanpak van problemen als ziekteverzuim, verloop en klachten over arbeidsomstandigheden. De oorzaak van dit verschil in denken is, dat de geïnteresseerden in een arbeidsorganisatie zich baseren op de bijzondere, specifieke organisatieproblemen, zoals die op een bepaald moment tot uiting komen ('symptoomdenken' of entree-diagnose), terwijl de gedachtengang in het zogenaamde Basisplan uitgaat van het gegeven dat de kernproblematiek in veel arbeidsorganisaties is dat men niet in staat is een in het organisatiebeleid geïntegreerd kwaliteit van de arbeid-beleid te ontwikkelen, aangeduid met 'systeemdenken' of fundamentele diagnose.

Om een goede fundamentele diagnose te kunnen stellen heeft men veel tijd nodig. Immers, allerlei belemmeringen voor het ontwikkelen van een geïntegreerd humaniseringsbeleid moeten zorgvuldig geanalyseerd worden. Dergelijke belemmeringen worden vaak pas gaandeweg een project duidelijk. Het verhelpen ervan kost uiteraard ook weer tijd. 'Systeemdenkers' zijn zich er dan ook van bewust, dat een kwaliteit van de arbeid-project een langdurige kwestie is. Voor de 'symptoomdenkers' lijkt dit tijdsbeslag echter overdreven. Zij gaan er als het ware van uit dat een relatief beperkt aantal min of meer eenvoudige problemen moet worden opgelost. Zij zullen een langdurig project daarom zonde van de kostbare tijd en van het geld vinden. Het overbruggen van deze verschillen in visie is bepaald geen eenvoudige zaak. Het bleek in de voorbereidingsfase van doorslaggevend belang te zijn, of er bij de beslissers van de zijde van een geïnteresseerde arbeidsorganisatie iemand aanwezig was die tot systeemdenken geneigd was.

Eerder in dit boek is al verduidelijkt dat er een uitgebreide lijst van 'deelnamevoorwaarden' bestaat. Deze voorwaarden waren mede opgesteld, om te garanderen dat het project aan zekere onderzoekstechnische minimumeisen zou voldoen. Het zal vanwege de in dit hoofdstuk besproken verschillen in zienswijzen en oriëntaties geen verwondering wekken dat deze voorwaardenlijst voor verscheidene managers veel te ver ging.

Tot zover de bespreking van belangrijke drempels waarop wij zijn gestuit in de oriëntatiefase van het project.

Gemeenschappelijk aan deze drempels is dat het steeds gaat om verschillen in visies van *personen*.

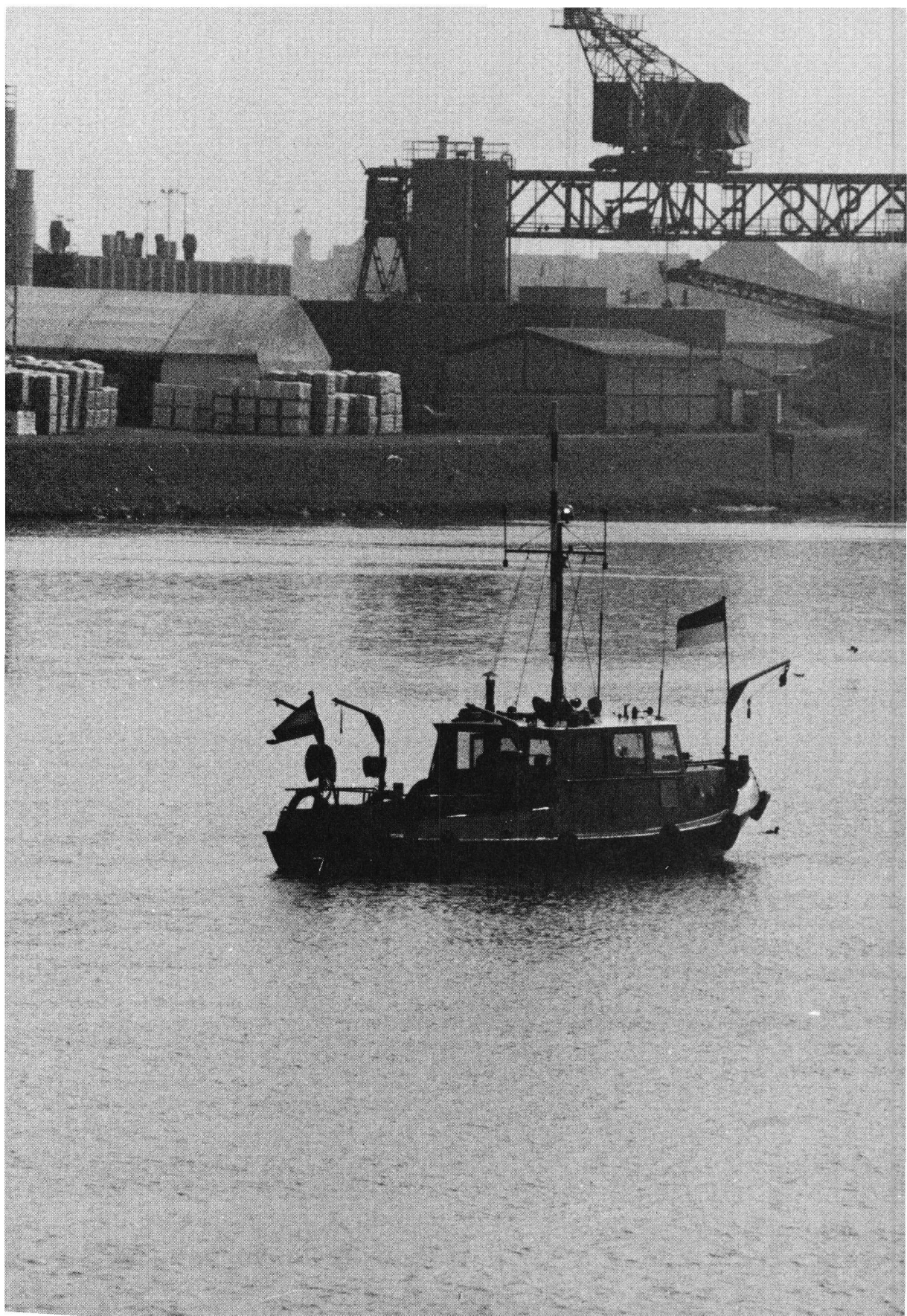
Terugblikkend op de projecten moeten we echter constateren dat niet alleen personen, maar ook organisatiestructuren als belemmerende factor kunnen optreden. Dit is met name het geval waar sprake is van een groot aantal besluitvormers en een sterke centralisatie van beslissingsbevoegdheden. Op dit structurele aspect zal dieper worden ingegaan in het hoofdstuk over diffusie.

Tot slot van dit hoofdstuk willen wij er nog de aandacht op vestigen, dat het nemen van de diverse drempels niet alleen tijd kost, maar dat er bovendien doorgaans sprake is van een cyclisch proces.

Immers, vaak zal een eerste contact tussen adviseurs/onderzoekers en organisaties zich beperken tot besprekingen tussen de adviseurs en de directie. Veronderstel dat daarbij de in dit hoofdstuk besproken verschillen in zienswijze en oriëntatie optreden. Dan kost het veel moeite deze drempels te nemen. Maar zelfs als men de drempels genomen heeft, is men er nog lang niet. Want daarna krijgen de adviseurs contact met de andere partijen en belangengroepen in organisaties: het medezeggenschapsorgaan (de ondernemingsraad, dienst- of medezeggenschapscommissie); het middenkader; soms bedrijfsledengroepen van de vakbond; en, tot slot, de werknemers zelf. Bij deze groeperingen zien we vaak dezelfde drempels weer opduiken. En het overwinnen daarvan kost opnieuw de nodige tijd.

Dit proces wordt wel eens vergeleken met het schillen van een ui: na elke schil komt er weer een volgende tevoorschijn. Het is duidelijk: het doorvoeren van veranderingen in organisaties kost veel tijd en moeite. Het instandhouden ervan eveneens. Maar dat zal verderop in dit boek nog uitgebreid aan de orde komen.





6 VERANDERKUNDIGE INSTRUMENTEN

De procesbeschrijving in het vorige deel van dit boek maakt duidelijk dat er meerdere fasen zijn te onderscheiden in projecten waarvan het doel is de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. Allereerst moeten de knelpunten en problemen op het gebied van arbeidsinhoud, -omstandigheden, -voorwaarden en -verhoudingen worden geïnventariseerd.

Vervolgens wordt een *diagnose* gesteld van de stand van zaken. Op basis daarvan wordt een *actieplan* opgesteld. In de projecten Werk en Gezondheid bij Sigma Coatings en bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat is dit actieplan opgesteld door commissies 'Werk (Welzijn) en Gezondheid'.

De commissies functioneerden als een veranderkundig instrument. Zij werden intensief begeleid door de CCOZ-adviseurs. In het workshop-model werd niet met commissies gewerkt, er vond een zogenaamde 'lichte' begeleiding door ons plaats van managers en/of stafleden van een drietal organisaties.

Voorgenomen acties moeten in een volgende fase worden uitgevoerd. Deze *implementatie-fase* wordt, zoals we hebben gezien, gekenmerkt door het moeizame en tijdrovende karakter van invoering van verbeteringen.

Uiteraard dient er ook een *evaluatie* plaats te vinden, om te achterhalen of de gestelde doelen zijn bereikt. In zekere zin fungeert deze evaluatie als een nieuwe diagnose, op basis waarvan weer nieuwe acties kunnen worden gepland.

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op diverse aspecten van deze veranderkundige instrumenten. De behandeling geschiedt in zekere zin chronologisch. In het eerste gedeelte van dit hoofdstuk wordt de probleeminventarisatie tegen het licht gehouden. Vervolgens wordt de commissie als instrument behandeld.

Eén van de bedoelingen van de projecten was te achterhalen of het bieden van lichte, respectievelijk intensieve ondersteuning door adviseurs veel verschil uitmaakt voor de uiteindelijke resultaten van een veranderingsproject. Achteraf, nu de projecten zijn afgesloten en geëvalueerd, kan hier wel het één en ander over worden gezegd. Dat zullen we doen in het laatste gedeelte van dit hoofdstuk.

Probleeminventarisatie: een instrument voor doorlichting en verandering

In de aanpak en werkwijze van het project kan de uitvoering van een probleeminventarisatie in de organisatie-onderdelen als de 'echte' start van het project worden gezien. Bij de workshop is deze inventarisatie verricht door de deelnemers zelf, en werd aan de hand van de door hen ingebrachte zienswijze op de problematiek in de organisatie gezamenlijk bekeken op welke wijze deze zou kunnen worden aangepakt. In de projecten bij Sigma Coatings en bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat is deze inventarisatie uitgevoerd door de adviseurs/onderzoekers van de Stichting CCOZ en vormde de door de medewerkers naar voren gebrachte problemen en knelpunten het startpunt van de werkzaamheden van de commissies in de organisatie.

Bovenstaande geeft aan dat de probleeminventarisatie niet alleen moet worden gezien als een zogenaamd diagnose-instrument waarmee knelpunten in kaart worden gebracht, maar tevens als een middel waarmee een veranderingsproces in de organisatie in gang wordt gezet. Dit geldt niet alleen voor de probleeminventarisatie bij de projecten Werk en Gezondheid, maar gaat in principe op voor iedere inventarisatie van knelpunten in een organisatie. Een dergelijke inventarisatie vindt nooit zonder meer plaats, maar wordt altijd met een bepaalde bedoeling gehouden.

Men wil inzicht in de problematiek van de organisatie om aan de hand daarvan actie te kunnen ondernemen, veranderingen aan te brengen.

In de literatuur wordt aan de veranderkundige consequenties van de methode waarmee een inventarisatie wordt uitgevoerd nauwelijks aandacht besteed. Om deze reden zal in dit hoofdstuk hierop nader worden ingegaan.

Bij de keuze voor de wijze van uitvoering van een probleeminventarisatie spelen de volgende vragen een rol:

1. Hoe inventariseer je, oftewel: via welke methode van onderzoek probeer je informatie te verzamelen.
 2. Bij wie inventariseer je, oftewel: aan welke mensen in de organisatie ga je informatie vragen.
 3. Hoe rapporteer je over de verkregen informatie.
- We gaan nu achtereenvolgens op deze vragen in.

Methode van onderzoek

De meest gangbare methoden om inzicht te krijgen in de problemen en knelpunten binnen een organisatie zijn documentanalyse, geprecodeerde vragenlijsten, en interviews. Hoewel combinaties mogelijk en in de praktijk ook gebruikelijk zijn, worden zij voor de duidelijkheid hier afzonderlijk belicht.

Het voordeel van documentanalyse is dat voor de informatieverzameling nauwelijks beslag hoeft te worden gelegd op de organisatie, omdat deze informatie (notulen, rapporten, e.d.) al beschikbaar is. Het nadeel is echter dat men niet weet of op grond van deze documenten een acceptabel beeld wordt geschetst van de problemen die in de organisatie werkelijk spelen, terwijl hierover eveneens nauwelijks een kwantitatief overzicht kan worden opgesteld. In feite worden alleen de uitingen van de formele organisatie belicht. De voor veranderingsprojecten zo waardevolle *informele* organisatie blijft echter buiten beeld.

Kwantificering van problemen is mogelijk via geprecodeerde vragenlijsten, aangezien aan de hand van de antwoorden de frequentie kan worden bepaald waarin bepaalde problemen worden ervaren. Nadeel van deze methode is echter dat alleen inzicht wordt verkregen in de problemen waarnaar in de vragenlijst wordt gevraagd, en nuanceringen of toevoegingen hierop van de zijde van de respondenten niet in kaart worden gebracht.

Via open interviews is deze genuanceerde informatie wel mogelijk en wordt meer een beeld geschetst van de problemen zoals deze door de diverse groeperingen binnen de organisatie zelf worden ervaren. Het nadeel van interviews is daarentegen dat door de ongestructureerde wijze waarop de informatie wordt verkregen, kwantificatie minder goed mogelijk is dan bij een geprecodeerde vragenlijst, waarbij het aanwezig zijn van problemen en knelpunten als het ware wordt afgecheckt.

De vraag welke methode uiteindelijk het meest reële beeld oplevert, zal echter altijd discutabel blijven. Een probleeminventarisatie blijft een momentopname, die sterk beïnvloed wordt door gebeurtenissen die zich kort daarvoor hebben voorgedaan. Een bepaalde kwestie kan dan op dat moment als het meest belangrijke knelpunt worden ervaren, terwijl dit mogelijk een paar maanden daarvoor heel anders zou zijn beoordeeld. Zo was bijvoorbeeld in het project bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat vlak voor de probleeminventarisatie bij de centrale vestiging in Maastricht voor de medewerkers duidelijk geworden dat zij nauwelijks invloed konden uitoefenen op de nieuwe huisvesting. Bij de probleeminventarisatie werden dan ook voornamelijk de nieuwe huisvesting en de slecht functionerende inspraakmogelijkheden als knelpunten naar voren gebracht.

Bekijken we de verschillende methoden van informatieverzameling op de mogelijke effecten die in de organisatie teweeg worden gebracht, dan kan het volgende worden vastgesteld.

Een documentanalyse zal in principe vrij onafhankelijk van de organisatie kunnen worden uitgevoerd en daarom in eerste instantie weinig beroering onder de medewerkers veroorzaken. Voor het afnemen van vragenlijsten en interviews zal daarentegen een beroep moeten worden gedaan op de medewerking binnen de organisatie; zowel qua tijd als qua informatieverstrekking. Mede omdat men hierbij uitdrukkelijk gevraagd wordt om over één en ander na te denken, zullen vragenlijsten en interviews binnen de organisatie reacties oproepen en verwachtingen wekken ten aanzien van de vervolgactie. Verwachtingen die altijd zullen worden gewekt, ook al probeer je dit als onderzoeker zoveel mogelijk te voorkomen. De mate waarin deze verwachtingen worden gewekt zal niet alleen afhangen van de gebruikte methode maar ook van het type en aantal personen dat om medewerking wordt gevraagd.

Keuze van informanten

Wanneer besloten wordt om via vragenlijsten of interviews een probleeminventarisatie uit te voeren, komt vervolgens de vraag aan de orde wie men wil raadplegen. Globaal gesteld zal dan een keus moeten worden gemaakt of men hiervoor alle medewerkers wil ondervragen of slechts een beperkt aantal; bijvoorbeeld alleen de leidinggevende functionarissen, of alleen vertegenwoordigers van afdelingen. Wanneer alle medewerkers bij de inventarisatie worden betrokken, dan moet rekening worden gehouden met een aanzienlijke tijdsinvestering; zowel voor de organisatie als voor de onderzoeker. In de praktijk wordt in dat geval veelal gekozen voor de zogenaamde klassieke enquête, waarbij gebruik wordt gemaakt van vragenlijsten.

Een andere 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 verkregen informatie achteraf gemakkelijker veranderkundig is te benutten. Tijdens het groepsinterview kan namelijk naar gemeenschappelijke standpunten en eenduidige formuleringen worden gezocht. Daarentegen zal er wel rekening mee moeten worden gehouden dat bij groepsinterview vaak extremere standpunten worden ingenomen dan wanneer men de mensen individueel benadert (Hüttner, 1981). Mensen blijken dan namelijk soms bereid om een groter risico te lopen omdat het gevaar dat men er op zal worden aangevallen nu over meer personen is verspreid.

Daarbij zullen tijdens de groepsinterviews altijd bepaalde mensen (de 'gemakkelijke praters', en de 'opinionleaders') de boventoon voeren, hetgeen de rol van de interviewer zwaarder maakt. Deze zal hierop namelijk alert moeten zijn en moeten zorgen dat de 'zwijgers' eveneens bij de discussie worden betrokken.

Bij groepsinterviews speelt tevens nog de keuze van de samenstelling van de groepen. Wil men uitgaan van homogene groepen (bijvoorbeeld medewerkers van één afdeling, mensen die eenzelfde soort functie uitoefenen) of heterogeen samengestelde groepen (bijvoorbeeld medewerkers van een afdeling inclusief chef, verschillende afdelingen tezamen). Voordeel van heterogeniteit is dat de problematiek al in het interview vanuit verschillende posities in de organisatie wordt belicht, waardoor ook eventuele misverstanden over bepaalde situaties reeds tijdens het interview kunnen worden rechtgezet. Met andere woorden: men corrigeert en toetst elkaar reeds tijdens de inventarisatie. Wanneer in de groep de chef aanwezig is, kan dit tevens het voordeel hebben dat ook de uitkomst van de inventarisatie minder argwanend door het middenkader wordt afgewacht. Men weet dan al welke knelpunten naar voren zijn

gebracht en men heeft reeds de kans gekregen hierop een reactie te geven. Een groot nadeel is echter dat de minder machtigen in de groep zich tijdens het interview niet vrij durven uit te spreken of dat hun problemen te veel worden gerelativeerd. In het algemeen verdient 'gescheiden' interviewen dan ook de voorkeur.

Bij homogene samengestelde groepen (bijvoorbeeld medewerkers van één afdeling of werkeenheid) zal echter weer rekening moeten worden gehouden met de omstandigheid dat men wel veel te horen krijgt over problemen die buiten de groep spelen, maar minder inzicht krijgt in de eventuele conflicten binnen de groep.

Wanneer men de keuze van informanten beperkt tot een klein aantal zogenaamde sleutelfiguren binnen de organisatie, dan heeft dit het voordeel dat men vrij snel en zonder al te groot tijdsbeslag een overzicht kan samenstellen van de belangrijkste probleemgebieden. Deze methode is onder andere gevolgd bij de Philipsprojecten Werken/Niet Werken. Daar staat echter tegenover dat men geen inzicht krijgt in hoe één en ander door het gros van de medewerkers wordt beleefd, hetgeen nadelig kan zijn voor de onderbouwing en ondersteuning van actieplannen naar aanleiding van deze inventarisatie.

Qua mogelijke effecten in de organisatie kan tenslotte worden gesteld dat keuze voor een beperkt aantal informanten in eerste instantie minder onrust en verwachtingen teweeg brengt dan het geval is bij een methode waarbij alle medewerkers worden betrokken. De keuze is dan ook mede afhankelijk van de aard van de veranderingen die men verwacht te moeten doorvoeren en het draagvlak dat daarvoor in de organisatie nodig is. Eén en ander zal echter ook nauw samenhangen met de wijze waarop over de naar voren gebrachte problemen wordt gerapporteerd.

Wijze van rapporteren

Over de verkregen informatie kan op verschillende manieren worden gerapporteerd. Duidelijk zal zijn dat een open rapportage waarin de beschreven problemen voor een ieder herkenbaar zijn, meer reacties in de organisatie zal losmaken dan een vertrouwelijk rapport. Door openbaarheid wordt wel meer duidelijkheid geschapen over de problemen die er spelen.

Uitvoering van de probleeminventarisatie

Zowel in het project bij Sigma Coatings als bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat zijn de probleeminventarisaties uitgevoerd door middel van groepsinterviews met alle medewerkers in de betreffende vestigingen of dienstonderdelen.

De keuze voor het interviewen van groepen was buiten het praktische argument wat betreft tijd, tevens gebaseerd op de volgende overweging.

Door groepsinterviews zouden reeds binnen de groep eventuele misverstanden over bepaalde werksituaties kunnen worden opgelost, de naar voren gebrachte problemen worden gecoördineerd en er zou zorgvuldig kunnen worden bekeken welke oplossingen men gemeenschappelijk het meest haalbaar achtte. Hierdoor zou voorkomen kunnen worden dat de inventarisatie alleen maar een klachtenboek van de medewerkers zou opleveren.

In de praktijk is dit laatste aspect door ons enigszins te optimistisch ingeschat. Het feit dat men veelal voor het eerst toestemming kreeg om openlijk zijn ongenoeven over bepaalde werksituaties te uiten, waarover ook nog openbaar gerapporteerd zou worden, leverde een scala aan knelpunten op die op dat moment allen even belangrijk werden gevonden. Tijdens de werkzaamheden van de betreffende commissies bleek echter dat een aantal problemen minder ernstig werden ervaren, dan tijdens de interviews naar voren was gebracht. Kennelijk had het feit dat men zijn mening over

één en ander kenbaar had kunnen maken, een deel van het ongenoegen erover weggenomen. Zowel in de probleeminventarisatie bij Sigma Coatings als bij het eerste dienstonderdeel bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat, heeft dit mechanisme een rol gespeeld.

Op grond van deze ervaringen is daarom bij het tweede dienstonderdeel van de Directie Limburg van Rijkswaterstaat besloten om de medewerkers bij de naar voren gebrachte problemen tevens de mate van urgentie of belangrijkheid te laten aangeven. Dit heeft tot gevolg gehad dat tijdens het overleg in de commissie geen problemen meer hoefden te worden teruggenomen omdat deze achteraf door de medewerkers als 'niet meer belangrijk' werden ervaren.

In beide projecten is bij de samenstelling van de groepen gekozen voor homogeniteit (medewerkers van dezelfde afdeling), teneinde een ieder de gelegenheid te bieden zich zo vrij mogelijk uit te spreken.

Van de interviews werden verslagen gemaakt die daarna ter goedkeuring aan de betreffende informanten werden voorgelegd. In het project bij Sigma Coatings werden deze vervolgens per vestiging verwerkt in een rapport, waarbij zoveel mogelijk werd uitgegaan van de teksten uit de groepsverslagen. Dit rapport werd per vestiging als openbaar rapport verspreid en vormde het uitgangspunt voor de werkzaamheden voor de commissie Werk en Gezondheid.

Eenzelfde procedure werd in het project bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat gevolgd bij de dienstkring Maastricht Maas; het dienstonderdeel waar het project als eerste van start ging.

In beide projecten zorgden, zoals reeds werd toegelicht, deze open rapportages als het ware voor een cultuurschok binnen de organisatie. Het door een ieder bij de naam noemen van problemen en dat schriftelijk openbaar te maken, bleek nogal indringend. Met name reageerden diverse leidinggevenden verbolgen op deze open wijze van rapporteren. Zij voelden zich onrechtvaardig behandeld omdat zij in het rapport niet hadden kunnen reageren op de door de medewerkers gesignaleerde knelpunten. Het rapport werd daarom door hen als een negatieve beoordeling opgevat, ook al was dit niet zo bedoeld en werd dit in de betreffende rapporten ook expliciet vermeld. Daarbij vormden de gesignaleerde knelpunten voor hen ook emotioneel een lastige zaak. Zij hadden een beeld van de 'werkelijkheid' en bemerkten dat het beeld er volgens de medewerkers heel anders uitzag. Tenslotte vormden ook de mate van urgentie en belangrijkheid van de ervaren problemen voor hen een bron van discussie, omdat deze in hun ogen slechts 'onzin' of 'peanuts' waren.

Eén en ander heeft in de beginfase de sfeer rond het project in negatieve zin beïnvloed, waardoor ook het werk van de commissies zeer moeizaam op gang kwam. Aan de andere kant heeft de cultuurschok wel dynamiek in de organisatie gebracht. Het zichtbaar maken van tegengestelde visies moet daarom niet terzijde worden geschoven. Het moet op een acceptabele manier geschieden. Daarom werd in het project bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat besloten om bij het tweede dienstonderdeel wel open over de naar voren gebrachte knelpunten te rapporteren, echter pas nadat het overleg over deze knelpunten binnen de commissie WWG en met het hoofd van het dienstonderdeel was afgerond (gefaseerde openbaarmaking). Aan de gesignaleerde knelpunten konden dan de standpunten van de betrokken partijen en de eventuele oplossingen worden toegevoegd. Deze wijze van rapporteren heeft aanmerkelijk minder negatieve reacties losgemaakt dan bij het eerste dienstonderdeel het geval was, en heeft ook geresulteerd in meer begrip voor het werk van de commissie WWG.

Commissies als instrument

Zowel in het project bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat als bij Sigma Coatings, zijn *commissies* gebruikt als instrument om te werken aan de kwaliteit van de arbeid. Commissies, waarin werknemers meer of minder sterk vertegenwoordigd zijn. Toch zijn er grote verschillen tussen de commissies bij Sigma Coatings en die bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat. De commissies bij Sigma Coatings waren immers paritair samengesteld, en op basis van *benoeming* door de directie en de ondernemingsraad. De WWG-commissies bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat bestaan daarentegen geheel uit gekozen vertegenwoordigers van de werknemers. Bovendien waren de commissies Werk en Gezondheid bij Sigma Coatings tijdelijke hulpstructuren, terwijl de commissies WWG bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat blijvend zijn.

Wat is de oorzaak van deze verschillen? Daarop wordt in dit hoofdstuk ingegaan. Bovendien zal een beschouwing worden gewijd aan het functioneren van de commissies, en de lering die daaruit kan worden getrokken ten bate van andere veranderingsprojecten. Ook wordt aandacht besteed aan de commissies als instrument in de zin van de Arbo-wet.

Allereerst zullen we echter kort toelichten waarom voor het instrument van een commissie is gekozen.

Waarom commissies?

Vanaf het allereerste begin werd door de adviseurs van de projecten Werk en Gezondheid gestreefd naar het oprichten van commissies, waarin werknemers op een of andere manier waren vertegenwoordigd. De reden is heel eenvoudig. Alle CCOZ-adviseurs koesteren de normatieve opvatting dat het wenselijk is, dat alle partijen in een organisatie zeggenschap hebben over de kwaliteit van hun arbeid. Daarbij komt nog een veranderkundige overweging. Door alle partijen te betrekken bij het denken over en werken aan de kwaliteit van de arbeid wordt de bereidheid veranderingen te accepteren groter. Immers, mensen worden niet onwetend gehouden, zij kunnen zelf een inbreng leveren, en worden zo medeverantwoordelijk voor het al dan niet boeken van resultaten. Echter, de medezeggenschap dient in een hanteerbare vorm te worden gegoten. Het is weinig praktisch, voor alle zaken met *alle* werknemers in een organisatie overleg te plegen. Wel hanteerbaar is overleg met een *vertegenwoordiging* van werknemers. Vandaar de voorkeur voor commissies.

Verschillende commissievormen

Er zijn, zoals reeds gesteld, nogal wat verschillen tussen de commissies Werk en Gezondheid bij Sigma Coatings en de commissies Werk Welzijn en Gezondheid bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat. Daar zijn verschillende redenen voor. Redenen, die te maken hebben met het feit dat bij organisatie-ontwikkeling steeds sprake is van *maatwerk*: de veranderingen krijgen vorm door middel van een ingewikkeld samenspel tussen adviseur en organisatie.

Bij Sigma Coatings was sprake van een dubbele opdrachtgever: de directie en de ondernemingsraad. De commissies daar kregen vooral vorm tijdens harde onderhandelingen tussen de beide opdrachtgevers. Beide partijen wilden voldoende inbreng hebben in de commissies, en daarin sterk vertegenwoordigd zijn.

Bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat heeft de leiding van een dienstkring te maken met verschillende werkobjecten. Er bestond geen echt goede overlegvorm waarin contact mogelijk is met de werknemers van de diverse werkplekken. Men onderkende dat zo'n contact wel nodig is, wil er goed gewerkt kunnen worden aan de kwaliteit van de arbeid. Immers, de mensen op de werkplekken zijn degenen die als

'ter plaatse deskundigen' kunnen worden aangemerkt. Er is weliswaar een dienstcommissie, maar deze is werkzaam op een veel hoger niveau in de organisatie. Bovendien is het onmogelijk om in een dienstcommissie van elke werkplek een vertegenwoordiger op te nemen.

Vandaar de voorkeur bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat om per dienstkring een commissie te hebben waarin elke werkeenheid een vertegenwoordiger kreeg. En, geheel in de stijl van de projectfilosofie, werd (en wordt) deze vertegenwoordiger *gekozen* door de betrokken werknemers.

Omdat algemeen erkend werd dat het nuttig is, het overleg over kwaliteit van de arbeid op een vrij laag niveau in de organisatie te voeren werd bovendien besloten dat de commissies WWG *permanent* dienen te zijn. Ook na het vertrek van de adviseurs zijn zij blijven bestaan.

Hier zien we weer een interessant verschil met de commissies bij Sigma Coatings. Deze waren uitsluitend bedoeld als tijdelijke hulpstructuren. Ook daarvoor was weer een goede reden. Er was namelijk in de betrokken vestigingen reeds een instrument aanwezig waar in principe op een vrij laag organisatieniveau overleg kon worden gepleegd tussen de bedrijfsleiding en de werknemersvertegenwoordiging. Dit instrument is de Plaatselijke Commissie (zie deel 2 van dit boek). Echter, de Plaatselijke Commissies bleken niet zo goed te functioneren op het gebied van de kwaliteit van de arbeid, zij moeten ook aan verscheidene andere dingen aandacht schenken. Mede daarom werd gekozen voor een *tijdelijke* commissie, die zich geheel concentreerde op het onderwerp kwaliteit van arbeid. Tijdelijk, mede omdat de leden van de organisatie na het vertrek van de adviseurs in staat moesten zijn zelf verder te werken aan de kwaliteit van de arbeid. De Plaatselijke Commissies moesten dan de fakkel overnemen van de werknemersvertegenwoordigers in de commissies.

Het functioneren van de commissies

We hebben in de projectverslagen al gezien dat de commissies zowel bij Sigma Coatings als bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat, wel degelijk successen hebben geboekt. Toch is er een belangrijke remmende factor geweest, in beide projecten. Deze factor is de trage besluitvorming in centraal geleide organisaties. In Limburg was de situatie zo, dat vaak vrij snel overeenstemming werd bereikt tussen een commissie WWG en het hoofd van het betreffende dienstonderdeel, maar dat er daarna vaak moeizame en tijdrovende procedures doorlopen moesten worden voordat daadwerkelijke verbetering kon worden doorgevoerd. Dit omdat ook andere instanties bij de besluitvorming moesten worden betrokken: het directieteam in Maastricht, de hoofddirectie Rijkswaterstaat of het Ministerie van Verkeer en Waterstaat in Den Haag, of zelfs nog andere ministeries. Evenzo geldt bij Sigma Coatings dat over veel zaken niet *binnen* de eigen vestiging kan worden besloten, maar dat het wachten was op het fiat van de centrale vestiging in Uithoorn. Niettemin, er zijn (soms vele) verbeteringen bereikt. En de meerderheid der geïnterviewde medewerkers is tevreden over de door de commissies bereikte resultaten (Sigma Coatings: ruim 80%; Directie Limburg van Rijkswaterstaat zelfs 90%).

Toch worden door diverse medewerkers nog kritische kanttekeningen geplaatst bij het *functioneren* van de commissies. Dit is geen wonder. Immers, elk vertegenwoordigend lichaam werkt op een zekere 'afstand' van degenen voor wie opgekomen moet worden. En vooral bij Sigma Coatings - waar de vertegenwoordigers van de werknemers door de ondernemingsraad benoemd waren in plaats van door de werknemers gekozen - zijn er nogal wat mensen geweest die vonden dat de commissies aldaar te geïsoleerd hebben gewerkt. Deze medewerkers suggereerden dat eventuele nieuwe commissies méér overleg met hun achterban moeten plegen. Een suggestie die

waardevol lijkt. Zelfs in Limburg vond, zo bleek uit een tussentijdse evaluatie, een aantal mensen de rapportering van de commissie naar de achterban onvoldoende. Vele betrokkenen waren van mening dat een combinatie van beknopte schriftelijke verslagen en mondelinge terugkoppeling door vertegenwoordigers naar hun werkeenheid dit probleem oplost.

Commissies als veranderkundig instrument worden - we zagen het reeds - positief gewaardeerd door de medewerkers van de betrokken organisaties. Zij zijn een waardevol veranderkundig middel. Een middel dat bovendien recht doet aan het principe van zelfwerkzaamheid.

Deelname aan activiteiten van commissies is één manier waarop werknemers zelf werken aan het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid.

De vraag rijst nu, welke condities er zijn die bevorderend werken op deelnamebereidheid, en welke condities een remmende invloed uitoefenen. Uit het evaluatie-onderzoek blijkt dat de bereidheid zich in te zetten voor commissies vooral afhangt van drie factoren: de *mogelijkheden* die worden geboden om aldus werkzaam te zijn, de *kennis* en *capaciteiten* van de betrokken werknemers, en last but not least de *houding* die zij ten opzichte van dergelijke commissies hebben.

Wat de mogelijkheden betreft, dit spreekt voor zich: als deze niet aanwezig zijn, houdt in feite alles op.

Wat kennis en capaciteiten betreft, uit het evaluatie-onderzoek blijkt dat hoger opgeleiden een grotere deelnamebereidheid hebben dan lager opgeleiden (opleiding is een, toegegeven, niet perfecte, indicator voor kennis en capaciteiten). Ook mensen die reeds enige ervaring hebben opgedaan - bijvoorbeeld als bestuurder van een vrijwilligersvereniging - vertonen een relatief grote mate van bereidheid zich verkiesbaar te stellen voor (werknemers)commissies. Conclusie is dat voor het bevorderen van zelfwerkzaamheid in deze vorm het soms nodig is bepaalde vaardigheden bij te brengen aan leden van de organisatie. Dit kan zowel geschieden via cursussen, als via het leveren van 'modellen' door de adviseur.

Tot slot de houding van werknemers ten opzichte van commissies. Deze blijkt vooral bepaald te worden door de opbrengsten die een commissie hen levert (of die zij verwachten te ontvangen door een nog op te richten commissie). Dit geldt niet alleen voor de persoonlijke opbrengsten voor de commissieleden. De al dan niet verwachte resultaten van een commissie dienen ook de achterbannen tevreden te stellen, zodat deelname van de vertegenwoordigers hieraan gelegitimeerd is. Het is duidelijk, wil een organisatie serieus bevorderen dat werknemers zich inzetten voor de kwaliteit van de arbeid, dan dienen er ook successen te kunnen worden geboekt. Soms zal het daarvoor nodig zijn veranderingen aan te brengen in de besluitvormingsstructuur. In ieder geval is een positieve houding van management en middenkader ten opzichte van de commissies een voorwaarde voor succes. Organisaties kunnen daarmee rekening houden door de houding ten opzichte van medezeggenschap in te voeren als één der criteria voor selectie en beoordeling van het kader.

We hebben al geconstateerd dat de commissies de nodige resultaten hebben geboekt. Zij hebben dus behoorlijk wat invloed kunnen uitoefenen binnen de verschillende organisaties. Verschillende factoren hebben daartoe bijgedragen. Op grond van onze projectervaringen kunnen wij in algemene zin concluderen dat commissies vooral invloed kunnen uitoefenen wanneer:

- de kwaliteit van hun aanbevelingen goed is;
- zij een groot draagvlak hebben in de organisatie (dit is een veranderkundige reden waarom er meerdere partijen in vertegenwoordigd moeten zijn);
- de commissie een 'verbindingslijn' vormt tussen leiding en basis in organisaties

(zoals, zij het in verschillende vormen, zowel bij Sigma Coatings als bij Rijks-waterstaat het geval was).

Nu rijst natuurlijk onmiddellijk de vraag, hoe ervoor gezorgd kan worden dat de kwaliteit van de adviezen die commissies uitbrengen goed is.

Opnieuw blijkt de samenstelling van de commissies belangrijk te zijn: er moet een zekere 'spreiding' zijn van de specifieke kennis en capaciteiten die benodigd zijn voor het oplossen van problemen op het gebied van de kwaliteit van de arbeid. Deze kennis is vaak verspreid over meerdere niveaus binnen een organisatie. Daarom is het ook zo belangrijk, deze niveaus met elkaar in contact te brengen. Kennis alléén biedt echter onvoldoende garantie dat de aanbevelingen een goede kwaliteit hebben. Commissieleiden dienen ook goed *gemotiveerd* te zijn voor hun werk. We hebben al gezien dat deze motivatie in belangrijke mate wordt bepaald door de voor- en nadelen die men verwacht te ervaren (zie ook Steensma, 1985).

Ook de *taak* van de commissies speelt een rol. Deze moet èn duidelijk èn 'hanteerbaar' zijn. Het beste is te werken met een aantal *concrete, specifieke* taakstellingen. Daarmee worden betere resultaten bereikt dan het geval is bij abstracte, globale taken.

Commissies en de Arbo-wet

In grote organisaties kan de uitvoering van Arbo-beleid niet door slechts één commissie worden overzien en waargemaakt. De vraag rijst dan ook op welke wijze in zo'n situatie samenwerking tussen partijen in organisaties gestructureerd kan worden. Op grond van onze experimenten hebben wij indicaties gekregen op welke wijze werknemers actief kunnen participeren bij het signaleren van knelpunten en het adviseren en uitwerken van verbeteringen ten aanzien van de kwaliteit van de arbeid. Ingeval er sprake is van open zoekprocessen om te bepalen welke oplossingsrichtingen gekozen moeten worden en welke middelen daartoe aangewend moeten worden, biedt een gemengd samengestelde commissie, *zonder externe begeleiding* onzes inziens in het algemeen weinig perspectief. Externe begeleiding kan een uitstekende katalysatorfunctie hebben, mits de ondernemingsraad (eventueel dienstcommissie) en directie onderschrijven dat het wenselijk is dat werknemers worden betrokken bij het zoeken naar oplossingen voor problemen.

Wat nu in gevallen waarin geen sprake kan zijn van externe ondersteuning en toch partijen onderdelen van de kwaliteit van de arbeid verbeterd willen zien? Gemengd samengestelde commissies zijn dan zinvol voor duidelijk onderscheiden projecten van beperkte schaal waarbij vooraf door het topmanagement en de personeelsvertegenwoordiging overeenstemming is bereikt over het te bereiken eindresultaat, uitgangspunten en beschikbare middelen. Dit dient dan schriftelijk te worden vastgelegd als opdrachtformulering voor zo'n 'gemengde' commissie, die zich bezighoudt met de uitwerking en invoering van de oplossing vanuit een adviserende rol.

De onderhandeling in *detail* over de inhoud van de adviezen kan onzes inziens vruchtbaar binnen de commissie plaatsvinden binnen de vooraf door onderhandelingspartijen tussen topmanagement en personeelsvertegenwoordiging tot stand gekomen kaders. Op deze wijze wordt in de uitgebrachte adviezen recht gedaan aan de visies van meerdere partijen. Ons is niet bekend, in hoeverre deze getrapte projectaanpak in de praktijk voorkomt.

In de grotere organisatie in het bedrijfsleven, waarin per bedrijfsonderdeel rekening moet worden gehouden met situationele factoren, lijkt deze aanpak waarin actieve deelname van werknemers is opgenomen een oplossing voor de vergroting van de capaciteit van de commissies voor veiligheid, gezondheid en welzijn.

Deze commissies krijgen dan als kernfuncties het initiëren en onderhandelen over doelstellingen en uitgangspunten van (kleinere) projecten en de bewaking van

resultaten in het licht van gemaakte afspraken.

De wijze waarop de commissies samengesteld worden is tot nu toe nog buiten beschouwing gebleven. Op grond van het evaluatie-onderzoek bij Sigma Coatings is vastgesteld dat het voor de betreffende commissieleden onduidelijk was of zij als vertegenwoordigers van een beperkte achterban, dan wel op persoonlijke titel in de commissie zitting hadden. De procedure - benoeming door de 'Centrale ondernemingsraad' - lijkt dit te hebben veroorzaakt. De evaluatie door de commissieleden wijst uit dat een vertegenwoordigende rol ook de informatieuitwisseling met hun achterban zou hebben bevorderd.

Tot slot nog een laatste kanttekening. Ons project is van start gegaan nog voor de invoering van de Arbo-wet. Inmiddels wordt de Arbo-wet (in fasen) ingevoerd. Diverse uiteenlopend samengestelde commissies zijn inmiddels in verscheidene organisaties samengesteld op basis van deze wet, met als taak het adviseren over maatregelen en beleid ten gunste van veiligheid, gezondheid en welzijn.

In de praktijk blijkt, dat vele van deze commissies een gemengde samenstelling hebben, hetgeen wij op grond van onze ervaringen toejuichen.

Intensiteit van externe ondersteuning

In het Basisplan dat aan de projecten Werk en Gezondheid ten grondslag lag werd indertijd voorgesteld om te experimenteren met verschillende vormen van advies/onderzoeksondersteuning: intensieve ondersteuning door één of meerdere adviseurs/onderzoekers gedurende enkele jaren en lichte ondersteuning. Wat het laatste betreft was de vraag van belang of de doelstellingen van het project wellicht ook gerealiseerd kunnen worden via vormen van lichte begeleiding gericht op meerdere organisaties. Indien dit het geval zou zijn dan zou hiermee een financieel aantrekkelijk alternatief voor organisaties geboden kunnen worden. Op grond van de ervaringen met de projecten Werk en Gezondheid is het niet goed mogelijk om de bovenstaande vraag met een eenvoudig ja of nee te beantwoorden. Veel blijkt afhankelijk te zijn van de doelstellingen die men wil realiseren en van de startsituaties en condities die men aantreft bij de cliëntorganisatie.

Binnen de condities van intensieve ondersteuning is bij Sigma Coatings en de Directie Limburg van Rijkswaterstaat steeds *maatwerk* geleverd. Maatwerk, waarbij rekening werd gehouden met bijzondere kenmerken, problemen en uitgangspunten van de organisaties. In feite is er dan ook sprake van meerdere verschillende aanpakken. Daarnaast is de ervaring die is opgedaan in de projecten Werk en Gezondheid met de ontwikkelde vorm van lichte ondersteuning - de workshop - beperkt gebleven tot één enkele workshop met drie deelnemende organisaties. Alles bij elkaar beschouwd moet er daarom de nodige voorzichtigheid worden betracht bij het trekken van conclusies. Niettemin, op basis van onze ervaringen valt wel degelijk iets te zeggen over de effecten van meer dan wel minder intensieve begeleiding.

Zoals eerder in dit boek beschreven is de workshop een vorm van lichte advisering, bestaande uit een cyclus van negen bijeenkomsten van één dag met voorafgaande avond verspreid over een periode van ongeveer tien maanden. Het model is gericht op het benutten en verder ontwikkelen van de zelfwerkzaamheid van de deelnemers en hun organisaties. De deelnemers zijn zowel adviesvragers voor hun eigen organisatie als adviesgevers voor de beide andere organisaties, daarbij ondersteund door twee adviseurs. Afgaande op de ervaringen en evaluaties van de deelnemers kan het workshop-model beschouwd worden als een belangrijke voorloper voor projecten met langlopende intensieve begeleiding. De workshop is praktisch georiënteerd en gericht op concrete zaken. Er ontstaat een goed platform voor ontmoeting en discussies met

collega's uit de praktijk en met organisatie-adviseurs. De positieve beoordeling blijkt ook duidelijk uit het aanbod van de deelnemers om geïnteresseerde organisaties te informeren over de workshop. Anderzijds blijkt ook dat in ieder geval de looptijd van de workshop te kort is om in die periode wezenlijke veranderingen en structurele vernieuwingen te verwachten in de deelnemende organisaties. Het blijkt bovendien dat daarvoor het *draagvlak* in organisaties moet worden vergroot door het inschakelen van organen, waarin ook werknemers zijn opgenomen. Zo'n inschakeling heeft niet plaatsgevonden in het workshop-model, maar wel in de projecten bij Sigma Coatings en de Directie Limburg van Rijkswaterstaat.

Het is weliswaar mogelijk dat een workshop de basis legt voor ideeën over een nieuw organisatiebeleid gericht op veiligheid, gezondheid en welzijn, maar of dit werkelijk wordt geconcretiseerd is afhankelijk van de deelnemende organisatie en onttrekt zich aan beïnvloeding via de workshop. Het ziet er daarom niet naar uit dat het workshop-model beschouwd kan worden als een vervanger voor projecten met intensieve begeleiding die gericht zijn op structurele vernieuwingen in organisaties. Het is een alternatief dat bruikbaar is voor een doelstelling die anders, dat wil zeggen minder ambitieus, gedefinieerd moet worden. Het gaat meer om het voorbereiden dan om het bereiken van veranderingen.

Interessant is nog de vraag of het workshop-model wel beschouwd kan worden als 'lichte' ondersteuning in de oorspronkelijk in het Basisplan daaraan gegeven betekenis. Het workshop-model vraagt namelijk toch nog vrij veel inzet en tijd van de begeleiders, in ieder geval bij de opzet van een eerste workshop. Het ziet er naar uit dat ook voor het 'onderhoud' van het model, zelfs nadat er meer ervaring mee is opgedaan, nogal wat tijd moet worden uitgetrokken. Een instituut dat dergelijke ontwikkelingsactiviteiten wil gaan organiseren moet daar rekening mee houden.

Bezien we nu nog de projecten waarin sprake is van intensieve ondersteuning (in de betekenis die het Basisplan daaraan geeft). Op welke soort kennis en vaardigheden van externe adviseurs moet bij dergelijke projecten een beroep worden gedaan? Beantwoording van deze vraag hangt uiteraard af van de mate waarin die voor veranderingsprojecten benodigde kennis en vaardigheden *intern* beschikbaar zijn. De eventueel benodigde bijdragen kunnen worden onderscheiden in:

A. *Inhoudelijke bijdragen* op technisch, sociaal, organisatiekundig terrein, en ook op bijvoorbeeld het gebied van veiligheid, gezondheid, ergonomie. Grotere organisaties zijn wat dat betreft in het algemeen beter toegerust dan de kleinere organisaties.

B. *Methodische en veranderkundige bijdragen*, gericht op methode van aanpak, en het omgaan met sociale dynamiek worden daartoe ook gerekend. Zowel bij Sigma Coatings als bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat waren deze deskundigheden nauwelijks aanwezig.

C. *Bijdragen gericht op het doorbreken van bestaande denkkaders*

De bedoeling daarvan is problemen op nieuwe wijzen te benaderen, situaties eens vanuit andere dan de ingesleten optieken te bezien, en te leren denken in andere oplossingsrichtingen dan de traditionele en gebruikelijke.

Veelal zijn deze deskundigheden niet intern in organisaties aanwezig. In grotere organisaties treft men ze soms aan bij interne adviseurs met veelal gedragswetenschappelijke achtergrond.

Overigens is er soms overlap tussen de methodisch/veranderkundige, en de kaderdoorbrekende bijdragen.

Op grond van de ervaringen die wij hebben opgedaan met de intensieve begeleiding en met het workshop-model kunnen wij concluderen dat de noodzaak externe adviseurs in te schakelen per fase van het veranderingsproces verschilt:

- Een probleeminventarisatie kan veelal intern worden uitgevoerd.
- De interpretatie daarvan, en de keuze van oplossingsrichtingen kan in principe weliswaar ook intern gebeuren, maar er wordt dan meestal binnen de bestaande denkkaders gebleven. Adviseurs kunnen worden ingeschakeld om deze denkkaders te doorbreken, dit kan eventueel via 'lichte' begeleiding van sleutelfiguren.
- Het tot actie overgaan, en het realiseren van concrete veranderingen is en blijft weerbarstig. Veel projecten blijven steken in deze fase. Het ontbreken van voldoende methodische en veranderkundige capaciteit is daar veelal de oorzaak van. In dit soort situaties is meestal intensieve begeleiding geboden.

Wat valt er te zeggen over de slaagkansen van een project waarin er sprake is van 'intensieve' ondersteuning? Allereerst zijn de aangetroffen startsituatie en de doelstellingen die het management van de cliëntorganisatie nastreeft zeer bepalend voor de kansen op succes en voor het tempo waarin wezenlijke veranderingen en vernieuwingen kunnen worden geïnitieerd. Het maakt veel verschil of een beleid gericht op veiligheid, gezondheid en welzijn wordt beschouwd als een luxe-product naast de 'eigenlijke' organisatiedoelen, of als een integraal onderdeel van het organisatiebeleid. Bij Sigma Coatings werd wat dit betreft een gunstige Ausgangssituation aangetroffen en was het, daarmee samenhangend, mogelijk om een organisatiebeleid te ontwikkelen gericht op kwaliteit van de arbeid en organisatie. Managementbelangen en belangen van werknemersvertegenwoordigers waren daar in aanzienlijke mate in overeenstemming te brengen in een voor beide partijen aantrekkelijke 'win-win' situatie. Wanneer men echter uit praktijkervaringen weet hoe moeilijk en tijdrovend het is om structurele vernieuwingen door te voeren in organisaties, en hoeveel personen en belangen daarbij betrokken zijn, kan zich met recht afvragen of de voor ons 'intensieve' ondersteuning niet door de organisatie zelf ervaren wordt als een vorm van 'lichte' ondersteuning!

In nog sterkere mate geldt dit voor de Ausgangssituation van het project bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat. Hier was het kernprobleem niet gelegen in een slechte kwaliteit van de taakinhouden en werkomstandigheden, maar in het vrijwel ontbreken van effectieve inspraakmogelijkheden voor de medewerkers aan de basis. Dit werd veroorzaakt door een hiaat in de bestaande overlegstructuren (werkoverleg, werksprekingen, dienstcommissie). We hebben dit uitvoerig toegelicht in deel 2 van dit boek. Het probleem was structureel van aard, maar de betrokken partijen beschouwden dit doorgaans niet als zodanig (het bekende verschijnsel dat structurele problemen gepersonifieerd worden en geweten worden aan de 'mentaliteit' van deze en gene). Ook was het centralistische beheersklimaat bij de rijksoverheid een hindernis voor vernieuwing. Dit, gepaard met de omstandigheid dat de aangetroffen kernproblemen samenhangen met de (altijd zeer moeilijk te wijzigen) machtsverhoudingen in de organisatie, leidt tot de conclusie dat in situaties als bij de Directie Limburg een zeer zware vorm van 'intensieve' begeleiding nodig is.

De bovenstaande redenering wordt bevestigd door andere bronnen. Er is bijvoorbeeld nogal wat discussie geweest rond de medezeggenschapsexperimenten van de COB/SER. Tegen de door verschillende personen verdedigde visie dat deze 'zwaar opgetuigde' experimentenreeks mislukt is, omdat er vrijwel nergens sprake is geweest van reële vermindering van machtsverschillen in organisaties, is aangevoerd dat het al bij voorbaat duidelijk was, of althans diende te zijn, dat er op het gebied van medezeggenschap slechts kleine wijzigingen en verbeteringen gerealiseerd zouden kunnen worden, zelfs ingeval van zeer intensieve advisering en begeleiding van het onderzoek.

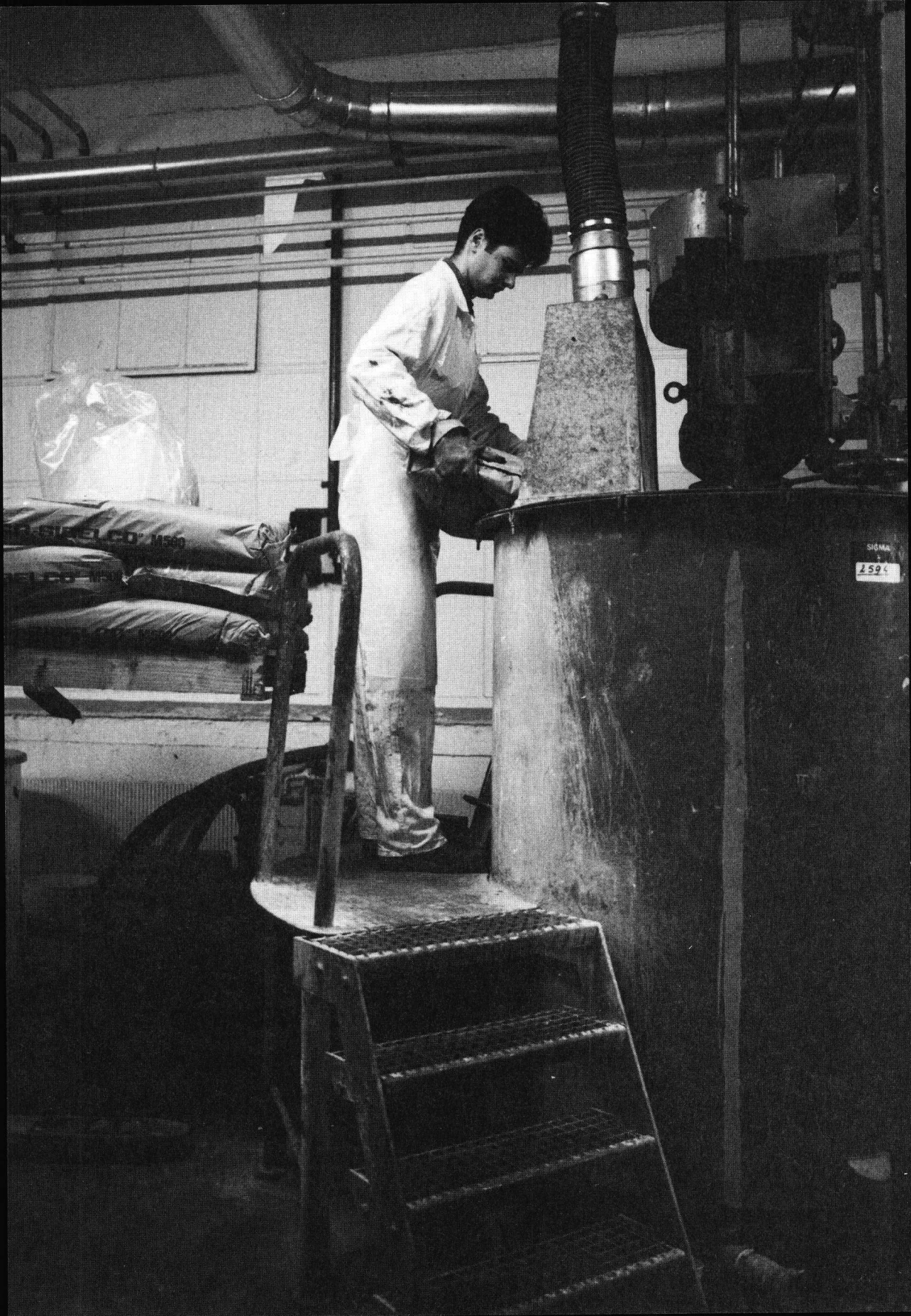
De ervaringen opgedaan bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat zijn hiermee in

overeenstemming. In Limburg is het gelukt om structurele verbeteringen in de medezeggenschap van de medewerkers te realiseren op basis van een model en een werkwijze, die eenmaal ontwikkeld met behulp van externe deskundigen, waarschijnlijk intern gecontinueerd kan worden. Toch waren de kansen op mislukking aanvankelijk vele malen groter dan de kansen op succes.

Resteert tenslotte de vraag wanneer de externe ondersteuning kan worden beëindigd. Blijvende externe ondersteuning lijkt bijna een contradictio in terminis. De externe adviseur wordt dan 'kind aan huis'. Het ongeschikte moment van vertrek is waarschijnlijk het makkelijkst aan te duiden. Vaak wordt een adviesrelatie beëindigd als de externe adviseur in zijn wijsheid uit de doeken heeft gedaan wat er zou moeten gebeuren. Op de vraag 'hoe' dat dan moet gebeuren struikelt vervolgens de organisatie. Het vertrek van de adviseur is wenselijk, inderdaad, maar het best kan dat geschieden op het moment dat de organisatie één of meerdere keren, eventueel bij onderdelen van de organisatie de nieuwe werkwijze heeft getoetst. Kortom, als de zelfwerkzaamheid van de organisatie in alle opeenvolgende fasen van een project met succes is beproefd.

Het bovenstaande samenvattend brengt ons tot de volgende conclusies:

1. Het workshop-model is geen echte vervanging voor een aanpak met intensieve begeleiding, gericht op structurele vernieuwingen in organisaties. Wel is het een aantrekkelijk alternatief voor projecten met een minder vergaande doelstelling, namelijk het leggen van een basis voor een nieuw organisatiebeleid.
2. Ook een workshop-model vergt in de praktijk veel tijd en voorbereiding van de adviseur.
3. Het is naïef om (gemakkelijk) succes te verwachten van projecten gericht op structurele medezeggenschapsverbetering. De kansen op mislukking zijn doorgaans veel groter dan de kansen op succes. Om misverstand te voorkomen, deze conclusie betekent voor ons niet dat medezeggenschapsprojecten niet meer gestimuleerd dienen te worden. Integendeel, iedere reële poging daartoe en ook de leerervaringen die getrokken kunnen worden uit mislukte projecten, achten wij zeer waardevol.



7 CONTINUÏTEIT VAN DENKEN EN DOEN

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

Het is duidelijk dat verbeteringen van de fysieke werkomstandigheden door technische voorzieningen (in verband met lucht, dampen, stof, geluid, enz.) een hoge mate van continuïteit hebben. Immers, materiële voorzieningen zijn blijvend, mits het noodzakelijke onderhoud eraan wordt gepleegd.

Bij zaken als werkorganisatie, werksfeer en overleg, ligt dit complexer. Veranderingen in dit soort velden zijn niet echt materieel verankerd. De verankering zit in de *mensen*, met eigen motieven, kwaliteiten en opvattingen. Om sturing te geven aan de continuïteit van hun denken en handelen zijn afspraken en regels nodig, die vastgelegd zijn in procedures, systemen en organisatiestructuren en passen in het gekozen beleid. In beide projecten, zowel bij Sigma Coatings als bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat, is een hoge mate van continuïteit bereikt in materiële en immateriële zin. Vanzelfsprekend hing dit niet af van een directiebesluit op het moment dat de adviesrelaties werden beëindigd. Integendeel, in alle fasen van de projecten was het bevorderen van de continuïteit een nevendoelstelling. Sleutelwoorden zijn daarbij de verankering van nieuwe denkbeelden en het bevorderen van de zelfwerkzaamheid van de betrokken organisaties. Het bereiken daarvan wordt gemarkeerd door een groot aantal keuzes en besluiten binnen de betrokken organisaties. Wezenlijk is echter dat de continuïteit wordt bereikt in een proces waarin de organisaties en onderdelen daarvan een aantal malen een cirkel doorlopen. Na de oriëntatie en het vaststellen van een diagnose van een situatie wordt een actieplan opgesteld, dat vervolgens wordt geïmplementeerd en daarna wordt geëvalueerd. De dan nieuw ontstane situatie en de evaluatie van het voorafgaande leiden weer tot een nieuwe diagnose, nieuwe actieplannen, enz.

Innovatie verloopt niet langs een rechte lijn maar in een cirkelbeweging. Dit is door Steensma wel eens raak geschetst als de draaiorgelbenadering. Heel wat energie is nodig voordat het mansbakje gevuld is met sociale en economische resultaten en voordat het pierement de orgelman kan missen, kortom voordat er sprake is van continuïteit op basis van zelfwerkzaamheid.

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

Dergelijke mechanismen en processen spelen, zoals gezegd, in alle fasen van een project een meer of minder prominente rol. Daarmee is ook de opbouw van dit hoofdstuk gegeven: we zullen één keer de cirkel volgen. Gezien de grote overeenkomsten tussen de analyse van de beide projecten nemen we er één, dat bij Sigma Coatings, als ingang en worden, waar nuttig, bijkomende analyses vanuit het project bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat tussengevoegd.

We willen hier vooraf twee beperkingen aanbrengen. In dit hoofdstuk wordt het belang van een groot aantal factoren toegelicht. We kunnen echter niet alles behandelen. Zo zijn er in de praktijk allerlei ongeplande, bijzondere mechanismen die een grote invloed op veranderingen hebben, maar die toch niet te beïnvloeden zijn. Voorbeelden

hiervan zijn de economische recessie die tot stillegging van projecten kan leiden, onverwachte mutaties in de top van organisaties en veranderingen in de markt. Deze factoren komen alleen waar nodig aan bod.

De lezer dient zich verder te realiseren dat hier verklaringen van de adviseurs worden geboden. Een ieder die in de praktijk werkt, weet hoe groot het aantal factoren is dat het dagelijks reilen en zeilen in een organisatie beïnvloedt. Adviseurs kennen slechts een klein deel van hetgeen zich dagelijks afspeelt tussen mensen, tussen verschillende groepen en afdelingen in organisaties. Voorts zijn de drijfveren of weerstanden van mensen bij veranderingsprocessen niet alleen zeer verschillend, maar wijzigen zich ook nog in de tijd en blijven vaak voor anderen verborgen.

Tot slot nog een aparte opmerking over de workshop Werk en Gezondheid. Vanzelfsprekend zijn de continuïteit van denken en doen hier beperkingen opgelegd. Zoals gezegd diende de workshop als basis voor een begin van probleemverheldering en -oplossing, een doelstelling die ten aanzien van de oplossing te ambitieus is gebleken. Een oordeel over de continuïteit van denken en doen in de drie betrokken organisaties kunnen wij niet geven. De deelnemers van die bedrijven hebben de persoonlijke doorwerking vanuit de workshop gunstig beoordeeld. In hoeverre men binnen de bedrijven de effecten en continuïteit ook positief heeft ervaren valt buiten onze vooraf overeengekomen evaluatie-opzet. Rest nog een opmerking over de continuïteit van een 'licht' adviesmodel als de workshop zelf. Binnen een bureau van een werkgeversorganisatie en binnen een mogelijke samenwerking tussen de Stichting CCOZ en het Veiligheidsinstituut wordt continuïteit van dit adviesproject overwogen, waarbij overigens gedacht wordt aan een verbinding met specifieke thema's (bijvoorbeeld sociaal beleid, automatisering).

In het onderstaande zal, per fase van het project bij Sigma Coatings, worden ingegaan op de mechanismen en processen die al dan niet bevorderend hebben gewerkt op het realiseren van veranderingen met een duurzaam karakter.

Fase van oriëntatie en contract

Verankering bij de topleiding een voorwaarde

Structurele vernieuwingen in een produktie-organisatie hebben ingrijpende gevolgen voor (groepen) mensen en het te voeren beleid. Bij het eerste kan worden gedacht aan nieuwe werkverbanden tussen mensen met nieuwe taakverdelingen, andere gezags-verhoudingen en andere wijzen van controle en beheersing van gedrag. Veranderingen in beleid kunnen uitmonden in andere nagestreefde structuren en procedures, andere vormen van functiewaardering, van promotiekansen, van stijlen van leidinggeven en overleg. Kortom, bij structurele veranderingen in organisaties wordt op verschillende manieren getornd aan rollen, posities, gedrag en denkpatronen.

Tijdens het veranderingsproces kunnen daarom moeilijke en soms conflictueuze situaties verwacht worden. In dergelijke situaties is overtuigingskracht en hiërarchische macht van de hoogste leiding onontbeerlijk voor de continuïteit van het project. Juist in situaties van spanningen of onzekerheid moeten zij vanuit een 'vastberaden geloof in de gekozen richting' hun invloed aanwenden en knopen doorhakken. Bij Sigma Coatings was het project verankerd bij enkele leden van de directie, waardoor bijvoorbeeld in de ontstane crisissituatie na het (voor)onderzoek het project doorgang kon vinden.

Voor echte vernieuwingen in organisaties geloven we niet in een aanpak en ontwikkeling uitsluitend vanuit de basis. Een dergelijke aanpak is meestal gedoemd te mislukken omdat het management uiteindelijk de macht heeft en veranderingen die

hen niet bevallen blokkeert. Succesvolle vernieuwingen dienen onzes inziens top-down gemanaged te worden, gecombineerd met een bottom-up participatie.

Ondernemingsraad medeverantwoordelijk

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

Bovendien was kenmerkend dat de voorzitter van de ondernemingsraad tevens voorzitter was van de commissies in de vestigingen. Hij kon een groot deel van zijn tijd aan het project besteden en genoot bovendien veel vertrouwen bij de verschillende partijen in de organisatie. Beide kenmerken (de medeverantwoordelijkheid van de ondernemingsraad en de rol van zijn voorzitter) hebben het proces van verankering op velerlei wijzen beïnvloed. Dat is per saldo naar onze mening positief geweest. De effecten betroffen onder andere:

Een hogere graad van acceptatie bij uitvoerende medewerk(st)ers

Vooral in de beginfase, bij het vooronderzoek, was de medewerking veel groter dan door de leiding werd gedacht. In tegenstelling tot de verwachtingen weigerde bijna niemand deel te nemen aan de interviews. De bijdrage van de voorzitter van de ondernemingsraad aan de mondelinge introductie van het project in de vestigingen zeker een positieve invloed gehad.

Een sterkere verankering van het project in de organisatie

Beide opdrachtgevers - ondernemingsraad en directie - waren door het contract als het ware aan het project gebonden, hoewel zij ieder het recht hadden om het project te stoppen. Interessant is dat deze afspraak in de praktijk echter juist andersom werkte: de druk om gezamenlijk door te gaan werd juist versterkt. Immers, de drempel om de coalitie voor dit project eenzijdig te verbreken werd door het contract hoger. Het verbreken ervan is namelijk niet zo eenvoudig. Stopzetting vereist zwaarwegende argumenten die door de andere partij moeten worden geaccepteerd. Gebeurt dat niet dan is er sprake van gezichtsverlies en fundamentele verstoring van de relatie, wat beide partijen natuurlijk willen voorkomen.

Een hogere formaliseringsgraad van besluitvorming en verantwoording

Omdat ook de ondernemingsraad zich moest uitspreken, was voor besluitvorming overleg met haar nodig. Iets snel via de lijnorganisatie regelen kon in de gegeven constructie niet. Er moest volgens de afgesproken procedures gewerkt worden. Dit vertraagde overigens soms de besluitvorming, ondanks het feit dat de onderhandelingen over concrete problemen zich vooral binnen de commissies afspeelden. Op centraal niveau vervulden de directie en de ondernemingsraad dan veel meer een legitimerings- en fatteringsfunctie. De formalisering kwam ook tot uiting in het streven naar open, heldere rapportering en controleerbaarheid. Dit was voor de ondernemingsraad een belangrijk gezichtspunt teneinde zijn rol en opstelling naar de achterban te kunnen verantwoorden.

Een zorgvuldige afweging van belangen op centraal niveau

De coalitie tussen de directie en de ondernemingsraad werd als het ware zichtbaar in de maandelijkse bijeenkomsten van de directeur Personeel en Organisatie, het dagelijks

bestuur van de ondernemingsraad en de adviseurs. Deze bijeenkomsten hebben een nuttige functie gehad voor het onderhouden van de twee rapporteringslijnen (naar de ondernemingsraad en de directie), die noodzakelijk waren voor de instandhouding van de coalitie.

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

Diepgaande gedachtenwisseling bij de start

Voor een organisatie-vernieuwend project achten we de startfase van groot belang. Bij dergelijke projecten is het namelijk een voorwaarde dat op andere manieren naar de situatie wordt gekeken; vanuit invalshoeken die afwijken van de vertrouwde denkpatronen. Vanzelfsprekende opvattingen, normen en waarden dienen ter discussie te komen, wil men tenminste op een nieuwe en creatieve wijze de vraagstukken tegemoet kunnen treden. Bij Sigma Coatings hebben die discussies in de startfase plaatsgevonden. Conflicterende visies van de directie en de ondernemingsraad gaven aanleiding tot diepgaande gedachtenwisselingen. De verbreding van 'ziekteverzuim' naar 'kwaliteit van de arbeid', ofwel van individu- naar organisatiegerichte maatregelen bleek een moeilijk te nemen stap. Het durven loslaten van vertrouwde redeneringen en vanzelfsprekendheden is zowel op individueel als op groepsniveau geen sinecure. Het verleggen van de nadruk op oorzaken bij het individu naar oorzaken bij (het beleid van) de organisatie betekende ook dat met de nodige zelfkritiek naar het functioneren van de eigen organisatie moest worden gekeken. Wij hebben de indruk dat de directie en de ondernemingsraad deze stap relatief gemakkelijker hebben gemaakt dan de bedrijfsleiders, hun assistenten en het middenkader in de produktievestigingen.

Door het proces van bewustwording van andere zienswijzen op de 'werkelijkheid' kon een nieuwe koers ontstaan. Daarbij prevaleerde het lange termijn denken boven het denken op korte termijn. Hierbij was een belangrijk gegeven dat het geen project betrof met een vooraf vastgestelde eindsituatie op een gegeven tijdstip. Willen dergelijke projecten niet blijven steken in plannen maar geraken tot de invoering daarvan, dan moeten fundamentele discussies in de startfase zorgen voor een stevige basis. Die draagkracht ontstaat als de discussies, tenminste op hoofdpunten, tot overeenstemming hebben geleid over opvattingen van (groepen) mensen, die macht in een organisatie hebben.

Immers, zij zullen voor een belangrijk deel de sturing en stuwkracht, en daarmee de continuïteit aan het project moeten geven. De grote investeringen in het project en de uitgebreide voorlichting bij de start getuigden ervan dat er voldoende draagkracht was ontstaan en dat de wil aanwezig was om de zaken echt anders aan te pakken.

De verhouding adviseurs en organisatie

Ook bij het project bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat waren diepgaande discussies nodig in de startfase. De nieuwe koers betrof, zoals bekend, andere zeggenschapsverhoudingen. Daarvoor was vooraf een intensieve samenwerking met alle betrokkenen nodig.

Het denkbeeld een nieuwe overlegstructuur in het leven te roepen, is ontwikkeld door een Voorbereidingsgroep, in hoofdzaak bestaande uit medewerkers van de Directie Limburg zelf, na uitgebreide oriëntatie-rondes met alle betrokkenen. De adviseurs/onderzoekers zagen bewust af van het hanteren van een expert-model, vanwege de

nadelen die daarvan werden verwacht op de zelfwerkzaamheid. Indien het afwijzen van panacee-oplossingen door de adviseurs niet zou zijn gevolgd achten wij de kans klein dat ooit het plan geboren zou zijn om personeelsvertegenwoordigingen op te richten in de dienstonderdelen, of dat een dergelijk denkbeeld aanvaard zou zijn door het directieteam en de Dienstcommissie. Zeer waarschijnlijk was men dan blijven steken in de vertrouwde organisatiekaders.

Het voorstel om gekozen commissies WWG op te richten was namelijk een ingrijpende stap in de organisatiecultuur die bij de Directie Limburg bestond. Bij voorbaat stond vast dat deze vernieuwing moeilijk te realiseren zou zijn en dat de kans op mislukken vrij groot was. Zonder de door de Voorbereidingsgroep bijeengebrachte kennis over de kernproblemen, zou vrijwel zeker besloten zijn tot een project gericht op het verbeteren van de bestaande overlegmogelijkheden, dat wil zeggen van het gelaagd opgebouwde werkoverleg en van de dienstcommissie. Op grond van de structurele problemen verbonden aan deze overlegvormen in de organisatorische situatie van de Directie Limburg, had dit naar onze overtuiging een project opgeleverd zonder belangrijke resultaten, althans beschouwd in het kader van de door het project nagestreefde doelstellingen. In tegenstelling tot veel andere situaties bij ontwikkelingsprojecten was in dit geval aansluiten en voortbouwen op de bestaande orde juist de verkeerde werkwijze geweest.

Fase van introductie, probleeminventarisatie en rapportering

Onbedoelde effecten in de introductiefase

In deze fase hebben we gemerkt dat de introductiefolder een belangrijke rol heeft gespeeld. Maar wel anders dan was bedoeld! De keuze tot het maken van een voor iedereen aantrekkelijke en begrijpelijke folder leidde tot een noodzakelijke precisering, in heldere taal, van uitgangspunten, doelstellingen en aanpak. De directie en de ondernemingsraad moesten het uiteraard met de tekst eens zijn. Dit bleek moeilijker dan verwacht, ondanks de in de voorgaande maanden gevoerde discussies, die tot het contract hadden geleid. Die discussies moesten in zekere zin herhaald worden, weliswaar in kleinere kring, om tot een voor beide partijen acceptabele tekst te komen. Bezien we nu de folder in relatie tot de continuïteit van het project dan zijn drie effecten te vermelden:

1. Het bedoelde effect werd niet bereikt. De naar onze mening goede folder werd door het uitvoerend personeel nauwelijks gelezen. Wel was er belangstelling voor de foto's om te zien welke afdelingen en welke personen er op stonden afgedrukt. De folder had geen enthousiasmerend effect; de afwachtende en apathische houding werd door de folder niet gewijzigd.
2. Een niet bewust bedoeld positief effect van de folder was dat de directie en de ondernemingsraad zich naar de organisatie toe vastlegden op de doelstellingen, de uitgangspunten en de aanpak. Door op grote schaal de folder te verspreiden werd de continuïteit zeker voor een bepaalde tijd sterk bevorderd, daar de leidinggevenden en het middenkader de folder wel lazen.
3. Achteraf beschouwd wordt door ons het opstellen van de tekst als een noodzakelijke aanscherping van het project gezien, die nu toevalligerwijze door de folder tot stand is gekomen. Daardoor zijn beide partijen dichter bij elkaar gebracht.

Intermenselijke communicatie is al ingewikkeld. Bij dit soort projecten is dat zeer zeker het geval als het gaat om doelen, uitgangspunten en aanpak. Daarvoor dient bewust tijd te worden ingepland. Geleerd is dat zelfs als men het contractueel eens

blijkt te zijn, het niet zeker is of ook de betekenis die men aan de inhoud ervan toekent, voor iedereen dezelfde is. Door het opstellen van de tekst van de folder werd die betekenisgeving getoetst, onderling afgestemd en verdiept.

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

Overdracht van nieuwe denkbeelden

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

Bij Sigma Coatings was in de beginfase dan ook tijd nodig om nieuwe opvattingen en denkbeelden te ontwikkelen. Dit gebeurde in de startfase in de top van de organisatie bij leden van de directie en de ondernemingsraad en bij de deelnemers aan de werkconferentie over de nieuw te bouwen fabriek. Nadat zij na inspannende en tijdrovende processen tot nieuwe inzichten waren gekomen, verwachtten zij dat anderen die nieuwe ideeën wel snel en enthousiast zouden overnemen. Daarbij werd vergeten hoe lang ze soms zelf met de materie geworsteld hadden (zie ook Schilfgaarde, 1983).

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

We noemen dit het zogenaamde baboesjka- of ui-effect: in het poppetje zit weer een poppetje enz. en na het verwijderen van de buitenste schil, komt er weer een schil.

Ook bij het project bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat trad een dergelijk verschijnsel op. Hoewel na de oriëntatierondes degenen die destijds actief betrokken waren bij het project overtuigd waren van de noodzaak van de nieuwe overlegstructuur, waren de verwachtingen over de realiseringsmogelijkheden niet hooggespannen. Niet voor niets werd als experimentele situatie gekozen voor een dienstonderdeel met betrekkelijk weinig problemen en met een dienstkringhoofd die welwillend zei te staan tegenover de projectdoelstellingen.

De succesverwachtingen in Limburg daalden tot een dieptepunt toen bleek dat er door het management verzet werd geleverd tegen de nieuwe personeelsvertegenwoordiging (zie voor meer informatie in deze hoofdstuk 8). Deze crisissituatie werd echter geleidelijk en zonder veel problemen opgelost.

Het bewust (doen) overnemen van nieuwe door anderen ontwikkelde ideeën kost bij elke verdere stap de nodige tijd aan voorbereiding, discussie, bezinning en overdenking, tenminste als men die ideeën zelfstandig verder inhoud wil kunnen geven.

Probleeminventarisatie, diagnose en rapportage

Is de wijze waarop een probleeminventarisatie wordt uitgevoerd - en wie er bij betrokken wordt - al grotendeels bepalend voor inhoud en richting van het verdere project, de wijze waarop de bevindingen worden geordend en gepresenteerd is vaak cruciaal. Een bespreking daarvan is al gegeven in het projectverslag van Sigma Coatings, en in het hoofdstuk 6.

Actiefase

Sociale dynamiek en belangen

Welke mechanismen dragen ertoe bij dat er werkelijk veranderingen worden ingevoerd, dat problemen niet alleen worden aangepakt maar ook opgelost? Vele projecten vallen in de actiefase terug of houden geruisloos op te bestaan. Daarover wordt overigens helaas zelden gerapporteerd. Het is de moeilijkste fase van projecten. Inschatting vooraf van mee- en tegenwerkende krachten en ook de analyse achteraf waarom een proces een dergelijk verloop heeft gehad zal altijd onvolledig zijn. Factoren kunnen afzonderlijk worden benoemd, maar in de praktijk werken ze met verschillende kracht en effecten op elkaar in. De mate van dynamiek in het proces wordt daarbij niet alleen veroorzaakt door interactie tussen mensen en afdelingen, maar ook door de veelheid van formele organisatorische regelingen (structuur, systemen, procedures) die het menselijk gedrag mede conditioneren. Als het op concrete veranderingen aankomt verschijnen ook de verschillende belangen van mensen in beeld. De afweging van kosten en opbrengsten is voor de buitenstaanders vaak onduidelijk en leidt tot verschijnselen die bevorderend en belemmerend werken. Wat voor de één een probleem is kan voor de ander een gunstige situatie betekenen. Waar de één wel een stukje taakverbreding op prijs stelt ziet zijn buurman het als een bedreiging. Ook worden aan doelen en geplande veranderingen nieuwe interpretaties gegeven teneinde de eigen belangen te dienen. De beweegredenen waarom mensen of groepen enthousiast zijn of tegenwerken zijn niet altijd even helder of worden later weer opnieuw en anders gedefinieerd. De realiteit is dat niet elke verandering in het belang van iedereen kan zijn. We denken daarbij vooral aan veranderingen die de werkorganisatie en -verhoudingen raken. Het zal duidelijk zijn dat het moeten inleveren van een stukje macht of status normaliter niet in dank wordt aanvaard. Door herdefiniëring van elkaars situatie, door onderhandeling en ruilprocessen moet zoveel

mogelijk worden getracht om win-winsituaties te bereiken en win-verliessituaties te voorkomen. Het bewust en zorgvuldig omgaan met de belangen van de betrokkenen in een veranderingsproces is essentieel voor de voortgang van dat proces.

Resultaten zijn een motoriek voor de continuïteit

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

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

Wat als resultaten kan worden beschouwd is subjectief bepaald.

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

Het nastreven van resultaten op korte termijn (enkele maanden) betekent gewoonlijk het ontbreken van maatregelen, die dezelfde soort van problemen in de toekomst zouden kunnen voorkomen (preventie).

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

De zichtbaarheid van concrete resultaten is overigens in de drie Sigma-vestigingen het eerste jaar problematisch geweest. Remmende factoren zijn geweest de vertraging na de rapportage en de geringe bevoegdheden van de vestigingen. Daardoor was vanuit de commissies en adviseurs beïnvloeding nodig op centraal niveau opdat in de vestigingen blijvende resultaten konden worden geboekt.

Een goed voertuig voor communicatie en overleg

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

Een uitgangspunt bij het project was het zoveel mogelijk betrekken van de Sigma-medewerk(st)ers bij het verzamelen van knelpunten en het zoeken van oplossingen. Bij een dergelijk uitgangspunt is het al dan niet bestaan van een goed functionerende overlegstructuur van wezenlijk belang voor de aanpak. Gezien de onduidelijkheid over de problematiek in de vestigingen had mogelijk al bij de start van het project door ons geconstateerd kunnen worden dat er aan de overlegstructuur wel het een en ander gedaan moest worden. Het ontbreken daarvan binnen de vestigingen kwam uiteraard uit het onderzoek naar voren (bij de diagnose). Voor de directie was dat nieuw want die had verwacht dat er wel iets van een overlegstructuur in de vestigingen zou zijn. Bij de aanpak van problemen is niet direct begonnen met het ontwikkelen van een overlegstructuur. Ondernemingsraad, Plaatselijke Commissies en de commissies Werk en Gezondheid waren er wel, maar overlegstructuren op afdelingsniveau kwamen pas later. Daardoor ontbrak gedurende vele maanden een medium om op gestructureerde wijze vragen en voorstellen met de leiding en de uitvoerende medewerk(st)ers te behandelen. De voortgang van het project en met name het tempo

is door dit gemis nadelig beïnvloed. Het ontwikkelen van een overlegstructuur in de vestigingen had onzes inziens eerder moeten gebeuren. Bij de inrichting van een veranderingsproject met een participatief uitgangspunt dient vanaf het eerste moment het wel of niet functioneren van een overlegstructuur in beschouwing te worden genomen; een 'open deur', maar toch

Het zal duidelijk zijn dat wanneer in een organisatie reeds een goed functionerende overlegstructuur aanwezig is, deze bestaande structuur juist kan worden benut voor probleeminventarisatie, toetsing en actie. Het wordt dan een volkomen ander project dan bij Sigma Coatings contractueel is afgesproken. Er hoeven immers geen nieuwe, tijdelijke commissies te worden ingesteld.

Bij het project bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat lagen de zaken anders, omdat daar niet zozeer de arbeidsomstandigheden en/of een andere wijze van werken als hoofdonderwerpen werden gekozen, maar juist een verbetering van de overlegvormen, onder andere door vertegenwoordigend overleg vanuit de werkeenheden en door een verkorting van de communicatielijnen tussen medewerkers en dienstleiding.

In het wat conflictueuze begin in de dienstkring Maastricht Maas bleek na verloop van tijd een winstsituatie te ontstaan. Dit gold voor het management dat beter begrepen werd en bij een aantal zaken vanuit de commissie WWG werd ondersteund zodat snellere besluitvorming met betere resultaten mogelijk bleek. En ook de vertegenwoordigers in de WWG-commissie konden scoren.

Het werd aan de commissieleden duidelijk, dat deze overlegvorm niet alleen reële uitzichten bood op resultaten, maar dat er zelfs resultaten behaald werden in een situatie waarin het management van de dienstkring niet wilde meewerken. Men zag in dat deze gunstige ontwikkeling vooral te danken was aan structurele kenmerken van de nieuwe overlegvorm, waarvan de belangrijkste waren:

- De mogelijkheid om voorafgaand aan de overlegvergadering een vooroverlegvergadering te beleggen zonder het dienstkringhoofd (overeenkomstig de werkwijze van ondernemingsraden en dienstcommissies).
- De mogelijkheid om zelfstandig agendapunten in te brengen en vooral de mogelijkheid om op zaken terug te komen en de voortgang te controleren.
- Het directe contact met de achterban, omdat het uitgangspunt was dat in principe elke werkeenheden een gekozen vertegenwoordiger had in de commissies WWG. Overigens werd hiermee de bekende 'vervreemdingsproblematiek' tussen achterban en vertegenwoordigers niet geheel opgelost. Dit blijft een minder sterk punt van iedere vertegenwoordigende vorm van overleg.
- De mogelijkheid om de tussenliggende ambtelijke lagen te passeren door het directe contact met dienstkringhoofd.
- De mogelijkheid om te rade te gaan bij de hogere ambtelijke niveaus (in het bijzonder de HID) en de dienstcommissie.

Daarnaast ging de commissie WWG op een verstandige wijze om met de relationale aspecten in het overleg met het dienstkringhoofd. Er ontstond een situatie waarin beide partijen het probleem niet meer definieerden als een probleem van personen, maar van tegenstrijdige visies op wat een wenselijke en doelmatige overlegstructuur was.

Naar onze mening vertoonden de situatie en het verloop van de processen in sterke mate de kenmerken van de door Mulder (1977) beschreven machtsnivelleringsprocessen. De uitgangspositie werd gekenmerkt door grote machtsafstand met, daarmee samenhangend, sterke pressie van de meer-machtigen om deze afstand in stand te houden. Nieuwe structuren bieden vervolgens reële beïnvloedingsmogelijkheden waardoor de wens bij de minder-machtigen wordt gemobiliseerd om de machtsver-

schillen te verkleinen. Door effectieve vermindering van machtsverschillen ontstaat geleidelijk acceptatie bij de meer-machtigen van de nieuwe situatie. Dit proces werd bij dit dienstonderdeel nog versterkt omdat ook het dienstkringhoofd voordelen in de nieuwe overlegsituatie ging onderkennen: een zekere versnelling in de besluitvorming, de mogelijkheid om allerlei misverstanden en onduidelijkheden recht te zetten, de mogelijkheid om naast knelpunten op het gebied van de kwaliteit van het werk, ook te spreken over doelmatigheid en over de gevolgen van bezuinigingsmaatregelen. Overeenkomstige mechanismen hebben zich voorgedaan in de andere dienstonderdelen die betrokken zijn bij het project WWG. Voor de continuering is tenslotte gunstig geweest dat de commissie WWG in een ander dienstonderdeel goed bleek te functioneren in een ongunstige situatie. Samenhangend met een reorganisatie was aldaar reeds jaren sprake van een slechte werksfeer. Hoewel de nieuwe overlegstructuur niet alle problemen in deze kon oplossen, werd er wel een positieve bijdrage geleverd. Voor de sceptici was dit een verrassende ontwikkeling die velen overtuigde van het nut van de nieuwe overlegstructuur.

Van 'arbeid' naar 'arbeid en organisatie'

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

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

Ook in de huidige tijd kunnen de initiatieven voor verbeteringen van kwaliteit van de arbeid alleen gevonden worden in situaties waarbij dergelijke verbeteringen duidelijk kunnen worden gekoppeld aan bedrijfseconomische opbrengsten. Dit sluit aan op verschillende ontwikkelingen in Nederland, die gericht zijn op de verbetering van werk en organisatie, waarbij een hogere produktiviteit, betere kwaliteit en grotere flexibiliteit nodig zijn om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden.

Funcitierooster als formalisering van verandering

De in de werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek ontwikkelde ideeën over het produktgroepgericht werken konden gekoppeld worden aan reeds binnen de organisatie bestaande gedachten over een ander functiewaarderingssysteem. Dit systeem, een zogenaamd funcitierooster, werd per vestiging op maat ingevuld in relatie

tot de te kiezen nieuwe organisatiestructuur. Daarbij kwam aan de orde welke produktgroepen geformeerd dienden te worden en welke taken van ondersteunende diensten naar de produktgroepen konden worden overgedragen. Het functierooster, gekoppeld aan een nieuwe structuur, is één van de zwaartepunten voor de formalisering in de vestigingen geworden. Een bijkomend effect is wel geweest dat vooral kort na de probleeminventarisatie vele problemen in de vestigingen werden doorgeschoven naar het onderzoek van de mogelijkheden van 'produktgroepgericht werken'. Dit betrof vooral de als moeilijk ervaren problemen met betrekking tot werkverhoudingen en -organisatie. Vaak werden een aantal problemen zodanig geherdefinieerd dat ze bij de oplossing (produktgroepgericht werken) pasten.

De invoering van produktgroepgericht werken per vestiging vergt, gezien de sociale en technische consequenties, een doorlooptijd van jaren. Na beëindiging van de adviesrelatie werd hieraan in de vestigingen doorgewerkt onder de projectnaam 'Anders Werken'.

Het opstellen van een functierooster, waarin veranderingen in de organisatie formeel worden vastgelegd en structureel onderbouwd, heeft de continuïteit sterk ondersteund.

Zijn systemen en procedures ondersteunend voor de verandering?

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

De invoering van een door de adviseurs voorgesteld beleidsontwikkelingssysteem voor de produktiesector is niet gerealiseerd. De timing was niet goed gezien de op dat moment bestaande onderlinge problemen bij sleutelfunctionarissen in deze sector. De wijzigings(on)mogelijkheden van bestuurlijke informatiesystemen bij projecten zoals die hier worden beschreven, achten we van belang voor verder onderzoek. Deze systemen, ten dienste van de leiding, zijn gericht op de kwalitatieve en kwantitatieve output van de direct-produktieve eenheden in relatie tot de gemaakte kosten. Een dergelijke systematische rapportering over het functioneren van het sociale systeem,

over de wijze waarop de produktieresultaten tot stand zijn gekomen, over positieve en negatieve zaken die medewerkers aan arbeid hebben beleefd en over de mate waarin capaciteiten van mensen zijn benut, bestaat er niet.

Kortom, bestuurlijke informatiesystemen zijn in het algemeen eenzijdig gericht op efficiency en effectiviteit. Systemische informatie over bijvoorbeeld arbeid(swelzijn) en sociale verhoudingen bereikt het management niet. Zo concludeerde een manager op grond van zijn informatie over de verhoogde produktiviteit dat de motivatie van de uitvoerende medewerkers verbeterd zou zijn. Hij wist echter niet op welke wijze die produktiviteitsverhoging tot stand was gekomen!

Natuurlijk bestaan er tussen organisaties nogal wat verschillen ten aanzien van de mate van systematische informatieverstrekking over het functioneren van sociale systemen voor de leiding (op afstand). Cijfers over verloop, ziekteverzuim, de aard en hoeveelheid werk voor een personeelsafdeling, het aantal doorverwijzingen naar de maatschappelijke dienstverlening, het blijven indicatoren die verder weinig informatie geven over achterliggende oorzaken. In dit verband kan worden gewezen op de belangstelling die in Nederland bestaat voor onderzoek naar meetinstrumenten en sociale indicatoren in het kader van doorlichting van en maatschappelijke verslaglegging over organisaties.

Subsidieregelingen stimuleren de voortgang

Een min of meer vanzelfsprekende factor die vanwege zijn belang toch genoemd moet worden was de mogelijkheid om van overheidssubsidieregelingen gebruik te maken. Voor de verbetering van arbeidsplaatsen (APV) kwamen bij Sigma Coatings de regelingen voor immateriële verbeteringen (werk-, taakstructurering en werkoverleg) en voor materiële verbeteringen (fysieke werkomstandigheden) in aanmerking. Gezien de sluitingstermijn moesten voorstellen snel uitgewerkt worden door een druk bezette centrale stafafdeling Engineering. In het kader van opleidingen kwam soms in aanmerking de bijdrageregeling 'Scholing in samenwerking tussen Overheid en Bedrijfsleven (SOB)'.

De noodzakelijk verantwoording bij het aanvragen van subsidies, alsook tijdens en na afloop van de realisatie verplichten de organisatie om veranderingen ook daadwerkelijk te realiseren.

Procesondersteuning door leren

De mate waarin door betrokkenen wordt geleerd is mede bepalend voor de continuïteit van het veranderingsproces. We doelen daarbij op de verbetering van de vaardigheden van uitvoerenden, leidinggevendenden, staffunctionarissen en commissies om de doelstellingen van het project te kunnen realiseren. Indien dit lukt geeft het een positieve ondersteuning.

Enkele aspecten van het leren, die ons in de vestigingen van Sigma Coatings zijn opgevallen, zijn:

- Leren kost tijd (en daardoor geld). Deze factor is door de produktiedruk in de vestigingen onderschat. Veel later in het project is een andere houding ontstaan en werd meer geïnvesteerd in opleidingsprogramma's (o.a. voor chefs, bedrijfsleiders en buitenlandse werknemers). De directie was door een tussentijdse voortgangsrapportage van de adviseurs tot de overtuiging gekomen dat een inhaalslag noodzakelijk was.
- Voor leren is informatie nodig. Bij de chefs en de uitvoerende medewerk(st)ers was door het ontbreken van een overlegstructuur de informatie onvoldoende voorhanden. De eerste stap bij het invoeren van het afdelingsoverleg was gericht op 'meeweten', op kennisoverdracht, opdat men beter inzicht kon verwerven over de gang van zaken en de gronden waarop besluiten werden genomen.

- Voor leren is terugkoppeling nodig over werkelijke en gewenste resultaten van eigen activiteiten. Door de vergaande arbeidsdeling werden in de vestigingen fouten als het ware over de schutting getransporteerd naar andere personen of afdelingen, die het dan maar moesten opknappen. De filosofie van produktgroepgericht werken wil dat juist voorkomen door zoveel mogelijk functies in één produktgroep bijeen te brengen. Het past ook in de moderne filosofie van integrale kwaliteitszorg en bij de heden ten dage veel gehanteerde begrippen als autonomie en zelfbeheer.
- Bij leren via experimenten worden mogelijk fouten gemaakt. Als fouten door de leiding worden bestraft, zal men niet snel nog eens risico willen nemen. Er moet daarom een gunstig 'leerklimaat' worden geschapen, waarin mensen niet bang zijn om fouten te maken. Uiteraard moet dit wel worden gezien in samenhang met het afbreukrisico van fouten (veiligheid, kosten, schadeclaims). Dit klimaat was op tal van plaatsen in de produktievestigingen in de beginfase niet aanwezig, doch heeft zich vooral door de opleidingsprogramma's in de loop der tijd meer ontwikkeld.
- De wil om te leren moet worden aangesproken. Leerbehoeften hebben te maken met het belang dat men er aan hecht (meer vakmanschap, persoonlijke ontwikkeling, status, promotiekansen). Zo werd het wel of niet volgen van de taalopleiding voor buitenlandse werknemers bepalend gesteld voor hun perspectief op kwalitatief betere arbeid.

Leerprocessen kunnen worden onderscheiden in processen waarbij wel of niet binnen bestaande kaders, normen en ervaringen wordt gebleven. Indien denkkaders moeten worden doorbroken ontstaat er een breuk met het tot dan toe bestaande doen en denken. De bovenstaande invalshoeken hadden vooral betrekking op het leren binnen bestaande kaders. Indien daarbuiten moet worden getreden dan is creativiteit en moed nodig om oude zekerheden los te laten. Slechts dan is het mogelijk om je open te stellen voor iets nieuws dat onbekend is. Mensen hebben soms een zetje nodig om in het water te springen. Later begrijpen ze niet waarom ze het niet durfden.

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

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

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

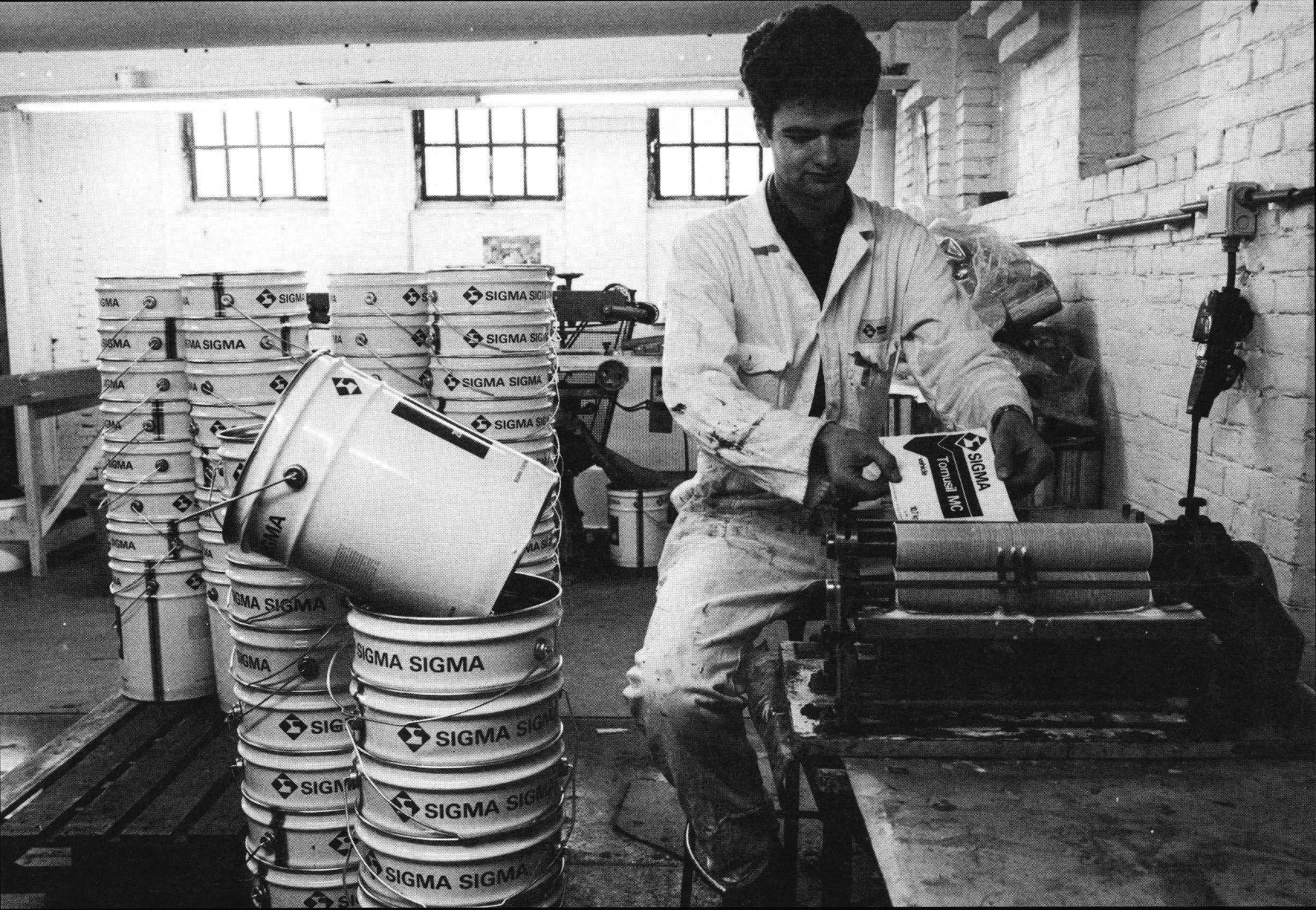
De werkgroep *Organisatie Nieuwe Fabriek* heeft uitstekend gefunctioneerd en waardevolle concepten voor de organisatie opgeleverd.

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

De denkoefeningen, analyses en ontwerpen van de werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek blijken achteraf zeer waardevol te zijn geweest. De resultaten hebben de continuïteit in sterke mate beïnvloed. Het uitdragen van nieuwe wijzen van organiseren en werken door leden van de werkgroep naar andere produktievestigingen is ook uit het oogpunt van diffusie belangrijk geweest.

Beëindiging adviesrelatie

Het project bij Sigma Coatings was vooraf in de tijd begrensd doordat de datum van beëindiging van de adviesrelatie vaststond. De gestarte processen zouden ook na dat tijdstip moeten doorlopen. Er ontstaan immers steeds weer nieuwe vraagstukken, omdat bijvoorbeeld de markt verandert, klanten nieuwe wensen krijgen, technologische ontwikkelingen voortgaan en arbeidstijdverkorting moet worden ingevoerd. Het moet nu blijken of er met nieuwe vragen na dat tijdstip van beëindiging kon worden omgegaan in de geest van de doelstelling van het project. De verschillende mechanismen en factoren die in dit hoofdstuk zijn behandeld, zijn daarvoor de basis. Bovendien zijn er bij dit soort complexe veranderingen activiteiten gestart die niet op de geplande einddatum klaar konden zijn. Wel zijn duidelijke doelen gesteld, die fungeren als een soort richtingwijzer om voort te gaan op de ingeslagen weg. Een belangrijke activiteit bij Sigma Coatings betrof in dit kader het realiseren van het produktgroepgericht werken in de vestigingen. De oude projectorganisatie met de commissies werd opgeheven. Op ons advies werd tegelijkertijd een nieuw project 'Anders Werken' formeel gestart met twee interne projectbegeleiders die een opdrachtformulering kregen van de directie. De ondernemingsraad heeft desgevraagd haar instemming daarmee gegeven.





8 DIFFUSIE

De projecten die in dit boek worden beschreven, waren in hun uitvoeringsfase natuurlijk - en terecht - toegesneden op de daarbij betrokken werkorganisaties. Maar volgens de oorspronkelijke opzet dienden ze een wijder belang.

Doelstelling was het verzamelen en evalueren van inzichten en kennis, en het beproeven van enkele instrumenten waarmee ook anderen hun voordeel kunnen doen, ten behoeve van werk en organisatie. Volgens de traditionele organisatie-ontwikkelingsmethodiek ging het om het doorvoeren van structurele vernieuwingen in een experimentele situatie, het institutionaliseren van de nieuwe aanpak en vervolgens om het verspreiden ervan, de diffusie buiten de experimentele situatie.

Aan dit laatste, de diffusie, willen we in dit hoofdstuk aandacht besteden.

Een eerste beperking spreekt daarbij voor zich. De projecten zijn kort voor het schrijven van dit boek afgesloten. Daarom richten we ons in eerste instantie op de diffusie binnen de betrokken organisaties en stellen we ons hier nog wat terughoudend op ten aanzien van de diffusie die daar buiten zou kunnen plaatsvinden.

Als basis voor de nu volgende analyse van de verspreidingsmechanismen die in de projecten konden worden onderkend, gebruiken we de definitie van diffusie van innovaties die Rogers (1983) in zijn uitgebreide studie heeft gegeven: 'the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system'. *De aard van de innovatie, de aard van de communicatiekanalen en media en de wijze waarop het sociaal systeem gedefinieerd en begrensd wordt* zijn belangrijke aspecten van een diffusiebeschrijving. Zo verschillen produktinnovaties van organisatorische innovaties en kan een sociaal systeem variëren van een kleine groep tot een landelijk of wereldomvattend segment, zoals landbouwers.

Veel onderzoek naar diffusie is gedaan in de landbouw, de medische sector en het onderwijs. Diffusie van organisatorische innovaties in en tussen organisaties is schaarser (Düring, 1984). In de beschrijving van de Rushton-experimenten schenkt Goodman (1979) veel aandacht aan diffusieprocessen bij met name de kwaliteit van de arbeid projecten.

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

We onderscheiden nu in onze beschrijving twee vormen van diffusie namelijk *interne* en *externe* diffusie. Zoals bekend zijn in de projecten in een aantal dienstonderdelen of produktievestigingen veranderingen op gang gebracht. Dit noemen we hier de experimentele situatie. *Interne diffusie* treedt nu op wanneer de ideeën over de kwaliteit van arbeid en organisatie *buiten* deze experimentele situatie doch *binnen* de totale organisatie worden verspreid. Dit betreft dan bijvoorbeeld andere onderdelen of vestigingen bij Sigma Coatings of andere delen van de Directie Limburg van Rijkswaterstaat dan de in het project betrokken delen. Van *externe diffusie* spreken we wanneer buiten de organisatie pogingen worden ondernomen tot diffusie. Overname en acceptatie van en besluitvorming over deze innovaties waren voor ons vooralsnog niet of slecht waarneembaar.

We geven nu een beschrijving van de belangrijkste diffusiemechanismen in en rond de projecten bij Sigma Coatings en bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat.

Sigma Coatings

De interne diffusie van de ontwikkelde ideeën en de wijze waarop veranderingen kunnen worden doorgevoerd laten zich eenvoudig beschrijven aan de hand van activiteiten die door Sigma Coatings zelf zijn geïnitieerd. Het betreft hier activiteiten in die organisatieonderdelen, die niet bij het project waren betrokken, respectievelijk nieuwe activiteiten op het centrale niveau.

De oorspronkelijke projecten beschouwen we als de 'experimentele' situatie. De vraag staat centraal waar welke activiteiten zijn ontwikkeld en uitgevoerd. Vervolgens hebben we gepoogd te ontdekken welke mechanismen van invloed zijn op de diffusie. Met andere woorden, *hoe werkt diffusie?*

Achtereenvolgens bespreken we, afgaande op onze definities, het contract dat met Sigma Coatings werd gesloten, de communicatiekanalen, de informele netwerken en de werking van beleidsnota's. Tenslotte worden enkele algemene voorwaarden voor diffusie behandeld.

Het contract

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

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

Ook de werkconferenties bij de start van het project 'Anders Werken in de Nieuwe Fabriek' heeft de verspreiding van nieuwe ideeën bevorderd, te meer daar de resultaten van de werkconferenties ter plekke door de directie en de ondernemingsraad werden gefiatteerd.

Dit alles betekende dat diffusie gerekend kon worden tot een onderdeel van de zelfwerkzaamheid van de organisatie.

Communicatiekanalen

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

Bij Sigma Coatings stonden een aantal communicatiekanalen open.

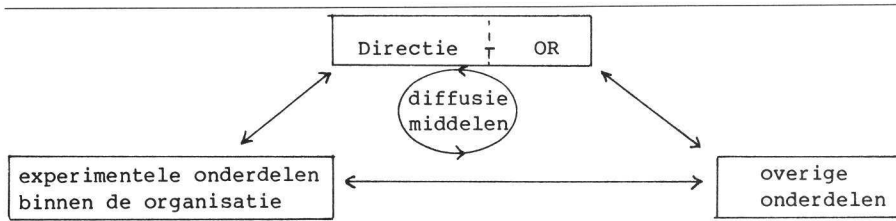
De *ondernemingsraad* kon intensief communiceren met de Plaatselijke Commissies in de vestigingen. Niet alleen werden de vergaderingen van de Plaatselijke Commissies altijd bijgewoond door een ondernemingsraadslid, maar ook andere, meer informele, kanalen met ondernemingsraadsleden werden gebruikt. De voorzitter van de ondernemingsraad nam een aparte plaats in. Hij is tegelijkertijd voorzitter van de commissies Werk en Gezondheid geweest, participeerde actief in het project Anders Werken in de Nieuwe Fabriek en werd aan het eind van de contractperiode verantwoordelijk voor het opleidingsbeleid bij Sigma Coatings. Hij kende niet alleen de 'ins and outs' van het project, maar bevond zich ook in de positie en had de

contacten om nieuwe ideeën uit te dragen. Dit is dan ook zeer actief gebeurd. Vanuit de directie kon in principe via twee kanalen aan de diffusie worden gewerkt, zowel via de lijnorganisatie als de staforganisatie. Vanuit de directiepositie was het vestigingsniveau betrekkelijk makkelijk te overstijgen.

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

De drie richtingen waarlangs de communicatie verliep zijn in schema 8.1 weergegeven.

Schema 8.1 Communicatierichtingen



De middelen waarvan gebruik werd gemaakt kunnen worden onderscheiden naar hun directief en formaliserend dan wel hun meer open, op mensen gericht karakter. Onder het eerste vielen algemene mededelingen, beleids- en planningssystemen, die via de lijnorganisatie werden ingevuld, structuurveranderingen, procedures en regelingen. Onder het tweede vielen indirecte middelen zoals artikelen in het personeelsblad, een diaserie over productgroepergericht werken, de activiteiten van informele opinion-leaders en meer directe middelen zoals voorlichtingsbijeenkomsten, de rapportages van de adviseurs, voorlichtingsmateriaal en opleidingen.

Kenmerkend bij alle hier beschreven activiteiten was dat er een sterke behoefte was aan een versimpeling, aan kernbegrippen en -boodschappen, waardoor de complexiteit van de toch ingrijpende veranderingen kon worden teruggebracht en de overdracht kon worden vergemakkelijkt. De keuze voor het verzamelbegrip 'Anders Werken' heeft de communicatie aanzienlijk verlevendigd.

Informele netwerken en sleutelfiguren

De diffusie is aanvankelijk klein geweest. Slechts incidenteel was er sprake van een andere aanpak van problemen. Zo betrokken bijvoorbeeld medewerkers van de afdeling Personeel en Organisatie in hun visie op problemen van medewerkers veel meer het soort en de kwaliteit van het werk dan voorheen.

Dit leidde dan tot andersoortige activiteiten, waaronder soms aanpassing van het werkpakket. Later zijn veel grotere nieuwe activiteiten in andere vestigingen opgezet. Zo werden in de divisie "Kitten" te Gorinchem, de productievestigingen Den Bosch en Uithoorn projectgroepen opgericht en introductiebijeenkomsten georganiseerd over 'Anders Werken'.

Interessant is wie hiertoe initiatieven hebben genomen. Het blijkt dat een *drietal mensen*, naar onze waarneming, hierin een belangrijke rol hebben gespeeld. Deze zijn het hoofd Productiebedrijven, het hoofd van de afdeling Personeel en Organisatie en de eerdergenoemde voorzitter van de ondernemingsraad.

Zij hadden een aantal zaken gemeenschappelijk:

- zij bekleedden een *centrale positie in de organisatie*, hetgeen hun beïnvloedingsmogelijkheden, groot maakt. In het algemeen kunnen we spreken van operationele (staf)managementposities, die ook het te voeren beleid konden beïnvloeden;
- zij waren vanaf het eerste uur intensief betrokken bij het project Werk en Gezondheid;
- zij waren alle drie overtuigd van de noodzaak van structurele veranderingen in de organisatie;
- zij hadden veel contact met elkaar;
- zij beschikten over zeer veel contacten en relaties in de organisatie.

Omdat niemand echt opdracht gaf tot diffusie, hechten wij grote waarde aan het bovenstaande. Veranderingen in een nieuwe vestiging beginnen namelijk met de *wilsmobilisatie* van sleutelfiguren in deze organisatie. Beïnvloeding van visies op mensen, arbeid en organisatie is dan noodzakelijk om de wil tot verandering te genereren. De drie genoemde sleutelfiguren hebben daarin een essentiële rol gespeeld.

Het 'willen' van een aantal sleutelfiguren en de door hen in gang gebrachte 'wilsmobilisatie' zijn noodzakelijke voorwaarden voor diffusie. Echter, acties en initiatieven in een organisatie dienen, zeker op langere termijn, op enigerlei wijze gelegitimeerd te worden.

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

Andere diffusievoorwaarden

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

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

Ten tweede noemen we *het belang* dat een organisatieonderdeel heeft bij vernieuwingen. Naarmate het belang helderder gedefinieerd kan worden en een bijdrage levert aan de oplossing van gemeenschappelijk ervaren knelpunten, zal diffusie, naar verwachting, sneller verlopen. We spreken hier doelbewust van 'gemeenschappelijk ervaren knelpunten' daar de opzet van de projecten de medewerking veronderstelt van - vertegenwoordigers van - verschillende interne belangengroeperingen.

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

Tenslotte willen we kort een nuancering aanbrengen.

We hebben de indruk gekregen dat in meer *decentraal* geleide organisaties de mate van succes van veranderingen in één deel van de organisatie - gegeven overeenstemming over wat succes is - zeer bepalend is voor verdere diffusie. Daarentegen wordt het denken over veranderingen in meer *centraal* geleide organisaties zeer bepaald door het verschijnsel *precedenten*. Precedenten veronderstellen een denken in standaarden, uniformeringen. Van daaruit worden veranderingen dan ook voorgeschreven door middel van zeer uitgewerkte procedures en regelingen. Een dergelijke situatie treft men onder andere vaak aan bij de overheid. Naar onze mening wordt hierbij een beroep

gedaan op andere diffusiemechanismen met een meer directief karakter. Dit levert onzes inziens het risico van acceptatieproblematiek in de betrokken onderdelen van de organisatie, ook al omdat veelal geen recht wordt gedaan aan situationele verschillen en de daaruit voortvloeiende eisen die aan veranderingen dienen te worden gesteld. De wijze van besturing van een organisatie, centraal respectievelijk decentraal, noopt dan ook tot bezinning op de te volgen diffusiestrategie. En via deze soms weer op bezinning over de wijze van sturing.

Externe diffusie

Naar het zich laat aanzien is er geen sprake van een planmatige en doelgerichte aanpak van externe diffusie door Sigma Coatings. Voorstelbaar zou zijn dat bijvoorbeeld via de bedrijfstakorganisaties een sector gericht voorlichtingsprogramma wordt gestart. Eveneens zouden klanten, omwonenden en gemeenten kunnen worden voorgelicht. Dit is niet gebeurd. Wel zijn bestaande netwerken gebruikt om voorlichting te geven. Het lidmaatschap van beroepsverenigingen, werkgevers- en werknemersorganisaties leidde tot contacten en uitnodigingen om presentaties over het project te houden. Regelmatig worden deze presentaties verzorgd door de directeur Personeel en Organisatie en de voorzitter van de ondernemingsraad; beide als representanten van de opdrachtgevers.

Publicaties als deze worden daarbij gebruikt als ondersteunend materiaal. Ook hier geldt het 'succes-mechanisme' als zeer belangrijk. Dit blijkt onder andere uit de vele vragen die op dit soort bijeenkomsten worden gesteld. Het is verbluffend te zien dat wanneer ergens successen geboekt worden, de oplossingsrichtingen zeer snel als universeel toepasbaar worden gezien, wat natuurlijk niet terecht is. Dit '*Haarlemmerolie*' effect hebben we ook kunnen constateren bij de eerste publicaties over werkoverleg in de jaren zestig en begin zeventig en bij de huidige 'kwaliteitscirkels'. De resultaten van de relatief ongerichte externe diffusie van het project bij Sigma Coatings laten zich niet in kaart brengen en vielen ook buiten het directe kader van dit project. Hier stippen we alleen aan dat externe publiciteit verplichtingen schept binnen de organisatie om het vertelde waar te maken.

In feite creëert de organisatie zo zelf een stukje van de invloed van haar omgeving op zichzelf. Als zodanig kunnen externe krachten opgeroepen worden, die vervolgens een meewerkende factor in het interne veranderingsproces worden. Diffusie krijgt dan een al dan niet bedoelde nevenfunctie. Vanzelfsprekend kunnen dit soort acties ook zeer planmatig en bewust worden opgezet en als zodanig onderdeel uitmaken van interne diffusieprocessen.

Overigens zij hier opgemerkt dat uitsluitend Sigma Coatings als actor bij externe diffusie in beschouwing is genomen. Men kan echter ook voor andere (f)actoren kiezen, zoals het marktmechanisme, dat een steeds actiever en flexibeler opstelling van bedrijven en instellingen vergt, de technology-push, waardoor bedrijven, zeker de kleine, meegesleurd (kunnen) worden in een zo grote innovatiegolf dat interne en externe diffusie niet goed meer van elkaar te scheiden zijn. Last but not least kunnen adviseurs en wetenschappers een rol spelen in met name externe (voor de ontvangende bedrijven weer als interne te beschouwen) diffusieprocessen van nieuwe ideeën over winst voor werk en organisatie.

Het project WWG bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat

Bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat is de interne diffusie gestart vanuit de dienstkring Maastricht Maas naar andere dienstonderdelen. De externe diffusie geven we in deze beschouwing minder reikwijdte dan in het voorgaande:

we beperken ons tot het bescheiden begin van het overnemen van structurele vernieuwingen en denkbeelden door bijvoorbeeld andere Directies van Rijkswaterstaat. Hierop aansluitend eindigen wij deze beschouwing met een korte opmerking over de relatie tussen het centrale niveau in Den Haag en de daaronder ressorterende rijksdiensten.

Overeenkomsten met Sigma Coatings

Mutatis mutandis vertonen de projecten bij Sigma Coatings en de Directie Limburg van Rijkswaterstaat natuurlijk veel overeenkomsten met elkaar (en met eerdere studies).

Allereerst kan worden gezegd dat de bij Sigma Coatings opgedane ervaring dat een project wordt ontwikkeld en gedragen door mensen in de organisatie en niet door beleidsstukken en officiële nota's, eveneens van toepassing is op de situatie bij de Directie Limburg. Dit houdt een bevestiging in van het uit de literatuur bekende belang van informele netwerken binnen organisaties en de rol van opinion-leaders. De meest prominente rollen bij de Directie Limburg werden hierbij gespeeld door de hoofd ingenieur directeur (HID), de directeur Personeelszaken, sommige (maar niet alle) leden van de dienstcommissie, de klankbordgroep en de leden van de commissies WWG. Schriftelijk vastgelegde beleidsbeslissingen en -voornemens, rapportages, evaluaties, e.d. waren wel van belang, maar ook hier lagen hun functies meer op het terrein van legitimering van activiteiten en voornemens. Bij de Directie Limburg hadden ze daarnaast overigens nog een andere rol: die van 'wapens' in de onderhandelingscultuur tussen vernieuwers en behoudsgezinden in de organisatie. De motor van het project werd echter gevormd door de informele netwerken.

Successen in de experimentele situatie en het ontstaan van een zeker gemeenschappelijk belang bij een commissie WWG waren ook bij de Directie Limburg voorwaarden voor diffusie. De keuze van het dienstonderdeel waar met het project werd gestart was uiteraard van het grootste belang voor de slaagkansen. Bij de Directie Limburg heeft zich hierbij een nogal unieke situatie voorgedaan. Uit de aan de start van het project voorafgaande oriëntatierondes in de buitendienst, was aan de voorbereidingsgroep gebleken dat er sterke weerstanden bestonden bij de hoofden van de dienstonderdelen en het onder hen ressorterende middenkader tegen verbetering van de inspraakmogelijkheden van in het bijzonder medewerkers aan de basis van de organisatie. Anderzijds waren er aanwijzingen dat de bestaande overlegmogelijkheden - werkbesprekingen en de dienstcommissie - in de organisatiestructuur van de Directie Limburg onvoldoende mogelijkheden konden bieden voor een actieve betrokkenheid van de medewerkers bij een Arbo-beleid. Hoe logisch en verdedigbaar in deze situatie het instellen van personeelsvertegenwoordigingen in de vorm van commissies WWG per dienstonderdeel ook was, in de traditionele ambtelijke cultuur in de buitendienst was het een revolutie, een breken met normen en gedragingen die '150 jaar hadden gegolden bij de Waterstaat'. De keuze van de voorbereidingsgroep voor de dienstkring Maastricht Maas was daarom zorgvuldig genomen na een uitgebreide oriëntatieronde en gebaseerd op criteria; een dienstonderdeel zonder grote problemen en met een dienstkringhoofd dat welwillend stond tegenover de uitgangspunten en doelstellingen van het project Werk, Welzijn en Gezondheid.

Het was dan ook verrassend dat korte tijd nadat het project van start was gegaan bij de dienstkring Maastricht Maas en er een commissie WWG was opgericht door de medewerkers, het experiment in een fuik leek te belanden. Er was sprake van een uitprobleem, zoals eerder is beschreven. De overeenstemming die met de voorbereidingsgroep bestond was niet aanwezig met het betrokken dienstkringhoofd, zodat het 'drempelverhaal' uit de voorbereidingsfase nu voor de introductiefase gold.

Gaandeweg is deze situatie op vrij geruisloze wijze opgelost omdat in het overleg tussen de commissie WWG, de adviseurs, en het dienstkringhoofd de verschillen in visie bespreekbaar waren en beide partijen elkaar bovendien konden vinden in het standpunt dat de resultaten van het experiment afgewacht moesten worden. Na een periode van ongeveer een jaar zou pas duidelijk worden of er al dan niet resultaten werden geboekt. Geleidelijk aan kwam ook het dienstkringhoofd tot de erkenning dat een aanzienlijk deel van de medewerkers de nieuwe personeelsvertegenwoordiging belangrijk vonden en van mening waren dat er resultaten werden geboekt. Ook ontdekte hij zelf voordelen in de nieuwe werkwijze. Zo had het overleg het voor hem gunstige gevolg dat er meer begrip ontstond voor de problemen van de dienstleiding en voor de beperkte handelingsruimte waarover een dienstkringhoofd kon beschikken in een gecentraliseerde beheersstructuur, dat allerlei onduidelijkheden en misverstanden opgehelderd konden worden, dat het dienstkringhoofd wat sterker kwam te staan bij het verkrijgen van toestemming voor verbeteringen door de steun van de commissie WWG en dat er door het overleg een zekere versnelling plaatsvond in de besluitvorming. Al met al maakte dit hem niet tot een enthousiast voorstander van de commissie WWG, maar wel bracht het hem tot een loyale en gedogende opstelling. Er groeide een situatie waarin er een zeker gemeenschappelijk belang ontstond ten aanzien van het voortbestaan van de commissie WWG bij de dienstkring Maastricht Maas tussen management, commissieleden en medewerkers. Deze positieve resultaten waren een belangrijke, zo niet noodzakelijke, conditie voor de diffusie vanuit het experiment naar andere dienstonderdelen van de Directie Limburg. Positief waren niet alleen de resultaten op zich, maar, met het oog op diffusiemogelijkheden, ook het feit dat het project aanvankelijke scepsis bleek te kunnen overwinnen. Nadat vervolgens het instellen van een commissie WWG zijn nut had bewezen in een dienstonderdeel met veel problemen vanwege een reorganisatie (de Werktuigkundige en Electrotechnische Dienst) en door directie en dienstcommissie het principebesluit was genomen dat commissies WWG ingesteld konden worden in de dienstonderdelen waar dit volgens een meerderheid van de medewerkers nuttig en wenselijk werd geacht, waren de belangrijkste hinderpalen voor interne diffusie weggenomen. Op dat moment kwam dan ook het verzoek van een dienstkringhoofd (van Venlo Wegen) om ondersteuning bij het oprichten van een personeelsvertegenwoordiging in zijn dienstkring. Het starten van dat project werd in het kader van de overdracht van de begeleidingsactiviteiten uitgevoerd in nauwe samenwerking met twee personeelsconsultanten van de afdeling Personeel van de Directie Limburg, tevens leden van de kerngroep.

Nieuwe modellen en werkwijzen voor meer zelfwerkzaamheid

Van essentieel belang voor zowel continuïteit als diffusie is enerzijds de aanpassing van modellen en werkwijzen aan de lokale situaties en mogelijkheden - hetgeen tevens inhoudt dat niet te lichtvaardig wordt besloten tot standaardoplossingen en panacees uit andere situaties - en anderzijds het criterium dat nieuw ontwikkelde modellen en werkwijzen zich moeten lenen voor zelfwerkzaamheid van de organisaties; dat wil zeggen dat zij moeten kunnen worden ingevoerd en toegepast door leden van de organisatie zelf. De organisatie moet zo onafhankelijk mogelijk worden gemaakt van hulp en ondersteuning door zowel externe als interne experts, willen er redelijke uitzichten ontstaan op institutionalisering en diffusie van vernieuwingen.

Bij de Directie Limburg ziet het er naar uit dat aan deze voorwaarde is voldaan. Zoals bij de dienstkring Venlo Wegen bleek kunnen commissies WWG inderdaad worden opgestart en in de eerste fasen tot zelfwerkzaamheid begeleid door (bijvoorbeeld) een kwalitatief goede afdeling Personeel. Wel is het noodzakelijk dat er lering wordt

getrokken uit de ervaringen die tijdens de experimentele fase zijn opgedaan, reden waarom er tijdens het project veel aandacht is besteed aan evaluaties en overleg met alle betrokkenen rond het project. Het aflopen van het contract en de overdracht van de begeleidende activiteiten van de adviseurs/onderzoekers aan de Directie Limburg zelf, vond echter plaats op een ongelukkig tijdstip: vertrek van de HID en vrijwel volledige vervanging van het directieteam, niet doorgaan van een project WWG op de centrale vestiging in Maastricht, vertrek van een personeelsconsulent, aantreden van een nieuwe dienstcommissie en grote spanningen in de organisatie vanwege het bezuinigingsbeleid. De nieuwe gecreëerde overlegstructuur in de drie dienstonderdelen heeft deze periode echter zonder veel kleerscheuren overleefd en nu de afdeling Personeel weer op peil is gebracht, gaat men weer aan de slag om commissies WWG, waar wenselijk geacht door de medewerkers, op te richten in andere dienstonderdelen van de Directie Limburg. Ook is besloten om andere directies en diensten van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat te informeren over de ervaringen die men heeft opgedaan met de personeelsvertegenwoordigingen per dienstonderdeel als instrument om de Arbo-wet te realiseren.

Veranderingscapaciteit

In de beschouwing over het diffusieproces bij Sigma Coatings is kort gewezen op de aanwezigheid van veranderingscapaciteit als voorwaarde voor succesvolle introductie en concretisering van nieuwe denkbeelden. In het project bij de Directie Limburg zijn we daarvan twee voorbeelden tegengekomen. Eigenlijk was daarbij sprake van twee tegenstrijdigheden. Ten aanzien van de eigen situatie bij de Directie Limburg werden structurele oorzaken onderschat, terwijl in de relatie met 'Den Haag' juist door een zekere overschatting onnodige problemen opleverde.

Ten aanzien van de situatie bij de Directie Limburg gold dat reële inspraakmogelijkheden voor medewerkers aan de basis van de organisatie ontbraken, en het organisatieklimaat rond het thema overleg en beïnvloedingsmogelijkheden uiterst ambtelijk en traditioneel was. Tegelijkertijd ontbrak bij het overgrote merendeel van het management en de medewerkers het inzicht dat het geconstateerde falen van werkbesprekingen en werkoverleg en van de grote afstand die er bestond tussen de medewerkers en het functioneren van de dienstcommissie, in hoofdzaak geweten moest worden aan structurele oorzaken. Met grote hardnekkigheid bleef men daarentegen hameren op het aambeeld dat de mentaliteit van management, middenkader en medewerkers niet deugde en dat deze mentaliteitskwesaties moesten worden aangepakt. Naar onze mening werd deze eenzijdige visie in niet onaanzienlijke mate bevorderd door sensitivity-trainingen op de centrale vestiging in Maastricht. Zoals een lid van de dienstcommissie dit eens uitdrukte tijdens een discussie over de noodzaak van personeelsvertegenwoordigingen in de dienstonderdelen: 'Het kan niet waar zijn wat hier wordt gezegd. Op de trainingen in Mook hebben wij immers allen geconstateerd en geleerd dat *wij* de schuldigen zijn en niet de organisatiestructuren'. Ten aanzien van de relatie met 'Den Haag' was het omgekeerde het geval. In een organisatie als het Ministerie van Verkeer en Waterstaat waar de eindverantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden zo sterk gecentraliseerd zijn bij een kleine groep topambtenaren in Den Haag, zou men verwachten dat actieve ondersteuning door de ambtelijke top van nieuwe ontwikkelingen een noodzakelijke voorwaarde is voor institutionalisering en diffusie van vernieuwingen. Velen bij de Rijksoverheid denken althans in deze termen en zoals uiteengezet in het project Werk, Welzijn en Gezondheid vormde deze zienswijze indertijd een zeer belangrijke belemmering bij het starten van een project WWG. Zeer vaak werd immers door geïnteresseerde diensten gesteld dat men geen slag kon doen zonder toestemming van de centrale

niveaus en dat men weinig of geen ondersteuning verwachtte van Den Haag wanneer het ging om het realiseren van de Arbo-wet of het uitbreiden van inspraak- en overlegmogelijkheden.

Het laatste is naar onze mening niet geheel juist gebleken. De centrale niveaus hebben immers toch een langlopend en daarom niet goedkoop project als WWG gefinancierd en van een veto op ontwikkelingen bij de Directie Limburg - ook als men het daarmee niet eens was - is nooit sprake geweest. Wel is het naar onze stellige indruk zo dat er inderdaad te weinig animo was (en is?) voor een actief beleid rond de Arbo-wet bij de overheid, vooral vanwege de overheersende mening dat een beleid gericht op veiligheid, gezondheid en welzijn en gericht op actieve betrokkenheid van de medewerkers, zo dat al nodig is, te veel geld gaat kosten in een tijd waarin juist bezuinigd moet worden. Ook is er onzes inziens te weinig aandacht voor de positieve kanten van goede overlegvormen niet alleen voor het bevorderen van een goede kwaliteit van het werk of uit ideële motieven, maar ook vanuit het oogpunt van het bevorderen van de doelmatigheid in de organisatie. Het is onzes inziens echter de vraag of de centrale niveaus wel zo'n belangrijk institutionaliserings- en diffusiemechanisme kunnen zijn als vaak wordt beweerd, en of men in feite niet te maken heeft met een situatie waarin het niet mogelijk, maar ook niet wenselijk is om centralistisch allerlei ontwikkelingen te besturen en te beheersen. Kenmerkend voor veel vernieuwingen is, dat men verdeeld is in voorstanders, tegenstanders en de variaties daartussenin. De macht van het centralisme is daarom in belangrijke mate een mythe. Iedereen weet dat, niet in de laatste plaats de centrale niveaus, en daarom kiest men bij problemen meestal (en terecht) voor het standpunt dat de betreffende dienst zelf maar moet uitmaken wat voor organisatiebeleid men wil voeren, omdat men plaatselijk de situatie het beste kent.

Ondersteuning door de ambtelijke top van ontwikkelingsprojecten blijft belangrijk, niet in de laatste plaats om het nogal wijdverbreide wantrouwen jegens hun goede bedoelingen weg te nemen, maar de diensten doen er anderzijds goed aan te beseffen dat de beleidsruimte waarover zij beschikken aanzienlijk ruimer is dan men vaak pleegt te veronderstellen.

Als afsluiting van dit hoofdstuk over diffusie vermelden wij hier nog een aantal aanbevelingen.

- Rapportages over organisatorische innovaties dienen zoveel mogelijk openbaar te zijn. Diffusie dient een vast onderdeel te zijn van die rapportages.
- De complexiteit van denkbepelden en experimenten kan ten behoeve van de interne communicatie het best worden samengevat in één of enkele goed herkenbare en betekenisvolle containerbegrippen.
- Wie innovatie wenst zal de informele communicatie-netwerken moeten verlevendigen en zich in het bijzonder moeten richten op de rol van een beperkt aantal sleutelfiguren daarin.
- Het vinden en formuleren van gemeenschappelijke belangen is bij diffusie essentieel.
- De slaagkans van diffusie wordt groter als de eerste experimenten goed zijn geëvalueerd en een goede verdere begeleiding mogelijk wordt gemaakt.
- Succes bij innovatie maakt die nog niet tot een panacee. Een zekere aanpassing aan andere situaties is altijd noodzakelijk.



DEEL 4

SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Dit deel bevat meer dan alleen de samenvatting van het procesverloop van de projecten Werk en Gezondheid. De conclusies en aanbevelingen die eraan zijn toegevoegd zijn zo geformuleerd dat ze invulling geven aan de behoefte aan veranderkundige inzichten, die nodig zijn voor het succesvol doorlopen en beëindigen van innovatieprojecten. Om de bespreking van de conclusies en aanbevelingen te vergemakkelijken zijn deze overzichtelijk op 'flip-overs' afgebeeld.

9 WINST VOOR WERK EN ORGANISATIE

9.1 De opzet van de projecten

De vraagstelling en opzet van de projecten Werk en Gezondheid is een logisch antwoord op een traditie van een reeks van jaren waarbij de nadruk van sociaal-wetenschappelijk onderzoek rond werk en gezondheid lag op organisatievergelijkend onderzoek. Toepassing van de resultaten van dat onderzoek heeft nauwelijks plaatsgevonden omdat het inzicht in de factoren die bevorderend dan wel belemmerend zijn voor een veranderingsproces gericht op verbetering van de kwaliteit van de arbeid, door middel van actie-onderzoek, slechts beperkt is. Hiermee is meteen de doelstelling van de projecten Werk en Gezondheid aangegeven: *het verkrijgen van inzicht in deze bevorderende en belemmerende factoren*. Daarnaast zijn er nog twee zogenaamde 'actie-doelstellingen', te weten *het vergroten van de zelfwerkzaamheid binnen organisaties*, en *het realiseren van een duurzame verbetering van de kwaliteit van arbeid*. Bovendien moest, als nevendoelelstelling, een analyse worden gemaakt van de effecten die optreden door *verschil in intensiteit van begeleiding* van veranderingsprocessen *door externe adviseurs*.

De uitgangspunten ten aanzien van de werkwijze zijn gericht op het bevorderen van zelfwerkzaamheid en het ontwikkelen van een duurzaam en zich uitbreidend beleid. Concreet betekent dit:

1. directie en ondernemingsraad (eventueel dienstcommissie) zijn de initiatiefnemers en opdrachtgevers ten aanzien van het project;
2. er wordt rekening gehouden met belangentegenstellingen en verschillen in macht, visie, kennis en vaardigheden; er wordt dus uitgegaan van de probleemdefinities van de werkn(e)m(st)ers, c.q. werkgevers;
3. er wordt gekozen voor een projectmatige aanpak door een al of niet paritair samengestelde commissie (althans, in de conditie waarin adviseurs intensieve begeleiding bieden).

Een strakke planning door de directie en/of ondernemingsraad, de betrokken organisatie-adviseur/-onderzoeker of de commissie Werk en Gezondheid is niet mogelijk, ook al omdat de leden van de arbeidsorganisatie zelf mede vorm geven aan het veranderingsproces.

9.2 De projecten bij Sigma Coatings

Sigma Coatings is een concern in de verf- en coatingsindustrie. Het concern is functioneel georganiseerd, en bestaat onder andere uit verschillende productiebedrijven en een centrale vestiging. De productievestigingen hebben weinig beslissingsbevoegdheden. Bij Sigma Coatings zijn in feite twee soorten projecten uitgevoerd: het project Werk en Gezondheid en het project Anders Werken in de Nieuwe Fabriek. De projecten staan in nauwe relatie met elkaar. Het project Werk en Gezondheid is gestart in een drietal productievestigingen, te weten in Zeist, Alphen aan de Rijn en Amsterdam. Doel was het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid. De methode was het werken met commissies per vestiging. De commissies waren samengesteld uit drie door de ondernemingsraad benoemde leden, en drie door de directie benoemde leden. De voorzitter van de ondernemingsraad fungeerde tevens als voorzitter van de commissies. De samenstelling van de commissies is tot stand gekomen via onderhandelingen tussen de ondernemingsraad en de directie. De commissies werden begeleid door een CCOZ-adviseur.

In het project Anders Werken in de Nieuwe Fabriek is aanvankelijk gewerkt aan het ontwerpen van een nieuwe produktievestiging die de oude in Zaandam zou gaan vervangen. In deze vestiging diende de organisatie van het werk heel anders te worden opgezet, namelijk produktgroepgericht in plaats van een traditionele fase- en afdelingsgewijze organisatie. De *ontwerpgroep* bestond uit leden van de directie, staf, middenkader, ondernemingsraad en de Plaatselijke Commissie, en werd ondersteund door de CCOZ-adviseurs. De nieuwe fabriek is wegens financiële problemen nooit van de grond gekomen. Het denken dat anders organiseren mogelijk is, is echter inmiddels aanvaard, en men probeert dit concept onder de naam 'Anders Werken' in te voeren in de bestaande produktievestigingen, onder andere in Zaandam, Zeist en Alphen aan de Rijn en inmiddels ook in andere vestigingen. Na afloop van de projecten hebben de commissies hun taken overgedragen aan de zogenaamde Plaatselijke Commissies, de personeelsvertegenwoordiging in de vestigingen en aan de bedrijfsleiding. Het verloop in de projecten, en de resultaten ervan, zijn als volgt samen te vatten.

Het project Werk en Gezondheid

De directie en de ondernemingsraad waren gezamenlijk de opdrachtgevers van dit project. De introductie ervan in de vestigingen vond plaats door middel van brieven, folders, voorlichtingsbijeenkomst en een artikel in het personeelsblad. Per vestiging werden commissies opgericht. De adviseurs hielden vervolgens een vooronderzoek naar de kwaliteit van de arbeid door middel van groepsinterviews per afdeling. Chefs en bedrijfsleiding zijn afzonderlijk geïnterviewd. De uitkomsten van het onderzoek werden per vestiging in een openbaar rapport gepubliceerd. Er werden nogal wat problemen opgesomd in deze rapporten. De reacties waren sterk verschillend: van instemming bij de uitvoerende medewerkers tot een zekere verbolgenheid bij het kader, met name de bedrijfsleiders. Deze laatsten vatten het rapport op als een soort beoordeling. Door de cultuurschok, die de open rapportages tweeweg hadden gebracht, heeft de voortgang van het project een tijd lang aan een zijden draad gehangen. Op basis van de rapporten moesten de commissies actieplannen opstellen, en daarover adviseren aan de top. Dit heeft veel tijd gekost. Gezien de beschikbare tijd en capaciteiten van de commissieleden werd de vraag wat er aan aanpak te behappen zou zijn uiterst relevant.

De uiteindelijke actieplannen legden de nadruk op het verbeteren van de fysieke werkomstandigheden, het creëren van systematische overlegvormen, en op het onderzoeken van de mogelijkheden van een andere werkorganisatie via produkt-groepgericht werken. Het centralistisch karakter van het Sigma-concern was en is een belemmerende factor voor de uitvoering van een deel van de actieplannen. Bovendien moeten voor fundamentele veranderingen diverse disciplines worden ingeschakeld, en moeten allerlei logistieke, ruimtelijke, administratieve en beloningsconsequenties per vestiging goed worden doordacht. Geen wonder dus, dat de uitvoeringsfase nogal wat tijd vergde.

Niettemin zijn er resultaten geboekt, vooral op het terrein van de fysieke werkomstandigheden.

Er is echter ook gewerkt aan de invoering van nieuwe overlegvormen. Doel hiervan was om een overlegstructuur te creëren waarin blijvende communicatie tussen top en basis over allerlei aspecten plaats kan vinden. In de ene produktievestiging is men overigens verder gevorderd met de invoering van deze overlegvormen dan elders. Voorts is er sprake van een duidelijke voortgang in het realiseren van produkt-groepgericht werken. De plannen worden steeds concreter, en in één vestiging, Zaandam, was in 1985 reeds sprake van twee operationele produktgroepen en ondersteunende secties.

De oordelen van de betrokken groeperingen in de organisatie waren positief. De ondernemingsraad vond de veranderingen wezenlijk en goed, maar achtte de lange tijdsduur die met de veranderingen gemoeid is, een zwak punt. De directie meende dat er inmiddels een goed draagvlak is voor organisatievernieuwing, en meent dat dit positief bijdraagt aan de continuïteit van het concern. Bij de werknemers in twee produktievestigingen, Alphen aan de Rijn en Zeist, zijn interviews afgenomen. Hun oordeel over het project luidt als volgt:

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

Het project heeft volgens hen tot méér verbeteringen geleid dan ze hadden verwacht. Een groot aantal problemen is opgelost en de belemmeringen voor het oplossen van resterende en/of nieuwe problemen zijn een stuk minder geworden. Niettemin hebben velen nog wel kritiek. Een aantal mensen zijn van mening dat er méér aan problemen rond werksfeer en mentaliteit had moeten worden gewerkt.

Ook vinden nogal wat mensen dat de commissies weliswaar goede resultaten hebben geboekt, maar dat zij te geïsoleerd hebben gestaan ten opzichte van de uitvoerenden. Vrijwel alle geïnterviewden zijn positief over het werkoverleg. Meer in het algemeen vinden velen, dat er, zelfs nu de commissies zijn opgeheven, toch meer mogelijkheden dan vroeger zijn om problemen rond de kwaliteit van de arbeid te bespreken. Het project scoort wat dit betreft duidelijk. Ook is men positief over de overname van de commissie-activiteiten door de bedrijfsleiding. Het oordeel over de activiteiten van de Plaatselijke Commissies is wat minder positief, maar men ziet wel in dat er op dit punt goede verbeteringsmogelijkheden aanwezig zijn.

De conclusie is dat er, conform de projectdoelstelling, duidelijke verbeteringen zijn in de kwaliteit van de arbeid. Dit heeft ook geleid tot een lager ziekteverzuim. Het is overigens moeilijk, deze daling naar oorzaken te preciseren, omdat er zoveel factoren zijn die hierop inwerken. Niettemin zijn er aanwijzingen dat het project een gunstig effect heeft gehad.

De Nieuwe Fabriek en het concept 'Anders Werken'

Via twee werkconferenties, begeleid door de adviseurs, is gekozen voor het organisatieconcept produktgroepgericht werken. Uitwerking en vormgeving hiervan was de taak van de ontwerpgroep. Deze groep is langdurig en intensief aan de slag geweest. Gerapporteerd werd zowel aan de directie als aan de ondernemingsraad. Naarmate de tijd vorderde werd de problematiek steeds concreter, werden de medewerkers steeds méér betrokken bij de plannen, en werden reeds ontwikkelde ideeën toegepast in de 'oude fabriek'. Veel deelvraagstukken moesten worden uitgezocht in subgroepen van de ontwerpgroep.

Diverse compromissen moesten worden gesloten vanwege verschillende achtergronden, disciplines en werkervaring van de groepsleden. Niettemin is de sfeer in de groep steeds goed geweest (in de zin van onderlinge relaties). Aanvankelijk vorderde het project goed. Echter, externe ontwikkelingen remden de realisatie van de ideeën. Een inkrimpende markt, en activiteiten van een milieu-actiegroep, deden de directie besluiten af te zien van het bouwen van een nieuwe fabriek. Ruim twee jaar lang gaf dit aanleiding tot veel onzekerheid bij de medewerkers. Toch ging men door op de

eenmaal ingeslagen weg. Immers, het uitwerken van produktgroepgericht werken was niet alleen van belang voor een nieuwe fabriek, maar ook voor de bestaande produktievestigingen, en voor de kwaliteit van de arbeid. In de vestiging in Zaandam zijn inmiddels produktgroepen van start gegaan. In andere produktievestigingen wordt zelfstandig onderzoek verricht naar de mogelijkheden van dit nieuwe concept. Overigens is in één vestiging aan de adviseurs gevraagd een aldaar geïnstalleerde tijdelijke werkgroep advies te geven over de wijze waarop de kwaliteit van de arbeid verbeterd kan worden door middel van produktgroepgericht werken. Via vele vergaderingen en een presentatie voor het lokale management en de Plaatselijke Commissie is daar nu een door alle partijen als goed gekenschetst model ontwikkeld. Wat zijn nu, alles bij elkaar beschouwd, de resultaten van dit project?

De wijze van werken en de resultaten van de werkgroep Organisatie Nieuwe Fabriek zijn door de leden uitgebreid geëvalueerd. We geven hieronder enkele van hun ervaringen weer:

- De belangen van de directie en de ondernemingsraad zijn binnen de werkgroep onderkend en gerespecteerd, hetgeen tot een goede samenwerking heeft geleid. Aanvankelijk wantrouwen tussen leidinggevend en niet-leidinggevend is overwonnen, doordat er samen en zonder dubbele bodems naar iets nieuws is toegewerkt.
- Het werken met subgroepen voor verschillende aandachtsvelden heeft de efficiency en de betrokkenheid van de medewerkers verhoogd, alsook de benutting van aanwezige kennis.

- Het heeft tijd gekost de oude structuren en ingesleten denkwijzen los te laten in de werkgroep. Toen het proces eenmaal op gang was gekomen ging men met grote inzet door.

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

- Het technisch ontwerp dient de gekozen werk- en organisatiestructuur te volgen en niet omgekeerd. Het technisch ontwerp dient gemaakt te worden nadat gekozen is voor een bepaalde werkorganisatie en niet omgekeerd. Een technisch ontwerp dient dus rekening te houden met de wensen van de gebruikers en de eisen die door de organisatie in breder verband en/of door de markt worden gesteld.

Het deelproject bevestigde de opvatting van de adviseurs dat ontwerpers van machines, apparatuur, installaties en fabrieken grote invloed hebben op de kwaliteit van de arbeid. Bij Sigma Coatings konden zij door het leerproces in de werkgroep ook de gezichtspunten van arbeidskwaliteit in hun ontwerpen meenemen.

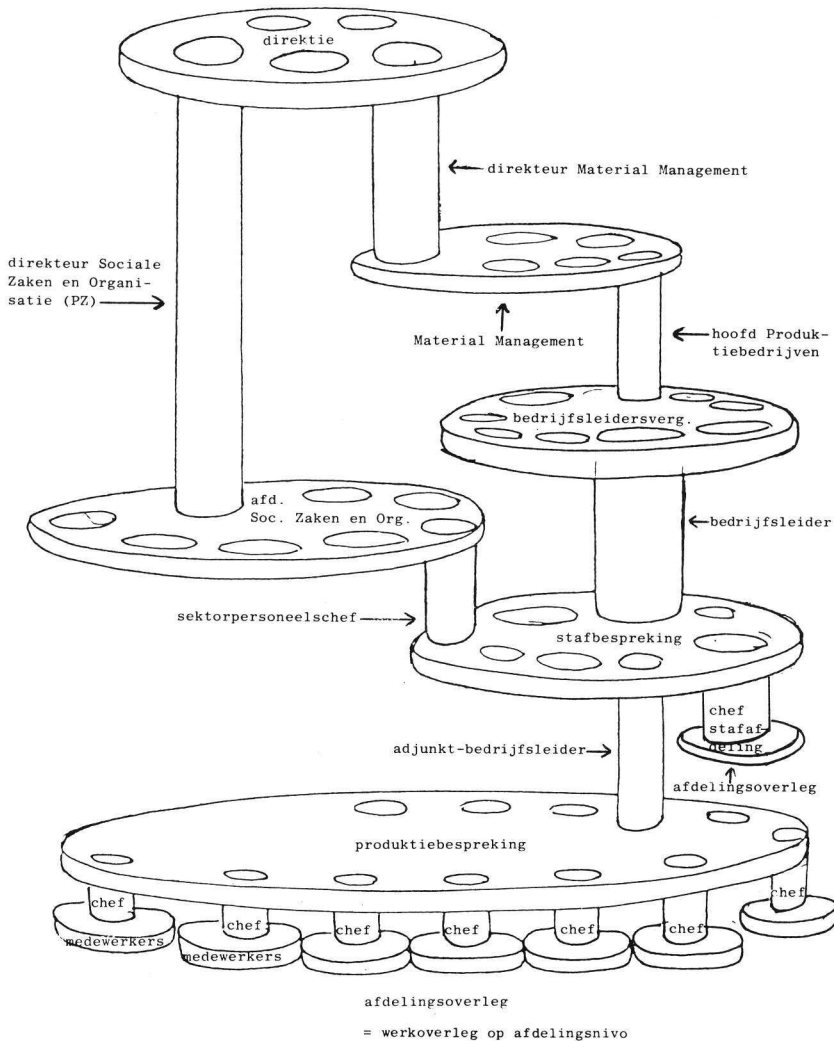
De resultaten op het gebied van de kwaliteit van de arbeid hebben ook tot bedrijfseconomische vooruitgang geleid. De directie heeft dit laatste als nevensdoelstelling bij verdere voortgang genomen. Na de malaise in 1983 is dit inmiddels ook door ondernemingsraad en medewerkers geaccepteerd.

Nabeschuwing: overleg en communicatie

Het experimenteren met een bijna paritair samengestelde commissie - bijna paritair, omdat de voorzitter van de ondernemingsraad ook voorzitter was van de drie commissies Werk en Gezondheid - heeft aan belang gewonnen door de Arbo-wet. In deze wet staat het overleg tussen management en medewerkers centraal. Ten aanzien van de medewerkers is daarbij gekozen voor de lijn die in de Wet op de Ondernemingsraad is uitgezet: Arbo of Veiligheid, Gezondheid en Welzijn commissies zijn te beschouwen en samengesteld als commissies van de ondernemingsraad. Onderzoek van de Stichting Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden (GBIO) heeft opgeleverd dat niettemin in de helft van het aantal

gevallen waar commissies al bestonden dan wel zijn opgericht, er sprake is van een min of meer paritaire samenstelling van de commissies. Overigens is het bij Sigma Coatings zo geweest dat de paritair samengestelde commissies alleen adviserende bevoegdheden hadden, de feitelijke besluitvorming en prioriteitstelling werd bereikt in onderhandelingen tussen management en ondernemingsraad. Op dat punt loopt de werkelijkheid bij Sigma Coatings gelijk aan de Arbo-wet. Alleen bij het inventariseren van problemen en het bedenken en voorstellen van oplossingen lag het anders. Na de projectperiode zijn de taken van de commissies overgedragen aan de bedrijfsleiding en de Plaatselijke Commissies. De wat minder gunstige beoordeling van de verdere

Figuur 9.1 Overlegstructuur Sigma Coatings B.V.



activiteiten van die commissies zou misschien de stelling kunnen ondersteunen dat in ieder geval een aparte commissie, met één aandachtsgebied, dan wel een aparte paritair samengestelde commissie, een betere basis is voor het werken aan kwaliteit van de arbeid. Daarbij lijkt het dan toch wenselijk dat management en medewerkers ieder voor zich een eigen interne overlegsmogelijkheid hebben, waarbij een relatie met de achterban bestaat, om eigen ideeën, wensen en probleemformuleringen te ontwikkelen. De winst van het bestaan van een paritaire commissie zou dan het stimuleren van overleg en voortgang zijn.

Hoe belangrijk overleg en communicatie zijn werd bij Sigma Coatings bewezen door de vertragingen vanwege het ontbreken van communicatiekanalen met de afdelingen. Daarom is er veel energie in gestoken om dat van de grond te brengen. Aard en verhoudingen per vestiging hebben daarbij voorlopig nog gezorgd voor nogal wat feitelijke en principiële verschillen.

Niettemin is vooruitgang geboekt bij het horizontale overleg op verschillende niveaus in de vestigingen en bij het verticale overleg tussen lokaal management en medewerkers, c.q. de Plaatselijke Commissies. Als eindpunt is gekozen voor een gelaagd overlegmodel, de zogenaamde 'linking pins' van Likert, waarbij op alle niveaus overleg plaatsvindt en de iets hoger geplaatsten zorgen (in het overleg op hun hiërarchisch niveau) voor de naar boven en naar beneden gerichte communicatie, kortom voor het openhouden van de kanalen. Vanwege de vorm die dit linking pin-model bij Sigma heeft gekregen, wordt daar ter plekke gesproken van het krukasmodel. Zeker is te verwachten, één blik op de tekening (figuur 9.1) is daarvoor voldoende, dat er filterwerking kan optreden bij met name de informatiestroom van beneden naar boven. Het herstel van het evenwicht wordt bereikt door de directe contactmogelijkheden tussen de gekozen Plaatselijke Commissies en de ondernemingsraad enerzijds en het hoogste management van Sigma Coatings anderzijds.

9.3 Het project bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat

Bij een overheidsorganisatie, te weten de Directie Limburg van Rijkswaterstaat, heeft een serie projecten met intensieve begeleiding door adviseurs plaatsgevonden. Het betrof hier de dienstkring Maastricht Maas en de Werktuigkundige en Electrotechnische Dienst (en later de dienstkring Venlo Wegen). De aanpak met behulp van de instelling van commissies Werk, Welzijn en Gezondheid per dienstonderdeel, was in essentie dezelfde als bij het project bij Sigma Coatings. Het gaat hier echter niet om confectie, maar om maatwerk zodat het project uiteindelijk toch een wat ander karakter heeft gekregen. De belangrijkste oorzaken hiervan waren de heel andere cultuur en structuur van deze overheidsorganisatie en een heel andere problematiek met betrekking tot de kwaliteit van de arbeid.

De grote centralisatie van beslissingsbevoegdheden in Den Haag heeft een beperkende invloed op verandering en vernieuwing in de 'buitengewesten', die zich op hun beurt weer kunnen verschuilen achter Den Haag, dat zo een alibi-functie krijgt.

Belangrijker nog bleek een ander aspect van de ambtelijke cultuur. Afwijkingen in het systeem van besturen en organiseren worden stevast tegemoet getreden met nog meer en meer verfijnde regels, aanschrijvingen en procedures. Hierdoor vermindert niet alleen de mogelijkheid, maar ook de bereidheid om op lagere niveaus te experimenteren met nieuwe organisatievormen. Twee specifieke en tijdsgebonden clusters van factoren betroffen het voornamelijk ontbreken van een Arbo-beleid vanuit Den Haag en het juist wel, en dwingend, aanwezig zijn van allerlei onderdelen van het bezuinigingsbeleid van de overheid. Ten aanzien van het Arbo-beleid werd overigens bij

de aanvang van het project al overeengekomen, dat de ervaringen met het project benut zouden worden voor het ontwikkelen van een beleid op het gebied van de Arbo-wet. Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, de opdrachtgever van het project, zou in deze een voortrekkersrol kunnen vervullen, waarbij niet gewacht behoeft te worden op de gefaseerde verplichte invoering van de Arbo-wet. Hoewel, samenvattend, vanwege de structurele en culturele knelpunten de voorbereiding van het project enerzijds lang heeft geduurd, heeft dit anderzijds veel inzicht gegeven in de problematiek rond het starten van dergelijke projecten bij de overheid.

Invoering van het project bij de dienstkring Maastricht Maas

Na oriënterende besprekingen met het betreffende dienstkringhoofd over de wijze van aanpak en uitvoering van het project, is bij de dienstkring Maastricht Maas door de adviseurs/onderzoekers van de Stichting CCOZ een inventarisatie uitgevoerd naar de plezierige en minder plezierige kanten van het werk en de werksituatie. Deze inventarisatie zou dienen als startpunt voor de werkzaamheden van de commissie WWG. In hoofdzaak door middel van groepsgesprekken met de medewerkers over hun werk en werkomstandigheden werd een beeld verkregen van de organisatie, de problemen met betrekking tot het werk op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn en de denkbeelden die bij de medewerkers leven om knelpunten aan te pakken en op te lossen.

Vervolgens is een commissie WWG ingesteld, bestaande uit door de diverse functiegroepen en werkeenheden benoemde vertegenwoordigers. Vanwege het relatief grote aantal werkeenheden in deze dienstkring die tevens geografisch erg verspreid zijn, bestaat deze commissie uit elf leden: twee vertegenwoordigers namens de hulpkantonniers, vier vertegenwoordigers namens de sluiswachters, een vertegenwoordiger namens de opzichters en administratie, één namens de scheepvaartdienst, één namens de kantonniers, één namens de sluismeesters, en het dienstkringhoofd (die echter niet bij de vooroverlegvergaderingen van de commissie aanwezig is).

De naar voren gebrachte problemen en knelpunten zijn door de commissie WWG nader uitgewerkt. Na overleg met de respectievelijke achterbannen zijn de standpunten van de commissie besproken in de overlegvergadering met het dienstkringhoofd.

Start van de werkzaamheden van de commissies WWG

Uit de probleeminventarisatie bleek dat er in de dienstkring Maastricht Maas geen sprake was van ernstige problemen op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn. In het algemeen was men tevreden over de kwaliteit van het werk voor wat betreft de taak- en functie-inhoud. Wel werden er nogal veel knelpunten genoemd op het gebied van: arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden, personeelbeleid en het in enkele gevallen niet goed functioneren van het werkoverleg.

Hoewel het in het algemeen niet ging om ernstige problemen op deze gebieden, waren het toch zaken die nogal tot ergernis aanleiding gaven onder de medewerkers omdat men er dagelijks mee geconfronteerd werd en omdat oplossingen vaak lang op zich lieten wachten.

Men was nogal sceptisch over de mogelijkheden om de genoemde knelpunten op te lossen, vanwege organisatorische en financiële belemmeringen (de bezuinigingen bij de overheid en de omstandigheid dat in de bestaande organisatiestructuur veel beslissingen in 'Den Haag' worden genomen). Vooral bij de medewerkers aan de basis van de organisatie bestond in sterke mate het gevoel dat men geen invloed uit kon oefenen op de gang van zaken in het dienstonderdeel.

Bij de Werktuigkundige en Electrotechnische Dienst (WED) is de introductie van het

project op vrijwel dezelfde wijze verlopen. De bij de probleeminventarisatie naar voren gebrachte knelpunten waren ook in dit dienstonderdeel niet dusdanig van aard dat kon worden gesproken van ernstige problematiek op het gebied van materiële werksituatie. Wel bleek een eerder afgesloten reorganisatie binnen de WED van enkele jaren daarvoor diepe sporen te hebben achtergelaten.

De structuur en uitvoering van het project bij de Directie Limburg kan na het bovenstaande bondig worden beschreven. De aanwezigheid van strakke, hiërarchische ambtelijke verhoudingen, het onbevredigend verlopen van de aanwezige overlegvormen, alsmede de geografische spreiding van de verschillende dienstonderdelen deed de behoefte groeien aan een verkorting van de overlegkanalen en aan betere overlegmogelijkheden voor uitvoerende ambtenaren in de dienstonderdelen. Dit is geconcretiseerd door de instelling van commissies met gekozen vertegenwoordigers (hier commissies Werk, Welzijn en Gezondheid - WWG) per dienstonderdeel. De taak van deze commissies was het inventariseren en bespreken van problemen die in het eigen dienstonderdeel speelden. Ten aanzien van onderwerpen die dit onderdeel overstegen dan wel die minder specifiek waren, vervullen de commissies een adviserende rol naar de dienstcommissie.

Vanzelfsprekend heeft deze partiële doorbreking van de hiërarchische verhoudingen zijn moeilijkheden gekend. Na verloop van tijd maakte de hier en daar van bovenaf gevoede tegendruk van management en middenkader echter plaats voor een loyale of soms op z'n minst gedogende houding. Immers, de commissies bleken niet alleen nuttig voor het uitvoerend personeel, maar ook voor de organisatie als geheel, en last but not least, nuttig voor het management. Deze laatste zag namelijk al vrij snel een groot aantal misverstanden en een stuk wantrouwen ten aanzien van het eigen voorgestane beleid verdwijnen. Voor de organisatie als geheel waren nuttig: de versnelling van de besluitvorming over soms anders langlopende zaken, een opleving van verwachtingen en motivatie bij de mensen en betere communicatie en informatie-uitwisseling per dienstonderdeel.

Wat de resultaten van het project betreft, kan worden opgemerkt dat inmiddels veel van de aanvankelijk geïnventariseerde knelpunten zijn opgelost; dat aan sommige oplossingen nog wordt gewerkt, en dat een deel van de knelpunten niet 'haalbaar' is voor verbetering. De medewerkers zien het nut van de commissies echter niet zozeer op basis van de concrete resultaten. Zij hechten vooral aan het feit dat zij als volwaardige gesprekspartner worden erkend, en aan de aanvulling die de commissie biedt op werkoverleg en dienstcommissie.

Nabeschouwing en voornaamste resultaten

Als de belangrijkste opbrengst van het project kan worden beschouwd de nieuwe overlegstructuur bij de Directie Limburg. In de praktijk is gebleken dat de commissies WWG een goede concretisering kunnen zijn van overleg in de geest van de Arbo-wet en dat deze commissies reële mogelijkheden bieden om het beleid te beïnvloeden. Door het instellen van deze commissies worden de nadelen van de gelaagde opbouw van het werkoverleg ondervangen en kan dit overleg beter functioneren. De commissies hebben daarnaast een taakverlichting tot gevolg van het overleg tussen dienstcommissie en directie. Last but not least is van belang dat de nieuwe overlegstructuur de mogelijkheid biedt om naast de kwaliteit van de arbeid ook de doelmatigheid van de organisatie bespreekbaar te maken en te verbeteren. Voor het uitvoeren van het beleid dat gericht is op meer zelfbeheer en delegatie van taken en bevoegdheden is dit een belangrijk aspect.

Onderstaand zullen de relaties van commissies WWG met de Arbo-wet, het

werkoverleg, het functioneren van de dienstcommissie, en doelmatigheidsbevordering in een dienst, nader worden toegelicht.

De commissie WWG en de Arbo-wet

De hoeksteen van de Arbo-wet is de verplichting tot samenwerking en overleg tussen leidinggevenden en medewerkers en het benutten van de specifieke deskundigheid van de medewerkers voor een beleid dat gericht is op het verbeteren van veiligheid, gezondheid en welzijn. Participatie en inspraak in deze heeft voor de medewerkers echter alleen zin indien de kosten/batenverhouding in hun ogen positief uitvalt. Het overleg moet 'iets opleveren' en dit is alleen het geval indien er reële mogelijkheden zijn voor beleidsbeïnvloeding. Commissies WWG beschikken, zo blijkt althans uit dit project, over voldoende reële beïnvloedingsmogelijkheden. De commissies blijken een goed middel te zijn om knelpunten te inventariseren, bespreekbaar te maken en op te lossen, ook al was de problematiek waarvoor men zich bij de Directie Limburg gesteld zag, doorgaans niet van spectaculaire aard. Opvallend is ook de betekenis van het overleg tussen commissieleden en het hoofd van het dienstonderdeel voor het wegnemen van allerlei misverstanden en onduidelijkheden, hetgeen het onderling begrip en de goede werksfeer ten goede komt.

Dat commissies WWG over mogelijkheden beschikken het beleid gericht op veiligheid, gezondheid en welzijn te beïnvloeden, wordt vooral verklaard door de rechten en bevoegdheden waarover zij beschikken.

Deze komen ongeveer overeen met commissies VGW (Veiligheid, Gezondheid en Welzijn), in het kader van de Arbo-wet. Het zijn ook deze beïnvloedingsmogelijkheden geweest, die tot gevolg hebben gehad dat er in het project WWG veel scepsis en vooral veel weerstand overwonnen moest worden bij het management van de dienstonderdelen. Organisatieontwikkelingen die gepaard gaan met verschuivingen in machtsposities verlopen doorgaans niet in een snel tempo. Niettemin blijkt uit de evaluatie dat de houding van de hoofden van dienstonderdelen zich in de loop van het project wijzigde van negatief of op zijn minst uiterst sceptisch, naar loyaal en gedogend, maar dit heeft wél de nodige tijd en moeite gekost.

De commissies WWG en het werkoverleg

Als model wordt bij de Directie Limburg de Deelnota Werkoverleg gehanteerd, waarin een overlegstructuur wordt bepleit die identiek is aan het zogenaamde 'linking pin model' van Likert. Op het laagste organisatieniveau plegen de medewerkers per werkeenheid overleg met hun chefs. Deze chefs geven de informatie en de resultaten als 'linking pins' door aan het naasthogere niveau van werkoverleg enz. Het overlegmodel is dus gelaagd opgebouwd in overeenstemming met de ambtelijke hiërarchie.

De ervaringen met dit model bij de Directie Limburg zijn niet onverdeeld gunstig. Een voordeel van het model is dat alle medewerkers er aan deelnemen. Bij vertegenwoordigende vormen van overleg treedt altijd een zekere achterbanproblematiek op. Daarnaast worden er mogelijkheden tot beleidsbeïnvloeding gecreeërd op de *afzonderlijke* niveaus van overleg. Het model is anderzijds echter ook naïef.

Door twee factoren worden namelijk problemen veroorzaakt met het werkoverlegmodel uit de Deelnota:

1. De resultaten van het werkoverleg zijn in hoge mate afhankelijk van de kwaliteit van de chef en zijn stijl van leidinggeven;
2. De gelaagde opbouw van het overleg heeft informatievertekening en filterwerking tot gevolg.

Niettemin, aan het werkoverlegmodel uit de Deelnota zijn ook voordelen verbonden

en het is daarom de moeite waard om te trachten voorwaarden te creëren waaronder het goed kan functioneren. Naast het traditionele middel van opleiding en training menen wij, op grond van de ervaringen met het project, te kunnen stellen dat in bepaalde gevallen een belangrijke verbetering van het functioneren van het werkoverleg bereikt kan worden door daarnaast een commissie WWG in te stellen. In een dergelijke vertegenwoordigende commissie worden namelijk de contacten tussen de werkeenheden, de organisatieniveaus en het hoofd van het dienstonderdeel kortgesloten. Deze rechtstreekse communicatie werkt als een controlemechanisme op het functioneren van het gelaagd opgebouwde werkoverleg, en daardoor krijgt de filterwerking en vertekening van informatie en standpunten minder kans.

De commissies WWG en de dienstcommissie

De afstand tot de achterban is vrij groot, vanwege de geografische spreiding van de dienstonderdelen over het gehele beheersgebied van de Directie en daarin weer, de geografische spreiding van werkeenheden. Daarbij heeft de fractiegewijze samenstelling van de dienstcommissie tot gevolg gehad dat een aantal dienstonderdelen niet is vertegenwoordigd in de dienstcommissie.

Het project heeft uitgewezen dat het instellen van commissies WWG een nuttige bijdrage kan vormen voor het overleg tussen dienstcommissie en directieteam. De WWG-commissies vullen het organisatorische gat dat ligt tussen het werkoverlegniveau en het niveau van dienstcommissie en directieteam. Dienstcommissie en directieteam kunnen op deze wijze beter geïnformeerd worden over hetgeen leeft in de dienstonderdelen met positieve gevolgen voor het ontwikkelen en uitvoeren van het algemene beleid. Een aanzienlijk deel van de problematiek die specifiek is voor de afzonderlijke dienstonderdelen kan nu op dienstonderdeelniveau worden besproken en opgelost. De overlegstructuur met commissies WWG loopt vooruit op de decentralisatie en het creëren van meer mogelijkheden voor zelfbeheer.

De commissies WWG en een doelmatig beleid

Tijdens het project WWG is gebleken dat knelpunten op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn niet los gezien kunnen worden van organisatorische aspecten, waaronder de besluitvormingsprocedures. Het grote aantal besluitvormers, tezamen met de centralisatie van uiteindelijke beslissingsbevoegdheden in Den Haag, leidt er toe dat ook eenvoudige problemen niet effectief en efficiënt kunnen worden opgelost. De besluitvormingsprocedures zijn kostbaar en nemen veel tijd in beslag. Dit is een structureel probleem. Daarom moet het ook op een structurele wijze worden aangepakt door een ontwikkeling in de richting van werkelijke delegatie van bevoegdheden naar diensten en naar dienstonderdelen, tezamen met moderne vormen van overleg en medezeggenschap.

De resultaten en ervaringen met het project WWG zijn onzes inziens niet alleen van belang voor de Directie Limburg van Rijkswaterstaat. De problemen die bij de Directie Limburg worden aangetroffen met betrekking tot participatie en inspraak, het functioneren van het werkoverleg, de afstand tussen dienstcommissie en achterban, en de gecentraliseerde besluitvormingsprocedures zijn van structurele aard. Naar wij vermoeden worden soortgelijke problemen eveneens aangetroffen in veel andere overheidsorganisaties. Het instellen van commissies WWG op het middenniveau van de organisatie kan een goed middel zijn om zowel het gelaagd opgebouwde werkoverleg als het overleg tussen dienstcommissie en directieteam beter te laten functioneren. Wij denken echter niet dat het een panacee is voor alle kwalen en dat commissies WWG of vergelijkbare overlegvormen overal even goed zullen voldoen.

Op grond van de ervaringen bij de Directie Limburg vermoeden wij dat deze overlegstructuur vooral zinvol zal zijn onder de volgende condities:

1. Een sterk gelaagde opbouw van het werkoverleg c.q. werkbeprekingen waardoor een filterwerking ontstaat van informatie, meningen en standpunten.
2. Een vrij grote afstand tussen het functioneren van de dienstcommissie en de achterban.
3. Problemen in de informatievoorziening tussen dienstonderdelen of afdelingen en directieteam en dienstcommissie.

Zoals gezegd veronderstellen wij dat de bovengenoemde condities vrij vaak worden aangetroffen in overheidsorganisaties, maar het is niet onze bedoeling geweest een standaardmodel te ontwikkelen voor de gehele overheid. Afhankelijk van de situaties en de doelstellingen die men wil bereiken zijn er andere oplossingen denkbaar. Genoemd kunnen worden:

- Dienstcommissies situeren op een niet te hoog niveau in de organisatie, dat wil zeggen zo dicht mogelijk bij de medewerkers aan de basis.
- Streven naar een meer evenwichtige samenstelling van dienstcommissies naar dienstonderdelen en functieniveaus.
- Verbetering tot stand brengen in het functioneren van het net van contactpersonen van de dienstcommissie.
- Realistischer inschatten van de mogelijkheden die worden geboden door het gelaagd opgebouwde model van het werkoverlegmodel, en niet te hoge verwachtingen dienaangaande wekken bij de medewerkers.

Resumerend kan worden gezegd dat bij de Directie Limburg gebleken is dat gekozen commissies WWG per dienstonderdeel, een goede en relatief goedkope oplossing kunnen zijn voor problemen in overlegstructuren die waarschijnlijk vrij vaak voorkomen in overheidsorganisaties.

9.4 De Workshop Werk en Gezondheid

Naast de voorgaande twee 'zware' adviesprojecten is, in overeenstemming met het Basisplan, ook een project uitgevoerd waarin met een lichte adviesrelatie is geëxperimenteerd. Dit is met name van belang voor organisaties die niet beschikken over een grote eigen staf en voor wie intensieve externe advisering financieel te hoog is gegrepen. Indien een directie, produktie-manager, ondernemingsraad, personeelsfunctionaris iets structureels wil ondernemen zonder externe adviseurs, dan is hij op zichzelf aangewezen en kan dan trachten nieuwe inzichten te verwerven door middel van literatuur, lezingen, seminars, cursussen, congressen, e.d. De ervaring leert dat dergelijke bijeenkomsten best inspirerend kunnen zijn doch de deelnemers normaliter achterlaten met vertalingsproblemen naar de eigen werksituatie. Om tot een plan van aanpak voor de eigen werkorganisatie te komen is veelal een te grote stap. Het gaat daarbij niet alleen om de *wat-vraag* (wat te onderzoeken en te verbeteren), maar ook om de *hoe-vraag* (hoe verbeteringen te ontwikkelen, te bespreken, door te voeren). Om in deze lancune te voorzien werd door de adviseurs van de projecten Werk en Gezondheid gedacht aan workshop-achtige conferenties, waarbij de ervaringen van de deelnemers mede zouden bijdragen tot het ontwikkelen van een aanpak voor de problemen. Deze vorm zou geplaatst moeten worden tussen:

- intensieve ondersteuning (advieswerk zoals voor Sigma Coatings en Rijkswaterstaat) en
- algemene inleidende cursussen en seminars op het gebied van kwaliteit van werk en organisatie.

Indien zoiets mogelijk zou zijn, zou dit eventueel tot een beïnvloedingsinstrument kunnen uitgroeien om de kwaliteit van arbeid en organisatie te verbeteren voor een groot aantal organisaties, waarvoor een intensieve ondersteuning niet haalbaar of betaalbaar is.

Kenmerken

De door de adviseur ontwikkelde vorm is voorlopig genoemd 'workshop Werk en Gezondheid'. De ontwikkelde vorm is voor zover ons bekend nieuw in Nederland. Het is een licht adviesmodel voor mensen die midden in de praktijk van alledag staan. Per workshop nemen drie bedrijven en/of instellingen deel, elk met een manager en een personeelsfunctionaris. Om de complexiteit bij de eerste experimenten niet al te groot te maken is voorsnog afgezien van deelname van ondernemingsraadsleden.

De door de deelnemers ingebrachte probleemstellingen zijn bepalend voor de inhoud en het verloop van de workshop.

De workshop heeft tot doel:

- het verkrijgen van meer inzicht in de problematiek van werk en gezondheid van de eigen organisatie;
- het toetsen van de ingebrachte probleemstellingen;
- het ontwikkelen van een plan van maatregelen;
- het adviseren bij de invoering;
- het analyseren van knelpunten bij de voortgang.

De workshop bestaat uit een cyclus van negen bijeenkomsten van één dag met voorafgaande avond verspreid over een periode van tien maanden. De deelnemers zijn zowel adviesvragers voor hun eigen organisatie als adviesgevers voor beide andere organisaties. De leiding van de workshop berust bij twee ervaren organisatieadviseurs, die ook actuele theoretische en praktische inzichten inbrengen. Zij bepalen tevens de wijze (methodisch/didactisch) waarop de vraagstukken tijdens de workshop behandeld worden.

In samenwerking met de Algemene Werkgevers-Vereniging, die een goede ingang gaf in het bedrijfsleven, werden drie bedrijven gezocht en gevonden voor de uitvoering van het project. Van elk bedrijf namen twee mensen deel. Het ging om een farmaceutisch bedrijf, een verffabriek en een kartonfabriek.

De workshop startte in april 1983 en eindigde in februari 1984. De 'overall'beoordeling door de deelnemers was positief. De eerste workshop heeft laten zien dat het adviesmodel levensvatbaar is.

Zwakke punten bij deze eerste workshop waren:

- onduidelijkheid bij de start, ondanks een brochure, over de te verwachten opbrengsten en de te volgen werkwijze;
- te complexe probleemstellingen, die ook in de tijd nog veranderden, te weinig afgeronde probleemgebieden;
- te weinig modelmatige korte samenvattingen van theoretische gezichtspunten.

Sterke punten bij de eerste workshop:

- praktisch geïntereerd, gericht op concrete zaken;
- goed platform voor ontmoeting en discussies met collega's;
- goede onderlinge verstandhouding, inzet en werksfeer;
- verbetering van de relatie tussen de twee deelnemers per organisatie door het deelnemen aan de workshop;
- goede prijs-prestatie verhouding.

De deelnemers vonden dat de doelstelling ten aanzien van het verkrijgen van meer inzicht in de eigen problematiek was gehaald; ten aanzien van de invoering van

verbeteringen was men somberder. Wel was bij drie deelnemers tijdens de workshop-periode sprake van invloed op het persoonlijk functioneren en op de beleidsontwikkeling en -uitvoering in hun bedrijf.

De behoefte van de deelnemers bleek zich te concentreren op verbetering van inzicht en vaardigheid om problemen in de organisatie op een voor diverse partijen goede en beheersmatige wijze te analyseren en oplossingen door te voeren.

De hier geschetste terugblik op ervaringen is gebaseerd op slechts één workshop. Een volgende workshop zal waarschijnlijk anders gaan, doordat nieuwe organisaties en deelnemers nieuwe vragen gaan stellen. Bovendien zullen wij trachten een aantal verbeteringen te bewerkstelligen en nieuwe inzichten te toetsen.

De workshop-methode is overigens niet exclusief voorbehouden aan het onderwerp werk en gezondheid, maar voor allerlei doeleinden te gebruiken.

9.5 Leerervaringen uit de voorbereidingsfase: drempels voor samenwerking

Er zijn verschillende problemen die moeten worden opgelost voor een organisatieontwikkelingsproject concreet van start kan gaan in een organisatie.

Diverse problemen hebben te maken met de verschillen in visies van enerzijds de leden van de organisatie, anderzijds de adviseurs/onderzoekers. Een belangrijke drempel voor het starten van een project is dat de leiding van organisaties veelal onvoldoende (h)erkent dat er een relatie bestaat tussen bedrijfsgebonden factoren en ziekteverzuim, verloop, ongevallen en arbeidsmotivatie. En zelfs wanneer deze relatie wel wordt ingezien, is nog te vaak sprake van het incidenteel oplossen van afzonderlijke problemen, in plaats van het ontwikkelen van een, in het totale organisatiebeleid geïntegreerde, samenhangende aanpak van de kwaliteit van arbeid.

Oriëntatieverschillen tussen managers - die snel tot actie willen overgaan - en adviseurs/onderzoekers - die eerst een brede, fundamentele analyse willen - leiden vaak tot het niet doorgaan van projecten.

Zelfs wanneer deze drempels worden genomen, moeten adviseurs/onderzoekers er nog rekening mee houden dat de problemen opnieuw zullen opdoemen wanneer zij contact leggen met de overige groeperingen in een organisatie (medezeggenschapsorganen, middenkader, werknemers).

De projecten Werk en Gezondheid hebben ook geleerd, dat de uitgebreide lijst van deelnamevoorwaarden veel organisaties heeft afgeschrikt. Het starten van het project betekende voor de organisaties een forse financiële investering. Managers blijken in het algemeen niet zo snel geneigd veel geld op tafel te leggen om dan ook nog eens allerlei voorwaarden te moeten accepteren.

Wij bevelen daarom aan zo'n voorwaardenlijst aanzienlijk in te krimpen. Het is al heel wat waard, wanneer leden van organisaties bereid zijn hun eigen visie op tal van zaken rond kwaliteit van arbeid ter discussie te stellen. Om zonder meer van hen te eisen dat ruim voor een project van start gaat de visie van de adviseurs geheel overnemen gaat te ver, en is in feite in strijd met de wens dat mensen zelf verantwoordelijk behoren te zijn voor het werken aan kwaliteit van de arbeid.

Drempels:

1. Gebrek aan erkenning relatie bedrijfsgebonden factoren en ziekteverzuim, verloop, ongevallen, motivatie.
2. Ontbreken samenhangende visie op kwaliteit van arbeid.
3. Spanning onderzoek versus advisering
 - (a) oriëntatieverschillen, managers/onderzoekers;
 - (b) tijdsdimensie (systeem versus symptoomdenken);
 - (c) voorwaardenlijst als drempel.

AANBEVELING: géén uitgebreide voorwaardenlijst.

9.6 Veranderkundige instrumenten

Probleeminventarisatie

In veranderingsprojecten zijn meerdere fasen te onderscheiden. Ruwweg verloopt zo'n project als volgt. Begonnen wordt met een diagnose. Op grond daarvan wordt een actieplan opgesteld. Vervolgens komt er een fase waarin de acties moeten worden uitgevoerd. De effecten daarvan moeten daarna weer worden geëvalueerd. Op grond van de evaluatie kan het actieplan eventueel weer worden bijgesteld, enz.

Voor het uitvoeren van een diagnose zijn verschillende aandachtspunten belangrijk. Allereerst moet men een *onderzoeksmethode* kiezen. De keuze gaat meestal tussen documentanalyse, het gebruik maken van geprecodeerde vragenlijsten en interviews met individuele personen of met groepen. Alle methoden hebben voor- en nadelen. Overigens kan men uiteraard ook een combinatie van methoden hanteren.

Documentanalyse heeft als pluspunt dat er nauwelijks 'beslag' op de organisatie wordt gelegd. Nadeel is dat er geen goed kwantitatief overzicht ontstaat van de problemen, zoals die door werknemers worden ervaren. Ook blijft de informele organisatie buiten beeld, terwijl deze juist van grote betekenis is voor het invoeren van veranderingen. Door van vragenlijsten gebruik te maken krijgt men wel een *kwantitatief* goed beeld van de ervaren problemen. Nadeel is dat fijne nuances moeilijk zijn te constateren (vanwege de precodering). Genuanceerde informatie is weer wel verkrijgbaar met behulp van open interviews, maar bij dergelijke interviews is de kwantificering weer problematisch. Groepsinterviews hebben het veranderkundige voordeel, dat er al naar aanvaardbare oplossingen voor problemen kan worden gezocht. Een nadeel is echter dat de inbreng van individuele personen nogal verschilt.

Het gebruik maken van vragenlijsten en interviews heeft nog een neveneffect: er kunnen gemakkelijk verwachtingen worden gewekt bij de leden van een organisatie. Dit speelt nauwelijks een rol in het geval van documentanalyse. Veronderstel, dat men kiest voor vragenlijsten of interviews. Dan moet nog aandacht worden besteed aan de keuze van *informanten*: wordt een selectie van personen ondervraagd, of probeert men de informatie van iedereen te betrekken? De beschikbare tijd speelt hier een grote rol. Om snel informatie te verkrijgen van relatief veel personen kiest men veelal voor klassikale enquêtes of voor groepsinterviews. In het geval van groepsinterviews in organisaties is vooral van belang of de superieuren van de medewerkers hierbij al dan niet aanwezig zijn. Hun aanwezigheid 'remt' soms ondergeschikten, waardoor belangrijke problemen onderbelicht kunnen blijven.

Nadat de informatie is verzameld moet erover worden *gerapporteerd*. Het blijkt dat open rapportages van via de werknemers geïnventariseerde problemen een cultuurschok kunnen veroorzaken, met name bij het middenkader. Dit was zowel bij Sigma Coatings als bij Rijkswaterstaat het geval. Weliswaar roept zo'n open rapportage weerstanden op, maar het grote voordeel is dat het dynamisch werkt ten aanzien van de aandacht voor de geschetste problematiek. Ook dit is in de projecten Werk en Gezondheid gebleken.

We komen op grond van de projectervaringen dan ook tot de volgende aanbevelingen:

- Informatie over problemen dient zoveel mogelijk via een *combinatie* van methoden te worden verkregen.
- Tegenstellingen in visies op problemen moeten zichtbaar worden gemaakt, maar op een acceptabele manier: dit kan door in een open rapportage de standpunten van de betrokken partijen over de gesignaleerde problematiek op te nemen.
- De 'zwaarte' van de problemen moet worden aangegeven. Er moeten prioriteiten in aan te pakken knelpunten worden aangebracht. Dit is van belang voor het opstellen van een actieplan.

Flip-over 'Probleeminventarisatie'

Drie vragen: I Welke onderzoeksmethode?

II Welke informanten?

III Welke rapportage?

I Methoden

	<u>pluspunt:</u>	<u>minpunt:</u>
- documentanalyse	gering beslag op organisatie, roept geen verwachtingen op	geen kwantificering, onvolledig beeld
- vragenlijsten	kwantificering	weinig nuances, wekt verwachtingen
- interviews	nuancering	gebrekkige kwantificering, wekt verwachtingen

II Informanten

Beschikbare tijd	}	beïnvloeden keuze voor individuele interviews/
Benodigd draagvlak		klassikale enquêtes/groepsinterviews
Groepsinterviews:		keuze voor homogene of heterogene groepen

III Rapportage: open of vertrouwelijk
open? cultuurschok mogelijk

AANBEVELINGEN:

- * inventariseren door middel van combinatie van methoden;
- * rapporteer open, maar voeg standpunten van partijen toe;
- * prioriteit van knelpunten aangeven.

Commissies

Nadat problemen zijn geïnventariseerd moet een actieplan worden opgesteld. In de projecten Werk en Gezondheid is dit, in de condities van intensieve begeleiding, gebeurd door commissies waarin werknemers waren vertegenwoordigd. De adviseurs koesteren de normatieve opvatting dat het wenselijk is, dat alle partijen in een organisatie zeggenschap hebben over de kwaliteit van hun arbeid. Daarnaast heeft werken met dergelijke commissies het veranderkundige voordeel van een groter draagvlak voor veranderingen in organisaties.

Er waren, zoals eerder in dit boek is toegelicht, nogal wat verschillen tussen de commissies bij Sigma Coatings en bij de Directie Limburg. De redenen hiervoor zijn vooral terug te voeren op het feit dat organisatieontwikkeling een kwestie van maatwerk is. Overeenkomst in beide projecten is overigens dat de commissies een verbinding leggen tussen top en basis van organisatieonderdelen.

De projecten hebben ons veel geleerd over het *functioneren* van de commissies. Centralistische besluitvorming in een organisatie blijkt een sterk nadelige invloed te hebben op dit functioneren. Niettemin waren vele medewerkers tevreden over de resultaten en effecten van de commissies.

Commissies kunnen uiteraard alleen functioneren wanneer mensen bereid zijn zich ervoor in te zetten. Deze bereidheid is onder meer afhankelijk van de kennis en capaciteiten van personen, maar ook van de voor- en nadelen die men verwacht dan wel ervaart.

De kwaliteit van adviezen die door commissies worden uitgebracht hangt onder andere af van de motivatie van de leden, de mate waarin deskundigheid gespreid is over de leden, en de aard van de taak: deze dient concreet en specifiek te zijn.

Eén van de vragen waarop via het project Werk en Gezondheid antwoord moest worden verkregen was of het mogelijk zou zijn met behulp van commissies duurzame verbeteringen tot stand te brengen in de kwaliteit van arbeid. Het antwoord luidt bevestigend. Bovendien heeft het project voldoende inzichten opgeleverd om de volgende aanbevelingen te kunnen doen:

- Commissies dienen zo te zijn samengesteld dat meerdere partijen in de organisatie erin zijn vertegenwoordigd (draagvlakvergroting).
- Partijen moeten - desgewenst - intern voor overleg kunnen voeren.
- Commissies dienen te werken aan concrete, specifieke taken en opdrachten.
- Organisaties dienen bij selectie en beoordeling van hun kader rekening te houden met de houding en het gedrag van hun kader ten aanzien van medezeggenschap.
- Organisaties dienen faciliteiten in tijd, ruimte en opleiding te verschaffen aan commissieleden.
- Onderhandelingen tussen partijen over (de inhoud van) adviezen over kwaliteit van arbeid dienen op een zo laag mogelijk niveau in de organisatie plaats te kunnen vinden. Met andere woorden, decentraliseer en delegeer de besluitvorming waar mogelijk.
- Commissieleden die werknemers vertegenwoordigen dienen bij voorkeur rechtstreeks te worden gekozen door de betreffende werknemers.

Intensiteit van ondersteuning

De projecten Werk en Gezondheid dienden eveneens om te verduidelijken of het nu wel of geen groot verschil uitmaakt wanneer adviseurs organisaties 'licht' dan wel 'intensief' begeleiden bij het verbeteren van de kwaliteit van arbeid.

Het antwoord op deze vraag blijkt niet eenvoudig, mede omdat zowel in de 'lichte' conditie (workshop) als in de 'intensieve' conditie (Sigma Coatings en Rijkswaterstaat) slechts met een beperkt aantal organisaties ervaring is opgedaan. Deze ervaring

Flip-over 'Commissies'

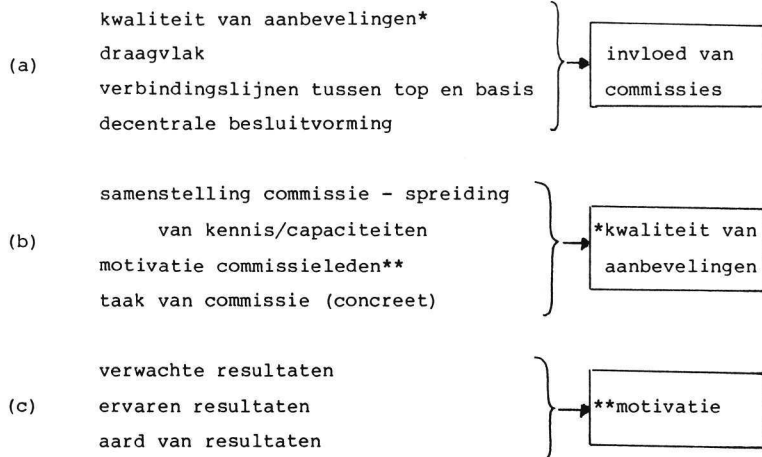
I Waarom commissies met werknemers?

normatief: medezeggenschapsvergroting

veranderkundig: draagvlakvergroting

NB: commissievorm via 'maatwerk'

II Functioneren commissies



AANBEVELINGEN:

- * samenstelling commissies: meerdere partijen (onder zekere voorwaarden);
- * intern vooroverleg van partijen;
- * concrete taakstelling;
- * selecteer en beoordeel kader op attitude ten aanzien van medezeggenschap;
- * faciliteitenverschaffing (tijd, ruimte, opleiding);
- * onderhandelingen: 'laag' in de organisatie;
- * decentraliseren besluitvorming;
- * werknemersvertegenwoordigers kiezen in plaats van benoemen.

Flip-over 'Intensiteit van ondersteuning'

- (Bij aanvang) aanwezige interne verandercapaciteit van organisatie -
bepalen noodzaak van externe ondersteuning;
- projectfase.

FASE:

Benodigde begeleiding (in het algemeen):

geen: lichte: intensieve:

- | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|
| - probleeminventarisatie | + | | |
| - interpretatie/keuze van oplossingen | | + | |
| - actie/implementatie | | | + |

Soorten bijdragen

- * inhoudelijk (technisch; sociaal; ergonomisch, e.d.)
- * methodisch/veranderkundig (aanpak; inrichting; processturing, e.d.)
- * doorbreking denkkaders (nieuwe invalshoeken; nieuwe oplossings-richtingen)

-
- AANBEVELINGEN:
- * voor organisatie: combineer 'lichte' en 'intensieve' begeleiding;
 - * voor adviseur en organisatie: beëindig intensieve begeleiding na het succesvol doorlopen van een cyclus;
 - * lichte advisering wanneer alleen basis voor nieuw beleid moet worden gelegd.

lijkt er op te wijzen dat òn de intern beschikbare verandercapaciteit van de organisatie òn de 'fase' van een veranderingsproject in belangrijke mate bepalen welke begeleiding nodig is.

De probleeminventarisatie kan veelal intern worden uitgevoerd. Interpretatie van de resultaten van deze inventarisatie en de keuze van oplossingsrichtingen kunnen in principe eveneens intern worden uitgevoerd. Echter, dan blijft men vaak denken binnen bepaalde ingesloten kaders. Lichte begeleiding kan dit eventueel verhelpen. Tijdens de fase van actie en implementatie is veelal intensieve begeleiding nodig.

We komen tot de volgende aanbevelingen:

- Organisaties die zelf over onvoldoende deskundigheid beschikken kunnen advieskosten verlagen door een combinatie van 'lichte' en 'intensieve' begeleiding te kopen. Intensieve begeleiding is vooral nodig in de implementatiefase.
- Intensieve externe steun kan beëindigd worden wanneer de organisatie een succes heeft geboekt met (begeleide) zelfwerkzaamheid en de implementatiefase, blijkens een evaluatie, goed heeft uitgevoerd.
- Wanneer alleen een *basis* moet worden gelegd voor ideeën over een nieuw organisatiebeleid, is een 'lichte' vorm van advisering voldoende.

9.7 Continuïteit van denken en doen

De beoordeling van veranderingsprojecten dient niet alleen te geschieden op basis van wat er bereikt is gedurende de looptijd ervan, maar ook op grond van de mate van continuïteit van verandering en vernieuwing na afloop van de projecten.

Ligt het voortbestaan van materiële verbeteringen, zoals het aanbrengen van een tochtdeur, een promotie, vrij gemakkelijk, continuïteit van immateriële zaken, zoals onder andere vernieuwend denken, nieuwe overlegvormen en andere interne verhoudingen, is veel moeilijker te bereiken. Sleutelbegrippen hierbij zijn de verankering van nieuwe denkbeelden en visies en het tot stand brengen van de zelfwerkzaamheid van de organisatie om op de nieuw ingeslagen weg voort te gaan. Fasegewijs geformuleerd leiden de ervaringen in de projecten Werk en Gezondheid tot de volgende concluderende aanbevelingen.

Fase van oriëntatie en contract

Vooraf en tijdens het hele project is een verankering bij het topmanagement een voorwaarde voor continuïteit. Een negatieve reden hiervoor is dat onwelgevallige veranderingen anders worden geblokkeerd, een positieve reden is dat er knopen doorgehakt moeten kunnen worden in - onvermijdelijke - conflictueuze situaties.

Naast een top-down benadering moet sprake zijn van een bottom-up participatie. De vorm daarvan is maatwerk. Slaagt men er in ook de personeelsvertegenwoordiging achter de vernieuwing te krijgen, in de meest vergaande vorm is dat medeverantwoordelijkheid, dan zijn de volgende kenmerken te verwachten:

- betere acceptatie bij de medewerkers;
- sterkere verankering van het project in de organisatie;
- formalisering van de besluitvorming en verantwoording;
- een betere afweging van wederzijdse belangen.

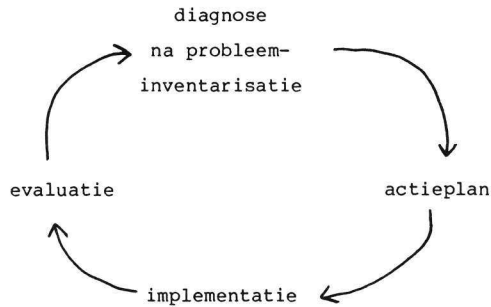
Ten aanzien van de verschillen in belangen van management en medewerkers moet minstens naar een quitte-situatie worden gestreefd, maar zo mogelijk naar een win-winpositie voor beide (en zo mogelijk andere) partijen. Een verbinding tussen verbetering van de kwaliteit van de arbeid en vergroting van doelmatigheid ligt - zeker ten tijde van economische teruggang - voor de hand. Zowel bij Sigma Coatings als bij

Flip-over 'Continuïteit

Algemeen: Continuïteit materiële zaken gemakkelijker dan immateriële.

Sleutelwoorden: - verankering nieuwe denkbeelden;
 - bevordering zelfwerkzaamheid.

Wezenlijk kenmerk: - cyclisch proces-karakter:



FASE met kenmerken

AANBEVELINGEN:

(1) Voorfase

- * diverse drempels
 (zie flip-over drempels)

- * verankerproject bij top en
 (vertegenwoordiging van) basis;
- * fundamentele discussie bij start
- * streef naar win-winsituatie.

(2) Introductie, probleem-inventarisatie, rapportering

- * effecten van inventarisatie en diagnose (zie betreffende flip-over);
- * onbedoelde effecten mogelijk (+ en -);
- * moeizame overdracht nieuwe ideeën.

- * opnieuw fundamentele discussies
- * zie flip-over inventarisatie;
- * zie flip-over drempels.

(3) Actiefase

- * resultaten zijn motor;
- * voertuig voor overleg essentieel;
- * procesondersteuning door leren;
- * overschatting leer- en acceptatiesnelheid.

- * boek 'snelle successen' zonder te ontaarden in ad hoc aanpak;
- * voertuig voor overleg scheppen, eventueel bestaand voertuig verbeteren;
- * formaliseer veranderingen;
- * streef naar win-winsituatie;
- * aanbieding leermogelijkheden (bijv. opleidingen).

de Directie Limburg van Rijkswaterstaat werd het draagvlak van de projecten op deze wijze vergroot.

Bij de start van innovatieprojecten zijn diepgaande discussies nodig om de ingebrachte nieuwe denkbeelden en visies tot gemeenschappelijk bezit van alle betrokkenen te maken. Het denken op langere termijn moet daarbij prevaleren boven de neiging om op korte termijn te kunnen scoren.

De adviseur is in deze fase de deskundige, maar moet zich niet teveel als zodanig opstellen: een organisatie vraagt altijd om een zekere aanpassing van de nieuwe denkbeelden om deze te kunnen opnemen.

Fase van introductie, probleeminventarisatie en rapportage

De introductie van een project vraagt niet alleen om tijd en een grondige voorbereiding, maar ook om discussiemogelijkheden voor de betrokken chefs, middenkaders en medewerkers. In feite is een (kleine) herhaling nodig van de diepgaande discussies aan de start, omdat ook - en zeker - hier acceptatie en het creëren van een draagvlak voorwaarden zijn voor voortgang en succes. Eenmaal overtuigde mensen vergeten soms hoeveel tijd zij zelf nodig hadden om dat te worden.

Voor aanbevelingen omtrent de rapportage en het werken met commissies wordt de lezer verwezen naar de betreffende hoofdstukken en de samenvattingen daarvan.

Actiefase

Zeker de start van een implementatiefase wordt gekenmerkt door een combinatie van verwachtingen en zorg bij verschillende groepen betrokkenen. Door tijd te nemen voor herdefiniëring van elkaars situaties, door onderhandeling en ruilprocessen moet getracht worden win-verliesituaties te voorkomen.

Ofschoon de lange termijn visie moet overheersen, moet worden gestreefd naar herkenbare resultaten op korte termijn, binnen de nieuw uitgezette lange termijn lijnen, omdat geen ander middel zo ondersteunend kan zijn voor voortgang en verdere introductie van het project.

Een goed voertuig voor communicatie en overleg is essentieel. Het vermeerderen en verlevendigen van open communicatiekanalen is een voorwaarde om weerstanden en vertragingen te voorkomen. Naast de mogelijkheid voor betekenisvol overleg tussen de verschillende partijen moet ook de mogelijkheid worden geopend of blijven bestaan van overleg binnen eigen kring. Dit ter voorkoming van contactverlies of afstemmingsproblemen met de eigen achterbannen. Voor of in het begin van de actiefase moeten communicatielijnen aanwezig zijn of worden geschapen, die alle niveaus raken. Met name horizontale en verticale overlegvormen op de werkvloer zijn onontbeerlijk. Zie hiervoor ook het hoofdstuk over commissies als instrumenten voor verandering.

Veranderingen dienen op een gegeven moment zo geformaliseerd te worden dat ze eerdere procedures, regelingen en besluiten vervangen en een vastgelegde basis vormen voor continuïteit in de toekomst.

Veranderingsprocessen dienen ondersteund te worden door velerlei leerprocessen. Opleidingen zijn daarvan niet de minste, al moet daarbij gewaakt worden voor het overschrijden van grenzen als mensen dat zelf zeggen of merken niet te willen of te kunnen. Een andere vorm van leren is het leren nadenken over de eigen situatie en die waarin de organisatie verkeert, met loslating van de vertrouwde denkkaders.

De beëindiging van een project dient te worden voorbereid door het ontwikkelen van kennis, capaciteit en besluitvormingsmogelijkheden die de continuïteit op basis van zelfwerkzaamheid veilig stellen.

9.8 Diffusie

De projecten die hier zijn beschreven waren in hun uitvoeringsfase natuurlijk en terecht toegesneden op de daarbij betrokken werkorganisaties. Maar uiteindelijk ging het om een breder belang: ook anderen zouden hun voordeel moeten kunnen doen met de opbrengsten aan inzichten, kennis en instrumenten voor innovatie. Vandaar dat een nadere beschouwing is gewijd aan interne en externe diffusiemechanismen. De literatuur over dit onderwerp is niet uitgebreid. Daaruit vloeit meteen al een tweetal aanbevelingen voort. Een eerste stap, waardoor minder vaak hetzelfde wiel hoeft te worden uitgevonden, is een *grotere openbaarheid* van veranderkundige studies. In veranderkundige rapportages en studies zou voorts diffusie vaker en uitgebreider aan de orde moeten komen. Het *verslag van interne diffusie hoort een integraal onderdeel te zijn van vernieuwingsexperimenten* in onderdelen van grotere organisaties. Veronderstellen we de aard van de hier bedoelde organisatorische innovaties bekend, dan zijn achtereenvolgens voor diffusie van belang: de *communicatiekanalen*, de *actoren*, de *middelen* en de *voorwaarden*.

Een belangrijk onderscheid bij de analyse van de communicatiekanalen is dat tussen de hiërarchische dan wel horizontale kanalen, waarbij de laatste, bij voorbeeld seminars of horizontaal overleg, meer wisselwerking en dus meer draagkracht kunnen bieden. Belangrijker is echter het onderscheid tussen formele kanalen en informele netwerken. Zowel bij Sigma Coatings als bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat bleek dat de meeste invloed van informele netwerken uitging. De middelen die bij de formele communicatie zijn ingezet bestreken in beide projecten een breed scala: van formele opdrachten en algemene mededelingen via de lijnorganisatie tot meer open, op mensen gerichte, middelen als folders, voorlichtings- en discussiebijeenkomsten, een diaserie, opleidingen. Ofschoon de conclusie duidelijk is dat de inzet van die middelen een noodzakelijke voorwaarde is bij de introductie van nieuwe denkbeelden in andere organisatieonderdelen bleek de motor achter de diffusie toch de overtuiging van een beperkt aantal sleutelfiguren die elders in de organisatie een wilsmobilisatie op gang konden brengen. In de projecten betrof dit bij Sigma Coatings het hoofd Produktiebedrijven, het hoofd van de afdeling Personeelszaken en de voorzitter van de ondernemingsraad en bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat de hoofd-ingenieur directeur, de directeur Personeelszaken, leden van de dienstcommissie en de klankbordgroep. Een zeker, informeel, top-downmechanisme, via deze centrale figuren, is de basis geweest voor de diffusie. Vanzelfsprekend zijn formele en vastgelegde besluiten op bepaalde momenten onontbeerlijk. In het contract met Sigma Coatings werd bijvoorbeeld vooraf de intentie van interne diffusie geregeld. Maar in de praktijk bleken echter de formele, schriftelijk vastgelegde beslissingen (beleidsnota's, rapportages) meer een neerslag en, vooral, een legitimatie achteraf, van activiteiten van de sleutelpersonen binnen het informele netwerk. Bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat hadden ze overigens nog een andere rol: die van 'wapens' in de onderhandelingscultuur. Overigens, bij beide soorten communicatie en bij alle daarbij gebruikte middelen was behoefte aan een containerbegrip waardoor de toch dikwijls vrij complexe experimenten als idee makkelijk herkenbaar werden. Bij Sigma Coatings heeft zo de term 'Anders Werken' voor het hoognodige ezelbruggetje gezorgd en de (in)formele communicatie en verstaanbaarheid aanzienlijk verstevigd.

Ook bij innovatie geldt 'the proof of the pudding is in the eating'. Succes in de 'experimentele' situaties is een noodzakelijke voorwaarde voor diffusie. Maar er is nog meer nodig. Succes kan door iedereen volgens andere criteria worden beoordeeld. Beter werk is een criterium op zich voor een werknemer. Een hogere inschaling na bijscholing en vermeerdering van taken is ook aantrekkelijk. De daaraan verbonden

Flip-over 'Diffusie'

Diffusie = proces. Succes hangt af van:

- communicatiekanalen (formele en informele)
- ingezette middelen
- inzet van sleutelfiguren
- formalisering en legitimering
- containerbegrip ('slogan')
- succes in experimentele situaties; criteria verschillend
- herkennen van gemeenschappelijke belangen
- sturing (centraal/decentraal) van organisatie

Onderscheid: interne/externe diffusie

AANBEVELINGEN:

- * grotere openbaarheid van studies
- * diffusie systematisch onderdeel van rapportage
- * gebruik aansprekende 'container-begrippen'
- * gebruik informele netwerken
- * zoek steun bij sleutelfiguren en opinion-leaders
- * verduidelijk gemeenschappelijke belangen
- * stem innovaties af op specificiteit van situaties

kosten kunnen, als loonkosten gezien, voor het management minder appetijtelijk voorkomen als daar niet een verhoging van doelmatigheid, produktiviteit en/of kwaliteit tegenover staat. Wezenlijk is het herkennen van gemeenschappelijke belangen, knelpunten of interessen, ook waar sprake is van tegenstellingen. Bij het project bij de Directie Limburg van Rijkswaterstaat bleek dat de andere zeggenschapsverhoudingen ook voor het management belangrijk werden omdat zijn rol voor de medewerkers doorzichtiger en daardoor meer geaccepteerd werd, en omdat het vaker ondersteuning vond bij de eigen beleidsvoornemens.

Een heel ander diffusie-aspect hangt samen met de wijze waarop de betrokken organisatie wordt geleid. Is er sprake van een centralistische sturing, dan is de precedentwerking belangrijker dan de eigenlijke inhoud van het idee, en worden discussie en overleg wel vervangen door standaardisatie, uniformering en een directief beleid. Niet verrassend is dat dit kan botsen op het eigene dat elke organisatie, of onderdeel daarvan, kenmerkt en dat het risico bestaat van papieren beleid wegens te grote acceptatieproblemen bij de beoogde doelgroep(en). Zeker in dat geval, maar ook in het algemeen geldt dat een goede evaluatie nodig is van de ervaringen binnen de 'experimenten', een goede begeleiding bij de introductie in nieuwe organisatieonderdelen en dat de te introduceren modellen en werkwijzen zich moeten lenen voor aanpassing aan de lokale situaties en mogelijkheden. Het idee dat een goed idee een panacee is voor alle kwalen is een slecht idee.

Aanbevelingen bij diffusie:

- Rapportages over organisatorische innovaties dienen zoveel mogelijk openbaar te zijn. Diffusie dient een vast onderdeel te zijn van die rapportages.
- De complexiteit van denkbeelden en experimenten kan ten behoeve van de interne communicatie het best worden samengevat in één of enkele goed herkenbare en betekenisvolle containerbegrippen.
- Wie innovatie wenst zal de informele communicatie-netwerken moeten verlevendigen en zich in het bijzonder moeten richten op de rol van een beperkt aantal sleutelfiguren daarin.
- Het vinden en formuleren van gemeenschappelijke belangen is bij diffusie essentieel.
- De slaagkans van diffusie wordt groter als de eerste experimenten goed zijn geëvalueerd en een goede verdere begeleiding mogelijk wordt gemaakt.
- Succes bij innovatie maakt die nog niet tot een panacee. Een zekere aanpassing aan andere situaties is altijd noodzakelijk.

9.9. Slot: resultaten projecten Werk en Gezondheid

Op grond van het 'Basisplan' dat ten grondslag lag aan de projecten Werk en Gezondheid werden de volgende algemene doelstellingen ontwikkeld.

1. Het in kaart brengen van mogelijkheden en knelpunten bij het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid door middel van actie-onderzoek (veranderkundige doelstelling).
2. Ervaring opdoen met het vergroten van de zelfwerkzaamheid binnen een arbeidsorganisatie door middel van een commissie Werk en Gezondheid (actie-doelstelling). Deze commissie is op te vatten als een structurele interventie, al of niet tijdelijk van aard, al of niet paritair samengesteld, een en ander te bepalen in het overleg tussen de directie en de ondernemingsraad, c.q. dienstcommissie van de deelnemende arbeidsorganisatie.
3. Duurzame verbetering van de kwaliteit van de arbeid in een arbeidsorganisatie, om

daardoor (mede) het ziekteverzuim te beïnvloeden.

4. Een nevendoelstelling uit het Basisplan was het maken van een vergelijking van de mogelijkheden en effecten van verschillen in intensiteit waarmee organisaties worden ondersteund.

Ad 1. Wat de *veranderkundige* doelstelling betreft, hebben de projecten een schat aan informatie opgeleverd. In dit boekje is daaruit een selectie gemaakt, vooral ten behoeve van de praktijk. De lezer vindt ze terug in vier *lagen*: in de beschrijvende hoofdstukken, in de daarop volgende analyses, kernachtig samengevat in het laatste deel van het boek, en ten slotte zijn enkele zeer relevante knelpunten ten behoeve van een eventuele bespreking op zg. flip-overs gezet. Ofschoon natuurlijk elke organisatie zijn eigen kenmerken en identiteit bezit en dus van andere verschilt, waaronder die organisaties, die in dit boek aan de orde zijn gekomen, kan de hier verzamelde kennis een belangrijke ondersteuning betekenen voor de gedachtenvorming over en het maken van verantwoorde keuzes in de praktijk van organisatieverandering.

Ad 2. De ervaringen betreffende het stimuleren en vergroten van de zelfwerkzaamheid omvatten binnen de projecten Werk en Gezondheid veel meer dan het werken met commissies alleen. De opvang van de 'cultuurschok' als gevolg van de publikatie van een inventarisatie van knelpunten is daar een voorbeeld van. Niettemin is de meeste ervaring opgedaan met commissies, omdat die tijdens het hele verloop van het veranderingsproces een rol hebben gespeeld. Het is duidelijk geworden dat onder zekere voorwaarden gemengd samengestelde commissies een zeer effectief veranderingsinstrument kunnen zijn.

Ad 3. In het project bij Rijkswaterstaat Limburg zijn de condities geschapen in de overlegstructuur, waardoor de organisatie zelf aan verbeteringen kan werken, zowel op het materiële als het immateriële vlak. In feite is zo een proces op gang gebracht waarin de zelfwerkzaamheid van de organisatie een steeds groter en meer inhoudelijk moment krijgt. Bij Sigma Coatings is eenzelfde lijn gevolgd. Daar is echter de zelfwerkzaamheid niet alleen ingebracht in de overlegstructuur, maar ook juist in de organisatie van en de visies op de arbeid zelf. Hier is niet alleen sprake van het bereiken van continuïteit in succesvolle zelfwerkzaamheid in de bij het veranderingsproces betrokken vestigingen, maar zelfs van een krachtige uitstraling en reële diffusie over het gehele concern. Dat in beide projecten positieve resultaten ten aanzien van het ziekteverzuim zijn bereikt, is juist. Dit is in de loop van de projecten terecht als deelresultaat binnen een breder positief resultaat beschouwd.

Ad 4. Ten opzichte van deze aanvankelijke doelstellingen moesten in de voorfase van de projecten enkele concessies worden gedaan. Niettemin kon duidelijk worden aangegeven onder welke voorwaarden en bij welke doelstellingen c.q. verwachtingen een keus kan worden gemaakt voor intensieve dan wel minder intensieve externe ondersteuning. Ten aanzien van de lichte adviesmodellen hebben de onderzoekers inmiddels verdere projecten geëntameerd, zowel bij de overheid als bij het particuliere bedrijfsleven.

LITERATUUR

Deel 1, hoofdstuk 1

- Allegro, J.T. en B.G.M. Ris**, *Basisplan project Werk en Ziekteverzuim*, Stichting CCOZ, Amsterdam, 1978.
- Bakker, P.W. e.a.**, *Procesevaluatie van het project 'verzuimadvisering'*, een experiment bij 32 bedrijven inzake verzuimpreventie, najaar 1979 tot voorjaar 1983, GAK, Amsterdam, 1983.
- Dekkers, J.H. en G. Slagmolen**, *Evaluatie van de Immateriële Projecten Arbeidsplaatsverbetering*, een case-studie-onderzoek bij zeven bedrijven, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, uitgevoerd door Intervisie Leiden, 1981.
- Draaisma, D. en P.G.W. Smulders**, *Ziekteverzuim en het bedrijf*, NIPG/TNO, Leiden, 1978.
- Philipsen, H.**, *Afwezigheid wegens ziekte*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1969.
- Ris, B.G.M.**, *Algemene Voortgangsrapportage van de Advies- en Onderzoeksprojecten Werk en Gezondheid*, Stichting CCOZ, Amsterdam, 1984.
- Ris, B.G.M.**, *Personeelbeleid en ziekte duur*, verslag van een onderzoek bij 39 bedrijven, NIPG/TNO, Leiden, 1978.
- Sitter, L.U. de**, *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*, Kluwer, Deventer, 1981.
- Smulders, P.G.W.**, *Bedrijfskenmerken en ziekteverzuim in de jaren zestig en tachtig*; een vergelijkende studie, NIPG/TNO, Leiden, 1984.
- Vrooland, V.Chr. (red.)**, *Kwaliteit van arbeid en organisatie*, veranderen in de praktijk, Stichting CCOZ, Amsterdam, 1984.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid**, *Vernieuwingen in het arbeidsbestel*, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage, 1981.

Deel 2, Hoofdstuk 2

- Bakker, T.P.V. en H.J. Kruidenier**, *Het ziekteverzuim in de jaren zeventig: risicogroepen en trends*, Stichting CCOZ, Amsterdam, 1984.
- Santerbergen, C. en J. Cuypers**, *Arbo-scholing en -vorming in ontwikkeling*, GBIO, 's-Gravenhage, december 1983.
- Sitter, L.U. de**, *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*, Kluwer, Deventer, 1981.
- Vrijhof, B.**, *Ziekteverzuim 1980-1984*, Stichting CCOZ, Amsterdam, 1985.

Deel 3, hoofdstuk 5

- Masselink, W. en B.G.M. Ris**, *Project 'Werk en Ziekteverzuim bij een zuivelbedrijf* (een tweedaags bedrijfsbezoek), Stichting CCOZ, Amsterdam, 1980

Deel 3, hoofdstuk 6

- Hees, G.B. van en N.A. van den Heuvel (red.)**, Themanummer Medezeggenschap op het snijvlak. Bijdragen naar aanleiding van de reeks experimenten medezeggenschap' van de COB/SER, *M & O*, (38), november/december 1984.
- Hüttner, H.J.M.**, Groepsgerichte waarneming met groepsinterviews en groepsdiscussie, *Sociologische Gids*, (29) 1981, nr. 1, p. 80-92.
- Steensma, H.O.**, De verklaring van werkvoltoening, werkmotivatie en gedrag. In: Steensma, H., R. van der Vlist en J.T. Allegro, *Modern organiseren en menselijker werken*, VUGA, Den Haag, 1985.

Deel 3, Hoofdstuk 7

- Mulder, M.**, *Omgaan met macht*, Elsevier, Amsterdam/Brussel, 1977.
- Schilfgaarde, prof.dr. P. van en Ir. T.M. Keuzenkamp**, met medewerking van C.G. Zandvliet, *Management bij stagnatie*, Van Gorcum, Assen, 1983.

Deel 3, Hoofdstuk 8

Düring, W.E., *Innovatieproblematiek in kleine industriële bedrijven*, proefschrift Technische Hogeschool Twente, 1984.

Goodman, P.S., *Assessing organizational change*. The Rushton Quality of work experiment, John Wiley, New York, 1979.

Rogers, E.M., *Diffusion of innovations*, New York, The Free Press, 1983.

EEN SELEKTIE UIT DE CCOZ-PUBLIKATIES

PRAKTIJKREEKS

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

Met wettekst.

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

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

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

Veranderen in de praktijk.

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

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

Een overzicht van uiteenlopend beleid in vijftig werkorganisaties.

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

FORUMREEKS

Bedrijfsgeneeskunde, R. Holthuis, oktober 1980, 67 blz. f 9,- (best.nr 0066)

De rol van de bedrijfsgeneeskunde en de bedrijfsgeneeskundige bij de beheersing en begeleiding van ziekteverzuim.

Verzekeringsgeneeskunde, R. Holthuis, oktober 1980, 55 blz. f 9,- (best.nr 0074)

Over de rol van de sociale verzekeringsgeneeskundige bij de beheersing en de begeleiding van de verzuimende verzekerde.

WETENSCHAPPELIJKE RAPPORTEN

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

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

Over ziekteverzuim en humanisering van de arbeid: een handboek.

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

Een sektorbeschrijving.

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

Een arbeidsgeneeskundig overzicht.

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

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

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

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

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

Een analyse op macroniveau over de periode 1965-1982.

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

De invloed van het weekend op het ziekteverzuim.

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

Suggesties voor een indeling.

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

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

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

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

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

JAARLIJKSE UITGAVEN

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

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

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

Literatuuroverzicht.

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

Cijfers uit het informatiesysteem van de stichting CCOZ.

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

Kwaliteit van de arbeid is één ding, inzicht in welke wegen daartoe kunnen leiden en welke instrumenten en factoren daartoe nuttig zijn is een tweede. Veel literatuur over de ervaringen die hierbij in het bedrijfsleven en bij de overheid zijn opgedaan is er niet.

Juist daarom is dit boek belangrijk voor iedereen die zich betrokken voelt bij de kwaliteit van arbeid en organisatie.

Het biedt een stapsgewijze beschrijving van meer en minder intensief begeleide veranderingsprocessen bij bedrijfsleven en overheid.

De oorspronkelijke opzet van de projecten Werk en Gezondheid was uit te testen welke intensiteit van externe ondersteuning nodig is en welke interne hulpstructuren nuttig zijn om tot concrete resultaten te komen op het gebied van ziekteverzuim en humanisering van de arbeid. De uitkomst was de ontwikkeling van een brede, geïntegreerde benadering waarin winst voor werk verbonden werd met winst voor organisatie.

In dit boekje krijgt de geïnteresseerde lezer een grote hoeveelheid kennis en instrumenten aangereikt, die in deze veranderingsprojecten werden verworven en beproefd.
