

2785

TNO-rapport

VOORSTUDIE AANPAK WELZIJN

NIPG-publikatienummer
92.072

November 1992

Alle rechten voorbehouden.
Niets uit deze uitgave mag worden
vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt
door middel van druk, fotokopie, microfilm
of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd
uitgebracht, wordt voor de rechten en
verplichtingen van opdrachtgever en
opdrachtnemer verwezen naar de
'Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks-
opdrachten aan TNO', dan wel de
betreffende terzake tussen partijen
gesloten overeenkomst.
Het ter inzage geven van het TNO-rapport
aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© TNO

Nederlands Instituut voor
Arbeidsomstandigheden NIA
bibliotheek-documentatie-informatie
De Boelelaan 30, Amsterdam-Buitenveldert

ISN-nr.
plaats
datum

14.056
49-373

19 APR. 1993

S. Vaas



Deze uitgave is te bestellen door het overmaken van f 27,85 (incl. BTW) op postbankrekeningnr. 99.889 ten name van TNO-Gezondheidsonderzoek te Leiden onder vermelding van bestelnummer 92.072.

INHOUD

pagina

INLEIDING	i
1. ARBOBELEID, HET KADER VOOR WELZIJNSBELEID	1
1.1 Erkenning van het belang van welzijnsbeleid	2
1.2 Inventariseren en evalueren van de huidige situatie	3
1.3 Vaststellen van het welzijnsbeleid	4
1.4 Opstellen van het welzijnsdeel in het arbojaarplan	5
1.5 Uitvoeren van het welzijnsdeel van het arbojaarplan	6
1.6 Evalueren van het welzijnsbeleid	6
1.7 Conclusies	7
2. INITIATIEF EN AANLEIDING IN PROJECTEN FUNCTIEVERBETERING	9
2.1 Initiatief en uitvoering	10
2.2 Aanleiding	11
2.3 Initiatief, uitvoering en aanleiding	12
2.4 Conclusies	13
3. HET DRAAGVLAK	15
3.1 Algemeen informeren	15
3.2 Specifieke informatie en argumentatie	18
3.2.1 Informatie en argumentatie gericht op het management	18
3.2.2 Informatie en argumentatie gericht op staffunctionarissen	20
3.2.3 Informatie en argumentatie gericht op de werknemers- (vertegenwoordiging)	21
3.3 Confrontatie	25
3.4 Conclusies	27
4. DE INFRASTRUCTUUR VOOR DE AANPAK VAN WELZIJN	29
4.1 Uitgangspunten en doelstellingen	29
4.2 Randvoorwaarden	30

	pagina
4.2.1 Kwaliteit van de organisatie	31
4.2.2 Informatievoorziening	31
4.2.3 Middelen en faciliteiten voor het veranderingsproces	31
4.2.4 Werkgelegenheid, arbeidsvoorwaarden, scholing	32
4.2.5 Rechten van individuele werknemers, personeelsbegeleiding	34
4.3 Projectmanagement	34
4.3.1 Projectorganisatie	34
4.3.2 Fasering	36
4.4 Medezeggenschap en participatie	37
4.4.1 Medezeggenschap	38
4.4.2 Participatie	39
4.5 Conclusies	39
5. HET VERANDERINGSPROCES IN FASEN	42
5.1 Verkennen en analyseren	42
5.2 Ontwerpen nieuwe arbeidssituaties	44
5.3 Implementeren en verankeren	44
5.4 Conclusies	46
6. STRATEGIE, SLOTCONCLUSIES	48
LITERATUUR	49
BIJLAGE	53

INLEIDING

De welzijnsbepalingen in de Arbowet zijn twee jaar van kracht. De arbeidsinspectie heeft met het oog op de doorvoering van de welzijnsbepalingen in de praktijk, methodes laten ontwikkelen voor het beschrijven en beoordelen op welzijnscriteria van arbeidsinhoud en ergonomische condities: de WEBA-methodiek voor de beoordeling van arbeidsinhoud en de Inspectiemethode Arbeidsomstandigheden¹. Tevens zijn publikaties over ontwerpregels uitgebracht: 'Functieverbetering en integraal ontwerpen' en 'Ontwerpen van arbeidssituaties'².

De voorstudie waarvan hier verslag wordt gedaan, heeft als doel te onderzoeken wat in aanvulling hierop ontwikkeld moet worden om een vruchtbare aanpak of implementatie van functieverbetering in de praktijk te bevorderen.

In deze studie is nagegaan wat belangrijke voorwaarden voor succes zijn gebleken in praktijkvoorbeelden van projecten gericht op functieverbetering (zie bijlage 1 voor een overzicht). In het kader van deze studie kon geen systematisch onderzoek naar voorbeeldprojecten gedaan worden. De in de bijlage gepresenteerde inventarisatie is dan ook zeker niet volledig. Bovendien moest de 'analyse' van de voorbeeldprojecten uitgevoerd worden op basis van wat daarover op schrift gevonden is of door gesprekken met betrokkenen. Daarbij komt dat de praktijk van functieverbeteringsprojecten ingegeven door de Arbowet nog niet erg oud is en dat van veel projecten de proceskant niet of nauwelijks beschreven is. In deze studie is daarom veel gebaseerd op eigen ervaringen in functieverbeteringsprojecten. Daarnaast is gekeken naar projecten die niet expliciet gericht waren op functieverbetering. Met name betrof dat ziekteverzuim-preventieprojecten³, automatiseringsprojecten⁴ en organisatievernieuwingsprojecten⁵. In het algemeen zijn projecten waarin verbetering van functies op enigerlei wijze een rol speelde voorzover door ons in de literatuur gevonden of bekend, in de beschouwingen betrokken.

In de tekst is sprake van 'welzijnsacties' of 'welzijnsprojecten', deze termen duiden op de verzameling van mogelijke interventies in - met name - de arbeidsinhoud gericht op functieverbetering, meestal gepaard aan verbetering van de ergonomische condities.

Alle leden van een organisatie kunnen bij de aanpak van welzijn betrokken zijn. In zekere zin is dat juist het probleem van deze studie. De rapportage is dan ook niet op een uitgesproken doelgroep gericht. Niettemin mag verwacht worden dat met name arbo-deskundigen zich in de eerste plaats aangesproken zullen voelen. Er wordt in deze studie niet van uit gegaan dat zij altijd het initiatief zullen nemen en de eerste verantwoordelijkheid dragen. Wat dat laatste betreft wordt zelfs het

tegendeel bepleit, een manager dient de eerste verantwoordelijkheid te dragen. Maar van de groep arbo-deskundigen wordt verwacht dat zij initiatieven 'uitlokken' en verder helpen.

Het welzijnsbeleid is een onderdeel van arbobeleid en dat is weer een onderdeel van het ondernemingsbeleid; de aanpak van welzijn heeft het arbobeleid als vanzelfsprekend kader. Wat dat in de praktijk betekent en welke consequenties daaraan verbonden moeten worden voor de verdere ontwikkeling van een 'Aanpak', wordt in het eerste hoofdstuk behandeld.

Interessant is het om te zien welke aanleidingen door welke partijen in organisaties aangegrepen zijn voor het entameren van functieverbetering. Dat is de vraag die centraal staat in het tweede hoofdstuk. Het derde hoofdstuk bevat een beschouwing over de wijze waarop een draagvlak in de onderneming kan worden gecreëerd. In het vierde hoofdstuk wordt ingegaan op wat genoemd is: de infrastructuur voor de verbetering van functies. Het betreft de afspraken die tussen partijen vooraf gemaakt dienen te worden over doelstellingen, de randvoorwaarden en de werkwijze tijdens het proces. In hoofdstuk vijf komen de specifieke problemen tijdens de fases van het veranderingsproces aan de orde. Deze vijf hoofdstukken worden afgesloten met conclusies over wat in de studie 'Aanpak welzijn' nadere aandacht verdient.

Hoofdstuk zes is algemeen concluderend. Het betreft de kenmerken van een procedure die in elk nieuw geval tot een eigen strategie kan leiden.

1. Respectievelijk uitgegeven door de Arbeidsinspectie S 71 (1989) en door Kerckebosch in Zeist (1992)
2. Respectievelijk uitgegeven door de Arbeidsinspectie S 112 (1991) en door de Arbeidsinspectie, Sdu Uitgeverij (1992)
3. Bijvoorbeeld Sigma Coatings (Masselink in Boonstra e.a. 1989)
4. Zie: Doorewaard 1986, Vaas (1987), Riesewijk & Warmerdam (1988), Kommers (1991), Van Klaveren (1991)
5. Zie: Boonstra e.a. (1989), Van Amelsvoort (1992), jaargangen Richtingwijzer v.a. 1989

1. ARBOBELEID, HET KADER VOOR WELZIJSBELEID

De aanpak van welzijn bij de arbeid moet een onderdeel zijn van arbobeleid in een integraal ondernemingsbeleid.

Uit onderzoek¹ is gebleken dat voorzover er in de ondernemingen arbobeleid ontwikkeld is, de integratie in het ondernemingsbeleid een probleem blijft en het welzijnsbeleid (ogenschijnlijk) onderbelicht.

Het begrip 'welzijn' appelleert in de praktijk aan velerlei op individuen gerichte curatieve en begeleidende activiteiten van bijvoorbeeld de Bedrijfsgezondheidsdienst of Personeelszaken. Aan de andere kant worden er in het kader van technische of organisatorische innovaties in organisaties functies en werkplekken ontworpen zonder dat de ontwerpers zich realiseren dat zij 'welzijnscondities' creëren. Zorgsystemen en ontwerpprocedures worden los van elkaar ontwikkeld, terwijl het grondbeginsel van de Arbowet juist inhoudt dat de werkgever bij de inrichting en vormgeving van de arbeid rekening houdt met - onder andere - het welzijn van de arbeid.

Twee mogelijke verklaringen hiervoor zijn de volgende.

- 1) De term 'welzijn' wordt geassocieerd met 'welbevinden' en leidt daardoor tot individueel curatief in plaats van structureel preventief beleid. In verband daarmee wordt door DGA voorgesteld in het vervolg 'welzijn bij de arbeid' te vervangen door 'arbeidsinhoud en ergonomie'². Zo wordt kort aangeduid dat het bij 'welzijn bij de arbeid' gaat om arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden die geen risico's bevatten voor de psychische of fysieke overbelasting en wel mogelijkheden voor leren en ontwikkelen.
- 2) De huidige structuur van de verschillende stafdiensten (van veiligheidskundigen, organisatiedeskundigen, personeelsfunctionarissen, bedrijfsartsen, technische ontwerpers) in organisaties maakt dat er geen duidelijke plaats is voor de ontwikkeling van welzijnsbeleid als bedoeld in de Arbowet.

In dit eerste hoofdstuk wordt systematisch ingegaan op de vraag hoe welzijnsbeleid ontwikkeld kan worden als integraal onderdeel van arbobeleid en van het ondernemingsbeleid.

De Arbowet is vrij uitvoerig op het punt van de arbobeleidsvoering. De 'EG-kaderrichtlijn betreffende de ten uitvoerlegging van de maatregelen ter bevordering van de verbetering van de veiligheid en de gezondheid van werknemers' is aanleiding om de wetgeving wat dit betreft nog

nader uit te werken. De voorgenomen verplichte instelling van een 'Arbodienst' kan met name bijdragen aan de integratie van curatief en preventief beleid.

Voor de beschouwing in dit hoofdstuk nemen we het Concept Publikatieblad Arbobeleidsvoering van de Arbeidsinspectie (CP 25) als leidraad. Het welzijns gedeelte daarvan wordt als het ware ingevuld.

De Concept Publikatie geeft een stappenplan voor arbobeleid. De stappen zijn:

- 1 Erkenning van het belang van arbobeleid;
- 2 Inventariseren van arboknelpunten;
- 3 Vaststellen van het arbobeleid;
- 4 Opstellen van een arbojaarplan;
- 5 Uitvoeren van het arbobeleid;
- 6 Evalueren van het arbobeleid met behulp van het arbojaarverslag.

1.1 Erkenning van het belang van welzijnsbeleid

Essentieel is dat het management erkent dat welzijnsbeleid van belang is en dat het een integraal onderdeel van het arbobeleid en van het ondernemingsbeleid moet zijn.

Die erkenning kan op drie manieren geconcretiseerd worden.

- 1) In een intentieverklaring of protocol waarin verwezen wordt naar de Arbowet en waarin met name ook de intentie wordt uitgesproken dat bij het organiseren van de arbeid en het inrichten van de arbeidsplaatsen rekening zal worden gehouden met de voor arbeidsinhoud en ergonomische condities relevante bepalingen in artikel 3.
- 2) Het management neemt de verantwoordelijkheid op zich voor het arbobeleid waaronder het welzijnsbeleid; bij concrete acties in het kader van dat beleid zijn de meest betrokken lijnfunctionarissen verantwoordelijk. De arbodienst, arbocoördinator of - in de terminologie van de EG-richtlijn - de 'aangewezen persoon of personen' hebben een adviserende en initiërende rol.
- 3) Bij de ontwikkeling van nieuwe ondernemingsstrategieën (bijv. integrale kwaliteitszorg) technologische en/of organisatorische innovaties (bijv. efficiency operaties, decentralisatie) wordt van meet af aan aandacht besteed aan gelijktijdige 'sociale innovaties' (bijv. human resources management, decentralisatie van regelcapaciteit).

Erkenning van het belang van arbobeleid en welzijnsbeleid in het bijzonder, in woord en daad door de verantwoordelijke managers zelf, blijkt in de praktijk een zeer belangrijke voorwaarde voor het tot stand komen van de door de Arbowet verlangde samenwerking tussen werkgever en werknemers(-vertegenwoordigers) bij het vormgeven en uitvoeren van het arbobeleid.

1.2 Inventariseren en evalueren van de huidige situatie

Inventarisatie van arboknelpunten zal - als gevolg van de EG-kaderrichtlijn - in 1993 een verplichting voor elke werkgever zijn.

Het is een goed startpunt voor het opzetten van welzijnsbeleid. De inventarisatie is gericht op:

- a) de aandacht voor welzijn ;
- b) aanwezige welzijnsrisico's in de huidige situatie;
- c) middellange termijn plannen in de organisatie.

ad a) aandacht voor welzijn

Bij de inventarisatie van de aandacht voor welzijn moet onder meer het volgende worden nagegaan:

- Welke stafdiensten, externe diensten en/of medewerkers houden zich bij de organisatie van het werk, de inrichting van de werkplek en de bepaling van de werkmethoden bezig met de arbeidsinhoud en ergonomische condities.

Bij de evaluatie gaat het om vragen als:

- Worden ergonomen, organisatiepsychologen of bedrijfskundigen als adviseur betrokken bij veranderingen in organisatie, inrichting van de werkplek of bepaling van de werkmethoden?
- Worden er regelmatig VGW-inspecties gehouden en is er dan ook een beoordeling van de arbeidsinhoud en de ergonomische condities?
- Wordt er in de overlegorganen en op het werkoverleg regelmatig gesproken over mogelijke problemen met de arbeidsinhoud en ergonomische condities?

De inventarisatie van de aandacht voor welzijn in de organisatie zou onder verantwoordelijkheid van het directielid door een werkgroep van medewerkers uit Personeel en Organisatie stafdiensten, en de Bedrijfsgezondheidsdienst gedaan kunnen worden. De evaluatie is het resultaat van een discussie met de werknemersvertegenwoordiging.

ad b) welzijnsrisico's

De inventarisatie en evaluatie van de welzijnsrisico's kan het beste in twee rondes worden aangepakt: een brede, snelle waarin de belangrijkste knelpunten snel worden opgespoord en een op de grootste knelpunten gericht diepgaand onderzoek.

In een brede inventarisatie wordt de hele organisatie doorgelicht op risicovolle ergonomische condities en arbeidsinhoud. In elke afdeling of elk onderdeel van de organisatie kan de verantwoordelijke leidinggevende samen met zijn medewerkers met behulp van checklists³ een inventarisatie maken. Dit onderzoek leidt tot prioriteiten die worden opgenomen in het arbojaarplan.

Voor het uitvoeren van diepgaande analyses (meestal door of begeleid door deskundigen) van de risico's in arbeidsinhoud en ergonomie zijn in opdracht van de Arbeidsinspectie methodieken ontwikkeld: de WEBA-methode en de Inspectiemethode Arbeidsomstandigheden. Maar er zijn ook andere geschikte instrumenten.

ad c) middellange termijnplannen in de organisatie

Voor preventief welzijnsbeleid is het van belang te inventariseren wat de plannen op middellange termijn in de onderneming zijn met betrekking tot:

- de ondernemingsstrategie, tot uitdrukking komend in middellange termijnplannen;
- reorganisatie (van functies, van afdelingen of van de productieorganisatie), fusie of inkringing;
- verandering van werkprocedures of -procédés, invoering van kwaliteitsmanagement, verhoging van de flexibiliteit of verkorting van de doorlooptijd;
- verandering van de produktietechnologie, automatisering, logistieke systemen;
- nieuwe management concepten (bijv. Japanse Produktieconcepten, Human Resources Management);
- herinrichting van (delen van de) werkruimtes of nieuwbouw.

1.3 Vaststellen van het welzijnsbeleid

De werkgever stelt in overleg met de werknemersvertegenwoordiging het welzijnsbeleid vast. De gemaakte inventarisatie is daarvoor de inspiratiebron.

ad a) aandacht voor welzijn

Beleid gericht op het institutionaliseren van de aandacht voor welzijn kan het volgende inhouden.

- Het bevorderen dat in werkoverleg van de afdelingen regelmatig op de risico's in arbeidsinhoud en ergonomische condities wordt ingegaan en dat bij voorgenomen veranderingen in de organisatie van het werk of de inrichting een discussie plaats vindt in het werkoverleg over met de verandering te realiseren welzijnsdoelen.
- Instellen van een stafdienst die curatief en preventief welzijnsbeleid kan integreren of het aanwijzen en opleiden van deskundigen binnen bestaande stafdiensten daarvoor.
- Betrekken van arbodeskundigen bij de opstelling van strategische ondernemingsplannen en innovaties.

ad b) welzijnsrisico's

Beleid gericht op het wegnemen van bestaande welzijnsrisico's wordt gestuurd door de resultaten van de probleeminventarisatie. Daaruit blijken de in de structuur van de arbeidsdeling of in de arbeidsomstandigheden liggende bronnen van de problemen.

Het beleid richt zich op het in stappen en binnen vastgestelde termijnen structureel wegnemen van die bronnen voor de problemen, of op het verhogen van het probleemoplossend vermogen in de organisatie.

ad c) middellangetermijnplannen

Beleid gericht op de optimalisering van de welzijnscondities in nieuwe situaties vergt een facetbeleid van de onderneming. Het komt tot uitdrukking in naar discipline breder samengestelde projectteams die de vernieuwingen voorbereiden.

1.4 Opstellen van het welzijnsdeel in het arbojaarplan

In het arbojaarplan staan de concrete acties vermeld voor het jaar waarover het plan gaat. Het zijn acties die voortvloeien uit het welzijnsbeleid. Bij de acties wordt een planning opgenomen en tevens wordt vermeld wie of welke personen verantwoordelijk zijn voor de realisering ervan. De meest aangewezen trekker voor zo'n actie is de manager die zo dicht mogelijk staat bij de functie, afdeling of organisatie-eenheid die bij de actie in het geding is.

Het arbojaarplan is het resultaat van de discussie tussen werkgever en werknemersvertegenwoordiging over de prioriteiten binnen het beleid.

Bij de afweging die tot prioriteitsstelling leidt, moeten enkele overwegingen een rol spelen:

- hoe ernstig zijn de risico's;
- hoeveel werknemers lopen risico's;
- is er een noodzakelijke volgorde in de concrete acties;
- de noodzaak van de maatregelen gegeven andere ondernemingsdoelstellingen dan welzijn (bijvoorbeeld verhoging klantgerichtheid) dan welzijn;
- de ingrijpendheid van de maatregelen voor de organisatie en voor de werknemers;
- de kosten van de maatregelen;
- het tempo waarin resultaten kunnen worden bereikt.

Op korte termijn voor veel mensen zichtbare verbeteringen realiseren, kan prioriteit hebben als het nog nodig is een draagvlak voor welzijnsbeleid te creëren.

1.5 Uitvoeren van het welzijnsdeel van het arbojaarplan

In het arbojaarplan zijn personen (bijvoorbeeld managers) voor het uitvoeren van de voorgenomen acties verantwoordelijk gesteld. Bij omvangrijke projecten vergt de uitvoering een specifieke projectorganisatie. Een projectorganisatie is een uitgewerkte structuur van deel-veranderingen met een fasering, gedelegeerde verantwoordelijkheden en een specifieke overlegstructuur voor management, specialisten en uitvoerenden wier werk of werkplek in het geding is. Op de mogelijkheden voor 'projectorganisatie' wordt in een apart hoofdstuk ingegaan. Voor minder ingrijpende veranderingen kan het management gebruik maken van de bestaande overlegstructuren en ad-hoc werkgroepjes instellen.

1.6 Evalueren van het welzijnsbeleid

Uit verschillende praktijkervaringen die geëvalueerd zijn, komen kansen en bedreigingen voor welzijnsbeleid naar voren. Deze zouden bij de evaluatie van ieder nieuw project kunnen worden gecheckt. Op deze kansen en bedreigingen wordt in de volgende hoofdstukken expliciet ingegaan. Hieronder worden enkele voorbeelden gegeven.

Kansen voor welzijnsbeleid blijken er vooral te zijn als:

- de onderneming wordt geconfronteerd met de gevolgen van te weinig aandacht voor welzijn, bijvoorbeeld ziekteverzuim of een niet flexibel personeelsbestand;

- er sprake is van een goed ontwikkeld en in de onderneming geïntegreerd veiligheids- en gezondheidsbeleid;
- als er op brede schaal in de organisatie (bij managers, stafdiensten, ontwerpers, middenkader) arbokennis aanwezig is;
- de arbeidsverhoudingen goed zijn en er een traditie is in het participatief ontwikkelen van beleid;
- externe invloeden de onderneming dwingen flexibeler of meer klantgericht te werken, als meer aandacht voor kwaliteit vereist is, bij nieuwe produktietechnologie of bij krapte op de arbeidsmarkt;
- er personele veranderingen in het management optreden.

Bedreigingen zijn bijvoorbeeld:

- 'welzijn' wordt opgevat als subjectief welbevinden, de analyses leiden niet tot structurele verbeteringen van arbeidsinhoud of ergonomische condities maar tot aanpassingen van mensen aan de arbeidssituaties of tot individu-gerichte maatregelen;
- men volstaat met het oplossen van problemen die gebleken zijn bij de knelpunteninventarisatie door gespecialiseerde stafdiensten en werkt niet aan het verhogen van het probleemoplossend vermogen van het organisatieonderdeel zelf;
- er is onvoldoende aandacht voor begeleidende maatregelen als voorlichting, training en scholing;
- er zijn onvoldoende garanties met betrekking tot werkgelegenheid, bezettingsgraden en salarisinschaling;
- er is te weinig tijd voor de verandering gereserveerd of te weinig extra capaciteit voor de overgangsperiode, waardoor er op verschillende plaatsen een te grote werkdruk ontstaat.

1.7 Conclusies

De integratie van welzijn in het arbobeleid en in het ondernemingsbeleid komt in de praktijk nog niet erg goed uit de verf. In de publikatie 'Aanpak welzijn' moet met het oog hierop aandacht besteed worden aan het volgende:

- 1 Op beleidsverantwoordelijken (management) gerichte voorlichtings- en trainingsactiviteiten.

- 2 Voorlichting over welzijn als een op de preventie van welzijnsrisico's in arbeidsinhoud en ergonomische condities gericht onderdeel van integraal ondernemingsbeleid. Aandacht voor welzijn bij herontwerp- en ontwerpprocessen; structurele voorwaarden hiervoor in de organisatie.
 - 3 Samenhang tussen welzijnsbeleid en verzuimbeleid enerzijds en welzijn en technische, organisatorische en sociale vernieuwingen anderzijds.
 - 4 Presentatie van welzijnsbeleid (en arbobeleid) als noodzakelijk onderdeel van goed en modern management gericht op het tot stand brengen van een organisatie met zoveel vernieuwingskracht dat zij de problemen van de toekomst zelf zal kunnen oplossen.
-
1. Onderzoek: Welzijnsdeskundigheid en de Arbowet; Meerman & Middendorp (1990)
 2. De directeur Generaal van DGA Mw. Mullock Houwer heeft dat voorgesteld in een lezing op het symposium 'functieinhoud en ergonomie' 1 jaar welzijn in de Arbowet op 1 oktober 1991.
 3. De Arbeidsinspectie heeft checklists voor welzijnsrisico's uitgebracht. In samenwerking met respectievelijk de FNV en de Dienstenbond FNV zijn verschenen: checklists voor verschillende vormen van beeldschermwerk en voor kassawerk. In het Handboek Werkstress (Kompier e.a. 1990) zijn ook checklists opgenomen.

2. INITIATIEF EN AANLEIDING IN PROJECTEN FUNCTIEVERBETERING

Ten behoeve van deze voorstudie is geïnventariseerd welke projecten gericht op functieverbetering en met gebruikmaking van de WEBA-methodiek er sinds de publikatie van deze methodiek zijn geweest. In bijlage 1 is het resultaat van die inventarisatie opgenomen. Er worden twee typen projecten onderscheiden: projecten waarin - eventueel naast andere analyses - met behulp van de WEBA functies zijn geanalyseerd en mogelijke maatregelen zijn aangeduid enerzijds en anderzijds projecten waarin na de analyse maatregelen (aanpassingen, verbeteringen of vernieuwingen) zijn ingevoerd.

Deze inventarisatie is niet volledig. Veel van wat er in bedrijven - vaak via opleidingen - wordt gedaan aan analyses met de WEBA wordt niet naar buiten gebracht. De inventarisatie betreft alleen projecten waarin van de WEBA-methodiek gebruik is gemaakt. Er zijn daarnaast vele projecten in organisaties gericht of mede gericht op functieverbetering waarbij de methodiek niet is gebruikt. Deze projecten bieden natuurlijk wel inzichten voor de verbetering van de aanpak. Voorzover daar in de literatuur of in vaktijdschriften verslag van wordt gedaan, zijn deze ervaringen meegenomen in deze studie. De literatuurlijst biedt inzicht in welke projecten dat waren.

In dit hoofdstuk wordt geïnventariseerd wie in de bestudeerde praktijkgevallen de initiatiefnemer(s) was (waren). Veel voorkomende aanleidingen voor dat initiatief worden besproken. Tevens is nagegaan wie in die gevallen de WEBA-analyses heeft uitgevoerd. Tenslotte wordt ingegaan op veel voorkomende combinaties van initiatiefnemer en aanleiding. Een en ander is samengevat in schema 1.

Schema 1 Voorbeeldprojecten: I = WEBA-analyses en advies maatregelen; II = WEBA-analyses en implementatie maatregelen (zie bijlage 1)

Aanleiding Doel	Arbowet	kwaliteit van de arbeid	preventie verzuim	arbeidsmarkt proble- men	kwaliteit van de organisatie
<u>Initiatief</u>	I II	I II	I II	I II	I II
1 management	4	1 1	2 1		1
2 deskundige dienst/staf	5	3	1		
3 werknemers verte- genwoordiging	1	5	3		
4 extern	2	4	2 1	1 2	1
<u>Uitvoering</u>					
1 management		1			
2 deskundige dienst/staf	7	2	1		
3 werknemersverte- genwoordiging		2			
4 extern	3	9	7 1	2	1
Per project kunnen er meer dan één aanleiding/doel zijn; er kunnen meerdere initiatiefnemers zijn. De eerst genoemden zijn voor de telling genomen.					

2.1 Initiatief en uitvoering

In schema 1 worden de volgende personen, functionarissen of instanties als initiatiefnemers of uitvoerders genoemd.

- 1 Management
- 2 Deskundige dienst (Arbo, P&O)
- 3 Werknemersvertegenwoordiging
- 4 Externe instanties

Met 'management' worden hier al diegene die in de 'lijn' werkzaam zijn, bedoeld. Deskundige diensten zijn die staf-diensten of functionarissen die belast zijn met de zorg voor Veiligheid, Gezondheid en Welzijn of Personeel en Organisatie. Onder de categorie Werknemersvertegenwoordiging zijn genomen: ondernemingsraden, VGW-commissies, vakbondsledengroepen binnen de organisatie en ook vakbonden¹.

Het initiatief kan ten slotte van buiten de organisatie komen. De Arbeidsinspectie heeft een aantal pilot-projecten opgezet in het kader waarvan ondernemingen zijn uitgenodigd aandacht aan welzijn

bij de arbeid te besteden. Buiten de onderneming of organisatie ligt het initiatief ook in de projecten die door Binnenlandse Zaken als werkgever zijn gestart. Er zijn enkele projecten ondernomen vanuit brancheorganisaties.

Initiatiefnemers leggen uiteraard snel contact met andere groeperingen in de organisatie. De directie raadpleegt meestal in eerste instantie stafdiensten. Het afdelingsmanagement wordt bij het initiatief betrokken zodra duidelijk is waar de actie zal plaatsvinden.

Voor alle andere initiatiefnemers in de organisatie blijkt instemming van de directie met het initiatief een absolute voorwaarde om verder te komen. Zij zullen zich in eerste instantie tot de directie moeten wenden. Soms pogen werknemers of werknemersvertegenwoordigers hun plan te versterken door zich eerst tot collega's van stafdiensten te wenden. Externe instanties streven ernaar dat het initiatief over wordt genomen door het management van de beoogde organisaties; de Arbeidsinspectie benadert daarnaast het medezeggenschapsorgaan.

2.2 Aanleiding

Er is meestal niet één aanleiding of doel voor functieverbetering. Een ontwikkelingsgeschiedenis waarin ettelijke factoren een rol spelen, ligt er meestal aan ten grondslag. De voornaamste manifeste aanleidingen of doelen zijn de volgende.

- Voldoen aan de Arbowet

Daarbij kan het gaan om:

- . gevolg geven aan een actie die extern, door de Arbeidsinspectie of op bedrijfstakniveau of in het CAO-overleg is geïnitieerd;
- . het oplossen van problemen die zijn gebleken bij een - al of niet na overleg met de werknemersvertegenwoordiging ondernomen - inventarisatie van arbo-knelpunten (bijvoorbeeld ten behoeve van het ontwikkelen van arbobeleid en het opstellen van een arbojaarplan).

- Verbetering van de kwaliteit van de arbeid ongeacht wat de Arbowet voorschrijft

Daarbij kan het gaan om:

- . het oplossen van klachten van betrokkenen over een specifieke functie of functies;
- . het oplossen van motivatieproblemen bij het personeel.

- Preventie van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid

Daarbij kan het gaan om:

- . het vinden van oplossingen voor problemen op dat terrein;

- . het oplossen van specifieke gezondheidsklachten van werknemers;
- . gevolggeven aan CAO-afspraken over verbetering van kwaliteit van de arbeid i.v.m. verzuimpreventie.
- Oplossen van arbeidsmarktproblemen
Daarbij kan het gaan om:
 - . verbetering van de arbeidsinhoud en -omstandigheden in verband met het moeilijk vinden of vasthouden van personeel;
 - . modernisering van het personeelsmanagement (bijvoorbeeld Human Resources Management).
- Verbeteren van de kwaliteit van de organisatie
Daarbij kan het gaan om de kwaliteit van de arbeid die gemoeid is met:
 - . het vinden van een antwoord op de markt die dwingt tot flexibeler produceren;
 - . het ontwikkelen van een betere productiebesturing;
 - . het verkleinen van de voorraden, het realiseren van kortere doorlooptijd of het verhogen van de klantgerichtheid;
 - . het ontwikkelen van integrale kwaliteitszorg;
 - . het vinden van een antwoord op nieuwe (bijvoorbeeld Japanse) productieconcepten;
 - . verbeteren van het technisch productieproces.

Het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid was het vaakst de aanleiding of het doel, voldoen aan de verplichtingen van de Arbowet en preventie van verzuim volgden daar direct op. Enkele keren waren arbeidsmarktproblemen of verbetering van de kwaliteit van de organisatie aanleiding.

2.3 Initiatief, uitvoering en aanleiding

Er zijn geen uitgesproken combinaties van initiatief, uitvoering en aanleiding. Voor het management waren de verplichtingen van de Arbowet en preventie van verzuim vaak de aanleiding. Verbetering van de kwaliteit van de arbeid en de kwaliteit van de organisatie volgden daarop.

Deskundige diensten zagen het vaakst in de Arbowet een aanleiding. Verbetering van de kwaliteit van de arbeid was ook wel eens aanleiding voor deskundigen en verzuimpreventie in één geval. Verbetering van de kwaliteit van de arbeid en preventie van verzuim waren voor de werknemersvertegenwoordigers het vaakst aanleiding en in één geval de Arbowet. Voor externe personen of instanties was de aanleiding meer gespreid: het vaakst was het de verbetering van de kwaliteit van

de arbeid en daarna kwamen in frequentie: preventie van verzuim en de Arbowet als aanleiding. Door de branche-organisaties werden arbeidsmarktproblemen aangegepen.

In projecten gericht op verbetering van de kwaliteit van de arbeid of op preventie van verzuim werd de uitvoering vooral aan externe deskundigen overgelaten. Projecten die ondernomen zijn om te voldoen aan de verplichtingen van de Arbowet werden vooral door medewerkers van de deskundige diensten uitgevoerd.

In vergelijking met deze voorbeeldprojecten vertonen organisatievernieuwingsprojecten waarin functieverbetering een aspect of gevolg was maar waarin geen WEBA-analyses zijn gedaan een wat ander patroon. Voorzover dat uit de vakliteratuur is op te maken kwam het initiatief voor dergelijke projecten meestal vanuit het management². (Daarbij moet bedacht worden dat organisatieveranderingsprojecten die niet door het management geïnitieerd worden weinig kans maken.) Voor het management vormde de aanleiding in het merendeel van de gevallen de verbetering van de kwaliteit van de organisatie. Ook dat laat zich raden. Maar het management betrok daar in deze gevallen de kwaliteit van de arbeid bij. In deze veranderingsprojecten door het management geïnitieerd, was er veelal geen tot beperkt contact met de werknemersvertegenwoordiging.

In de meeste direct of indirect door de Arbowet geïnspireerde projecten die in de bijlage geïnventariseerd zijn, was dat contact tussen management en werknemersvertegenwoordiging er wel.

Vakbonden en ondernemingsraden hebben naast de hier geïnventariseerde met behulp van de WEBA opgezette projecten ook vele initiatieven ontplooid die gericht waren op (onder andere) functieverbetering. De vakbeweging heeft al jaren het verband gelegd tussen technologische vernieuwingen en kwaliteit van de arbeid en recent ook tussen kwaliteit van de arbeid en gezondheid³.

2.4 Conclusies

In de eerste plaats valt op dat er nog maar heel weinig projecten gevonden kunnen worden waarin op een analysefase de implementatie volgt van de maatregelen gericht op functieverbetering die nodig waren gebleken. Aan de andere kant zijn er wel organisatievernieuwingsprojecten te vinden - zij het ook niet veel - waarin zonder analyse van de functies verbeteringen worden doorgevoerd.

De overstap van partiële analyse naar integraal vernieuwen blijkt in de praktijk moeilijk te zijn. Terwijl het niet uitgesloten is vanuit een integrale organisatievernieuwing tot functieverbetering te komen. Daar waar in dit rapport de fases na de analyse-fases aan de orde zijn, wordt sterk afgegaan

op ervaringen in organisatieveranderingsprojecten die niet direct door de Arbowet zijn ingegeven of met WEBA-analyses gepaard zijn gegaan.

Bij de hier geïnventariseerde projecten is het initiatief het vaakst door externe instanties: de Arbeidsinspectie of een branche-organisatie genomen. Even vaak door het management als door deskundige diensten en de werknemersvertegenwoordigers. De uitvoering van de analyses wordt in de meerderheid van de gevallen door externe deskundigen gedaan en ook redelijk vaak door medewerkers van deskundige diensten. De aanleiding of het doel waren - in volgorde van frequentie - verbetering van de kwaliteit van de arbeid, voldoen aan de verplichtingen van de Arbowet en preventie van verzuim. Er waren nog enkele projecten met het oplossen van arbeidsmarkt problemen als doel of verbetering van de kwaliteit van de organisatie.

Bij de deskundige diensten wordt kennelijk de meeste verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de Arbowet gevoeld.

Vertegenwoordigers van het management en van de werknemers hebben bijna even vaak initiatieven genomen met ongeveer gelijke aanleidingen. Het moet mogelijk zijn op deze thema's coalities in de organisaties te sluiten al blijkt dat in de praktijk nog niet overal even makkelijk te zijn.

1. De Industriebond FNV heeft recent een grote actie gevoerd: 'Gezond werken' waarin ook de arbeidsinhoud en ergonomische condities aan de kaak werden gesteld. (Industriebond FNV 1992). De Dienstenbond FNV heeft in het kader van de actie 'Een gezonde CAO' o.a. bij delen van twee grote ondernemingen de oorzaken van werkdruk geanalyseerd (Janssen 1992). De FNV voert sinds enige jaren een campagne gericht op het verbeteren van beeldschermwerk. (Berndsen en Vaas 1990, Miltenburg 1990)
2. Bronnen waren: de periodiek Richtingwijzer van de Stichting NKWO en adviesgroep Koers en verzamelbundels als Boonstra e.a. (1989), Van Amelsvoort (1992)
3. Van enkele projecten wordt verslag gedaan in de serie "Arbeid en Technologie uitgegeven door het FNV Steunpunt Technologie. Zie bijvoorbeeld Van Klaveren (1991).

3. HET DRAAGVLAK

Het creëren van een draagvlak in de organisatie voor de aanpak van welzijn blijkt veel zorg en aandacht te vergen. Dit is wellicht de belangrijkste taak voor de deskundigen in de arbodiensten, zij moeten initiatieven nemen of die van anderen overnemen en in de organisatie verder dragen.

Van een draagvlak in de organisatie is sprake als de verschillende categorieën betrokkenen:

- dezelfde en de juiste verwachtingen hebben ten aanzien van de veranderingen;
- het idee hebben dat de veranderingen aansluiten bij hun specifieke belangen, of daar tenminste niet strijdig mee zijn;
- vertrouwen dat hun bezwaren zoveel als mogelijk vooraf zullen worden weg genomen;
- het gevoel hebben dat zij greep kunnen houden op het proces zodat ze bezwaren die in de loop van het veranderingsproces opkomen, met effect naar voren kunnen brengen.

Dit kan bereikt worden door informatie en argumenten, door afspraken over randvoorwaarden en over besluitvormingsprocedures.

Een driedelige aanpak is nodig.

- 1) Een algemene; die betreft informatie over welzijnsbeleid en functieverbetering alsmede het wegnemen van mogelijke misverstanden daarover.
- 2) Een specifieke op groepen gerichte; die betreft informatie en argumenten nodig in verband met de verschillende belangen en bezwaren.
- 3) Een confronterende; door de verschillende groepen betrokkenen met elkaar te confronteren wordt een gemeenschappelijk referentiekader voor 'welzijn' gecreëerd en kunnen afspraken over randvoorwaarden en procedures gemaakt worden.

3.1 Algemeen informeren

Doel

Een gemeenschappelijk referentiekader met betrekking tot welzijn blijkt een belangrijke voorwaarde voor succes. Het moet alle betrokkenen duidelijk zijn waar het bij 'welzijn' volgens de Arbowet wel en niet om gaat. Zo veel als mogelijk moeten de betrokkenen in dezelfde termen over dezelfde

begrippen kunnen communiceren. Dit tot stand te brengen, moet het doel zijn van de algemene informatievoorziening.

Informatie over welzijn en welzijnsbeleid

De inhoud van de informatie betreft ten eerste de bepalingen en de verplichtingen met betrekking tot welzijn, zoals hier in het eerste hoofdstuk besproken. De arbodeskundige moet deze 'vertalen' in de begrippen en instituties van de eigen organisatie.

De informatie moet anticiperen op veel voorkomende misverstanden.

Zo blijkt het begrip 'welzijn' vooral geassocieerd te worden met subjectief welbevinden. Dat de bepalingen in de Arbowet daarop niet direct betrekking hebben maar wel op de bepalende condities in arbeidsinhoud en ergonomie, moet van meet af aan duidelijk zijn. Welzijn zoals bedoeld in de Arbowet heeft geen betrekking op het personeelsbeleid dat er voor zorgt dat de juiste persoon op de juiste plaats komt in de organisatie of dat de mensen een goede persoonlijke ontwikkeling doormaken. Welzijn betreft ook niet de arbeidsvoorwaarden. Het heeft alleen te maken met de kwaliteit van de functie, de arbeidsplaats en met de arbeidsverhoudingen voorzover dat de communicatiestructuur en de samenwerkingspatronen betreft.

De wet bevat bepalingen die inhouden dat het werk zo wordt ingericht dat werknemers het zoveel mogelijk naar eigen vakmatig inzicht kunnen uitvoeren. In de WEBA methodiek is dit bijvoorbeeld geoperationaliseerd door de begrippen 'volledige functie', 'complexiteit in de functie', 'autonomie' en 'organiserende taken'. Vaak roept dit het misverstand op dat de wetgever van elke functie er een wil maken die hele hoge niveau-eisen stelt aan de (vaktechnische en organisatorische) kwalificaties van de mensen die de functies moeten uitoefenen. Het moet duidelijk zijn bij de betrokkenen dat het gaat om volledigheid en complexiteit in alle functies. Een functie die niet erg hoge kwalificatie-eisen stelt kan en moet complexe taken bevatten in die zin dat de functievervuller voor en tijdens het uitvoeren erover moet nadenken.

Duidelijk moet ook zijn dat het gaat om organiserende taken en autonomie (regelcapaciteit) in de functies zo veel als mogelijk en nodig is, gegeven de complexiteit van het productieproces.

Informatie over methodieken

De algemene informatie dient ook de methodieken en richtlijnen te betreffen die de wetgever heeft laten ontwikkelen om de uitvoering van de welzijnsbepalingen in de Arbowet in de praktijk te bevorderen. Dat zijn de WEBA, de Inspectie methode Arbeidsomstandigheden en de Ontwerprichtlijnen voor functieverbetering en ergonomie.

De verwachtingen ten aanzien van deze instrumenten moeten reëel zijn. De WEBA en de Inspectiemethode zijn hulpmiddelen om de condities in arbeidsinhoud en ergonomie te beschrijven en te beoordelen. Het zijn handleidingen voor welke informatie over de functie verzameld moet worden en richtlijnen voor de interpretatie en beoordeling van die informatie. Toepassing van methodieken geeft een richting voor verbetering aan. De ontwerprichtlijnen sluiten daarop aan, zij geven richtlijnen voor een systematisch ontwerp van verbeteringen of vernieuwingen in de organisatie of werkplekinrichting.

In sommige gevallen heeft het introduceren van deze methodes en daarmee van een bepaalde operationalisatie van de Arbowet tot wrevel geleid: men voelde zich van buiten in een bepaalde richting gedrongen. De wetgever schrijft het gebruik van deze methodes niet voor. Er zijn ook andere beoordelings- en ontwerpmethodes die kunnen leiden tot een arbeidssituatie die aan de criteria van de Arbowet voldoet. Maar de Arbeidsinspectie hanteert deze methodes als haar om een uitspraak gevraagd wordt, bijvoorbeeld bij een geschil tussen partijen.

Het blijkt in de praktijk nodig veel aandacht te besteden aan het karakter van de verschillende methodieken om misverstanden te voorkomen, hierop wordt in hoofdstuk 5 nader ingegaan.

Methoden van informatie-overdracht

De methode van informatieoverdracht blijkt in de praktijkvoorbeelden van minstens even groot belang als de inhoud.

Bij een effectieve informatievoorziening wordt rekening gehouden met: de context waarin, het moment waarop, de vormgeving en het medium.

Lange schriftelijke informatie die gaat over iets dat ver van de mensen af ligt, komt niet over. Informatie kan het beste gepaard gaan met een relevante actie door de betrokkenen zelf, bijvoorbeeld een vragenlijstje invullen.

Het verstrekken van informatie in een dialoogsituatie is effectiever dan het schriftelijk informeren van betrokkenen. In een dialoog kan de informatie afgestemd worden op de vragen die bij de toehoorders naar boven komen.

Andere media dan schriftelijk materiaal spreken vaak, mits professioneel uitgevoerd meer aan. De video is in dat verband goed bruikbaar, affiches, stickers en sprekende tekeningen werken goed. Deze vormen van informatieoverdracht veronderstellen dat de informatie in een kernachtig beeld kan worden gevangen. Technieken die in de reclamewereld veel worden toegepast kunnen hierbij behulpzaam zijn.

3.2 Specifieke informatie en argumentatie

Een draagvlak voor een verandering blijkt tot stand te komen als mensen het gevoel hebben dat de veranderingen aansluiten bij hun belangen en als ze er op vertrouwen dat hun bezwaren niet geldig zijn of zullen worden weggenomen.

Belangen en bezwaren verschillen per categorie betrokkenen. Daarom is naast algemene ook specifiek gerichte informatie en argumentatie nodig.

3.2.1 Informatie en argumentatie gericht op het management

Overwinnen weerstand tegen verandering

Meer nog dan ten aanzien van bepalingen met betrekking tot veiligheid en gezondheid roepen de welzijnsbepalingen bij werkgevers en lager management de reactie op dat de wetgever zich mengt in zaken waar de werkgever altijd alleen voor verantwoordelijk is geweest: de organisatie en inrichting van het productie- of dienstverleningsproces. Zij brengen naar voren dat bij dergelijke algemene bepalingen onvoldoende is rekening gehouden met de specifieke randvoorwaarden en beperkingen waarvoor zij in hun organisatie zijn gesteld.

Zij kunnen weerstand voelen om te veranderen omdat dat impliciet toegeven is dat zij het tot dusverre niet helemaal goed hebben gedaan.

Weerstand tegen veranderen kan ook tot uitdrukking komen in uitspraken als: 'veranderingen geven onrust', 'blijft dat allemaal wel beheersbaar' en 'het brengt veel extra werk met zich mee'.

Dergelijke weerstanden zijn slechts te overwinnen als de directeur en het overig management ervan overtuigd kunnen worden dat ze ook belang bij de beoogde veranderingen hebben en dat hun bezwaren kunnen worden weggenomen.

In enkele praktijkvoorbeelden dwongen bedrijfsexterne ontwikkelingen de werkgever de weerstand te overwinnen, er moest wel iets veranderen.

Aansluiten bij belangen

De belangen van de directie houden verband met hun verantwoordelijkheden in de organisatie: het bedrijfsresultaat, behoud of verbetering van de positie van de organisatie op de markt, het leveren van een kwalitatief hoogwaardig produkt of dienst, tevreden klanten enz. Het personeelsmanagement en verbetering van de kwaliteit van de arbeid zijn daaraan ondergeschikt.

Voor het afdelingsmanagement gelden soortgelijke belangen met betrekking tot het afdelingsresultaat of de taakstelling voor de afdeling.

Positief te interesseren is het management als in de informatie een koppeling wordt gelegd tussen verbetering van het welzijn bij de arbeid en de oplossing van een managementprobleem (een 'win-win' relatie). Mogelijk zijn koppelingen met:

- 1) de oplossing van verzuimproblemen;
- 2) de oplossing van arbeidsmarktproblemen;
- 3) verbetering van de kwaliteit van de organisatie (verhoging van de flexibiliteit van de organisatie, verbetering van de kwaliteit van het produkt, snellere doorlooptijden, verlaging van de kosten, betrouwbare levertijden, klantgericht werken enz.);
- 4) technologische innovaties.

Wegnemen bezwaren

Bezwaren van directie en overig management blijken vooral voort te komen uit onzekerheid over de resultaten. Dat komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in de volgende vragen.

- . Zullen de veranderingen de beoogde positieve effecten voor de organisatie hebben?
- . Wegen de kosten tegen de baten op?
- . Wat is het gevolg van functieverbetering voor bijvoorbeeld de loonsom, de met de vakbonden zorgvuldig overeengekomen beloningsstructuur en de daarmee samenhangende doorgroeimogelijkheden voor het personeel?
- . Zullen we alle organisatorische, technische en personele veranderingen wel in de hand kunnen houden?

Voor wat de eerste twee punten betreft zijn er twee overtuigingsstrategieën denkbaar: verwijzen naar de theorie en naar de praktijk. Argumenten zijn te ontleen aan theorieën als de moderne sociotechniek. In deze theorie wordt bijvoorbeeld uiteengezet dat een organisatie met een minimale complexiteit in de produktiestructuur en een zo groot mogelijke complexiteit in de personele functies (conform de criteria ontleend aan de Arbowet: zo veel mogelijk autonomie, zoveel mogelijk externe regelmogelijkheden, volledige functies) flexibeler is en effectiever werkt. Een ander argument wordt ontleend aan de stresstheorie. Mensen met meer regelmogelijkheden (autonomie ondersteuningsmogelijkheden en organiserende taken, in WEBA-termen) lopen minder kans op stress en de kans op verzuim daardoor, neemt af.

De andere strategie verwijst naar praktijkervaringen bij de hierboven genoemde drie koppelingen. Een directe positieve relatie tussen functieverbetering en terugdringen van verzuim of verloop is vaak moeilijk te bewijzen. Maar er zijn wel positieve indicaties¹. De effecten van

functieverbetering voor de kwaliteit van de organisatie zijn moeilijk eenduidig vast te stellen. Verschillende experimenten laten zien dat er weliswaar in de beginfase produktiviteitssteruggang is en investeringen in onderwijs, extra gereedschap en nieuwe opstelling van materialen, maar dat toch zelfs in de beginfase al belangrijke kosten-voordelen optreden: terugbrengen van de doorlooptijd, verhoging van de leverbetrouwbaarheid, vermindering van de uitval en verbetering van het produkt of de dienstverlening. Er zijn vrij veel voorbeelden waaruit blijkt dat technologische innovaties een grotere kans van slagen hebben indien zij gepaard gaan met verbetering van functieinhoud en ergonomie².

Het derde probleem, de gevolgen voor de contractuele afspraken met de vakbonden en de te verwachten onrust bij veranderingen daarin, vergt overleg tussen de contractpartijen en het regelen van het overleg tijdens het veranderingsproces; daarover wordt hieronder (3.3 en in hoofdstuk 4) meer gezegd.

Het laatste punt van onzekerheid, de beheersbaarheid van het proces, blijkt goed weg te nemen door afspraken over een projectstructuur en een gefaseerd projectmanagement.

3.2.2 Informatie en argumentatie gericht op staffunctionarissen

In ontwerpprocessen zijn staffunctionarissen geneigd tot een aspectmatige aanpak. Technici stellen het technisch systeem primair en bedrijfskundigen de kwaliteit van de organisatie. Personeelsfunctionarissen zien nog heel vaak geen rol voor zich weggelegd in het ontwerpproces maar kiezen een positie in de bezemwagen, terwijl de kopgroep reeds een verkeerde weg kan hebben ingeslagen.

Het integreren van verbetering van kwaliteit van de arbeid in hun technisch of organisatorisch ontwerp kan bij deze staffunctionarissen op weerstanden stuiten. Vaak uiten zij het gevoel dat het ontwerpproces dan onbeheersbaar wordt. Zij hanteren het uitgangspunt: eerst de techniek in orde, dan komt de rest vanzelf daarna.

Hun weerstand kan overwonnen worden door te wijzen op praktijkvoorbeelden waaruit blijkt dat een integrale aanpak de techniek, de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van het werk optimaliseren. Voor technici en organisatiedeskundigen zijn er overigens vele scholingsmogelijkheden waarbij hun praktisch geleerd wordt een integrale ontwerpprocedure vorm te geven.

Personeelsfunctionarissen kunnen van meet af aan een belangrijke rol spelen; bijvoorbeeld bij het tijdig regelen van opleidingen en het ontwikkelen van horizontale loopbaanmogelijkheden.

3.2.3 Informatie en argumentatie gericht op de werknemers(vertegenwoordiging)

Overwinnen weerstand tegen verandering

Betrokken werknemers ervaren vooral weerstand tegen veranderingen in de functies of een reorganisatie van hun afdeling omdat ze onzeker zijn over de gevolgen ervan voor hun eigen functie, werkplek, beloning, doorgroeimogelijkheden of de samenstelling van de ploeg of afdeling waarin zij werken. Ze nemen een houding in van 'je weet wat je hebt, maar je weet niet wat je krijgt'.

De informatie aan de werknemers moet in verband daarmee inhouden dat de veranderingen in hun belang kunnen zijn, dat het wellicht mogelijk is problemen die zij ervaren op te lossen en dat met hun bezwaren zoveel mogelijk rekening zal worden gehouden tijdens het proces.

Als werknemers negatieve ervaringen hebben met veranderingen in het verleden, dan kan er zelfs sprake zijn van afwijzen van of van weerstand tegen plannen die gericht zijn op de verbetering van de arbeidssituatie uit wantrouwen. Negatieve ervaringen zijn bijvoorbeeld dat mensen van de ene op de andere dag in een nieuwe functie, werkplek of afdeling geplaatst zijn of met een nieuwe machine of procedure geconfronteerd werden. Vaak hebben werknemers ervaren dat veranderingen zeer veel extra werk met zich mee brachten en dat daarvoor geen extra mankracht, tijd of faciliteiten beschikbaar werden gesteld, ja zelfs dat de vaste bezetting omlaag werd gebracht.

Na zulke ervaringen helpen argumenten niet. In de praktijk bleek de beste methode om wantrouwen te overwinnen een duidelijke positieve stellingname van de directie gepaard aan directe kleine verbeteringen in de arbeidssituatie waar eerder door de werknemers om was gevraagd.

Weerstanden kunnen voorts overwonnen worden door afspraken over:

- begeleiding van alle medewerkers naar vernieuwde functies;
- overgangsregelingen: tijd en extra mankracht voor de omschakeling.

Aansluiten bij de belangen

Werknemers blijken in de praktijk hun belangen vaak niet in kenmerken van de arbeidsinhoud of ergonomische condities te definiëren. Zij hebben dat werk onder deze condities aangenomen en menen dat dat niet anders kan.

Zij definiëren hun belangen in termen van behoud van hun arbeidsplaats, beloning en andere arbeidsvoorwaarden, doorgroeimogelijkheden en goede collegiale verhoudingen. Bij deze belangen sluiten verbetering van arbeidsinhoud of ergonomische condities niet direct aan. Wel moeten daarover met werknemersvertegenwoordigers (vakbond en OR/DC/MC) afspraken gemaakt worden, zo veel mogelijk van te voren.

Maar werknemers zijn steeds beter aan te spreken op belangen als behoud van gezondheid en wegnemen van te grote werkdruk. In de argumentatie naar werknemers en hun vertegenwoordigers blijkt het leggen van een relatie tussen die belangen en verbetering van arbeidsinhoud en ergonomische condities effectief. Vaak bleek participatie bij de beoordeling van de eigen functies de beste methode om werknemers bewust te maken van deze relatie.

Wegnemen bezwaren

Bezwaren worden vaak gearticuleerd door de werknemersvertegenwoordiging; soms spontaan, dan weer naar aanleiding van een discussie met de werkgever over een voorgenomen functieverandering of een reorganisatie die dat impliceert. Ze hebben betrekking op negatieve verwachtingen over de gevolgen van de veranderingen voor de eerder genoemde belangen.

In de voorbeeldprojecten veel voorkomende bezwaren zijn:

- de vernieuwingen zullen leiden tot negatieve vormen van multi-inzetbaarheid : geen vaste werkplek, geen vaste ploeg collega's, geen duidelijk takenpakketten of verantwoordelijkheden;
- de vernieuwingen zullen leiden tot verhoging van de werkdruk, harder werken voor niet meer beloning, de werkgever zal het aangrijpen om de produktienormen te verhogen of de bezettingsgraad te verlagen;
- de vernieuwingen zullen leiden tot verlies van werkgelegenheid;
- de functieveranderingen zullen gevolgen hebben voor de salarisopbouw in de organisatie; dat gaat de afspraken in de CAO doorkruisen; die collectieve afspraken zijn er juist om individuen die een zwakke onderhandelingspositie hebben te beschermen, als dat los gelaten wordt, zijn zij de dupe;
- opleidingen volgen voor en inwerken in een nieuwe functie kost tijd en inspanning vaak ook buiten werktijd; dat is een bezwaar, zeker voor mensen die belangrijke verantwoordelijkheden buiten het werk hebben;
- beslissingsbevoegdheid voor de groepen over bijvoorbeeld de samenstelling van de ploeg en de taakverdeling zal leiden tot vormen van groepsegoïsme ('wij geen vrouwen erbij of geen ouderen') of tot nieuwe specialistische in plaats van integrale functies in de groep.

Dergelijke bezwaren zijn alleen te overwinnen door zoveel mogelijk afspraken vooraf, met de OR/DC/MC, met de vakbonden en met de direct betrokken werknemers.

Het betreft afspraken over:

- criteria voor een goede functie om in het ontwerpproces mee te werken en om het resultaat aan te toetsen;
- werkgelegenheid;
- afspraken over functie-inschaling en beloning;
- opleidingsfaciliteiten.

Een probleem bij het maken van afspraken vooraf is dat in dat stadium nog niet erg concrete afspraken over de nieuwe arbeidssituatie gemaakt kunnen worden. Een gefaseerde instemming gedurende het ontwerpproces en gebruikersparticipatie zijn hiervoor de in de praktijk gevonden oplossingen. In hoofdstuk 4 wordt daarop teruggekomen.

Sommige werknemersvertegenwoordigingen bleken behoefte te hebben aan deskundige ondersteuning. Zij hadden eerder ervaren dat zij niet voldoende tijd en deskundigheid hadden om het ontwerpproces effectief mee te sturen.

Winnaars en verliezers

In veel bedrijven zijn groepen werknemers die slecht voor zichzelf op (kunnen) komen. Zij zijn te vinden onder de part-timers, laag geschoolden met een tijdelijk contract, ouderen en allochtone werknemers. Deze werknemers zijn meestal niet goed vertegenwoordigd in de OR/DC/MC en komen niet op vakbondsvergaderingen. Aan hun belangen wordt vaak te weinig tegemoet gekomen door de formele afspraken vooraf. Door medezeggenschap tijdens het proces of gebruikersparticipatie komen hun belangen evenmin naar voren.

Er is een risico dat zij op restfuncties terecht komen en zo verliezers zijn. Speciale aandacht van bijvoorbeeld een personeelsfunctionaris voor de functies die door deze groepen worden bezet, een speciaal trainingsprogramma voor hen en opleidingsfaciliteiten, zouden maatregelen kunnen zijn. Het uitgangspunt moet zijn dat functies op elk niveau aan de kwaliteitseisen voldoen.

Vaak wordt als bezwaar naar voren gebracht dat niet iedereen een nieuwe integrale functie met regelcapaciteit wil of kan uitoefenen. Mensen die lang een routinematige functie hebben vervuld, brengen dat ook zelf naar voren. In de praktijk wordt vaak met pilotgroepen van vrijwilligers begonnen. De overigen kunnen dan de kat uit de boom kijken. De meest huiverige wordt de gelegenheid geboden het langst in hun oude functies door te gaan en tevens kennis te nemen van de nieuwe situatie. De meesten uit deze groep maakten na enige tijd ook de overstap naar een nieuwe

functie. De bezwaren bleken niet zo groot als zij eerst hadden gedacht. In sommige gevallen hielp een hogere beloning in de nieuwe functie hen de 'brug over'.

Een verandering van de arbeidsorganisatie betekent een herschikking van taken in nieuwe functies. Delegatie van regelcapaciteit betekent niet alleen een verrijking van de laagste functies, maar ook een verandering van de functie van de bazen, de afdelingsleiding en hoger management. Vaak wordt gevreesd voor een uitholling van die laatste functies. In de praktijk blijkt er evenwel meestal niet van uitholling sprake. Vaak neemt het hectische regelen (brandjes blussen) van bazen en afdelingsleiding af en komt daarvoor in de plaats meer tijd en noodzaak zich met innovatieve managementtaken bezig te houden.

Uitbreiding van de functie van managers en soms van autonome groepen met taken in het kader van het personeelsbeheer (aanstelling, begeleiding enz.) kunnen de functies van werknemers bij de stafdienst Personeelszaken uithollen, zo wordt wel gevreesd. Maar ook hier blijkt wel van een verandering van de functie van personeelswerker sprake te zijn, maar niet van een uitholling. De taken verschuiven van personeelbegeleidende naar managementbegeleidende.

Uitbreiding van functies met technische onderhoudstaken heeft tot onzekerheden bij technische diensten geleid over de inhoud van de functies daar. In de praktijkvoorbeelden blijkt een deel van het personeel van technische diensten te kunnen overstappen naar een functie in het primaire proces. De rest van de medewerkers van de dienst kan zich concentreren op het preventieve grote onderhoud, taken die eerder tot een verrijking dan een uitholling van die functies leiden.

Een zelfde verhaal geldt tenslotte de medewerkers van afdelingen kwaliteitscontrole. Ook daar was angst voor uitholling van de functies. Maar ook daar vandaan stapten medewerkers over naar de productie en wijdde de rest zich aan de ondersteuning van de leiding bij de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement.

Het hoeft - met andere woorden - bepaald niet zo te zijn dat verbeteringen van de ene functie tot uitholling van andere functies leiden. Positieve voorbeelden van situaties elders kunnen dus zeer goed bijdragen aan het overwinnen van angst voor uitholling van hun functies bij middle-management en werknemers van stafdiensten.

Tenslotte: sommige taken worden vervelend gevonden, andere juist prettig. Aan sommige taken ontleent men een hogere status en meer macht dan aan andere. Bij een herverdeling van taken kunnen mensen hun nieuwe functie (die vanuit welzijns oogpunt beter kan zijn dan de oude) negatiever waarderen dan de oude. Zij zien zichzelf als verliezer. Deze verliezers zullen zich verzetten tegen de voorgestelde herverdeling van taken. In de praktijk blijkt dat zich tijdens de

reorganisatie geleidelijk een ander waardepatroon ontwikkelt en dat bij de meeste verliezers het verzet afneemt. Maar het kan nodig zijn deze werknemers te dwingen tot aanpassing.

3.3 Confrontatie

In de praktijkvoorbeelden vond op verschillende momenten en op verschillende wijzen een confrontatie tussen betrokken partijen plaats. Het blijkt onvermijdelijk en - mits goed vormgegeven en geleid - zeer vruchtbaar.

Van de verschillende praktijkvoorbeelden en uit de literatuur kan geleerd worden hoe deze confrontatie te structureren valt.

Doel

Doel van de confrontatie van verschillende groepen betrokkenen bij een project of actie gericht op functieverbetering is:

- tot overeenstemming te komen over uitgangspunten en doelstellingen;
- tot afspraken te komen over randvoorwaarden;
- gebruik te maken van verschillende deskundigheden van de verschillende betrokkenen;
- tot afspraken te komen over de beheersing van het veranderingsproces.

Achterliggende doelstellingen zijn uiteraard: misverstanden op te lossen, verkeerde verwachtingen te voorkomen, verborgen agenda's te vermijden, weerstanden te overwinnen, een vertrouwensbasis te scheppen en onzekerheid te reduceren.

Inhoud

De volgende groeperingen moeten met elkaar geconfronteerd worden:

- de directie;
- lijnfunctionarissen voor zover waarschijnlijk bij de actie betrokken;
- werknemersvertegenwoordigers, dat kan de OR/MC/DC, zijn of een VGW-commissie daarvan;
- de vakbonden;
- (vertegenwoordigers van) betrokken werknemers (dat kunnen ook bazen en stafmedewerkers zijn), voorzover al duidelijk wie dat zullen zijn;
- stafmedewerkers die bij het ontwerpproces betrokken zullen zijn.

De confrontatie van de partijen dient zorgvuldig voorbereid te worden, bijvoorbeeld door de Arbo-deskundige in overleg met het management. Deze voorbereiding heeft deels plaats gevonden door de algemene en groepsgerichte informatie en argumentatie.

De verschillende betrokken groeperingen moeten ter voorbereiding hun eigen doelstellingen, randvoorwaarden en verwachtingen ten aanzien van de procedures expliciteren. De Arbo-deskundige kan daar richtlijnen voor geven.

Op de verschillende praktische resultaten (protocollen, afspraken over grensvoorwaarden, procedure afspraken) van deze confrontatie wordt in het volgende hoofdstuk in gegaan.

Vorm

In de praktijkvoorbeelden en de literatuur komen confrontaties in vier elkaar niet uitsluitende vormen voor:

- 1 bij het informeren van de werknemers door een leidinggevende;
- 2 in overleg van de directeur met OR/DC/MC;
- 3 in onderhandelingen van de werkgever met de bonden;
- 4 op conferenties.

De eerste vorm is de meest voorkomende, deze vorm lijkt te voldoen als het gaat om kleine veranderingen binnen een afdeling. Maar bij omvangrijke projecten lijkt hij niet adequaat. Meestal is bij het informeren van werknemers door de leidinggevende van één richtingsverkeer sprake. Het maken van formele afspraken is in die vorm niet mogelijk. Wantrouwen en weerstanden door onzekerheden kunnen blijven bestaan.

In de door de Arbowet ingegeven voorbeelden is er overleg geweest met de ondernemingsraad (MC of DC). Dat heeft geleid tot afspraken over doelstellingen, randvoorwaarden en medezeggenschap tijdens het proces. Soms droeg de werknemersvertegenwoordiging daardoor mede het project.

In de voorbeelden die een grote reorganisatie al of niet gepaard aan een technologische innovatie betroffen, zijn vrijwel steeds afspraken gemaakt over werkgelegenheid, beloning en informatievoorziening aan de werknemers. Er zijn ook voorbeelden van een verstoord ontwikkelingsproces doordat met de bonden geen overeenstemming kon worden bereikt over de beloningsgevolgen. Op de onderhandelingen en het resultaat daarvan wordt in het volgende hoofdstuk nader ingegaan.

Er zijn enkele voorbeelden uit Zweden waarbij de verschillende groepen betrokkenen op een conferentie met elkaar geconfronteerd zijn. Met name met specifieke vormen van confereren (search conferences) zijn daar veel belovende ervaringen opgedaan³. Dergelijke conferenties lijken in aanvulling op overleg en onderhandelingen zeer goed aan de hierboven genoemde doelstellingen van de confrontatie tussen betrokken partijen bij te dragen. De traditionele vormen gaan in principe uit van belangenverschillen tussen partijen die door compromissen en 'geven en nemen' overbrugd moeten worden. Het is realistisch om te beseffen dat dat altijd nodig zal zijn. In het concept van de conferentie komt tot uitdrukking dat het mogelijk moet zijn dat alle betrokkenen winnen in een goed geleid proces.

In de buitenlandse experimenten werd een dimensie aan de discussie op een conferentie toegevoegd doordat daar meer dan één organisatie participeerde. Dat biedt de mogelijkheid van een confrontatie tussen bijvoorbeeld een groep werknemers en de werkgever van verschillende organisaties. Deze confrontatie is vrij van belastende ervaringen in het verleden en van actuele gezagsrelaties. Partijen kunnen zo vrijer over de doelstellingen voor hun organisatie en de kwaliteit van de arbeid daarin denken. De organisaties kunnen bovendien van elkaar leren.

In ons land zouden met deze methode proefprojecten opgezet moeten worden.

3.4 Conclusies

Het creëren van een draagvlak voor de aanpak van welzijn vraagt om:

- 1) algemene informatie over het 'welzijnsbegrip' in de Arbowet en de beoordelings- en ontwerpmethodieken;
- 2) op specifieke groepen gerichte informatie en argumentatie;
- 3) een geleide confrontatie van de verschillende betrokken groeperingen leidend tot afspraken.

Door deze drie acties moeten weerstanden en wantrouwen tegen veranderingen overwonnen worden en onzekerheid over de te verwachten resultaten en neveneffecten weggenomen.

Over het welzijnsbegrip en over het doel en de toepassingsmogelijkheden van de methodieken bestaan nog veel misverstanden. Aanvullende informatie en verbeterde handleidingen kunnen die wegnemen.

In het kader van de studie Aanpak Welzijn zouden ook specifieke technieken ontwikkeld moeten worden voor de verspreiding van informatie over welzijn.

Goed gedocumenteerde praktijkvoorbeelden blijken voor de verschillende betrokkenen zeer overtuigend te kunnen zijn.

De studie Aanpak Welzijn zou beschrijvingen moeten bevatten van enkele cases waarin de positieve relaties worden geïllustreerd tussen:

- welzijn en kwaliteit van de organisatie;
- welzijn en gezondheid;
- welzijn en beloningsontwikkeling.

Publikaties over praktijkvoorbeelden toegespitst op de ontwikkeling van de functies in ondersteunende en stafdiensten en van middle management functies kunnen het draagvlak onder die groepen vergroten.

Aandacht verdient ook de positie van de zogenoemde zwakke groepen (parttimers, vrouwen, allochtonen, sommige ouderen) in de organisatie. Hun belangen worden in het algemeen slecht vertegenwoordigd. Hoe kan in de praktijk voorkomen worden dat deze groeperingen de 'restfuncties' krijgen? Hoe kunnen functies gecreëerd worden die wel volledig zijn en voldoende regelcapaciteit bevatten en tevens door ongeschoolden kunnen worden vervuld.

En tenslotte dient er in het kader van de studie Aanpak Welzijn aandacht te zijn voor de theorie en praktijk van 'search conferences' als middel voor een vruchtbare confrontatie tussen betrokkenen.

1. Haan & Terra (1987); Smulders & Veerman (1990)
2. Riesewijk & Warmerdam (1988)
3. Gustavsen en Engelstad (1986) en Steensma (1989). Zie ook: Emmerly (1989)

4. DE INFRASTRUCTUUR VOOR DE AANPAK VAN WELZIJN

Bij acties gericht op verbetering van enkele functies binnen een afdeling worden meestal geen nieuwe specifiek voor die actie bedoelde afspraken gemaakt. Het succes is dan wel afhankelijk van de bestaande arbeidsverhoudingen in de afdeling. Is er openheid en goed overleg tussen de leiding en de medewerkers, dan is de kans op slagen groter.

Betreft de aanpak veel functies of gaat het om ingrijpende veranderingen, dan wordt in de praktijk meestal een 'project' gedefinieerd. In projectvorm zijn de acties beter te beheersen en te beïnvloeden; er kunnen structurele afspraken vooraf over worden gemaakt.

Dat zijn afspraken over:

- 1) uitgangspunten en doelstellingen;
- 2) randvoorwaarden;
- 3) het projectmanagement;
- 4) medezeggenschap en participatie.

Ook als het gaat om een integraal verbeteringsproject, een project waarin de kwaliteit van de arbeid als aspect wordt geïntegreerd, zullen dergelijk afspraken de kans op succes verhogen.

De vorm waarin afspraken gegoten worden verschilt. Het kunnen de notulen van een overlegvergadering zijn of formele documenten ('protocol', 'program van eisen' enz.). Daarnaast kunnen er afspraken zijn vastgelegd in een contract tussen CAO-partijen.

De afspraken bij de start hebben noodgedwongen een globaal karakter. Veel moet zich nog uitkristalliseren in het ontwerpproces. Een van de belangrijkste intenties moet dan ook zijn dat tijdens het proces het overleg tussen partijen periodiek herhaald wordt zodat de afspraken steeds verder worden geconcretiseerd.

4.1 Uitgangspunten en doelstellingen

Bij het formuleren van uitgangspunten en doelstellingen wordt in feite het gemeenschappelijke 'referentie kader' vastgelegd en voor de eigen situatie uitgewerkt. Een strategische oriëntatie op de ondernemingsdoelstellingen voorafgaand daaraan lijkt voor de integratie van welzijnsbeleid in de onderneming een gunstige voorwaarde.

Bij de uitgangspunten kan worden verwezen naar de welzijnsbepalingen van de Arbowet, artikel 3 en tevens in algemene termen naar de grensvoorwaarden. Bijvoorbeeld:

- het project zal door de directie in nauw overleg met de werknemers(vertegenwoordiging) uitgevoerd worden;
- het project zal bijdragen aan de realisering van de algemene strategische doelstellingen van de organisatie of daar tenminste geen afbreuk aan doen;
- verbetering van de functies en werkplekken in het kader van het project mogen geen negatieve gevolgen hebben voor werknemers die buiten het bereik van het project vallen.

Bij de doelstellingen wordt zo concreet als in de voorbereidingsfase mogelijk is aangegeven:

- welke functies en werkplekken het project beoogt te verbeteren of te vernieuwen;
- (voorzover al uit onderzoek gebleken) welke kenmerken van de arbeidsinhoud in ieder geval verbeteren moeten en wat de criteria zijn om vast te stellen of aan de eisen van de Arbowet is voldaan.

Concreet kan voor het laatste punt verwezen worden naar het streven naar een beter 'welzijnsprofiel' als resultaat van de toepassing van de WEBA-methode.

4.2 Randvoorwaarden

In verband met het creëren van een draagvlak is het belangrijk dat er afspraken komen over de randvoorwaarden die aan het project worden gesteld. De achtergronden van de verschillende randvoorwaarden zijn in het vorige hoofdstuk aan de orde gekomen. Hier wordt een en ander kort samengevat.

Het betreft afspraken over:

- de kwaliteit van de organisatie;
- de informatievoorziening;
- middelen en faciliteiten voor het realiseren van de veranderingen;
- werkgelegenheid, arbeidsvoorwaarden en scholing;
- rechten van individuele werknemers, individuele begeleiding.

4.2.1 Kwaliteit van de organisatie

Bij een integrale benadering draagt de aanpak van welzijn bij aan de realisering van een strategisch ondernemingsplan. Als een dergelijk ondernemingsplan bestaat, is het theoretisch overbodig de kwaliteit van de organisatie als grens voor functieverbetering te stellen. In de praktijk echter is het vooral voor de directie geruststellend als daarover afspraken gemaakt worden tussen alle betrokken partijen.

Voor allen moet duidelijk zijn dat functieverbetering mede gericht is op de oplossing van problemen voor de organisatie.

4.2.2 Informatievoorziening

Een goede informatievoorziening aan alle betrokkenen voorafgaand aan en gedurende een project blijkt een belangrijke voorwaarde voor een beheerst proces en voor behoud van het draagvlak.

Bij automatiseringsprojecten zijn daar in het verleden zelfs contractuele afspraken over gemaakt tussen CAO-partijen: de zogenaamde technologieovereenkomsten¹.

De afspraken over informatievoorziening moeten er voor zorgen dat:

- . alle betrokkenen of hun vertegenwoordigers zoveel mogelijk gelijktijdig over dezelfde informatie kunnen beschikken;
- . de informatie - zoveel als in het ontwikkelingsstadium mogelijk is - ook de gevolgen van de voorgestelde veranderingen voor de verschillende belangen bevat.

Welke informatie, in welke vorm op welk tijdstip en aan wie verstrekt moet worden bij projecten gericht op functieverbetering, is een belangrijk vraagstuk. Het antwoord daarop is nog niet systematisch geformuleerd. Het verdient aandacht in de vervolgstudie. Ten behoeve van de beheersing van automatiseringsprojecten is het vraagstuk redelijk goed uitgewerkt zowel voor de informatievoorziening aan het management² als voor die aan de werknemers³.

4.2.3 Middelen en faciliteiten voor het veranderingsproces

Voor direct betrokkenen: de afdelingsleiding en de werknemers is het van belang te weten dat het extra werk dat een verandering met zich meebrengt niet tot extra werkdruk zal leiden.

De volgende afspraken kunnen wat dit betreft vertrouwen wekken:

- . mogelijkheden voor een tijdelijke boventalligheid om de omschakeling te realiseren en toch 'produktie' te blijven maken;
- . tijdige scholings- en trainingsactiviteiten;
- . mogelijkheden voor extra ondersteuning vanuit de technische dienst of de personeelsdienst.

De werknemersvertegenwoordiging blijkt bij ingrijpende projecten beter tot positieve inbreng en coöperatie in staat als zij door (externe) deskundigen ondersteund worden. Afspraken over faciliteiten hiervoor kunnen de OR/DC/MC het vertrouwen geven dat hun inbreng positief op prijs gesteld wordt.

4.2.4 Werkgelegenheid, arbeidsvoorwaarden, scholing

Voor werknemers en hun vertegenwoordiging staan afspraken - bij voorkeur garanties - met betrekking tot de werkgelegenheid voorop, zo blijkt uit de voorbeelden in de literatuur. Met name ten aanzien van reorganisaties bestaat vaak groot wantrouwen op dit punt bij de werknemers.

Maar werkgevers zijn om begrijpelijke redenen huiverig voor het geven van garanties voor behoud van de werkgelegenheid. Zij hebben daar zelf niet in alle opzichten greep op.

Een aanvaardbaar compromis wordt vaak gevonden in:

- . de garantie: 'geen gedwongen ontslagen';
- . de afspraak: in het strategisch ondernemingsplan is werkgelegenheid mede doelstelling;
- . een sociaal plan voor het onverhoopte geval dat inkrimping onvermijdelijk is.

Dergelijke afspraken worden vaak met de vakorganisaties gemaakt. De reden daarvoor is dat een contract tussen partijen meer juridische bescherming biedt. De werkgever kan met de OR/DC/MC - een orgaan van de eigen organisatie - geen contract sluiten.

Zowel de werkgever als de werknemers voorzien van veranderingen in functies gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden. Daarbij gaat het om de veranderingen in de totale loonsom, om de veranderingen in de onderlinge beloningsverschillen en om de beloningsgrondslag die in veel CAO-en nauwkeurig aan de bestaande functies en taakverdeling wordt gekoppeld. De huidige afspraken bieden binnen de contractperiode zekerheid en duidelijkheid. Zij bepalen in belangrijke mate de 'arbeidsvrede' die nodig is voor een ongestoorde produktie.

Als functieverbetering gevolgen heeft voor de arbeidsvoorwaarden willen partijen ten aanzien daarvan ook zekerheid en duidelijkheid.

Collectieve afspraken geven in zekere zin bestaansrecht aan vakorganisaties. Deze zijn immers ontstaan omdat werknemers individueel niet sterk genoeg stonden om goede arbeidsvoorwaarden te bedingen. En nog steeds zal dat voor een deel van de werknemers gelden.

Maar de ontwerpers willen elke functie of werkplek kunnen ontwerpen zonder de belemmeringen die collectieve beloningssystematieken en toeslagensystemen te weeg kunnen brengen. In grote organisatievernieuwingsprojecten hebben zij wel eens het gevoel gekregen dat collectieve afspraken hun mogelijkheden 'dichttimmerden'.

Naar aanleiding van ervaringen met dit dilemma is een discussie op gang gekomen⁴. Daarbij spelen twee discussielijnen een rol:

- a) de mogelijkheden voor globale loonafspraken met de bonden die nader in gevuld worden in de ondernemingen
- b) de beloningsgrondslag waarover de globale afspraken kunnen gaan.

Overwogen wordt - juist in verband met nieuwe vormen van arbeidsorganisatie - de beloningsgrondslag te verleggen van functiewaardering naar kwalificatieontwikkeling en inzetbaarheid van personen en van individuele prestaties naar groepsprestaties. Het is een discussie die in de naaste toekomst veel aandacht behoeft in verband met de aanpak van welzijn.

Deze discussie moet eigenlijk in een breder perspectief gevoerd worden. Zij zou moeten gaan over de aanpassing van de arbeidsverhoudingen aan nieuwe productieconcepten. Decentralisatie van de arbeidsverhoudingen is een bij de decentralisatie van verantwoordelijkheden in de bedrijfsvoering passende trend. Maar van belang is overeenstemming te bereiken over de grenzen van wat decentraal geregeld kan worden. Hoe wordt voorkomen dat decentraal groepsbelangen gaan overheersen?

Scholing is bijna altijd een noodzakelijke begeleidende maatregel bij functieverbetering. Ten aanzien hiervan moet afgesproken worden:

- . er zullen faciliteiten (werktijd, financiering, vervanging op de werkplek) voor scholing geboden worden;
- . de scholingsfaciliteiten gelden voor alle betrokkenen;
- . de scholing zal tijdig aan alle betrokkenen worden gegeven.

4.2.5 Rechten van individuele werknemers, personeelsbegeleiding

Voor alle betrokken werknemers gaat er bij functieverbeteringsprojecten iets in hun werksituatie veranderen. Het is niet mogelijk de belangen of wensen van allen te voorzien. Een belangrijk individueel belang is bijvoorbeeld de doorgroeimogelijkheden naar hogere functies. Naast het hierboven genoemde recht van een ieder op gelijke scholingsfaciliteiten blijkt het vastleggen van de volgende rechten veel onrust te kunnen voorkomen:

- . recht op (tenminste) behoud van het persoonlijke inkomen en andere arbeidsvoorwaarden die individueel geregeld zijn;
- . recht op begeleiding bij de overgang naar een nieuwe functie;
- . recht op begeleiding bij de bepaling van (nieuwe) ontwikkelings-perspectieven of een carrièrelijn.

4.3 Projectmanagement

Voor weinig ingrijpende projecten die beperkt blijven tot enkele functies of werkplekken binnen een afdeling is geen specifieke projectorganisatie nodig. Het proces van verandering kan door het management gestuurd worden. In de bestaande overlegsituaties in de afdeling kunnen de veranderingen met de werknemers besproken worden. Maar bij afdelingsreorganisaties, technologie-projecten en organisatievernieuwing is het nodig een projectorganisatie te scheppen waarin bepaald is wie waarvoor verantwoordelijk is. Bovendien is het nodig een planning voor het project in fasen te maken. Beide stappen zijn nodig om de betrokkenen duidelijkheid te geven en het project vanuit verschillende deelbelangen beheersbaar te maken.

4.3.1 Projectorganisatie

Uit de praktijkvoorbeelden en de literatuur komt niet één projectorganisatie naar voren die hier kan worden gepresenteerd. De gekozen structuur is afhankelijk van:

- . de aard van de actie: afdelingsreorganisatie, technische innovatie, nieuwbouw, organisatievernieuwing;
- . de reikwijdte van de actie;
- . de bestaande overleg- en besluitvormingsstructuren, tradities en personen.

In het algemeen is sprake van een 'projectteam' dat de verantwoordelijkheid voor het project draagt en werkgroepen waarin deel-ontwerpen worden uitgewerkt. Het projectteam integreert deel-onderzoeken en deel-ontwerpen.

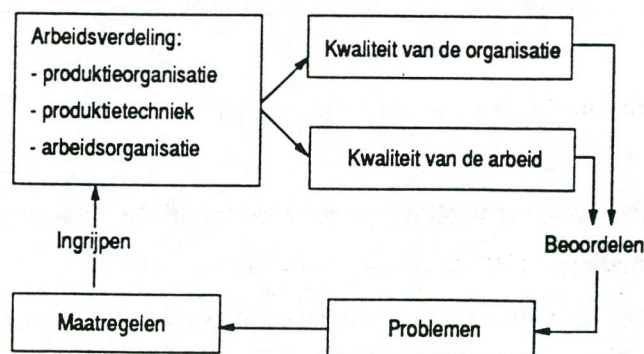
De ervaringen leren wel dat de volgende vuistregels belangrijk zijn:

- de verantwoordelijkheid voor het project moet in de lijn worden gelegd; de rol van een verantwoordelijke persoon als trekker van het project blijkt een doorslaggevende;
- de verantwoordelijkheid voor het project moet zo laag mogelijk in de lijn worden gelegd;
- arbodeskundigen en technische specialisten hebben een adviserende en kataliserende rol; zij kunnen eventueel het voortouw nemen om in een werkgroep technische delen van het project uit te werken;
- in het projectteam moeten vertegenwoordigers van de betrokken werknemers als waarnemers zitting hebben;
- in de werkgroepen moeten werknemers met kennis over en ervaring in de te verbeteren functies, participeren.

De algemene opdracht voor het projectteam is om in een iteratiefproces tot een herontwerp te komen waarin alle eerder geformuleerde doelstellingen worden gerealiseerd (integraal). In het al eerder aangehaalde boek 'Functieverbetering en integraal ontwerpen' (S 112) dat in opdracht van DGA is gemaakt, wordt uitvoerig ingegaan te hanteren ontwerpregels bij functieverbetering. Ontwerpen wordt daarin als 'cyclische probleemoplossing' gekenmerkt (zie fig. 4.1).

In de figuur heeft het projectteam een rol bij het beoordelen en de individuele manager bij het ingrijpen.

Figuur 4.1 Ontwerpen als cyclische probleemoplossing (Bron: Pot, Peeters, Middendorp, Van Amelsvoort, Functieverbetering en integraal ontwerpen, 1991)



4.3.2 Fasering

In de geïnventariseerde en uit de literatuur bekende voorbeelden wordt meestal een fasering in de aanpak aangebracht. In de praktijk echter wordt daaraan niet strak de hand gehouden⁵. Toch leiden deze voorbeelden tot de conclusie dat projecten op afdelingsniveau, technologieprojecten en organisatievernieuwingsprojecten gefaseerd moeten worden uitgevoerd. Fasering is nodig om het proces beheersbaar te houden: aan de fases kunnen concrete stappen en termijnen verbonden worden. Fasering biedt de mogelijkheid om tussen de fases de dan inmiddels concrete veranderingen aan de bij het begin gekozen uitgangspunten (ontwerpcriteria en procesafspraken) te toetsen. Bij de toetsingsmomenten tussen de fases kan de gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemersvertegenwoordiging tot uitdrukking komen, door in het overleg te toetsen.

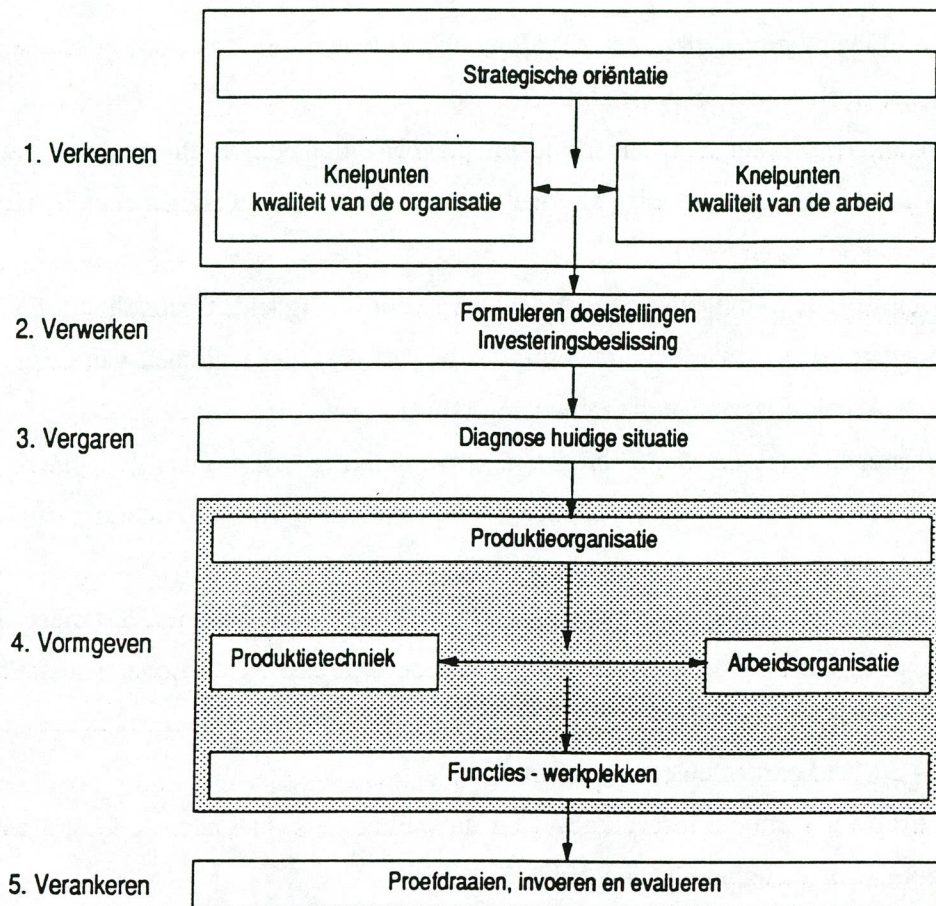
Fasering is ook nodig om periodiek vast te stellen of de organisatie aan de volgende stap toe is. In de praktijk blijkt het veranderen van organisaties een proces te zijn dat veel tijd vraagt. Omdat de posities en belangen van mensen in het geding zijn moet de organisatie ook de tijd krijgen die zij nodig heeft. Bij organisatievernieuwing wordt van medewerkers niet alleen verwacht dat zij ander werk gaan doen, maar zelfs dat zij een ander gedrag een andere instelling ten opzichte van het werk ontwikkelen en dat zij met andere collega's gaan samenwerken. Dergelijke veranderingen vergen tenminste een gewenningsperiode.

Vooraf in de ergonomische vakliteratuur⁶ en de literatuur over automatiseringsprojecten zijn vele faseringsmodellen beschreven.⁷ Ook in de literatuur over functieverbetering en organisatievernieuwing⁸ vindt men faseringen. Ze ontlopen elkaar niet essentieel. In het onderstaande is als voorbeeld een figuur (figuur 4.2) opgenomen dat de fases geeft voor het ontwerp van nieuwe functies en werkplekken uit het boek Functieverbetering en integraal ontwerpen.

De fases die worden onderscheiden - telkens op enigszins verschillende wijze - betreffen in essentie drie stadia in de ontwikkeling:

- verkennen en analyseren; strategische verkenning en analyse van de knelpunten in de bestaande situatie;
- ontwerpen van de nieuwe arbeidssituatie; doelstellingen en randvoorwaarden formuleren, globaal ontwerp, detailontwerp en praktijktests;
- implementeren en verankeren; concreet vormgeven van de nieuwe arbeidssituatie, evalueren, bijstellen en verankeren.

Figuur 4.2 Vijf fases voor ontwerpen nieuwe functies/werkplekken (Bron: Pot, Peeters, Middendorp, Van Amelsvoort, Functieverbetering en integraal ontwerpen 1991)



4.4 Medezeggenschap en participatie

Medezeggenschap en participatie zijn in het vorige hoofdstuk essentieel gebleken om bezwaren van werknemers te overwinnen. Van groot belang is het deze twee vormen van werknemersinbreng te onderscheiden. In de praktijk - van vooral automatiseringsprojecten⁹ - worden ze nog al eens verward. Dat kan te weeg brengen dat werknemers op de verkeerde plaatsen en momenten over de verkeerde kwesties op basis van verkeerde informatie verantwoordelijkheid op zich nemen, die ze eigenlijk niet kunnen dragen.

Bij medezeggenschap gaat het om geïnformeerd of gehoord worden, adviseren of meebeslissen over de werknemersbelangen die in het geding zijn bij de aanpak van welzijn. Participatie betreft het 'coöperatief ontwikkelen' van een nieuwe arbeidssituatie, het betreft de belangen van de werknemer als 'functionaris'.

4.4.1 Medezeggenschap

De Wet op de Ondernemingsraden, het ARAR voor ambtenaren en de Arbowet regelen een aantal medezeggenschapsrechten die relevant zijn.

- . De werkgever moet met betrekking tot plannen voor een regeling op het gebied van de veiligheid, de gezondheid en het welzijn aan de werknemersvertegenwoordiging instemming vragen (WOR).
- . Bij ingrijpende veranderingen met gevolgen voor Veiligheid, Gezondheid of Welzijn heeft de werkgever een overlegverplichting (Arbowet). Bij niet nakomen van deze verplichting kan de Arbeidsinspectie een 'aanwijzing' geven.
- . Adviesrecht heeft de werknemersvertegenwoordiging onder meer bij andere belangrijke wijzigingen in de interne organisatie en bij elke belangrijke investering ten behoeve van de onderneming (WOR).
- . De werknemersvertegenwoordiging heeft het recht van initiatief. Daarmee kan zij elk onderwerp betreffende de onderneming aan de orde stellen, daarover voorstellen doen en standpunten kenbaar maken. De werkgever moet op dit initiatief reageren, maar kan het ook - zij het beargumenteerd - afwijzen.
- . De Arbowet verplicht de werkgever en de werknemers tot samenwerking als het gaat om de zorg voor veiligheid, gezondheid en welzijn.
- . Het recht op deskundige ondersteuning is in de WOR geregeld.

In veel gevallen blijft de medezeggenschap bij functieverbeteringsprojecten - als er al overleg plaats vindt - beperkt tot overleg in een fase dat de plannen al redelijk ver zijn uitgewerkt. Bij grote organisatievernieuwingsprojecten wordt de werknemersvertegenwoordiging geraadpleegd. Meestal stemt zij in of geeft advies onder bepaalde voorwaarden, vooral de werkgelegenheid betreffende of regeling van de arbeidsvoorwaardelijke gevolgen met de vakbonden. Een dergelijke vorm van medezeggenschap is beperkt en draagt niet bij aan het wegnemen van onzekerheden en wantrouwen bij de werknemers.

Bij automatiseringsprojecten heeft zich een vorm van medezeggenschap ontwikkeld die meer kansen biedt. Er wordt daarover wel gesproken als 'proces-medezeggenschap'¹⁰. Dit model is voor welzijnsprojecten goed bruikbaar. Het overleg en de onderhandelingen worden in dat model gekoppeld aan de besluitvorming over voortgang van het project na elke ontwikkelingsfase. In het overleg bij de start worden naast voorwaarden over werkgelegenheid en arbeidsvoorwaarden globale uitgangspunten met betrekking tot het welzijn bij de arbeid geformuleerd. Bij elke fase

worden de delen van de plannen die dan inmiddels ingevuld kunnen worden aan deze uitgangspunten getoetst in het overleg tussen werkgever en werknemersvertegenwoordiging.

4.4.2 Participatie

Participatie door de betrokken werknemers in het ontwerpproces bevordert dat:

- . de maatregelen aansluiten op problemen die zij in de praktijk van hun functie-uitoefening ervaren ;
- . bij voorbaat rekening gehouden wordt met andere praktische grensvoorwaarden die zij stellen.

Participatie is daarenboven nodig bij het ontwerp om de kennis van de werknemers van het productieproces te benutten en om te voorkomen dat het nieuwe ontwerp door bepaalde groepen als een verslechtering van de situatie wordt ervaren. Participatie is tenslotte een nuttig leerproces voor de toekomst van het werken in functies en groepen met meer regelende taken.

In de ergonomische ontwerppraktijk¹¹, in organisatievernieuwingsprojecten¹² en in automatiseringsprojecten¹³ worden vormen van werknemers- of gebruikersparticipatie veel toegepast. In de praktijk worden heel verschillende vormen van betrokkenheid van werknemers 'participatie' genoemd. Soms wordt het woord gebruikt voor het vlak voor de implementatie informeren van werknemers over wat hen te wachten staat. Nu eens blijft de betrokkenheid van werknemers beperkt tot de analyse van de bestaande situatie en het oude arbeidsproces. Dan weer worden de werknemers slechts betrokken als het gaat om de implementatie van het nieuwe ontwerp.

Participatie dient echter in alle ontwerpfasen te worden toegepast, daarop wordt in het volgende hoofdstuk nader ingegaan.

4.5 Conclusies

De infrastructuur voor de aanpak van welzijn bestaat uit afspraken over:

- uitgangspunten en doelstellingen;
- randvoorwaarden;
- het projectmanagement;
- medezeggenschap en participatie;

Het verdient aanbeveling in de studie Aanpak Welzijn verdient het aanbeveling een model te ontwikkelen voor een nota van uitgangspunten en doelstellingen.

Een goede informatievoorziening is een belangrijke randvoorwaarde voor succes. Globale afspraken over openheid en informeren kunnen bij de start van een project gemaakt worden. Uitwerking van welke concrete informatie bij de overgangen tussen de fases in een project beschikbaar moet zijn zou een praktisch hulpmiddel voor de aanpak van welzijn kunnen zijn.

Een belangrijk dilemma speelt in de praktijk steeds een rol. Het verdient in de studie Aanpak Welzijn nadere aandacht. Enerzijds is er behoefte bij betrokkenen aan garanties met betrekking tot de lonen en andere arbeidsvoorwaarden en anderzijds bij de ontwerpers aan ruimte om functies te ontwerpen zonder knellende beloningssystemen en andere afspraken. Dit dilemma heeft reeds de aandacht van enkele vakbondsbestuurders.

Algemener gesteld gaat het om het probleem van het verenigen van de behoefte aan collectieve belangenbehartiging met de tendens tot decentralisatie van de arbeidsverhoudingen en de operationele verantwoordelijkheden in de organisatie.

De ontwikkeling van voor de aanpak van welzijn specifieke vormen van projectmanagement kan een hulpmiddel voor de praktijk zijn.

Meer op projecten functieverbetering toegespitste vormen van 'proces-medezeggenschap' verdienen de aandacht, in de vervolgstudie. Daarbij moet ook aan de orde komen hoe deze vorm van medezeggenschap formeel onderbouwd kan worden. De wet (WOR, ARAR, noch Arbowet) biedt daarvoor nog onvoldoende mogelijkheden.

Over participatie wordt vrij veel geschreven en veel wordt in de praktijk geprobeerd. Daarbij blijkt vaak dat het moeilijk is de juiste mensen, op de juiste momenten en op de juiste manier te interesseren. In de vervolgstudie moet onderzocht worden wat sociaal-psychologische theorieën (bijv. de groepsdynamica) aan de oplossing van dit probleem kunnen bijdragen alsmede welke methodieken in de praktijk van ontwerpprojecten succesvol zijn gebleken.

1. Christis e.a. 1985
2. In de bekende automatiseringssystemen (SDM, Prodosta bijvoorbeeld) vormt het vraagstuk van de informatievoorziening een aandachtspunt.

3. Voor werknemers is het vraagstuk uitgewerkt in Sociaal Inventief Automatiseren van het FNV Steunpunt Technologie (Brouwers e.a. 1987) en in de door de Woodbrokers uitgegeven Handleiding voor sociale technology assessment (Reijnen, 1989)
4. De Dienstenbond FNV beraadt zich hierover in verband met de CAO voor banken. Zie ook: Huiskamp (1991)
5. Vaas (1989), Riesewijk & Warmerdam (1988)
6. Mossink e.a. (1992)
7. Vaas (1989)
8. Zie bijvoorbeeld Kuipers en van Amelsvoort 1990 blz. 228
9. Over de thematiek van gebruikersparticipatie bij automatiseringsprojecten verscheen in de reeks Arbeid en Technologie van het Steunpunt Technologie van de FNV: 'Coöperatief ontwikkelen' van Doorewaard en Regtering (1991)
10. Het model is uitgewerkt in Brouwers e.a. (1987); zie ook: Van Klaveren (1991)
11. Vink e.a. (1991), Mossink e.a. (1992)
12. Kuipers & Van Amelsvoort (1990)
13. Doorewaard & Regtering (1991)

5. HET VERANDERINGSPROCES IN FASEN

Elke fase in het veranderingsproces kan opgevat worden als een proces van cyclisch probleemoplossen. In elke fase moet aandacht zijn voor het realiseren van de doelstellingen, het nader concretiseren van afspraken over randvoorwaarden, het informeren, medezeggenschap en participatie. Elke fase kan met andere woorden als een project worden aangepakt. In het onderstaande zullen de beschouwingen over de aanpak niet per fase herhaald worden. Wel wordt kort ingegaan op de specifieke aandachtspunten in de verschillende stadia van het veranderingsproces zoals ze in hoofdstuk 4 onderscheiden worden.

5.1 Verkennen en analyseren

In de verkennende fase gaat het erom een beschrijving en beoordeling te maken van het volgende :

- het arbeidsproces;
- het bestaande systeem van arbeidsdeling;
- de ruimtelijke aspecten van de arbeidssituatie;
- de werkplekken;
- de functies.

Voor de eerste drie aspecten zijn in de studies over ontwerprichtlijnen in opdracht van DGA¹ aanwijzingen gegeven. Voor de laatste aspecten, die meer in het bijzonder op 'welzijn' betrekking hebben, zijn de WEBA-methode en de Inspectiemethode arbeidsomstandigheden in opdracht van DGA ontwikkeld. Er zijn daarnaast ook nog andere methodieken en instrumenten beschikbaar², maar de meeste zijn voor - deels - andere doeleinden ontwikkeld.

Het is van belang dat betrokkenen vertrouwen hebben in de methodes van onderzoek en de overtuiging hebben dat het onderzoek past bij de vraagstelling waar het hun om gaat.

De keuze van het onderzoeksinstrument zal voor betrokkenen in de organisaties makkelijker worden als beschikt kan worden over:

- een systematisch overzicht van beschikbare instrumenten ;
- de doeleinden van elk instrument;
- de voorwaarden waaronder deze instrumenten kunnen worden toegepast;
- de praktijkervaringen ermee.

Over de door DGA ontwikkelde methode WEBA is inmiddels veel gepubliceerd. Er is kritiek op de hanteerbaarheid van de methode. Het kost veel tijd om functies met de WEBA te beoordelen, en het is niet eenvoudig om de methode toe te passen. Bijna altijd is men genoodzaakt een expert in te schakelen. Deze problemen zijn voor DGA aanleiding geweest een verbeterde handleiding voor de WEBA te laten maken. Deze zal binnenkort verschijnen.

Maar de methode zal abstract blijven omdat hij algemeen toepasbaar moet zijn. Bovendien zal een goede methode nooit echt snel en eenvoudig worden omdat de problematiek van het welzijn niet eenvoudig is en een zorgvuldige beoordeling behoeft. Enkele praktijkvoorbeelden laten zien dat het mogelijk is de algemene methode zo te vertalen naar op de organisatie of werksoort in kwestie van toepassing zijn de concretere begrippen dat hij na enige instructie door werknemers (staf- en lijnfunctionarissen) kan worden toegepast³. In de Handleiding wordt hierop ook ingegaan. Dergelijke 'vertalingen' zullen in de toekomst veel aandacht van arbodeskundigen vragen.

Er zijn ook twijfels geuit over de betrouwbaarheid en de validiteit van de methode. Een methode op grond waarvan beslissingen worden genomen over goed of fout moet uiteraard aan die eisen voldoen. Daarom wordt in opdracht van DGA aan de ontwikkeling van betrouwbare en valide instrumenten gewerkt. De WEBA methode zoals die er nu ligt is wel geschikt ter ondersteuning van een discussie tussen betrokkenen in een organisatie of tussen een organisatie en de Arbeidsinspectie over de verbeteringsmogelijkheden in de arbeidssituatie. De WEBA biedt dan een referentiekader voor die discussie.

De WEBA en de Inspectiemethode kunnen gebruikt worden voor het betrekken van de werknemers bij de analyse. Heel gebruikelijk en vaak succesvol is het bespreken van de resultaten van de analyse met de direct betrokkenen, bijvoorbeeld in het werkoverleg. Er zijn ook ervaringen met het groepsgewijze afnemen van de WEBA. In beide vormen kan een discussie op gang komen tussen de betrokkenen onderling en tussen hen en ontwerpers, die voor het verder gaan van het vernieuwingsproces zeer waardevol is.

Voor onderzoek door de werknemers zelf zijn de genoemde methodieken in de huidige vorm niet zo geschikt⁴. Toch is het vaak heel goed om de werknemers bij het onderzoek te betrekken door hen zelf de analyse van hun huidige arbeidssituatie te laten uitvoeren, zo is in het vorige hoofdstuk betoogd. Er zijn voor enkele functies of werksoorten specifieke uitwerkingen van de richtlijnen voor functieinhoud en ergonomie in checklists⁵ die de werknemers zelf kunnen toepassen. De ontwikkeling van dergelijke checklists en specifieke versies van de WEBA voor meer functies zouden de mogelijkheden voor zelfonderzoek vergroten.

5.2 Ontwerpen nieuwe arbeidsituaties

Een beoordeling kan wel partieel of aspectmatig uitgevoerd worden, maar ontwerpen moet integraal. Dat is een zeer belangrijk ontwerpprincipe dat ons wordt voorgehouden in de publikaties daarover. Op het ontwerpproces wordt in deze paragraaf niet uitvoerig ingegaan vanwege de twee eerder genoemde publikaties daarover in opdracht van DGA.

Voor het participatief of coöperatief ontwerpen is het van belang dat betrokkenen nieuwe vaardigheden ontwikkelen, zoals bijvoorbeeld:

- . sociale vaardigheden;
- . discussietechnieken;
- . durf en doorzettingsvermogen om zich in zaken te mengen waarvan men voorheen dacht geen verstand te hebben.

Het betreft vaardigheden die betrokkenen zich moeten verwerven naast nieuwe vaktechnische vaardigheden voor de nieuwe functies. Vaak zijn het vaardigheden die men zich slechts buiten de organisatie kan verwerven. Van belang is dat de trainers van deze vaardigheden op de hoogte zijn van nieuwe vormen van produktieorganisatie en van integraal ontwerpen⁶.

Daarnaast verdienen praktische methodieken voor participatief ontwerpen de aandacht. Methodieken zijn:

- oriëntatie bij vergelijkbare bedrijven waar al vernieuwingen hebben plaats gevonden;
- prototyping⁷ of toetsen van proefopstellingen van: een nieuwe werkplekinrichting, nieuwe hulpmiddelen, een nieuwe informatie-presentatie op het beeldscherm, een andere methode van werken;
- groepsdiscussies ondersteund door bepaalde tastbare hulpmiddelen over een nieuwe taakverdeling in de groepen⁸. In het buitenland zijn bijvoorbeeld ervaringen opgedaan met het grafisch in beeld brengen van functies en taken op kaartjes waarmee geschoven kan worden totdat het zicht op een voor ieder aantrekkelijke nieuwe arbeidsorganisatie ontstaat.

5.3 Implementeren en verankeren

Bij de implementatie worden voor veel werknemers en afdelingshoofden de gevolgen pas echt concreet. Dat geldt in de praktijk zelfs als van een intensieve participatie gedurende het voorgaande proces sprake is geweest. Men kan er op rekenen dat een deel van de discussie van waarom dat

allemaal nodig is opnieuw gevoerd moet worden. Voor deze fase moet dan ook tijd en extra mankracht worden gereserveerd. Met name in deze fase blijkt de eerder bepleite individuele begeleiding onontbeerlijk.

Bij het implementeren van de nieuwe situatie wordt participatie reeds vrij veel toegepast. Toch komt het bijvoorbeeld bij technologische innovaties nog wel eens voor dat werknemers plotseling met nieuwe apparatuur die wordt 'binnengekruid', worden geconfronteerd. De negatieve ervaringen bij zo'n handelswijze hebben al veel ontwerpers tot inkeer gebracht.

Bij het verankeren gaat het er om de nieuwe werkwijze zonder ingrepen van buiten (door het management of een deskundige) te laten functioneren. De verantwoordelijkheid voor de nieuwe doelstellingen wordt als het ware overgedragen aan de directe leiding en aan de werknemers zelf.

Hulpmiddelen daarvoor zijn:

- . periodiek herhaalde voorlichting over de doelstellingen en discussie daarover;
- . aan de groepsdynamica ontleende methodes voor team building en omgaan met sociale processen (conflicten bijvoorbeeld).

Periodieke evaluatie van de ontwikkelingen is van belang. In de praktijk bleken namelijk een aantal aan de doelstellingen tegengestelde trends na verloop van tijd op te treden. Dat waren:

- . optreden van nieuwe vormen van arbeidsdeling, nieuwe specialisaties (bij een verzekeringsmaatschappij werd bijvoorbeeld na verloop van tijd gesproken over 'top-allrounders' en 'gewone allrounders'⁹); het invoeren van verplichte roulatieschema's kan dit voorkomen;
- . bij autonome groepen die over de samenstelling van de ploeg konden beslissen: vormen van groepsegoïsme, (bijvoorbeeld: men wilde geen vrouwen in de ploeg of oudere werknemers omdat dat de produktie omlaag zou halen;
- . concurrentie tussen autonome groepen die voor de doelstelling van de organisatie contra-produktief was.

Er zijn ook vormen van groepswork voortgekomen uit moderne (Japanse) managementtechnieken waarin de kwaliteit van de arbeid een onderbelicht aspect is. Dan kan het gebeuren dat de groepen een hele krappe bezetting hebben, dat ze zeer veel te regelen hebben, maar dat hun regelmogelijkheden niet daarmee in overeenstemming zijn. Er kan onder die omstandigheden werkdruk optreden.

Een maatschappelijke ontwikkeling bedreigt ten slotte de ontwikkeling naar meer volledige functies en de doorbreking van de arbeidsdeling. Het betreft het streven naar 'functiedifferentiatie' ten behoeve van de toename van de participatie aan het arbeidsproces door ongeschoolden. De trend wordt intern versterkt doordat sommigen menen dat ongeschoolden geen volledige functie kunnen of willen vervullen. Deze voorstellen introduceren in feite opnieuw arbeidsdeling. De nieuwe functies zijn niet volledig, zij bevatten stressrisico's. Wellicht dragen zij tijdelijk bij aan een verhoogde participatie van genoemde groepen, op den duur is daar weer een bron voor nieuwe arbeidsongeschikten.

Het is aan de andere kant wel van belang dat volledige functies worden ontworpen voor de genoemde groepen.

5.4 Conclusies

Het veranderingsproces betreft in feite de als afzonderlijke projecten te besturen fases. In elke fase is aandacht nodig voor het creëren of het behoud van een draagvlak, van afspraken maken, van informeren, van medezeggenschap en participatie.

Specifieke aandacht in de studie Aanpak welzijn vergen in aanvulling op het voorgaande nog de volgende punten.

- Plaatsing van de in opdracht van DGA ontwikkelde methodieken in het spectrum van andere instrumenten, verduidelijking van de doelstellingen en randvoorwaarden voor toepassing van deze instrumenten.
- Uitwerking van WEBA-versies en checklists voor (meer) specifieke functies, te gebruiken door werknemers.
- Oriëntatie op praktische methodieken voor participatief ontwerpen.
- De groepsdynamica als aanpak voor het beter functioneren van groepen in het kader van de nieuwe produktieconcepten.
- Nieuwe management concepten en technieken en de integratie van kwaliteit van de arbeid daarin.
- Tendensen om - in het kader van de vergroting van de participatie van ongeschoolden en anderstaligen - onder de noemer 'functiedifferentiatie' nieuwe vormen van arbeidsdeling te introduceren.
- Mogelijkheden voor het verbeteren van functies voor laag-geschoolden.

1. 'Functieverbetering en integraal ontwerpen' (Pot e.a., 1991) en 'Ontwerpen van arbeidssituaties, een planmatige toepassing van ergonomie' (Mossink, 1992)
2. Roe en Zijlstra geven een overzicht van meetmethoden voor arbeidsanalyse, in Algra (red. 1991)
3. Dat is gedaan ten behoeve van de checklijsten voor beeldschermwerk (Berndsen en Vaas 1989 en 1990 cassièrewerk (Meerman en Huppel 1991). Er zijn door het NIA specifieke versies van de methode ontwikkeld voor het onderwijs (contactpersoon: J. Christis, NIA) en voor chauffeurswerk in het Wegvervoer (contactpersoon: J. Middendorp NIA).
4. Tot deze conclusie neigt de Industriebond FNV na de ervaringen opgedaan door vakbondska-derleden bij: Van Doorne's Transmissie, ICI Holland BV, Purit BV, Van den Bergh & Jurgens
5. Beeldschermwerk, Kassawerk, Onderwijs, Chauffeurswerk, zie noot 3
6. Zie de aanbevelingen in Wissema e.a. (1987) en Boonstra e.a. (1989)
7. Zie Hofstee 1989 en Vaas 1991
8. methode NORDNET ontwikkeld door Karasek (1991) in Zweden
9. Doorewaard 1989

6. STRATEGIE, SLOTCONCLUSIES

Eén strategie voor het aanpakken van welzijn bij de arbeid is niet te geven. In alle praktijkvoorbeelden is sprake van een eigen strategieontwikkeling.

Te ontwikkelen is slechts een procedure om in elk nieuw geval systematisch aan de ontwikkeling van een strategie te werken.

De procedure kan bestaan uit:

1. Beschrijving van de randvoorwaarden

Als middelen kunnen daarvoor ontwikkeld worden een aantal lijsten waarmee de voorwaarden voor een veranderingsproces worden gecheckt, bijvoorbeeld:

- wat is de aanleiding voor de plannen;
- wat is de aard en reikwijdte van de plannen;
- wie zijn de initiatiefnemers, wie gaan het uitvoeren.

2. Beoordelen wat nodig is om een draagvlak te scheppen.

Als middelen hiervoor kunnen ontwikkeld worden een set van voorbeelden van veel voorkomende combinaties van: initiatief, soort maatregelen en bezwaren van niet initiatiefnemers. In voorbeelden (best practice) zou systematisch ingegaan moeten worden op de behoefte aan informatie en methoden van informatieoverdracht, training, projectorganisatie, medezeggenschap en participatie en afspraken tussen partijen.

3. Keuze van praktische technieken die (verder) ontwikkeld kunnen worden, technieken voor:

- informatieoverdracht;
- scheppen van een gemeenschappelijk referentiekader (conferenties);
- participatieve methoden: methodes voor zelfstandig onderzoeken van de eigen werksituatie, groepsdynamische technieken, prototyping, functiesamenstellingssimulatie.

LITERATUUR

- ALGEMENE WERKGEVERS-VERENIGING AWV, VERENIGING FME, VERENIGING VAN DE NEDERLANDSE CHEMISCHE INDUSTRIE VCI, et al. Arbo-beleid in de industrie: een stapsgewijze aanpak voor het ontwikkelen en uitvoeren van arbeidsomstandighedenbeleid. Den Haag: COB/SER, 1990.
- ALGERA J, KOOPMAN PL, VIJLBRIEF HPJ. Management strategies in introducing computer-based information Systems. *Appl Psychol* 1989;38(1):87-103.
- AMELSVOORT PJLM van. Het vergroten van de bestuurbaarheid van productie-organisaties. Proefschrift Technische Universiteit Eindhoven, 1992.
- ANKERTROS. Bij de ABN ben ik veilig gezond en wel. *Ankertros* 1990;mei:12-3.
- ARBEIDSINSPECTIE. Arbeidsvoering. Arbo-jaarplan, arbo-jaarverslag en werkoverleg. Den Haag: Arbeidsinspectie, 1991. CP 25.
- ARBORAAD. Adviestaken op het gebied van het welzijn. Zoetermeer: Arboraad, 1990. no.53.
- AUER P, RIEGLER C. Post-Taylorism: the enterprise as a place of learning organizational change: a comprehensive study on work organization changes and its context at Volvo. Stockholm: Arbetsmiljofonden and WZB, 1990.
- BERNSEN MB, VAAS S. Vragenlijst ter beoordeling van administratieve beeldschermfuncties. Amsterdam: STA/FNV, 1989.
- BERNSEN MB, VAAS S. Vragenlijst ter beoordeling van beeldschermtekenfuncties (CAD). Amsterdam: STA/FNV, 1990.
- BERNSEN MB, VAAS S. Vragenlijst ter beoordeling van het beeldschermwerk van software-ontwikkelaars. Amsterdam: STA/FNV, 1990.
- BERNSEN MB, VAAS S. Programma van eisen beeldschermwerk: ergonomische en sociaal-organisatorische criteria. Amsterdam: STA/FNV, 1990.
- BOONSTRA JJ, DEMENINT MI, STEENSMA HO. Organiseren en veranderen in een dynamische wereld: het begeleiden van veranderingsprocessen binnen organisaties. Culemborg: Lemma, 1989.
- BOONSTRA JJ. Integrale organisatieontwikkeling: vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen in organisaties. Proefschrift Rijksuniversiteit Leiden, 1991.
- BOUWMAN Th. Ontwerpbeïnvloeding door werknemers. *Tijdschr Arbeidsvraagstukken* 1989;5(4):36-47.
- BROUWERS A, VAAS S, POT FD. Sociaal Inventief Automatiseren. Amsterdam: STA/FNV, 1987. *Serie Arbeid en Technologie* 1.
- CHRISTIS J, KLAVEREN M van, POT FD. Technologie-overeenkomsten vergeleken. *Tijdschr Arbeidsvraagstukken*, 1985;1(4):63-75.
- CHRISTIS J. Sociotechniek en Arboret: geestelijke gezondheid op de werkplek. In: Postgroep, Onderweg naar nieuwe fabrieken en kantoren. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1991.
- DGA/Al. Analyses pilot-project welzijn. Den Haag: SZW, 1990.
- DOOREWAARD JACM. De vanzelfsprekende macht van het management. Proefschrift Katholieke Universiteit Nijmegen, 1989.
- DOOREWAARD H, REGTERING H. Coöperatief ontwikkelen: nieuwe vormen van gebruikersparticipatie bij integraal automatiseren. Amsterdam: STA/FNV, 1991. *Serie Arbeid en Technologie* 6.
- ELSHOF P, WETZEL E. Vakbondskwaliteit in het bedrijf van de toekomst. Amsterdam: SOMO, Industriebond FNV, 1992.
- EMANS B, RADSTAAK G. De rol van leidinggevers bij verschillende niveaus van taakverruiming: onderzoek op een aantal verpleegafdelingen van een ziekenhuis. *Gedrag en Organisatie* 1991;3(5):377-92.
- EMERY FE. Towards real democracy and toward real democracy: further problems. Otario: Ministry of labour, Ontario quality of working life centre, 1989.
- EVERAERS J. Welzijn op het werk, artikel 3 Arboret. *Praktijkblad voor Medezeggenschap* 1990.
- FRISSEN P. Organisatiecultuur: een overzicht van benaderingen. *Mens en Organisatie* 1986;40:6.
- FRUYTIER B, AMELSVOORT P van. De invoering van het sociotechnische concept gaat niet vanzelf. In: Postgroep, Onderweg naar nieuwe kantoren en fabrieken. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1991.

- GUSTAVSEN B, ENGELSTAD P. The design of conferences and the evolving role of democratic dialogue in changing working life. *Human Relations* 1986;39(2):101-16.
- HAAN J de, TERRA N. Baten de kosten: een bedrijfseconomische waardering van arbeidsplaatsverbetering. Amsterdam: NIA, 1987.
- HAGE G. Volvo nieuwe stijl. *Intermediair* 1990;26(15):5-9.
- HARTOG HHW, SWAAN J. Beter werken onder glas: het project Functieverbetering in de glastuinbouw. Amsterdam: NIA, 1990.
- HOFSTEE J. Mensgerichte kantoorautomatisering, Enschede: Universiteit van Twente, 1989.
- HOOGENDIJK L. Rijksoverheid en Arboret: taken en verantwoordelijkheden bij het invoeren van arbo-beleid. Amsterdam: NIA, 1992.
- HUISKAMP MJ. Een nieuwe visie op arbeidsverhoudingen: functiewaardering, beloning en de CAO bij herontwerp van organisaties. Rotterdam: Risbo, 1991. Risbo-paper S27.
- HUMMELS GJA. Welzijn in Arboret: stilstaan bij een conditionele benadering. *Filosofie en praktijk*. 1991;12(2):70-86.
- INDUSTRIEBOND FNV. Gezond werken, dat doen we samen. Logboek van de actie 22 april - 16 juni. Amsterdam: Industriebond FNV, 1992.
- INDUSTRIEBOND FNV. Voorkomen en terugdringen van ziekte en arbeidsongeschiktheid via de CAO. Amsterdam: Industriebond FNV, 1992. Gezond werken 3.
- JANSSEN E. Druk druk druk: verslag van een diepte-onderzoek naar werkdruk in drie bedrijfsonderdelen van het KBB-concern. Woerden: Dienstenbond FNV, 1992.
- JANSSEN E. Druk druk druk: verslag van diepte-onderzoek naar werkdruk bij het NMB-bankkantoor. Woerden: Dienstenbond FNV, 1992.
- JOOSSE DJB. Zelfstandig samenwerken in autonome taakgroepen: praktijkervaringen in de industrie en dienstverlening. Den Haag: COB/SER, 1990.
- KARASEK RA. Job demands, jobdecision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Adm Science Q* 1979;24:285-308.
- KARASEK RA. Nordnet, a 'conductivity' process/ Swedish Action Research Project. Halmstad: Center for Worklife Development, 1991.
- KLAVEREN M, BOUWMAN T, BUIJS H op den, et al. Kwaliteit van de arbeid bij Unitcentre. Amsterdam: STZ, 1988.
- KLAVEREN M van. Scoren op speerpunten: vakbondservaringen met technologische vernieuwingen. Amsterdam: FNV Steunpunt Technologie. 1991. Serie Arbeid en Technologie no. 12
- KLAVEREN M van, KOOISTRA S, red. Sociaal ontwerpen: werknemers beïnvloeden vormgeving en organisatie van hun werk. Utrecht: Jan van Arkel, 1991.
- KLEIJN BAM de. Ziekenverzorgende: sleurwerk of een boeiende functie? een onderzoek naar de kwaliteit van de functie-inhoud van ziekenverzorgenden in een aantal verpleeghuizen. Utrecht: Nationaal Ziekenhuisinstituut, 1990.
- KOENDERS H, DIRKSEN TA. ARBO in de praktijk: een handleiding voor ondernemingsraad en v.g.w.-commissies. Alphen aan den Rijn/Deurne: Samson Bedrijfsinformatie, 1992.
- KOGI K. Supporting tools for participatory workplace improvement in small enterprises in developing countries. *Proceedings of the 11th Congress of the International Ergonomics Association*; 1991 July 15-20; Paris. London (etc.): Taylor & Francis, 1991:1682-4.
- KOMMERS JCMJ. Automatische productiebesturing werkt niet vanzelf. Deel I en II. Den Haag: COB/SER, 1991.
- KOMPIER MAJ, MARCELISSEN FHG. Handboek werkstress: systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk. SZW/NIPG, Amsterdam: NIA, 1990.
- KOMPIER MAJ, VAAS S, MARCELISSEN F. Stress door werk? Doe er wat aan! Amsterdam: FNV/CNV/MHP, 1990.
- KOOPMAN PL, POOL J. Vier modellen van strategische besluitvorming. *Gedrag en organisatie* 1991;3(3):161-78.
- KRUIDENIER HJ. De kosten van ziekteverzuim voor werkgevers. *Arbeidsomstandigheden* 1991;67:719-22.
- KUIPERS H, AMELSVOORT P van. Slagvaardig organiseren: inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpelaar. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1990.
- MEERMAN M, MIDDENDORP J. Welzijnsdeskundigheid in de Arboret. Den Haag: SZW/DGA, 1990.
- MEERMAN M, HUPPES G. Checklist: werken aan de scankassa in de supermarkt. Woerden: Dienstenbond FNV, 1991.

- MEERMAN M. Arbo-beleid in theorie en praktijk. 2e gewijzigde dr. Amsterdam: NIA, 1991.
- MILTENBURG J. FNV-project Beeldsschermwerk: voorbeeld van op belangenbehartiging gerichte dienstverlening. Tijdschr Arbeidsvraagstukken 1990; 6(2):39-45.
- MINISTERIE VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID. Stap voor stap naar betere arbeidsomstandigheden: een leidraad voor werkgevers en werknemers. Den Haag: SZW, 1991. 2959.
- MINISTERIE VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID. Werkoverleg en arbeidsomstandigheden. Den Haag: SZW, 1988.
- MINISTERIE VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID, TNO. De inspectiemethode Arbeidsomstandigheden. Zeist: Kerckebosch, 1992.
- MOSSINK JCM, ELLENS E, EVELEENS W, et al. Ontwerpen van arbeidssituaties. Den Haag: SdU, 1992.
- MUIJEN JJ van, KOOPMAN PL. Organisatiecultuur, de ontwikkeling van een internationaal bruikbaar meetinstrument. Paper WESWA-onderzoekscongres, 14 november 1991, Nijmegen.
- NOTEN H, LEVIE H. Arbeidsverhoudingen na Taylor: een vakbondvisie op het sociotechnische concept. In: Post-groep. Onderweg naar nieuwe fabrieken en kantoren. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1991.
- PEETERS MHH. Groepswerk in de confectie: beschrijving en analyse van vier bedrijven met een integraal aangepaste produktie- en arbeidsorganisatie. Den Haag: SZW, 1992. S 156.
- PENNEKAMP E, BLIJSWIJK M van. Sigma coatings heeft weer kleur op de wangen. Arbeidsomstandigheden 1991;67(2):75-7.
- POT FD, PEETERS MHH, AMELSVOORT P van, et al. Functieverbetering en integraal ontwerpen: richtlijnen voor integratie van het aspect welzijn bij de arbeid in ontwerpprojecten. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, DGA, 1991. S 112.
- PROJECTGROEP WEBB. Functieverbetering en organisatie van de arbeid: welzijn bij de arbeid gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde. Voorburg, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Directoraat-Generaal van de Arbeid, 1989. S 71.
- REIJNEN M, GOEDE R de, SIMONSE A, TIJDENS K. Handleiding Sociale Technology Assessment, Woodbrookers Bentveld, 1989.
- RICHTINGWIJZER. Stichting NKWO, Adviesgroep Koers, jaargangen 1989 - 1992.
- RIESEWIJK B, WARMERDAM J. Het slagen en falen van automatiseringsprojecten: een onderzoek naar de sociaal-organisatorische implicaties van automatisering voor gebruikersorganisaties en computer service bedrijven. Nijmegen: ITS, 1988.
- ROE RA, ZIJLSTRA FRH. Arbeidsanalyse ten behoeve van (her)ontwerp van functies: een handelingstheoretische invalshoek. In: Algera JA. red. Analyse van arbeid vanuit verschillende perspectieven. Amsterdam/Lisse: Swets en Zeitlinger, 1991.
- RUITER V de, WIELENS Y. Onderzoek naar het voorkomen van stress bij de medewerkers van het Koninklijk Instituut voor de Tropen. Amsterdam: Vrije Universiteit, 1991.
- SCHOLTES N. Beloning in bewegende organisaties. Panta Rhei, Nieuwsbrief van de Sociotechnische Organisatie Adviesgroep 1992;2(1):1-3.
- SCHURING RW. Taakgroepen in de assemblage: de relatie tussen richtlijnen waarmee rekening gehouden is tijdens het organisatieontwerp en het bereikte resultaat ten aanzien van de Output en Kwaliteit van de Arbeid. In: Congresstukken vijfde onderzoekdag Nederlandse Organisatie voor Bedrijfskundig Onderzoek (NOBO), 1991 november 28; Enschede. Enschede: NOBO.
- SKARD Ø. Organizational change and job design. Oslo: The coöperation council LO - NAF, 1976.
- SMULDERS PGW, VEERMAN TJ, red. Handboek ziekteverzuim: gids voor de bedrijfspraktijk. s'Gravenhage: Delwel, 1990.
- SMOLENAARS F. Activiteiten van de ondernemingsraad van Coveco NV. Weert bij de bouw van een nieuw bedrijf op het gebied veiligheid, gezondheid en welzijn. Documentatiemap Studiedag FNV-OR-centrum: 'Arbowet en Medezeggenschap' Utrecht, 2 mei 1991.
- STEENSMA H. Sociaalpsychologische overwegingen en veranderkundige interventies bij sociotechnische zoekconferenties. Gedrag en Organisatie 1989; 2(4/5):347-60.
- STUYT YF. Werken en welzijn aan boord van vliegtuigen. Stageverslag Universiteit van Amsterdam, 1990.
- TERRA N. Ruimte voor nieuwe inhoud. Gedrag en organisatie 1988;1(4):72-89.
- TERRA N. Functies verbeteren in de kleinmetaal. Amsterdam: NIA, 1991. Praktijkreeks.
- TERRA N, KONING T. Functieverbetering in de carrosseriebranche. Amsterdam: NIA, 1990.

TREUREN J van, SPEK WJ van der. *Integrale benadering van kwaliteit van werk en organisatie: oriëntatiecursus voor ondernemingsgraden*. Den Haag: COB/SER, 1990.

URLINGS IJM, NIJBOER ID, DUL J. A method for changing the attitudes and behaviour of management and employees to stimulate the implementation of ergonomic improvements. *Ergonomics* 1990;33(5):629-37.

VAAS S. Een nieuwe aanpak van automatiseringsprojecten: effectiviteit en kwaliteit van de arbeid. *Tijdschr Arbeidsvraagstukken*, 1989;5(1):17-27.

VAAS F. *Kantoorautomatisering, beschreven, beoordeeld, beïnvloed*. Amsterdam: STA/FNV, 1991. Serie Arbeid en Technologie 7.

VAAS S. *Preventie ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid: samenvatting van een project bij DGSZ/SZWin opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken*. Leiden: NIPG-TNO, 1992. Publ.nr. 92.086.

VERSTEGEN MGAM. *Drempels voor arbeid met kwaliteit: een onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid binnen de Drentse Vervoer Maatschappij (DVM)*. Enschede: Universiteit Twente, 1991.

VINK P, LOURIJSSSEN E, WORTEL E, et al. Experiences in participatory ergonomics: results of a round table session during the 11th IEA Congress. Leiden: NIPG-TNO, 1991. Publ.nr. E046.

VINK P, PEETERS MHH, TIMMER-ANNEVELDT M, et al. *Het preventieproject bij de afdeling CPSA van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij*. Leiden: NIPG-TNO, 1992. Publ.nr. 92.087.

VLIST R van der. *Weerstand van leidinggevenden tegen fundamentele veranderingen in de organisatie*. *Gedrag en Organisatie*, 1989;2(4/5):305-14.

VLIST R van der. *Leiderschap in organisaties*. Utrecht: Lemma, 1991.

WONDEREN T van. *Alternatief voor WEBA-methode bij Océ*. In: ARBO-NIEUWS.

WISSEMA JG, MESSER HM, WIJERS GJ. *Angst voor veranderen? Een mythe!* Assen/Maastricht: Van Gorcum, 1988. 4e dr.

ZWAAN AH van der. *De kwaliteit van de Arboret. Arbeidsomstandigheden* 1991;67(3):159-62.

BIJLAGE

pagina

BIJLAGE 1 **Voorbeeldprojecten**

55

BIJLAGE 1

Voorbeeldprojecten

I	Projecten met WEBA-analyses uitmonddend in een aanduiding van oplossingsrichtingen.
II	Projecten die na de WEBA-analyse voortgezet worden met de implementatie van één of meer maatregelen, aanpassings-, verbeterings- of vernieuwingsmaatregelen.

I PROJECTEN MET WEBANALYSES

<u>Project</u>	<u>Publikatie/contact- persoon</u>
Sociale Innovatie Zeehavens Aanleiding/doel: verbetering arbeidsomst.h. Inhoud: WEBA-analyses uitvoerende functies Initiatief**: Arbeidsinspectie Uitvoering: externe deskundige NIPG	M.H.H. Peeters* (NIPG)
Drentse Vervoer Maatschappij (DVM) Aanleiding/doel: opsporen problemen kwaliteit v.d. arbeid Inhoud: o.a. WEBA-analyse buschauffeur Initiatief: Vakbond --- P&O Uitvoering: extern, student UT	Verstegen (1991)
Koninklijk Intituut v.d. Tropen Aanleiding/doel: stress-preventie Inhoud: WEBA-analyses 12 diverse functies	De Ruiter & Wielens (1991)

* Bij geen of een vertrouwelijk rapport wordt de contactpersoon genoemd.

** Initiatief en uitvoering betreffen de WEBA-analyse en eventuele implementatie van daaruit voortvloeiende maatregelen.

(in groeps-interviews),
Initiatief: OR
Uitvoering: extern: studenten UvA

Batterijfabriek

M.H.H. Peeters (NIPG)

Aanleiding/doel: risico's geestelijke
gezondheid
Inhoud: WEBA-analyses machinesteller en operator
Initiatief: deskundige dienst (BGD)
Uitvoering: staf

Océ v.d. GrintenEveraers 1990, Van
Wonderen 1990

Aanleiding/doel: knelpunteninvent. welzijn
Inhoud: alternatief v. WEBA, diverse
uitvoerende functies
Initiatief: desk. dienst
Uitvoering: staf

Verpleeghuizen (NZI)

De Kleijn (1990)

2 cases

Aanleiding/doel: ziekteverzuim,
arbeidsmarktpr. Arbowet
Inhoud: WEBA-analyses ziekenverzorgenden o.m.
ter evaluatie nieuwe
arbeidsplaatsen
Initiatief: NZI --- management
Uitvoering: extern: medewerker NZI

Gemeente Zoetermeer

N. Terra (NIA)

Aanleiding/doel: reorganisatie/Arbowet
Inhoud: WEBA-analyses diverse functies
Initiatief: B&W, management
Uitvoering: staf i.s.m. NIA

Supermarkt De BoerM. Meerman (Wewi-
Leiden)

Aanleiding/doel: kwaliteit van de arbeid
Inhoud: WEBA-analyse functie:
cassière
Initiatief: Dienstenbond FNV
Uitvoering: externe deskundige

Elsevier Science publishers

M.B. Bermdsen (NIPG)

Aanleiding/doel: Arbo-knelpunteninventarisatie
Inhoud: o.a. WEBA-analyse key board operator
Initiatief: staf/P&O, VGW-commissie
Uitvoering: externe deskundige NIPG

KBB-concern

Janssen (1992)

3 bedrijfsonderdelen

Aanleiding/doel: klachten werkdruk
Inhoud: o.a. WEBA-analyses, winkelbediende
banketbakker/opmaker
Initiatief: vakbond
Uitvoering: extern: stagiaire Dienstenbond FNV

NMB- bankkantoor

Janssen (1992)

Aanleiding/doel: klachten werkdruk
Inhoud: o.a. WEBA-analyses functies
bankkantoor
Initiatief: vakbond
Uitvoering: extern: stagiaire Dienstenbond FNV

BiZa/DGSZ

Vaas (1992)

Aanleiding/doel: verzuimpreventie
Inhoud: o.a. WEBA-analyse beleidsmedewerkers &
secretaresse,
Initiatief: BiZa --- management/ P&O, DGSZ

Uitvoering: extern: deskundige NIPG

BiZa/de Schie

R. Gründemann (NIPG)

Aanleiding: Verzuimpreventie

Inhoud: o.a. WEBA-analyses penitentiairinrichtings-
werker en bewaker

Initiatief: BiZa --- management de Schie

Uitvoering: extern: deskundige NIPG

Brabantia

J.C.M. Mossink (NIPG)

Aanleiding/doel: gezonder werken

Inhoud: o.a. WEBA-analyses functies aan
de produktielijn fritessnijder,

Initiatief: DGA --- management

Uitvoering: extern: RUL

Vezema verzekeringen

B.A.M. de Kleijn (NIA)

Aanleiding: welzijnsrisico's ?

Inhoud: WEBA-analyse schadebeoordelaar

Initiatief:

Uitvoering: extern: deskundige NIA

Elektriciteitscentrale

H. Eulderink, EZH

Aanleiding/doel: Arbowet, kwaliteit van de arbeid
functie smeerder, WEBA-leergang

Inhoud: WEBA-analyse smeerder

Initiatief: staf P & O, cursist

Uitvoering: idem

De Risse

A. Olislagers, de Risse

Aanleiding/doel: Arbowet, WEBA-leergang

Inhoud: WEBA-analyses functies cultuur-
techniek

Initiatief: staf P & O, cursist

Uitvoering: idem

Woningbouwvereniging

A. den Dulk
Gemeente Alkmaar

Aanleiding/doel: Arbowet/WEBA-leergang
Inhoud: WEBA-analyse Onderhoudstimmerman
Initiatief: extern --- directeur
Uitvoering: extern: cursist WEBA-leergang

Assemblage

Schuring 1991

3 cases

Aanleiding/doel: evaluatie kwaliteit v.d. arbeid (o.a.)
in taakgroepen
Inhoud: o.a. WEBA-analyses ter evaluatie
kwaliteit arbeidsinhoud assembleurs
Initiatief: extern: onderzoeker
Uitvoering: extern: onderzoeker UT

GEB Den Haag

P. Duyvensz P&O, GEB

Aanleiding/doel: arbo-risico's van
nieuw dienstrooster
Inhoud: WEBA-analyse Chef v.d. wacht,
ter evaluatie verandering functie-inhoud
en organisatie,
Initiatief: Management ---- Desk. die.
Uitvoering: staf, Arbo-afdeling

Mars

J. Middendorp (NIA)

Aanleiding/doel: Kwaliteit van de arbeid
Inhoud: WEBA-analyse functie:
productieplanner
Initiatief: BGD
Uitvoering: extern: deskundige NIA

Groepswerk in de confection

Peeters (1992)

3 cases

Aanleiding/doel:	o.a. flexibeler proces
Inhoud:	WEBA-analyses ter evaluatie functie naaisters in groepen,
Initiatief:	extern: onderzoeker
Uitvoering:	extern: deskundige NIPG

**Autonome groepen i.d. industrie en
dienstverlening**

Joosse (1990)

13 cases

Aanleiding/doel:	kwaliteit prod. flexibeler produc.
Inhoud:	evaluatie door ASA-WEBA van functies in autonomiesgroepen
Initiatief:	COB/SER
Uitvoering:	extern: deskundige NIA

Shell SNRMars & Rensink (1992
of '93)

Aanleiding/doel:	welzijnsrisico's opsporen
Inhoud:	WEBA-analyses operators
Initiatief:	deskundige dienst P & O
Uitvoering:	idem

Metaalproduktenindustrie

S. Vaas (NIPG)

Aanleiding/doel:	kwaliteit van de arbeid van door vrouwen bezette technische functies
Inhoud:	o.a. WEBA-analyses ter evaluatie diverse functie
Initiatief:	DGA
Uitvoering:	extern: deskundigen NIPG

Parengo

Industriebond FNV

Aanleiding: kwaliteit van de arbeid,
cursusopdracht

Inhoud: WEBA-analyse eigen functies

Initiatief: Industriebond, VGW-comm.

Uitvoering: kaderleden

ICI

Industriebond FNV

Aanleiding: kwaliteit van de arbeid
cursusopdracht

Inhoud: WEBA-analyses eigen functies

Initiatief: Industriebondleden

Uitvoering: kaderleden

De Nederlandse Bank

M. Peeters (NIPG)

Aanleiding/doel: kwaliteit van de arbeid

Inhoud: WEBA-analyse 'Uittelwerkplek'
ter evaluatie verandering

Initiatief: afdelingsmanagement

Uitvoering: extern: deskundige NIPG

Koning Willem I kazerneHermans & Van Tetrode
(HEAO...)

Aanleiding/doel: evaluatie WEBA-methodiek
opleidingsopdracht HEAO

Inhoud: o.a. WEBA-analyse Onderhouds-
monteur (korporaal)

Initiatief: studenten

Uitvoering: idem

KLM

Stuyt (1991)

Aanleiding: Arbowet/kwaliteit van de arbeid

Inhoud: WEBA-analyse vliegtuigcabine-
personeel

Initiatief: Deskundige dienst
Uitvoering: werknemer/toen tevens student

Unilever

SOMO (1992)

Aanleiding: Introductie Logistiek
en kwaliteitszorg
Inhoud: o.a. WEBA-analyses:
procesoperator & lijnoperator
Initiatief: vakbond
Uitvoering: extern: deskundige SOMO

Akzozout en Basischemie

Mw. Spaak,
P. Nengerman
(AI Deventer)

Aanleiding/doel: Arbowet
Inhoud: onderzoek bruikbaarheid WEBA,
WEBA-analyses: expeditie functies
Initiatief: directie
Uitvoering: staf P & O

II PROJECTEN MET ANALYSES GEVOLGD DOOR IMPLEMENTATIE VAN MAATREGELEN (AANPASSING, VERBETERING OF VERNIEUWING)

BiZa/Min. Landbouw en Visserij

Vink (1992)

Aanleiding: Verzuimpreventie
 Inhoud: o.a. WEBA-analyses bestandbeheerder en sectiechef, functie-aanpassing
 Initiatief: BiZa --- management Min. L&V.
 Uitvoering: extern: deskundige NIPG

Heineken

J. Middendorp (NIA)

Aanleiding: Beleidsontwikkeling (Arbo?)
 Inhoud: WEBA-analyses 8 productie en ondersteunende functies, één functie verbeterd
 Initiatief: ?
 Uitvoering: extern: deskundigen NIA

Carrosseriebranche

Terra & Koning(1990)

8 cases

Aanleiding/doel: arbeidsmarktprobleem: inhoud productiefuncties aantrekkelijker i.v.m. verloop, kwaliteit produkt
 Inhoud: ASA-WEBA analyses 35 productiefuncties, functieverbetering
 Initiatief: brancheorgan. O & O ---- management
 Uitvoering: extern: deskundigen NIA

TDV

Terra (1988)

Aanleiding/doel: kwaliteit van arbeid en organisatie
 Inhoud: ASA-WEBA analyses lijnfuncties, functieverbetering
 Initiatief: Management TDV
 Uitvoering: lijnmanagement

GlastuinbouwDen Hartog & Swaan
(1990)

6 cases

Aanleiding/doel:	verbetering kwaliteit v.d. arbeid, arbeidsmarktpr., ziekteverz., Arbowet
Inhoud:	ASA-WEBA analyses div. productie en ondersteunende functies, taakgroepen
Initiatief:	brancheorg. gezondheidsz.---- management
Uitvoering:	extern: deskundigen NIA

NB

In het kader van de ontwikkeling van de WEBA-methodiek (voorlopers en opvolgers) werden nog vele functies geanalyseerd. Naast de 14 voorbeelden uit S 71 en 40 diverse functies in de pilots van de Arbeidsinspectie (SZW/DGA/AI, 1990) waren dat functies in diverse metaalbedrijven (waaronder CNC-functies, NIA), diverse administratieve 'beeldschermfuncties' (NIPG) en functies in het onderwijs en wegtransport (NIA).