

H. Hofstede*

Column

In de leer bij Benedictus

Productie. Nog steeds slaat het hart van de gemiddelde ondernemer op hol als hij dat woord hoort. Sneller produceren, meer machines, meer efficiency, meer produkten; deze begrippen strijden om voorrang in de gedachtengang van de ondernemer. Werknemers verdwijnen naar het tweede plan. Steeds meer mensen worden zo afgeschreven, uitgerangeerd, op een zijspoor gezet richting Ziektewet en WAO. Omdat ze niet meer kunnen voldoen aan de steeds groeiende eisen van de arbeidsorganisatie.

Verzuimbeleid in de arbeidsorganisatie staat of valt met een management dat oog heeft voor de mensen in de arbeidsorganisatie. Helaas moet ik constateren dat het Nederlandse management van vandaag vaak nog ouderwets is. Ze teert nog steeds op de ideeën van de 'klassieke arbeidsorganisatie', die wordt gekenmerkt door vergaande arbeidsdeling, mechanisering en automatisering. Gevolg daarvan zijn onder andere hiërarchische gezagsverhoudingen, een lage kwaliteit van de arbeid en weinig medezeggenschap. De moderne arbeidsorganisatie van de jaren negentig daarentegen blinkt uit in efficiency en kwaliteit, in flexibiliteit en innovatie. De organisatie is projectgericht, met kleine herkenbare groepen en weinig hiërarchische niveaus. Er is verregaande decentralisatie. De menselijke inbreng wordt optimaal benut door middel van strategisch human resources management.

Kwaliteit

Technologische en sociale vernieuwing gaan in de moderne arbeidsorganisatie hand in hand.

Zij krijgen vorm in een samenhangende aanpak van de kwaliteit van de arbeid. Het CNV hanteert acht geboden van kwaliteit.

- 1 Het werk moet afgestemd zijn op de mogelijkheden van de werknemer.
- 2 Het werk moet gevarieerd zijn.
- 3 Uitsluitend werkplek-gebonden arbeid, waarbij de machine het tempo bepaalt, is funest.
- 4 Het werk moet zo worden ingericht, dat eigen inbreng en verantwoordelijkheid daadwerkelijk tot hun recht komen.
- 5 Geïsoleerde arbeid is uit den boze.
- 6 Een werkplek behoort veilig en gezond te zijn.
- 7 Werk kan nog zo interessant zijn, als er niets meer te leren valt, is dat voorbij. Zorg daarom voor mogelijkheden tot scholing en doorgroei.
- 8 Er moet aan enkele randvoorwaarden worden voldaan om het werk adequaat te kunnen verrichten:
 - beschikbaarheid adequate hulpmiddelen/apparatuur;
 - een efficiënte organisatie.

Concrete aanpak

Ik kom nu bij de concrete aanpak van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Die aanpak moet worden afgestemd op de specifieke situatie in elk bedrijf. Er is maatwerk nodig. Dat begint met een nauwkeurige registratie van het verzuim. Met behulp van zo'n registratie kan in een oogopslag worden bekeken of er sprake is van kortdurend of langdurend verzuim. Of er sprake is van een persoonlijk probleem, een probleem op één afdeling of een algemeen probleem.

Daarna moeten de oorzaken van het probleem worden aangegeven. Wordt het verzuim veroor-

* H. Hofstede is voorzitter van het Christelijk Nationaal Vakverbond.

zaakt door slechte arbeidsomstandigheden of een verstoorde verhouding met de chef? Of spelen privé-problemen een rol?

Pas als er een helder inzicht is in de oorzaken van het verzuim kan een effectief bestrijdingsplan worden opgezet. Daarbij is overleg met de werknemers en hun vertegenwoordigers – vakbond en OR – een eerste vereiste. Het is mijn stellige overtuiging dat aanpak van het ziekteverzuim in de bedrijven alleen kans van slagen heeft indien de werknemers instemmen met het te voeren beleid.

Het personeelsbeleid speelt in het voorkomen en bestrijden van ziekteverzuim een belangrijke rol. Bij het personeelsbeleid gaat het om werving en selectie van mensen. Dat luistert nauw. De juiste man of vrouw op de juiste plaats is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Verkeerde keuzen bij het aannemen van mensen zijn slecht voor de betreffende persoon en slecht voor de organisatie.

Als iemand eenmaal is aangenomen moet vanuit het personeelsbeleid aandacht worden geschonken aan de wijze waarop de medewerker functioneert. Het ontwikkelen van een loopbaanbeleid kan ertoe bijdragen dat de medewerker zich over een langere periode 'lekker in zijn vel' blijft voelen. Het is ook zinvol om een inventarisatie te maken van zaken die de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van werknemers kunnen bedreigen. Na die inventarisatie kan een plan worden gemaakt om werkplekken meer aan te passen aan de mens.

Begeleiding

Maar al besteedt een arbeidsorganisatie nog zoveel aandacht aan het voorkomen van verzuim, zij kan niet alle oorzaken wegnemen. Er zullen altijd zieke werknemers blijven. In de praktijk blijkt het nog wel eens te schorten aan een goede begeleiding van zieke werknemers. Soms zit iemand maanden thuis zonder taal of teken van het bedrijf.

De kroon spande de chef, die na drie maanden ziekte aan de betreffende werknemer vroeg: 'Jan, had je gisteren een snipperdag?' Geen wonder dat zo'n werknemer zich overbodig en gekwetst voelt. Belangstelling daarentegen van chef en collega's geeft hem het gevoel dat hij gewaardeerd wordt en er nog steeds bij hoort. Zieken en arbeidsongeschikten moeten ook intensiever begeleid worden. De bedrijfsgezond-

heidszorg moet de werknemer de eerste zes weken van het verzuim terzijde staan bij zijn ziekte en terugkeer. Na zes weken wordt een prognose gemaakt. Blijft de werknemer langer ziek? Komt hij terug? Moet een andere passende functie worden aangeboden?

Na drie maanden ziekteverzuim kan een terugkeerplan worden gemaakt. Komt men tot de conclusie dat de werknemer blijvend ongeschikt is voor het eigen werk, dan moet de uitvoeringsorganisatie bemiddelen voor ander passend werk. Deze intensieve aanpak moet ook na een jaar ziekte, als de werknemer naar de WAO gaat, worden voortgezet.

Benedictus

Ziektewet en WAO vormen een groot sociaal probleem. Het kabinet heeft ervoor gekozen dit probleem aan te pakken door te snijden in de uitkeringen. Het CNV is er vast van overtuigd dat deze strategie niet werkt. Wij kiezen voor een brede aanpak in de arbeidsorganisatie, gericht op voorzorg en op de terugkeer van zieken in het arbeidsproces. In onze aanpak staat niet de produktie, de winst, de uitkering of de bezuiniging centraal, maar de mens.

Die benadering is niet nieuw. Al in het jaar 500 schreef Benedictus een kloosterregel die nu nog veel waardevols bevat voor het reilen en zeilen van arbeidsorganisaties in de jaren negentig van onze eeuw.

De abt van het klooster moet volgens de regel van Benedictus niet van hogerhand worden gedropt, maar worden gekozen door de gemeenschap. Hij heeft onder andere de taak ervoor te zorgen dat ook de zwakken een plaats in het klooster hebben waarin ze tot hun recht komen. De sterken daarentegen worden uitgedaagd om verder te reiken. Er is in één gemeenschap plaats voor de excellenten en voor de zwakken, de ouden en de zieken. Ieder heeft passende taken en sociale verantwoordelijkheden.

Het lijkt me zinvol om de kloosterregel van Benedictus als verplichte kost op de literatuurlijst van managers, personeelsfunctionarissen, vakbondsbestuurders en OR-leden te plaatsen. Overdrijf ik? Vergeet niet dat vele Benedictijner kloosters de eeuwen hebben getrotseerd. Zij vormen ook in onze tijd nog levende werkgemeenschappen. En geloof me, u zult er geen WAO'er tegenkomen.