

De kwaliteit van de arbeid als strijdtoneel

Willem de Lange

COLUMN

Weinig onderwerpen hebben de Nederlandse media in 2001 zo beziggehouden als het 'rondje rond de kerk' van de Nederlandse Spoorwegen. Centraal hierin stond de vraag naar de kwaliteit van arbeid van machinisten en conducteurs. Die zou als gevolg van de nieuwe organisatie van het werk, naar de mening van het personeel, lager worden. Toen de NS-directie en de ondernemingsraad hierover met elkaar afspraken maakten, werd tevens overeengekomen (in een zogenoemd Basisakkoord) dat er een onderzoek zou plaatsvinden naar de kwaliteit van de arbeid bij de NS. Op basis daarvan zouden management en OR dan doorpraten over – waar nodig – verbetering van de kwaliteit. Het IVA in Tilburg, waar ik werk, kreeg de opdracht om het onderzoek uit te voeren. Dat zijn voor onderzoekers natuurlijk de 'krenten in de pap'. Het is prachtig om projecten te mogen uitvoeren die zo in het hart van de actualiteit en de belangstelling staan. Dan weet je dat je maatschappelijk relevant bezig bent.

Maar de NS is bepaald niet uniek. Steeds meer bedrijven geven aan groot belang te hechten aan de kwaliteit van de arbeid en willen inzicht krijgen in de beleving daarvan door hun werknemers. Als het even kan in vergelijking met andere organisaties: benchmarking. Mijn instituut wordt hier veelvuldig mee geconfronteerd – uiteraard tot ons grote

genoegen. Vooral de laatste twee jaar is er een hausse in de vraag naar personeels-enquêtes losgekomen. Vanwaar deze grote belangstelling voor de kwaliteit van arbeid? Hoe kan het dat hieraan nu weer zo veel aandacht wordt geschonken, nadat die in de jaren negentig was weggezakt?

De thematiek kwam op in de zeventiger jaren en had toen nog een sterk ideologisch karakter. Het werd tot een van de speerpunten gemaakt van de vakbeweging. Felser en Waleson noemden het in 1982 een 'nieuw strijdtoneel voor het vakbondswerk in het bedrijf' (Vreeman, 1982¹). Op dit moment is deze benaderingswijze veel minder aan de orde. Goede arbeidsomstandigheden zijn – nog niet overal, maar wel in de meeste bedrijven – erkend als noodzakelijk, zo niet als vanzelfsprekend en met de Arboret in de hand zijn er de laatste decennia grote stappen voorwaarts gezet. Stromingen als de sociotechniek hebben veel discussie losgemaakt over de arbeidsinhoud en ook op dat terrein is er veel veranderd. Op het gebied van de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden hebben de ontwikkelingen evenmin stilgestaan; zie bijvoorbeeld de veranderingen in bevoegdheden van ondernemingsraden en het werkoverleg enerzijds en in CAO-structuren en de individualisering van arbeidsvoorwaarden anderzijds. Ik stip maar even wat markante zaken aan om te

illustreren dat er op het terrein van de kwaliteit van de arbeid de laatste dertig jaar veel is gerealiseerd. Ik wil niet zeggen – in termen van Felser en Waleson – dat de strijd definitief gewonnen is, maar al wel vele veldslagen. Daarmee verliest de discussie enigszins haar ideologisch karakter. Opnieuw dan de vraag: waarom de grote belangstelling in deze tijd? Het antwoord kan worden gevonden op een ander strijdtoneel: de arbeidsmarkt.

Werkgevers moeten strijd leveren op de arbeidsmarkt om het goede, schaarse personeel. De kwaliteit van arbeid wordt een wapen in die strijd. Vandaar ook de benchmarking. Laat zien dat je beter bent dan de concurrent, dat het werken bij jou leuker is. Naast de werving gaat het natuurlijk om het behoud van het goede personeel. Door een personeelsenquête laat je zien dat je als werkgever de werknemers serieus neemt; naar hen wilt luisteren. Voorwaarde is dan natuurlijk wel dat er iets wordt gedaan met de uitkomsten. En dat valt in de praktijk nogal eens tegen. Het behoeft nauwelijks betoog dat dit gevaarlijk is. De organisatie die alleen maar een belevingsonderzoek houdt omdat het nu eenmaal is afgesproken met de OR of als een soort window dressing, zal dat als een boemerang terugkrijgen. Het personeel voelt zich dan juist niet gehoord en serieus genomen. Zo moet het dus niet.

In het beschrijven hoe het wel moet onderscheid ik twee benaderingen: een aspectmatige en een holistische. In de aspectmatige wordt nauwkeurig gekeken naar de uitkomsten van het onderzoek, met name waar de zwakke plekken liggen in de kwaliteit van de arbeid. Vragen die dan aan de orde kunnen komen, zijn de volgende: over welke arbeidsomstandigheden is men negatief, welke wensen leven er ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden en in welke bedrijfsonderdelen

is men ontevreden over de baas? Zij geven aan waar de energie op moet worden gericht. Dat kan heel effectief zijn, maar het kan ook zijn dat er slechts symptoombestrijding plaatsvindt.

Indien duidelijk is dat er meer aan de hand is, dat er achterliggende oorzaken zijn, verdient een holistische benadering de voorkeur. Een voorbeeld ter illustratie.

Vanuit een belevingsonderzoek onder de medewerkers werd door het hoger management van een bedrijf geconcludeerd dat er onvrede bestond over het management, zowel het lager als middenkader. Het was eigenlijk niet zo verrassend toen men daarover doordacht. Het accent had altijd gelegen op het bereiken van resultaten (daarop werd men afgerekend) en planning en control. Dat ging ten koste van het 'people management'. Het bedrijf besloot daarop dat alle leidinggevenden, van hoog tot laag, te beginnen met de directeur zelf, een cursus 'mensgericht leidinggeven' moesten volgen. Het initiatief riep nogal wat tegenreacties op vanuit de organisatie, vooral van de leidinggevenden zelf. Men voelde zich gediskwalificeerd. Begrijpelijk: er zijn natuurlijk niet veel managers die van zichzelf vinden dat zij niet goed leidinggeven aan hun mensen. Toch logen de signalen er niet om. Met name het feit dat ook de hoogste baas zich bereid toonde om de cursus te gaan volgen (waarmee hij duidelijk aangaf het ook voor zichzelf nuttig te vinden) was belangrijk voor het verkrijgen van draagvlak in het bedrijf. Aan het personeel is duidelijk gemaakt dat het management bereid is naar hen te luisteren. Er wordt erkend dat het leidinggeven (aan mensen) beter kan en dat men collectief actie onderneemt om daaraan te werken.

Hier is dus geen sprake van symptoombestrijding; de verbetering wordt veel funda-

menteler opgepakt. Is dat niet 'per definitie' beter?

Noot

- ¹ Vreeman, R. (red.) (1982). *De kwaliteit van de arbeid in de Nederlandse industrie*, Nijmegen.

Zou je dit artikel een paar regels kunnen inkorten? Dat scheelt twee lege pagina's

