

# werkoverleg in discussie

## Werkoverleg: een poging tot plaatsbepaling

Te veel wordt over werkoverleg gedacht als over een procedure; je voert het in en dan is het er. In de praktijk blijkt dat een onhoudbaar standpunt; wie op deze wijze <sup>toe</sup> werkoverleg probeert in te voeren, merkt na enige tijd dat er niets wezenlijks is veranderd en dat alle moeite dus tevergeefs is geweest. De enige houdbare opvatting blijkt te zijn, dat we een 'project werkoverleg' beschouwen als één van de middelen in een *veranderingsproces* dat betrekking heeft op de *arbeidsverhoudingen* binnen de organisatie. Voor grote groepen van werknemers geldt, dat er een groeiende afstand is tussen wat zij van het leven verwachten en wat zij daarvan in hun werk kunnen realiseren. Het is een kwestie van sociaal beleid, of men zich inspanning wil getroosten om die dreigende kloof tussen 'leven' en 'werken' te verkleinen. Een arsenaal van middelen staat ter beschikking: functierotatie, horizontale en verticale taakverruiming, sociotechnische ingrepen, ergonomische maatregelen, opleiding en vorming, loopbaanbegeleiding, medische begeleiding enzovoort. Werkoverleg is één van die middelen en wel één van de meest aangewezene, omdat het uitstekend past in de democratiseringstendens die binnen de organisaties begint te leven. De andere middelen immers zullen vaak meer 'van bovenaf' moeten worden geregeld, met daarbij een overheersende rol van deskundigen. Dat geldt voor werkoverleg veel minder. Maar als werkoverleg beschouwd wordt als 'het' wondermiddel, als het niet is ingebed in een sociaal beleid dat mikt op een fundamenteel veranderingsproces in de arbeidsverhoudingen, dan zal het na korte of langere tijd slijten, ontmoedigen, ongeloofwaardig worden en daardoor tot mislukken zijn gedoemd.

## Een project werkoverleg: waar mikt dat op?

Terwijl een project werkoverleg dient te zijn ingebed in een sociaal beleid dat mikt op verandering in de arbeidsverhoudingen, gaat het bij werkover-

leg speciaal om het verschijnsel *invloed* in die arbeidsverhoudingen. De uitgangstelling is, dat aan werknemers meer kansen geboden moeten worden om invloed uit te oefenen op:

- de inhoud van het werk (kwaliteit, kwantiteit, methoden)
- de organisatie van het werk (onderlinge taakverdeling, procedures)
- de werkomstandigheden
- de verhouding met collega's
- de verhouding met de chef(s)
- de eigen ontwikkelingskansen.

Werkoverleg is een middel om werknemers een *geleidelijk uit te bouwen* gelegenheid te geven deze zes factoren *persoonlijk* te beïnvloeden. In wezen is een project werkoverleg een *leerproces*, waarin alle betrokkenen zo goed mogelijk leren omgaan met de volgende realiteiten: <sup>(3)</sup>

- de eisen, mogelijkheden en beperkingen, die door de organisatie worden gegeven (de zakelijke doelstellingen, de noodzaak om op tijd goede besluiten te nemen enzovoort).
- de eigen drijfveren (behoeften, normen, waarden, doelstellingen).
- de drijfveren van collega's en chef(s).

Een project werkoverleg behoort een situatie te bevorderen waarin *geen van deze drie realiteiten blijvend ondergeschikt* wordt gemaakt aan een van de andere.

## Wat zijn de kenmerken van werkoverleg?

'Werkoverleg? Dat doen wij allang!' Inderdaad, in vrijwel iedere organisatie vinden gesprekken plaats over het werk.

Als het begrip werkoverleg echter al dit overleg zou omvatten, zou het geen houvast geven. Over 'het bevorderen van werkoverleg' zouden dan zoveel verschillende visies mogelijk blijven, dat het in feite niets meer zou betekenen.

We noemen hier slechts enkele kenmerken, die *minimaal* aanwezig moeten zijn, willen we zinvol over werkoverleg kunnen blijven praten. Iedere organisatie, en daarbinnen iedere afdeling en groep, kan daar eigen kenmerken aan toevoegen.

**Kenmerk 1.** Het berust op een formele afspraak tussen de leiding van een organisatie, afdeling of groep en het vertegenwoordigend overleg (OR

enzovoort) op het dienovereenkomstige niveau.

**Kenmerk 2.** De uitgesproken intentie is om iedere medewerker gelegenheid te geven, invloed uit te oefenen op zijn werk, de werkomstandigheden, de werkverhoudingen en de eigen ontwikkelingskansen.

**Kenmerk 3.** Werkoverleg vindt in groepen plaats.

**Kenmerk 4.** De horizontale lijn (collega's) doet eraan mee alsook de verticale lijn (chef).

**Kenmerk 5.** Het vindt regelmatig plaats.

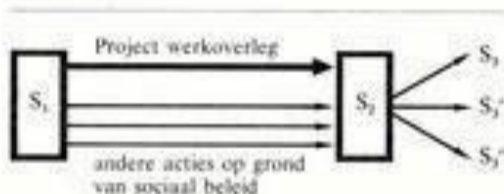
**Kenmerk 6.** Er zijn middelen beschikbaar (in de vorm van onder andere procedures en deskundigheid) om regelmatig te kunnen toetsen of werkoverleg aan de gestelde criteria en gemaakte afspraken voldoet, en of het zich in de gewenste richting ontwikkelt.

## Een denkmodel voor een project werkoverleg

Het op gang brengen van werkoverleg is een ingrijpend veranderingsproces in de organisatie. Het vraagt om zorgvuldige voorbereiding en begeleiding. Het nu volgende model kan dienen om bij een project werkoverleg dit proces te analyseren, respectievelijk te overzien.

### Totaal-overzicht

Een project werkoverleg is erop gericht, in een bestaande situatie verandering te brengen. Zoals al vermeld, is het wezenlijk dat zo'n project is ingebed in een meer omvattend sociaal beleid.



$S_1$  = huidige situatie  
 $S_2$  = (voorlopig) gewenste situatie  
 $S_3$  = uiteindelijk gewenste situatie (waarover nog verschil van mening kan bestaan)

Het onderscheid tussen  $S_2$  en  $S_3$  is gemaakt om onnodig-speculatieve ideologische discussie buiten de deur te houden en bovendien om het



project binnen praktisch hanteerbare tijdslijmieten te houden.

We stellen ons voor, dat de weg van  $S_1$  naar  $S_2$  binnen 5 jaar moet kunnen worden afgelegd. Is men het bovendien over 'het ideaal' eens en denkt men dit binnen 5 jaar te kunnen bereiken, dan is per definitie:  $S_1 = S_2$ . In alle andere gevallen doen we er verstandig aan, een voorlopig en praktisch haalbaar 'tussenstation' te bepalen ( $S_2$ ).

### Fasering van een project werkoverleg

Ten einde een overzicht te krijgen van de fasen van een project werkoverleg, gebruiken we een model dat aan problem-solving is ontleend. Een probleem definiëren we als: 'een opgave waarvoor we staan om in een situatie verandering te brengen, zonder dat onmiddellijk duidelijk is hoe dat moet'.

In die zin is een project werkoverleg een kwestie van problem-solving.

We onderscheiden de volgende fasen:

- fase A: het probleem identificeren
- fase B: het probleem bewerkbaar maken
- fase C: de verandering doorvoeren
- fase D: het bereikte consolideren.

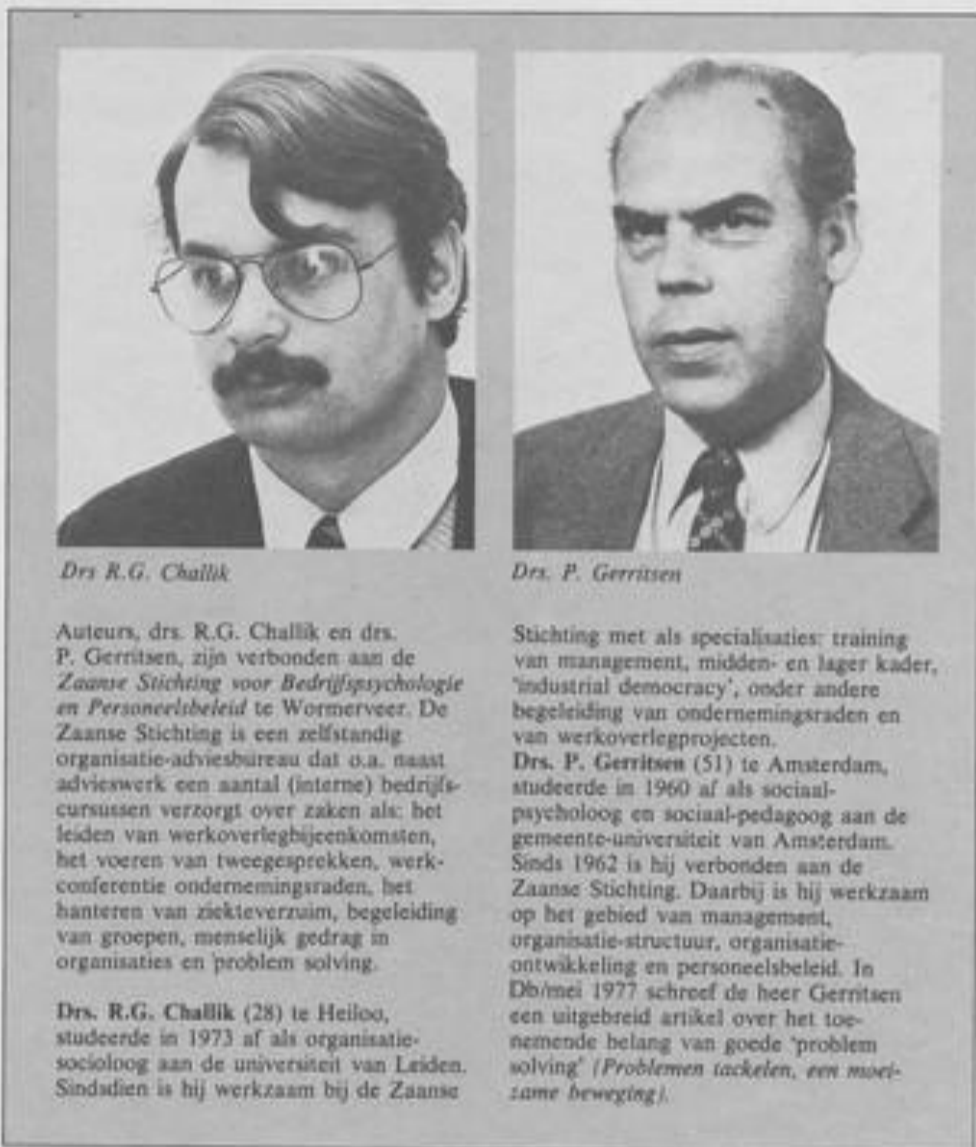
Soms is het niet te vermijden, dat de fasen elkaar gedeeltelijk overlappen. Soms moet men ook terugschakelen naar een voorafgaande fase; het invoeren van werkoverleg zal, gelijk ieder leerproces, met vallen en opstaan gepaard gaan.

#### Fase A: het probleem identificeren

Wat we allereerst moeten uitzoeken is, waar het ons bij werkoverleg eigenlijk om gaat (doel), wat we willen veranderen om dat doel te bereiken, dus wat we *in ons geval* onder werkoverleg willen verstaan (veranderingsmaterie) en wat er nodig zal zijn, wil de verandering levensvatbaar zijn (vitale condities).

#### Stap 1: vaststellen van het veranderingsdoel

Werkoverleg is uiteindelijk geen doel, maar een middel. Wat brengt ons er eigenlijk toe, ons daar druk over



Dr. R.G. Chalik

Dr. P. Gerritsen

Auteurs, drs. R.G. Chalik en drs. P. Gerritsen, zijn verbonden aan de *Zaanse Stichting voor Bedrijfspsychologie en Personeelsbeleid* te Wormerveer. De Zaanse Stichting is een zelfstandig organisatie-adviesbureau dat o.a. naast advieswerk een aantal (interne) bedrijfs-cursussen verzorgt over zaken als: het leiden van werkoverlegbijeenkomsten, het voeren van tweegesprekken, werk-conferentie ondernemingsraden, het hanteren van ziekteverzuim, begeleiding van groepen, menselijk gedrag in organisaties en problem solving.

Dr. R.G. Chalik (28) te Heiloo, studeerde in 1973 af als organisatie-socioloog aan de universiteit van Leiden. Sindsdien is hij werkzaam bij de Zaanse

Stichting met als specialisaties: training van management, midden- en lager kader, 'industrial democracy', onder andere begeleiding van ondernemingsraden en van werkoverlegprojecten.

Dr. P. Gerritsen (51) te Amsterdam, studeerde in 1960 af als sociaal-psycholoog en sociaal-pedagoog aan de gemeente-universiteit van Amsterdam. Sinds 1962 is hij verbonden aan de Zaanse Stichting. Daarbij is hij werkzaam op het gebied van management, organisatie-structuur, organisatie-ontwikkeling en personeelsbeleid. In Dbr/mei 1977 schreef de heer Gerritsen een uitgebreid artikel over het toenemende belang van goede 'problem solving' (*Problemen tackelen, een moeizame beweging*).

te maken? Wat staat er op het spel? Op grond waarvan vinden we eigenlijk dat er iets veranderen moet, dus dat de huidige situatie ( $S_1$ ) in de toekomst niet houdbaar is of niet meer te verantwoorden?

#### Stap 2: vaststellen van de veranderingsmaterie

Aangezien aan werkoverleg zeer verschillende inhouden worden gegeven, zullen we ons alsnog moeten verdiepen in de vraag, wat het in onze organisatie in  $S_2$  zal gaan betekenen, waarbij vragen aan de orde moeten komen als:

- welke vormen van overleg zijn nodig, die nu nog niet (of te weinig) toegepast worden;
- welke inhoud moet aan dit overleg gegeven worden;
- welke groeperingen zijn rechtstreeks bij die verandering betrokken;
- wat is de organisatorische status van het werkoverleg.

#### Stap 3: bepalen van de vitale condities

Hier gaat het om de vraag: wat is er nodig om de verandering levensvatbaar te maken, respectievelijk te houden ( $S_2$ ); bijvoorbeeld:

- voorwaarden in de sfeer van afdelingstaken, groepstaken;
- voorwaarden in de sfeer van de organisatiestructuur;
- voorwaarden wat betreft de instelling, de mentaliteit van verschillende mensen en groeperingen;
- voorwaarden in de sfeer van communicatie, wijze van samenwerken;
- voorwaarden wat betreft de stijl van leidinggeven;
- vereiste kennis en vaardigheden van leidinggevend.

## Checklist werkoverleg

De Zaanse Stichting voor Bedrijfspsychologie en Personeelsbeleid heeft op verzoek van de redactie een Checklist voor een project werkoverleg opgesteld.

De vragenlijst met op diverse punten aparte toelichting en enkele verklarende grafieken kan los besteld worden door f 10,- over te maken (zie hiernaast).

In de checklist wordt gebruik gemaakt van een model dat aan problem solving is ontleend. Samenstellers onderscheiden daarbij het project werkoverleg in vier fasen:

- fase A: het probleem identificeren
- fase B: het probleem bewerkbaar maken
- fase C: de verandering doorvoeren
- fase D: het bereikte consolideren.

In werkelijkheid zullen de fasen elkaar gedeeltelijk overlappen. Bovendien moet men in de loop van het project regelmatig terugschakelen naar voorafgaande fasen. Achter de vraaggaten is in de checklist ruimte vrijgelaten voor beantwoording, c.q. voor het maken van aantekeningen over de te ondernemen acties.

Voorbeeld van enkele vragen:

- Hebt u voor ogen welke doelen of effecten u in geen geval wenst na te streven?
- Kunt u de argumenten op grond waarvan u tot deze keuzen bent gekomen beschrijven?
- Heeft u getoetst bij de toekomstige deelnemers aan het werkoverleg hoe het ligt met hun enthousiasme voor het werkoverleg?
- Zijn de door u geformuleerde doelen alléén door middel van werkoverleg te bereiken?
- Kunnen ook de volgende middelen bij het verwezenlijken van de gewenste situatie worden toegepast?
  - taak-roulatie (job-rotation)
  - horizontale en verticale taakverruiming
  - socio-technische ingrepen
  - loopbaanbegeleiding
  - medische begeleiding.
- Op grond van welke signalen of overwegingen bent u van mening dat er iets dient te veranderen in de huidige situatie?

## Checklist bestellen

Het bestellen van de 16 pagina's tellende lijst kan gebeuren door f 10,- over te maken op bankrekeningnummer 56913.9449 of postgironummer 6471 ten name van de Algemene Bank Nederland in Alphen a/d Rijn, ten gunste van Samsom Uitgeverij bv.

Bij overschrijving gelieve u te vermelden:

- checklist juli/aug. - werkoverleg
- adres aanvrager, dat wil zeggen, zowel naam (bij organisatie óók naam functionaris/afdeling noemen), als postadres.

## Andere checklists

De redactie heeft de afgelopen maanden nog meer checklists los verkrijgbaar aangeboden. Deze lijsten kunnen desgewenst alsnog besteld worden. Daarbij wordt dezelfde procedure als hierboven gevolgd. In die gevallen wordt alleen vermeld:

- checklist december/overkleef
  - checklist januari/kwaliteitsbeheer
  - checklist februari/wagenpark-beheer
  - checklist maart/integratie na fusie
  - checklist april/veilige organisatie
  - checklist mei/public relations.
- Exemplaren zijn verkrijgbaar tegen steeds f 10,- per stuk.

*Stap 4: vaststellen van de vormen van participatie, die we in de fasen B, C en D (dus tijdens het project) denken toe te passen; bijvoorbeeld:*

- was de participatie bij de stappen 1 t/m 3 voldoende;
- wie moeten nu verder geïnformeerd worden over het project;
- wie moeten meedenken;
- wie moeten meebeslissen;
- in welk stadium schakelen we deze verschillende groeperingen in;
- hoe zorgen we dat zo goed mogelijk gebruik gemaakt wordt van deskundigen.

**Fase B: het bewerkbaar maken van het probleem**

Nu fase A is afgesloten, weten we

waar het in wezen om gaat (doel), wat we willen veranderen om dat doel te bereiken (veranderingsmaterie) en wat er nodig is, wil de verandering levensvatbaar zijn (vitale condities). In fase B trachten we een volledig inzicht te krijgen in alles wat er gedaan moet worden om de gewenste verandering door te voeren, zowel wat de veranderingsmaterie betreft, als inzake de vitale condities. Daarbij hoort ook een plan, hoe verschillende mensen en groepen in fase C zullen worden benaderd, geïnformeerd respectievelijk ingeschakeld. De volgende indeling in stappen kan daarbij helpen.

*Stap 1: analyse van bevorderende en belemmerende factoren*

- hoe staat het met de veranderings-

bereidheid bij verschillende mensen en groepen? Bijvoorbeeld:

- + wordt het gekozen doel onderschreven?
- + hoe kijkt men tegen de huidige situaties ( $S_1$ ) aan? Min of meer samenvallend met het gekozen doel of juist ver daarvan af?
- + ziet men de huidige situatie ( $S_1$ ) als onwrikbaar of is men optimistisch gestemd wat betreft de beoogde veranderingen?
- hoe zou (indien nodig) de veranderingsbereidheid bij bepaalde mensen of groepen kunnen worden vergroot?
- wat vraagt de gewenste verandering van mensen en kunnen zij dat aan?



#### Bijvoorbeeld:

- + chefs: kunnen zij discussies leiden?
- + chefs: kunnen zij luisteren?
- + medewerkers: kunnen zij goed met informatie omgaan?
- + medewerkers: kunnen zij hun mening goed onder woorden brengen?
- + groepen: durft men onderling voor zijn mening uit te komen?
- hoe zou, waar nodig, het vermogen van mensen en groepen kunnen worden vergroot om de gewenste verandering aan te kunnen? Zijn betrokkenen daartoe bereid?
- zijn er, buiten betrokkenen om, belemmerende factoren? Bijvoorbeeld:
  - + technische of technologische eisen;
  - + organisatorische afhankelijkheid (de groep heeft nauwelijks eigen speelruimte);
  - + ongunstige werktijden, ploegen-diensten etc.;
  - + onduidelijke organisatie (het is niet duidelijk wie met wie moet praten).
- zijn deze belemmerende factoren veranderbaar; zo ja hoe?

#### Stap 2: bepaling van de 'veranderingstheorie'

De voorafgaande stap heeft een overzicht opgeleverd van de bevorderende en belemmerende factoren. De stap die nu volgt is in zoverre 'theorie' dat er aannamen gemaakt moeten worden: wat moet er in werking gezet worden, om van  $S_1$  naar  $S_2$  te komen? Opleidingen? Trainingen? Een basisfilosofie op schrift waarvan iedereen kennis kan nemen? Een experimentele groep? Beginnen we aan de voet van de organisatie? Moet eerst de top worden bewerkt? Al deze keuzen berusten op de aannamen, dat ze zullen bijdragen tot de gewenste verandering van  $S_1$  naar  $S_2$ . Maar waarom wordt dat eigenlijk verondersteld? Welke 'theorie' zit daar achter? Als we dit niet helder hebben, dan zal ons dat tijdens fase C, bij het doorvoeren van de verandering, zeer waarschijnlijk opbreken.

**Stap 3: bepaling van de fasering van het veranderingsproject**  
Het zal bijna altijd noodzakelijk blijken, de weg van  $S_1$  naar  $S_2$  in etappes af te leggen.

Als we de verdeling in etappes onderzoeken, zal blijken dat er verschillende 'netwerken' mogelijk zijn om van  $S_1$  naar  $S_2$  te komen: wat geeft men prioriteit, wat wil men in snel tempo bereiken, wat vraagt langer tijd enzovoort. De uiteindelijke keuze van de fasering moet berusten op een soort kosten/baten-analyse: wat zijn de voordelen (de baten), wat zijn de nadelen, in termen van financiële kosten, maar ook van immateriële kosten zoals frustraties, risico's voor mensen enzovoort.

#### Stap 4: bepaling van de extra benodigde kennis, informatie, middelen en methoden

We hebben in fase A weliswaar de vitale condities vastgesteld, die de veranderingmaterie uiteindelijk levensvatbaar moeten houden, maar voor het *veranderingsproces* zelf zijn nog *extra* zaken nodig. Denk bijvoorbeeld aan kennis respectievelijk informatie over werkoverlegprojecten elders, maar ook aan begeleidingscapaciteit, veranderingskundige know-how, methoden en technieken voor opleiding en training, etc.

#### Stap 5: afronding van het plan van actie

Dit is een samenvatting van de voorgaande 4 stappen. Er komt één extra dimensie bij, namelijk bepaling van het 'besturingsmechanisme' tijdens het veranderingsproces. Wie neemt initiatief? Wie begeleidt? Wie evalueert? Wie toetst? Wie stuurt bij? Wie bepaalt het tempo? Enzovoort. Vooral als men de werkoverleggroepen zelf daarbij wil inschakelen, is het besturingsmechanisme een ingewikkelde affaire, die behoorlijke voorbereiding eist.

#### Fase C: het doorvoeren van de verandering

Ook al zijn de fasen A en B zorgvuldig doorlopen, dan zal toch bijna altijd weer blijken dat het in de praktijk niet helemaal gaat zoals men zich had voorgesteld. Onvoorzienbare gebeurtenissen doemen op, gemaakte veronderstellingen blijken niet te kloppen, tot nu toe onbekende factoren dienen zich aan. De volgende vragen dienen daarom in fase C regelmatig aan de orde te komen:

- dienen zich factoren aan die tot nu toe niet bekend waren of over het hoofd zijn gezien?
- zijn er gebeurtenissen of gewijzigde omstandigheden in het verschiep, die op het veranderingsproces van invloed zullen zijn?
- is er derhalve aanleiding, de 'veranderingstheorie' te herzien?
- is er aanleiding, de fasering te herzien?
- is er aanleiding, de gekozen middelen en methoden te herzien?

#### Fase D: het consolideren van de verandering

Als de gewenste verandering is doorgevoerd, zal blijken dat er nog vrij veel werk te doen valt om te zorgen dat niet alles weer naar het oude terugglijdt. Denk bijvoorbeeld aan:

- werkoverleggroepen verzanden omdat men meent dat men is uitgesproken;
- werkoverleggroepen isoleren zich van hun omgeving, omgeven zichzelf met een waas van geheimzinnigheid, waardoor het werkoverleg niet wezenlijk in de organisatie verankerd raakt;
- men heeft door bijzondere omstandigheden een aanzienlijke periode 'geen tijd' voor werkoverleg, en vergeet daarna de draad weer op te pakken.

Van werkelijke consolidatie is pas sprake als de instelling van chefs en medewerkers alsmede hun wijze van elkaar tegemoet treden zodanig zijn veranderd, dat men een terugval naar de oude situatie niet meer zou wensen en zich dat zelfs niet meer goed zou kunnen voorstellen.

#### Gebruik van de checklist

Bovenstaande fasering van een project werkoverleg is als leidraad gebruikt bij het opstellen van de afzonderlijk aan te vragen checklist (zie kader). Dat wil echter niet zeggen, dat hiermee de enige juiste procedure bij het invoeren van werkoverleg is aangegeven. De checklist biedt een hulpmiddel om de eigen ideeën en werkwijze, individueel zowel als in groepen, kritisch te bekijken •

