



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Over lerende arbeidsverhoudingen

Buitelaar, W.

Publication date

2012

Document Version

Submitted manuscript

Published in

Ontwerpers in arbeidsverhoudingen: schets: beeld en ambitie

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Buitelaar, W. (2012). Over lerende arbeidsverhoudingen. In A. Verhoeff, & G. de Bruin (Eds.), *Ontwerpers in arbeidsverhoudingen: schets: beeld en ambitie* (pp. 27-33). AWWN.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Herschreven versie van rede uitgesproken tijdens AWWN symposium op 31 augustus 2011 te Den Haag ten behoeve van A. Verhoeff & G. de Bruin (red.), *Ontwerpers in arbeidsverhoudingen*. Den Haag: AWWN, 2012, blz. 27-44.

Over lerende arbeidsverhoudingen

“Dat vraagt om leiderschap binnen ondernemingen, om heldere en open communicatie(-), om betrokken management en om betrokken werknemers. Dat vraagt om partijen die in hun eigen en elkaars belangen investeren(-), werken aan innovatieve arbeidsverhoudingen(-), co-creatie” (AWVN e.a., 2011: 3, 2).

“Voor de leiding komt het er aldus op aan het beste initiatief van elken werkman op te wekken(-), een speciale prikkel van de leiding moet samengaan met persoonlijke consideratie(-), belangstelling in het welvaren van zijn ondergeschikten(-), vriendschappelijke samenwerking” (F. Taylor, 1913: 45, 41).

“Duurzame inzetbaarheid(-) en samenhangend beloningsbeleid(-), langer productief blijven”(-). Voor elke contractvorm willen we dat de ontwikkeling van mensen centraal staat(-), werk moet lonen” (AWVN e.a., 2012:1,3).

“Krijgt de werkman gelegenheid zich te ontwikkelen(-). De sjouwer wordt veelal geleerd het meer elementaire draaiwerk te doen wat hem vanzelf(-) 't hooger loon verschaft dat met het draaiers-ambacht samengaat. (-) De draaiër wordt het samengestelder werk geleerd, terwijl de zeer bekwame draaiersbaas of instructeur worden. Dat gaat zoo over de gansche linie door” (F. Taylor, 1913: 120-121).

Een eeuw scheidt deze publicaties. De bedrijfsingenieur-consultant Frederick Taylor (1856-1917) verrichtte zijn eerste onderzoekswerkzaamheden eind 19^e eeuw in de Bethlehem Steel Co. resp. Midvale Steel Co. in de context van de opkomende industrie in Amerika. Het manifest van AWWN, FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen en De Unie betreft die van de zich internationaliserende Nederlandse economie. Omgeving verschilt, maar vorm en inhoud zijn vrijwel identiek: *lerende* arbeidsverhoudingen.

Bij Taylor kwam dat neer op lerend standaardiseren op het niveau van “de werkplaats(-) door het oude beheersstroom van de lukraak-methode te vervangen door juiste schifting van de werklieden(-) en onderwijs” (Taylor, 1913: 56, 66, 80). In het manifest van de sociale partners op dat van “overlegtafels(-), om op faciliterende manier richting te geven aan innovatieve arbeidsverhoudingen binnen bedrijven en branches” (AWVN e.a., 2011: 5).

Om in termen van Nauta (2011: 113) te spreken, bewoog Taylor zich op de “begane grond”: leidinggevende-medewerker van het “Gebouw van Arbeidsverhoudingen” en het manifest op de daarboven liggende drie “verdiepingen”: directie-OR resp. sectoren en Stichting van de Arbeid/SER. In onderstaande wordt met name ingegaan op de begane grond en eerste verdieping, daarbij van ‘oud’ naar ‘nieuw’ schakelend en omgekeerd.

Geboeide meerhandigheid

De fabrikant Henry Ford (1863-1947) breidde vanaf 1910 Taylor's ideeën over nieuw management van de werkplaats uit naar de fabriek. Hij introduceerde de lopende band uit de vleesindustrie van Chicago in de automobiellasseblage van ‘zijn’ Detroit. Het was een revolutionaire omwenteling: niet meer bewogen de werknemers en stond het materiaal stil, maar ging het materiaal ‘lopen’ tussen plaatsgebonden personeel in de fabriek (Sinclair, 1948: 58-59, 49).

Als gevolg van diverse technologische ontwikkelingen en organisatorische innovaties zijn de grenzen tussen industrie en dienstverlening in de loop der tijd vervaagd door nieuwe combinaties van variëteit en standaard. De industrie is ‘getertiariseerd’ en de dienstensector ‘geïndustrialiseerd’. Waar het bij Taylor en Ford ging om standaardisatie (Vgl. Ford's gezegde: “Iedere klant kan een wagen krijgen in elke gewenschte kleur, mits die kleur zwart is”), gaat het in de nieuwe ‘dienstenindustrie’ om *flexibele standaardisatie*. Een bedrijf, dienst of instelling heeft dan een bepaald ‘standaardpakket’ waaromheen klantenwensen ‘geassembleerd’ worden.

Aldus is de zogeheten modulaire dienstverlening ontstaan, die afkomstig is uit de architectuur van de 20-er jaren. In de loop der 60-er jaren werd deze geleidelijk steeds breder toegepast van Volkswagen, mode en pizza, via meubilair, electronica en verzekeringen tot reis-, amusement- en opleidingsprogramma's. Menig adviesrapport, financieel verslag, powerpointpresentatie of wetenschappelijk artikel vertoont modulaire trekjes, evenals de CAO. Daarbij dient te worden aangetekend dat standaard en variëteit geen apriori tegenstelling vormen, een standaard is juist nodig om te kunnen flexibiliseren. Zo kent een oogziekenhuis de Fordistisch aandoende “cataractstraat” voor

staaroperaties. In zekere zin schetste Taylor hiervan de contouren in een passage over “de vorming van den dokter” (Taylor, 1913: 120):

“(-) daar hij vanaf het begin voorzien is van standaard gereedschappen en methoden, waarin de beste kennis der wereld belichaamd is, wordt hij in staat gesteld zijn eigen originaliteit en vernuft te gebruiken om onze totaalkennis wezenlijk te verrijken in plaats van opnieuw dingen uit te vinden die reeds oud zijn”.

Naast de grensvervaging tussen industrie en dienstverlening is de aloude lopende band getransformeerd tot een *meervoudige keten*: een waarde-, informatie-, kennis-, logistieke en ecologische keten. De lopende band is zowel verlengd en verbreed, niet alleen binnen een organisatie, maar ook met name ook tussen organisaties: ‘van zand tot klant’, ‘ketenzorg’, ‘patiëntenlogistiek’, ‘strafrechtsketen’, ‘van byte tot byte’. Bedrijfsorganisaties krijgen hierdoor een steeds gevarieerder beeld. Als gevolg van uitbesteding, ruimtelijke opsplitsing en daardoor uitdunning van de personeelsbezetting ontstaan nieuwe bedrijven en neemt de omvang van bestaande organisaties af. Tegelijk moet geconstateerd worden dat bij uitbesteding van activiteiten naar de jure onafhankelijke bedrijven de facto hun afhankelijkheid toeneemt. Daarnaast vindt er bij ‘outsourcing’ niet alleen een fysieke en organisatorische herordening van activiteiten plaats, maar ook een bepaalde herverdeling van kennis. Zo wordt bij voorbeeld bij DSM onderzoek uitbesteed middels externe financiering van startups, die later deels weer worden opgekocht. Dat veroorzaakte tevens een andere leercultuur: van ‘not invented here’ naar ‘proudly found elsewhere’ (Vgl. Buitelaar & Van der Meer, 2010: 95).

Die meervoudige keten is door storingsgevoeligheid zo sterk als de zwakste schakel en mede hierdoor komt de mens weer op een andere wijze in beeld: *flexibel interveniëren*. In 1981 verscheen een rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, opgesteld door de Eindhovense hoogleraar bedrijfskunde Ulbo de Sitter (1930-2010), getiteld: “Op weg naar nieuwe kantoren en fabrieken”. Op basis van internationale literatuur- en casestudies in de 70-er jaren werd ingegaan op de paradoxale situatie van de werknemer in de moderne dienstenindustrie. Enerzijds heeft deze meer reactieve en proactieve *regelcapaciteit* op de werkplek gekregen. Anderzijds wordt hij of zij tegelijk geconfronteerd met een grotere *stuurcapaciteit* van bedrijf, dienst of instelling door prestatieafspraken, protocollen, stuurgetallen, (be)handelingsvoorschriften, targets etc. In zekere zin zijn bedrijf en arbeid daardoor in de dubbele betekenis geboeid door ketens, zo is de teneur in de daarop volgende decennia in diverse publicaties in reactie op dit trendsettende WRR-rapport. Geactualiseerd betreft dat nu bij voorbeeld de vakkenvuller, magazijnchef, accountant, vancarrier-chauffeur in een containerbedrijf, verpleegkundige, academicus, constructie-tekenaar, operator procesindustrie, gemeentelijk bouwopzichter, machinebankwerker, verkeersleider NS, ICT-specialist, kwaliteitscontroleur, wijkagent, beleidsonderzoeker departement, frontoffice medewerker bank, hoofd technische dienst.

Deze paradox is eveneens waar te nemen in een publicatie van de Stichting Management Studies over het Nieuwe Werken (HNW) bij het samenspel van “Bricks, Bytes and Behaviour” (Baane e.a., 2010). De vaste werkplek maakt plaats voor een met anderen te delen cockpit, lounge werkplek of ‘ontmoetingplein’ en de eigen huiskamer. Er ontstaat daardoor autonomie in het werk: ‘any time, any place, anyhow met anyone’ (Vgl. Buitelaar, 2011a: 78-79), maar het brengt ook nieuwe ketengebondenheid met zich mee, zoals een belastingdeurwaarder bij de gemeente Amersfoort illustreerde (*Platform A ABVAKABO*, februari 2012: 12):

“Het grootste deel van de dag ben ik onderweg. Ik heb dan ook een mobiel kantoor met een laptop in mijn auto. Ik krijg veel vrijheid om mijn werk zelf in te vullen en ik stel mezelf ook flexibel op. Cliënten mogen me ook ‘s avonds bellen. En als het moet spreek ik zelfs op zaterdag af. Ik ga eigenlijk alleen naar kantoor als ik afspraken heb, bij voorbeeld om een betalingsregeling te treffen of voor overleg met de binnendienst”.

Hoofdkenmerk van HNW is dat men vrijwel altijd, ook privé, on-line moet zijn. De Fordistische plaatsgebondenheid is verdwenen en heeft plaatsgemaakt voor een nieuwe lopende band in de vorm van crowd computing, fastforward-knop en personal dashboard in combinatie met een gereguleerd ‘nomaderen’-2.0 tussen diverse werkplekken. En Taylor’s werkbaas heeft een eigentijds jasje aangetrokken, voorzien van ‘remote control’ via zijn of haar unified communication, relationship management tools of blackberry.

In het arbeidsproces zijn vanaf Taylor tot heden drie hoedanigheden van een lerende werknemer te onderscheiden:

- . vreemdeling
- . dwarsligger
- . actor

De vreemdeling kwam naar voren in de persoon van een gietijzersjouwer “de kleine Hollander Smit uit Pennsylvania” (Taylor, 1913: 52). Met andere woorden, beschouw de werkman niet als een vreemde volksstam en leer hem in relatie tot zijn werk kennen. Deze visie heeft nog niets aan actualiteit ingeboet voor een manager in een bedrijf, bij de overheid, de zorg of het onderwijs. Zo merkte de metallurg Henry de Chatelier in zijn voorwoord bij Taylor’s eerder genoemde publicatie in dit verband als waarschuwing op (Taylor, 1913: 9): “Aan het hoofd der werklieden moeten mensen staan, die het handwerk evengoed kennen als hun ondergeschikten: ‘t valt echter(-) niet erg in den smaak, eenigen tijd practisch te werken”.

De rol van dwarsligger beschreef Taylor aldus (1913: 38): “... dat elk voorstel door den werkgever gedaan, hoe

redelijk dan ook, door hen met achterdocht wordt ontvangen". Ofwel, probeer hun 'achterdocht' te begrijpen door contact. Of zoals het manifest van de sociale partners het thans wat anders omschrijft als: "het weggesmolten vertrouwen herstellen" (AWVN e.a., 2011: 2). Reden waarom AWWN-stafid Verhoeff elders opmerkt: "koester de mavaricks in je organisatie, ook al willen die steeds een andere kant uit" (*Werkgeven*, juni 2011: 14-15). Anders gezegd: een goed spoor heeft dwarsliggers nodig.

De actor was bij Taylor (1913: 123) degene die in het nieuwe stelsel van taakbeheer zich kon aanpassen, leren ontwikkelen, of ketengebonden geactualiseerd naar de dienstenindustrie: "meerhandigheid ontwikkelen, je moet goed zijn in wat je altijd al doet, maar tegelijkertijd ook over de grenzen heen durven kijken" (*Werkgeven*, juni 2011: 15-16). Daaraan kan worden toegevoegd dat ook de manager in kwestie 'meerhandig' dient te zijn door met bovenstaande werknemerskenmerken, gelijktijdig en soms volgtijdig, om te gaan. Mary Parker Follett (1868-1933), voorloper van de zogeheten Human Relationsbeweging in Amerika en eerste vrouw die werd uitgenodigd om op de London School of Economics te doceren, duidde dat aan met wat nu situationeel leiderschap genoemd zou worden: leergedrag "based on the requirements (-) and repersonalizing of the situation" (Parker Follett, 1925; Pugh e.a., 1971: 104). Aldus ontstaat vrij vertaald een nog immer actueel drieluik van lerend management:

- . 'by objectives' (Taylor)
- . 'by walking around' (Ford)
- . 'by learning around' (Parker Follett).

Creatieve tredmolen

De Japanse managementwetenschappers Ikujiro Nonaka en Hirotaka Takeuchi deden in de 80-er jaren onderzoek in een groot aantal Japanse ondernemingen als Mazda, Fuji, Asahi Breweries, Canon, 3M, Shin Caterpillar Mitsubishi, Honda, Seven-Eleven Japan, Sharp. Ze waren met name geïnteresseerd in de rol van het lager en middenmanagement bij organisatieverandering en innovatie. Ze stellen (1997: 10-11) dat daarbij twee soorten menselijke kennis cruciaal zijn. Expliciete kennis die is vastgelegd in regels, handboeken, bedrijfsliteratuur en –procedures. Daarnaast is er persoonsgebonden of impliciete kennis in de vorm van praktijkervaringen, voorvallen, metaforen en waardesystemen.

De Duitse socioloog Max Weber (1864-1920) bestudeerde de overheidsorganisatie in zijn land in dezelfde periode waarin Taylor zijn ideeën ontwikkelde over lerend standaardiseren. Weber (ed. 1956: 1085) onderscheidde, dit in tegenstelling tot Taylor, "Fachwissen" (expliciete kennis) en "Dienstwissen" (impliciete kennis). Voor een goed functionerende overheidsorganisatie (lees: bureaucratie als rationele ordening) zijn beide soorten kennis van belang. Taylor's studies (1913: 67, 130) richtten zich op de impliciete werknemerskennis om de taakuitvoering rationeel te herordenen: "... dat achter elke eenvoudige handeling van elken werkman een zekere theorie steekt(-), zoodanig verzameld, geanalyseerd, gegroepeerd en geclassificeerd in wetten en regels, dat dit op zich zelf de wetenschap (van de bedrijfsvoering: WB) vormt".

Nonaka en Takeuchi (1997: 137) volgen Taylor en Weber, maar veranderen beider insteek: van management top-down naar management bottom-up. Bovendien gaat het bij eerstgenoemden niet zozeer om kennisontwikkeling, maar om kennisvernieuwing. Voorwaarde voor innovatie is het laten interacteren van beide kennissoorten. Tevens is het belangrijk om de materiedeskundigheid van werknemers, dus zowel hun expliciete als hun impliciete kennis, in wisselwerking te brengen met de professionele kennis van deskundigen (Nonaka & Takeuchi, 1997: 148-153). Aldus ontstaan bouwstenen voor personeels- en organisatieontwikkeling. Het gaat dan om het vermogen van een organisatie tot het creëren, overdragen en implementeren van kennis, waarbij een organisatie als een leeromgeving wordt opgevat. Nonaka en Takeuchi (1997: 174-175) introduceren daarvoor een mengvorm van Weber's bureaucratiebegrip en wat zij noemen taakgroepen, waarin vertegenwoordigers van diverse bedrijfseenheden op flexibele en vaak tijdelijke basis met elkaar samenwerken (1997: 174-175):

"De bedrijfsorganisatie moet zowel streven naar de efficiëntie van een bureaucratie als naar de flexibiliteit van een taakgroeporganisatie; een zekere combinatie of synthese van deze beide modellen is noodzakelijk als solide grondslag voor kenniscreatie". De taakgroepenstructuur is met andere woorden toegesneden op de "zwakheden" van de bureaucratie: weinig dynamiek enerzijds en bureaucratie op die van taakgroepen anderzijds: kennis vervluchtigt. Ofwel, kennisexploratie vormt de variëteit en kennisorganisatie de standaardvorm van kennismanagement. Deze synthese in de informatie- en kennisketen van een organisatie kan *flexibele kennisstandaardisatie* (Buitelaar & Van der Meer, 2012: 72) genoemd worden. Bij innovatie ook wel omschreven als "de creatieve tredmolen" (Jacobs & Sniijders, 2008: 79-80) door een nieuwe combinatie van vernieuwing en routines van de bedrijfsorganisatie.

Een recent voorbeeld van een dergelijke kenniscreatie is de organisatie van (bij)scholingsactiviteiten bij ASML te Veldhoven in het kader van de werktijdverkortingsregeling januari-juni 2009 (Buitelaar & Van der Meer, 2010: 97-98). De WTV werd als gevolg van vraagtival aangevraagd voor ruim 1.000 medewerkers uit de afdelingen Manufacturing en Customer Support. In korte tijd stoomden personeels- en opleidingsfunctionarissen van HRM-ASML in samenwerking met management een grootschalig programma klaar, gericht op kennisontwikkeling van zowel hoger als lager gekwalificeerd personeel. Eerst werd in de vorm van gespreksgroepen kennis ('amongst

ourselves') over het verleden uitgewisseld tussen werknemers van een afdeling. Vervolgens werd deze impliciete kennis met andere groepen of sectoren uitgewisseld ('many to many'), met als doel beter leren denken in termen van 'de flow', lees: de ketenafhankelijkheid, van productie en diensten. Tot slot deelde een ASML-expert van buiten deze geaccumuleerde kennis met een breder gehoor en met diverse disciplines uit het bedrijf ('one to many') over R & D, fabricage, markt en klant. Individueel werd één en ander aangevuld met e-learning via intranet, zelfstudie en literatuur- en internetsearch. Naast bovengenoemde drie moduletrajecten werden voor bepaalde groeperingen, zoals assemblers en testers op lbo/mbo-niveau, vormen van 'cross'- en 'on the job'-training (taakroulatie) ontwikkeld, aangevuld met interne stages, 'buddy systems'/job shadowing en coaching. Ook waren er in dit kader diverse trainings- en scholingsactiviteiten inzake de introductie van nieuwe producten. Behalve de interne scholing, gericht op de persoonsgebonden kennis, konden diverse medewerkers gebruikmaken van externe scholing en overdracht van expliciete kennis. Standaard competentietrajecten en trainingen in planmatig werken werden gefaciliteerd door het opleidingsfonds van Metalelektro. Verder waren er maatgerichte opleidingsprogramma's, geleverd door een externe partij.

Voor betrokkenen was het een leerervaring dat lager gekwalificeerd personeel en hun leidinggevende(n) minder effectief met deze modules wisten om te gaan dan het hoger gekwalificeerd personeel. Dit leidde er toe dat er 'zoekconferenties' voor de verschillende managementlagen uit diverse afdelingen ontstonden, gericht op zowel kennisexploratie als –organisatie betreffende de kennisontwikkeling van personeel en bedrijf door het trainen van managers in ontwikkelgesprekken met medewerkers. Management als *facilitator*.

Human Resource Management (HRM)-ASML had in dit project de rol van *kennismakelaar* door het mobiliseren en stimuleren van de bedrijfsleercultuur: 'learning how to listen, how to exchange and how to do it'. Nonaka en Takeuchi (1997: 168-169) betitelen een dergelijke rol als die van "kennisingenieur(-), ze vergemakkelijken het ontstaan van een kennisspiraal". Het WTV-programma van kennisuitwisseling was tevens zo ingericht dat ook de OR van ASML erbij betrokken was door een *klankbordrol* ten aanzien van de diverse programmaonderdelen, de vakbonden hadden meer een *monitoringrol*.

Bovenstaande WTV-activiteiten resulteerden tevens in een nieuwe routine, zo kan geconcludeerd worden: "Wat we van dit traject hebben geleerd, is dat je best wel eens langer tijd mag inplannen om over zaken te denken en te discussiëren. Dat doen we tegenwoordig ook".

Participatieinktviz

Opvallend is dat in de literatuur over de lerende organisatie weinig aandacht wordt geschonken aan de betekenis van werknemersparticipatie. Het tegenovergestelde gaat ook op: in het debat over medezeggenschap komt vrijwel niet het leren van en door overlegorganen aan bod (Van der Meer & Buitelaar, 2009). Bij het begrip werknemersparticipatie of medezeggenschap moet een onderscheid gemaakt worden tussen *indirecte* en *directe* participatie. Indirecte participatie betreft de Ondernemingsraad (OR) van een bedrijf, dienst of instelling. Directe participatie betreft werkoverleg in ruime zin.

De eerste OR, die van de Staatsmijnen/DSM, dateert van 1946. Maar de voorloper daarvan is de zogeheten "kern", die de ondernemer Jacobus van Marken (1845-1906) in 1878 instelde als adviesorgaan bij de Delftse Gist en Spiritusfabriek (thans een DSM-onderdeel). Deze bestond uit 20 door hem aangewezen beambten en 3 gekozen arbeiders (Van Dongen e.a., 1999: 132):

"die door hun meerdere kennis, door hun uitgebreide werkkring en door hun grotere verantwoordelijkheid geacht kunnen worden een ruimere blik te hebben op de algemene belangen van personeel en fabriek". In 1883 werd de verhouding 16 benoemde beambten en 16 gekozen arbeiders (*Het Parool*, 24 oktober 1978). Landelijk werden er in 1922 door de Arbeidsinspectie ruim 100 "fabrieksraden" geteld (Van den Bergh 1924: 172): "Zij hebben een raadgevende stem, (-) in de meeste gevallen is echter de directie niet in de Raad vertegenwoordigd". De Wet op de Ondernemingsraden (WOR) trad in 1950 in werking, maar de OR werd pas een 'echte' personeelsraad in 1979 met een uitgebreid advies- en instemmingsrecht. De voorzitter was toen niet meer de directeur, maar een door OR-leden uit hun midden gekozen personeelslid (bij de overheid trad de WOR in 1995 aldus in werking). Terugkijkend in de tijd herbergt de OR een diversiteit van generaties (1878, 1946, 1979) en heeft zodoende 'drie levens' van kennis en ervaring.

De waarde van de huidige OR kan tot uitdrukking worden gebracht (Vgl. Kang & Snell, 2009: 79-81) in de term "sociaal kapitaal", dat met "menselijk kapitaal": de impliciete en de expliciete kennis en "organisatiekapitaal": directe participatie het "intellectuele kapitaal" van een organisatie vormt. Ruim een eeuw geleden overigens sprak een rapport van de Massachusetts Commission on Industrial and Technical Education in dit verband overigens van "industriële intelligentie" (Vgl. Sierksma, 1991: 214). De OR levert voor een organisatie "meerwaarde" op (Verhoeff e.a., 2007, Wigboldus, 2011) of zoals ik dat van een manager in zijn conferentie-inleiding beluisterde:

"Je hoort nog eens wat, het houdt je middenkader scherp, voorbereiding van een beleidsbeslissing neemt tijd, maar de implementatie van een plan of maatregel verloopt daardoor sneller en beter".

Ook de directe participatie heeft een groei doorgemaakt, en wel van de vooroorlogse werkkuitleg als verticale communicatie: werkkuitgifte, opdrachttoewijzing en veiligheidsinstructie naar overleg in de jaren vijftig en zestig als verticale en horizontale *kennissuitwisseling* volgens het verslag van de Bedrijfssociologische Studiedagen-1964 (Lammers, 1965). Zo kreeg het werkoverleg in het naoorlogse Nederland van de wederopbouwconomie een 'tweede leven' (Looise e.a., 1998): productiviteit-, tarief- en roostercommissies in de fabriek en afdelingsoverleg op het kantoor, departement of ziekenhuis. Lager kader werd daarvoor bijgeschoold, zoals bij Hoogovens IJmuiden door zogeheten bedrijfskadertrainingen in sociaal leiderschap: "de BKT's".

Eind jaren zeventig, begin jaren tachtig werden kwaliteitskringen in Nederland geïntroduceerd. Dat was onder meer bij Rank Xerox te Venray het geval. Een kwaliteitsdienst hield zich daar in feite met de ketenstructuur van productie bezig: van toeleverancier, via werkeenheden naar magazijn/uitlevering en 'inkoopman' (Industriebond FNV, 1982). Het werkoverleg kent thans eigenlijk een 'derde leven', doordat het tweedegeneratie overleg nu gezelschap heeft gekregen van een bonte rij tijdelijk of ad-hoc overleg (te vergelijken met de eerder genoemde taakgroepen van Nonaka en Takeuchi), zoals zoekconferenties, kringoverleg, brainstormsessies, ronde tafels, scenariobijeenkomsten, klantengroepen, projectoverleg al dan niet 'op de hei', in de bedrijfskantine- of vergaderkamer, proeftuinen, websites, weblogs of videoconferencing, medezeggenschapscafé's, informatieplatforms etc. Soms betreft het ook samenwerkingsverbanden van staf, HRM en personeel, met al dan niet lager en/of hoger management resp. 'stakeholders' daarbij. Onder de benaming Sfeervol Werken (Centraal Beheer Achmea, 2010: 110) zijn daarvoor ruimtes ingericht die een nieuwe samenwerkingscultuur dienen uit te stralen: zitzakkenoverleg (Microsoft Schiphol), clubhuizen (Interpolis), huiskameroverleg (ING House Amsterdam).

Directe participatie nieuwe stijl kenmerkt zich door een wisselende combinatie van formaliteit en informaliteit, waar niemand per definitie de kennisbaas is: probleem- of themagerichtheid overheerst. De homo hierarchicus in het bedrijfsleven, bij de overheid en in de zorgsector heeft in verschillende gradaties aan betekenis ingeboet. Dit kwam mede door de hiervoor beschreven ketenstructuur van werken, met name door de storingsgevoeligheid daarvan en daarmee gepaard gaande noodzaak voor meer regelcapaciteit (soms 'ritselcapaciteit' genoemd) op de bouwplaats, in een front- resp. backoffice of werkvloer van een dienst of instelling. Onderzoek laat zien dat deze ontwikkelingen ook leiden tot diverse relaties tussen de indirecte en directe participatie, temeer omdat het werkoverleg tot één van de wettelijke taken van een OR behoort en ze elkaar nodig hebben (Drucker, 2003). Of zoals dat bij het Hoofdbedrijf Zuivel in Den Haag omschreven werd (Verhoeff e.a., 2007: 23):

(-).."dat de directe en getrapte (or)-medezeggenschap relatief gemakkelijk verlopen en elkaar aanvullen".

Bij de zorgorganisatie Van Boeijen te Assen, met diverse vestigingen in het noorden, wordt deze relatie als een "interactieve medezeggenschap" aangeduid onder het motto 'Regie op locatie', waarbij ook de verwantenraad is ingeschakeld. Bij Corus IJmuiden werd gewerkt met 13 "focusgroepen" van personeelsleden via een steekproef geselecteerd ter vernieuwing van de lokale medezeggenschap met als thema 'Wat vindt u het belangrijkste van het werken bij Corus?' (De Laat-Amelsfoort e.a., 2007). In de Gemeente Drechtsteden functioneren ad-hoc werkgroepen 'Verbeter Medezeggenschap Blijvend' bestaande uit OR- en niet-OR-leden diverse sectoren doorkruisend: Sportbedrijf, Publieksdiensten/Toezicht, Stadsbestuur Centrum, Cultuur, Stadsontwikkeling (Soffers & Schalk, 2010). Deze gremia vormen als het ware een flexibele schil rond een OR of Dienstcommissie.

Bij DSM Limburg bestaat een contactlijn tussen werkvloer en OR in de persoon van een door personeel van een werkeenheden gekozen Eenheidsvertrouwensmedewerker(st): thans ongeveer 200 (Buitelaar, 2011b: 24). Bij Watson (afkomstig van de winkelformules Kruidvat, Trekpleister en ICI Paris) fungeren op een vergelijkbare wijze 140 door de OR aangestelde "netwerkers" tussen de OR en filialen (Heijink, 2011: 15). Een dergelijke, hoewel niet identieke, ontwikkeling doet zich ook voor in de kleine bedrijven, waar een personeelsvertegenwoordiging (PVT) actief is; zij het vaak ook in combinatie met informeel (werk)overleg. Aldus ontstaan er binnen organisaties *participatieketens* tussen OR-leden, OR-vertegenwoordigers, contactpersonen, 'aanspreekpunten', 'crowdsourcing', 'voelsprietten', commissieleden, klankbordgroepen, 'sleutelfiguren', 'klokkenluiders', 'spreekbuizen', 'wandelende databanken', 'mavaricks', 'watchers', bloggers, platformers, 'smaakmakers' enz.

Bovenstaande voorbeelden van interactieve indirecte en directe participatie komen daarin overeen dat ze 'tune in and talk up' gericht zijn op werkorganisatie, participatie en bedrijfscultuur en daarmee op het bovengenoemde "intellectuele kapitaal". Ze zijn vormen en contouren van *complementaire* participatie van OR en werkoverleg nieuwe stijl met de kenmerken van een inktvis, Squid (Sikkel, 2010):

"Een oude en succesvolle dierengroep (-), kunnen zich aanpassen door goed ontwikkelde ogen, voedingstentakels met zuignappen (-), altijd inkt op zak".

Kennisketens

Belangrijk is dat bovengenoemde complementaire werknemersparticipatie ook 'gedragen' wordt door het management in kwestie. De Amerikaanse filosoof en politicus James Burnham (1905-1987) introduceerde daarvoor het begrip "Managerial Revolution" (1941). Hij pakte in zekere zin de draad op van de eerder genoemde Mary Parker Follett over situationeel leiderschap door de vitale rol van het lager en middenmanagement te belichten bij een

organisatie in verandering. Deze beide lagen fungeren anders gezegd als een belangrijke kennisketen, maar soms ook als 'wrijfhoutje', tussen het topmanagement en de werkvloer. De manager als groeps-, afdelings- of diensthoofd kreeg veel aandacht in de naoorlogse bedrijfskundige literatuur, het ging dan met name om "leiderschapsstijl". Een belangrijke rol speelde hier het Leidse Instituut voor Praeventieve Geneeskunde, eigenlijk de bakermat van de sociale psychologie alhier. Zie de publicatie "Mensen, groepen en organisaties" (Mulder e.a., 1963) over nog steeds actuele thema's als groepscohesie, werktevredenheid, macht, ontplooiing, conflict, geïsoleerdheid, gezondheid. Opvallend is nu dat deze belangstelling voor het lager en middenkader in de negentiger jaren is ingeruild tegen die voor het zogeheten strategisch management (Vgl. Mintzberg e.a., 1998). Deze vormt eveneens een verbinding, soms 'bunker', tussen bedrijf, markt en maatschappij. Ook speelde de 'verplating' van organisaties hierbij een rol. Anderzijds is er sedert de eeuwwisseling weer een hernieuwde belangstelling voor het lager en middenkader in de rol van coach, facilitator of coördinator. En wat het strategische management betreft is er een moderne bestuursstijl ontstaan, maatschappelijk verantwoord ondernemen, met aandacht voor interne en externe stakeholders vanuit de optiek van "people, planet en profit" (AWVN, e.a., 2011: 2). Op genoemde managementniveau's doet een nieuwe leiderschapsstijl zijn intrede, "gedeeld leiderschap" (Dijkstra & Feld, 2012), waar kennislegitimatie overheerst en de werknemer als stakeholder met een specifieke handlungsruimte wordt opgevat. Deze werknemer fungeert op zijn of haar beurt als een kennisdrager à la Nonaka en Takeuchi, soms als 'boksbal', tussen lager management en afnemer of publiek.

Genoemde drie soorten actoren komen daarin overeen dat er sprake is van de herontdekking van management en arbeid als een vak resp. ambacht.

De medezeggenschap vormt daarbij een vierde *kennisactor*, soms 'eiland', tussen management en achterban. Directe participatie is hierbij een trefpunt tussen medewerk(st)ers en lager en/of middenkader. De OR, onderdeel of dienstcommissie heeft weer te maken met de bestuurder als representant van de bedrijfs- of bestuursleiding. Naast 'oude' thema's op het gebied van arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden zijn nieuwe onderwerpen inzake duurzame inzetbaarheid op de overlegagenda gekomen. En met de opkomst van de sociale media (Vgl. Buitelaar, 2011a) worden de contouren zichtbaar van lerende werknemersparticipatie 2.0.

HRM-functionarissen tenslotte fungeren ook steeds meer als een speciale actor, soms 'draaischijf', tussen de verschillende participatieniveau's en – vormen, zoals bij de geschetste kennisovername bij ASML. En wel in de dubbele betekenis van P & O: personeel en organisatie en participatie en ontwikkeling (Emans, 2009). HRM als *kennispartner* steunt dan de diverse kennisketens tussen personeel, management en uiteenlopende interne en externe deskundigen of belanghebbenden. In de loop der tijd hebben zich ook andere disciplines als kennispartner aangediend, vanouds de veiligheidsdienst, nu arbofunctionaris of afdeling kwaliteit, arbeid en milieu (KAM) geheten, met aandacht voor 'de grote drie': fysieke belasting, werkdruk en beeldschermwerk (Zonneveld, 2010). Of zoals een kenniswerkster van het kantorenpark de Amsterdamse Zuidas dat uitdrukte (De Zoza's, 2010: 92): "Het leven gaat niet altijd over rozen. Je hebt een baan, een sociaal leven, een leven op facebook, een Twitter-account en een blog. In alles wil je excelleren".

Naast HRM en KAM zijn geleidelijk andere stafdiensten (meer) in beeld gekomen bij werknemersparticipatie: zoals facility management, finance & control, evenals marketing voor de verbinding tussen de binnen- en buitenwereld. Daardoor ontstaan niet alleen kennisketens, maar ook *kenniscoalities* tussen diverse geledingen of partijen in een bedrijf inzake vormgevingsvraagstukken van arbeid en organisatie. Een ontwikkeling door Verhoeff "de onderneemende dialoog" genoemd (in: *Werkgeven*, juni 2011: 14) of die het eerder genoemde manifest van de sociale partners (AWVN, e.a., 2011: 2) als "co-creatie" aanduidt.

Belangrijk is dat Burnhamniaans afscheid genomen wordt van "too great bossism" (Parker Follett, 1925: 154-155), een gesloten leiderschapsstijl, die de schrijver Geert Mak in een Raiffeisenlezing aldus actualiseerde (Mak, 2005: 93-94):

"Een voormalige directeur van een drogisterijketen wordt aangesteld als een financieel manager van, zeg een literaire uitgeverij (-), hij weet niets van het boekenvak, wil wel de beurskoers opkrikken, laat op het bedrijf modellen los die zijn ontwikkeld in de reisgidsenbranche, maakt fouten (-), mist het respect voor de ervaring en het vakmanschap waarop, van hoog tot laag, iedere organisatie uiteindelijk draait". Aan de impliciete en expliciete kennis in het bedrijf wordt met andere woorden voorbijgegaan, als gevolg waarvan formeel en/of ontwijkend gedrag van ondergeschikten kan ontstaan, mede doordat deze gesloten managementstijl 'naar beneden sijpelt'. Voorbeelden hiervan uit diverse typen organisaties halen overigens regelmatig de nieuwsmedia (DSB, Inholland, Vestia). Een voorbeeld van een co-creatieve stijl komt van de andere kant van de tafel, Frits van Wieringen, COR-voorzitter en OR-voorzitter Europa Tata Steel IJmuiden (Lamers, 2010):

"Wanneer de COR een advies moet geven, is het werk eigenlijk al gedaan. Als voorzitter moet je weten wat er aan gaat komen en je punten maken voordat de adviesaanvraag er ligt. Financiële kennis binnenhalen, netwerken en samenwerken met de RvC en bestuur als het moet. En om je woorden kracht bij te zetten is gerichte communicatie heel belangrijk, intern naar de achterban, maar ook extern, ook buiten Nederland".

Het laatste is tevens een voorbeeld van wat *ketenmedezeggenschap* genoemd kan worden, zowel binnen het Nederland, maar ook binnen het concern internationaal. Dat zou in een ander verband ook voor een regio kunnen gelden, bij voorbeeld bij Brainport Eindhoven of het Industrie- en Wetenschapspark Chemelot te Geleen. Dat was vroeger een DSM-plant, maar nu een locatie van diverse bedrijven (incl. DSM), kennisinstellingen (UM) en R & D-activiteiten. Er fungeert daar nu een Informeel Overleg Chemelot (IOC), bestaande uit OR-vertegenwoordigers van 12 op Chemelot gevestigde ondernemingen (Buitelaar, 2011b: 22).

Tot slot

Na de diverse actoren in een bedrijf, dienst of instelling als potentiële kennispartners besproken te hebben, kan kort worden stilgestaan bij de eerder besproken kenmerken van het vernieuwde "Gebouw van Arbeidsverhoudingen" (Nauta, 2011, 128). Deze kunnen worden samengevat als:

- . open en faciliterend management
- . interacterende en complementaire werknemersparticipatiestructuur
- . lerende bedrijfscultuur gericht op transfer van expliciete en impliciete kennis
- . proactief intermediërend HRM en/of andere bedrijfsdisciplines

Met als te onderscheiden hoofdhema's:

- duurzame inzetbaarheid van mens en bedrijf
- ketenmedezeggenschap op lokaal resp. (inter)nationaal niveau

De werknemer en de werkgever blijven in dubbel opzicht geboeid, maar de tredmolen van de moderne organisatie zal door lerende arbeidsverhoudingen nog creatiever gaan draaien.

Amsterdam-Utrecht, mei 2012.

Wout Buitelaar is hoogleraar/fellow bedrijfsorganisatie en arbeidsverhoudingen van de Amsterdam Business School, verbonden aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam.

Verwijzingen

AWVN, FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen, De Unie (2011), *Naar nieuwe arbeidsverhoudingen. Mensen maken het verschil, mensen realiseren groei*. Den Haag, januari.

Baane, R. & P. Houtkamp, M. Knotter (2010), *Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes & Behaviour*. Assen: Van Gorcum.

Bergh, G. van den (1924), *De medezeggenschap der arbeiders in de partikuliere onderneming*. Amsterdam: Ontwikkeling (dissertatie UvA).

Buitelaar, W. (2011a), 'Het nieuwe (net)werken. Medezeggenschap unplugged?', in: J. Heijink (red.), *Het interne netwerk van de OR*. Alphen a. d. Rijn: Kluwer, 77-100.

Buitelaar, W. (2011b), *Medezeggenschap bij DSM Limburg 'Terug naar morgen'*. Sittard: GOR DSM LBV.

Buitelaar, W. & M. van der Meer (2010), 'De tredmolen van participatie en kennisontwikkeling', in: M. van der Meer & E. Smit (red.), *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling*. Assen: Van Gorcum, 92-101.

Buitelaar, W. & M. van der Meer (2012), 'Kennisontwikkeling en HRM: de casus werktijdverkorting bij ASML', in: *Tijdschrift voor HRM*, maart, 69-86.

Burnham, J. (1941), *The Managerial Revolution. What is happening in the world*. New York: Day Company.

Centraal Beheer Achmea (2010), *Wegwijs in het Nieuwe Werken. Handboek voor werkgevers*. Apeldoorn: CBA/Kluwer.

Dongen, G. van & P. S. Hoekstra, H. K. van der Veer, J. E. Wigboldus (1999), *Medezeggenschap op de drempel van de twintigste eeuw*. Alphen a. d. Rijn: Samsom.

- Drucker, M. (2003), *Organisatievernieuwing en medezeggenschap. De effecten van decentralisatie op de verhouding tussen ondernemingsraad en directe participatie*. Enschede: Twente University Press (dissertatie TUT).
- Dijkstra, J. & P.P. Feld (2012), *Gedeeld leiderschap. Veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap*. Assen: Van Gorcum.
- Emans, B. (2009), 'Gouden Tijden, Zware Tijden: een karakterisering van de positie van HRM in de hedendaagse organisaties', in: *Tijdschrift voor HRM*, herfst, 80-99.
- Heijink, J. (2011), *De Ondernemingsraad en zijn netwerk. Een samenwerkingsproject van FNV Bouw en ITS*. Nijmegen: ITS/RUN.
- Industriebond FNV (1982), *Ondernemingsbeleid. Kwaliteitskringen*. Amsterdam, juli (nota).
- Jacobs D. & H. Snijders (2008), *De innovatieroutine. Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*. Assen: Van Gorcum.
- Kang, S. C. & S. A. Snell (2009), 'Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management', in: *Journal of Management Studies*, 46/1, 65-92
- Laat-Amelsfoort, D. de & K. Korevaar, P. Gielen (2007), *Tussen vernieuwing en traditie. Werk en medezeggenschap bij Corus*. Tilburg: IVA.
- Lammers, C.J. (red., 1965), *Medezeggenschap en overleg in het bedrijf*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.
- Lamers, J. (2010), 'Medezeggenschap wil overleg met de top', in: *Zeggenschap Special*, december, 8-9.
- Looise, J.C. & J. de Jong, M. A. G. Thunnissen (1998), 'Organisatievernieuwing en directe werknemersparticipatie', in: *Management en Organisatie*, december, 9-28.
- Mak, G. (2005), 'Over eenzaamheid, moed & vertrouwen', in: G. van den Brink & T. Jansen, D. Pessers (red.), *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*. Amsterdam: Boom, 86-100.
- Meer, M. van der & W. Buitelaar (2009), *Balancing roles. Bridging the divide between HRM, employee participation and learning in the Dutch knowledge economy*. Amsterdam: Aias (working paper nr. 69).
- Mintzberg, H. & B. Ahlstrand, J. Lampel (1998), *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe.
- Mulder, M. (red., 1963), *Mensen, groepen, organisaties*. Assen: Van Gorcum (2 delen).
- Nauta, A. (2011), *Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1997), *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Schiedam: Scriptum (vertaling).
- Parker Follett, M. (1971), 'The Giving of Orders', in: D.S. Pugh (red.), *Organization Theory*. Harmondsworth: Penguin, 147-165 (paper januari 1925).
- Pugh, D. S. & J. Hickson, C. R. Hinings (1971), 'Mary Parker Follett', in: D.S. Pugh e.a., *Writers on organizations*. Harmondsworth: Penguin, 102-104.
- Sierksma, R. (1991), *Toezicht en taak. Arbeidsbeheer tussen utilitarisme en pragmatisme*. Amsterdam: SUA (dissertatie UvA).
- Sikkel, M. (2010), *Sociale innovatie en (Squid)medezeggenschap*. Den Haag: CAOP (sheetsbundel).
- Sinclair, U. (1948), *Ford*. Amsterdam: Pegasus (vertaling).

Sitter, L. U. (1981), *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren. Productie-organisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong*. Deventer: Kluwer.

Soffers, I. A. C. & J. M. A. Schalk (2010), *Belangstelling en waardering voor de (C)OR*. Dordrecht: Onderzoekscentrum Drechtsteden.

Taylor, F. W. (1913), *De Beginselen der Wetenschappelijke Bedrijfsleiding*. Eindhoven: Van Piere (vertaling).

Verhoeff, A. & J. Heijink, G. Kraaijkamp (2007), *Meer waarde door medezeggenschap*. Haarlem: AWVN.

Weber, M. (ed. 1956), *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Keulen/Berlijn: Kiepenheuer & Witsch .

Wigboldus, J. E. (2011), *Bron van meerwaarde. De economische effecten van de ondernemingsraad*. Assen: Van Gorcum (dissertatie TUT).

Zonneveld, K. (2010), 'Arbocatalogus en werkvloer: een zachte landing ?', in: *OR Informatie*, oktober, 10-11.

De Zoza's (2010), *Zo Zuidas. Overwerk & achterklap in de Amsterdamse kantoorjungle*. Amsterdam: Pearson/Prentice Hall.