

# Over de nieuwe rol van HRM en medezeggenschap in de Nederlandse kenniseconomie<sup>1</sup>

Wout Buitelaar en Marc van der Meer

*Personeelsbeleid (HRM) en medezeggenschap zijn onderwerpen met sterk historische wortels. In dit artikel volgen we een evolutionaire benadering van deze thema's, die we contrasteren met de postmoderne visie waarin HRM wordt gezien als nieuwe vorm van personeelsbeleid die is ontstaan in de jaren tachtig van de vorige eeuw (Legge, 1995). De evolutionaire opvatting van HRM daarentegen vat de praktijk van HRM op als een leerproces van management en arbeid (Kaufman, 2004).*

Ontleend aan de Nijmeegse sociologen Doorewaard en De Nijs (2003: 43) hanteren we als werkomschrijving van HRM: een specifieke vorm van personeelsmanagement welke competitief voordeel tracht te behalen door de strategische benutting van betrokken en competente arbeidskrachten door gebruik te maken van een geïntegreerd scala van culturele, structurele en personele technieken.

Bij het begrip werknemersparticipatie maken we een onderscheid tussen enerzijds structurele, indirecte, en anderzijds situationele, directe vormen van zeggenschap. Structurele medezeggenschap verwijst naar de mogelijkheid van werknemers om de besluitvorming in vertegenwoordigende organen te beïnvloeden. Zo beschikken in Nederland ondernemingsraden over wettelijk vastgelegde informatie-, advies- en onderhandelingsrechten (Goodijk en Sorge, 2005; Van het Kaar & Smit, 2007). De situationele medezeggenschap verwijst naar de mogelijkheden van medewerkers om op of rond de werkvloer in de besluitvorming te participeren, door overleg over operationele besluitvorming en/of de organisatie van het werkproces.

Door uit te gaan van het principe van correctie van de machtsongelijkheid tussen werkgever en werknemer en de mogelijkheid werknemers een podium te bieden hun gedachten en ideeën te uiten, positioneren we de notie van medezeggenschap in de lerende organisatie en de kenniseconomie. Op deze wijze willen we bijdragen aan het debat over de vraag of werknemersparticipatie slechts werkt op een vrijwillige basis (Jensen en Meckling, 1979; Freeman en Lazear, 1995), of dat voor een substantiële invulling van de medezeggenschap substantiële wettelijke rechten noodzakelijk zijn (Streck, 1992).

Wout Buitelaar is hoogleraar en fellow 'Bedrijfsorganisatie en arbeidsverhoudingen' aan de Amsterdam Business School van de Universiteit van Amsterdam. Marc van der Meer is als universitair hoofddocent verbonden aan het Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies van dezelfde universiteit en als projectleider kennisverspreiding aan het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie.

We plaatsen deze discussie in het debat over de ontwikkeling van de ‘moderne dienstenindustrie’ in Nederland, waarbij kennis en kwalificaties een grote rol spelen (hoewel laaggeschoolde arbeid nog steeds bestaat). In de kenniseconomie gaat het erom nieuwe kennis en inzichten toe te passen bij de ontwikkeling van producten en diensten. In dit artikel beschouwen we de bijdrage van de HRM-professional en de medezeggenschap in de vormgeving van de kennisinfrastructuur in de organisatie. Verschillende auteurs hebben er in het verleden reeds voor gepleit dat HRM-professionals een meer prominente rol in de bedrijfsvoering moeten gaan spelen. Storey onderscheidde in 1992 vier rollen die HRM-ers in Britse arbeidsorganisaties vervullen.<sup>2</sup> Enkele jaren later verbond Ulrich (1997) de mogelijke rollen van HRM-ers aan een viertal strategische posities in de Amerikaanse bedrijfsorganisatie.<sup>3</sup>

Het ligt voor de hand dat dergelijke rollen van HRM-ers niet universeel geldig zijn, zeker binnen een evolutionair perspectief op de ontwikkeling van de bedrijfsorganisatie. Sommige rollen staan met elkaar op gespannen voet, gegeven de eisen die het productieproces stelt aan het management en de medewerkers. Deze ambiguïteiten binnen en tussen rollen kunnen leiden tot spanningen en conflicten (Caldwell, 2003). Dat geeft grote verantwoordelijkheid aan de afdeling HRM, die zich niet alleen als de lange arm van het management moet opstellen, maar ook activiteiten moet ontplooiën ten bate van de scholing en ontwikkeling van medewerkers en organisatie. In de kenniseconomie is juist de infrastructuur van kennisontwikkeling en -overdracht van cruciaal belang.

We zijn van mening dat medewerkers van de afdeling personeel en organisatie en betrokkenen in de medezeggenschap – ieder vanuit hun eigen positie en verantwoordelijkheden – een actieve rol kunnen spelen in dit proces. In dit artikel proberen we daarom de vraag te beantwoorden wat de rollen en verantwoordelijkheden zijn van HRM-ers en OR-leden in organisaties, en in welke mate hun activiteiten op elkaar afgestemd zijn in het proces van kennisontwikkeling en -overdracht.

De tekst is als volgt opgebouwd. In de paragrafen 1 en 2 gaan we in op de evolutie van de bedrijfsorganisatie en de theoretische rolverdeling van personeelsbeleid en medezeggenschap. Daarna beschouwen we de HRM-praktijk en medezeggenschap in Nederlandse bedrijven in de paragrafen 3 en 4. In paragraaf 5 verbinden we HRM en medezeggenschap aan de lerende organisatie; ook geven we daarvan enkele empirische voorbeelden. Ten slotte trekken we enkele conclusies.

### **1. Industriële evolutie en werknemersparticipatie**

De belangrijkste organisatievormen in de tijd, te weten de kerk, het leger en de fabriek, hanteren elk een mechanisme om diversiteit in de organisatie te reguleren, respectievelijk door disciplineren, uniformering en hiërarchisering. Taylor's wetenschappelijke bedrijfsvoering was in feite een moderne integratievorm van deze reguleringsmechanismen (Taylor,

ed. 1913). Gebaseerd op het adagium 'meten is weten' werd taakstandaardisatie ingevoerd, gekoppeld aan toezicht op en fijnmazige controle van de werkvloer. Taylor stond bedrijfsinterne scholing voor en daarmee binding aan het bedrijf om verloopproblemen te voorkomen. Selectie en (her)training waren twee sleutelbegrippen en aanpassingsvermogen achtte hij een intrinsiek vereiste (Sierksma, 1991: 214-254).

Door deze vorm van bedrijfsvoering werd de mens in een drietal rollen door het management (her)ontdekt. Ten eerste als 'vreemdeling', letterlijk (soms) als een onbekende bedrijfspopulatie opgevat met een eigen cultuur. Vervolgens als dwarsligger, als de mens in het werk zich niet in denken en handelen gedraagt overeenkomstig wat de bedrijfsleiding bedacht heeft; vanouds 'weerstand tegen verandering' genoemd. De laatste rol is die van actor, met een eigen aanpassing- en ook vernieuwingsvermogen. Historisch gezien is medezeggenschap een combinatie van beide laatste rollen. Inspraak en (mede)zeggenschap zijn onlosmakelijk aan de arbeid verbonden.

Deze drie rollen van de mens zijn niet alleen relevant in het Tayloristische productieconcept (TPC), ze hebben ook niets aan betekenis ingeboet in het debat over nieuwe productieconcepten (NPC), zoals dat in Nederland in 1981 werd geïntroduceerd door Ulbo de Sitter. De hoofdkenmerken van het NPC houden in: een zo minimaal mogelijke horizontale en verticale arbeidsdeling door taakverbreding respectievelijk taakverrijking. Vanuit de formule 'van simpele taken in een complexe structuur naar complexe taken in een simpele structuur' vindt arbeid plaats in regelkringen en autonome werkgroepen.

De Japanse bedrijfskundigen Ikujiro Nonaka en Hirotaka Takeuchi (1997) menen dat de dichotomie tussen TPC en NPC empirisch gezien van beperkte waarde is. Deze auteurs bepleiten beiden organisatievormen te combineren vanuit het oogpunt van kennisontwikkeling en kennisoverdracht. Zij geven daarmee een herwaardering van TPC's

bedrijfshiërarchie en voegen deze laatste samen met NPC's taakgroep of projectteam. Zowel TPC als NPC vervullen uit het oogpunt van kennisontwikkeling een dragende rol, de eerstgenoemde ten behoeve van de kennisorganisatie en -overdracht, de laatstgenoemde ten behoeve van de kennisexploratie en -creatie. TPC en NPC vullen elkaar aldus aan: de platte organisatie heeft hiërarchie nodig. Bedrijven slagen er, volgens beiden, te weinig in om individuele kennis om te zetten in collectieve kennis. De 'platte' organisatie, de omgekeerde piramide en de alom veelgeprezen netwerkorganisatie

lopen het risico dat kennis vervluchtigt. Dat risico wordt dan verkleind door een bedrijfsorganisatie die de sterke kanten van taakgroepen en die van de besturingsbureaucratie combineert.

*Bedrijven slagen er te weinig in individuele kennis om te zetten in collectieve kennis*

De auteurs stellen dat twee soorten kennis cruciaal zijn bij organisatieontwikkeling: expliciete kennis die is vastgelegd in regels, handboeken, bedrijfsliteratuur en -procedures en daarnaast persoonsgebonden ('tacit') kennis, in de vorm van (praktijk)ervaringen, metaforen en waardesystemen. Niet alleen is er meer erkenning en waardering gekomen voor deze kennis; voorwaarde voor innovatie is het laten interacteren van beide kennissoorten. Op deze wijze bouwen bedrijven hun kerncompetenties op. Tevens is het belangrijk om de materiedeskundigheid van werknemers, dus zowel hun expliciete als persoonsgebonden kennis, in wisselwerking te brengen met de professionele kennis van deskundigen. Aldus ontstaan de bouwstenen voor personeels- en organisatieontwikkeling.

Deze synthese van Nonaka en Takeuchi wordt ook wel de lerende organisatie genoemd. Het gaat vrij vertaald om het vermogen van een organisatie tot het creëren, overdragen en implementeren van kennis. Een bedrijf, dienst of instelling wordt als een leeromgeving met een leerproces opgevat. De bureaucratie, in de oorspronkelijke betekenis die de Duitse socioloog Max Weber (ed. 1956) er een eeuw terug aan gaf, staat dan voor transparantie en duurzaamheid en niet voor de vaak gebruikte karikatuur van ondoorzichtigheid en rigiditeit.

Kennisexploratie en -creatie vormen de variëteit in de vorm van samenwerkingsverbanden van min of meer tijdelijke aard. Kennisorganisatie, -overdracht en -implementatie zijn hiervan een tegenhanger middels min of meer vaste organisatieverbanden. De Rotterdamse hoogleraar strategisch management Henk Volberda en collega's (2005: 6) typeerden deze synthese als 'de exploratie van nieuwe kansen in balans met exploitatie van bestaande routines'. HRM komt in een dergelijke visie neer op het managen van de geschetste leerproces van organisaties met aandacht voor zowel de expliciete en impliciete ('tacit') kennisvorming van het personeel.

Maar in de literatuur over lerende organisaties blijven zowel HRM als medezeggenschap onderbelicht. Zo schetst de vroegere Shell-topman Arie de Geus, op basis van onderzoeksgegevens over 500 bedrijven, organisatieverandering als een patroon van overleven, waarbij organisatieleren uit het vermogen bestaat om met veranderingen te kunnen omgaan door zelf te veranderen (De Geus, 1999). De lerende organisatie bestaat volgens de Geus uit vier componenten: gevoeligheid voor de omgeving; samenhang en identiteit; tolerantie en decentralisatie; langetermijnbeleid, met winst als middel om te overleven. De derde component betekent foutentolerantie, mensen de gelegenheid geven om van fouten te leren. Wat opvalt in De Geus' studie is dat de levende of lerende onderneming wel veel mensen kent die kennisfactor zijn, maar dat aan arbeidsverhoudingen en medezeggenschap vrijwel geen aandacht wordt geschonken.

Het omgekeerde geldt eveneens. De bulk van medezeggenschapslitera-

tuur en -onderzoek gaat voorbij aan de leercyclus die kan worden toegepast op de institutie ondernemingsraad. Weliswaar worden bepaalde groeifasen van een ondernemingsraad onderscheiden, lopend van reactief naar strategisch, maar aan de ondernemingsraad als onderdeel van een lerende organisatie wordt veelal voorbijgegaan.

En als er een koppeling wordt gelegd, dan zijn het niet meer dan prospectieve beschouwingen, zoals bij Bolwijn & Kumpe (1991), die aan het eind van hun boek over continuïteit en vernieuwing in het Nederlandse bedrijfsleven speculeren over de groei van grote ondernemingen van een efficiënte firma in de jaren zestig, via een kwaliteitsfirma in de jaren zeventig, naar een flexibele firma in de jaren tachtig en ten slotte naar een innovatieve firma in de jaren negentig. Deze innovatieve firma wordt gekenmerkt door 'participatie en democratisering' (p. 87) en zulks 'niet uit ideologische vooringenomenheid of uit dweepzucht, maar uit de nuchtere waarneming van de werkelijkheid' (naar een citaat van Cees Zwart in Bolwijn & Kumpe, 1991: 116). Deze laatsten stellen dat innovatieve ondernemingen concurrentievoordelen behalen door mensen, en steeds minder door technieken en systemen. 'De organisatie ontwikkelt zich in de tijd steeds meer tot een lerende organisatie (...) dat wil zeggen dat een cultuur ontstaat gekenmerkt door risicobereidheid, tolerantie door fouten, een experimentele houding, en openheid en dialoog' (Bolwijn & Kumpe, 1991: 117).

Bolwijn en Kumpe voorzien voor Nederland de ontwikkeling van een 'nieuwe industriële netwerkmaatschappij'. Inmiddels zeventien jaar later stellen wij vast dat de industrie 'tertiaaliseert', bijvoorbeeld door meer klantgerichtheid, service en maatwerk, waarbij productiebedrijven zich transformeren in verkoop- en distributie- of R&D- centra. Omgekeerd is de dienstverlening geïndustrialiseerd (lees: gestandaardiseerd) en worden industriële concepten toegepast in de diensten ('toeristenindustrie', de 'liesbreukenstraat' in het ziekenhuis). De onderlinge relaties tussen ondernemingen worden door 'insourcing' en 'outsourcing' veelvuldiger en complexer en zijn te typeren als 'netwerk' of 'ketenstructuren'. De moderne informatietechnologie maakt het mogelijk dat deze netwerken in toenemende mate een internationaal karakter hebben.

*Wij stellen vast dat de industrie 'tertiaaliseert'*

In de praktijk zijn de 'nieuwe fabrieken en nieuwe kantoren', naar het gelijknamige boek van De Sitter (1981), dan ook maar weinig aangetroffen en het traditionele productieconcept is nog steeds niet verdwenen, maar gemodificeerd, zo blijkt uit menig onderzoek. Meer algemeen kan worden gesteld dat zelfsturende teams of (semi)autonome groepen weliswaar werden ingevoerd, maar ze waren meer een onbedoelde vorm van werkoverleg binnen een regelkring (lees: keten), dan een

sociotechnische organisatieverandering. Het NPC bleek de volgende constructieproblemen in zich te dragen:

- te veel ontwerp- en te weinig ontwikkelbenadering van verandering;
- geringe aandacht voor arbeidsverhoudingen;
- een onduidelijke rol voor HRM.

Industrie en diensten hebben zich dus *getransformeerd* tot een dienstenindustrie. In de moderne dienstenindustrie is de lopende band uit de massaproductie tot een *meervoudige keten* geworden: verlengd en verbreed. Deze keten vormt een logistieke keten, een waardeketen van economische aard, een ecologische en een informatieketen: ‘van zand tot klant’. In de zorg heet de keten patiëntenlogistiek; banken, ziekenhuizen en sociale diensten kennen dataketens die bestaan uit diverse netwerken met cliënten, leveranciers en opdrachtgevers.

Bedrijfsorganisaties kennen 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 bedrijven af. Tegelijk moet geconstateerd worden dat bij uitbesteding van activiteiten naar *de jure* onafhankelijke bedrijven *de facto* hun afhankelijkheid toeneemt. Een voorbeeld betreft ASML, waar in Veldhoven 1200 mensen in dienst zijn. Maar in Nederland alleen al werken minstens 10.000 anderen voor dit bedrijf in een honderdtal verspreide vestigingen die worden aangestuurd door deze ‘kampioen van de outsourcing’ (*de Volkskrant*, 19 januari 2006). Neveneffect van uitbesteding is dat er een kennisherverdeling tussen organisaties plaatsvindt.

Arbeidsrelaties zijn door de variatie in de bedrijfsmodellen ingewikkelder geworden en bij voortdurende out- en insourcing moet HRM schakelen tussen de interne en externe arbeidsmarkt en een variëteit van contractrelaties en arbeidsvoorwaarden. Vanuit de arbeid gezien gaat het om een steeds terugkerend vraagstuk: hoe variëteit om te zetten in standaard en standaard in variëteit. Bedrijven, diensten en instellingen zoeken daarbij elk op een specifieke wijze naar een evenwicht tussen standaard en flexibiliteit. Dit evenwicht kan weer verschillen in de diverse fasen van een productie- en/of dienstverleningsproces. De juiste overdracht van informatie binnen de keten(s) is er een vitale ‘human asset’ geworden. Verliep die vroeger van ‘face tot face’, nu verloopt deze van ‘file to file’. Bracht de lopende band een bepaalde fysieke belasting (‘bijhouden’) met zich mee, in de ketenstructuur is er sprake van een psychische belasting (‘voor zijn’): just-in-time, nippertjesplanning, late arrival en deadlines. In het moderne loopbaanbeleid gericht op duurzame inzetbaarheid dient HRM rekening te houden met zowel de ‘storingsgevoeligheid’ van de werkplek als met de ‘storingsongevoeligheid’ (lees: anticipatievermogen) van het betrokken personeelslid.

## 2. Rollen van HRM en medezeggenschap in de kenniseconomie

Het personeelsbeleid in Nederland, dat voor de Tweede Wereldoorlog belangrijke impulsen kreeg door de bedrijfsvoering van 'de Grote Vier': Philips, PTT, DSM en Hoogovens, werd in de naoorlogse periode in de grote bedrijven ruimer 'sociale zaken' genoemd. Enerzijds klonk daarin door dat de menselijke factor in een organisatie een belangrijke bron voor productiviteit is, anderzijds dat maatschappelijke ontwikkelingen in de bedrijfsvoering moesten worden geïntegreerd.

Volgde P&O in het kader van de wederopbouw grotendeels de landelijke overlegagenda, modern HRM is vanaf de jaren tachtig meer georiënteerd op de organisatie en omgeving, en gekoppeld aan de sector, het bedrijf, de overheidsdienst of de zorginstelling. Met name vanaf 1982, het jaar van het fameuze Akkoord van Wassenaar, werd het landelijk georganiseerd overleg in stapjes gedecentraliseerd, wat meer maatwerkadvisering ten aanzien van personeel en organisatie op microniveau tot gevolg had, waarbij de overheid zich onthield van directe interventie in de loonvorming. De daarop volgende differentiatie van arbeidsvoorwaarden begin jaren negentig versterkte deze tendens. Deze arbeidsverdeling leidde tot een brede strategische agenda op het terrein van HRM.

Het blijkt voor HRM-ers echter allerminst vanzelfsprekend om onderwerpen van de nationale overlegagenda op het niveau van bedrijven en instellingen te concretiseren (Van der Meer & Smit, 2000; Van den Toren, 2003). In het begin van de nieuwe eeuw heeft de gedachte postgevat dat loonmatiging en kostenbeheersing als macro-economisch recept niet langer een voldoende voorwaarde zijn voor economische groei. In de aanvraag voor een Maatschappelijk Topinstituut Sociale Innovatie wordt het aldus verwoord: 'Bedrijven hebben zich de laatste jaren eenzijdig en collectief gericht op herstructurering, kostenverlaging en kortetermijnresultaten, terwijl de winstgevendheid op lange termijn en het innovatievermogen verwaarloosd zijn' (Volberda *et al.*, 2005:5). Sociale innovatie komt neer op 'slimmer' werken met inzet van alle beschikbare competenties. Zo wordt gesteld dat forse verbeteringen mogelijk zijn die aangrijpen op de werkvloer, bijvoorbeeld door het gebruik van plattere organisatiestructuren en vormen van interactief management waarbij de leiding beter gebruikmaakt van de beschikbare menselijke mogelijkheden ('kennis en kunde', 'ogen en oren'). Er is met andere woorden integrale innovatie nodig, waarbij technische en niet-technische aspecten samengaan.

Terugkijkend naar het ontstaan van het sociaaltaylorisme aan het begin van de twintigste eeuw is er een belangrijke overeenkomst met het huidige innovatiedebat: het strategisch belang van de werkvloer. Maar thans is de mens in een organisatie niet alleen productiviteits-, maar ook innovatiefactor geworden. Modern HRM breidt zich daarmee ook uit tot kennismanagement (Buitelaar, 2007). Ging het bij Taylor om opsplitsen van kennis, nu gaat het om zowel accumuleren als samenbrengen van

kennis. Anders gezegd, de rollen van HRM en zeggenschap evolueren naar tijd en naar plaats. De HRM-er en ook de betrokkenen in de medezeggenschap worden, binnen hun verantwoordelijkheden, met twee uitdagingen geconfronteerd:

- veranderaar te zijn, maar ook bij de uitvoering betrokken te blijven om veranderplan en -patroon te monitoren;
- genoemde rollen in diverse horizontale en verticale werkverbanden ook met andere functionarissen en/of medewerkers te delen.

In figuur 1 vatten we de verschillende rollen voor HRM en medezeggenschap samen. De pijlen in het schema verwijzen naar de trends die we in de volgende paragrafen bespreken.

	<i>Proactief</i>	<i>Actief</i>	<i>Reactief</i>
Strategisch	Strategisch veranderaar	Partner	Adviseur
Tactisch	Ondersteuner		Bewaker
Operationeel	Uitvoerder		

Figuur 1. (Theoretische) rollen voor HRM en medezeggenschap (Vrij naar Storey, 1992; Kooij & Buitelaar, 2004:52).

### 3. De ontwikkeling van HRM in Nederland: controle- of ontwikkelingsgericht?

Naar schatting zijn in Nederland 30-40.000 HRM-ers werkzaam.<sup>4</sup> In het kleinbedrijf gaat het vaak om één functionaris, die ook verantwoordelijk is voor de bedrijfsadministratie, en het personeelswerk er veelal bij doet in opdracht van de eigenaar-directeur. In grotere organisaties zijn er HRM-leidinggevenden op verschillende niveaus die worden ondersteund door adviseurs, arbodeskundigen en opleidingsmedewerkers. Volgens een HRM-survey van Berenschot (2005) was er in 2006 in vergelijking met 2004 een efficiencyverbetering van 25%; werkte elke HRM-er toen gemiddeld voor 54 werknemers, in 2006 ligt dat aantal op 72. Maar bij e-HRM of ‘HRM met de muis’ (Kreffer & De Lange, 2002), waarbij voor personeelsinzet gebruik wordt gemaakt van intra- en internet-toepassingen, wordt de ratio 1 op 100 al ‘klassiek’ genoemd. Met name operationele en administratieve HRM-functies zullen in de toekomst vervallen of worden uitbesteed aan een shared services center, terwijl veel HRM-taken in de lijn worden geplaatst.

De uitbesteding van HRM-activiteiten omvat vooral de P-kant. Instroom en uitstroombeleid wordt steeds meer overgedragen aan headhunters, recruiters, re-integratiebedrijven, mobiliteits- en outplacementbureaus. De HRM-er acteert dan als een bedrijfsinterne personeelsadviseur



van een externe partner. Daarnaast blijft hij als adviseur betrokken bij jaargesprekken, ontwikkelingsplannen, personeelsaudits en loopbaanevaluaties; in die hoedanigheid is men dan interne partner van de lijnmanager. TNO Arbeid constateert in een recente trendstudie dat het doorstroombeleid in de praktijk meer professionele HRM-aandacht behoeft (Houtman, Smulders & Klein Hesselink, 2004). Verwacht kan worden dat deze functie in belang zal gaan toenemen in het licht van de levensloopregeling, leeftijd bewust personeelsbeleid en persoonlijk ontwikkelingsplan (Biemans, 2008: 8), onderwerpen die vanwege de noodzaak van de duurzame inzetbaarheid van werkenden hoog op de diverse strategische agenda's staan.

De belangrijkste trend is dat de functie van personeelsmanagement complexer wordt en de rol van organisatieontwikkelaar (de O-kant) aan gewicht wint (Boselie, 2007; Schuiling *et al.*, 2008: 43). Daarnaast is

een groeiende diversiteit in contractvormen en sociale samenstelling van het personeelsbestand waarneembaar. Tezelfdertijd wordt van de HRM-professional een initiërende rol verwacht bij organisatieontwikkeling, waarbij nauw met de bedrijfsleiding wordt samenwerkt. Het veranderende beroepsprofiel illustreert tevens de complexe intermediaire positie van de toekomstige HRM-functie tussen micro- en macroniveau van ons arbeidsbestel. Zo heeft bijvoorbeeld het directoraat Personeel van de Rabobank Groep in maart 2005 het

project 'Nieuwe Arbeidsverhoudingen' gestart (Van der Heijden en Bochhah, 2006). Het directoraat heeft met externe deskundigen visies en scenario's geïnventariseerd over de bankorganisatie en de relatie tussen werkgever en werknemer in de toekomst. De gedachte is dat de onderneming ondernemender, digitaler, vitaler, diverser, grenzelozer, onveiliger (lees: meer onzekerheid) en duurzamer wordt voor personeelslid én klant. Deze thema's vormen een vertaling van de eerder besproken innovatieagenda. Vermeldenswaard is de rol van HRM bij dit project: initiator, kennisorganisator, strateeg en sociaaleconomisch scenarist. En meer algemeen gezegd: gevoegd bij de gesignaleerde profielverbreding zullen de operationele aspecten van de beroepsuitoefening afnemen en die op tactisch en vooral strategisch niveau toenemen. De toekomstige HRM-rol verschuift dan van (steeds minder) uitvoerder naar (steeds meer) veranderaar. Tegelijk tekent de volgende trend zich af: de functie is kwalitatief gegroeid, maar zal kwantitatief afnemen.

#### **4. De veranderende positie van de medezeggenschap**

Net als HRM kan ook de medezeggenschap vanuit een postmoderne respectievelijk evolutie benadering worden geanalyseerd. De eerste ziet medezeggenschap ontstaan met de eerste WOR vanaf 1950, de evolutie benadering ziet '1950' als fase in de ontwikkeling van arbeidsverhou-

*De HRM-rol verschuift  
van uitvoerder naar  
veranderaar*

dingen. Een van de voorlopers van de ondernemingsraad is de kern, eind negentiende eeuw ingesteld bij de Delfste Gist- en Spiritusfabriek. Geleidelijk hadden meer bedrijven (zoals Stork, Philips, Hoogovens en Leerdamse Glasfabrieken) een kernoverleg, waaraan de directeur en een aantal werknemers-vertrouwenslieden deelnamen.

In vergelijking met de paternalistische vorm van medezeggenschap in de eerste decennia na de Tweede Wereldoorlog met de bestuurder als voorzitter van de ondernemingsraad (Visser, 1995), zijn de wettelijke taken en verantwoordelijkheden bij wetwijzigingen in 1971, 1979, 1995 en 1998 flink uitgebreid. Sinds 1995 kennen organisaties met meer dan 50 werknemers een ondernemingsraad, ook in de publieke sector, en organisaties met 10-50 werknemers een personeelsvertegenwoordiging. In 1998 is bovendien de mogelijkheid geïntroduceerd dat de bedrijfsleiding met de ondernemingsraden een 'ondernemingsovereenkomst' sluit over onderwerpen, die de partijen aandragen en in een juridische afspraak beklinken. Een typisch voorbeeld daarvan betreft de uitwerking van cao-afspraken over arbeidsvoorwaarden, die door de ondernemingsraad nader worden besproken en ingevuld (Van den Hurk, 2003).

De medezeggenschap is thans een geaccepteerde praktijk, hoewel met grote verschillen tussen bedrijven en sectoren. Uit representatieve onderzoeken blijkt dat 76% van de daartoe verplichte ondernemingen een ondernemingsraad heeft ingesteld (Engelen & Kuiper, 2006). Dit percentage is in de loop van de tijd geleidelijk gegroeid. Daarbij is naar schatting 15% koplopers ('front-runners') in bedrijven waar de besprekingen in de medezeggenschap diepgaand en constructief zijn, vervolgens is er een middengroep van 35% van de organisaties waar de medezeggenschap behoort tot de 'standard operating procedures', ten slotte is er een staartgroep van 50% van de organisaties waar medezeggenschap nog niet substantieel van de grond is gekomen (Cremers, 2007).

Meer in algemene zin is het functioneren van de medezeggenschap niet van problemen ontbloot. Uit verschillende surveys blijkt dat bij de uitoefening van medezeggenschap sprake is van verschillende knelpunten, die voor een deel onderling samenhangen (zie Van het Kaar & Looise, 1999; Bruin *et al.*, 2003; Van het Kaar & Smit, 2007; Cremers, 2007):

- de overbelasting van de ondernemingsraad, die relatief vaak complexe problemen moet bespreken met relatief beperkte middelen. Zo vinden jaarlijks gemiddeld voor elk van de naar schatting 15.000 ondernemingsraden vijf adviesaanvragen plaats waarover een beslissing moet worden genomen.<sup>5</sup> Bij elk van deze onderwerpen kan potentieel een doorbraak worden bereikt of kan mogelijk een conflict ontstaan.
- de grote afstand tussen de ondernemingsraad en haar achterban en tegelijkertijd de eenzijdige samenstelling van de personeelsvertegenwoordiging, waardoor het lidmaatschap voor veel werknemers niet aantrekkelijk blijkt. Teulings (1980) wees er destijds al op dat

- vooral ondernemingsraden met een syndicale vertegenwoordiging invloedrijk zijn, met als gevolg dat door de daling van de vakbondsorganisatiegraad (naar thans minder dan 20% in de marktsector) ook de invloed van de ondernemingsraden terugloopt.
- het gebrek aan deskundigheid bij de ondernemingsraadleden bij de bespreking van complexe juridische en organisationele onderwerpen. Slechts weinig ondernemingsraden slagen erin een serieuze partij te zijn bij strategische besprekingen en met name in het debat over ‘corporate governance’ zijn ondernemingsraden vaak de onderliggende partij ten opzichte van het management (Van der Meer *et al.*, 2004). Tegelijkertijd blijkt dat ondernemingsraden niet optimaal gebruikmaken van de wettelijke mogelijkheden van scholing en begeleiding (Bruin *et al.*, 2003).
  - de houding van de bestuurder tegenover de medezeggenschap. De Jong (2007: 47-73) berichtte op basis van veertien uitvoerige casestudies over de moeizame relatie tussen bestuurder en ondernemingsraad. Soms is het overleg constructief, geeft de ondernemingsraad draagvlak aan de beslissingen en vervult de ondernemingsraad een klankbordfunctie, maar ook wordt het tegenovergestelde beweerd en zijn de onderlinge verhoudingen stroef en de besprekingen inhoudsloos. De Jong concludeert dat de rolopvattingen van beide partijen in het overleg vaak niet duidelijk zijn; bovendien betwisten de partijen de wederzijdse deskundigheid en stellen zij vragen over de adequaatheid van de wederzijdse informatievoorziening (De Jong, 2007).

Looise (2007) stelde onlangs in dit verband vast dat er sprake is van een ‘kloof’ tussen HRM en medezeggenschap, die naar zijn mening wordt veroorzaakt door twee centrale ontwikkelingen. Ten eerste meent hij dat het personeelsbeleid uit de jaren zestig en zeventig is getransformeerd tot HRM, waarbij het ‘harde’ management van controle meer gewicht heeft dan de ‘zachte’ aspecten van menselijke ontplooiing en ontwikkeling. Ten tweede stelt hij dat de medezeggenschap zich meer op sociale en minder op strategische aspecten is gaan richten, waardoor HRM en medezeggenschap uit elkaar zijn gegroeid.

In het verlengde van de standpunten van De Jong (2007) en Looise (2007) werken wij hier verschillende rolopvattingen uit in termen van het debat over kennisontwikkeling en lerende organisatie.

### **5. HRM, medezeggenschap en de lerende organisatie**

We hebben al uiteengezet dat we het begrip lerende organisatie beschouwen als een correctie op de organisatiestructuren van de ‘Nieuwe Productieconcepten’, die te weinig rekening hielden met de veranderingsprocessen zelf en met de arbeidsverhoudingen. Bij de ‘lerende organisatie’ staat het genereren en toepassen van nieuwe kennis en ontwikkeling van medewerkers centraal, met daarbij een herwaardering

voor de sturing en aanpassing van bedrijfsprocessen. Hierdoor komen we in een nieuwe fase van de moderne dienstenindustrie, de kennisintensieve dienstenindustrie, vooral omdat de grenzen van organisaties verschuiven door de opkomst van netwerkachtige structuren en min of meer duurzame samenwerkingsverbanden, die met elkaar een bepaalde dynamiek doormaken.

Als we doorgaan op de discussie over organisaties in verandering, staat steeds de vraag voorop hoe kenniscreatie plaatsvindt en organisaties zich vervolgens aanpassen aan hun omgeving. In het verlengde van de argumentatie van Nonaka en Takeuchi (1997) denken we dat organisatieontwikkelingen en leerprocessen (analoog aan politieke processen) samenhangen met machtsverhoudingen, waarin een bepaalde mate van speelruimte op decentraal niveau samengaat met een vorm van centrale aansturing. We zoeken de leerdimensie in de netwerken die afdelingen binnen en tussen organisaties onderhouden. Binnen de architectuur van deze netwerken kan het 'leren' in meerdere of mindere mate worden gefaciliteerd door de HRM-afdeling en/of de medezeggenschap, die de leeromgeving ondersteunen en vormgeven.

Daartoe sluiten we aan bij een idee over 'puzzling' en 'powering' van en tussen actoren, dat afkomstig is uit de politieke wetenschap, maar dat ook bij HRM en in de medezeggenschap van belang kan zijn (Hecló, 1974; Visser & Hemerijck, 1997). Het eerste staat dan voor het gezamenlijk analyseren van problemen, het tweede voor het vinden van draagvlak met de medewerkers om de gevonden oplossingen te kunnen uitvoeren. Dat beleidsleren vertoont grote overeenkomst met De Geus' opvattingen over leren (1999): veranderen door zelf mee te veranderen.

Dit algemene idee is in de literatuur verder uitgewerkt waar gewezen wordt op de omgangsvormen tussen actoren, terugkoppelingsmechanismen bij strategische veranderingen en de tijdfasering bij actoren die betrokken zijn in innovatieve besluitvormingsprocessen. In opdracht van het Ministerie van SZW is er een studie gemaakt over 'lerende arbeidsverhoudingen' waarin actoren afhankelijk van de probleemdefinitie op een meer adaptieve of meer reflexieve wijze oplossingen zoeken (Van der Meer *et al.*, 2003). Deze studies over lerende organisatie en 'lerende arbeidsverhoudingen' legden tot nu toe geen verband met het werkoverleg of de ondernemingsraad enerzijds en de rol van HRM anderzijds. Met de hier genoemde vormen van beleidsleren willen we deze relatie expliciet wel leggen. Het doel van adaptieve leerprocessen is dat actoren gezamenlijk doelen nastreven en daarbij leren welke middelen geëigend zijn om deze doelen te bereiken. Aldus kan standaardisering van bedrijfsprocessen worden gerealiseerd binnen zich wijzigende externe omstandigheden.

Als het einddoel en de toe te passen middelen en instrumenten niet bekend maar meer open zijn, worden reflexieve leerprocessen belangrijker. In dat geval worden zowel de doelen als de middelen inzet van

strategische besprekingen, zoals bij de flexibilisering van bedrijfsprocessen, innovatie op de werkvloer, vormen van in- en uitbesteding en nieuwe patronen van vrijwillige en onvrijwillige mobiliteit. Over dergelijke onderwerpen hebben medewerkers in organisaties doorgaans veel kennis en uitgesproken opvattingen, die voor de organisatie van groot strategisch belang kunnen zijn.

Dit lichten we in het volgende toe, eerst over de structurele medezeggenschap en daarna over de situationele medezeggenschap.

**Illustratie 1. De lerende organisatie en structurele medezeggenschap: DSM**

Het eerder genoemde beleidsleren kan ter illustratie op DSM worden toegepast. Dit bedrijf stelde zijn bedrijfsvorm in de loop van een eeuw bij door zelf ook te veranderen: van kolen naar plastics en vervolgens van polyethyleen naar vitamines (Buitelaar, 2002). Van staatsbedrijf werd het een beursgenoteerde onderneming en schakelde het om van bulk- naar fijnchemie. Het ging van ondergronds naar bovengronds en van nationaal naar globaal: 'draaide vroeger DSM om Geleen, nu draait Geleen om DSM'. Deze vanouds energie-intensieve onderneming transformeerde naar een kennisintensieve bedrijfsvoering door een web van overlegvormen op verschillende niveaus. DSM had als mijnbedrijf vanouds het veiligheidsoverleg; vanaf 1945 werden daar 'raden van overleg' ingevoerd en opereerde op de werkvloer een nieuwe figuur: de 'eenheidsvertrouwensman'. Deze verzorgde het werkoverleg tussen personeel en chef en tussen werkvloer en raad van overleg; de EVM-er bestaat nog steeds in het Limburgse en de raad van overleg heet er nu onderdeel-OR.

Belangrijk gremium in de organisatieontwikkeling op lange termijn was (en is) echter de CEOD: commissie extern overleg DSM, met daarin een samenwerking van vakbonden en leden van groepsondernemingsraad en onderdeelondernemingsraden. Deze laatste hebben weer nauwe contacten met werkoverlegcontactpersonen. Een CEOD-commissie ('studiecommissie') fungeert als een brainstormgroep, waar allerlei ideeën en conceptplannen in de vorm van informeel overleg 'in de week' worden gezet, waarbij er sprake is van veel HRM-inbreng.

Soms ontstonden overlegvormen met inbreng van diverse managementlagen en staffunctionarissen op al dan niet tijdelijke basis. Dit leidde tot een 'Maaslandse sociodynamiek' met integrale innovatie als eindresultaat. Daarbij was grosso modo de veranderingskoers van het concern duidelijk, maar werden diverse routes voor de bedrijfsonderdelen opengelaten (als een vorm van adaptief leren). Dit 'puzzling' en 'powering' verliep niet lineair maar zigzaggend. Het ging gepaard met spanningen, ongelukken en onzekerheid aangaande scholingskansen ('mee kunnen') en werkzekerheid ('mee mogen'). Het beleidsleren vertoonde ook duidelijk de door De Geus (1999) aangegeven componenten van de levende onderneming: omgevingsgevoeligheid, samenhang,

tolerantie en financieel langetermijnbeleid. Wat dit laatste betreft, DSM was na de koersdalingen van '9/11' vrijwel het enige AEX-bedrijf met een constant stijgende beurswaarde.

Vermeldenswaard is verder de centrale rol van P&O/ HRM, als facilitator, project-veranderaar en soms kennismakelaar, tezamen met R&D en stafdienst Strategie. DSM als lerende organisatie staat als voorbeeld totaal genomen voor twee afkortingen: 'door slim managen' en 'door slimme medezeggenschap'.

Interessant is dat deze lijn tot vandaag de dag wordt toegepast, zoals bij DSM in Delft (het oude Gist Brocades).<sup>6</sup> Hier is na een conflictsituatie enkele jaren geleden tussen werkgever en OR 'Een Nieuw Elan' in de medezeggenschap ontstaan: een traject waardoor de OR in staat is om sneller en op hoger niveau te acteren. Hierbij werden projectgroepen met mensen uit alle lagen van de organisatie uitgenodigd om de medezeggenschap een impuls te geven, wat leidde tot een nieuwe opzet van advies- en instemmingstrajecten. Als de onderneming een start maakt met een nieuw besluitvormingstraject, worden OR en de werknemers hierover al direct geïnformeerd. Ook in deze adaptieve strategie staat de richting min of meer vast, maar zijn de middelen open. De OR haakt daarbij al vóór het moment van advies- of instemmingaanvraag aan met een klein team om adviezen te geven. Hierdoor kan binnen een week na de formele adviesaanvraag al een advies worden uitgebracht. De kwaliteit van beslissingen gaat door deze samenwerking omhoog en de ondernemingsraad blijkt veel gemakkelijker dan voorheen leden aan te trekken uit allerlei niveaus in de organisatie. Essentieel bij deze werkwijze is dat een klein team samen met de bestuurder de aanvraag voorbereidt, maar dat wel de hele OR aangesloten blijft in de beleidsvoorbereiding, bijvoorbeeld met behulp van het intranet. Hierdoor kan de gehele OR snel formeel adviseren.

Zo laat deze casus zien dat 'powering' (zoals bij een 'Nieuw Elan'), samen gaat met 'puzzling' (voortdurend oplossingen zoeken voor nieuwe problemen). In beide gevallen ontstonden, om met de woorden van Schumpeter (1934) te spreken, 'nieuwe combinaties' van mens en werk.

### ***Illustratie 2. Lerende organisatie en situationele medezeggenschap: het werkoverleg***

Naast het hierboven genoemde reguliere overleg tussen HRM en OR bestaan in de praktijk een veelvoud aan directe vormen van werkoverleg (Ramondt, 1974; Looise, De Jong & Thunnissen, 1998). Deze micro-arrangementen hebben de hoedanigheid van tijdelijk of ad-hoc overleg, zoekconferenties, verbeterkringen, brainstormingsessies, scenariobijeenkomsten, rondetafels, klankbordgroepen, projectoverleg, websites en weblogs. Met de medewerkers als deelnemer zijn aldus verschillende vormen van werkoverleg ontstaan; soms 'op de heï', soms in de kantine of bedrijfsvergaderingruimte. Dergelijke bijeenkomsten betreffen vaak samenwerkingsverbanden tussen HRM, medewerkersdelegaties en

managementlagen ten aanzien van thema's als de productie en dienstverlening, werkgelegenheid en reorganisatie, zorgkwaliteit, nieuwe producten of diensten, educatief en zorgverlof, uitbesteding, prestatiebeloning, bedrijfsethiek, operational excellence, thuiswerk enzovoorts. En niet zelden vinden ze plaats in aanwezigheid van andere stakeholders, zoals vertegenwoordigers van organisatieadviesbureaus, vakbonden, werkgeversverenigingen of brancheorganisaties.

De besprekingen in het kader van het werkoverleg in brede zin hebben een ander karakter dan het reguliere overleg in de ondernemingsraad. Kenmerkend is daarbij dat verschil van mening over een thema in een groep of meeting geen belemmering hoeft te zijn voor consensus in een ander gremium. In het werkoverleg is sprake van een wisselende mix van informaliteit en formaliteit. Niemand is per definitie 'de kennisbaas', en probleem- of themagebondenheid overheersen. De doelen en middelen zijn ook niet altijd bij voorbaat gegeven, maar worden tijdens het proces gegeneerd (een reflexieve leerstrategie). Vanwege de sterke nadruk op innovatie en het benutten van menselijk talent is er een grote toename van allerlei vormen van directe participatie. Werknemers wordt actief naar hun mening gevraagd, maar ook worden tijdelijke organisatievormen ontwikkeld met meer bevoegdheden op uitvoerend niveau. Dit kan ertoe leiden dat institutionele medezeggenschap een minder prominente rol krijgt, omdat inspraak van werknemers via directe participatie wordt gerealiseerd. Een andere variant is dat de ondernemingsraad de kans aangrijpt om zich als partner in de organisatieontwikkeling te profileren, door het interne bedrijfsnetwerk goed te benutten. Deze richt zich daarbij op het creëren van goede randvoorwaarden voor het proces, zodat werknemers er – als gevolg van effectieve beïnvloeding – vertrouwen in hebben dat de veranderingen zorgvuldig en sociaal verantwoord zullen plaatsvinden.

### **6. Conclusies: het richten van personeelsbeleid en werknemersinspraak op leren en ontwikkeling**

In deze tekst hebben we weergegeven dat HRM en medezeggenschap door de tijd heen verschillende rollen vervullen in organisaties. In de moderne dienstenindustrie in Nederland gaat het in vergelijking met zowel het tayloristische als het Nieuwe Productieconcept niet om taakomschrijvingen en personeelsinzet, maar om samenhangende personeels- en organisatieontwikkeling. In de literatuur wordt de noodzaak gesignaleerd technologische innovaties te betrekken op organisatie, management en arbeid, zodat kennis sneller wordt herkend, verspreid en aangewend voor nieuwe producten en diensten. Sociale factoren, zoals het delegeren van bevoegdheden en ontwikkelen van interactief management die daartoe doorslaggevend worden geacht, vinden we in de Nederlandse HRM en medezeggenschap echter nog onvoldoende terug. In de voorgaande paragrafen hebben we voor beide taakvelden

verschillende tekortkomingen gesignaleerd; bovendien delen we de stelling van De Jong (2007) en Looise (2007) dat er sprake is van een kloof tussen deze actoren, en stellen we bovendien vast dat ze onvoldoende deel uitmaken van de lerende organisatie.

We zijn daarom van mening dat de technologische innovaties, schaalvergroting en vrijwel permanente reorganisaties waarvan in veel bedrijven en instellingen sprake is, aanleiding geven tot een nieuwe taak- en rolopvatting van zowel de HRM-functionaris als de medezeggenschap, die meer op elkaar betrokken dienen te worden. Deze actoren moeten de werknemersparticipatie en organisatieontwikkeling opnieuw vormgeven. Dat kan zowel in de vorm van structurele medezeggenschap met regulier overleg als door middel van de bevordering van situationele medezeggenschap. Uit diverse studies blijkt dat naast de reguliere vorm van indirecte medezeggenschap zich een breed palet van nieuwe vormen van tijdelijke en ad-hocvormen van overleg heeft ontwikkeld, met velerlei betrokkenen over tal van onderwerpen. Voor het realiseren van de 'lerende organisatie' zijn deze van cruciaal belang.

Elke organisatie heeft aldus een eigen 'ijsberg' van werknemersparticipatie met een specifieke kennisarchitectuur. Het gaat ons erom dat daarbij meer systematisch gemonitord en geleerd wordt van wat er binnen en tussen organisaties gebeurt. Dat leidt tot adaptieve en reflexieve leerprocessen, die in de tekst zijn geïntroduceerd. HRM zou hierbij een speciale verbindingsfunctie kunnen vervullen tussen diverse participatievormen op werkvloerniveau en ondernemingsraad. HRM ondersteunt dan de verschillende kenniscoalities tussen personeel, management en uiteenlopende interne en externe deskundigen of belanghebbenden. Het betreft hier kennisexploratie en -overdracht. HRM en ondernemingsraad zouden daarbij een 'kenniscoalitie' kunnen ontwikkelen, een partnerschap om in een bedrijf, dienst of instelling een diversiteit aan innovaties te faciliteren. Daarnaast heeft de ondernemingsraad een eigen positie in deze, zeker waar het gaat om kennisorganisatie ('organisatiegeheugen'). De ondernemingsraad ten slotte kan met het werkoverleg een 'medezeggenschapscoalitie' sluiten om inzichten op de werkvloer ook strategisch te verankeren.

*Niemand is per definitie  
'de kennisbaas'*



## SAMENVATTING

De Nederlandse economie ontwikkelt zich in de richting van een keniseconomie waarin 'lerende organisaties' centraal staan. Opvallend is dat in de literatuur over de lerende organisatie weinig aandacht wordt besteed aan de betekenis van HRM en van medezeggenschap. Het tegenovergestelde gaat ook op; in het debat over medezeggenschap wordt nauwelijks aandacht besteed aan de noodzaak tot leren van bijvoorbeeld ondernemingsraden. Dit artikel bespreekt de historische relatie tussen personeelsbeleid (HRM) en medezeggenschap, die wordt gesitueerd in de vrijwel permanente organisatieveranderingen naar een moderne 'dienstenindustrie' in Nederland. Op basis van een evolutie-analyse van arbeidsverhoudingen, management en organisatie wordt de noodzaak aangegeven van een interactieve relatie tussen HRM en medezeggenschap, samenkomend in de lerende organisatie.

## Literatuur

- Berenschot (2005), *Ken- en stuurgetallen personeelsbeleid 2005-2006*, Deventer: Kluwer.
- Biemans, P. (2008), 'Veranderingen in het beroepsprofiel van HRM in de praktijk', *Tijdschrift voor HRM* 1: 5-31.
- Bolwijn, P.T. & T. Kumpe (1991), *Marktgericht ondernemen: management van continuïteit en vernieuwing*, Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Boselie, P. (2007), 'De HR-professional als Business Partner?' *Tijdschrift voor HRM* 3: 34-51.
- Bruin, E. et al. (2003), *Scholing, begeleiding en ondersteuning van ondernemingsraden: Verslag van een uitgebreid OR-onderzoek*, Utrecht: GBIO.
- Buitelaar, W.L. (red.) (2002), *DSM. Portret van een Maaslandse reus*, Amsterdam: Mets & Schilt.
- Buitelaar, W.L., (2007), 'HRM moet Innovatie Mobiele Brigade worden', in: R. van Dam (red.), *Sociale innovatie: visies, voorbeelden en feiten*, Arnhem: Eiffel, p. 45-47.
- Caldwell, R. (2003), 'The Changing Role of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties', *Journal of Management Studies* 40(4): 983-1004.
- Cremers, J. (red.) (2007), *Medezeggenschap in beeld: ondersteuning van ondernemingsraden in enkele cases*, Den Haag: Reed Business Information.
- Doorewaard, H. & W. de Nijs (2003), *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*, Utrecht: Lemma.
- EIM (2001), *Aspecten personeelsbeleid in het MKB nader belicht*, Zoetermeer: persbericht nr. 24 (augustus).
- Engelen, M. & R. Kuiper (2006), *Naleving Wet op de Ondernemingsraden, Werkdocument 359*, Den Haag: Ministerie SZW.
- Freeman, R.B. & E.P. Lazear (1995), 'An economic analysis of works councils', in:

- J. Rogers & W. Streeck (red.), *Works councils, consultation, representation, and cooperation in industrial relations*, Chicago IL: Chicago University Press.
- Goodijk, R. & A. Sorge (2005), *Maatwerk in overleg: kiezen voor passende overlegvormen, SMS-studies*, Assen: Van Gorcum.
- Geus, A. de (1999), *De levende onderneming. Over leven en leren in een turbulente omgeving*, Schiedam: Scriptum.
- Hecló, H. (1974), *Modern Social Politics in Britain and Sweden: From Relief to Income Maintenance*, New Haven CT: Yale University Press.
- Heijden, H. van der & S. Bochhah (2006), *De werkelijkheid van morgen. Zeven megatrends die HRM op zijn kop zetten*, Deventer: Kluwer.
- Houtman, I.L.D., P.D.W. Smulders & D.J. Klein Hesselink (2004), *Trends in Arbeid 2004*, Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Hurk, H. van den (2003), *De ondernemingsraad en arbeidsvoorwaarden*, Den Haag: SDU.
- Jensen, M. & W.C. Mecling (1979), 'Rights and production function, an application to labor-managed firms and co-determination', *Journal of Business* 52: 469-506.
- Jong, B. de (2007), 'De relatie met de bestuurder', in: J. Cremers (red.), *Medezeggenschap in beeld: Ondersteuning van ondernemingsraden in enkele cases*, Den Haag: Reed Business Information, p. 47-74.
- Jong, B. de, H. van den Hurk & S. Stoop (2001), *Grensverleggend vakbondswerk. Werknemersvertegenwoordiging en multinationale ondernemingen in Nederland*, Utrecht: FNV.
- Kaar, R.H. van het & E. Smit (red.) (2007), *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap*, Delft: Eburon.
- Kaar, R.H. van het & J.K. Looise (1999), *De volwassen ondernemingsraad*, Alphen aan den Rijn: Samson.
- Kaufman, B.E. (2004), *The global evolution of industrial relations – events, ideas and the IIRA*, Génève: ILO.
- Kooij, D. & W.L. Buitelaar, (2004), 'HRM bij fusies en overnames'. *Tijdschrift voor HRM* 1: 47-59.
- Kreffer, G.W. & W.A.M. de Lange (red.) (2002), 'HRM met de muis'. *Tijdschrift voor HRM* 4: 3-125.
- Legge, K. (1995), *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*, Londen: Macmillan.
- Looise, J.C. (2007), 'Hoe overbruggen we de kloof? Verwijdering tussen medezeggenschap en HRM', *OR Informatie* 8: 34-37.
- Looise, J.C., J. de Leede & M. van Beusecom (1996), *De ondernemingsraad van de toekomst: de toekomst van de ondernemingsraad*, Wetenschappelijk Publicaties Vakbondsmuseum, Amsterdam: Welboom.
- Looise, J.C., J. de Jong & M.A.G. Thunnissen (1998), 'Organisatievernieuwing en directe werknemersparticipatie. Een tweede leven voor het werkoverleg', *Tijdschrift voor Management en Organisatie* 52(6): 9-28.
- Meer, M. van der et al. (2003), *Weg van het overleg? Twintig jaar na Wassenaar: naar nieuwe verhoudingen in het Nederlandse model*, Amsterdam: Amsterdam University Press.

- Meer, M. van der *et al.* (2004), *Globalisation and social policy in multinational companies*, Amsterdam: FNV-Press.
- Meer, M. van der & E. Smit (2000), *Innovatie of imitatie: CAO-vernieuwing op ondernemingsniveau*, Doetinchem: Elsevier.
- Nonaka I. & H. Takeuchi (1997), *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*, Schiedam: Scriptum (vert.).
- Ramondt, J. (1974), *Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders. Een evaluatie van ervaringen met werkoverleg en werkstructurering*, Alphen aan den Rijn/Brussel: Samsom.
- Rogers J. & W. Streeck, (1995), *Works councils, consultation, representation, and cooperation in industrial relations*, Chicago IL: Chicago University Press.
- Schuiling, G. *et al.* (2008), 'De toekomst van Human Resource Management'. *Tijdschrift voor HRM* 1: 34-50.
- Schumpeter, J. (1934), *Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press.
- Sierksma, R.S. (1991), *Toezicht en taak. Arbeidsbeheer tussen utilitarisme en pragmatisme*, Amsterdam: Socialistische Uitgeverij Amsterdam.
- Sitter, L.U. de (1981), *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren. Productie-organisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong*, Deventer: Kluwer.
- Storey, J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources: an analytical review*, Oxford: Blackwell.
- Streeck, W. (1992), *Social institutions and economic performance: Studies of industrial relations in advanced capitalist economies*, Londen: Sage.
- Taylor, F.W. (1913), *De beginselen der wetenschappelijke bedrijfsleiding*, Eindhoven: Van Piere (vert.).
- Teulings, A.W.M. (1980), *Het eind van een tijdperk, de positie van de sociale wetenschappers bij PTT in de jaren tachtig*, Den Haag: PTT, september (symposiumbijdrage), p. 10-35.
- Toren, J.P. van den (2003), 'CAO en HRM: zoeken naar nieuwe arrangementen', in: A.G. Nagelkerke & W.F. de Nijs (red.), *Sturen in het laagland: over continuïteit en verandering van de Nederlandse arbeidsverhoudingen*, Delft: Eburon, p. 53-68.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*, Boston: Harvard Business School Press.
- Visser, J. (1995), 'The Netherlands: From paternalism to representation', in: J. Rogers & W. Streeck (red.), *Works councils, consultation, representation, and cooperation in industrial relations*, Chicago IL: Chicago University Press, pp. 79-114
- Visser, J. & A. Hemerijck (1997), *A Dutch miracle*, Amsterdam, Amsterdam University Press.
- Volberda, H. *et al.* (2005), *Maatschappelijk topinstituut sociale innovatie*, Rotterdam: EUR, 8 november.
- Weber, M. (ed. 1956), *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*, Keulen/Berlijn: Kiepenheuer & Witsch, p. 703-738.

## Noten

- 1 Met dank aan Jan Kees Looise die ons uitnodigde dit artikel te schrijven, en aan onze collega's in de scenario-studie naar de toekomst van de medezeggenschap in Nederland: Robbert van het Kaar, Evert Smit, Robin Colard, Jan Popma en Frank Tros. Alleen de auteurs zijn verantwoordelijk voor de standpunten verwoord in dit artikel.
- 2 Het gaat om adviseurs ('advisers'), dienstknecht ('handmaidens'), die later ook wel dienstverleners ('service provider') werden genoemd, regelmakers ('regulators') en veranderaars ('change makers') (Storey, 1992).
- 3 De bekende rollen zijn die van strategisch ontwerp ('strategic partner'), het ontwikkelen van infrastructuur ('administrative expert'), het bevorderen van werknemersbijdragen ('employee champion'); en het begeleiden van veranderingsprocessen ('change agent') (Ulrich, 1997).
- 4 Deze cijfers zijn gebaseerd op inschattingen van deskundigen bij het verwerven van de accreditatie van de Amsterdamse masteropleiding in HRM in 2006.
- 5 Loe Sprenger zette ons op deze gedachte.
- 6 Deze informatie is gebaseerd op het NCSI-seminar over DSM in de Burcht op 15 november 2007 te Amsterdam, en op de presentatie van John Breedveld, de secretaris van de COR, op 28 mei 2008 in het NCSI-seminar te Rotterdam.