Downloaded from UvA-DARE, the institutional repository of the University of Amsterdam (UvA)
http://hdl.handle.net/11245/2.109710

File ID	uvapub:109710
Filename	344078.pdf
Version	final

SOURCE (OR PART OF THE FOLLOWING SOURCE):

Type	article
Title	Participatie en kenniscoalities in een crisisperiode: De casus ASML
Author(s)	W. Buitelaar, M. van der Meer
Faculty	FEB: Amsterdam Business School Research Institute (ABS-RI)
Year	2011

FULL BIBLIOGRAPHIC DETAILS:
http://hdl.handle.net/11245/1.344078

Copyright

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 licence (like Creative Commons).

UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (http://dare.uva.nl)
(pagedate: 2014-11-21)

Actueel

Participatie en kenniscoalities in een crisisperiode: de casus ASML

dinsdag 03 mei 2011 - Wout Buitelaar & Marc van der Meer

In zijn standaardwerk over Shell schetste de vroegere topman Arie de Geus, op basis van onderzoeksgegevens over 500 bedrijven, organisatieleren als het vermogen om met veranderingen in turbulente situaties te kunnen omgaan (De Geus 1999).
Bij de lerende organisatie staat het genereren en toepassen van kennis en groei van medewerkers centraal, met daarbij een herwaardering voor de sturing en ontwikkeling van bedrijfsprocessen. Als we aansluiten bij de discussie over organisaties in verandering (Jacobs & Snijders, 2008) staat steeds de vraag voor hoe kenniscreatie plaatsvindt en organisaties zich vervolgens aanpassen aan hun omgeving. Als concretisering van de lerende organisatie wordt in onderstaande de casus ASML beschreven. Daaruit blijkt dat kenniscreatie, met name door het omzetten van individuele kennis in collectieve kennis, van grote betekenis kan zijn in een turbulente periode van werktijdverkorting. Met name de rol van werknemersparticipatie en Human Resource Management (HRM) komen aan de orde. We bespreken eerst enkele conceptuele begrippen, gevolgd door de casus van ASML, gevolgd een beschouwing van effecten binnen het bedrijf, gevolgd door een korte reflectie.

1. Werknemersparticipatie en kennisbuffers
Werknemersparticipatie is te onderscheiden in *indirecte* en *directe* participatie. Indirecte participatie verwijst naar de mogelijkheid van medewerk(st)ers in vertegenwoordigende organen (OR of dienstcommissie) om de besturing van een onderneming te beïnvloeden. Directe participatie verwijst naar de ruimte voor en mogelijkheden van personeel om op of rond de werkvloer de besluitvorming te beïnvloeden door informatie-uitwisseling over planning, beleid of de inrichting van het arbeidsproces. Het gaat bij werknemerspartici-patie om de specifieke materiedeskundigheid van personeel in het algemeen. Door Ikujiro Nonaka en Hirotaka Takeuchi ook wel *'impliciete kennis'* : opgebouwde ervaringen, vaardigheden, waarden en gewoontes, ter onderscheiding van *'expliciete kennis'* : formele kwalificaties of diplomakennis (1995: 73-74). Ze actualiseren daarmee Max Weber die een eeuw geleden in dit verband sprak over 'Dienstwissen' resp. 'Fachwissen' (Weber, ed. 1956: 1085). Het betreft zowel de professional in een laboratorium, de verpleegkundige in de intensive care, de procesoperator in de chemie, als om de buschauffeur, de mede-werker van een callcenter of de vakkenvuller in een supermarkt. Indirecte en directe participatie in diverse schakeringen vormt met andere woorden een vitale kennisinfra-structuur van organisaties.

Tot deze infrastructuur behoort ook HRM in de dubbelfunctie van personeelsbeheer en – ontwikkeling (Thijssen, 2009): HRM als Human Resource Development (HRD). 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 (Buitelaar & Van der Meer, 2010). Aldus ontstaan de bouwstenen voor talent- en organisatieontwikkeling (Goldsteen & Kloosterboer, 2008: 53). De medezeggenschap of werknemersparticipatie fungeert daarbij als een buffer, of soms 'eiland', tussen management en achterban. HRM-functionarissen fungeren evenzeer als buffer, of 'draaischijf', tussen de verschillende participatievormen en – niveau's. Bij de directe participatie, werkoverleg in ruime zin, betreft het personeelsleden en lager- en middenkader. De OR heeft weer te maken met de directeur, de secretaris-generaal of de bestuurder. Ook het hoger management heeft een bufferfunctie in de lerende organisatie, soms 'bunker', tussen bedrijf en maatschappij. Het lager- en middenmanagement kent eveneens een bufferfunctie, soms 'wrijfhoutje', tussen top en werkvloer. Het individuele personeelslid tenslotte is ook buffer, soms 'boksbal', tussen lager management en arbeidsproces/klant.

2. Kennisketens en lerende arbeidsverhoudingen
Voortgedreven door nieuwe technologische ontwikkelingen en organisatorische innovaties hebben industrie en dienstverlening zich in de loop der tijd getransformeerd tot een dienstenindustrie, omdat de grenzen tussen beide sectoren vervaagd zijn door nieuwe combinaties van standaard en variëteit: flexibele standaardisatie. De 'oude' industrie tertiariseert en de 'nieuwe' dienstensector industrialiseert qua arbeidsprocessen: een standaardpakket waaromheen klantenwensen 'geassembleerd' worden bij bank, ziekenhuis, bedrijf of ziekenhuis. De aloude lopende band heeft plaatsgemaakt voor een *meervoudige keten* binnen en tussen

AGENDA...

Learning Lane — wo 29 aug
Learning Lane is een 2-daags Zomerfestival voor én door professionals...

De weg van de leider — wo 5 sep
Tijdens een Camino trainingsreis gaat u letterlijk en figuurlijk...

Open dag Mediationopleiding Dialogue — do 6 sep
Wilt u weten of onze Mediationopleiding iets voor u is? Wilt u de...

GRATIS PROEFNUMMER AANVRAGEN
ABONNEMENT AFSLUITEN

bedrijven(clusters): een logistieke, ecologische, ken-nis, waarde- en informatieketen. Men is daardoor in de dubbelen betekenis geboeid door ketens. Bedrijfsorganisaties kennen hierdoor een steeds gevarieerder beeld. Als gevolg van uitbesteding, ruimtelijke opsplitsing en daardoor uitdunning van de personeels-bezetting 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 is chipfabrikant ASML, met in 2009 wereldwijd circa 6.500 medewerkers, van wie er in Veldhoven 3.900 werkzaam zijn. Daarnaast werkten in 2006 alleen al in Nederland naar schatting meer dan 10.000 technici bij toeleveranciers en kennisinstellingen aan opdrachten voor deze 'kampioen van de outsourcing' (*De Volkskrant*, 19 januari 2006). Neveneffect van een uitbesteding is, dat er kennisketens tussen organisaties ontstaan. In het vervolg staat de interne ketenstructuur van een bedrijf centraal.

Zowel werknemersparticipatie als HRM dienen in de lerende organisatie in te spelen op deze transformaties van de bedrijfsorganisatie. De diverse betrokkenen in de mede-zeggenschap worden, binnen hun verantwoordelijkheden, met twee uitdagingen geconfronteerd. Als eerste worden ze geacht veranderaar te zijn, maar als overlegpartner ook bij de uitvoering betrokken te blijven om het veranderplan en -tempo te bewaken.

En als tweede wordt er gevraagd om kennis in diverse horizontale en verticale werkverbanden ook met andere functionarissen en/of medewerkers te delen. In onderstaande vatten we de transformatie van de hiërarchische naar de lerende organisatie samen in de ontwikkeling van uitvoerend en adviserend in de richting van proactief en strategisch handelend (Buitelaar & Van der Meer, 2008: 77).

Figuur 1. Sociodynamiek: positie HRM en medezeggenschap bij lerende arbeidsverhoudingen

	Pro-actief	Actief	Reactief
Strategisch	Kennismakelaar	Partner	Adviseur
Tactisch	Ondersteuner	Bewaker	
Operationeel	Uitvoerder		

De kennisuitwisseling en scholing bij ASML in Veldhoven in het kader van de werktijdverkortingsregeling (WTV) begin januari - eind juni 2009 is een voorbeeld bij uitstek van nieuwe kennisketens en lerende arbeidsverhoudingen in het bedrijfsleven.[(1)] ASML werd in 1984 vanuit Philips gestart en verzelfstandigd tot beursgenoteerde onderneming in 1995. Bij het reorganisatieplan van ASML van december 2008 (wereldwijd toen 6.900 met personeelsleden in vaste dienst en 1.600 flexkrachten) werd als gevolg van vraaguitval uitgegaan van een totale personeelsreductie van 1.000. In september 2009 was het bestand teruggebracht naar 6.500 respectievelijk 900. Een deel daarvan zou ook betrekking hebben op Veldhoven. Daar zou het dan vooral uitzendkrachten en tijdelijke aanstellingen betreffen, ongeveer 250 à 300 arbeidsplaatsen zijn daardoor vervallen. De WTV, aangevraagd voor de 1100 medewerkers uit de sectoren Manufacturing en Planning en Customer Support, diende er voor het behoud van vaste arbeidsplaatsen en scholing van de diverse personeelsgroepen. Enerzijds had het bedrijf te maken met tijdelijke leegloop onder het productiepersoneel, anderzijds had R&D ('de ontwikkelaars') het juist drukker om te zorgen dat nieuwe producten en modificaties geleverd konden worden bij de upturn na de WTV. Door HRM werden voor lager gekwalificeerd personeel, zoals assemblers en testers op lbo/mbo-niveau, vormen van cross- en on the job training (taakroulatie) voor twee of meer personen ontwikkeld, aangevuld met interne stages, buddy systemen/ *job shadowing* en coaching. Ook waren er in dit kader trainings- en scholingsactiviteiten op het gebied van de introductie van nieuwe producten.

Er werden door HRM drie moduletrajecten (A-, B- en C-sessies) opgezet, voor zowel bovengenoemd lager als hoger gekwalificeerd personeel.

1. A-sessie ('amongst ourselves'): Eerst werd er in gespreksgroepen binnen een afdeling kennis over relevante onderwerpen uitgewisseld, met name gericht op de toekomst;
2. B-sessie ('many to many'): Daarnaast werd die kennis met andere groepen of afdelingen gedeeld met als inzet procesinnovatie. Daarbij stond centraal het beter leren denken in termen van 'flow' oftewel de ketenafhankelijkheid van productie en diensten. Na de WTV is dit flowdenken een blijvend trainingsprogramma geworden;
3. C-sessie ('one to many'): Hier bracht een ASML-expert professionele kennis in voor een breder publiek binnen productie over fabricage, proces en klant. Individueel werd één en ander aangevuld met e-learning via intranet, zelfstudie en literatuur- en internetsearch.

Het bleek echter dat de sessies meer werden opgezet voor en uitgevoerd door het hoger gekwalificeerde personeel. Voor betrokkenen was het een leerervaring, dat lager gekwalificeerd personeel en hun leidinggevende(n) minder effectief met deze modules wisten om te gaan. Dit leidde er toe dat er 'zoekconferenties' voor de verschillende managementlagen uit diverse afdelingen ontstonden, gericht op kennisexploratie en -uitwisseling op het gebied van de kwalitatieve ontwikkeling van personeel en bedrijf door het trainen van managers in ontwikkelgesprekken met medewerkers: de manager als kennismediator.

Naast de interne personeelsscholing, gericht op persoonsgebonden 'impliciete' kennis, konden diverse medewerkers gebruik maken van externe scholing en overdracht van formele of 'expliciete' kennis. Gerichte competentietrajecten en trainingen in planmatig werken werden gefaciliteerd door het opleidingsfonds van de Metalelektro. Daarnaast waren er maatgerichte opleidingsprogramma's, geleverd door een externe partij.

3. Effecten: participatief leren en cognitieve flexibiliteit

De kennisuitwisseling was zo ingericht dat ook de OR erbij betrokken was. De OR was 'kennispartner' in dit geheel door een monitoring- of klankbordrol, terwijl de projectmatige directe werknemers-participatie in feite de rol van 'kennismakelaar' vervulde. HRM had een initiërende en coördinerende functie:

1. als *administratief deskundige*, bij acquisitie scholingsfondsen en afhandeling werkloosheidsuitkeringen;
2. als *partner in business*, voor team- en groepsleiders respectievelijk hoger management en vakbonden en ondernemingraad;
3. als *change agent* door het faciliteren van de ASML-leercultuur: 'learning how to listen, how to exchange and how to do it'.

Deze lerende participatie of 'leerwerkoverleg' heeft uiteindelijk tot een nieuwe routine geleid: "Wat we van dit WTV-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", aldus een betrokkene. Opvallend is dat de diverse 'buffers' diverse en wisselende rollen vervulden in dit proces van kenniscreatie, van operationeel naar meer strategisch ('flow' en klant) en van reactief (WTV-regeling benutten) naar proactief (proces-innovatie). Met als belangrijkste rolwisselingen tussen de betrokkenen die van ondersteuner, bewaker, adviseur, partner en kennismakelaar.

Uit de ASML-casus blijkt tevens dat twee leerprocessen met elkaar interacteren: adaptief leren en reflexief leren (Van der Meer e.a. , 2003: 117-123). Het doel van adaptieve leerprocessen is dat de actoren een gezamenlijke doelstelling nastreven en daarbij leren welke middelen daarvoor het beste geëigend zijn, bij voorbeeld verbetering van processen in en tussen afdelingen. Als zowel doel als de in te zetten middelen echter niet (geheel) bekend zijn, worden reflexieve leerprocessen belangrijker. In dit geval innovatie op de werkvloer, kennisketens in de regio, nieuwe vormen van in- en uitbesteding, interne en externe mobiliteitspatronen. Elke 'buffer' fungeerde op een specifieke manier als 'kennisingenieur' (Nonaka & Takeuchi, 1995: 168-170), die mede vorm geeft aan de kennisarchitectuur van de lerende organisatie. Van Woerkom (2010) wijst er in dit verband op dat de persoonlijke reflectie en ontwikkeling van medewerkers gestimuleerd kan worden door specifieke organisatorische condities. Bij ASML was sprake van een leercombinatie: de diverse collectieve modules èn individuele bijscholingsprogramma's, zoals individuele online leermodules en theoretische verdieping van collectieve werkpraktijk en –kennis. De opgezette kennistrajecten hadden mede als gevolg dat onderling tussen en binnen de diverse afdelingen en echelons impliciete kennis gedeeld werd. 'Oude' routines werden op een nieuwe manier bekeken en omgekeerd werden nieuwe ervaringen met 'oude' routines verbonden, flexibele standaardisatie van kennis in de bedrijfsketen (Buitelaar & Van der Meer, 2010: 94). Anders gezegd, er kon van een cognitieve flexibiliteit qua perceptie, denken en handelingskeuze (Steemers, 2010: 13 resp. 25) van werknemers en management gesproken worden.

4. Beschouwing: werknemersparticipatie in kenniscoalities

Tot slot vatten we nog enkele meer algemene conclsies van de ASML-case samen. Ons betoog illustreert dat werknemersparticipatie middels horizontaal, verticaal en diagonaal overleg in het algemeen diverse managementlagen doorkruist. HRM kan hierbij een speciale verbindingsfunctie vervullen en wel in de dubbele betekenis van P&O, te weten personeel en organisatie èn participatie en ontwikkeling. HRM ondersteunt dan de diverse kenniscoalities tussen personeel, management en uiteenlopende interne en externe deskundigen of belanghebbenden. Daarnaast heeft een OR een eigen coördinerende positie, zeker waar het gaat om kennisorganisatie ('het organisatiegeheugen'). Gebruik makend van de variëteit van directe participatievormen tenslotte kan een OR medezeggenschapscoalities aangaan om inzichten van de werkvloer strategisch 'naar boven' te verankeren en omgekeerd, om een operationele voedingsbodem 'naar beneden' te creëren.

Dergelijke kennis- en medezeggenschapscoalities waren in meerdere of mindere mate bij ASML waar te nemen, temeer omdat de materiedeskundigheid van lager en hoger personeel actief gecombineerd werd met die van professionals en specialisten. Het is dan ook geen toeval dat, rekening houdend met de specifieke bedrijfscultuur van de lerende organisatie, in een onderzoek naar 22 innovatie-intensieve bedrijven aan ASML de eerste plaats werd toegekend (Jacobs en Snijders, 2008: 146). Tevens liet ASML in het voorafgaande middels de diverse projectmatige WTV-activiteiten zien dat participatie en leren ook een antwoord op crisissituaties kan zijn. Verder kan hieruit geconcludeerd worden dat werknemersparticipatie succes heeft als er sprake is van: interacterende kennisnetwerken, faciliterend management, intermediërend HRM en een lerende participatiecultuur.

5. Verwijzingen

Buitelaar W. & M. van der Meer (2008), 'Over de nieuwe rol van HRM en medezeggenschap in de Nederlandse kenniseconomie', in: Tijdschrift voor HRM, Jrg. 11/nr. 3, 70- 89.

Buitelaar W. & M. van der Meer (2010), 'De tredmolen van participatie en kennisontwikkeling', in: M. van der Meer & E. Smit (red.), Medezeggenschap en organisatieontwikkeling. Vier scenario's in de praktijk. Assen: Van Gorcum, 92-100.

Geus, A. de (1999), De levende onderneming. Schiedam: Scriptum.

A. Goldsteen & A. Kloosterboer (2008), 'Lijnmanager managet en HR faciliteert', in: Tijdschift voor HRM, Jrg. 11/nr. 1, 51-54.

Jacobs D. & H. Snijders (2008), De innovatieroutine: hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren. Assen: Van Gorcum.

Meer, M. van der, J. Visser, T. Wilthagen & P. van der Heijden (2003), Weg van het overleg ? Twintig jaar na Wassenaar: naar nieuwe verhoudingen in het Nederlandse model. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Nonaka I.& H. Takeuchi (1995), De kenniscreërende onderneming. Schiedam: Scriptum (vert).
Steemers, F. (2010), 'Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen vereist cognitieve flexibiliteit', in: Tijdschrift voor HRM, Jrg. 13/nr. 4, 6-34.
Thijssen, J. (2009), 'Leren in organisaties als Human Resource Management', in: Tijdschrift voor HRM, Jrg. 12/nr. 4, 3-9..
Weber, M. (ed. 1956), Grundriss der verstehenden Soziologie. Keulen/Berlijn: Kiepenheuer & Witsch.
Woerkom, M. van (2010), 'Critical Reflection as a Rationalistic Ideal', in: Adult Education Quaterly, August 60: 339-356.

Utrecht/Den Bosch, februari 2011.

Wout Buitelaar is hoogleraar/fellow bedrijfsorganisatie en arbeidsverhoudingen aan de Amsterdam Business School van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde/UvA. Marc van der Meer is als directeur verbonden aan het Expertisecentrum Beroepsonderwijs te Den Bosch en Utrecht.

(1) Deze casus is gebaseerd op de sheetpresentatie en interviews over 'WTV scholing bij ASML' van Jan Pasman, Manager Development and Learning Europe ASML en Els Vollenbroek, Trainingscoördinator Manufacturing and Planning ASML. Tevens dank aan Ron van Baden, districtsbestuurder van FNV Bondgenoten in Weert, voor zijn informatie in deze.

Share |

« terug naar het overzicht

Geef hieronder uw reactie op dit nieuwsitem

Naam:

E-mailadres:

Reactie:

Verzenden

Nog geen reacties geplaatst

AANMELDEN NIEUWSBRIEF *E-mailadres...*

Colofon Sitemap Disclaimer Privacy Policy