Tekst tbv. J. Heijink (red.), *Handboek OR. Themanummer: Het interne netwerk van de OR* (Deventer: Kluwer, 2011)

Het nieuwe (net)werken: medezeggenschap unplugged ?

Wout Buitelaar

> "De uitdagingen van de 'altijd online, altijd verbonden' wereld zijn: het veranderen van informatie in inzichten; het vinden van de juist informatie en het in contact komen met de juiste mensen in een organisatie, via het beste kanaal; het op één lijn blijven met collega's en het beheren van de balans tussen werk en gezinsleven. Dergelijke uitdagingen vereisen een nieuwe generatie van hulpmiddelen voor het werken" , Bill Gates.

Aldus de topman van Microsoft in zijn paper 'The New World of Work' uit 2005[1]. Hij manifesteerde zich hiermee als de vader van Het Nieuwe Werken (HNW). Dit concept heeft ook in Nederland verder de nodige belangstelling gekregen in publicaties, media en op congressen. HNW lijkt een nieuwe bedrijfswereld te zijn, in elk geval een omslag in het gangbare denken over management en arbeid. Sterker nog, HNW brengt vergezichten over werk en leven dichterbij. En wel door een integrale herinrichting van de fysieke, mentale en sociale omgeving in de vorm van innovatieve architectuur, flexwerk en thuisarbeid: van "Bricks, Bytes & Behavior", aldus een trendstudie van de Stichting Management Studies (SMS)[2] .
Bedoeling daarbij is dat de nieuwe werknemer meer vrijheid in zijn of haar werk krijgt. Boeiende vraag is in dit verband of HNW ook nieuwe vormen van medezeggenschap met zich mee zal brengen. Wat echter opvalt in het HNW-debat is dat dit nieuwe concept toch minder een breuk met het huidige organisatiedenken is. Het 'oude werken' blijft qua traditie op een bepaalde wijze aanwezig in HNW, als "mengvormen, waarbij situationeel wordt afgewogen welke werkprincipes het beste passen bij een (geleidelijk) veranderende omgeving" , aldus genoemde SMS-studie[3]. De vraag rijst of dit ook geldt voor de medezeggenschap als situationele factor of, zie Gates'-citaat, te gebruiken als 'verbinder'.

1. Het nieuwe werken in verleden en heden

HNW heeft als werkmotto: "vitalisering door digitalisering" volgens de architect (en projectleider van Interpolis' Het Heldere Werken) Erik Veldhoen en kan als volgt *gedefinieerd* worden[4]:
. afscheid van de vaste werkplek
. papierloos kantoor
. de medewerker als kantoornomade
. loungewerkplek
. cockpit
. huiskamerwerkplek
. informatie halen in plaats van krijgen
. beoordeling op prestatie in plaats van op presentie

HNW vergt een letterlijk en figuurlijk beweeglijke werknemer en manager. Eerstgenoemde moet "altijd en overal bereikbaar zijn", laatstgenoemde "moet visuele controle loslaten(-), vormen van werkoverleg vinden voornamelijk virtueel plaats" [5]. Beiden zijn dan verbonden via geavanceerde ICT als enterprise 2.0.applicaties en geomapping, uitmondend in een personal dashbord, relationship management tools en unified communications. Door laatstgenoemd medium is het altijd zichtbaar wat men doet en of men bereikbaar is. Met dit verschil dat de 'medewerker-nomade' met een moderne soort prikklok werkt en de manager op afstand taakafspraken controleert.

---

[1] Verbruggen-Letty, H. & M. Thunnissen, 2010 p. 23.
[2] Baane, R. e.a., 2010
[3] Idem, p.147.
[4] Verbruggen-Letty, H. & M. Thunnissen, 2010, p. 32
[5] Idem, p. 44 resp. 39.

1.1. **Frederick Taylor**
Daarmee zijn we terug bij een destijds nieuwe bedrijfsvoering op basis van arbeidsanalyses door tijdmeting, in de metaalbedrijven Tabor resp. Link-Belt te Philadelphia, van de bedrijfsingenieur Frederick Taylor eind 19e eeuw[6].
Hij pleitte enerzijds voor taakmanagement, zij het op de werkplek, en anderzijds voor taakverlichting van de werknemer door overbodige handelingen (lees: 'overload') tegen te gaan. Het werd zowel in de Amerikaanse bedrijfspraktijk als elders echter een combinatie: taakmanagement gericht op de maximale arbeidsprestatie. HNW gaat ervan uit dat de werknemer *maximaal* beschikbaar moet zijn, waar Taylor de *optimale* arbeidsprestatie centraal stelde. Standaardisatie van werkhandelingen was bij hem een vorm van communicatie en integratie, in een werkplaats werden wel twintig talen gesproken.
Daarentegen beoogt HNW de "veelwerkers" meer vrijheid te geven, waar Taylor een instructiegerichte vorming ('on-the-job-training') en taakgebondenheid op de werkplek vooropstelde. Die vrijheid voor de werknemer betekent bij voorbeeld in het HNW-project van SNS Reaal volgens de projectleiding[7]:

> "Medewerkers mogen maximaal de helft van hun tijd vanuit huis werken. Dat kunnen ze 7 dagen en 24 uur per dag doen. Wij bieden de ondersteuning die dat mogelijk maakt".
> (-) We hebben voor de inrichting thuis een arbochecklist. Het is de verantwoording van de mensen om zich daaraan te houden".

1.2. Arbeid als lifestyle
Deze autonomie in het werk: 'any time, any place, anyhow met anyone' heeft tegelijk door de continue gebondenheid aan de social media van HNW ook een keerzijde. Een kenniswerkster van het complex de Amsterdamse Zuidas, waar zo'n 40.00 personen werkzaam zijn in bank- en verzekeringswezen, advieswereld, accountants- en advocatenkantoren, verwoordde dit als volgt[8]:

> "Het leven gaat niet altijd over rozen. Je hebt een baan, een sociaal leven, een leven op Facebook, een Twitteraccount en een blog. In alles wil je excelleren…".

HNW-communicatie kan door de vermenging van werk en privé tot een verslaving leiden en men loopt daardoor de kans "crackberry" te worden[9] . De nomaderende veelwerker raakt er op zijn minst mee verknoopt, gelet op de transformatie van treincoupé, sportkantine, winkel(straat), horecagelegenheid, autocabine, museum en concertfoyer tot mobiele belplaatsen.
Wat achter de "Bricks, Bytes & Behavior" van HNW schuil gaat is een motivatiesvraagstuk. En wel als de verandering van het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer. In het oude contract verwachtte de werknemer zekerheid van de werkgever, die op zijn beurt in ruil daarvoor loyaliteit van de werknemer verwachtte. Langzaam is dit traditionele contract in de afgelopen vijf en twintig jaar veranderd. In die zin dat de werkgever flexibiliteit van de werknemer verwacht, die op zijn of haar beurt ten behoeve van de loopbaan daarvoor gefaciliteerd wil worden door de werkgever.
Met dit verschil, dat ouderen minder in termen van het nieuw psychologisch contract (kunnen) denken en handelen dan jongeren. Voor laatstgenoemden is HNW geen arbeid, maar een "lifestyle", aldus onderzoekster/consultant Karin van Steensel[10]:

> "..ze gaan ervan uit dat zekerheid op de arbeidsmarkt niet meer wordt gegeven door een vast arbeidscontract of het contact met de werkgever(-). Zekerheid creëer je zelf, door wie je bent, de ervaringen die je opdoet (in en buiten het werk) en de opleiding die je hebt genoten(-). Daarnaast weten ze zelf ook dat ze nodig zijn: al jaren wordt hun verteld dat er door vergrijzing grote vraag naar arbeid zal zijn(-). Hoe meer vertrouwen men heeft in de eigen capaciteiten, hoe hoger de waardering voor flexwerk".

Het citaat geeft òòk aan dat het nieuwe psychologisch contract al weer aan het veranderen is, doordat het contact met de werkgever losser wordt voor de "onafhankelijke werknemer"[11].

1.3. Henry Ford
De fabrikant Henry Ford breidde rond 1914 Taylor's ideeën uit van werkplaats naar fabriek, met dit verschil dat zijn bedrijfsvoering ook de relatie werk en privé omvatte (alsmede de slogan "five dollars a day pay"). Hij introduceerde de lopende band uit de vleesindustrie van Chicago op grootschalige wijze

---

[6] Taylor, F.W., ed. 1913.
[7] Kluwer Special, 2010, p 5 resp. Verbruggen-Letty, H. & M. Thunnissen, 2010, p. 68.
[8] De Zoza's, 2010, p. 92.
[9] Bakas, A. & M. van der Woude, 2010, p. 252.
[10] Steensel, K. van, 2007, pp. 94-95.
[11] Korevaar, K., 2010.

in de automobielassemblage van Detroit. Het was een revolutionaire omkering van het toenmalige facility- en tijdmanagement: niet meer bewogen de werknemers en stond het materiaal stil, maar het materiaal ging lopen tussen plaatsgebonden personeel in de fabriek. Verder kan hij, evenals Taylor, als een voorloper van Human Resources Management (HRM) in een paternalistische variant gezien worden. Een speciale personeelsafdeling, "Sociological Department" geheten, hield zich bezig hoe de levenssfeer van de Fordwerknemer een positieve invloed kon uitoefenen op diens werkgedrag[12] .
Waar HNW fysiek de privé-situatie, de "bricks" en "bytes", wil faciliteren voor het werk, waren Ford en zijn staffunctionarissen (met auto en tolk uitgerust voor bezoek aan huis) gericht op de vraag hoe de thuissituatie en het consumptiepatroon van de automobielarbeider mentaal het werk bevorderde, "behavior" dus. Met dit verschil dat in het eerste geval er sprake is van controle op afstand en in het laatste geval van visuele controle thuis.
Een sprong in de geschiedenis van de bedrijfskunde, zo'n zeventig jaar later, toont een ander voorbeeld van 'oud' HNW in het rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid 'Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren'[13]. Daarin schetst de bedrijfskundige Ulbo de Sitter, op grond van literatuur, onderzoek en Europese praktijkcases uit het voorafgaande decennium, de spanning èn uitdaging tussen enerzijds taakherstructurering voor de werknemer (regelcapaciteit) en anderzijds supervisie door de manager (stuurcapaciteit op basis van kengetallen). Zijn nieuwe concept, de sociotechniek, is hier echter (zoals elders) in de latere praktijk gemodificeerd tot een mix met bestaande bedrijfsvormen tot flexibele standaardisatie.

1.4. Geboeid door ketens

Een voorbeeld hiervan is de modulaire dienstverlening. Een bedrijf heeft dan een standaardpakket waaromheen klantenwensen 'geassembleerd' worden, wat tevens een voorbeeld is dat de grenzen tussen industrie en diensten vervaagd zijn. Deze ontwikkeling is afkomstig uit de architectuur van de jaren twintig en werd na de zestiger jaren geleidelijk breder toegepast van Volkswagen, mode en pizza, via meubilair, elektronica en verzekeringen tot reis-, amusements- en opleidingsprogramma's. Menig adviesrapport, financieel verslag, powerpointpresentatie of wetenschappelijk artikel vertoont modulaire trekjes, evenals de CAO. Werken komt simpel gezegd neer op standaard omzetten in variëteit en omgekeerd. Daarbij dient te worden aangetekend dat standaard en variëteit geen apriori tegenstelling zijn, een standaard is juist nodig om te kunnen flexibiliseren; ook bij HNW.
De lopende band is geleidelijk getransformeerd tot een *meervoudige keten*: een logistieke, waarde-, informatie- en ecologische keten omvattend. Deze aloude loopband is als het ware verbreed en verlengd, niet alleen in een onderneming, maar ook (met name door in- en uitbesteding) tussen bedrijven, diensten of instellingen: 'van zand tot klant' en van 'byte to byte'. Men is in organisaties in de dubbele betekenis geboeid door ketens, zowel de manager als de werknemer.

1.5. 'Nieuwe' wijn in 'oude' zakken

Betekenden Taylor's en Ford's managementconcepten lerend standaardiseren van handelingen en werkwijzen, sociotechniek komt neer op lerend flexibiliseren in de vorm van taakcombinaties en teamwerk. Met name bleken, zoals ook bij Taylor met de opstelling van de vakbonden aldaar, dat arbeidsverhoudingen een belangrijke situationele factor vormden.
Zo constateerde arbeidssocioloog Joop Ramondt begin 70er jaren op basis van onderzoek naar de invoering van werkstructurering bij Philips, deels te vergelijken met De Sitter's concept, dat werkoverleg een belangrijke voorwaarde was voor organisatieverandering[14]:

> "De afstemming tussen zelfstandige werknemersgroepen en de ondernemingsraad (-) is nodig om een duidelijke loyaliteitsstructuur te krijgen. In de huidige situatie ontbreekt daaraan veel…."

Een actueel voorbeeld bij Philips in dit verband. In de eerder genoemde SMS-studie[15] wordt beschreven hoe Philips actief social media inzet voor medewerkers om kennis te vergaren, waarbij door het bedrijf "share unless" wordt gepropageerd vanuit een "community"-gedachte. Er ontstaan daardoor informatieplatforms door bedrijfsonderdelen heen. Uit een onderzoek van de Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen[16] blijkt daarentegen dat het ontwikkelen van een sociale dialoog tussen management en werknemers bij Philips Lighting, ondanks het eerder genoemde "share

[12] Baritz, L., ed. 1974., pp. 29-34.
[13] Sitter, L.U. de, 1981.
[14] Ramondt, J., 1974, p. 197.
[15] Baane, R. e.a., 2010, p. 89.
[16] Huijstee, M. van .a., 2010, p.54.

unless", te wensen overlaat. Anders gezegd, er was weliswaar een nieuwe informatiestructuur ingevoerd, maar dat leidde kwalitatief niet tot betere communicatie en medezeggenschap.

Bovenstaande historische en actuele context samenvattend, laat HNW de volgende 'nieuwe' aandachtspunten zien:
. technologische innovatie behoeft tevens sociale innovatie middels van aanwending van werknemers-participatie (en –kennis) in diverse modaliteiten;
. balans tussen arbeidsbelasting op de werkplek en thuisarbeid;
. evenwicht qua managementstrategie tussen lange termijn (effectiviteit) en korte termijn (efficiency);
. transparantie in termen van (im)materiële opbrengsten voor de diverse belanghebbenden;
. qua organisatieverandering wisselende mengvormen van vroegere en huidige bedrijfsconcepten.
Ook voor HNW geldt: "de geschiedenis herhaalt zich, alleen de vorm is anders" [17].

2. Het nieuwe werken en arbeidsverhoudingen
Vermeldenswaard is dat HNW voor een groot deel onder het instemmingsrecht van de ondernemingsraad (OR) valt, waar het gaat om het veranderen van arbeidsomstandigheden en –tijden (WOR, art. 27). Ook het werkoverleg valt daaronder. In het recent door Centraal Beheer Achmea uitgegeven handboek voor werkgevers, met ruim 20 praktijkcases, komt medezeggenschap uitdrukkelijk aan bod en wordt een convenant geadviseerd met de OR en/of met bonden via de CAO[18] :

> "... met vertrouwen als draagvlak(-).U doet er goed aan de fases in organisatieverandering met de OR te bespreken".

Als voorbeeld het HNW-project bij SNS Reaal, ontworpen in 2008 en uitgevoerd in 2009.Uitgangspunt was een "organisatiegerichte huisvesting" met de integrale gebruikmaking van social media als chat en webcam. Daarbij was de centrale ondernemingsraad (COR) via diverse werkgroepen van aanvang betrokken bij de ontwikkelingsplannen voor organisatie en personeel. Het project betrof flexplaatsen voor een "premièregroep" van 500 medewerkers in de vestigingen Utrecht en Alkmaar, evenzo voor directies en Raad van Bestuur. Meer fysieke en sociale handelingsruimte, maar wel onder het motto: "als het werk maar afkomt", volgens COR-lid Paul van Basten[19]. Tevens is een nieuw processysteem voor personeelsgegevens ingevoerd waardoor "medewerkers via hun persoonlijke portal over hun eigen digitale dossier kunnen beschikken" en er "meer gestuurd kan worden op het ondersteunen van het lijnmanagement", aldus projectteamlid Egmond Borgdorff (in: *Computable,* 30 november 2010).

2.1. Slimme en slanke bedrijfsvoering
HNW kent weliswaar vele organisatievormen met name voor 'witte boorden' en kenniswerkers, maar onderscheidend is welke bedrijfsstrategie daarbij prevaleert. In de SMS-studie wordt dat teller-, dan wel noemermanagement genoemd[20]. *Tellermanagement* komt neer op waardecreatie (effectiviteit) en *noemermanagement* op kostenbesparing (efficiency). De meerderheid van de cases hebben een hoog noemergehalte in termen van ruimte-, tijd- en milieubesparing, hoewel ook in een aantal gevallen werknemerstevredenheid en innovatie als tellerelement genoemd werd.
Het nieuwe organiseren als teller- en noemermanagement betekent, vertaald in HNW-termen:

$$\frac{\text{Slimme bedrijfsvoering (teller)}}{\text{Slanke bedrijfsvoering (noemer)}}$$

Slank en slim zijn oorspronkelijk termen afkomstig uit de Japanse auto-industrie van Toyota in de stad Nagoya begin jaren zestig. Waar HNW op bedrijfsruimte wil besparen en vrijheid van werken beoogt, zoekt slanke productie dat in minder voorraadruimte ("Kanban") en het bedrijf als "Community". Daar moet de werknemer zich geborgen voelen door "lifetime employment" en mede daardoor vrijelijk nieuwe ideeën kunnen inbrengen. Slimme productie ontstaat dan door werkoverleg ("Quality Circles") en het doorbreken van fysieke grenzen tussen de ontwerpafdeling en de werkvloer: "Kaizen". Wat

[17] Bakas, A. & M. van der Woude, 2010, p. 247.
[18] Centraal Beheer Achmea, 2010.
[19] Gaag, A. van der, 2010.
[20] Baane, R. e.a., 2010, pp. 49-50.

betekent, continue verbetering als een vorm van interne flexibiliteit en innovatie van de keten van bedrijfsprocessen[21].

2.2. Werknemersparticipatie in perspectief

Een actuele HNW-combinatie met de kwaliteitskringen en Kaizen is het werkoverleg bij de landelijke financiële dienstverlener Finext tussen teams van werknemers en de groep "vitaliteitscontrollers" [22].
Bij DSM Anti Infectives te Delft zijn verticale communicatielijnen verkort en heeft productiepersoneel er door taakverrijking meer beslisvrijheid bij gekregen[23]. Er wordt direct overlegd tussen de zelfsturende teams van operators en de 'operations manager' in een mengsel van sociotechniek en Kaizen.
In dezelfde periode werd op de DSM-site te Delft een nieuwe participatieaanpak geïntroduceerd onder de naam "Nieuw Elan". Daarbij ontstonden projectgroepen met deelnemers uit alle lagen van de organisatie om de medezeggenschap een impuls te geven, wat leidde tot een verkorting en een verbetering van advies- en instemmingstrajecten. John Breedveld, voorzitter van de OR DSM Gist[24]:

> "Essentieel bij deze werkwijze is dat een klein team samen met de onderneming de aanvraag voorbereidt maar, dat wel de hele OR aangesloten blijft in de beleids-voorbereiding, bij voorbeeld met behulp van het intranet. Hierdoor kan de gehele OR snel formeel informeren".

Historisch gezien een interessante vitalisering van de lokale werknemersparticipatie. In 1878 richtte de ondernemer Jacobus van Marken er in de toenmalige Gist- en Spiritusfabriek een "kern" als advies-orgaan op, bestaande uit 20 door hem aangewezen beambten en 3 gekozen arbeiders[25]:

> "… die door hun meerdere kennis, door hun uitgebreider werkkring en door hun grotere verantwoordelijkheid geacht kunnen worden een ruimere blik te hebben op de algemene belangen van personeel en fabriek".

Dit was de eerste fabrieksraad èn voorloper van de OR in Nederland, Van Marken fungeerde als voorzitter. In 1883 werd de verhouding: 16 benoemde beambten en 16 gekozen arbeiders (in: *Het Parool,* 24 oktober 1978). Landelijk werden in 1922 door de Arbeidsinspektie ruim 100 fabrieksraden geteld, "de grote meerderheid hiervan is eerst na het begin van de oorlog ontstaan", (-) in de meeste gevallen is echter de direktie niet in de Raad vertegenwoordigd"[26].
Van Marken was ook de eerste fabrikant die een spaarkas, pensioen- en ziekenfonds voor zijn personeel opzette en daarmee evenzeer een pionier, van HRM. Wat voor HNW geldt is eveneens voor nieuwe medezeggenschap van toepassing; de geschiedenis herhaalt zich, zij het in een andere vorm: terug naar morgen.

2.3. Managementstijlen

Het valt op dat in beroepen waar HNW minder goed toepasbaar voor het management zou zijn vanwege klantcontact en/of fysieke aanwezigheid, zoals[27]: kok, baliemedewerker, arts, verzorgende, productiemedewerker en buschauffeur, kortere communicatielijnen (vb. UMC St. Radboud Nijmegen) of zelfroostering (vb. Gemeentelijk Vervoerbedrijf Amsterdam) als nieuwe vorm van werken wordt aangegeven. Bij zowel UMCR: kennismanagement, als GVB: tijdmanagement, kan dat een vorm van slim resp. slank werken genoemd worden.
Berekeningen van de Stichting Natuur en Milieu schatten dat er een miljoen werknemers in aanmerking komt voor HNW. Anderzijds laten data van de ICT Barometer van Ernst & Young zien dat "driekwart van de ondervraagde werkgevers een halt wilde toeroepen aan werken vanuit huis(-), als gevolg van de calculerende bril": HNW als organisatieverandering kost veel tijd[28]. Management is blijkbaar geneigd eerder naar de noemer, korte termijn, dan naar de teller, lange termijn, van HNW te kijken qua veranderingstraject.
Op lange(re) termijn zijn er echter interessante opbrengsten qua rendement op de HNW-teller, zo blijkt uit een onderzoek van het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf[29]. Daarom heeft

---

[21] Womack, J.P. e.a., 1990, pp. 48-69.
[22] Centraal Beheer Achmea, 2010, p. 54.
[23] Baane, R. e.a., p. 75.
[24] Seminar Innovatieve Medezeggenschap NCSI-EUR te Rotterdam, 28 mei 2008.
[25] Dongen, G. van e.a., 1999, p. 132.
[26] Bergh, G. van den, 1924, p. 56 resp. p 172.
[27] Centraal Beheer Achmea, 2010, p. 28.
[28] Zwarts, M. & H. Vlaming, 2010, p. 12 resp. 13.
[29] Centraal Beheer Achmea, 2010, p. 43.

innovatief management er belangstelling voor, zo illustreerden de diverse HNW-cases en wel in de volgende stijlen van leidinggeven[30]:

. reizen: er wordt volgens een top-down ideaalbeeld of spoorboekje gewerkt met mijlpalenplanning (SNS Reaal), waar met behulp van gebruikers- en of projectgroepen 'het eindplaatje' wordt aangescherpt (Philips' Work Place Innovation programme);
. trekken: de kleine stappenbenadering met een meer bottom-up benadering van kleine project-groepen ('believers') die nieuwe ideeën ontwikkelen (bij Ambtenaar 2.0. van het voormalige Ministerie LNV), met ondersteunende sturing van bovenaf (de netwerkorganisatie voor de 'nieuwe professional' bij het landelijk uitzendbureau Vitae).

2.4. DSM: het Maaslandse model

In het voorafgaande is de beweeglijke werknemer (zie 1.2.) en de pendelende manager (2.3.) van HNW gepasseerd. En wat over de mee bewegende medezeggenschap in dit verband ? Allereerst is het moeilijk van 'de' ondernemingsraad te spreken omdat leeftijden verschillen. Wettelijk dateert de OR in het bedrijfsleven van 1950, bij de overheid van 1995. De WOR-medezeggenschap is daarmee een combinatie van een senior en een puber, en daardoor vitaal te noemen door een mix van risico mijden en risico nemen. Maar medezeggenschap als werknemersparticipatie is in een ander opzicht ook een combinatie: van indirecte participatie (OR) en directe participatie als werkoverleg. De eerste vorm van medezeggenschapswetgeving ontstond in 1906 via het Mijnreglement voor de staats-(DSM werd in 1902 door de overheid opgericht) en particuliere mijnen als het zogeheten "veiligheidsoverleg" tussen mijnwerkers en bedrijfsleiding.

In 1945-1946 werd deze werknemersparticipatie bij DSM aangepast aan de wederopbouw van ons land, waar de mijnen een sleutelrol vervulden middels:

. een OR Limburg (de eerste in Nederland), thans GroepsOR geheten (onder de COR DSM NL);
. "ringen" of raden van overleg, later OR geheten, thans 13 voor de diverse bedrijfseenheden;
. per bedrijfsonderdeel door personeel gekozen "eenheidsvertrouwensmedewerkers" (EVM), momenteel ongeveer 170.

De EVM-er fungeert als een contactpersoon tussen werkvloer, afdelingsmanagement, andere EVM-collega's en een "ring", nu OR. Hij heeft een drieledige rol: communicatieregelaar, kwaliteitsbewaker van informatie en eerste lijnspersoneelszorger door contacten met "de verbandkamer", de latere Arbodienst, en HRM-functionarissen. Daarnaast ontstond er een overkoepelende overlegcommissie voor DSM Limburg bestaande uit vertegenwoordigers van Personeelszaken, vakbonden en OR-leden, permanent voorgezeten door een neutrale voorzitter (meestal een burgemeester uit de regio). De OR werd voorgezeten door een DSM-directeur tot, zoals elders, door de WOR-wijziging in 1979 de OR resp. GOR/COR een echte personeelsraad werd.

Zo ontstond een fijnmazige participatiearchitectuur die het Maaslandse model[31] genoemd kan worden. Dat begeleidde de overgang van mijn naar chemisch bedrijf, van ondergronds naar bovengronds, van de staat naar de beurs, vervolgens van bulk- naar fijnchemie en van nationaal naar internationaal: van kompel in 'de koel' van Heerlen naar procesoperator op 'de site' van Geleen.

Enige tijd terug werd, mede door de Delftse ervaringen, de DSM-medezeggenschap op landelijk niveau vernieuwd door:

. het voorkomen van overlap in het overlegproces tussen GOR en COR;
. stroomlijning van de COR door instelling van een kernteam;
. instelling van landelijke projectgroepen waarin ook niet-OR/GOR/COR leden zitting hebben.

Door bovenstaande sociodynamiek van "bricks" en "behavior" heeft de naam DSM een dubbele betekenis gekregen: door slim management èn door slimme medezeggenschap sprongsgewijze innovatie en een geleidelijke personeelsreductie. Met voor beide actoren een veranderde context: "draaide vroeger DSM om Geleen, nu draait Geleen om DSM".

2.5. Van hiërarchie naar netwerk

Deze DSM-case is hoewel niet representatief, toch illustratief te noemen voor de meebewegende medezeggenschap door de combinatie van indirecte (-G-OR/COR) en directe werknemersparticipatie (EVM-netwerk en werkoverleg). Daarbij was grosso modo het veranderingsdoel van het concern duidelijk, maar werden diverse routes daar toe voor de bedrijfsonderdelen open gelaten. Dat verliep wel koersvast, maar ook zigzaggend en ging gepaard met spanningen, ongelukken, protest en onzekerheid ('mee kunnen'). Daarnaast is de Maaslandse medezeggenschap gegroeid van een reactieve naar een proactieve opstelling, bij voorbeeld rond 2000 met als thema van GOR Limburg:

[30] Baane, R. e.a., 2010, pp. 117-120.
[31] Buitelaar, W. e.a., 2002.

“De sociale koepel”: wat gaat er door de komende outsourcing, desinvesteringen en globalisering in de diverse bedrijfsonderdelen met de arbeidsmarkt en arbeidsvoorwaarden gebeuren ?
De eendimensionale medezeggenschapsstructuur uit de jaren vijftig en zestig, die op zich de toenmalige *hiërarchische* ondernemingsstructuur weerspiegelde, werd geleidelijk aangepast aan de hedendaagse multidimensionele bedrijfsvoering met een *netwerk*achtige opbouw van werknemers-participatie. Opvallend is ook dat de inhoud van het overleg in de loop der tijd verbreed werd: naast vanouds veiligheid en arbeidstijden, kwamen kwaliteit van arbeid, product en bedrijfsorganisatie, strategie (“Vision 2010”), milieu en bedrijfsethiek (“Profit, Planet, People”) op de agenda. En van personeelszorg à la Van Marken ging het, mede gebruikmakend van het instemmingsrecht inzake het personeelsbeleid, naar actief HRM met een specifieke aandacht voor loopbaan, opleiding en competenties, employability, diversiteit en de relatie arbeid-zorg.
Menige bedrijfsorganisatie, dienst of instelling heeft een dergelijke evolutie in diverse gradaties naar een bredere scope van de medezeggenschap meegemaakt. Eerst in de industriesector, later gevolgd door de bank- en verzekeringsbranche, daarna door de ICT-wereld, de zorgsector en tenslotte de rechtbank en de overheid[32]. Een dergelijke, hoewel niet identieke, trend geldt ook voor de kleine bedrijven, waar een personeelsvertegenwoordiging (PVT) actief is; zij het vaak in hoedanigheid van informeel overleg en/of directe participatie. Waarschijnlijk daardoor komt onderbenutting van OR-instrumenten, van met name het adviesrecht, in deze bedrijven relatief meer voor dan in de grote(re) ondernemingen[33].

3. Moderne werknemersparticipatie

Ook de directe participatie als werkoverleg heeft een bloei doorgemaakt, en wel van de vooroorlogse werkuitleg als verticale communicatie: werkuitgifte, opdrachtentoewijzing en veiligheidsinstructie naar overleg in de jaren vijftig en zestig[34] door verticale en horizontale *kennisuitwisseling*. Het kreeg daarna in het kader van de wederopbouweconomie een “tweede leven” [35]: productiviteit-, tarief- en rooster-commissies in de fabriek en afdelingsoverleg op kantoor, departement of ziekenhuis. Lager kader werd zelfs speciaal daarvoor bijgeschoold, zoals bij Hoogovens IJmuiden door zogeheten bedrijfskadertrainingen in sociaal leiderschap, ‘de BKT’s’.

3.1. Derde leven werkoverleg

Eind jaren zeventig, begin jaren tachtig werden kwaliteitskringen in de Nederlandse geïntroduceerd. Dat was bij Rank Xerox te Venray het geval, waar op initiatief van de kwaliteitsdienst en afdeling personeelszaken, met betrokkenheid van de OR via het instemmingsrecht, 15 kringen werden ingevoerd. Een kwaliteitskring bestond uit een groep werknemers van een werkeenheid en een begeleider (“facilitator”). Deze laatste werkte onder de verantwoordelijkheid van een stuurgroep, bestaande uit afdelingchefs en kwaliteits- en HRM-vertegenwoordigers. Een kwaliteitskring hield zich in feite met de ketenstructuur van productie bezig: van toeleverancier, via werkeenheden naar magazijn/-uitlevering en “inkoopman”. Doel was een vermindering van de afkeur, en daarmee van extra herstelwerkzaamheden, door op zoek te gaan naar materiaal-, gereedschap - en controlefouten e.d. Effect: verbetering van product(ie), communicatie en werksfeer. Bij Tektronic in Heerenveen kwamen “Tek-cirkels”, bij Scania-Zwolle “regelkringen” en bij Hoogovens kregen de uit 1961 daterende productiviteitscommissies een opvolger in de vorm van “bedrijfskringen”[36].
Het werkoverleg kent thans eigenlijk een “derde leven” doordat de tweede generatie werkoverleg mu gezelschap heeft gekregen van een bonte rij tijdelijk of adhoc overleg, zoals samenwerkingsver-banden tussen staf, HRM en medewerkers-(delegaties); met of zonder lager en hoger management daarbij. Zoekconferenties, kringoverleg, brainstormsessies, ronde tafels, scenariobijeenkomsten, klankbordsessies, klantengroepen, projectoverleg al dan niet ‘op de hei’, in de bedrijfskantine of –vergaderruimte, websites, informatieplatfoms, weblogs of videoconferencing zijn naast de traditionele vormen van werkoverleg ontstaan. Onder de benaming Sfeervol Werken[37] zijn daarvoor ruimtes inge-richt die een nieuwe samenwerkingscultuur dienen uit te stralen: zitzakkenoverleg (Microsoft Schiphol), clubhuizen (Interpolis), huiskameroverleg (ING House te Amsterdam).

---

[32] Broeder, S. den e.a., 2010
[33] Dikker. A., 2010.
[34] Lammers, C.J., e.a., 1965.
[35] J.C. Looise e.a., 1998.
[36] Industriebond FNV, 1982, pp. 5-6.
[37] Centraal Beheer Achmea, 2010, p. 110.

3.2. Squidmedezeggenschap

Werknemersparticipatie 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 (zie 2.5.). Dit kwam mede door de ketenstructuur van werken (zie: 1.4.), met name door storingsgevoeligheid daarvan en daarmee gepaard gaande noodzaak voor meer regelcapaciteit op de werkvloer of frontoffice van bedrijf, dienst of instelling: men hoefde niet meer voor à!les naar 'de baas'.

Onderzoek bij Albert Heijn-onderdelen resp. bij de vleeswarenfabriek Meester in Wijhe[38] laat ook zien dat dit overleg een bepaalde relatie met de OR behoeft, een *medezeggenschapscoalitie.* Bij het Hoofdbedrijfschap Zuivel in Den Haag omschreven als[39]:

> "… 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 "interactieve medezeggenschap" aangeduid onder het motto "Regie op locatie" [40]. Een decentralisatie van verantwoordelijkheden en besluitvorming in een vorm van zelfsturing, ook de verwantenraad (vertegenwoordigers van de verzorgenden) is daarbij ingeschakeld. Er wordt daarvoor met themagroepen gewerkt, die bepaalde taken van de OR overneemt. Beter gezegd: indirecte en directe participatie hebben elkaar nodig.

Een tweetal illustraties tot slot. Een experiment met zogeheten "focusgroepen" bij Corus IJmuiden[41] ter vernieuwing van de lokale medezeggenschap. Centrale vraagstelling van de 13 focusgroepen personeelsleden, via steekproef geselecteerd uit 6 afdelingen, luidde: "Wat vindt u het belangrijkste van het werken bij Corus ?". In de Gemeente Drechtsteden functioneren er ad-hoc werkgroepen Verbeter Medezeggenschap Blijvend (VMB), bestaande uit (C)OR- en niet-(C)OR-leden. Deze werkgroepen lijken zowel op de eerder genoemde Delftse projectgroepen van DSM "Nieuw Elan" als op de focusgroepen van Corus: feedback uit de achterban naar het vertegenwoordigend overleg. Zij het dat de VMB's meer sectoraal gericht zijn: Stadsbeheer, Stadsontwikkeling, Het Sportbedrijf, Publieksdiensten/ Toezicht, Maatschappelijke Ontwikkeling, Stads Bestuur Centrum, Cultuur[42].

De DSM- en Corus-groepen zijn dwarsverbanden, maar met de VMB's komen ze gedrieën daarin overeen dat ze 'tune in and talk up' gericht zijn op werk, inspraak en bedrijfscultuur. Een OR in diverse modaliteiten van *complementaire participatie* is als een inktvis[43]:

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

Werknemersparticipatie is met andere woorden nog steeds vitaal en allerminst een fossiel uit een vervlogen industrieel tijdperk, zoals wel eens beweerd wordt.

3.3. Werknemerskennis en innovatie

De Japanse bedrijfskundigen Ikujiro Nonaka en Hirotaka Takeuchi[44] stellen dat twee soorten kennis cruciaal zijn bij organisatieontwikkeling. Expliciete kennis die is vastgelegd in regels, handboeken, (bedrijfs)literatuur en werkprocedures. Daarnaast is er persoonsgebonden, impliciete kennis te onderscheiden in de hoedanigheid van praktijkervaringen, metaforen en waardesystemen. Deze (op)waardering van werknemerskennis is in de ICT-sector terug te vinden in de aanduiding "dual skills". Het gaat dan om zowel technische kennis als om sociale expertise, ervaring en vaardigheden van de 'nieuwe werknemer' [45]. In rudimentaire vorm is bij de introductie van de fabrieksraad/kern door Van Marken deze erkenning ook aanwezig door het willen inschakelen van "meerdere kennis" en "ruimere blik op algemene belangen van personeel en fabriek" (zie 2.2.).

---

[38] Drucker, M., 2003.
[39] Verhoeff, A., 2007, p. 23.
[40] Feddema, H., 2010.
[41] Laat-Amersfoort, D. de e.a., 2007 pp. 9-10.
[42] Soffers, I.A.C. & J.M. Schalk, 2010.
[43] Sikkel, M., 2010.
[44] Nonaka, I. & H. Takeuchi, 1997.
[45] Steensel, K. van, 2007.

Niet alleen is er erkenning en waardering gekomen voor impliciete kennis in het algemeen, voorwaarde voor verandering en innovatie is het laten interacteren van beide kennissoorten zoals bij de eerder besproken DSM-, Corus- en VMB-groepen. Tevens is het belangrijk, aldus Nonaka en Takeuchi, om de materiedeskundigheid van werknemers, dus beide kennissoorten, in wisselwerking te brengen met de kennis van specialisten uit staf en lijn. Zoals bij Toyota de kwaliteitsgroepen van Production met ingenieurs van Design, of als bij de Finext-case tussen een team medemerkers met Controlling.
Aldus ontstaan er bouwstenen voor kennisontwikkeling in een leeromgeving, een lerende organisatie. Het betreft dan het vermogen van een organisatie tot het creëren, overdragen en implementeren van kennis. Kennisexploratie en –creatie zijn daarin de variëteit door middel van samenwerkingsverbanden van min of meer tijdelijke aard. Kennisorganisatie, -overdracht en –toepassing zijn hiervan een tegenhanger middels min of meer vaste (standaard) verbanden. Door de combinatie van beide kennismodaliteiten is hier ook sprake van flexibele standaardisatie: "het wiel hoeft niet opnieuw uitgevonden te worden".
Innovatie kan niet zonder zekere routines en veranderen betekent het gefaseerd leren spelen met de in de tijd wisselende balans tussen continuïteit en vernieuwing. Een voorbeeld uit de publieke sector[46]:

> "Een casus waarin een gemeentesecretaris vanuit een scherp omlijnd intellectueel beleid direct en doelgericht wilde interveniëren(-) had al een heel nieuwe structuur in haar hoofd ontworpen en wilde deze doorvoeren door praten en overtuigen. Wat zij echter over het hoofd had gezien, was dat zij in een organisatie werkte waarin veel waarde gehecht werd aan procedures, protocollen en meerjarenplannen. Na een botsing met de tegenstanders van haar ideeën, had zij de moed en het geduld door middel van een rustig en helder proces haar eigen ideeën ter discussie te stellen en oude waarden als blijvend neer te zetten. Tegenwoordig, een aantal jaren dan beoogd, ziet ze dat haar eerdere ideeën grotendeels gerealiseerd zijn"…..

3.4. Lerend netwerken
Bovenstaande laat bij het inschakelen van werknemerskennis de volgende leeraspecten zien:
. overgang van een reizende naar een trekkende veranderingsstrategie;
. verandering van de oorspronkelijke dosering: (veel) vernieuwing en (weinig) continuïteit;
. rationele blueprint combineren met de bestaande cultuur van werken;
. kennisoverdracht en – toepassing (noemermanagement) vooraf laten gaan door kennisexploratie en -kenniscreatie, leidend tot een meer gemeenschappelijke kennisorganisatie (tellermanagement).
Door dit 'balanceermanagement', en 'tegengas', ontstond op termijn een win-win situatie, voor zowel gemeentesecretaris als haar ambtenaren (incl. OR).

Tegenover bovenomschreven open management staat een gesloten managementstijl, de schrijver Geert Mak in zijn Raiffeisen-lezing[47]:

> "… een voormalige directeur van een drogisterijketen wordt aangesteld als 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 expliciete en impliciete kennis in het bedrijf wordt met andere woorden voorbijgegaan, als gevolg waarvan door formeel en/of ontwijkend gedrag van ondergeschikten kan ontstaan. In elk geval dreigt een organisatie onderbenut te worden door een dergelijk noemermanagement, zoals Mak die schetst. Een voorbeeld van open en informeel overleg daarentegen komt van de andere kant van de tafel, COR-/ OR-voorzitter Europa van Tata Steel IJmuiden Frits van Wieringen[48]:

> "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 adviesaanvrage er ligt. Financiële kennis binnen halen, netken 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 naar de media, ook buiten Nederland(-)".

[46] Witte, M de e.a., p. 174.
[47] Mak, G., 2005, pp. 93-94.
[48] Lamers, J., 2010.

Dit citaat is tevens een illustratie van de participatie-inktvis met zijn tentakels: netwerken, ogen: probleemsondering, zuignappen: informatieverzameling en -verspreiding en inkt: scoren.

3.5. OR-stijlen

OR's laten een variatie van opereren zien ten opzichte van de bestuurder; een greep:
. afwijzend: COR Corus, met rvc, over de verkoop van aluminium activiteiten, 2002;
. coöperatief: OR KLM, met vakbonden, directie, onderhoudspersoneel, HRM en externe deskundigen, Vernieuwingsproject Technische Dienst Schiphol, 'van onderop' georganiseerd na een arbeidsconflict en werkonderbreking over arbeidsvoorwaarden en – verhoudingen, 2003;
. alternatief : OR NS Reizigers, Project voor andere dienstroosters "Je bent er bij: hoe het rondje om de kerk verdween", met externe deskundigen, 2001-2002;
. voorwaardenstellend: COR TNT over reorganisatie Post, 2009-2010;
. passief: COR ABN AMRO bij integratie met Fortis, 2009;
. zoekend: OR MSD Oss, met directie en rvc, bij uitgestelde sluiting, 2010;
. waarschuwend: Medezeggenschapsraad Hogeschool Inholland, bestaande uit personeel en studenten, fraude met diploma's, 2009;
. preventief: 20 OR's, met Arbeidsinspectie Rotterdam/Amsterdam/Zeeland, Voorlichtingscampagne "Week van de Veilige Haven", eind november 2009.

Daarnaast is er standaard een procedurele opstelling bij advies of instemming als middel of vangnet, die niet zelden ook wel eens doel wordt. Genoemde stijlen kunnen in de tijd wisselen en eveneens per thema. OR-werk, daarbij wettelijk rekening houdend met bedrijfs- èn personeelsbelangen, is per definitie balanceren en hierdoor ontstaat eveneens een flexibele standaardisatie van werkzaamheden.

4. Lerende medezeggenschap

Wat opvalt in de grote hoeveelheid medezeggenschapsliteratuur is dat er geringe aandacht wordt geschonken aan complementaire medezeggenschap als lerende organisatie. Het betreft immers *lerende arbeidsverhoudingen* en daarin zijn, in relatie tot impliciete en expliciete kennis, twee leerdimensies te onderscheiden[49]:
. adaptief
. reflexief

Het kenmerk van adaptieve leerprocessen is dat actoren gezamenlijk doelen nastreven en daarbij leren welke middelen daarvoor het beste geschikt zijn. Bij voorbeeld bij het verbeteren van bedrijfsprocessen en -verhoudingen bij de eerder vermelde kwaliteitskringen of bovengenoemd KLM-project. Als het doel (slim of slank) en de toe te passen middelen of veranderroute (reizen of trekken) echter niet –geheel- bekend zijn, worden reflexieve leerprocessen belangrijker. Zoals bij het leren omgaan met nieuwe arbeidsmarkt- en mobiliteitspatronen bij de DSM-transitie of bij LNV-ambtenaar 2.0.

4.1. Beleidsleren

In de politieke theorie over beleidsleren introduceerden de macrosociologen Jelle Visser en Anton Hemerijck in hun analyse van het Nederlandse poldermodel[50] een derde dimensie die voor lerende arbeidsverhoudingen van belang is: "powering", ofwel het draagvlak zoeken en profileren van actoren ten opzichte van elkaar.
-Adaptief en reflexief leren heet bij hen "puzzling".-
Medezeggenschap gaat ook over en om machtsverhoudingen en is een spel van "puzzling" en "powering" , zoals eerder citaat van de COR- en OR-voorzitter Europa van Tata Steel liet zien.
Dat kwam gefaseerd naar voren bij het NS-arbeidsconflict over 'het rondje om de kerk'. De toenmalige directeur P&O Reizigers Pamela Bouwmeester vertelde over het overleg tussen personeelsvertegenwoordigers en directie[51]:

> "Het Vredesoverleg in het laatste weekend van januari 2001 met alle betrokkenen, Inclusief de collectieven (-). Dat iedereen kwijt kon, wat-ie kwijt wilde. Dat er veel een-tweetjes waren. Moest ook wel. Met 30 man vergaderen, dat werkt meestal niet(-). Ik wilde vooral dat onze mensen zich weer gezien konden voelen. En erkend voor hun vakmanschap".

Na "powering" door diverse werkonderbrekingen en het 'Vredesoverlegoverleg', en daarmee een erkenning van de materiedeskundigheid van het personeel, volgde "puzzling". Er werd een alternatief

[49] Meer, M. van der e.a., 2003, pp. 117-123.
[50] Visser, J. & A. Hemerijck, 1997, p. 58.
[51] Nordbeck, H., 2002, p. 73.

ontwikkeld in de vorm van een plan voor OR Reizigers, daarbij geadviseerd door externe deskundigen voor arbeidsverhoudingen en logistiek. De OR moest ten behoeve van dit alternatieve traject laveren tussen directie en vakbonden, tussen vakbonden en actiecomité's van rijdend personeel (de 'collectieven'). Verder moesten OR-fracties op één lijn gebracht worden in een combinatie van adaptief en reflexief leren.

4.2. Volgende medezeggenschap

OR's kunnen in het machtsspel echter letterlijk op grenzen stuiten als het hoofdkantoor in het buitenland zetelt, bij NedCar Born of als vestigingen juridisch buiten de WOR of EOR vallen, zoals de Amerika- en China-plants van DSM. De eerder genoemde COR-voorzitter van Tata Steel merkt hierover op[52]:

> "Het is voor de medezeggenschap belangrijk de zeggenschap te blijven volgen. Tata is bezig de divisiestructuur te veranderen in een matrix-structuur. Daardoor gaat de besluitvorming naar een hoger niveau en verder weg van Nederland. Om het Nederlands belang te beschermen, zou de Structuurwet verbeterd moeten worden. We proberen om zo goed mogelijk bij de besluitvorming betrokken te blijven. Vorig jaar hebben we op initiatief van de International Metalworkers Federation een worldmeeting in Singapore georganiseerd, waar de Tata-top uitleg kwam geven. Wij willen naar een direct overleg(-), maar dat kunnen we juridisch niet afdwingen".

Een belangrijke les van het beleidsleren uit verleden en heden: de medezeggenschap moet de zeggenschap volgen in een bedrijf, dienst of instelling.

4.3. Rotterdamse haven: powering

Veelvuldig kwam in het voorafgaande naar voren dat medezeggenschap en P & O, de personeels-functie HRM, elkaar vaak tegenkomen bij de directe en indirecte participatie. Dat gold al bij Van Marken en bij het oude en het nieuwe DSM, tot bij HNW- SNS Reaal. In menige organisatie schuift bij het overleg een personeelsfunctionaris aan en heeft omgekeerd een OR instemmingsrecht inzake het personeelsbeleid (art. 27). Medezeggenschap in de diverse gremia is dus vaak een driebandenspel tussen management, HRM en werknemersdelegatie. OR krijgt er te maken met hoger management en werkoverleg in brede zin met midden- en lager management, met HRM vaak in een intermediaire positie. Naast complementaire medezeggenschap functioneert er ook een complementair HRM.
De transformatie van de Rotterdamse haven in de periode 1970-1990, mede als gevolg van de invoering van de in de Vietnamoorlog geïntroduceerde container, laat een lappendeken van lerende arbeidsverhoudingen zien[53]. Tijdens dit moderniseringsproces van stukgoedarbeider naar terminal-operator resp. van de Maashaven naar de Maasvlakte, ontstonden er *kenniscoalities* aan werkgevers-zijde (voor de havensector de Scheepvaartvereniging Zuid: SVZ) vanuit de diverse disciplines en belangen die de keten van havenactiviteiten dekten: cargadoor, rederij, stuwadoor, controle- en expeditiebedrijf. Als reactie daarop, en soms ook in combinatie daarmee, ontwikkelden zich diverse *medezeggenschapscoalities* met mobilisering van impliciete werknemerskennis en adaptieve leerprocessen: vakbonden, actiecomité's, OR's, themabijeenkomsten en vormen van informeel werkoverleg tijdens de schaft, op de kant of bij kantinebijeenkomsten. Centraal thema: 'haven-arbeid is vakwerk', en dient als zodanig ook in de toekomst materieel en immaterieel gehonoreerd te worden. OR's fungeerden regelmatig in een intermediaire functie tussen actiecomité's ('het Afrikaanderplein'), vakbonden ('spijkerpakkies') en werkgevers ('havenbaronnen'). Spin in het web was het Gemeentelijk Havenbedrijf (GHB) met een globaal strategische, als ook met een specifieke HRM-input door inschakeling van interne en externe expertise. In dit geval gericht in beide coalitie-vormen op expliciete kennisontwikkeling en reflexief leren van de contouren van het ontwerp Haven van de Toekomst ("bricks") en het project In de lading kijken: 'meer doen dan doorvoeren, waarde toevoegen ("behavior". Dit ontwikkelingsproces kende sociale spanningen, conflicten en stakingen. Maar evenzeer een min of meer continue innovatie van technologie, logistiek en werkorganisatie naar een door de diverse belanghebbenden in min of meerdere mate gedragen slimme en slanke haven, met gefaseerd minder arbeidsplaatsen. Spin en inktvis met op zijn Rotterdams "powering": mouwen opstropen.

[52] Lamers, J., 2010.
[53] Buitelaar, W., 1990.

4.4. ASML: puzzling

Recent voorbeeld van genoemd driebandenspel van beleidsleren is de organisatie van scholings-activiteiten bij ASML Veldhoven in het kader van de werktijdverkortingsregeling, januari-juni 2009[54]. De aanvrage door de directie werd actief ondersteund door OR en vakbonden. In korte tijd stoomde HRM-ASML een grootschalig programma en netwerk klaar voor het productiepersoneel. Eerst werd in de vorm van gespreksgroepen kennis ('amongst ourselves') over het verleden uitgewisseld tussen werknemers van een afdeling. Vervolgens wordt
deze impliciete kennis met andere groepen of afdelingen uitgewisseld ('many to many'), met als doel reflexief leren van een toekomstig slimmere productieketen, hier "the flow" genoemd. 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'). Naast deze interne geïntegreerde scholing waren er voor de medewerk(st)ers evenzo combinaties met reguliere externe programma's, gefaciliteerd door het opleidingsfonds van de Metaalelectrobedrijven.
HRM had in dit project een drietal rollen:

. faciliterend deskundige, bij acquisitie van scholingsfondsen en afhandeling van werkeloosheids-keringen;
. partner in business, voor team- en groepsleiders resp. hoger management, vakbonden en OR;
. 'change agent' door het mobiliseren en stimuleren van de ASML-leercultuur: "learning how to listen, how to exchange and how to do it" ("bytes" en "behaviour").

De kennisuitwisseling was tevens zo ingericht dat ook de OR in dit geheel erbij betrokken was door een monitoring- en klankbordrol ten aanzien van de diverse scholingsonderdelen. Terwijl de veelal projectmatige directe participatie in feite die van kennismakelaar vervulde. Spin en inktvis op zijn Brabants met "puzzling" als karakteristiek: knutselcultuur.

4.5. OR en kennispartners

OR en HRM als discipline hadden bij bovenstaande ASML-case een speciale verbindingsfunctie tussen de verschillende participatievormen en – niveaus. Ook bij DSM (zie 2.4.) en de Rotterdamse haven (zie 4.3.) hadden deze een vergelijkbare rol. Beiden faciliteren en ondersteunen dan als *kennismakelaar* de diverse kenniscoalities tussen personeel, management en de interne en externe deskundigen of belanghebbenden. P & O als 'connector' heeft aldus een dubbele betekenis gekregen: personeel en organisatie èn participatie en ontwikkeling.
In de loop der tijd hebben zich, naast HRM, ook andere disciplines als kennispartner aangediend, vanouds de Veiligheidsdienst, nu Arbofunctionaris of Afdeling Kwaliteit, Arbeid en Milieu geheten, met aandacht voor "de grote drie: fysieke belasting, werkdruk, beeldschermwerk" [55]. Uit de diverse HNW-studies blijkt dat daarnaast andere stafdiensten in beeld zijn gekomen: Facility Management, Finance & Control, ICT; en meer recent Marketing & Sales voor de verbinding tussen binnen- en buitenwereld. Bij DSM bestaat er via het werkoverleg, de personeelscontactpersonen (de EVM'ers) en de studie-commissie van het vertegenwoordigend overleg een dergelijk kennisnetwerk, met daarbij Engineering en R & D.
Ook bij diensten en instellingen is een vergelijkbare ontwikkeling te zien, zoals bij de intersectorale gerichtheid van de COR Drechtsteden (zie 3.2.) of bij het HNW-communicatieproject staf-lijn in het St. Radboudziekenhuis Nijmegen (zie 2.3.). Een voorbeeld van vernieuwende medezeggenschap bij het Rijk zijn de zogeheten (staf)deskundigencommissies[56].

5. On the road

1.Een OR heeft in dit spel van beleidsleren eveneens een 'connectors'-functie, zeker waar het gaat om kennisexploratie en -organisatie ('het organisatiegeheugen') door het organiseren van werknemerskennis (zie 3.3.).
2.Bovendien heeft een OR wettelijk de taak werkoverleg te stimuleren (WOR, art. 28 lid 2), een monitorrol dus; zoals het HNW-project van SNS Reaal (zie 2.).
3.Met de diversiteit van directe participatievormen kan een OR medezeggenschapscoalities aangaan om inzichten van de werkvloer 'naar boven' te verankeren en evenzeer om omgekeerd een operationele voedingsbodem 'naar beneden' te creëren. Voorbeelden zijn in dit verband het project "Nieuw Elan" bij DSM-Delft (zie 2.2.) en de focusgroepen bij Corus IJmuiden (zie 3.2.).

---

[54] Buitelaar, W. & M. van der Meer, 2010.
[55] Zonneveld, K., 2010.
[56] Broeder, S. den e.a., 2010, p. 14.

4.Een OR heeft instemmingsrecht inzake het personeelsbeleid (WOR, art. 27) en heeft daarmee een belangrijke stem in de ontwikkeling van HRM, vanouds werktijden, maar ook kwaliteit van arbeid en organisatie (zie 3.5.). Een vitaal actueel thema is hier vanouds scholing, en recenter diversiteit, daar heeft zich inmiddels bijgevoegd levensloop en mobiliteit (zie 1.2.).
5.Een kapstok voor bovenstaande activiteiten en beleidsterreinen vormt de bespreking Algemene gang van zaken tussen een OR en bestuurder (WOR, art. 24). Deze AGVZ-meeting dient verbeterd te worden aldus het vorig Kabinet[57]. Het vormt mogelijkheden tot een strategisch beraad resp. tot een strategische dialoog, zoals bij voorbeeld bij MSD –Oss (zie 3.5.).
6.De OR heeft in de loop der tijd blijk gegeven, zo leren diverse studies en praktijkvoorbeelden, van verschillende handelingsmodaliteiten lopend van passief, reactief tot pro-actief. Lerende medezeggenschap is hierbij een belangrijke context gebleken, voor zowel overleven als innovatie. Vitaal instrument in deze als OR-competentie kan cognitieve flexibiliteit[58] genoemd worden (zie 3.4. resp. 4.1.).

Bovengeschetste intermediaire rol van de OR heeft vanaf 1979, toen bedrijfsraad een zelfstandige personeelsraad werd, aan betekenis gewonnen om voor de diverse belanghebbenden een ‘partner in business’ te zijn en te blijven. De medezeggenschap in de brede zin gebruikt voor deze functie van kennismakelaar diverse digitale communicatiemiddelen als e-mail, internet en social media, gecombineerd met OR-bulletin, prikbord en actieflyer. Daardoor is werknemersparticipatie een slimme gebruiker van het moderne informatieverkeer, op zowel de snelweg als de ventweg daarvan: online.

Amsterdam, januari 2011.

Wouter Leo Buitelaar(1945) is hoogleraar/fellow bedrijfsorganisatie en arbeidsverhoudingen bij de Faculteit Economie en Bedrijfskunde/UvA. Studeerde organisatiesociologie aan de RU Leiden (1969) en promoveerde aan de TH Delft (1985). Werd medewerker sociale psychologie en onbezoldigd bestuurder ABVA-NVV RU Groningen, hoofdmedewerker arbeidssociologie UvA, onderzoeker technologiebeleid TNO Apeldoorn en directeur bij het Ministerie van Justitie in Den Haag.
Had een commissariaat bij Energie Noord West Holding Amsterdam, Kon. Sphinx Maastricht, NCIV/Aedes Woningcorporaties Hilversum en het Nutsbedrijf NRE te Eindhoven.
Publiceerde over personeel, arbeid en organisatie, sociale geschiedenis en criminologie.

[57] Kabinetsnotitie Medezeggenschap, december 2009. Den Haag, p. 10.
[58] Steemers, F., 2010, pp. 11-13 resp. 23-28.

6. Literatuur

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

Bakas, A. & M. van der Woude (2010), *De Toekomst van Werk.* Amsterdam: piCompany.

Baritz, L. (ed. 1974), *The Servants of Power. A history of the use of social science in American industry.* Westport: Greenwood Press.

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

Broeder, S. den e.a. (2010), *Wie waagt, die wint. Vernieuwende voorbeelden van medezeggenschap bij het Rijk.* Den Haag: A & O fonds Rijk.

Buitelaar, W. (1990), *Zwischenbetrieblichen Vernetzung im Rotterdamer Hafen. Fragen der Technik-folgenabschätzung und Mitbestimmung.* Paper Bremer Hafen Symposium Arbeit und Technik, 17-18 juni. Apeldoorn: STB-TNO.

Buitelaar, W., P.J. van den Toren & P. van der Meché (2002), *DSM. Portret van een Maaslandse reus.* Amsterdam: Mets & Schilt.

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, pp. 91-101.

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

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

Dikker, A. (2010), "*Meer onderbenutting bij kleine bedrijven".* Woerden: FNV Bouw.

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

Drucker, M. (2003), *Organisatievernieuwing en medezeggenschap. De effecten van decentralisatie op de verhouding tussen ondernemingsraad en directe participatie.* Enschede: TUP (diss.).

Feddema,H. (2010), 'Controle is goed, vertrouwen is beter', in: *OR Informatie,* december, pp. 26-27.

Gaag, A. van der (2010), 'Het nieuwe werken bij SNS Reaal. Voor leidinggevenden is het soms even slikken', in: *OR Informatie,* september, pp. 28-29.

Huijstee, M. van, R. van Os & P. Overeem (2010), *Social Dialogue at Philips Lighting.* Amsterdam: SOMO.

Industriebond FNV (1982), *Ondernemingsbeleid. Kwaliteitskringen,* juli. Amsterdam (nota).

Kluwer Special (2010), *Over het nieuwe werken,* september/oktober. Alphen a.d. Rijn

Korevaar, K. (2010), 'De onafhankelijke werknemer', in: *Zeggenschap,* april, pp. 6-9.

Laat-Amelsfoort, D. de, K. Korevaar & P. Gielen (2007), *Tussen vernieuwing en traditie. Werk en medezeggenschap bij Corus.* Tilburg: IVA.

Lamers, J. (2010), ‘Medezeggenschap wil overleg met top’, in: *Zeggenschap Special,* december, pp. 8-9.

Lammers, C. J. e.a. (1965), *Medezeggenschap en overleg in het bedrijf.* Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.

Looise, J. C., J. de Jong & M. A. G. Thunnissen (1998), ‘Organisatievernieuwing en directe werknemersparticipatie. Een tweede leven voor het werkoverleg’. In: *Management en Organisatie,* december, pp. 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, pp. 86-100.

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

Nonaka, I. & H. Takeuchi (1997), *De kenniscreërende onderneming.* Schiedam: Scriptum (vert.).

Nordbeck, H. (2002), *Het rijdend personeel laat van zich horen. Hoe het rondje om de kerk verdween.* Utrecht: Basis & Beleid/Ortec.

Ramondt, J. (1974), *Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders. Een evaluatie van ervaringen met werkoverleg en werkstructurering.* Alphen a.d. Rijn/Brussel: Samsom (diss.).

Sikkel M. (2010), *Sociale innovatie en (Squid) medezeggenschap*. Den Haag: CAOP (sheetsbundel).

Sitter, L. U. de (1981), *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren. Produktie-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.

Steensel, K. van (2007), ‘De nieuwe werknemer. Statusbaan is out, lifestylewerk is in’, in: *Tijdschrift voor HRM,* zomer, pp. 81-104.

Steemers, F., ‘Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen vereist cognitieve flexibiliteit’, in:*Tijdschrift voor HRM,* winter, pp. 6-34.

Taylor, F. W. (ed.1913), *De beginselen der wetenschappelijke bedrijfsleiding.* Eindhoven: Van Piere (vert.).

Verbruggen-Letty, H. & M. Thunnissen (2010), *Het Nieuwe Werken, van dromen….naar doen !* Utrecht: Hogeschool Utrecht/NVP.

Verhoeff, A. (2007), ‘Hoofdbedrijfschap Detailhandel: directe en getrapte medezeggenschap gaan hand in hand’, in: A. Verhoeff, J. Heijink & G. Kraaijkamp, *Meer waarde door medezeggenschap.* Den Haag: AWVN.

Visser, J. & A. Hemerijck (1997), *‘A Dutch Miracle’. Job Growth, Welfare Reform and Corporatism in the Netherlands.* Amsterdam: AUP.

Witte, B. de, B. Kuipers & T. Jansen (2009), ‘Verandervermogen van publieke organisaties’, in: B. Steijn & S. Groeneveld (red.), *Strategisch HRM in de publieke sector.* Assen: Van Gorcum, pp. 150-177.

Womack, J.P., D.T. Jones & D. Roos (1990), *The Machine that changed the World.* New York: McMillan.

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

Zwarts, M. & H. Vlaming (2010), ‘Arbeidersparadijs: opportunisme viert hoogtij bij het nieuwe werken’, in: *Personeelbeleid,* oktober, pp. 11-14.