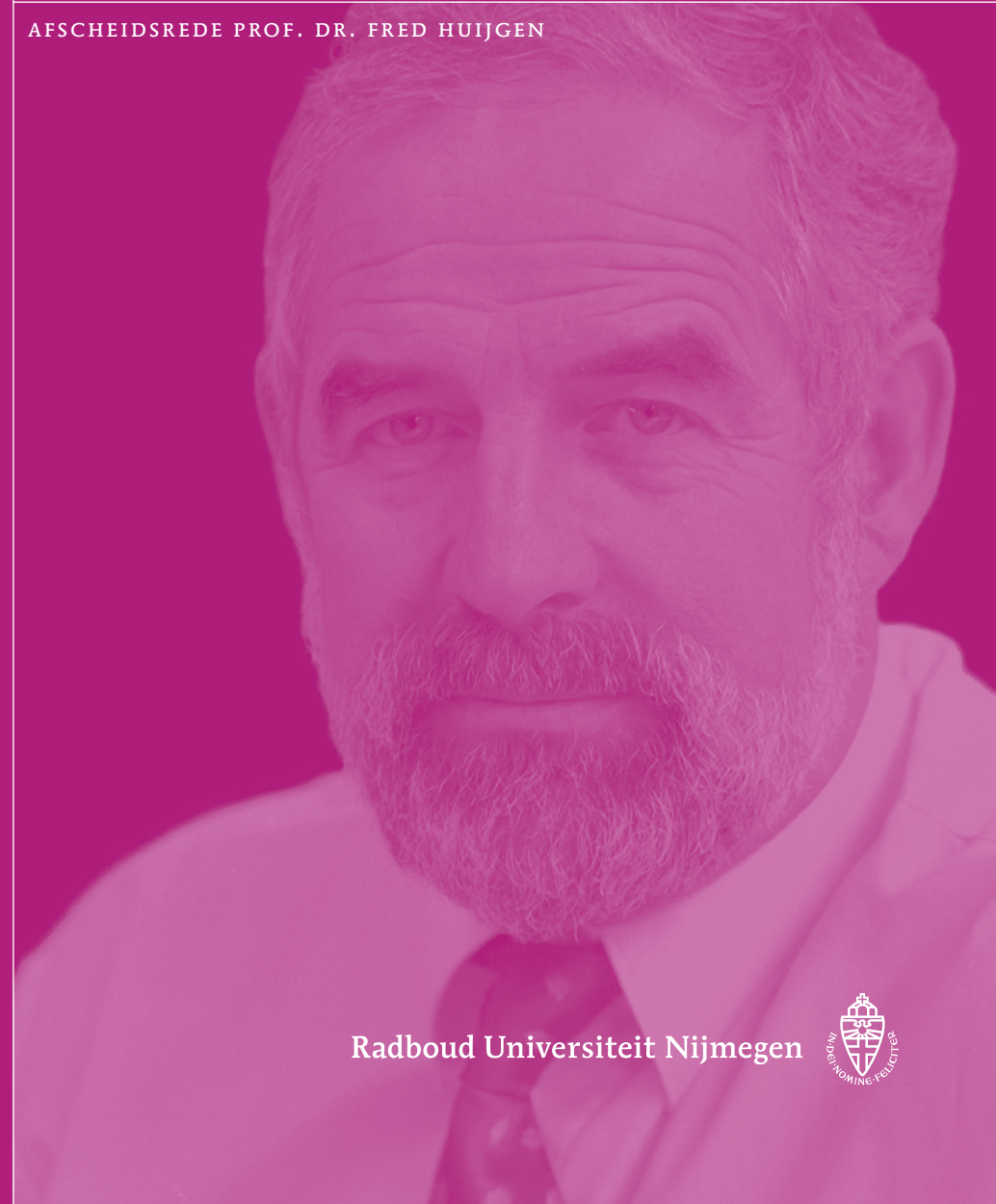


Zeggenschap van werknemers in de spagaat

AFSCHEIDSREDE PROF. DR. FRED HUIJGEN



Radboud Universiteit Nijmegen



AFSCHEIDSREDE

PROF. DR. FRED HUIJGEN



In zijn afscheidsrede als hoogleraar Sociale Bedrijfskunde schetst Fred Huijgen de ontwikkelingen in (mede) zeggenschap van werknemers in de afgelopen decennia. Hij constateert daarbij diverse paradoxen. Zo groeide enerzijds de autonomie in het werk en de indirecte participatie via ondernemingsraden en an-

dere werknemersvertegenwoordigende organen. Anderzijds is de (mede)zeggenschap over de positie en arbeidsvoorwaarden van werknemers juist afgenomen. Huijgen wijst de internationalisering en de opkomst van transnationale bedrijfsnetwerken aan als oorzaken. Centrale beslissingen worden steeds verder weg genomen, ver buiten het bereik en zichtsveld van lokale vestigingen en hun werknemers. De nationale systemen verliezen aan betekenis en op internationaal niveau is er nog geen adequaat governance systeem. Om te komen tot een meer evenwichtige balans in de verhouding kapitaal-arbeid benadrukt Huijgen het belang van het koppelen van participatievormen op het niveau van nationale bedrijven en de ontwikkeling van een collectieve, transnationale identiteit als basis voor een gemeenschappelijke strategie van de georganiseerde arbeid op internationaal niveau.

Fred Huijgen (1943) studeerde sociologie aan de Rijks Universiteit Groningen. Sinds 1989 is hij hoogleraar Sociale Bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

ZEGGENSCHAP VAN WERKNEMERS IN DE SPAGAAT

Zeggenschap van werknemers in de spagaat

Rede in verkorte vorm uitgesproken bij het afscheid als hoogleraar Sociale Bedrijfskunde aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen op vrijdag 13 juni 2008

door prof. dr. Fred Huijgen

Vormgeving en opmaak: Nies en Partners bno, Nijmegen
Fotografie omslag: Bert Beelen
Drukwerk: Thieme MediaCenter Nijmegen

ISBN 978-90-9023263-8

© Prof.dr. F. Huijgen, 2008

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt middels druk, fotokopie, microfilm, geluidsband of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de copyrighthouder.

*Mijnheer de Rector Magnificus,
geachte toehoorders*

Ruim 18 jaar geleden hield ik in deze zaal mijn oratie (Huijgen, 1989). Enkelen van u zullen zich wellicht herinneren dat ik dat college begon met een korte schets van de gruwelijke arbeidsomstandigheden van een industriële kippenslachter. De man had als taak te voorkomen dat de slachtkippen, die aan eerdere aanslagen op hun nog oh zo jonge leven hadden weten te ontsnappen, levend de plukmachine ingaan. Hij zat dagelijks, acht keer vijftig minuten, in een vochtige en tochtige, slecht verlichte ruimte, in z'n eentje kippenhalsjes door te snijden, terwijl duizenden op zijn voorschot bloed lekende beestenlijven aan hem voorbijtrokken. Ik gebruikte dat beeld als opmaat naar een beschouwing over de betekenis van integrale organisatievernieuwing, op basis van socio-technische ontwerpprincipes, voor de verbetering van de kwaliteit van de arbeid. De autonomie van de werknemer is in dat verband een centraal verschijnsel.

Vandaag de dag lijkt dit soort beroerde arbeidssituaties weinig meer voor te komen. Het gaat goed met de Nederlandse werknemer, zo kunnen we geregeld lezen in de dagbladen. Er is volop werkgelegenheid. Het inkomen is nog nooit zo hoog geweest. En de autonomie in het werk lijkt de laatste twintig jaar aanzienlijk toe te nemen.

Maar de schijn bedriegt. De toename van autonomie staat in schril contrast met een aantal tegengestelde ontwikkelingen die leiden tot contradicties, spanningen en paradoxale situaties. Daar wil ik het in deze rede met u over hebben.

Ik wil allereerst kort terugblikken op de ontwikkeling van de autonomie van werknemers en de voortgang van organisatievernieuwing in onze bedrijven en instellingen gedurende de laatste twee decennia. Is de autonomie toegenomen of niet? Heeft de organisatievernieuwing doorgezet? Welke trends zijn er dienaangaande te onderkennen? Maar ik wil het vraagstuk van de autonomie van werknemers ook verbreden. Ik zal het niet alleen hebben over autonomie van werknemers, met andere woorden de zeggenschap in het werk, maar vooral ook over ontwikkelingen in de zeggenschap *over* het werk.

Zeggenschap is dus het centrale thema. Aan de orde komen verschillende vormen van zeggenschap: individueel en collectief, direct en via vertegenwoordiging. Verder zal ik u laten zien dat de veelal positieve ontwikkeling van de zeggenschap en medezeggenschap van Nederlandse werknemers negatief wordt beïnvloed door de economische globalisering, de Europese eenwording en veranderingen in het stelsel van arbeidsverhoudingen.

1. AUTONOMIE, ORGANISATIEVERNIEUWING EN BEHEERSING

De autonomie van de werknemers is de afgelopen vijftien jaar beduidend toegenomen. Dat blijkt uit meer grootschalige steekproefonderzoeken. Ik noem in dit verband het *European Working Conditions Survey* (EWCS) dat vanaf 1990 elke vijf jaar is gehouden en de *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden* (NEA), die jaarlijks wordt uitgevoerd door

TNO, het Ministerie van SZW en het CBS. Uit het jongste EWCS (uitgevoerd in 2005) blijkt dat in Nederland bijna 80 procent van de werknemers de volgorde van hun taken kan beïnvloeden, 84 procent zelf de kwaliteit van het eigen werk kan beoordelen en bijna 75 procent de werkmethoden en de snelheid van werken kan kiezen of veranderen. Daarmee behoort Nederland op het vlak van zelfstandigheid in het werk, samen met de Scandinavische landen, tot de voorhoede binnen de 27 EU-landen (European Foundation 2007: 103).

In 2005 zegt driekwart van de Nederlandse werknemers in een team te werken (European Foundation 2007). Dat is een beduidend hoger aandeel dan de 61 procent in de EU als geheel. En uit de vergelijking met eerdere EWCS-cijfers blijkt dat het werken in teams de laatste vijftien jaar ook is toegenomen. Overigens moet wel de nodige voorzichtigheid in acht worden genomen bij de interpretatie van dit gegeven. Werken in teamverband zegt op zich nog weinig over mogelijkheden tot zelfsturing. Uit eerder door ons uitgevoerd onderzoek blijkt dat er zeer verschillende typen teams zijn en dat in 1996 het aandeel van de bedrijven in Nederland dat echte zelfsturende teams had ingevoerd, zeer gering is (Benders e.a. 2001). Sindsdien is dat aandeel wel gegroeid, maar anno 2008 nog steeds bescheiden.

De relatief sterk toegenomen autonomie van de Nederlandse werknemer zou een indicatie kunnen zijn voor een massale overgang van de toepassing van het traditionele organisatieconcept, dat gekenmerkt wordt door een sterke hiërarchie en vergaande arbeidsdeling en taaksplitsing (vaak aangeduid als tayloristisch), naar modernere organisatieconcepten: plattere structuren, meer teamarbeid en zelfsturing. In de academische literatuur wordt in dit verband veelvuldig het begrippenpaar TPC (traditioneel productieconcept) en NPC (nieuw productieconcept) gebruikt. Het TPC zou de dominante organisatievorm zijn vanaf de Tweede Wereldoorlog tot de jaren tachtig van de vorige eeuw en met name model hebben gestaan voor de massa-industrie. Vanaf de jaren tachtig zou het NPC, ook wel aangeduid als de post-tayloristische arbeidsorganisatie, aan betekenis winnen. Veelal wordt deze ontwikkeling en overgang ook positief geduid: betere kwaliteit van de arbeid, van de arbeidsorganisatie en van de arbeidsverhoudingen.

Voor het inruilen van het TPC voor nieuwe organisatieprincipes worden verschillende redenen aangevoerd. Het taylorisme met zijn sterke arbeidsdeling zou niet meer effectief zijn vanwege het turbulenter worden van de omgeving (met name de afzetmarkten) van de onderneming. De vraag zou verschuiven van goedkope massaproducten naar kwalitatief hoogwaardige en klantspecifieke producten. In verband daarmee zou behoefte ontstaan aan flexibeler organisatiestructuren (Kern & Schumann 1985, Piore & Sable 1984). Anderen benadrukken het 'societal effect', dat wil zeggen de invloed op de inrichting van de arbeidsorganisatie van onderwijsinstituties, het stelsel van arbeidsverhoudingen, de institutionele structuur van een land of regio en de sociale wetgeving (Gallie 1978; Maurice et al 1980; voor een overzicht zie Nieuwkamp 2008).

Met een simpele tweedeling TPC versus NPC wordt de rijkgeschakeerde werkelijkheid echter geen recht gedaan. Naast het TPC werden in het verleden ook andere organisatievormen veelvuldig toegepast, denk bijvoorbeeld aan de ambachtelijke organisatie. Ook de NPC-vlag dekt maar gedeeltelijk de lading aan hedendaagse organisatieconcepten. De arbeidsorganisatorische werkelijkheid blijkt zeer complex. Van Hoof (2007) heeft er onlangs nog op gewezen dat organisatievernieuwing heel wat trager verloopt dan de optimisten willen doen geloven. Integrale organisatievernieuwing, de integrale toepassing van nieuwe organisatieprincipes, is nog steeds een relatief zeldzaam fenomeen. Veel blijft bij het oude. Een omvangrijk deel van de bestaande organisaties is nog steeds primair tayloristisch van aard en veel organisaties lijken een tussenpositie in te nemen tussen een tayloristisch en een nieuw productieconcept (Huys e.a. 1995). Bovendien komt het geregeld voor dat bedrijven eerdere organisatievernieuwingen terugdraaien. Schoemaker (2003) spreekt in dit verband zelfs over 'regressie'.

Dat er niet één dominant model arbeidsorganisatie in de praktijk wordt gebracht, blijkt bijvoorbeeld ook uit een recentelijk uitgevoerde secundaire analyse van het EWCS uit 2005 (Valeyre e.a., 2008). De grote variëteit aan organisatievormen wordt door hen gerubriceerd in vier typen organisatie: 'discretionary learning' (learning dynamics with high autonomy in decision-making; 38 procent van de werknemers in de EU-27), 'lean production' (learning dynamics with average and controlled autonomy; 26 procent), 'taylorist' (20 procent) en 'traditional' of 'simple structure' (16 procent). Eenzelfde typologie werd eerder door Lorenz en Valeyre (2005) ontwikkeld op basis van de resultaten van het derde EWCS uitgevoerd in de EU-15 in 2000.

Het zou hier te ver voeren een overzicht te geven van de vele actuele vormen van arbeidsorganisatie – laat staan van de vele benamingen waaronder die bekend staan – zoals die in de organisatieliteratuur worden onderkend. Volstaan wordt met de constatering dat er veel minder echt nieuwe vormen van arbeidsorganisatie in praktijk worden gebracht dan de optimisten onder de organisatieprofeten willen doen geloven. En er wordt veel oude wijn in nieuwe zakken verpakt, vooral door vertegenwoordigers van de organisatieadviesbranche. Maar daarmee wil niet gesuggereerd zijn dat ik het eens ben met Van Hoof (2007) wanneer hij stelt dat het hoog tijd wordt de discussie over de 'Nieuwe Organisatie' maar achter ons te laten. Daarvoor is het vraagstuk van de verhouding tussen autonomie (zelfsturing) en beheersing ('control'), ook in de moderne organisaties, te belangrijk.

Men zou kunnen vermoeden dat met de toename van zelfsturing de centrale regulering en controle aan betekenis zou inboeten. Ook de snelle uitbreiding van de kennisintensieve dienstverlening en de groei van het aandeel professionals c.q. specialisten binnen de totale werkgelegenheid (Batenburg e.a. 2003) lijken dit vermoeden te ondersteunen. De snelle absolute en relatieve groei van het aantal managers (Batenburg e.a. 2003; de Grip en Dekker 1993) gedurende de laatste twee decennia van de vorige eeuw lijkt hiermee echter in tegenspraak.

De postindustriële samenleving ontwikkelt zich volgens Manuel Castells (1996) in de richting van een 'netwerksamenleving' waarbinnen informatie en kennis van toenemend belang zijn. Hij ziet als gevolg daarvan een snelle groei van de (hogere) managementberoepen, van de professionals en technici. Door de toenemende omgevingsdynamiek neemt het tempo van de veranderingen in organisaties binnen uiteenlopende sectoren van de werkgelegenheid sterk toe, evenals de druk om vernieuwingen, het innoveren van producten en processen, sneller te realiseren. Ook op grond daarvan is te verwachten dat het aantal hogere-managementberoepen de afgelopen twintig jaar relatief sterk zal zijn toegenomen en dat het aantal benodigde specialisten voor het realiseren van de vereiste innovaties en daarmee verband houdende kennisintensivering zal zijn gegroeid.

Teneinde na te kunnen gaan of de veronderstelde groei van de management- en specialistenberoepen daadwerkelijk is opgetreden, is door Batenburg e.a. (2003, hoofdstuk 5) een secundaire analyse uitgevoerd op data van de Enquête Beroepsbevolking. Het blijkt dat het aandeel van de hogere-management-, de hogere specialisten- en professionele beroepen inderdaad fors is gestegen. Dat is een duidelijke aanwijzing voor de kennisintensivering van de werkgelegenheid en spoort met de verwachtingen van Castells. Maar ook het relatieve en absolute aantal managers van middelbaar en lager niveau is ook fors toegenomen. Dat laatste duidt eerder op een toenemende bureaucrativering van de arbeidsorganisaties en een intensivering van de controle op de uitvoerende arbeid.

Per saldo is het aantal managers in Nederland de laatste dertig jaar verdrievoudigd, zo constateerde De Beer in 2001. In zijn eind vorig jaar gehouden afscheidsrede benadrukt Mastenbroek (2007) onder meer de toenemende managersbureaucratie en gaat hij in op de vele negatieve gevolgen daarvan. Hij wijst onder meer op de afnemende arbeidsproductiviteit door de hoge mate van sturing, coördinatie en controle. Maar wellicht gloort er hoop. De Grip en Dijkman (2008) berichtten onlangs in hun rapportage over winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt dat de werkgelegenheid in de managementberoepen in de periode 2000-2005 fors is gekrompen. De sterkste daling heeft plaatsgevonden in de middenkaderfuncties. De auteurs schrijven dit toe aan de verplattung van veel organisaties.

Toenemende zelfsturing blijkt dus gepaard te gaan met een toename van de beheersing. Dit kan een *besturingsparadox* worden genoemd. Toenemende autonomie in het werk gaat gepaard met toenemende controle op het werk. De ontwikkelingen in de semi-publieke sector kunnen hier als voorbeeld dienen. Deze sector is gegroeid en daarmee het aantal professionals. Maar de groei van het aantal managers was nog sterker. En de klachten van de professionals over toenemende bemoeienis van managers met hun werk nemen minstens evenredig toe met de groei van het aandeel managers. Van Amelsvoort (2007) typeerde de ontstane situatie heel treffend: 'Er is momenteel veel verbit-

tering te horen in de verhalen van professionals uit bijvoorbeeld de zorg, onderwijs, research en dergelijke. Juist in deze sectoren waar veel kenniswerkers werken, lijkt de bureaucratie toe te nemen en het management de touwtjes aan te trekken'. Van der Lans (interview VPRO-tv 6 april 2008) schetst de ontwikkeling in termen van bureaucratisering, toenemend wantrouwen, alles moeten verantwoorden, regelverdichting en regelverbetering als doel op zich. Het professioneel handelen wordt aan standaardisering onderworpen met procedures, procesvoorschriften en protocollen. Daardoor is er steeds minder ruimte voor de kern van professionele arbeid: intuïtie en kunde. Ook de niet-kenniswerkers worden in toenemende mate onderworpen aan het beheersingsstreven van management. Weliswaar neemt hun zeggenschap bij de uitvoering van hun werk toe, maar ze worden meer en meer gehouden aan strenge outputnormen en logistieke beperkingen. Ook zij worden gemangeld door de bureaucratisering.

2. DIRECTE ZEGGENSCHAP VERSUS 'ECHTE' ZEGGENSCHAP

Autonomie in het werk is een vorm van directe zeggenschap. Autonomie kan zijn toegekend aan de individuele medewerker, maar ook aan groepen werknemers. Dat laatste is bijvoorbeeld het geval bij teamarbeid waarbij zeggenschapsrechten aan het team als geheel zijn toegekend. Werkoverleg als vorm van regulier overleg tussen personeel en baas of chef is, onder bepaalde voorwaarden, ook een vorm van directe zeggenschap op groepsniveau. Dat is het geval wanneer het overleg zich niet beperkt tot het verschaffen van informatie aan de medewerkers over het werk en de werksituatie dan wel tot een voor de leidinggevende vrijblijvend overleg, maar wanneer de werknemers ook de gelegenheid krijgen de besluitvorming over het betrokken bedrijfsonderdeel mede te beïnvloeden.

Voor de Tweede Wereldoorlog was werkoverleg nog een soort werkinformatie, na de oorlog werd het een reguliere overlevorm tussen personeel en leidinggevenden (Buitelaar, 2006, 177). Volgens Looise e.a. (1998) is werkoverleg aan een 'tweede jeugd' bezig. Aanvankelijk was het primair een communicatiemiddel in groeiende ondernemingen tijdens de wederopbouw. Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw is het een middel voor kennisinbreng en -uitwisseling geworden: eerst top-down en geleidelijk zowel top-down als bottom-up. Naast werkoverleg als reguliere vorm van werkbesprekingen op groepsniveau heeft zich een heel scala van nieuwe tijdelijke en ad hoc vormen van overleg ontwikkeld, met velerlei betrokkenen en over tal van onderwerpen. Projectgroepen, heidagen, klankbordgroepen, brainstormsessies en verbeter sessies worden vrijwel overal en veelvuldig toegepast. Uit onderzoek blijkt dat 70 procent van de bedrijven in Nederland thans werkoverleg kent (Buitelaar, 2006, 177).

Directe zeggenschap van werknemers, ook wel aangeduid als directe werknemersparticipatie, blijkt wijd verbreid. Directe zeggenschap lijkt bovendien toe te nemen met de verdere ontwikkeling naar een kenniseconomie en als gevolg van een trend tot vermindering van hiërarchische structuren, businessunitvorming en decentralisatie van besluitvormingsprocessen binnen organisaties (Van het Kaar e.a. 2006). Kort samen-

gevat: de directe zeggenschap van werknemers neemt toe, mogelijkheden tot zelfsturing groeien.

Maar deze trend staat in scherp contrast met andere ontwikkelingen. Multinationals (MNO's) worden steeds dominanter actoren in het proces van economische internationalisering. Zij waren binnen Europa de drijvende krachten achter de eenwording van de interne markt en de verdere ontwikkeling daarvan. MNO's organiseren een steeds groter deel van de productie en distributie in de wereld en spelen een sleutelrol in de ontwikkeling van nationale economische systemen en het functioneren van de grote economische blokken. Zowel buitenlandse directe investeringen als de internationale handel binnen MNO's zijn sinds het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw aanzienlijk gegroeid. Ook het aantal strategische allianties tussen bedrijven in verschillende landen en het aantal transnationale joint ventures, fusies en overnames waarbij MNO's betrokken zijn, is sterk gestegen. De betekenis van MNO's is niet langer beperkt tot de industriële sector. Het veld van opereren van MNO's is de laatste twintig jaar aanzienlijk verbreed naar de dienstensector. Dat houdt mede verband met de toenemende internationale concurrentie als gevolg van de deregulering en liberalisering van hele sectoren zoals de financiële dienstverlening, transport en telecommunicatie (Huijgen 2000). Deze ontwikkelingen komen ook tot uitdrukking in een sterke groei van het aantal MNO's. Zo blijkt uit de United Nations rapportages dat alleen al tussen 1994 en 1998 wereldwijd het aantal MNO's toenam van 37.000 (met 265.000 buitenlandse dochters) naar 53.000 (met 448.000 buitenlandse dochters).

Met de economische globalisering is een enorme ontwikkeling van mondiale organisatienetwerken op gang gekomen, in het bijzonder netwerken van ondernemingen, hetgeen onder meer heeft geleid tot het ontstaan van nieuwe ondernemingsvormen als kopstaartondernemingen en internationale partnerschappen (Goodijk en van Witte-loostuijn (2007).

Als gevolg van deze ontwikkelingen komen de beslissingscentra, de plaatsen waar de strategische beslissingen worden genomen, steeds verder weg te liggen. De cruciale beslissingen worden steeds meer genomen op plaatsen en vanuit centra die ver weg zijn gelegen van de bedrijfseenheden waarvoor zij gevolgen hebben. Over herstructurering van de multinationale onderneming of van een de wereld omspannend netwerk van samenwerkende organisaties, met directe gevolgen voor het werk en de werksituatie op lokaal niveau in bijvoorbeeld Nederland, wordt besloten in Detroit, New Deli of Shanghai. En de besluiten worden veelal genomen door voor de Nederlandse werknemer onbekende personen en op grond van andere rationaliteiten en besluitvormingscriteria dan die lokaal bij voorkeur worden gehanteerd.

Directe zeggenschap en 'echte' zeggenschap worden in ruimte en tijd meer en meer gescheiden. De Nederlandse werknemer krijgt per saldo steeds meer te zeggen over zaken die er uiteindelijk minder toe doen. Hier kan worden gesproken over een *zeggen-*

schapsparadox. Het is overigens niet de enige zeggenschapsparadox. Er zijn er meer, zoals in het vervolg van dit betoeg zal blijken.

3. DE VOLWASSEN OR VERSUS DE TRANSNATIONALE ONDERNEMING

Naast directe werknemersparticipatie onderscheiden we (zie ook EPOC 1997) indirecte werknemersparticipatie. Indirecte participatie wordt ook wel aangeduid als representatieve participatie (EPOC 1997), vertegenwoordigend overleg of (getrapte) medezeggenschap. Van het Kaar e.a. (2006: 53) definiëren medezeggenschap als 'de collectieve stem van de werknemers als tegenwicht tegenover de onevenwichtige machtsverdeling tussen werkgever en werknemer binnen de onderneming'. De ondernemingsraad (OR) is het institutionele orgaan dat beoogt deze medezeggenschap te realiseren. Volgens de huidige Wet op de ondernemingsraden (WOR 1995) heeft de ondernemingsraad een tweeledige doelstelling: vertegenwoordiging van het personeel en het dienen van het belang van de onderneming. De eerste Wet op de ondernemingsraden stamt uit 1950. Sindsdien is de wet meermaals herzien (1971, 1979, 1981, 1995 en 1998). In de loop der tijd zijn de bevoegdheden van de ondernemingsraad en de werkingssfeer van de wet uitgebreid. De wetwijzigingen weerspiegelen de ontwikkeling van het instituut ondernemingsraad. Van het Kaar e.a. (2006) typeren deze ontwikkeling als: van 'afhankelijke ondernemingsraad' (1950-1971), via 'verzelfstandiging van de ondernemingsraad' (de jaren 1971-1995), naar de 'geaccepteerde volwassen ondernemingsraad' (1995 tot heden). De typering 'volwassen OR' stamt van Van het Kaar en Looise (1999). Zij gaven hun boek, waarin verslag werd gedaan van een groot onderzoek naar de praktijk van de OR, de titel *De volwassen OR*.

De ondernemingsraad is een onbetwist orgaan geworden, dat – zo blijkt uit recent eigen onderzoek (Huijgen e.a. 2007) – ook de meerderheid van bestuurders in Nederland positief waardeert. In de loop der tijd heeft de OR meer invloed gekregen op de gang van zaken, op de besluitvorming binnen de onderneming. Die invloed heeft voornamelijk betrekking op de meer operationele beslissingen in de bedrijven. Dat neemt niet weg dat onder bepaalde voorwaarden de OR ook invloed uitoefent op de strategische besluitvorming.

De visie van de bestuurder op medezeggenschap, diens houding tegenover het medezeggenschapsorgaan in de eigen onderneming en zijn opstelling naar de OR blijken cruciaal voor de aard van het overleg met de OR en daarmee voor de mate van invloed van de OR op de besturing van de onderneming. Anders geformuleerd: geen invloed van de OR zonder goed overleg met de bestuurder, geen goed overleg zonder positieve grondhouding tegenover medezeggenschap, positieve visie op de OR en actieve opstelling naar de OR van de zijde van de bestuurder. Een positieve grondhouding van de bestuurder tegenover medezeggenschap is een noodzakelijke voorwaarde voor het kunnen ontwikkelen van een positieve visie op de eigen OR. De houding tegenover medezeggenschap in de sociale context van de bestuurder, vooral die van de Raad van Commissarissen en

collega-directeuren, blijkt in dit verband ook van belang. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat goed overleg stoelt op een constructieve en actieve opstelling van de bestuurder. Daar, waar de bestuurder:

- zich open en constructief opstelt naar OR;
- vroegtijdige betrokkenheid van de OR bij projecten die van belang zijn voor de (toekomst van) de organisatie stimuleert, en
- een actieve rol speelt in het bevorderen van het functioneren van de OR,
- is de kwaliteit van het overleg beter. Hier liggen dus enkele directe aangrijpingspunten voor de bestuurders om het overleg met de OR en de invloed van de OR op de kwaliteit van de besturing in de onderneming te bevorderen.
- Uit de analyse van de aard van het overleg komt één dimensie naar voren die sterk samenhangt met het succes van het overleg (de gepercipieerde invloed van de OR): de 'polderfactor'. Het goed polderen blijkt een succesfactor (Huijgen en Heijink 2008). Goed polderen is erop gebaseerd dat:
 - de bestuurder en OR er doorgaans beide op gericht zijn om tot een goede oplossing van zaken te komen;
 - de bestuurder en OR respect tonen voor elkaars standpunten, ook als die verschillend zijn;
 - wederzijds vertrouwen de basis is van het overleg;
 - de OR en bestuurder zich houden aan de gemaakte afspraken.

Het elkaar met respect, vertrouwen, oplossingsgericht en betrouwbaar tegemoet treden gaat niet vanzelf. Voor goed polderen is een bepaalde grondhouding tegenover medezeggenschap en arbeidsverhoudingen een noodzakelijke voorwaarde. Goed polderen is daarnaast het resultaat van leerprocessen, van veel doen en het koesteren van de goede ervaringen en het lering willen trekken uit de mislukkingen. En ook op dit vlak heeft de bestuurder de sterkste positie.

Hiervoor is betoogd dat het centrum van de besturing, de zeggenschap – zijnde het aangrijpingspunt voor medezeggenschap c.q. de OR – verschuift naar buiten de eigen organisatie. Door internationalisering ontstaat besturing op internationaal niveau en door de vorming van keten- en netwerkorganisaties een verschuiving naar elders in de keten. Bovendien verschuift de zeggenschap bij kapitaalvennootschappen steeds meer naar de aandeelhouders. We zien hier de laatste jaren een duidelijke ontwikkeling van een stakeholdermodel naar een shareholdermodel.

Aan de andere kant wordt de positie van de OR uitgehold door de trend tot vermindering van hiërarchische structuren, de 'verplattung' van bedrijven en decentralisatie van besluitvormingsprocessen. Per saldo komt de medezeggenschap op landelijk niveau in een zeker vacuüm: 'De medezeggenschap staat als het ware onder druk van 'wegtrekkende' zeggenschap, enerzijds (de strategische zeggenschap) naar hogere en meer internationale besluitvormingsniveaus en anderzijds (de operationele zeggenschap) naar

gedecentraliseerde eenheden, afdelingen en individuele medewerkers' (Goodijk en van Witteloostuijn 2007: 51). Ook dit valt te typeren als een (*mede*)*zeggenschapsparadox*.

4. DE EUROPESE ONDERNEMINGSRAAD VERSUS MONDIALISERING

In een wereld waar het proces van economische en politieke regionalisatie vaak niets anders lijkt te vertegenwoordigen dan de opmars van shareholdervalue gaat het Europese project gepaard met onzekerheid van werkgelegenheid en soms vermindering van de arbeidsstandaarden (arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden) (Grahl & Teague 2003; Dølvik 2002; Streeck 1991, 1995). Met de introductie van de euro gaven de lidstaten, met uitzondering van het Verenigd Koninkrijk, Denemarken en Zweden, hun verantwoordelijkheid voor centrale economische variabelen op en werden nationale systemen van werknemersrepresentatie ondermijnd (Martin 1999). Bovendien leidde de toegenomen concurrentie tot een hoge mate van 'sectionalisme' (Hoffmann 2002). Globalisering, in het bijzonder de Europese economische eenwording, veroorzaakte een golf van transnationale fusies en overnames, waardoor het aantal werknemers dat afhankelijk is van werkgevers (en werknemers) buiten het eigen land sterk is gegroeid. Maar tegelijkertijd bleef de vertegenwoordiging van werknemers een in essentie nationale aangelegenheid. Het heeft lang geduurd voordat deze onbalans in Europa enigszins hersteld werd.

Ondanks de sterke oppositie van conservatieve regeringen (onder meer die van het Verenigd Koninkrijk gedurende de Thatcher-periode) en van de Europese toporganisatie aan werkgeverszijde UNICE, is de EU erin geslaagd een zekere ruimte voor werknemersparticipatie op Europees niveau te scheppen. Naast een serie uiteenlopende maatregelen zijn inmiddels aangenomen: de Europese Ondernemingsraad Richtlijn (EWCD), het Europese Onderneming Statuut en de 'algemene kader' Richtlijn betreffende informatie en consultatie van werknemers. De Europese Ondernemingsraad Richtlijn is in 1994 vastgesteld en werd in 1996 van kracht. Anno 2007 geldt de richtlijn voor de 27 EU-landen en voor IJsland, Liechtenstein en Noorwegen. Er is in 2007 in ongeveer achthonderd van de ruim drieduizend multinationals die onder de richtlijn vallen, een Europese ondernemingsraad (ewc) ingesteld. De bevoegdheden van de Europese ondernemingsraad zijn in vergelijking met die van de Nederlandse ondernemingsraad vrij beperkt. De ewc heeft alleen recht op informatie en moet worden geraadpleegd over de werkzaamheden en vooruitzichten van het concern, de structuur van het concern en belangrijke veranderingen daarin (bijvoorbeeld fusie, verplaatsing, inkrimping).

Het is de vraag of dit relatief jonge instituut ewc een platform kan vormen voor de beïnvloeding van de besturing van in Europa opererende multinationals door vertegenwoordigers van werknemers. Kan dit instituut een tegenwicht vormen tegen de negatieve gevolgen van de globalisering? In het academische debat dienaangaande zijn de euro-pessimisten in de meerderheid. Zij baseren zich voor een deel op het gegeven

dat het overgrote deel van de EWC's, vooralsnog, een marginaal bestaan leidt (European Foundation, 2006; Whittall et al. 2007). Dat neemt niet weg dat een aantal EWC's inmiddels wel degelijk een invloedrijke positie heeft opgebouwd. Het betreft EWC's die niet alleen hun informatie- en consultatierechten ten volle benutten, maar zelfs co-determinatie, medezeggenschapsrechten, hebben verworven en toepassen. Deze cases vormen een basis voor de argumenten die de euro-optimisten bij voorkeur hanteren.

Collectieve identiteit

In een EWC komen vertegenwoordigers samen vanuit verschillende delen en landen van een MNO, dat wil zeggen actoren met uiteenlopende belangen, ideeën en ideologieën, verschillende houdingen tegenover en verwachtingen over de rol en functie van de EWC. De leden van de EWC hebben vaak ook te maken met beperkte faciliteiten, gebrek aan training en gebrekkige onderlinge communicatie door uiteenlopende culturele achtergronden en talen. Bovendien maken gebrek aan tijd en frequente wisselingen in de samenstelling van de EWC de problemen voor de EWC-leden nog groter. Er zijn dus veel factoren en omstandigheden die de handelingsmogelijkheden van de EWC belemmeren en die verhinderen dat de EWC zich ontwikkelt tot een instituut dat een tegenmacht kan vormen met een transnationaal perspectief. Kortom er zijn veel obstakels op de weg naar de vorming van een transnationale collectieve identiteit waarop internationale samenwerking uiteindelijk berust.

Een gemeenschappelijke, collectieve transnationale identiteit is een eerste en absolute voorwaarde voor effectief collectief handelen. De collectieve identiteit van een EWC kan worden omschreven als de collectief gedeelde percepties van en opvattingen over de onderliggende betekenis van de EWC, zijn prioritaire doelen, de geëigende acties en het wenselijke patroon van arbeidsverhoudingen (Müller en Rüb, 2007, 200). Müller en Rüb geven aan dat deze definitie verwijst naar twee fundamentele functies van de collectieve identiteit van EWC's. Het eerste aspect is de notie van gelijkheid van de opvattingen van de EWC-leden over het algemene doel en functie van de EWC. De collectieve identiteit vervult daarom een integratieve functie, doordat het onder de leden een gevoel van samenhangigheid schept en koestert.

Maar daarmee omvat collectieve identiteit ook een uitsluitende component voor zover het de EWC's afgrenst als autonome entiteit vis-à-vis andere arbeidsverhoudingen en -actoren, zoals management, nationale werknemersvertegenwoordigende organen en vakbonden. In aanvulling op deze intern gerichte integratieve functie specificeert de collectieve EWC-identiteit ook de onderliggende betekenis en de doeleinden van EWC's als collectieve actoren in de context van de interacties met de andere arbeidsverhoudingen actoren. Deze tweede functie van collectieve identiteit is daarmee een gids voor het handelen van de leden van de EWC, doordat de primaire doeleinden en de manieren waarop deze doelen het best kunnen worden bereikt, worden aangegeven, aldus Müller en Rüb.

Maar daarmee is nog niet vastgesteld waarmee de EWC-leden zich identificeren. Het moge duidelijk zijn dat dit niet 'Europa' is, dus dat de in verband met EWC's veelvuldig gebruikte notie 'Europese identiteit' op zijn minst misleidend is. Het referentiepunt van de EWC-leden is niet 'Europa' en zeker niet Europa als een politieke entiteit, maar op zijn hoogst het gemeenschappelijke belang van de werknemers op internationaal niveau. En dat kan zijn het gemeenschappelijke belang van de werknemers binnen de eigen multinational voor zover het de Europese operaties betreft, of breder alle werknemers binnen de MNO. Maar het referentiepunt zou ook kunnen zijn het gemeenschappelijke belang van alle werknemers in de wereld. Op grond waarvan kan een collectieve, transnationale identiteit zich ontwikkelen, niet in plaats van, maar in aanvulling op de onderscheiden nationale identiteiten, vakbondsidentiteiten en wat dies meer zij?

Collectieve identiteit; belemmerende en bevorderende factoren

Het zijn de sociale interactieprocessen binnen de EWC zelf die uiteindelijk de vorm en inhoud van de identiteit van de EWC bepalen (Müller en Rüb, 2007). De ontwikkeling van een specifieke collectieve, transnationale identiteit betreft aspecten zoals intercultureel leren, wederzijds vertrouwen en interne cohesie. Het is het resultaat van leerprocessen en ervaringen die zeer afhankelijk zijn van de factor tijd, beschikbaarheid van faciliteiten en de kwaliteit en patronen van formele en informele communicatie. De mogelijkheden voor interactie houden verband met de frequentie van en tijd voor bijeenkomsten. Maar ook de mogelijkheden voor tussentijdse communicatie blijken van wezenlijk belang voor de ontwikkeling van de collectieve identiteit. De moderne ICT-hulpmiddelen zoals mobiele telefoon, vrije toegang tot het intranet van de MNO en gebruik van internet zijn hierbij van grote betekenis (Whittall, Knudsen en Huijgen 2008).

Het moge duidelijk zijn dat taal een zeer belangrijke factor is. Taal is het meest wezenlijke hulpmiddel in de menselijke communicatie. Communicatie over de taalgrenzen heen is een minimumeis voor het functioneren van EWC's. In het ideale geval spreken alle leden van een EWC dezelfde taal op een voor goede communicatie vereist niveau. Maar dat blijkt zelden het geval. De leden van een EWC komen uit verschillende landen en daarmee uit verschillende culturen, inclusief uiteenlopende nationale politieke belangen. Naast taalverschillen vormen culturele verschillen ernstige obstakels voor de ontwikkeling van effectieve transnationale samenwerking en vertrouwen. Cultuurverschillen vormen de basis voor wat wel genoemd wordt 'parochialisme' en de voortdurende dominantie van nationale identiteiten. Aan op cultuur of nationaliteit gebaseerde identiteitsconstructen kan de voorkeur worden gegeven boven een mogelijke gemeenschappelijke identiteit. Dit type identiteit vormt vaak een normatief obstakel in het proces van collectieve identiteitsontwikkeling. Veelvuldig communiceren, informele contacten, een open oog voor culturele diversiteit en gemeenschappelijke waarden en belangen en intercultureel leren kunnen de EWC-leden behulpzaam zijn bij het overwinnen van de culturele obstakels.

De ewc-leden komen niet alleen uit verschillende landen en culturen, maar ook uit uiteenlopende arbeidsverhoudingen. Hun verwachtingen en belangdefinities houden hier vaak rechtstreeks verband mee. Het blijkt dat deze verschillende belangen moeilijk overstegen kunnen worden. Ze vormen vaak onoverkomelijke blokkades in het zoekproces naar gemeenschappelijke belangen en de ontwikkeling van een transnationale identiteit. 'Het hemd is nader dan de rok' is typerend voor de gang van zaken in veel ewc's.

De samenstelling van de ewc, de interne verdeling van zetels en de interne structuur zijn andere relevante fenomenen bij het verklaren van het functioneren van ewc's. Deze interne structuur hangt rechtstreeks samen met de complete structuur van de multinational. De numerieke relatie tussen de vertegenwoordigers vanuit de moedermaatschappij en de vertegenwoordigers van de dochterondernemingen, in het bijzonder het dominante arbeidsverhoudingensysteem van de leden, zijn zeer relevante factoren voor de verklaring van het functioneren van ewc's (Bicknell, 2007). Whittall (2007) wijst op een ander fenomeen, namelijk op wat hij noemt de 'corporate identity' van de leden van een ewc. Corporate identity verwijst in dit verband naar dat deel van de MNO waarmee de leden zich identificeren. Als de 'chipsbakkers' bij Philips zich sterk identificeren met de businessunit die zich bezig houdt met de ontwikkeling en fabricage van micro-elektronicacomponenten en de 'lampenboys' zich identificeren met de businessunit verlichting, kan dit op corporate ewc-niveau een obstakel vormen voor de ontwikkeling van een gezamenlijke koers vis-à-vis topmanagement.

Telljohann (2007) komt tot de conclusie dat de ontwikkeling van wat hij aanduidt als een 'Europese identiteit' van ewc's afhangt van de bekwaamheid van de leden om autonoom gemeenschappelijke belangen en waarden te identificeren, overeenstemming te bereiken over gemeenschappelijke doelen en om een gedeelde strategie te ontwikkelen en te realiseren. Zoals gezegd, slechts een klein deel van de inmiddels ingestelde ewc's heeft dit geavanceerde ontwikkelingsstadium bereikt. Deze ewc's kunnen tot de categorie 'participatief' in Lechers typologie (Lecher e.a., 2001) gerekend worden. Het overgrote deel van de ewc's staat nog aan het begin en behoort tot het type 'symbolische ewc'.

De ontwikkeling naar een 'volwassen' ewc wordt niet alleen bepaald door interne dynamiek en voorwaarden. Externe ondersteuning en bepaalde omstandigheden blijken ook noodzakelijk voor de ontwikkeling van een collectieve transnationale identiteit. ewc's opereren niet in een vacuüm, maar interacteren met andere actoren binnen collectieve arbeidsverhoudingen, zoals management, vakbonden en nationale werknemersvertegenwoordigende organen. De activiteiten van die andere actoren beïnvloeden de ontwikkeling van de collectieve identiteit van de ewc. Dat is het onderwerp van de volgende paragraaf. Op deze plaats kan alvast geconcludeerd worden dat leerprocessen van strategische betekenis zijn voor de ontwikkeling van ewc's als collectieve actoren. ewc's zijn geen statisch instituut, maar een dynamische realiteit die van de ene naar

een andere fase van ontwikkeling kan bewegen. Het ontwikkelingsproces van een collectieve identiteit is het resultaat van leerprocessen en gemeenschappelijke ervaringen, en is dus sterk afhankelijk van de factor tijd. De ewc is een betrekkelijk jong instituut. Alleen al daarom hoeft het geen verbazing te wekken dat de meeste ewc's nog in een beginstadium zijn. De Nederlandse or is ook niet van de ene dag op de andere 'volwassen' geworden. Het heeft ruim een halve eeuw geduurd voordat althans een deel van de or's een geaccepteerde en min of meer invloedrijke rol speelt. En de Nederlandse or's worden, vergeleken met ewc's, nauwelijks belemmerd door cultuur- en taalbarrières, om maar wat te noemen.

Relaties met nationale werknemersvertegenwoordigende structuren op bedrijfsniveau en met nationale en lokale vakbonden

ewc-leden zijn meestal ook lid van werknemersvertegenwoordigende lichamen in hun moederland, zoals ondernemingsraden. En de meeste ewc-leden zijn ook actief vakbondslid. Als zodanig worden hun verwachtingen en ideeën over de mogelijke rol en functie van de ewc beïnvloed door hun ervaringen met nationale systemen van arbeidsverhoudingen. Binnen Europa zijn deze systemen zeer divers. Het systeem van arbeidsverhoudingen binnen een land legt de basis voor de normering van een gemeenschappelijke manier van denken over de werkgelegenheidsverhouding. Vertegenwoordigers van verschillende landen hanteren uiteenlopende referentiekaders op grond waarvan verschillende attitudes ontstaan. Als voorbeeld kan gewezen worden op het onderzoek van Timming en Veersma (2007) naar het functioneren en de ontwikkeling van de ewc van Chorus. Daaruit bleek dat de ewc-vertegenwoordigers uit Engeland en Nederland onoverbrugbare verschillen aan de dag legden: gering versus groot vertrouwen vis-à-vis management en wederzijds antagonisme versus een verwachting van partnerschap.

Relaties met vakbonden op Europees niveau

Onderzoek naar het functioneren van ewc's laat zien dat deze instituten voor belangenrepresentatie zich kunnen ontwikkelen vanuit een goeddeels symbolisch functioneren naar instituten met een echte collectieve identiteit, duidelijk onderscheiden van de vertegenwoordigende structuren in de onderscheiden landen. Deze ontwikkeling naar actieve, 'participatieve' instituties wordt onder meer beïnvloed door het functioneren van vakbonden op EU-niveau (Pulignano, 2007). Met name Europese bedrijfstakbonden spelen soms een cruciale rol in de bevordering van collectieve identiteit door ondersteuning van ewc's met advies, trainings- en opleidingsprogramma's en horizontale en verticale coördinatie binnen en tussen verschillende niveaus van werknemers en vakbondvertegenwoordiging. Ook Müller en Rüb (2007) onderstrepen de potentieel belangrijke rol van de vakbonden op Europees niveau. In ieder geval blijkt dat in vrijwel alle 'participatieve' ewc's de Europese bedrijfstakbonden nadrukkelijk een rol hebben gespeeld. De in dit opzicht meest invloedrijke bond is de Europese Metaal Federatie.

Structuur van de MNO en relaties met topmanagement

De handelingscapaciteit van ewc's varieert niet alleen aanzienlijk met de ondersteuning van de (Europese) bonden, maar ook met het internationale karakter van de betreffende onderneming (Marginson & Sisson, 2004; Kotthoff, 2007). In de eerste plaats wordt de samenstelling van de ewc beïnvloed door de mate waarin de operaties van de onderneming zijn verspreid over verschillende landen. In bepaalde gevallen wordt de ewc numeriek gedomineerd door vertegenwoordigers van het thuisland van het bedrijf en dat blijkt een belangrijk obstakel voor de definiëring van gemeenschappelijke belangen (Whittall, 2007). Dat is ook het geval wanneer uiteenlopende productdivisies op verschillende wijze zijn verspreid over landen (Marginson & Sisson, 2004). In de derde plaats worden overeenkomstige en direct interdependente werknemersbelangen bevorderd wanneer productie en andere activiteiten internationaal geïntegreerd zijn. Zowel Telljohann (2007) en Kotthoff (2007) wijzen erop dat een gemeenschappelijke identiteit gemakkelijker tot ontwikkeling komt in MNO's waarvan het hoofdkwartier buiten Europa is gevestigd. Dit is waarschijnlijk zo, omdat de ewc-leden zichzelf en elkaar meer op gelijke voet zien: er zijn namelijk geen thuislandvertegenwoordigers met nauwe banden met topmanagement.

De praktijk van de ewc's wordt beïnvloed door de wijze waarop het topmanagement dit instituut benadert. Wat dat betreft is er een opmerkelijke parallel met de situatie van de Nederlandse ondernemingsraden (Huijgen e.a. 2007). De Nederlandse bestuurder heeft grote invloed op het functioneren en de effectiviteit van de OR. Doorslaggevend zijn zoals eerder gezegd de houding van de bestuurder tegenover de OR en de mate waarin hij of zij de OR positief en stimulerend tegemoet treedt. Ook bij de ewc's blijkt het nogal wat uit te maken of de ewc tijdig van voldoende en goede informatie wordt voorzien of dat het topmanagement vastbesloten is maximaal vast te houden aan zijn voorrechten en bijgevolg de handelingsmogelijkheden voor de ewc probeert te beperken. In een andere managementstrategie wordt getracht de ewc te manipuleren en te beheersen ten bate van de strategische doeleinden van het management zelf. Dat kan leiden tot interne verdeeldheid en onderschikking van de ewc. Maar er zijn ook voorbeelden waarin het management een meer positieve en constructieve rol speelt. Dat is bijvoorbeeld het geval in enkele MNO's waarin processen van internationale herstructurering aan de orde zijn (Telljohann, 2007). Daarbij zijn enkele ewc's (onder meer bij Ford en General Motors) zelfs rechten gegeven die buiten het wettelijk kader gaan (medezeggenschap en co-determinatie in aanvulling op informatie en consultatierechten). Dus de houding van het management tegenover de ewc en diens legitimatie als belangenbehartigend instituut vormen een belangrijke voorwaarde voor de vorming van een collectieve identiteit.

De meest geavanceerde ewc's, hierboven getypeerd als 'participatief', zijn in staat een proactieve rol te spelen vis-à-vis het topmanagement van de MNO. En enkelen daar-

van hebben zelfs medebeslissingsrechten verworven. Belangrijke, zo niet de meest belangrijke factoren die de ontwikkeling van EWC's in deze richting bevorderen, zijn, naast structuur van de MNO en ondersteuning van de EU-niveau vakbonden, externe druk en risico. Die externe druk en bedreiging doen zich zeker voor wanneer het topmanagement probeert een transnationale herstructurering door te voeren. Dit leidt tot onzekerheid, arbeidsintensivering en mogelijk afvloeiingen en vormt dus een bedreiging voor de zekerheid en arbeidsvoorwaarden van de werknemers. Een dergelijke situatie van veranderingen en gevaren stimuleert al snel meer geïnstitutionaliseerde en misschien ook meer affectieve vormen van samenwerking (Kotthof, 2007). In het bijzonder in combinatie met een actieve ondersteuning van de zijde van de Europese bedrijfstakbonden kan dit niet alleen leiden tot een grotere transnationale interdependentie tussen de leden van de EWC, maar het zou hen ook in staat kunnen stellen het topmanagement in de richting van co-determinatie te dwingen.

EWC: onderdeel nieuwe regulering van de kapitaal-arbeidverhouding?

Het heeft ruim een eeuw geduurd voordat het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen min of meer volledig tot wasdom kwam, de vakbeweging een alom gelegitimeerde en centrale rol kon vervullen in ons arbeidsbestel en de kapitaal-arbeidverhouding tot op zekere hoogte in evenwicht kon worden gebracht. Met de economische internationalisering is het zwaartepunt van de kapitaal-arbeidverhouding echter verplaatst naar bovennationaal niveau. Schmierl e.a. (2001) signaleren een erosie in het systeem van arbeidsverhoudingen waarvan de institutionele kaders gevormd werden gedurende de periode na de Tweede Wereldoorlog. Het systeem is niet toegerust op het beantwoorden van de uitdagingen waarvoor het door het internationale kapitaal en de organisatorische verschuivingen wordt geplaatst. De nationale systemen verliezen aan betekenis en op internationaal niveau is er nog geen adequaat governance systeem uitgekristalliseerd. Op Europees niveau is de balans tussen kapitaal en arbeid de laatste twintig jaar bovendien verschoven, vooral ten nadele van de factor arbeid. Vanwege de voortgaande transnationalisatie van het kapitaal en de sterke neoliberale wind die over Europa waait, zijn de vooruitzichten op een herstel van deze onbalans nogal somber. Dat neemt niet weg dat er ook positieve signalen zijn (Huijgen, Whittall & Knudsen, 2007).

Om met de negatieve trends te beginnen: de ontwikkeling van Europa als politieke en sociale entiteit is sterk vertraagd door de verwerping van de Europese grondwet in Frankrijk en Nederland. Bovendien is de ontwikkeling van het stelsel van arbeidsverhoudingen op Europees niveau, dat sterke impulsen kreeg gedurende het laatste decennium van de twintigste eeuw, de laatste jaren sterk afgeremd. De resultaten van de sociale dialoog op Europees niveau namen eind vorige eeuw vrij sterk toe, dankzij de actieve steun van de Europese Commissie, maar ze zijn recentelijk nogal mager. En ook de verspreiding van collectieve arbeidsovereenkomsten op Europees niveau verloopt erg traag.

Pessimisten betogen dat het herstel van de onbalans vrijwel onmogelijk is, zolang er op Europees niveau nog geen volwaardig systeem van regulering van het kapitaal is uitontwikkeld. Maar er zijn ook trends en signalen die een positievere inschatting wettigen. De georganiseerde arbeid heeft de laatste vijftien jaar een sterkere rol gekregen binnen de sociale wetgeving van de EU. In dit verband kan gewezen worden op de ontwikkeling van de sociale dialoog (Welz, 2007) en op de effecten van de EWCD. Weliswaar betreft het voornamelijk een relatief klein aantal EWC's dat een relevante rol speelt in en tegen het nieuwe model van productie en management dat Castells (1996, 238) karakteriseerde als 'de gelijktijdige integratie van het arbeidsproces en desintegratie van de arbeidskracht'. Maar onder bepaalde omstandigheden bieden EWC's vakbonden en werknemersvertegenwoordigers kansen de besluitvorming op het niveau van de MNO te beïnvloeden. Lucio en Weston (2007) zien EWC's als een deel van een nieuw, complex systeem van regulering in wording op EU-niveau, waarbij ook de transnationale werknemersorganen betrokken zijn. Het gaat daarbij om de regulering van de internationale arbeidsverdeling en kapitalistische organisatiestructuren.

De Europese ondernemingsraad bestaat pas een paar jaar en is nog een instituut in de kinderschoenen. De ontwikkeling van dit instituut naar een krachtig orgaan dat relevant tegenwicht kan bieden aan het topmanagement van MNO's vereist tijd. De factoren tijd en leerprocessen zijn van belang in verband met de ontwikkeling van een collectieve, transnationale identiteit. Maar het inmiddels beschikbaar gekomen onderzoek naar het functioneren en de ontwikkeling van de EWC geeft steun aan de optimisten die de EWC zien als een opstap naar het herstel van een meer evenwichtige balans in de kapitaal-arbeid verhouding en als een speelveld voor de ontwikkeling van moderne vormen van internationale solidariteit. Bovendien fungeert de EWC als een platform voor de ontwikkeling van collectieve onderhandelingen en een stelsel van arbeidsverhoudingen op Europees niveau.

Dat neemt echter niet weg dat tegelijkertijd de EWC wordt geconfronteerd met de verdere internationalisering van de onderneming waarbinnen ze functioneert. MNO's opereren in toenemende mate op wereldniveau, transnationale ondernemingen zijn steeds meer onderdeel van wereldomspannende netwerken van bedrijven. Dat betekent dat de EWC enerzijds aan betekenis wint, maar tegelijkertijd potentieel een steeds marginaler en dus minder invloedrijke positie krijgt in het grotere verband waarin de Europese activiteiten zijn opgenomen. Ook hier zien we dus een *zeggenschapsparadox*.

5. FINANCIËLE PARTICIPATIE

Eind jaren tachtig van de vorige eeuw werd het fenomeen financiële participatie van werknemers in Europa geïntroduceerd. Sindsdien heeft financiële participatie, mede onder invloed van stimulerende maatregelen door verschillende overheden, in een aantal EU-landen een flinke vlucht genomen (Voor een overzicht zie Kalma e.a. 2005; Poutsma e.a. 2005).

Financiële participatie van werknemers kent verschillende vormen: aandelen en certificaten van aandelen, obligaties, opties, winstdeling. De twee voornaamste en meest voorkomende vormen zijn winstdeling en aandelenbezit. De betreffende regelingen zijn vaak alleen voor bepaalde groepen werknemers, veelal alleen managers en/of professionals, toegankelijk. Maar het aandeel van de bedrijfsbrede regelingen die voor alle werknemers van een bedrijf toegankelijk zijn, neemt toe.

Vanuit het perspectief van zeggenschap van werknemers is aandelenbezit van werknemers het meest interessant, in het bijzonder wanneer dit gepaard gaat met de mogelijkheid het eigendomsrecht uit te oefenen. Aandelenparticipatie kan in principe breed worden toegepast en voor uiteenlopende typen bedrijven en groepen werknemers nuttig zijn. Aandelenbezit door werknemers blijkt voor zowel de werkenden zelf als voor de betreffende bedrijven voordelen te bieden. Mits goed vormgegeven spoort het werknemers aan tot een actievare en meer betrokken deelname aan de onderneming (Kaarsemaker 2006, 2008). Maar het is opmerkelijk dat de betreffende regelingen tot op heden alleen worden toegepast in bepaalde soorten bedrijven uit een beperkt aantal bedrijfssectoren. Dat betekent dat een groot deel van de werkenden in Nederland voornamelijk geen gebruik kan maken van de (potentiële) voordelen van aandelenbezit en dat ook veel soorten bedrijven verstoken blijven van de voordelen die aandelenparticipatie door de eigen werknemers voor de organisatie met zich mee kan brengen.

Wat we weten over aandelenparticipatie door werkenden

Over het voorkomen en de verspreiding van aandelenbezit onder werknemers is op basis van onderzoek vrij veel bekend. Dat geldt ook voor de motieven van bedrijven om aandelenparticipatie (AP) in te voeren en voor de effecten daarvan op de betrokkenheid en de motivatie van werknemers. Recentelijk kwam ook onderzoek beschikbaar over de relatie tussen AP en de 'performance', de prestaties van het bedrijf (zowel in financieel opzicht als wat betreft de arbeidsproductiviteit en continuïteit) en over de relatie tussen AP en andere vormen van zeggenschap (directe en indirecte werknemersparticipatie). Kort samengevat kan op basis van het beschikbare onderzoeksmateriaal het volgende beeld geschetst worden.

De mate waarin financiële participatie wordt toegepast verschilt sterk tussen de EU-landen. Dat geldt ook voor het bezit van aandelen door werknemers. AP op basis van organisatiebrede regelingen komt het meest voor in Engeland, Frankrijk, Ierland en Nederland. De verschillen in financiële participatie tussen de EU-landen wordt voornamelijk veroorzaakt door verschillen in wetgeving en belastingfaciliteiten. In het bijzonder spaarregelingen die het verwerven van aandelen stimuleren, hebben bijgedragen aan de relatief grote bloei van bedrijfsbrede AP-regelingen in de vier genoemde landen. Dat neemt echter niet weg dat de verspreiding van deze regelingen nog maar zeer beperkt is. In Nederland bezit circa 2 procent van de werknemers aandelen in hun bedrijf en heeft 20 procent van de bedrijven met meer dan tweehonderd werknemers organisa-

tiebrede AP-mogelijkheden. Het aandelenbezit door werknemers in Nederland neemt, na een aanvankelijk vrij snelle groei in de jaren negentig van de vorige eeuw, de laatste jaren nog steeds wat toe, ondanks het feit dat de overheid op dit vlak nogal terughoudend is. Echter, de over het algemeen positieve houding van ondernemingsraden en de recentelijk minder aarzelende opstelling van de vakbonden bevordert de verdere verspreiding van AP.

Net zoals in de meeste andere EU-landen is in Nederland de toepassing van organisatiebrede AP-regelingen sterk geconcentreerd bij oudere en grotere ondernemingen, de bedrijven met meer dan tweehonderd werknemers in vooral de sector financiële dienstverlening, bij beursgenoteerde ondernemingen en bij dochters van multinationals. Betrokken worden vooral werknemers in vaste dienst.

Er is een positief verband tussen organisatiebrede AP, representatieve participatie (onder meer ondernemingsraden) en directe participatie (zeggenschap in het werk, autonomie). In de betreffende bedrijven vinden we relatief veel op teamarbeid gebaseerde organisatievormen. Er zijn nogal wat aanwijzingen dat het combineren van de drie vormen van werknemersparticipatie leidt tot een vergroting van de productiviteit. Organiseatiebrede AP heeft doorgaans een positief effect op de motivatie, samenwerkingsbereidheid en betrokkenheid bij de gang van zaken in het bedrijf van de werknemers en stimuleert het ondernemerschap van werknemers. AP leidt tot meer (mede) zeggenschap. Werknemers die tevens eigenaar zijn van hun bedrijf kunnen, collectief dan wel via een daartoe opgericht verband, invloed uitoefenen op de bedrijfsstrategie. Bedrijven met AP presteren beter en slagen er vaker in medewerkers te binden. Medeaandeelhouderschap van werknemers maakt bedrijven minder afhankelijk van de externe kapitaalmarkt, waardoor ruimte ontstaat voor langetermijnbeleid. Het is dus een goed wapen tegen het dominant worden van het zogenaamde aandeelhouderskapitalisme met een kortetermijnhorizon. Het bevordert 'multi-stakeholder'-denken in de betreffende bedrijven. Met andere woorden, AP stimuleert goed werkgeverschap en goed werknemerschap. De recente SNPI-publicatie (Vos e.a. red. 2008) verschaft dienaangaande de nodige gegevens.

Weinig toegepast

Als organisatiebrede AP zoveel voordelen lijkt te bieden, waarom wordt het dan zo betrekkelijk zelden en alleen maar in bepaalde soorten bedrijven toegepast en vrijwel alleen voor de werknemers met een vast dienstverband?

Bij de beantwoording van deze vragen wordt ingegaan op de rol van de overheid en de werkgevers- en werknemersorganisaties en aangegeven in welke situaties en voor welke categorieën werkenden AP een goede optie kan zijn. De verdere uitwerking daarvan vraagt veel nader onderzoek. In verband daarmee is het volgende ook te lezen als een onderzoeksagenda voor AP.

Overheden hebben met wetgeving en belastingfaciliteiten grote invloed op de toepassing van bedrijfsbrede AP. De Nederlandse overheid is weinig actief op dit vlak, veel minder dan bijvoorbeeld de Belgische overheid. Van de door onze zuiderburen ontwikkelde regelingen valt volgens ons veel te leren. Maar ook de sociale partners, werkgeversorganisaties en vakbonden kunnen een actievere rol gaan spelen. Omdat AP-regelingen nu eenmaal moeilijk op nationaal niveau te accorderen zijn, maar maatwerk vereisen, bijvoorbeeld op brancheniveau, zouden zij gezamenlijk AP-regelingen in het kader van brancheconvenanten kunnen gaan ontwikkelen. AP kan ook onderwerp worden gemaakt van het CAO-overleg. Werknemers hebben collectief, via pensioenfondsen, een groot deel van het totale aandelenkapitaal in Nederland in handen. Via hun vertegenwoordigers in de besturen van de pensioenfondsen zouden ze nader inhoud kunnen geven aan hun collectieve zeggenschap door in de desbetreffende aandeelhoudersvergaderingen hun visies en belangen naar voren te brengen. Van deze mogelijkheid wordt weliswaar vaker, maar nog steeds betrekkelijk weinig, gebruik gemaakt. Maar het uitoefenen van zeggenschap via pensioenfondsen is natuurlijk iets geheel anders dan het beïnvloeden van de gang van zaken in de eigen onderneming op basis van aandeelhouderschap. Veel van de hiervoor opgesomde voordelen van financiële participatie gaan niet op voor het gebruik van aan aandelenbezit gekoppelde zeggenschapsrechten over de band van de pensioenfondsen.

Nieuwe mogelijkheden

AP komt in het MKB betrekkelijk weinig voor. Daar is een goede reden voor. AP-regelingen vereisen maatwerk, zijn vaak bedrijfsspecifiek en leiden voor kleinere bedrijven tot relatief grote administratieve lasten. AP is dus relatief duur voor dit type bedrijven. Bovendien moet een oplossing gevonden worden voor de waardebepaling van de aandelen in geval deze niet op de aandelenbeurs verhandeld worden. Door op brancheniveau gemeenschappelijke regelingen te treffen kunnen de kosten aanmerkelijk worden gedrukt en kunnen gezamenlijk oplossingen worden ontwikkeld voor het vraagstuk van de waardebepaling. Het zijn in dit geval de bedrijven zelf en hun werkgeversorganisatie(s) en de vakbonden die de handen ineen slaan.

Circa de helft van de MKB-bedrijven zijn familiebedrijven. In dit type bedrijven is het aandelenbezit geconcentreerd en bestaat er geen traditie op het vlak van AP. Dat maakt de toepassing van AP hier extra lastig. Maar ook hier kan AP van nutte zijn, bijvoorbeeld wanneer er behoefte bestaat aan uitbreiding van het kapitaal. In plaats van het geld te lenen van de banken, dat kan relatief kostbaar zijn, kan geld worden verkregen via de uitgifte van aandelen aan de eigen werknemers. Daarnaast zou AP, als alternatief voor management buy-out, een goede oplossing kunnen bieden voor het regelen van de bedrijfsoverdracht. Voor de komende jaren wordt een golf aan bedrijfsoverdrachten voorspeld. De babyboomers van na de oorlog bereiken de pensioengerechtigde leef-

tijd en willen hun bedrijf overdoen, hun familiebedrijf het liefst aan de kinderen. Maar de ervaring leert dat in twee derde van de gevallen de kinderen de zaak niet kunnen of willen overnemen. Wat ligt er dan meer voor de hand dan het bedrijf te verkopen aan de werknemers via AP?

Ondernemingen opereren steeds vaker in netwerken van bedrijven. Vaak omvatten netwerken relatief veel kleine ondernemingen die onderling sterk afhankelijk zijn, maar waarvoor bedrijfsbrede AP, gezien hun geringe omvang, geen reële optie is. In dat geval biedt AP op netwerkkniveau wellicht een goed alternatief.

Netwerken van bedrijven kunnen een gehele bedrijfskolom beslaan en internationaal vertakt zijn, maar er zijn ook netwerken die sterk regionaal begrensd zijn. Een voorbeeld van dat laatste is een netwerk van bedrijfjes die zich toeleggen op het organiseren van bedrijfsuitjes in bepaalde steden of regio's. Elk van deze bedrijfjes kent z'n eigen programma's, met elkaar bieden ze een compleet aanbod dat in elk concreet geval via onderaanneming en uitbesteding tot stand wordt gebracht.

Een ander voorbeeld van een netwerk van bedrijven betreft vaak nog jonge ondernemingen die zich toeleggen op het ontwerpen, produceren en afzetten van regio-specifieke producten, bijvoorbeeld voor de toeristenindustrie. Ook in dit geval kent elk bedrijf(je) zijn eigen specialiteit en wordt in samenwerking een compleet product geleverd. De samenwerking wordt geformaliseerd in een coöperatief verband. Daarmee wordt dus ook een vorm van aandelenparticipatie gerealiseerd. Het is overigens opmerkelijk dat de coöperatieve vorm ten onzent weinig frequent wordt toegepast, terwijl het toch zo'n sterk samenbindend effect kan hebben.

Hiervoor is AP voornamelijk aan bod gekomen in het kader van de loonverhouding; aandelenbezit van werkers in loondienst en met een vast dienstverband stond centraal. Maar de werkende bevolking bestaat niet alleen uit personen in loondienst. Naast de categorie ondernemers omvat het totaal aan werkenden ook personen met een tijdelijk dienstverband en de categorie zelfstandigen zonder personeel (ZZP). Van het totaal aantal werkenden is tegenwoordig zo'n 15 procent in tijdelijke dienst of ZZP'er. Voor deze twee groeperingen is AP tot op heden geen optie. Maar waarom eigenlijk niet? Waarom zou AP voor werkenden onder een contractverhouding, of onder een projectverhouding, geen mogelijkheid kunnen zijn? Ook op dit punt lijkt nader onderzoek gewenst.

Tot slot

Al met al lijken er voor bedrijfsbrede aandelenparticipatie van werkenden veel meer mogelijkheden te bestaan dan er tot op heden worden gebruikt. In principe kan AP in zeer verschillende bedrijfssectoren en ongeacht de bedrijfsgrootte worden toegepast. En daarbij kunnen ook andere categorieën werkenden betrokken worden dan die met een loonverhouding in vast dienstverband.

AP vereist maatwerk, er is geen regeling die in elke situatie kan worden toegepast. In bepaalde gevallen is het ontwikkelen van een regeling op bedrijfs- of ondernemingsniveau de aangewezen weg. In andere situaties kunnen regelingen op branche-, regio- of netwerkniveau de basis vormen voor het toepassen van AP-regelingen die de nodige voordelen voor bedrijven en werkenden bieden. In alle gevallen is het in de praktijk brengen van aan aandeelhouderschap verbonden zeggenschapsrechten een voorwaarde voor het plukken van de nodige AP-vruchten. (Gecertificeerde aandelen voldoen bijvoorbeeld niet aan dit criterium.) Daarbij lijkt het van minder belang of de zeggenschap rechtstreeks dan wel via vertegenwoordiging wordt uitgeoefend.

Maar ook hier zijn er tendensen die de verdere ontwikkeling in de hiervoor beschreven richtingen belemmeren, soms zelfs onmogelijk maken. Op één punt wordt hieronder kort verder ingegaan. Het betreft de recente herziening van de gedragscodes voor corporate governance, in het bijzonder de door de Commissie Peters en de Commissie Tabaksblatt voorgestelde maatregelen (zie ook Buitelaar 2006, pag. 151 e.v.). Per saldo beogen de voorgestelde maatregelen de positie en bevoegdheden van de aandeelhouders in de vennootschap te versterken. Daarmee wordt de ontwikkeling in de richting van het vergroten van het belang van aandeelhouderswaarde onderschreven. Tegelijkertijd zien we de opkomst van het aandeelhoudersactivisme, in het bijzonder in de vorm van private equity en hedgefonds. In deze context is er weinig belangstelling voor en wordt er weinig ruimte gelaten aan de werknemer als stakeholder noch aan werknemers als shareholder. Aandeelhoudersactivisme is een spel voor de grote jongens, niet voor de kleine man, de werknemer-aandeelhouder.

6. BESLUIT

Het lijkt dus in meer opzichten goed te gaan met de ontwikkeling van de zeggenschap en de medezeggenschap van de werknemer. De directe zeggenschap in het werk, de autonomie, is de laatste vijftien jaar toegenomen. De autonomie van de Nederlandse werknemer is samen met die van de Scandinavische werkers het hoogst in Europa. Dat neemt overigens niet weg dat het absolute niveau van de directe participatie, ook in deze koploperlanden, nog steeds betrekkelijk laag is (zie ook Benders e.a 2001). Via werkoverleg oefenen werknemers invloed uit op de besluiten van direct leidinggevend. Het vertegenwoordigende overleg heeft in een aantal Europese landen inmiddels een gevestigde positie bereikt. Een fors deel van de or's in Nederland heeft een aanmerkelijke invloed op de besturing van de onderneming. De Europese ondernemingsraad versterkt in potentie de positie van de factor arbeid op Europees niveau.

Maar terwijl de autonomie in het werk en het werkoverleg, dat wil zeggen de directe participatie, en de indirecte participatie (ondernemingsraden en andere werknemersvertegenwoordigende organen) zich positief hebben ontwikkeld, valt er tegelijkertijd vast te stellen dat de (mede)zeggenschap over die zaken die er voor de positie van

de werknemer het meest toe doen de laatste decennia alleen maar is afgenomen. Door de internationalisering, de opkomst van transnationale netwerken van bedrijven en het sterk toegenomen aantal multinationale ondernemingen worden de centrale beslissingen steeds verder weg genomen, in burelen en vanuit centra die vaak zelfs buiten het waarnemingsveld van de werknemer en diens vertegenwoordigers liggen.

Positieve ontwikkelingen op het vlak van werknemersparticipatie stuiten in meer opzichten op grenzen of worden belemmerd door economische globalisering en de dominantie van de neoliberale economische politiek in Europa. De ontwikkeling van het Europese sociale model kan vooralsnog onvoldoende tegenwicht bieden aan het uit balans raken van de kapitaal- arbeid verhouding. En op nationaal niveau ontbreken in toenemende mate de instrumenten om de balans te herstellen.

Het is echter de vraag of de hoop moet worden gevestigd op de politiek, of er veel verwacht mag worden van activiteiten van overheden gericht op de regulering van de marktwerking. Mijns inziens kunnen de werknemers en de hen vertegenwoordigende instituties beter zelf het heft in handen nemen, zelf een proactieve rol spelen in het herstellen van de balans en het mitigeren van de voor de verdere ontwikkeling van hun zeggenschap negatieve tendensen. Verschillende aangrijpingspunten daarvoor zijn in het voorgaande al impliciet, soms ook expliciet, aan de orde gesteld. Genoemd is onder meer het samen optrekken van Europese ondernemingsraden en vakorganisaties op Europees niveau bij de ontwikkeling van invloed op de strategie van MNO's, het afstemmen van acties tussen organen op nationaal en internationaal niveau en meer in het algemeen de intensivering van de interactie tussen uiteenlopende actoren. Kern van een dergelijke strategie bestaat uit het koppelen van de verschillende vormen en instrumenten van (mede)zeggenschap. Er zijn de nodige aanwijzingen dat het combineren (en onderling afstemmen) van verschillende vormen van werknemersparticipatie op ondernemingsniveau, te weten zeggenschap in het werk, werkoverleg, OR en aandelenbezit van werknemers en coördinatie daarvan met vakbondsactiviteiten, ook leidt tot een vergroting van de productiviteit, de kwaliteit van de besturing van het bedrijf en de betrokkenheid van werknemers bij hun werk en de onderneming. Buitelaar (2007) spreekt in dit verband over de medezeggenschaps-'spaghetti'. Hij wijst erop dat het koppelen van vormen van participatie veelal om maatwerk vraagt en dat de HRM-functie dienaangaande een stimulerende en coördinerende rol kan vervullen.

Over de rol van HRM, of algemener geformuleerd de rol van de personeelsfunctie in het bedrijf, wordt overigens verschillend gedacht. Buitelaar lijkt aan de personeelsfunctie in de onderneming een betrekkelijk neutrale en onafhankelijke rol toe te dichten. Met Ligteringen (proefschrift, verschijnt binnenkort) zie ik de HRM-functie veeleer als afgeleide van de algemene managementfunctie. Net zoals de financiële functie is de personeelsfunctie een managementfunctie. Het is management van een specifieke bedrijfsfunctie. Het betreft personeelsmanagement. In de werkgever-werknemerrelatie staat personeelsmanagement dus aan de kant van de werkgever.

In de strijd van de professionals voor het behoud van hun autonomie en tegen toenemende bureaucratisering staat HRM dus niet vanzelfsprekend aan de kant van de professionals.

Kennis is macht. Van Harry Braverman (1974) hebben we geleerd dat management streeft naar beheersing van het arbeidsproces. Daartoe wordt geprobeerd kennis over dat proces te vergaren en te monopoliseren. Dat blijft niet beperkt tot de handarbeid. Ook kenniswerkers worden daarmee geconfronteerd. In een situatie waar de nadruk wordt gelegd op kortetermijnresultaten, is beheersing van het primaire proces een eerste vereiste en zal er van de zijde van het management weinig aandacht zijn voor de ontwikkeling van employability van het zittend personeel. Per saldo dreigt hier gevaar voor zowel de korte- als de langetermijnmachtspositie van de professional. Van HRM kunnen de professionals in een dergelijke situatie weinig verwachten. Professionals zullen het behoud en de ontwikkeling van hun kennis (en daarmee van hun machtspositie) in eigen regie moeten nemen, bijvoorbeeld met behulp van de eigen beroepsbonden. Zij dienen zelf hun speelveld te verbreden (Van der Krogt 2007). De traditionele vakbonden zien voor zichzelf hier niet direct een taak.

Het zwaartepunt van de arbeidsverhoudingen verschuift naar bovennationaal niveau. Dat betekent dat de koppeling van participatievormen op het niveau van nationale bedrijven alleen onvoldoende kan bijdragen aan het herstellen van de balans kapitaal-arbeid. Daarvoor is tenminste een systeem van regulering van kapitaal op Europees niveau noodzakelijk. In de ontwikkeling van dat systeem heeft de georganiseerde arbeid een eigen rol. En deze rol kan des te beter inhoud krijgen en meer gewicht in de schaal leggen naarmate de betrokken actoren op nationaal en Europees niveau in staat zijn een collectieve identiteit te ontwikkelen als basis voor een gemeenschappelijke strategie. Wat dat betreft kunnen de ervaringen van EWC's als leidraad dienen.

DANKWOORD

Sinds 1970 ben ik aan de Radboud Universiteit Nijmegen, voorheen Katholieke Universiteit Nijmegen, verbonden, eerst in de vakgroep Methoden aan het sociologisch instituut als docent statistiek en na twee jaar als wetenschappelijk medewerker in de vakgroep Sociologie van Arbeid en Bedrijf. In 1988 werd ik, ongevraagd, overgeplaatst vanuit de Faculteit Sociale Wetenschappen naar de nieuwe Faculteit Beleidswetenschappen, tegenwoordig 'Managementwetenschappen' (sic) genoemd.

Gedurende mijn loopbaan binnen deze instelling heb ik van vele kanten hulp gekregen. Velen hebben bijgedragen aan mijn persoonlijke ontwikkeling en schonken mij vertrouwen. Hen allemaal noemen en danken kan niet. Ik moet me zeer beperken en volsta met een – ongetwijfeld al te willekeurige – selectie.

Mijn dank gaat uit naar Bert Felling. Hij was vanaf het begin, al tijdens mijn sollicitatie in Nijmegen in 1970, tot nu toe voor mij een gids en mentor en hij heeft voor mij vele poorten geopend naar opdrachtgevers van onderzoek- en adviesprojecten.

Dank ook aan Jef van Hoof, mijn chef in de vakgroep Sociologie van Arbeid en Bedrijf, mijn promotor en vriend. Van hem heb ik onder meer geleerd hoe belangrijk vertrouwen is in onderlinge relaties, op het werk en daarbuiten.

Dankzij vooral Hans Bekke werd ik tot hoogleraar benoemd. Ik moet bekennen dat ik er soms wel eens aan getwijfeld heb of ik hem daarvoor wel dankbaar moet zijn.

Veel dank ook aan collega's Willem de Nijs, Hans Doorewaard, Erik Lazeroms, Ward Kelder en Erik Poutsma, om er enkelen te noemen, met wie ik samen Bedrijfskunde aan deze instelling heb mogen opzetten. Vooral de eerste jaren hebben we samen aan die ontwikkelklus veel plezier beleefd.

Ik bewaar veel goede herinneringen aan de begeleiding van dissertatieprojecten samen met onder andere Jos Benders, Jac Christis, Nicolette van Gestel en Jan Jonker. Dank ook aan mijn en onze promovendi van wie ik waarschijnlijk meer geleerd heb dan zij van mij.

Het doen van onderzoek samen met studenten, met collega's van het ITS en collega's van andere onderzoeksinstituten in binnen- en buitenland vormde de meest boeiende kant van mijn werk. Hen en met name Dieter Frölich, Frank Pot en Michael Whittall dank ik voor hun steun, inzichten en inspiratie.

Dank ook aan Jacques van Hoof en Michiel Schoemaker die mij vooral de laatste jaren veel inhoudelijke en vriendschappelijke steun hebben gegeven.

Een academische loopbaan verdraagt zich soms moeilijk met een huwelijk en vraagt veel begrip en geduld van het thuisfront. Dat jij, Hilde, ondanks alles nog steeds samen met mij verder wil, daarvoor ben ik de meeste dank verschuldigd.

Ik heb gezegd.

REFERENTIES

- Amelvoort, P. (2007), *Als het hek van de dam is, lopen de schapen overal*. Afscheidsrede. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Batenburg, R., Asselberghs, K., Huijgen, F., Meer, P. van der (2003), *De kwalitatieve structuur van de werkgelegenheid in Nederland, Deel V. Trends in beroepsniveau en overscholing in de periode 1987-2000*. Tilburg: OSA-publikatie A196.
- Beer, P.T. de (2001), *Over werken in de postindustriële samenleving*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Benders, Jos, Fred Huijgen und Ulrich Pekruhl (2001), 'Measuring group work; findings and lessons from a European survey.' In: *New Technology, Work and Employment*, 16 (3): 204-217.
- Bicknell, H. (2007), 'Ethno-, poly- and Eurocentric European Works Councils: how does German involvement influence their identity.' In: Whittall et al. (eds.).
- Braverman, H. (1974), *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Montly Review Press.
- Buitelaar, W. (2006), 'HRM en Organisatieontwikkeling. Terug naar morgen.' In: Robbert van het Kaar & Evert Smit (red.), *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap. Een onderzoek in opdracht van het Ministerie van SZW*. Den Haag: Ministerie van SZW, 158-183.
- Castells, M. (1996), *The Rise of the Network Society. The Information Age, Economy, Society and Culture*, vol. I, Oxford: Blackwell.
- Dølvic, J.-E. (2002), 'European trade unions: coping with globalisation.' In: J. Hoffmann (ed.), *The Solidarity Dilemma: Globalisation, Europeanisation, and Trade Unions.*, Brussels: ETUI, 83-118.
- EPOC (1997), *New Forms of Work Organisation. Can Europe realise its potential?*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006), *European Works Councils and transnational restructuring*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007), *Fourth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Gallie, D. (1978), *In search of the new working class: Automation and social integration within the capitalist enterprise*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Grahl, J. and Teague, P. (2003), 'The Eurozone and financial integration: the industrial relations issues.' In: *Industrial Relations Journal*, 34 (5): 396-410.
- Grip, A. de, Dekker, R. (1993), 'Winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt 1985-1990.' In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 9 (3): 220-229.
- Grip, A. de, Dijkman, S. [jaartal ontbreekt], 'Winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt 2000-2005.' In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24 (1): 6-15.
- Hoffmann, J. (2002), 'Geht das "Modell Deutschland" an seinem Erfolg zugrunde?' In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 4: 217-23.
- Hoof, J.J.B.M. van (2007), *Nieuwe geluiden, oude thema's. Veertig jaar veranderingen in het arbeidsbestel*. Afscheidsrede. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Huijgen, F. (1989), *De integrale aanpak van organisatievernieuwing*. Oratie. Nijmegen: ITS.

- Huijgen F. (2000), *Transnational companies in Europe. Structure, labour organization, labour policy and employment relations*. SER, Den Haag.
- Huijgen, F., Bruin, E., Heijink, J. (2007), *De bestuurder stuurt met de ondernemingsraad. Succes en faalfactoren in de rol van de bestuurder bij het benutten van medezeggenschap in de besturing van de organisatie*. Den Haag: Ministerie van SZW.
- Huijgen, F., Whittall, M., Knudsen, H. (2007), 'Tackling the identity dilemma.' In: Whittall et al. (eds.).
- Huijgen, F., Heijink, J. (2008), 'De bestuurder stuurt met de ondernemingsraad.' In: Bruinsma, G. (red.), *Het huishouden van de OR*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Huys, R., Sels, L. & Van Hootegem, G. (1995), *De uitgestelde transformatie. Technische en sociaal-organisatorische innovaties in de chemische, de automobiel- en de machinebouwindustrie*. Brussel: Federale Diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden.
- Kaar, R van het, Looise, J.C. (1999), *De volwassen OR. Resultaten van het grote OR-onderzoek*. Groningen: Samsom.
- Kaarsemaker, E. (2006), *Employee ownership and human resource management: a theoretical and empirical treatise with a digression on the Dutch context*. Proefschrift. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Kaarsemaker, E. (2006), 'Werknemersaandeelhouderschap en HRM.' In: Vos e.a. (red.)
- Kalmi, P., Pendleton, A., Poutsma, E. (2005) 'Financial participation and Performance: New survey evidence from Europe.' In: *Human Resource Management Journal*, 15(2).
- Kern, H., Schumann, M. (1985), *Das Ende der Arbeitsteilung*. München: Verlag C. H. Beck.
- Krogt, F.J. van der (2007), *Organiseren van leerwegen. Strategieën van werknemers, managers en leeradviseurs in dienstverlenende organisaties*. Rotterdam: Performa.
- Kotthoff, H. (2007), 'The European Works Council and the feeling of interdependence.' In: Whittall et al. (eds.).
- Lecher, W, Platzer, H.W., Rüb, S, Weiner, K.P. (2001), *Verhandelte Europäisierung: Die Einrichtung europäischer Betriebsräte - Zwischen gesetzlichem Rahmen und sozialer Dynamik*., Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Ligteringen, B. (2008), *The maintenance crew of the human machinery*. Proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen (voorlopige titel, verschijnt binnenkort).
- Looise, J.C., J. de Jong en M.A.G. Thunnissen (1998), 'Organisatievernieuwing en directe werknemersparticipatie. Een tweede leven voor het werkoverleg.' In: *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 52 (6).
- Lorenz, E., Valeyre, A. (2005), 'Organisational innovation, HRM and labour market structure: a comparison of the EU-15.' In: *The Journal of Industrial Relations*, 47: 424-442.
- Mastenbroek, W.F.G. (2007), *Grenzen aan beter organiseren*. Afscheidsrede. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Marginson, P, Sisson, K. (2004), *European Integration and Industrial Relations: Multi-level Governance in the Making*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Martin, A. (1999), 'Wage bargaining under EMU: Europeanisation, re-nationalisation or Americanisation?' In: ETUI Discussion and Working Paper, DWP, Brussels: ETUI.
- Martínez Lucio M, Weston, S. (2007), 'Preparing the ground for a social Europe? European Works Councils and European regulatory identity.' In: Whittall et al. (eds.).
- Maurice, M., Sorge, A., Warner, M. (1980), 'Societal differences in organizing manufacturing units: A comparison of France, West Germany and Great Britain.' In: *Organization Studies*, 1: 59-86.

- Müller, T, Rüb, S. (2007), 'Coming of age: the development of a collective identity in European Works Councils.' In: Whittall et al. (eds.).
- Piore, M., Sable, C. (1984), *The new industrial divide*. New York: Basic books.
- Poutsma, E., Ligthart, P.E.M., Schouteten, R. (2005), 'Employee Share Schemes in Europe. The Influence of US Multinationals.' In: *Management Revue*, 16 (1): 99-122.
- Pulignano, V. (2007), 'Co-ordinating across borders: the role of European industry federations within European Works Councils.' In: Whittall et al. (eds.).
- Schmierl, K., Heidling, E., Meil, P., Deiß, M. (2001), 'Umbruch des Systems industrieller Beziehungen.' In: U. Beck & W. Bonß (Hrsg.), *Die Modernisierung der Moderne: Überlegungen zur Transformation der industriellen Moderne*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Schoemaker, M.J. (2003), *De metamorphose van werkgemeenschappen*. Oratie. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Streeck, W. (1991), 'More uncertainties: German unions facing 1992.' In: *Industrial Relations*, 30 (3): 317-49.
- Streeck, W. (1995), 'From market making to state building? Reflections on the political economy of European social policy.' In: S. Leibfried and P. Pierson (eds.) *European Social Policy: Between Fragmentation and Integration*. Washington, DC: Brookings, 389-431.
- Telljohann, V. (2007), 'Interest representation and European identity: a twofold challenge for European Works Councils.' In: Whittall et al. (eds.).
- Timming, A.R., Veersma, U. (2007), 'Living apart together? A Chorus of multiple identities.' In: Whittall et al. (eds.).
- Valeyre, A. et al. (2008), *Work organization in Europe*. Report for the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (Verschijnt binnenkort).
- Vos, C.J. e.a. red. (2008), *De werknemer als aandeelhouder*. Den Haag: NSPI
- Welz, C. (2007), *The European social dialogue under articles 138 and 139 of the EC Treaty: actors, processes, outcomes..* Nijmegen (PhD thesis, June 4).
- Whittall, M. (2007), 'Beyond European Works Council networks: the break-up of the Rover group.' In: Whittall et al. (eds.).
- Whittall, M., Knudsen, H., Huijgen, F., eds. (2007), *Towards a European Labour Identity: The Case of the European Work Council*. Oxon / New York: Routledge.
- Whittall, M., Knudsen, H., Huijgen, F. (2008), 'European Works Councils: Identity, and the Role of Information and Communication Technology.' In: *European Journal of Industrial Relations*, (verschijnt binnenkort).

