

Bert van Hees, Bedrijfsmatige effecten van vakbonden en ondernemingsraden. De ontwikkeling van een conceptueel model en de toepassing ervan op drie Nederlandse ondernemingssituaties. Garant, Leuven/Apeldoorn 1993, 285 blz., ISBN 90 5350 171 1, f 54,50

In het proefschrift van Bert van Hees gaat het om de bedrijfsmatige of micro-effecten van vakbonden en ondernemingsraden. Dat wil zeggen om de effecten van vakbonden en ondernemingsraden op de bedrijfssituatie, het bedrijfsproces en het bedrijfsresultaat. Volgens Van Hees is aan dit thema in ons land tot nu toe nog nauwelijks aandacht besteed. Dat is opmerkelijk gezien het grote aantal studies over vakbonden, ondernemingsraden, medezeggenschap, etc. In vrijwel al deze studies ligt de nadruk echter op de machts- en invloedspositie van deze partijen en organen en niet op de praktische of nutseffecten voor ondernemingen zelf.

Bij zijn streven in deze lacune te voorzien gaat Van Hees als volgt te werk. Eerst gaat hij na welke aanwijzingen voor bedrijfsmatige effecten naar voren komen uit bestaand onderzoek naar vakbonden en ondernemingsraden in ons land. Dit levert aanwijzingen op voor een zestal effecten, namelijk: personeelskosten, besluitvorming, conflictbeheersing en legitiemering, kwaliteit van het management, verschil in beloning en hulpbronnen in de omgeving. In een volgende stap zoekt hij naar een theoretisch kader voor de verklaring van bedrijfsmatige effecten van vakbonden en ondernemingsraden. Hiertoe sluit hij aan bij economische studies zoals in de Verenigde Staten op dit gebied toegepast en dan met name bij de zogenaamde monopoly-en-collectieve-stemmenadering van Freeman en Medoff (1984). Op basis van deze benadering ontwikkelt Van Hees vervolgens een eigen conceptueel mo-

del voor onderzoek van (industriële) vakbonden en ondernemingsraden: het collectief-overleg-en-collectieve-stemmodel. Binnen dit model wordt een viertal effectgebieden van ondernemingsraden en vakbonden onderscheiden, namelijk lonen en werkgelegenheid, winsten en investeringen, produktiviteit en politieke, economische en sociale relaties van de onderneming met de omgeving. Deze bedrijfsmatige effecten komen volgens het model tot stand als gevolg van vijf typen activiteiten van vakbonden en ondernemingsraden, namelijk het onderhandelen over arbeidsvoorwaarden, over interne organisatieregels, over omgevingseffecten en het communiceren naar zowel werknemers als management, en binnen het kader van een tiental condities. Van Hees toetst zijn model aan de hand van een drietal uitgebreide case-studies bij Nedstaal-Thyssen, Demka-Hoogovens en Mekog-DSM. Op grond van deze toetsing komt hij tot de conclusie dat het model bruikbaar is. Wel dient nog een vijfde effectgebied te worden toegevoegd, namelijk de strategie van de onderneming oftewel de mate van onafhankelijkheid van de ondernemingsleiding bij de strategiebepaling.

Voor wat betreft de activiteiten van vakbonden en ondernemingsraden komt uit de cases naar voren dat deze niet zonder meer onder één noemer kunnen worden gebracht. Vakbonden hebben hun voornaamste effecten op industrieel en maatschappelijk niveau. Hun betekenis op ondernemingsniveau ligt in de potentieel ondersteunende rol, intern en extern, bij de verwezenlijking van het ondernemingsbeleid. Zij zijn vooral conflictbeheersers in crises als reorganisatie of afbouw en hebben tevens een meer structurele invloed in het voorkomen van crises in arbeidsverhoudingen. Ondernemingsraden richten zich wel volledig op ondernemingsniveau,

maar hun speelterrein is volgens Van Hees beperkt en de verhouding ten opzichte van vakbonden is vaak moeizaam. Hij onderscheidt op dit punt drie typen van 'netwerken' tussen beide actoren, namelijk samenhangend, gespannen en gefragmenteerd. Omdat het geringe aantal cases op het onderdeel 'condities' te weinig houvast biedt, komt Van Hees op dit punt met een aanvullende theoretische exercitie over organisatietypen en ontwikkelingsfasen van organisaties. Op grond hiervan veronderstelt hij de geconstateerde bedrijfsmatige effecten vooral te zullen aantreffen bij ondernemingen in latere ontwikkelingsfasen en bij ondernemingen met een meer traditionele organisatievorm en minder bij ondernemingen in vroege ontwikkelingsfasen en met een meer moderne organisatievorm. Tegen deze achtergrond constateert hij een 'somer imago' voor vakbonden.

Over het proefschrift van Van Hees heeft in het kader van het SISWO-Forum Organisationsociologie inmiddels een geanimeerde discussie plaatsgevonden. Ondergetekende mocht daaraan als co-referent een bijdrage leveren. Het is binnen dit bestek niet mogelijk alle besproken punten hier opnieuw te behandelen. Ik zal me daarom beperken tot enkele hoofdpunten. Voorop staat veel waardering voor het werk dat door Van Hees is verricht. Het betreft inderdaad een terrein waaraan tot nu toe ten onrechte weinig aandacht is besteed en Van Hees verdient dan ook hulde voor zijn poging om deze witte vlek weg te werken. Het resultaat is in ieder geval een boeiend en goed leesbaar proefschrift. Dat zijn poging niet op alle punten volledig is geslaagd, valt hem dan ook niet al te zwaar aan te rekenen. Gebleken is dat het een goede aanzet vormt voor verdere discussie en wellicht ook verder onderzoek.

Mijn voornaamste kritiekpunt is dat Van Hees zich in het begin van zijn proefschrift nogal sterk afzet tegen de tot nu toe eenzijdige aandacht voor 'sociale theorie' bij onderzoek naar vakbonden, ondernemingsraden, medezeggenschap, etc. Daar tegenover plaatst hij zijn 'economische theorie' als beter alternatief. Afgezien van de vraag of zijn verwijt richting vroeger onderzoek terecht is (mijns inziens niet), kiest hij zelf nu ook voor een eenzijdige invalshoek, namelijk het model van Freeman & Medoff. Als gevolg hiervan is er in het verdere traject (onderzoeksmodel, toetsing, etc.) systematisch

te weinig aandacht voor sociale aspecten (actoren, strategieën, speltypen, netwerken, etc.). Van Hees realiseert zich dat gaandeweg zelf ook wel en probeert het dan alsnog te repareren, maar slaagt daarin slechts in beperkte mate. Een meer integratieve benadering vanaf het begin had deze problemen kunnen voorkomen.

Een tweede kritiekpunt – en tevens duidelijke illustratie van het voorgaande – is de wijze waarop Van Hees met de actoren vakbonden en ondernemingsraden omgaat. Vanaf het begin van het proefschrift worden beide als één (homogene) positie gepresenteerd (vergelijk ook de titel!). Pas bij de analyse van de cases blijkt dat het hier in feite om twee posities gaat en dan nog wel met een onderling vrij gecompliceerde verhouding. Omdat het model hierin niet voorzigtig is echter vrijwel alleen de vakbond in beeld gebracht. Over de bedrijfsmatige effecten van ondernemingsraden kunnen dan ook nauwelijks uitspraken worden gedaan. Gezien de door Van Hees geconstateerde geringe bedrijfsmatige effecten van vakbonden nogal een gemiste kans. Het feit dat Van Hees dit probeert goed te maken door in zijn laatste hoofdstuk alsnog een aantal opvallende uitspraken over ondernemingsraden en hun relaties tot vakbonden te doen, valt tegen deze achtergrond wel te begrijpen, maar is op grond van zijn onderzoeksanpak niet verantwoord.

Al met al is dit proefschrift echter een 'aanrader' voor alle geïnteresseerden in arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau.

Jan Kees Looise, Universiteit Twente

K. Mulder, Werknemersmedezeggenschap bij particuliere ondernemingen in Nederland. Functie van vakbeweging en ondernemingsraden. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam, Samsom 1992, ISBN 90 14 047339

In dit proefschrift staat een door de schrijver bedacht voorstel om de positie van ondernemingsraden en vakbonden te wijzigen centraal. Er dient een nieuwe taakverdeling tussen vakbonden en ondernemingsraden te komen alsmede een nieuwe opdeling van de OR. Het gaat hierbij onder meer om een OR-dienstplicht voor hoger personeel, bevoegdheid van de OR om over arbeidsvoorwaarden te onderhandelen en

een financiële compensatie voor vakbonden vanwege het feit dat zij terrein verliezen aan de OR. Mulder legt zijn voorstel in een soort veldonderzoek voor aan experts en insiders in de arbeidsverhoudingen en bespreekt dan de antwoorden. Het leuke aan het boek is de discussie rond een concreet veranderingsvoorstel, het zwakke het gebrek aan kritische reflectie op de eigen aanname en visie. Het laatste is ook terug te vinden in de partijdige stijl waarin Mulder zijn overzicht van de huidige positie van vakbond en ondernemingsraad presenteert.

Mulder heeft drie centrale *a priori*'s:

- voor echte medezeggenschap is creatief overleg nodig (blz. 151);
- echte betrokkenheid van de ondernemingsraad bij het beleid vereist een groepsmodel of samenwerkingsmodel van organiseren in plaats van een marktmodel (blz. 169);
- ten aanzien van arbeidsvoorwaarden en positie van werknemers is al voldoende bereikt (blz. 109).

Op grond van de laatste twee *a priori*'s ziet hij geen basis voor het stakingsrecht en vrije onderhandelingen van vakbonden.

Ten aanzien van het eerste *a priori* is sprake van een tautologie: als de door hem voorgestelde maatregelen worden uitgevoerd, zou de medezeggenschap verbeteren. Dit laatste is dan gedefinieerd in termen van beter overleg en niet in termen van opbrengsten voor het personeel: een andere (bijvoorbeeld plattere) loonstrucuur, meer succes voor klagende personeelsleden bij de behandeling van hun klachten, etc. Het is in feite een studie naar de vermeende of toegedachte functies van vakbonden en ondernemingsraden bij de vaststelling van het ondernemingsbeleid. De functies van medezeggenschap worden daarbij alleen naar het personeel toe beschouwd en niet naar de ondernemingsorganisatie en leiding.

Ten aanzien van het tweede *a priori* refereert Mulder aan een groepsmodel waarin conflicten binnen management en groepen in de onderneming ontbreken (blz. 24). Zijn groepsmodel is gekoppeld aan zijn definitie van medezeggenschap waarin de technocratie, deskundigheid, kennis en karakter voorop staan. Mulder's accent op deskundigheid negeert enerzijds het belang van afspiegeling en representativiteit en anderzijds dat van macht. Hij gaat voorbij aan het gegeven dat definities van de situatie en van

belangen uiteen zullen lopen en aan het probleem hoe belangen van verschillende groepen in een bedrijf op een overkoepelende noemer gebracht kunnen worden. Niet alleen in de onderneming streven groepen en individuen op allerlei manieren hun eigen belangen na, maar ook binnen een OR en tussen deze en (groepen in) het personeel wordt onderhandeld, geruild, gehandeld in informatie, macht uitgeoefend en bedreigd. Beide typen van intraorganisatieel onderhandelen worden genegeerd. In zijn groepsmodel ontbreekt tenslotte ook het contractuele element van sociale relaties.

Zijn derde *a priori* maakt zijn visie gezapig en gesloten, waar gesteld wordt, dat de belangenbehartiging wel geregeld is. We zijn er wel, maar hoe zit dat dan met – om maar enkele punten te noemen – het klachtrecht, de mogelijkheden van een personeelslid om een onte-recht ontslag aan te vechten, om een falende superieur te ontslaan? En zouden we dat oordeel niet aan betrokkenen moeten overlaten? Verder ontbreekt de dynamiek: 'wordt medezeggenschap gerealiseerd, dan vallen leden en tegenpartij (werkgever) samen en is belangenbehartiging (door vakbonden) niet meer nodig' (blz. 110). Het is duidelijk, dat hij zich geen BATCO of DAF voor de geest haalt.

Het door Mulder aangedragen beleidsvoorstel draagt de sporen van de hiervoor gegeven *a priori*'s en leidt tot ongewenste en bureaucratische gevolgen: de aankomende bedrijfsleiders zouden verplicht worden een deel van hun tijd in de OR te zitten. De kritische noot van een OR kan men dan evenwel vergeten vanwege de anticiperende socialisatie die dergelijke aspirant managers zullen laten zien. Dergelijke plichten voor hoger personeel zijn bureaucratisch en irreëel, want hoe wil men het nakomen ervan afdwingen?

De auteur wil, mede om het elitekarakter van de OR te compenseren, de OR rechten geven met betrekking tot het vaststellen van arbeidsvoorwaarden. Dit is evenwel onlogisch: als de OR in sterkere mate een elite-orgaan wordt – dat verwacht hij – dan zal het verruimen van de rechten met betrekking tot het vaststellen van arbeidsvoorwaarden dat niet compenseren. Immers, daarmee is de representativiteit niet hersteld. Er zal weliswaar meer geregeld kunnen worden door meer deskundige personen, maar die zullen zich minder gelegen laten liggen aan

een groter deel van het personeel. Ook de OR dient gecontroleerd te worden en wel vanuit het personeel, want alleen zó krijgt een collectieve stem van werknemers betekenis. Hiertoe is het nodig, dat deze stem steunt op rechten (recht op representatie, verenigingsrecht) en dus op een contract c.q. dat de achterban over een machtsbasis beschikt. De huidige ondernemingsraad biedt dit in doorsnee niet, maar dit wordt voor een belangrijk deel gecompenseerd door het bestaan van vakbonden.

Mulder gaat eraan voorbij, dat de processen van collectieve stemvorming en onderhandelen-op-basis-van-macht elkaar bepalen. Zo stelt hij voor fusies en reorganisaties door OR-en te laten behandelen, maar daarbij zijn machtsmiddelen en contract-binding met werknemers extra hard nodig en ontbeert een OR ze des te sterker. In mijn studie heb ik laten zien hoe collectieve stem- en onderhandelingsprocessen in vakbond en OR op elkaar inwerken en welke gevolgen dit heeft voor de bedrijfsvoering. *Bedrijfsmatige effecten van vakbonden en ondernemingsraden* (1993, Garant uitgeverij).

Bert van Hees, SISWO

J.J.P.M. Gilissen, Bestuurskwaliteit en informatiebeleid. Een empirisch onderzoek naar de automatisering van de informatieverwerking bij Nederlandse provincies. Proefschrift Universiteit Twente, Enschede, 1992, ISBN 90 365 513 5

Algemeen mag worden aangenomen dat automatisering van de informatievoorziening de kwaliteit van de produkten van een organisatie ten goede komt. Dit is althans doorgaans de bedoeling. Gilissen heeft dit onderzocht voor de Nederlandse provincies. Ten tijde van het onderzoek was hij beleidsmedewerker informatiebeleid van de provincie Overijssel en hij is op dit onderzoek gepromoveerd bij prof. dr. A. Hoogerwerf van de faculteit Bestuurskunde van de Universiteit Twente.

Het onderzoek heeft een duidelijke probleemstelling en er wordt een helder theoretisch model gehanteerd, waarin de causale reeks automatisering van de informatievoorziening -> informatiekwaliteit -> produktkwaliteit centraal staat. Het eigenlijke onderzoek bestaat uit

twee min of meer zelfstandige onderdelen: een enquête onder beleidsambtenaren bij alle provincies en een nader onderzoek bij drie provincies. Het geheel is toegespitst op zestal 'provinciale produkten':

- de behandeling van AROB-bezwaarschriften;
- de advisering inzake woningbouwcontingentering;
- het begrotingstoezicht op gemeenten;
- het verhardingsbeheer van provinciale wegen;
- de zorg voor de verkeersveiligheid;
- de uitgifte van rijbewijzen.

Voor de enquête is per provincie voor elk van de zes produkten één relevante beleidsambtenaar aangeschreven met een op het specifieke produkt toegesneden vragenlijst. Van de 66 respondenten kunnen slechts 27 uit eigen ervaring een vergelijking maken tussen de situatie voor en na automatisering. De overigen geven een 'retrospectieve' dan wel 'prospectieve verwachting', een vergelijking met de denkbeeldige situatie waarin niet cq. wel zou zijn geautomatiseerd. De uitkomsten van de enquête tonen over de hele linie een bevestiging van de verwachte positieve relaties tussen de automatisering van de informatievoorziening enerzijds en de kwaliteit van de informatie en de produkten anderzijds.

Het zwaartepunt van het proefschrift wordt gevormd door een nader onderzoek van vijf produkten (de behandeling van AROB-bezwaarschriften is afgefallen) in drie met fictieve namen (Roodburg, Wittanië en Blauwland) aangeduide provincies. Volgens een vast stramien wordt per provincie de ontwikkeling van de kwaliteit van het betreffende produkt over een reeks van jaren in kaart gebracht, voor zo ver mogelijk aan de hand van de kwaliteitscriteria doelbereiking, kosten, doelmatigheid en legitimiteit. Er is gebruik gemaakt van formele gegevens over de periode 1980-1990 (of een deel daarvan). Doelbereiking wordt gemeten met een of twee indicatoren die op de een of andere manier het niveau van de output aangeven. Kosten worden gemeten aan de hand van fluctuaties in de personeelskosten, de eventuele automatiseringskosten en soms een derde indicator. Doelmatigheid is de ratio van beide voorafgaande factoren en legitimiteit wordt gemeten met indicatoren van de tevredenheid van de doelgroepen.

De conclusies zijn gebaseerd op vergelijkingen van de relatieve prestaties van de provincies, met name tussen tweetallen, waarbij de ene provincie wel en de andere niet is overgegaan tot automatisering van de informatievoorziening voor het betreffende produkt. Het moment van automatisering is dan de aanleiding om de totale onderzoeksperiode in tweeën te splitsen. De prestaties van beide provincies in het tweede deel worden gerelateerd aan die in het eerste deel. Dit leidt tot uitspraken in termen van: de geautomatiseerde provincie heeft het in de tweede periode beter, even goed of slechter gedaan dan de niet-geautomatiseerde provincie. Dit deel van het onderzoek draagt duidelijk de sporen van een moeizaam zoeken naar onderzoeksgegevens bij de onderzochte provincies. Als gevolg daarvan is de keuze van de operationalisering vaak arbitrair. Bovendien heeft dit Gilissen verleid tot vele bewerkingen van de onderzoeksgegevens, die voor de lezer niet altijd goed te volgen zijn. Een voorbeeld van het onderzoek naar één van de produkten – het begrotingstoezicht op gemeenten – moge dit illustreren.

De doelbereiking wordt gemeten via de financiële gezondheid van de gemeenten, uitgedrukt als het saldo op de gemeentelijke jaarrekening gerelateerd aan het inwonertal. Hiervan kan worden gezegd, dat de financiële gezondheid van gemeenten niet per sé varieert met de hoogte van dit saldo, omdat een positief saldo op zichzelf voldoende is. Vervolgens besluit Gilissen om de vergelijking niet uit te voeren op basis van het gemiddelde rekeningsaldo per inwoner, maar op basis van een reeks indexcijfers met 1984 als basis. Hier zit een element van willekeur in. Voor een provincie die het in 1984 relatief goed deed, worden de prestaties in de daarop volgende jaren ondergewaardeerd, terwijl een provincie die het in 1984 relatief slecht deed in dit opzicht wordt bevoordeeld.

Voor de kosten wordt zowel een indexcijfer berekend voor de som van de personeelskosten en de eventuele automatiseringskosten, als van de gemiddelde wachttijd voor de afhandeling van de ingediende gemeentelijke begrotingen. Een volgende arbitraire beslissing is om beide indexen een gelijk gewicht toe te kennen en met elkaar te vermenigvuldigen tot één 'geïntegreerde kosten-index'.

Om de tevredenheid van de gemeenten te me-

ten is een enquête gehouden onder de langzittende wethouders van financiën in de drie provincies. De resultaten hiervan vormden echter geen geschikte basis voor uitspraken over verschillen in tevredenheid tussen de provincies. Uiteindelijk is de al bij kosten opgevoerde wachttijd gebruikt als indicator voor legitimiteit. Twee provincies hebben vanaf 1985 gebruik gemaakt van een geautomatiseerd systeem, zodat de conclusies zijn gebaseerd op een vergelijking van de cijfers over 1986-1989 met die over 1983-1985 (de cijfers over doelbereiking zijn één jaar verschoven). Omdat twee van de drie provincies zijn geautomatiseerd en gegevens zijn verzameld over vier factoren, is voor dit produkt achtmaal een vergelijking mogelijk tussen een geautomatiseerde en een niet-geautomatiseerde provincie. Het onderzoek naar de vijf produkten levert uiteindelijk 26 vergelijkingen op, waarvan de geautomatiseerde provincie het 15 maal beter deed dan de niet-geautomatiseerde, vijfmaal even goed en zesmaal slechter. Dit resultaat vormt de belangrijkste ondersteuning voor de centrale hypothese in het onderzoek.

Aan het eind van het boek wordt de invloed van twee contextfactoren geanalyseerd: de 'provinciale informatiebeleidscontext' met betrekking op het algemene informatiebeleid en de 'produkt-specifieke automatiseringscontext', de eventuele automatiseringsprojecten ten behoeve van een bepaald produkt. De veronderstelde positieve samenhang tussen elk van beide contextfactoren en de kwaliteit van de produkten kon voor de vijf onderzochte produkten niet worden bevestigd.

Als geheel is het onderzoek gedegen en consciëntieus uitgevoerd en gerapporteerd. De resultaten van het onderzoek zijn evenwel niet echt opzienbarend. De genoemde enquête en de niet genoemde literatuurstudie ter onderbouwing van het theoretisch model zijn beide iets te globaal om verrassende resultaten op te leveren. Waar het onderzoek meer de diepte in gaat, bij de vijf nader onderzochte provinciale produkten, heeft de besproken aanpak in combinatie met de door Gilissen ondervonden beperkingen ertoe geleid, dat de onderzoeksresultaten de lezer niet altijd zullen overtuigen.

Dr. G.J.I. Schrama, Faculteit der Bestuurskunde, Universiteit Twente

J. Benders, Jobs around automated machines. Universiteit Nijmegen, proefschrift 1993, 170 blz., ISBN 90 9005870 2

Deze dissertatie handelt over de invloed van een aantal factoren op de omvang, inhoud en verdeling van taken die binnen een organisatie moeten worden uitgevoerd. De factoren die aan de orde komen zijn de technische systemen, de arbeidsmarkt, de visie van het management op de arbeidsdeling en de kenmerken van de te produceren goederen. De invloed van technische systemen staat centraal in deze studie. Er worden drie soorten technische systemen onderscheiden: CNC machines, robots en flexibele productie-systemen. Het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie en een meta-analyse. Daarnaast is er een beperkte empirische bijdrage in de vorm van een tiental case-studies omtrent arbeidsdeling bij boogglas-robots.

Over het geheel genomen is het boek helder geschreven en in grote lijnen kan gesproken worden van een evenwichtige opbouw. Alleen wordt in het slothoofdstuk een historische schets van de arbeidsverdeling gegeven, die men eerder in een inleidend hoofdstuk zou verwachten. De auteur stelt verder op de eerste pagina dat onderzoek naar arbeidsdeling gekenmerkt wordt door arbeidsdeling en schept hiermee impliciet de verwachting integratie van de gefragmenteerde kennis rondom arbeidsdeling te willen bewerkstelligen. Hij maakt deze verwachting zeker voor een deel waar.

In deze studie is het onderscheid tussen enerzijds de pool van taken die binnen een organisatie moeten worden uitgevoerd en anderzijds de verdeling van deze taken over functies van groot belang. De taken die de inzet van technische systemen met zich mee brengen bestaan uit programmeertaken, het testen en optimaliseren van het programma en de meer eenvoudige taken zoals het opspannen van te bewerken materialen en het (ont)laden van machines. De introductie van technische systemen leidt over het algemeen vooral tot een vermindering van het aantal uit te voeren taken (substitutie) en heeft volgens Benders slechts een indirecte en beperkte invloed op de wijze waarop arbeidsdeling plaatsvindt. Ook de ontwikkelingen op de afzetmarkt hebben gevolgen voor de pool van taken en slechts een indirect effect op de taakverdeling. Het management bepaalt eveneens voor een

deel de pool van taken doordat zij het productie-plan vaststelt en aangeeft welke technische systemen worden ingezet.

Wanneer het om de verdeling van taken over functies gaat, zijn het met name de opvattingen van het management die volgens Benders doorslaggevend zijn. Benders dicht het management de nodige vrijheid toe en neemt hiermee een tamelijk voluntaristisch standpunt in. In zijn meta-analyse komt echter bijvoorbeeld naar voren dat door het inzetten van meer geavanceerde machines niet alleen de gemiddelde taakcomplexiteit toe neemt, maar ook de 'standaarddeviatie' van de complexiteit van taken. Dit laatste maakt het lastiger meerdere taken in een functie onder te brengen en bevordert met andere woorden de arbeidsdeling. Ook blijkt dat hoe geavanceerder en kostbaarder het systeem, hoe belangrijker het is dat er geen machinestilstand optreedt. Indien programmeer- en testtaken niet uitgevoerd kunnen worden terwijl de machine in bedrijf is, zullen taken gesplitst worden. Ook mogen programmeertaken niet te vaak voorkomen omdat de operator dan regelmatig aan het programmeren is terwijl de machine ontladen moet worden. Deze taken mogen ook weer niet te weinig voorkomen omdat de operator dan te weinig ervaring krijgt. Het blijkt dat de ontwerpruimte toch voor een aanzienlijk deel door externe factoren wordt vastgelegd.

De visie van het management kan in het ene uiterste gebaseerd zijn op het Tayloriaanse streven naar maximale arbeidsdeling en in het andere uiterste op een streven naar minimale arbeidsdeling. Deze laatste 'integratieve benadering' wordt bijvoorbeeld bepleit door de aanhangers van de moderne sociotechniek, die de arbeidsdeling niet alleen willen terugdringen door de taakverdeling binnen een afdeling opnieuw te bezien, maar de gehele organisatie hiervoor willen herontwerpen. Omdat de 'ontwerp-oriëntatie' van het management zo centraal komt te staan, is het een gemis dat 'het' management en haar ontwerpvermogen niet nader worden uitgewerkt.

Een groot voordeel van meer geïntegreerde functies is dat er aanzienlijk minder coördinatie en afstemming nodig is en er meer aantrekkelijke functies ontstaan. Geïntegreerde functies hebben ook een aantal nadelen. Zo blijkt dat de variatie van de complexiteit van taken binnen een functie groter wordt en dat men medewer-

kers nodig heeft, die in ieder geval de meest moeilijke taak binnen de functie moeten kunnen uitoefenen. Het gemiddelde functieniveau stijgt, maar de gemiddelde kwalificatie van het personeel (en daarmee de beloning) stijgt daardoor nog sterker. Een integratieve benadering schept tevens overcapaciteit en medewerkers zullen de eenvoudige taken minder aantrekkelijk vinden en minder gemotiveerd zijn deze uit te voeren. Het management geeft bovendien over het algemeen – indien het aanbod op de arbeidsmarkt dit toelaat – de voorkeur aan medewerkers die beschikken over hogere kwalificaties dan nodig voor een functie. Dit in de vooronderstelling dat zij over een groter leer- en innovatievermogen beschikken, deze overcapaciteit het innovatievermogen van de organisatie vergroot en de interne opleidingskosten kunnen worden teruggedrongen. Het management heeft veelal minder oog voor de mogelijkheid dat overcapaciteit kan leiden tot ontevredenheid en demotivatie. Deze en andere personele vraagstukken worden in het onderzoek terloops naar voren gebracht en vragen – voor een verdere integratie van kennis rondom arbeidsdeling – om een nadere uitwerking. Er zou bijvoorbeeld expliciet onderscheid gemaakt moeten worden tussen enerzijds factoren die van invloed zijn op de *variatie* van uit te voeren taken en anderzijds factoren die de *variatie in de complexiteit* van taken beïnvloeden. Het eerste vergroot de mogelijkheden voor geïntegreerde functies en het tweede beperkt juist de mogelijkheden.

Het boek is zowel interessant voor meer technisch georiënteerde mensen met belangstelling voor sociale vraagstukken als organisatie- en arbeidskundigen met interesse voor techniek.

Dr. E. Molleman, Faculteit Bedrijfskunde Rijks-universiteit Groningen

J. van Dijk, J. Grunveld, J. Pool (red.), Personeelsmanagement in de gezondheidszorg, Uitgeverij Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/Zaventem 1992

Het ontwikkelen van personeels- en organisatiebeleid vormt een strategische opgave voor instellingen in de gezondheidszorg. De schaarste op de arbeidsmarkt, toenemende marktwerking in de dienstverlening en maatschappelijke eisen

inzake arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen noodzaken tot vernieuwing op dit gebied. Het boek wil in die behoefte voorzien. De auteurs gaan in op praktische zaken zoals:

- de samenwerking tussen instellingen bij het verwerken van een (regionale) arbeidsmarkt;
- de beheersing van het verloop;
- het ontwikkelen van loopbaansystemen, opleidingsbeleid en beoordelingssystemen;
- het benaderen van het vraagstuk van functie-differentiatie in samenhang met organisatie-ontwerp;
- het verbeteren van de arbeidsomstandigheden;
- de rol en positie van P & O;
- de informatievoorziening ten behoeve van personeelsbeleid.

Het is een theorie- en praktijkboek. Experimenten en ontwikkelingen in de praktijk vormen de ervaringsbasis. Het kader wordt gevormd door een ontwikkelingssgerichte benadering van personeels- en organisatievraagstukken.

In grote lijnen zijn de samenstellers in hun opzet geslaagd. Alle schrijvers geven blijk van een goede deskundigheid van de gezondheidszorg enerzijds en de personeelwetenschappen anderzijds. Het boek is zeer actueel. Aan een aantal recente ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het terrein van functiedifferentiatie, wordt ruime aandacht besteed.

In kadertjes worden onderzoeken besproken, praktijkvoorbeelden gegeven, checklists en stappenplannen ontwikkeld en dergelijke. Dat komt de leesbaarheid ten goede en versterkt de band tussen theorie en praktijk. De gebruikswaarde wordt verder vergroot doordat achterin een zakenregister is opgenomen.

Het is niet altijd duidelijk welke criteria ten grondslag hebben gelegen aan de keuze van de behandelde onderwerpen. Een aantal komt zeer uitgebreid en gedetailleerd aan de orde (zoals Arbeidsbeleid en personeelsevaluatie), andere echter niet of nauwelijks (onder andere selectie en uitstroom). Een aantal hoofdstukken is voornamelijk beschouwend van aard, andere daarentegen heel praktisch en veel meer 'down to earth'. Dat roept de vraag op voor wie het boek nu eigenlijk bestemd is. Uiteindelijk neig ik ertoe het boek vooral bruikbaar te vinden voor het personeelsmanagement dat meer beleidsmatig georiënteerd is. Deze mening wordt versterkt door het over het algemeen nogal academisch taalge-

bruik. De kans is groot dat een personeelsfunctionaris die vooral met uitvoerende taken belast is snel afhaakt. Wat moet deze met een uitgebreide verhandeling over ontwikkelingen en prognoses op de arbeidsmarkt? Voor deze doelgroep had de bruikbaarheid kunnen worden vergroot door wat meer doorverwijzingen naar instrumenten op te nemen, zoals bijvoorbeeld wel gebeurt voor werklastonderzoek (blz. 148).

Natuurlijk kunnen dergelijke studies nooit compleet zijn. Zo wordt hier, naast de reeds genoemde selectie en uitstroom, wel erg weinig aandacht besteed aan arbeidstijdpatronen, flexibilisering en ziekteverzuimbeleid (toch geen onbelangrijke onderwerpen). Op twee andere terreinen moet echter van een duidelijke tekortkoming gesproken worden: klantgerichtheid en medezeggenschap. Bij het eerstgenoemde gaat het in deze sector om de kwaliteit van zorg. Daar wordt in het boek slechts één pagina aan besteed. Het belang wordt onderkend (onder meer op blz. 103 en 258), maar wat dat nu betekent voor het personeelsmanagement wordt niet duidelijk. Zo blijft de bespreking tussen strategisch beleid en sociaal beleid (zoals zo vaak) steken bij de goede bedoelingen.

In een tabel (blz. 127) wordt een tekort aan zeggenschap van medewerkers geconstateerd. Dat zal door dit boek niet veranderen. De ondernemingsraad wordt alleen in relatie tot de Arbowet besproken, terwijl werkoverleg zelfs helemaal buiten beschouwing blijft. Het is toch opmerkelijk dat in een paragraaf 'naar nieuwe arbeidsverhoudingen' het woord (mede)zeggenschap niet voorkomt. Gevreesd moet worden dat dit typerend is voor de gezondheidszorg. De auteurs beklemtonen de noodzaak van betrokkenheid en motivatie van het personeel en van professionalisering. Medezeggenschap vormt daarvan een onmisbare bouwsteen. Het boze vermoeden rijst dat hierin de regie van de werkgeversorganisatie NZf wel erg nadrukkelijk aanwezig is.

Met inachtneming van de genoemde tekortkomingen kan toch van een geslaagd boek gesproken worden waarmee een leemte wordt opgevuld. Het is te hopen dat het sociaal beleid in de gezondheidszorg er een positieve impuls van ondergaat. Maar dan hopelijk ook in de sfeer van de arbeidsverhoudingen.

Willem de Lange

Conny G.J. Taes, Kijken naar banen. Een onderzoek naar de inschatting van arbeidsmarktkansen bij schoolverlaters uit het middelbaar beroepsonderwijs (proefschrift), Thesis Publishers, Amsterdam, 1992

Zowel de verschillen in de arbeidsmarktpositie van schoolverlaters als de latere loopbaanverschillen worden vaak toegeschreven aan een verschillende opleidingskeuze. Conny Taes veronderstelt in haar proefschriftstudie dat daarmee niet alles is gezegd. Ook de wijze waarop schoolverlaters hun kansen op de arbeidsmarkt inschatten, zou van invloed kunnen zijn op de latere arbeidsmarktpositie. Temeer daar optimistische leerlingen waarschijnlijk meer zullen ondernemen om een baan te krijgen, terwijl pessimisme eerder tot apathie leidt. Vanuit deze invalshoek probeert Taes eerst na te gaan in hoeverre de verschillen in de wijze waarop leerlingen hun arbeidsmarktkansen inschatten verklaard kunnen worden, om daarna in het tweede deel van haar proefschrift de vraag te stellen of deze verschillen van invloed zijn op het arbeidsmarktgedrag en de kans op het verkrijgen van een (passende) baan.

Taes spitst haar onderzoek toe op de schoolverlaters van enkele studierichtingen uit het middelbaar onderwijs. Daarbij tracht zij opleidingsrichtingen te selecteren waarvoor de feitelijke arbeidsmarktkansen van de schoolverlaters verschillend zijn. Op deze wijze selecteert Taes een drietal studierichtingen van het MDGO en een drietal richtingen van het MEAO. Het onderzoek is uitgevoerd door de schoolverlaters zowel een half jaar voor als na hun eindexamen te benaderen met respectievelijk een schriftelijke en telefonische enquête. Op basis van de eerste enquête onderzoekt Taes enerzijds in hoeverre het al dan niet beschikking hebben over bepaalde informatiebronnen van invloed is op het realiteitsgehalte van de verwachte kansen op de arbeidsmarkt. Anderzijds wordt onderzocht welke factoren er toe leiden dat leerlingen hun arbeidsmarktkansen over- of onderschatten. Taes concludeert dat de veronderstelde samenhang tussen de beschikbare informatiebronnen (informatieverschaffing op school en vanuit het sociaal netwerk van de leerlingen) en het realisme van de arbeidsmarktinschattingen van de leerlingen 'nauwelijks ondersteund worden' door haar onderzoeksresultaten. Een conclusie

die enigszins strijdig lijkt met de significante constatering dat 'leerlingen met een omvangrijke vriendenkring, hier beschouwd als informatiebron, een meer realistische inschatting maken van hun arbeidsmarktkansen'. Ook zou de kanttekening kunnen worden gemaakt dat de 'net niet significante' relatie tussen de informatievervalsing op school en het realisme van de arbeidsmarktverwachtingen mogelijk is toe te schrijven aan het geringe aantal waarnemingen (11) van deze moeilijk te kwantificeren variabele (op schoolniveau). De onderzoeksresultaten ondersteunen Taes' hypothesen dat vooral meisjes, leerlingen uit lagere sociale milieus, eerstgeborenen in het gezin en leerlingen met gescheiden ouders hun kansen op passend werk onderschatten. Leerlingen uit lagere sociale milieus en meisjes blijken hun eigen kansen op de arbeidsmarkt overigens ook ongunstiger in te schatten dan de arbeidsmarktkansen van hun klasgenoten.

Door middel van de tweede (telefonische) enquête een half jaar na het eindexamen wordt door Taes onderzocht of de onder- of overschatting van de arbeidsmarktkansen van invloed is op het arbeidsmarktgedrag. Wat het laatste betreft kijkt Taes zowel naar het feitelijke zoekgedrag als naar het al dan niet hebben van een vaste en passende baan. De onderzoeksresultaten bieden geen ondersteuning voor de vanuit de *mentale incongruentietheorie* veronderstelde positieve samenhang tussen optimisme en de (intensiteit en variëteit) van het zoekgedrag en de slaagkans op de arbeidsmarkt. Wel blijkt dat de leerlingen die een half jaar vóór het eindexamen aangeven het wenselijk te vinden om te gaan werken, meer initiatieven ondernemen om een baan te krijgen en ook eerder daadwerkelijk een passende en vaste baan hebben weten te bemachtigen. Tevens blijkt dat ook degenen die in een omgeving verkeren waarin het wenselijk wordt gevonden dat er na de MBO-opleiding gewerkt wordt, intensiever zoeken en vaker vast werk krijgen.

Taes schrijft de insignificantie van de veronderstelde relatie tussen arbeidsmarkt-optimisme en arbeidsmarktgedrag toe aan de gunstige arbeidsmarktpositie van alle onderzochte opleidingsrichtingen: 'Het lijkt er op dat de arbeidsmarktpositie voor de onderscheiden opleidingen hooguit varieert tussen 'gunstig' en 'zeer gunstig'. Een opmerking die vreemd afsteekt tegen de

wijze waarop de onderzochte opleidingsrichtingen zijn geselecteerd en ook in strijd is met de in het eerste deel gegeven typering van de arbeidsmarktperspectieven. Het zou inderdaad wenselijk zijn geweest als het onderzoek zou zijn toegespitst op opleidingen met grotere verschillen in de arbeidsmarktpositie van de schoolverlaters. Een meer plausibele verklaring voor het ontbreken van een positief verband tussen arbeidsmarkt-optimisme en arbeidsmarktgedrag lijkt mij Taes' (ex post) veronderstelling dat degenen die hun arbeidsmarktkansen onderschatten deze onderschatting mogelijk compenseren door een actiever zoekgedrag.

Al met al kan geconcludeerd worden dat het proefschrift van Taes door de gehanteerde (sociaal)-psychologische invalshoek een zinvolle bijdrage levert aan het inzicht in de mogelijke betekenis van individuele motivationele factoren voor de slaagkansen van schoolverlaters op de arbeidsmarkt. Wel is het, zoals zij zelf ook aangeeft, jammer dat het onderzoek niet is toegespitst op studierichtingen die qua arbeidsmarktperspectief grotere verschillen vertonen. In dat geval was de plaatsbepaling van het motivationele aspect ten opzichte van de arbeidsmarkt-economische factoren waarschijnlijk beter tot zijn recht gekomen.

Andries de Grip, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Rijksuniversiteit Limburg

Korte boekenberichten/binnengekomen boeken

W. Verhoeven, De manager als coach. Uitg. H. Nelissen, Baarn, 1993, 224 blz., ISBN 90244 05432, f 45,00

In dit boek worden diverse aspecten behandeld die met de overgang naar een coachende managementstijl te maken hebben. De auteur geeft praktische tips over onderwerpen als richtinggeven door visie, het ontwikkelen van commitment, het opstellen van contracten en het voeren van resultaatgesprekken, maar schuwt ook een meer filosofische benadering met een onderwerp als coaching en democratie niet.

R. van der Wouden en anderen, Evaluatie sociale vernieuwing: een tussenrapport. Rijswijk, Sociaal en cultureel Planbureau, 1993, 364 blz., ISBN 90 5250338 9, f 30,00

In dit rapport worden de eerste resultaten van

een evaluatie-onderzoek naar sociale vernieuwing beschreven. De vraag komt aan de orde in hoeverre het beleid van de rijksoverheid heeft geleid tot een verruiming van de mogelijkheden van gemeenten om lokale achterstandssituaties effectiever aan te pakken. Vervolgens wordt gerapporteerd over dit gemeentelijk beleid en de bestuurlijke organisatie van sociale vernieuwing.

N.A. Hofstra en P.W.M. Nobelen (red.), Toekomst van de overlegeconomie. Uitg. van Gorcum & Comp, Assen, 1993, 84 blz., ISBN 90 232 2810 3, f 25,00

Met deze reader viert de Nederlandse Vereniging voor Arbeidsverhoudingen haar 25-jarig bestaan. Verschillende vertegenwoordigers van sociale partners presenteren hun visie op de overlegeconomie.

H. Ritzen, Managementaspecten voor het middenkader. Uitg. H. Nelissen, Baarn, 1993, 248 blz., ISBN 90244 12994, f 49,00

Centraal in dit boek staat de bijzondere positie van de middenmanager in de organisatie. Handvatten worden aangereikt om het leidinggeven te verbeteren door theorie, oefeningen en opdrachten.

Sociaal en Cultureel Planbureau, Sociale en Culturele Verkenningen 1993, Uitg. VUGA, Den Haag, 1993, ISBN 90-5250-339-7, f 24,00

Het doel van deze verkenning is om actuele ontwikkelingen op belangrijke beleidsterreinen van de overheid te analyseren.

M. Meerman, Onder de loep. Uitg. Stichting FNV Pers, Amsterdam, 1993, 87 blz., ISBN 90 5422 008 2, f 24,00

Dit boek gaat over de kwaliteit van functies. Nadrukkelijk wordt aandacht besteed aan het WEBA instrument.

R. Goodijk, Op weg naar een professionele ondernemingsraad? Uitg. Van Gorcum & Comp., Assen, 1993, 120 blz., ISBN 90 232 2807 3, f 25,00

Dit boek over medezeggenschap en meer specifiek de positie van de ondernemingsraad daarbij, heeft een tweeledig karakter. Enerzijds is het een grondige studie van de ontwikkeling van het functioneren van ondernemingsraden; anderzijds heeft het boek het karakter van een pleidooi voor verdere ontwikkeling en groei.

L. Delsen en M. Quanjel, Deeltijdarbeid in de informaticabranche. Een haalbaarheidsstudie. Uitg. Katholieke Universiteit Nijmegen, 1992, 161 blz., ISBN 90 373 0162 2, f 25,00

Dit rapport bevat een verslag van een onderzoek naar de mogelijkheden en wenselijkheden van deeltijdarbeid binnen een software-bedrijf. **Stichting van de Arbeid, 2e Interim-evaluatie van het Stichtingsakkoord 'Meer werk voor minderheden'.** Uitg. Stichting van de Arbeid, Den Haag, 1993, publikatienr. 2/9

In deze evaluatie wordt nagegaan in hoeverre de opvatting 'dat 1992 in dat opzicht een belangrijk jaar zal zijn in die zin dat in dat jaar de eerste feitelijke resultaten van betekenis zullen moeten worden geboekt' tot gelding is gekomen.

P. Pasture, Christelijk syndicalisme in Europa na 1968. Spanningen tussen identiteit en praktijk. Uitg. Acco, Amersfoort/Leuven, 1993, 192 blz., ISBN 90 334 2851 2, 695 Fr

Patrick Pasture geeft in dit boek eerst een overzicht van de recente geschiedenis van de christelijke vakbonden in de Europese landen, met inbegrip van Midden- en Oost-Europa. Daarnaast gaat hij in op de fascinerende ontwikkeling van het Internationaal Christelijk Vakverbond (ICV), dat zich in 1968 omvormde tot het Wereldverbond van de Arbeid (WVA). Centraal in deze analyse staat de spanning tussen een christelijke ideologie enerzijds en de eisen van een effectieve belangenbehartiging in het nieuwe Europa anderzijds.

Arbeidsinspectie, Economische en juridische factoren en hun relatie met het veiligheidsbeleid van ondernemingen. Uitg. SDU, Den Haag, 1993, bestelcode S 149, f 25,00

De totstandkoming van goede arbeidsomstandigheden wordt vaak gezocht in bedrijfsgebonden factoren, in economische factoren, of in de wetgeving en het toezicht. Een combinatie van deze factoren biedt echter de beste garantie voor goede arbeidsomstandigheden. Tekortkomingen in twee of meer van deze elementen kunnen daarentegen een elkaar versterkende negatieve invloed hebben op de arbeidsomstandigheden.

A. Wattel, Management Development. Uitg. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1993, 220 blz., ISBN 90 267 1865 9, f 56,00

Dit boek belicht de voornaamste aspecten en onderdelen van management development en brengt de huidige stand van zaken in beeld. Per

probleemveld draagt het suggesties aan voor een effectieve en praktijkgerichte oplossing.

B.J.T. Hooghiemstra en M. Niphuis-Nell, Sociale atlas van de vrouw. Uitg. VUGA, Den Haag, 1993, 256 blz., ISBN 90 5250 334 6, f 30,00

Deze rapportage brengt de belangrijkste ontwikkelingen in kaart waar het gaat om de positie van de vrouw op de arbeidsmarkt, de inkomenspositie van de vrouw en de faciliteiten om arbeid te combineren met de zorg voor kinderen. **J.F.P. Tibusscher, Verbouwen in werktijd. Aanzetten voor preventief arbeidsmarktbeleid in de regio.** Uitg. Provinciaal Steunpunt Werkgelegenheid, 1993, 85 blz., ISBN 90 72471 09 1, f 30,00

Preventief arbeidsmarktbeleid is gedefinieerd en afgebakend ten opzichte van curatief beleid. Ook komen enkele informatiesystemen over de arbeidsmarkt voor het voetlicht. Vervolgens wordt ingegaan op mogelijkheden voor preventie.

P.C. Allaart, R.Kunnen, W.C.M. Praat, A.M. de Voogd-Hamelink en J.P.M. Vosse, Trendrapport Aanbod van arbeid 1993. Uitg. SDU Dop, Leiden, OSA-rapport nr. 17, 1993, 80 blz., ISBN 90346 29716, f 29,00

In dit rapport worden de eerste uitkomsten gepresenteerd van de vijfde tweejaarlijkse meting van een doorlopend enquête-onderzoek bij een steekproef uit de potentiële beroepsbevolking tussen 16 en 65 jaar, die eind 1992 is gehouden.

K. Tijdens, Keuze in tijd. Amsterdam, Industriebond FNV, 1993, 48 blz., circa f 10,00

In de Industriebond wordt gediscussieerd over de stelling dat de bond in zijn CAO-beleid meer ruimte moet bieden voor individuele keuzemogelijkheden ten aanzien van werktijden, aantal werkuren, verlofregelingen en de financiering van deze keuzes. In dit rapport wordt verslag gedaan van een onderzoek in opdracht van de Industriebond naar de wensen van werknemers in de industrie ten aanzien van dergelijke spaarregelingen voor tijd en geld.

J.M.M. Maenhout en J.J. van Hoof, Personeelsresearch in kaart gebracht. Amsterdam, SISWO, SISWO-Informatief nr. 1, 1993, 212 blz., f 25,00 (giro 75083 t.n.v. SISWO, Amsterdam o.v.v. titel)

In deze nieuwe uitgave van SISWO wordt een overzicht gegeven van het personeelsonderzoek en de uitvoerende organisaties in Nederland. De publikatie is het resultaat van een onderzoek in het kader van de Wetenschapsverkenning Personeelswetenschappen.