
Boeken

G. Fajertag en P. Pochet (eds.), 1997, Social Pacts in Europe, Brussel: European Trade Union Institute (ETUI)/Observatoire social européen (OSE), ISBN 2930143142, 195 blz., BEF 600.

De huidige euforie rond het Poldermodel wekt soms de indruk van een zekere mate van bedrijfsblindheid. Nogal wat analyses van het Nederlandse sociaal-economische overlegmodel doen het voorkomen alsof ons land binnen Europa aanspraak zou kunnen maken op het alleenvertoningsrecht van succesvolle harmonie. De vorig jaar uitgekomen publicatie van ETUI en OSE over sociale overeenkomsten in een aantal Europese landen kan aanleiding zijn tot een grotere bescheidenheid op dit punt. Hieruit blijkt namelijk dat overeenkomsten vergelijkbaar met het veel geroemde 'Akkoord van Wassenaar' in Europa veel meer voorkomen dan wel wordt verondersteld.

In feite zijn, zoals Fajertag en Pochet in het inleidende hoofdstuk aangeven, vormen van samenwerking tussen de sociale partners thans karakteristiek voor de stelsels van arbeidsverhoudingen in *alle* Europese landen, behalve het Verenigd Koninkrijk. Zij het dat die samenwerking niet altijd even rimpelloos verloopt. Volgens beide auteurs kan er sprake zijn van een paradox: in die landen waar de arbeidsverhoudingen traditioneel op samenwerking op centraal niveau waren gebaseerd is het stelsel thans in ernstige problemen (België, Duitsland, Zweden), terwijl in landen waar het conflictmodel overheerste (Ierland, Italië, Spanje, Portugal) juist het centrale overleg is of wordt versterkt. Voor dit laatste is een duidelijke aanleiding, namelijk de invoering van de EMU. In het streven om aan de EMU-criteria te voldoen zijn er tal van nationale sociale overeenkomsten gericht op loonmatiging en

bevordering van werkgelegenheid tot stand gekomen. In dat opzicht fungeert de EMU dus als een sociale hefboom.

De publicatie bestaat uit twee delen. De eerste drie hoofdstukken zijn gewijd aan algemene beschouwingen omtrent de achtergronden van het ontstaan van sociale pacts. Daarbij wordt specifiek aandacht besteed aan de mogelijkheid van het ontstaan van een dergelijk pact op Europees niveau. Het tweede deel bestaat uit beschrijvingen van de (onderhandelingen over) sociale pacts in tien Europese landen.

Ter verklaring van de eerder genoemde paradox voeren de auteurs aan dat stelsels van arbeidsverhoudingen geen onveranderlijke grootheden zijn, maar juist gevoelig voor sociale en economische instabiliteit. En vooral de 'oude' systemen van overleg en samenwerking zouden hiertegen het minst zijn opgewassen. Een soort wet van de remmende voorsprong dus, maar naar mijn mening toch een wat onbevredigende verklaring. Immers, in hoeverre institutionele veranderingen aanleiding kunnen zijn tot het al dan niet ontstaan van centrale afspraken komt niet ter sprake. Ook de (vrij willekeurig gerangschikte) analyses van ontwikkelingen in de tien beschreven landen geven op dat punt geen uitsluitsel. Negrelli verwijst nadrukkelijk naar de Italiaanse interconfederale overeenkomst van 23 juli 1993, die heeft geleid tot een sterke loonmatiging in de jaren 1993 en 1994. Bispinck bespreekt de lotgevallen van de Duitse 'Bündnis für Arbeit und Standort-sicherung'. Weliswaar hebben de 'Kanzlergespräche' in 1996 niet tot een daadwerkelijke overeenkomst geleid, maar de collectieve onderhandelingen van dat jaar resulteerden wel in een gematigde loonontwikkeling en in arbeidstijdovereenkomsten. Daarbij blijven op

het niveau van de 'Bundesländer', zoals in Saksen, gesloten overeenkomsten onvermeld.

Zeker interessant is het door O'Donnell en O'Reardon beschreven Ierse experiment in sociale samenwerking over de periode 1987 - 1996. Met de totstandkoming van het 'Programme for National Recovery' in 1987 begon een periode van ongekeerd economisch succes. Weliswaar is het Ierse werkloosheidsniveau nog steeds hoog, maar voor het overige voldoet Ierland thans ruimschoots aan de EMU-criteria. Een ander beeld biedt de beschrijving van de Belgische situatie door Arcq. Daar is tripartiet overleg op centraal niveau al vanaf 1936 ingeburgerd. De laatste jaren zijn pogingen om tot gezamenlijke afspraken te komen echter telkenmale mislukt, zodat de Belgische overheid eenzijdig maatregelen heeft opgelegd.

Zoals Dólvik en Martin beschrijven zijn Zweden en Noorwegen een bijzonder geval. Tot 1980 waren zij de koplopers in het neo-corporatisme. Daarna is het Zweedse model ingevuld voor een vergaande mate van decentralisatie. Voor Noorwegen kan gesproken worden van een decentraal intermezzo in de periode 1982 - 1986. Echter, in 1987 werd overeengekomen de loonontwikkeling te bevriezen, gevolgd door een 'solidarity alternative' in 1991. Met als gevolg dat Noorwegen in de jaren negentig een duidelijk hogere economische groei met een aanmerkelijk lagere loonstijging heeft gekend dan Zweden. Kiander bespreekt de positieve resultaten van het in 1995 in Finland gesloten sociale pact: loonmatiging gecombineerd met geleidelijke daling van de werkloosheid. Zoals Lind aangeeft blijft Denemarken weliswaar buiten de derde fase van de EMU, maar doen de EMU-criteria zich daar even sterk (zo niet sterker gelden) dan bij de deelnemende landen. Met als gevolg dat de Deense overheid regelmatig heeft geïntervenieerd in de op zich vrije collectieve onderhandelingen. In Portugal startte de sociale dialoog in 1984, tien jaar na de Anjerrevolutie. In de daarop volgende jaren zijn regelmatig sociale overeenkomsten gesloten, recentelijk het 'Strategisch Sociaal Pact' (Acordo de Concertação Estratégica) van 20 december 1996 dat uitgaat van een gematigde loonontwikkeling met het oog op de aansluiting van Portugal bij de EMU. Het landenoverzicht wordt afgesloten met een bijdrage van Van der Toren over de Nederlandse variant van het sociale pact. Onder verwijzing

naar het Akkoord van 1982 karakteriseert hij de Nederlandse arbeidsverhoudingen als 'georganiseerde decentralisatie': ondanks de decentralisatie in de loononderhandelingen blijft de overheid na 1982 via tripartiet consultatie betrokken. Kennelijk doet de wet van de remmende voorsprong zich hier niet gelden.

Op zich is het van belang vast te stellen dat Nederland op dit terrein binnen de Europese Unie zeker geen uitzonderingspositie (meer) inneemt. Een manco van deze publicatie is echter dat met de resultaten van de op zich informatieve landen-analyses nauwelijks iets wordt gedaan. De auteurs volstaan met de aantekening dat het nog te vroeg is om te kunnen vaststellen of er een Europees stelsel van arbeidsverhoudingen gebaseerd op consensus zit aan te komen. Voor de hand ligt evenwel te veronderstellen dat er, als gevolg van de hefboomwerking van de EMU, sprake kan zijn van een convergentie tussen landen met een samenwerkingstraditie enerzijds en landen met een conflictraditie anderzijds. Het is niet ondenkbaar dat dit tot nog verdergaande convergentie op Europees niveau zal leiden, al dan niet onder de paraplu van een Europees sociaal pact.

dr. C.J. Vos

lid van de redactie van het Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken

J. Onstenk, 1997, Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren, Delft: Eburon, ISBN 9051665970, 395 blz.

Dit proefschrift gaat over leren op de werkplek, een belangrijk onderwerp in het licht van de actuele discussie over 'een leven lang leren' en 'employability'. Daarnaast is de interdisciplinaire aanpak interessant. Onstenk behandelt zijn studieobject enerzijds vanuit een arbeids-sociologische en organisatiekundige invalshoek en anderzijds vanuit een leerpsychologische en onderwijskundige invalshoek en verbindt hiermee twee terreinen van onderzoek, waar in de regel juist een verbinding ontbreekt.

In hoofdstuk 1 wordt een tweeledige probleemstelling geformuleerd:

– Wat is de betekenis van leren op de werkplek in opleiding (stages) en beroepspraktijk voor het verwerven en ontwikkelen van brede en

innovatieve vakbekwaamheid van (toekomstige) werknemers ?

- Hoe kunnen leren en werken en de ontwikkeling van vakbekwaamheid op de werkplek worden versterkt door innovatie van de arbeidssituatie en verbetering van de beroepspraktijkvorming (stages) ? (p.22)

Hoofdstuk 2 analyseert arbeid en beroep met behulp van de activiteitstheorie van Engeström en de roltheoretische benadering van arbeids- en beroepshandelen (job competence model). De analyse van arbeidsactiviteiten verschaft inzicht in de verschillende typen problemen die een beroepsbeoefenaar moet weten aan te pakken. Drie componenten van de arbeidssituatie bepalen voor een belangrijk deel de problemen van het arbeidsleven: het productiesysteem, het beheers- en reguleringssysteem en het communicatief-cultureel systeem. Naast problemen per subsysteem ontstaan problemen door de spanning tussen de subsystemen. Onstenk analyseert deze paarsgewijs en komt zo tot in totaal zes kernproblemen, die hij definieert als de eisen of opgaven die de arbeidssituatie aan een werknemer stelt.

Uit de zes kernproblemen worden in hoofdstuk 3 de bekwaamheden of competenties afgeleid waarover werknemers moeten beschikken. Onstenk situeert dit in de actuele discussie over sleutelkwalificaties of algemene vaardigheden die ook van belang zijn voor het verwerven van employability. De methode om vereiste competenties uit de kernproblemen van de arbeidssituatie af te leiden is heuristisch interessant, maar leidt niet tot een helder onderscheid tussen de verschillende competenties, wat Onstenk trouwens zelf ook toegeeft (p. 125). In dat opzicht spreekt mij meer aan het onderscheid van Carnevale in zeven 'skill groups', waarbinnen zestien basisvaardigheden worden gegroepeerd. Onstenk legt in dit hoofdstuk wel een verbinding met de verschuiving van tayloristische naar nieuwe productieconcepten en naar de lerende organisatie. Hij concludeert daaruit dat de eisen van vakbekwaamheid breder worden voor zover er meer problemen in het productieproces op de werkplek moeten worden opgelost. De werkplek is een krachtige leeromgeving voor het verwerven van de vereiste brede bekwaamheden. Dat is de centrale these van Onstenk.

In hoofdstuk 4 worden de dimensies van het leren op de werkplek beschreven. Hij on-

derscheidt: immanent leren, gesitueerd leren, zelfstandig leren en arbeidssocialisatie. Leren op de werkplek wordt dan omschreven als het verwerven van een arbeids- en beroepsgericht handelingsrepertoire (competenties) waarbij de problemen uit de arbeidspraktijk het leerobject vormen en de reële arbeidssituatie de leeromgeving is (p. 176).

De condities voor leren op de werkplek worden in hoofdstuk 5 nader verkend onder de titel 'Het leerpotentieel van arbeidssituaties'. De subjectieve zijde van het leerpotentieel wordt gevormd door het leervermogen en de leerbaarheid van de werknemer, de objectieve zijde door het leer- en opleidingsaanbod van de werkplek. Het leeraanbod van de werkplek wordt in navolging van Kessels omschreven als *'een veilige omgeving, die voorzien is van adequate hulpmiddelen en deskundige begeleiding, waarin uitdagende problemen om nieuwe oplossingen vragen, waartoe we de benodigde kennis en vaardigheden al werkend ontwikkelen en verwerven'* (p.216). Een opleidingsaanbod ontstaat door: het structureren van leermogelijkheden, gestructureerd opleiden op de werkplek en participatie in innovatie.

In hoofdstuk 6 wordt de verbinding gelegd tussen leren op de werkplek en nieuwe productieconcepten. Onstenk kiest voor het socio-technische productieconcept en de slanke productie (lean production) als twee dominante modellen van nieuwe productie- en arbeidsorganisatie. Het is de vraag of niet organisatievernieuwing 'zonder label' een veel dominant model is. Ook mis ik aandacht voor het concept 'Flexibele onderneming' waarover onder meer de OECD vanaf het midden van de jaren tachtig een aantal studies heeft doen verschijnen.

Interessanter vind ik daarom de drie case-studies, die in hoofdstuk 7 worden gepresenteerd. Onstenk voerde deze onderzoeken uit in het kader van een CEDEFOP onderzoek naar de rol van bedrijven in kwalificatievoorziening. Drie bedrijven waar sprake is van nieuwe productieconcepten zijn geselecteerd en onderzocht is wat de gevolgen van die organisatievernieuwing zijn voor leermogelijkheden op de werkplek. De case-studies bevestigen de centrale these van Onstenk, dat bij bedrijven, waar nieuwe productieconcepten zijn ingevoerd, leren op de werkplek een krachtig instrument

kan zijn om de gewenste ontwikkeling van competenties te realiseren.

Enigszins apart staat hoofdstuk 8 dat gaat over leren in de stage. Onstenk heeft informatie verzameld over 35 stages uit 3 MBO-richtingen. Het belang van dit onderzoek naar leeractiviteiten en leereffecten in stages ligt in het feit dat op basis van dit onderzoek de eisen geformuleerd worden waaraan stages moeten voldoen om als krachtige leeromgeving te kunnen functioneren.

In het slothoofdstuk wordt zoals gebruikelijk een aantal thema's voor vervolgonderzoek genoemd. Onder meer wordt onderzoek aanbevolen naar een beroepsspecifieke invulling van het begrip brede vakbekwaamheid, naar een versterking van de wisselwerking tussen organisatie-ontwikkeling en leerbeleid en naar het succesvol implementeren van duale opleidingstrajecten in het beroepsonderwijs.

Onstenk heeft een helder en gedegen profielschrift geschreven. Mij spreekt daarbij in het bijzonder aan dat de studie ook een belangrijke bijdrage levert aan de beleidsdiscussie over 'een leven lang leren' en 'employability'. Ter illustratie daarvan citeer ik een aantal uitspraken die Onstenk in zijn slotbeschouwing doet over employability (p. 343-345):

- In het beroepsonderwijs moet de basis gelegd worden voor employability.
- Gezien vanuit brede vakbekwaamheid valt op dat de invulling van employability vaak zeer smal genomen wordt.
- Scholing kan een belangrijke rol spelen in het bevorderen van employability. Gelet op de uit de literatuur bekende problemen met betrekking tot transfer en effectiviteit van scholing zou het echter een stap terug zijn als de problematiek van het leren tijdens de loopbaan verengd zou worden tot het al dan niet volgen van scholing.
- Leren op de werkplek in relatie met scholing enerzijds en veranderingen in de arbeidsinhoud anderzijds moet hierbij een essentiële rol spelen.

Ger van Vliet
Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Stichting beheer IISG/CNV, 1997, Een eeuw medezeggenschap. Cahier over de geschiedenis van de christelijk-sociale beweging. Amsterdam/Utrecht, ISBN 9068611453, 152 blz.

In de geschiedschrijving is betrekkelijk weinig aandacht besteed aan het verleden van de christelijk-sociale beweging in Nederland. Om in deze leemte te voorzien is gestart met de jaarlijkse publicatie van een *'Cahier over de geschiedenis van de christelijk-sociale beweging'*. In het eerste, in 1997 verschenen Cahier staat een eeuw medezeggenschap centraal. Het tweede jaarboek zal het verschijnen van de kleine en categorale christelijke arbeidersorganisaties behandelen, terwijl het Cahier van 1999 in het teken zal staan van het negentigjarige bestaan van het CNV.

De titel *'Een eeuw medezeggenschap'* is op zich al aanleiding tot het plaatsen van een kanttekening. Anders dan de teneur van dit themanummer van *TvA* zou doen vermoeden gaat het hier bij medezeggenschap niet om werknemersparticipatie in brede zin, maar ligt het accent op de institutionele vorm van medezeggenschap, op de ondernemingsraad. Maar ook de aanduiding *'Een eeuw medezeggenschap'* is wat teveel van het goede, tenzij men hierbij wil betrekken dat binnen de christelijk-sociale beweging zeker een halve eeuw lang met hartstocht is gedebatteerd over de (on-)wenselijkheid van ondernemingsraden alvorens men dit instituut heeft willen omarmen. *Van Zuthem* wijst in zijn bijdrage over 'Motieven achter protestants-christelijke opvattingen over medezeggenschap' op het organisch denken uit het begin van deze eeuw, het bedrijf als gemeenschap, waarin voor medezeggenschap geen plaats was. Ook traditionele protestantse opvattingen omtrent macht en gezag als een vanzelfsprekend en organisch gegeven vormen een rem op de ontwikkeling van de medezeggenschap. *Kimman* benadrukt in zijn bijdrage 'Medezeggenschap in katholiek perspectief' dat in het verleden de discussie over zeggenschap een discussie over eigendom impliceerde. Zeggenschapsverhoudingen waren verbonden met bezitsverhoudingen en er was een grondige herwaardering van de arbeid voor nodig om eigendomsrechten en zeggenschapsrechten los te koppelen. Overigens, zoals *Kimman* aangeeft, zonder dat de katho-

lieke sociale leer tot de dag van vandaag tot 'overtuigende en overtuigde teksten met betrekking tot medezeggenschap op het niveau van de onderneming' is gekomen.

Aanvankelijk bestond er in protestantse en vooral in katholieke kring veel meer sympathie voor samenwerkingsvormen op bedrijfstakniveau. Zoals *Werkman* in het hoofdstuk over 'Het CNV en de eerste wet op de Ondernemingsraden (1950)' beschrijft bleef het CNV tot en met de tweede wereldoorlog een geharnast voorstander van de 'bedrijfsorganisatie'. *Salemink* geeft in het hoofdstuk 'Medezeggenschap en bedrijfsorganisatie' aan dat de wettelijke regeling van de publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie van 1950 in veel (maar niet in alle!) opzichten een voortzetting vormde van de vooroorlogse katholieke visie op de PBO.

Maar ook na de eerste wet op de Ondernemingsraden bleef het, zoals *Albeda* in zijn bijdrage beschrijft, nog lang worstelen met het traditionele gedachtengoed. Aanvankelijk stond de zelfstandige positie van de ondernemer voorop en moest de OR bijdragen aan het goed functioneren van de onderneming. Eerst bij de derde wet op de Ondernemingsraden van 1979 kon van een verzelfstandiging van de OR, met gescheiden verantwoordelijkheden, gesproken worden. Tegen deze achtergrond stelt *Looise* zich de vraag hoe het mogelijk is dat het CNV van oudsher bekend staat als de meest 'ondernemingsraad-vriendelijke vakcentrale'. Hij stelt vast dat daartoe weinig aanleiding is, zeker wanneer men een ander belangrijk punt in de beschouwing wil betrekken, namelijk de verhouding tussen ondernemingsraad en vakbeweging. Net als NVV en NKV (later FNV) was men lange tijd geneigd de ondernemingsraad als een mogelijke concurrent voor de eigen organisatie te beschouwen.

Maar niet alleen in de relatie met de vakbeweging kan gesproken worden van een 'moeizame praktijk van de ondernemingsraad'. Zoals *Klooster* in het betreffende hoofdstuk aangeeft is de komst van de verplichte ondernemingsraad door tal van bedrijfsdirecties met weinig enthousiasme verwelkomd. Dat gebrek aan enthousiasme gold volgens *Van Dijk* en *Hazebosch* zeker ook voor het CNV als werkgever. In feite heeft daar een ondernemingsraad-loos tijdperk van bijna twintig jaar bestaan en duurde het tot 1985 vooraleer een 'goede medezeggenschapscultuur' ontstond.

Inmiddels is de ondernemingsraad niet langer een uitsluitend nationaal verschijnsel. Zoals *Veersma* opmerkt is vanaf het begin van de jaren zeventig in Europees verband gepleit voor democratisering van de onderneming. Het CNV dacht daarbij vooral aan een mogelijk statuut voor de Europese vennootschap, waarbij de nationale partners zoveel mogelijk verantwoordelijk zouden moeten blijven voor de nationale situatie. De aanvaarding van een richtlijn inzake de EURO-OR in 1994 betekende uiteindelijk toch een wat andere koerskeuze.

De moeizame voorgeschiedenis van de ondernemingsraad overziende kan men vraagtekens plaatsen bij de thans bestaande euforie over de Nederlandse overleconomie. Is het poldermodel wel zo typisch Nederlands? Niettemin gaat *Van den Toren* in een afsluitend hoofdstuk op zoek naar de geschiedenis van het poldermodel en vindt hij de historische wortels niet alleen in de jaren twintig en dertig van deze eeuw, maar zelfs in de Calvinistische volksaard en – in navolging van Hemerijck – bij de Republiek van de Zeven Verenigde Nederlanden. In de periode na de Tweede Wereldoorlog is de 'georganiseerde decentralisatie' als kern van het Nederlandse model institutioneel verankerd. Overigens schaart *Van den Toren* zich onder diegenen die waarschuwen voor pogingen dit stukje nationale identiteit via Brussel naar de rest van Europa te exporteren.

Tot zover een persoonlijke impressie van deze nuttige publicatie. Nuttig, omdat (zoals *Bornerbroek* en *Slok* in hun bijdrage over 'Geschiedschrijving als legitimatie' opmerken) elke tijd zijn eigen vragen aan het verleden stelt. En zonder grondig historisch inzicht zijn die vragen niet te beantwoorden. In elk geval blijkt het christelijk-sociaal denken over medezeggenschap meer breukvlakken te kennen dan men op het eerste gezicht zou denken. Maar wel met één constante, die nog het best valt aan te duiden met de titel van het in 1996 verschenen jubileumboek van de Industrie- en Voedingsbond CNV, namelijk '*De strijd voor harmonie*'. Een spannend dilemma, dat aangeeft dat men in het denken over medezeggenschap door de jaren is blijven zoeken naar overbrugging van tegenstellingen, naar een verzoening van het harmonie- met het conflictmodel.

dr. C.J.Vos

lid van de redactie van het Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken

J. Pfeffer, 1996, *Succesvol ondernemen is mensenwerk*, Groningen: Nederlands Participatie Instituut / BoekWerk, ISBN 9054021594, 330 blz.

Het in Den Haag gevestigde Nederlands Participatie Instituut (NPI) is een onafhankelijke stichting met als doel de bevordering van werknemersparticipatie in eigendom, beleid en uitvoering. Daartoe adviseert en begeleidt het NPI bedrijven, die zich op werknemersparticipatie oriënteren. Een andere activiteit is het uitbrengen van publicaties. Zo verscheen eind 1996 de Nederlandse vertaling van Jeffrey Pfeffer's bestseller *'Competitive Advantage through People'* (Harvard Business School Press, 1994). Voor de toespitsing van Pfeffer's boodschap op de situatie in Nederland en Vlaanderen is door Erik Poutsma, Jos Benders, Willem de Nijs en Geert van Hooitegem aan de Nederlandse vertaling een slothoofdstuk toegevoegd. In zijn boek behandelt Pfeffer in essentie drie vragen:

- 1 welke factoren zijn bepalend voor succesvol ondernemen?
- 2 waarom worden die factoren betrekkelijk weinig benut?
- 3 hoe kan daarin verandering worden gebracht?

Het antwoord op de eerste vraag vormt de kern van Pfeffer's boodschap. De vijf Amerikaanse bedrijven, die in de periode 1972 - 1992 hun aandeelhouders het hoogste dividend hebben uitgekeerd, hebben één ding gemeenschappelijk, namelijk hun personeelsbeleid en personeelsorganisatie. Meer dan technologische ontwikkeling, de situatie op de afzetmarkt, beschikbaarheid van kapitaal, schaalvoordelen in de productie, kosten- besparing of flexibilisering van de arbeid is een goed personeelsbeleid de bron van blijvend succes. Goed personeelsmanagement bestaat uit maar liefst zestien ingrediënten: werkzekerheid, zorgvuldig selectie- en aannamebeleid, hoge lonen, beloning naar prestatie, mede-eigendom van werknemers, informatievoorziening aan werknemers, participatie in de besluitvorming, teamwerk, training en vorming, taakroulatie en taakverbreding, afschaffing van statusverschillen, beperking van inkomensverschillen, een intern promotie-beleid, het hanteren van een lange-termijnvisie, meting van de resultaten van het personeelsmanagement en het beschikken over een overkoepelende manage-

mentfilosofie. Deze medicijnen-mix is essentieel in Pfeffer's betoog: weliswaar kunnen bedrijven flexibel zijn in de toediening van het ene of het andere medicijn, maar om succesvol te kunnen zijn moeten zij in zijn visie wel de gehele therapie toepassen. Kennelijk zijn alle ingrediënten even belangrijk, hoewel terloops wordt opgemerkt dat de vijf meest winstgevende bedrijven alle voorkomen op 'the Employee Ownership 1000', een lijst van 1000 beursgenoteerde ondernemingen waar de werknemers meer dan 4% van de aandelen bezitten. De vraag of dit een doorslaggevende factor zou kunnen zijn wordt helaas niet beantwoord. De presentatie van een groot aantal praktijkvoorbeelden moet duidelijk maken dat het gebruik van de zestien ingrediënten – in hun samenhang – tot succesvol ondernemen leidt.

Daarmee ligt de volgende vraag voor de hand: waarom wordt die succesformule niet op groter schaal toegepast? Een antwoord op deze vraag ligt volgens Pfeffer in de institutionele, juridische en ideologische context waarbinnen Amerikaanse bedrijven functioneren. De arbeidsverhoudingen in de VS zijn van oudsher gebaseerd op de machtspositie van de werkgever en niet op consensus tussen werkgever en werknemers. De VS houdt als enige grote geïndustrialiseerde natie nog vast aan het rechtsbeginsel van ontslag naar willekeur, zonder 'geldige reden'. Voor conflicten over ontslag of arbeidsvoorwaarden vormt een gang naar de rechter voor de werknemer veelal de enige uitweg, met als gevolg bijvoorbeeld 25.000 aanklachten in 1989 wegens vermeend onjuist ontslag en zo'n 25.000 à 30.000 geschillen over arbeidsvoorwaarden per jaar. In dit verband valt er van de vakbonden weinig soelaas te verwachten, omdat het management in de VS er vooral naar streeft de vakbeweging buiten de deur te zetten of te houden. Om deze context te veranderen is het volgens Pfeffer nodig de geschiedenis (en de nalatenschap van Taylor) te overwinnen.

Toch is er – bij wijze van antwoord op de derde vraag – enig zicht op verandering. Pfeffer spreekt van 'de belofte van de kwaliteitsverbetering': de kwaliteitsbeweging als een manier om barrières voor effectievere managementmethoden te slechten. Om de theorie van succesvol ondernemen in de praktijk om te zetten biedt Pfeffer bij wijze van toegift een 'diagnostisch raamwerk', zes vragen aan managers om na te

denken over 'de interne en externe consistentie' in het bedrijfsbeleid. Ook hier worden tal van praktijk-voorbeelden gepresenteerd, in dit verband om duidelijk te maken dat goedwillende bedrijven uiteindelijk toch niet succesvol waren omdat de aanbevolen therapie maar gedeeltelijk is toegepast.

In het *slothoofdstuk* wordt de vraag gesteld wat de Nederlandse en Vlaamse managers aan de lessen van Pfeffer hebben. In vergelijking met de VS verkeert Europa, vanwege de consensus-traditie, in een gunstige(r) uitgangssituatie, vooral wat vormen van directe en indirecte participatie van werknemers betreft. Bovendien behoren veel van de ingrediënten al tot het standaard-takenpakket van het Europese personeelsbeleid. Maar er valt, volgens de auteurs, nog heel wat te doen om het menselijk potentieel in de bedrijven te mobiliseren. Zij noemen daartoe vier recepten, met name gericht op die onderdelen van de therapie die in Europa nog onvoldoende worden benut:

- het bevorderen van winstdelingsregelingen en werknemers aandelen;
- het bieden van werkzekerheid, van opleiding en training;
- het beoordelen naar prestatie en een sociaal plan;
- een stimulerend management.

Opmerkelijk is dat het eerste recept in de VS duidelijk meer wordt toegepast dan in de meeste Europese landen. Een verklaring voor dit verschil wordt in het boek, dat het in het algemeen meer moet hebben van aansprekende voorbeelden dan van echte analyse, niet gegeven. Maar wellicht speelt hier een rol dat – meer dan in de Angelsaksische landen – in de Europese traditie eigendomsrechten en zeggenschapsrechten in de loop der jaren zijn losgekoppeld. In de Angelsaksische landen bestaan werknemers aandelen al vanaf het begin van deze eeuw, omdat zeggenschap was (en is) gekoppeld aan eigendomsbewijzen in de vorm van aandelen. Ook wat de toediening van de andere ingrediënten betreft zoekt men in het boek tevergeefs naar duidelijke verklaringen, met name ten aanzien van hun onderlinge gewicht. Daardoor lijkt het eventueel uitblijven van succesvol ondernemerschap wat al te gemakkelijk 'verklaard' te kunnen worden uit het niet volledig (genoeg) toepassen van de therapie. Dit neemt niet weg dat de kern van Pfeffer's boodschap helder over het voetlicht komt: goed en gemotiveerd personeel is de sleutel voor succesvol ondernemen.

dr. C.J. Vos
lid van de redactie van het Tijdschrift voor
Arbeidsvraagstukken