



Naar een professionalisering van het personeelsbeleid?

DRS. W.A. ARTS – DRS. P.H.M. GROENENDIJK –
PROF. DR. A.R.T. WILLIAMS

Inleiding

Eind vorig jaar publiceerden de centrale werkgeversverbonden VNO en NCW een brochure over het sociaal ondernemingsbeleid 1). In hun woord vooraf verwijzen de voorzitters van deze verbonden, Van Veen en Van Eijkelenburg, kennelijk tevreden naar het SER-advies van maart 1981 over het „Sociaal beleid in de onderneming”. In dat advies concludeerden de organisaties van werkgevers en werknemers unaniem dat in de eerste plaats het bedrijfsleven zelf verantwoordelijk is voor de richting en de inhoud van het sociaal ondernemingsbeleid. Met dit advies werd afstand genomen van een mogelijke indringende rol van de overheid op dit gebied. Ook nu weer, met deze brochure, wordt gepoogd afstand te nemen. Nu niet van de overheid, maar van nogal wat personeelsfunctionarissen. In de brochure staat te lezen dat we af moeten van de haast vanzelfsprekende opvatting dat personeelsbeleid een stafzaak is. Een goed sociaal beleid is ingebed in het totale ondernemingsbeleid, dat is de centrale stelling van de brochure. Dit betekent dat sociaal beleid niet kan worden weggeedelegeerd. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering ervan behoort bij de gehele ondernemingshiërarchie te liggen en de uiteindelijke verantwoordelijkheid bij de directie.

Men zou de vraag kunnen stellen of de personeelsfunctionarissen erg gelukkig zullen zijn met deze stellingname. Het antwoord op die vraag lijkt voor de hand te liggen. Al jaren probeert de Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid (NVP), waarin personeelsfunctionarissen zijn georganiseerd, namelijk – op een niet altijd even ondubbelzinnige wijze – te komen tot een professionalisering van het personeelsbeleid. Op ondernemingsniveau zou dit professionaliseringsproces er toe leiden dat de personeelsfunctionarissen meer autonomie verwerven met betrekking tot het te voeren sociaal en personeelsbeleid.

Plaatsbepaling

Toch ligt het antwoord minder voor de hand dan op het eerste gezicht lijkt. In de eerste plaats is slechts een beperkt deel van de personeelsfunctionarissen, zo'n 25%, lid van de NVP en vervolgens bestaat er nogal wat verschil van mening binnen die

vereniging. Deze verschillen kwamen duidelijk aan de oppervlakte nadat een NVP-commissie in 1979 een rapport uitbracht over de plaatsbepaling van de NVP ten opzichte van het sociaal en het personeelsbeleid. Voor de goede orde kunnen we opmerken dat sociaal beleid verwijst naar een betrekkelijk nieuw verschijnsel. Het is te beschouwen als de moderne, meer omvattende opvolger van de al langer bestaande aandacht voor het personeel in de onderneming 2). Na het verschijnen van dit rapport werd het in de verschillende regio's door de NVP-leden besproken. Uit de discussies bleek dat voor ieder van het viertal mogelijke visies aanhang onder de leden bestond. Die visies varieerden van aan het ene uiterste een beleid gericht op het realiseren van een ideële doelstelling als humanisering van de arbeid, tot aan het andere uiterste een beleid ondergeschikt aan het verwezenlijken van de economische doeleinden van de onderneming. Slechts een minderheid ging van dit laatste standpunt uit. Het is de vraag of deze categorie, misschien het best aan te duiden met de term „personeelsmanagers”, erg rouwig zal zijn over de stellingname van de werkgeversverbonden. Door hen wordt juist geklaagd dat zij niet bij het omvattende ondernemingsbeleid worden betrokken.

Als een goed sociaal beleid moet worden geïntegreerd in het totale ondernemingsbeleid, zoals de werkgeversverbonden willen, dan zou professionalisering contraproductief werken. Zo zou hun redering kunnen luiden. Immers, de personeelsfunctionaris zou zich als „professional” dan niet mogen bemoeien met andere beleidsterreinen, wat de noodzakelijke afstemming van het personeelsbeleid op het algemeen beleid problematisch maakt. Daarbij komt nog dat, als de personeelsfunctionaris (als „professional”) als enige competent wordt geacht voor het oplossen van personeelsproblemen, dan zal dat het lijnmanagement ertoe bewegen zich niet op het terrein van het uitvoerend personeelsbeleid te begeven. Daar de personeelsfunctionaris voor de werkelijke oplossing van de personeelsproblemen afhankelijk blijft van de medewerking van de lijnmanagers, is een grotere autonomie voor hen in de visie van de „personeelsmanagers” dus geen adequate oplossing. Dat betekent weer niet dat zij er gelukkig mee zouden zijn als het lijnmanagement de personeelstaken overneemt. De uitvoering zou moeten liggen bij

zowel de lijnmanagers als de personeelsfunctionarissen, die in een staffunctie werkzaam zijn. De „personeelsmanager” zou dit beleid dan moeten coördineren.

De rest van de personeelsfunctionarissen, hier voor het gemak misschien het best aan te duiden als „personeelswerkers”, zal vermoedelijk minder gelukkig zijn met de stellingname van de werkgevers. Uit onderzoek van Buitendam en Wasseur blijkt namelijk dat een meerderheid van „andere personeelsfunctionarissen” (in tegenstelling tot hoofden van personeelsafdelingen) activiteiten van de beroepsvereniging verwacht op het gebied van de beroepssteun: steun aan de personeelsfunctionaris in conflictsituaties, het vormen van een „georganiseerde achterhoede”, het verstevigen van de positie van de personeelsafdeling binnen de organisatie en het verschaffen van de mogelijkheid van beroep in conflictsituaties waarbij de personeelsfunctionaris is betrokken 3). Zij lijken, hoezeer ook van mening verschillend over de specifieke doelstellingen van het sociaal en personeelsbeleid, niet helemaal afkerig van het toekennen van een professionele status aan het beroep van personeelsfunctionaris. Uit dit onderzoek blijkt echter ook dat deze groep van personeelsfunctionarissen het verkrijgen van grotere autonomie niet de belangrijkste taak van de beroepsvereniging vindt.

Professionalisering

Zoals al eerder opgemerkt, is de NVP de laatste jaren actief in haar streven naar professionalisering. Zij richt zich op de beroepsgenoten, die zij een „professionele” ondersteuning wil geven door studie, ervaringsuitwisseling, dienstverlening en door namens de leden de „belangen van het beroep” te behartigen. Voor de personeelsfunctionarissen betekent dit professionaliseringsstreven dat zij een grotere autonomie verwerven bij het uitvoeren van hun taken. Dat biedt hen de mogelijkheid andere waarden en doeleinden dan die van de onderneming in hun beroepsuitoefening te benadrukken en wel de professionele waarden. De beroepsgroep, georganiseerd in de beroepsvereniging, zou hun hierin kunnen steunen.

Het probleem bij dit streven is echter dat het niet evenzeer bij alle leden leeft, laat staan bij alle personeelsfunctionarissen. Binnen de beroepsgroep vallen er nogal wat verschillen in ambitie en in opvattingen over de plaats van het sociaal en het personeelsbeleid in de onderneming te constateren. Met het uitgeven van het boekje *Professionalisering van het personeelsbeleid* in 1982 heeft de NVP getracht een balans op te maken van wat zij de laatste tien

1) VNO/NCW, *Sociaal beleid*, Den Haag, 1983.

2) P.W.M. van Haaren, *Sociaal ondernemingsbeleid*, in: W.H.J. Reynaerts (red.), *Arbeidsverhoudingen, theorie en praktijk*, deel 2, blz. 318.

3) In: W.J.P.A. van Beers en Ch.J. de Wolff (red.), *Professionalisering van het personeelsbeleid*, Deventer, 1982, blz. 79.

jaar op het gebied van de professionalisering tot stand heeft gebracht. In hun inleiding stellen de redacteurs Van Beers en De Wolff dat de professionalisering gestokt is. Ook Mok spreekt in zijn bijdrage van een gestokte professionalisering. Deze constatering hoeft ons, gezien het voorafgaande, niet te verwonderen. De mate waarin de professionaliseringsgedachte bij de personeelsfunctionarissen leeft, zal – zo leert de dagelijkse ervaring – immers van invloed zijn op het slagen van het professionaliseringsstreven.

In dit artikel willen we echter wat verder gaan dan dit soort „common sense”-overwegingen. We willen ons de vraag stellen naar de kans dat de NVP zal slagen in haar streven naar een professionalisering van het personeelsbeleid en voor een antwoord op die vraag willen we te rade gaan bij de theoretische literatuur over het professionaliseringsproces. Voor het beantwoorden van deze vraag is het nodig vast te stellen hoe ver het personeelsbeleid al is geprofessionaliseerd en wat de voorwaarden zijn voor het realiseren van het professionaliseringsstreven.

Kenmerkenbenadering van professies

Zoals uit de sociologie van beroepen te leren valt, is een beroep geen onveranderlijk gegeven. Voortdurend ontstaan en verdwijnen er beroepen. Ook is er een verandering binnen de beroepen waar te nemen. Vaag begrensde beroepen worden „harder” door bij voorbeeld standaardisering en diploma-eisen, terwijl andere beroepen juist diffuser worden in taakinhoud en begrenzing. Met deze ontwikkelingen hangt het professionaliseringsproces samen; beroepen kunnen in meer of mindere mate als een professe worden aangemerkt.

Volgens een klassieke benadering in de literatuur is een professe een beroep dat bepaalde kenmerken bezit 4). Professies zijn in die opvatting beroepen die een aantal fundamentele kenmerken gemeen hebben die hen van andere (niet-professionele) beroepen onderscheiden. De in de literatuur meest genoemde kenmerken zijn de volgende:

1. er is een fundament aan systematische kennis (theorie) aanwezig waarop de beroepsvaardigheden berusten en dat onder meer dient om het beroepsdomein af te bakenen;
2. aan de verworven beroepskennis wordt door de „professional” gezag ontleend;
3. dit gezag wordt door de gemeenschap binnen zekere (professionele) grenzen gesanctioneerd door aan beroepsbeoefenaren bepaalde voorrechten en bevoegdheden toe te kennen;
4. er bestaat een gedragscode die ten doel heeft misbruik van de verworven gezagspositie te voorkomen, door het regelen van de relaties tussen „professionals” onderling en tussen hen en hun cliënten;
5. er bestaat een professionele cultuur, een stelsel van beroepsnormen en -waarden, die wordt ondersteund door formele professionele verenigingen.

Het probleem met deze opsomming is dat deze slechts een dichotoom onderscheid mogelijk maakt tussen professies en niet-professionele beroepen en daarbij a-historisch is. Er worden geen fasen onderscheiden die een beroep moet doorlopen, wil het een professe worden genoemd. Binnen de kenmerkenbenadering bestaat echter ook een ontwikkelingsperspectief, waarvan Wilensky en Caplow de belangrijkste vertegenwoordigers zijn 5). Hoewel door beiden een universele ontwikkelingsgang wordt verondersteld, die kenmerkend zou zijn voor professionele beroepen, verschillen zij toch in fasering.

Als we nu onderzoeken hoever het beroep van personeelsfunctionaris is gevorderd op de weg naar een professionele status, dan ontstaan iets verschillende beelden naar gelang we Wilensky of Caplow volgen. Bij Wilensky bestaat de eerste fase uit het ontstaan van een „full time”-beroep. Uit onderzoek van Buitendam blijkt dat bedrijven met minder dan 200 werknemers nauwelijks of geen personeelsafdelingen (twee of meer functionarissen) kennen 6).

Deze rubriek wordt verzorgd door de vakgroep Sociaal-economisch Beleid van de Erasmus Universiteit Rotterdam

Bij iets grotere bedrijven is dat wel al snel het geval. Zo hebben haast alle bedrijven boven de 500 werknemers en alle boven de 1.000 een personeelsafdeling. Het lijkt dan ook niet al te gewaagd te veronderstellen dat de eerste fase van Wilensky vrijwel achter de rug is. De tweede fase van Wilensky bestaat uit het stichten van één opleidingsschool. Uit een overzicht van Gielis en Tissen blijkt dat er geen sprake is van één opleiding tot personeelsfunctionaris, maar van een aantal verschillende opleidingen 7). Geconcludeerd kan worden dat de fase waarin personeelsfunctionarissen een zelfde basisopleiding volgen, (nog) niet is bereikt. De derde fase van Wilensky, het oprichten van een beroepsvereniging, is wel achter de rug. Niet alle personeelsfunctionarissen zijn hier echter lid van. Eind 1982 bedroeg het ledental 2.420. Naar een schatting van de NVP is ongeveer 25% van de personeelsfunctionarissen in de NVP georganiseerd. Fase 4 en 5 van Wilensky, het uitoefenen van politieke druk tot wettelijke bescherming van het beroep en het invoeren van een beroepscode, zijn, in ieder geval voorlopig, nog toekomstmuziek. Als we de indeling van Wilensky volgen, dan kan worden gezegd dat het professionaliseringsproces van het personeelsbeleid hooguit halfweg is gevorderd.

Caplow ziet als eerste stadium in de wording tot professe de oprichting van een beroepsvereniging, die lidmaatschapscriteria hanteert. In de statuten van de NVP wordt als toelatingscriterium genoemd: „personen die hun hoofdbetrekking als personeelsfunctionarissen binnen een afdeling personeelszaken van een arbeidsorganisatie vervullen, en een opleiding hebben vol-

tooid die tenminste ligt op het niveau van het hoger beroepsonderwijs”. Caplow begreep onder zijn eerste fase ook het buiten de deur houden van niet-gekwalificeerden. De NVP stelt wat dit betreft wel eisen, maar die houden echter geen kwalificatie in in die zin dat men een bepaalde op de personeelsfunctie gerichte opleiding heeft gevolgd. De tweede fase bestaat bij Caplow uit het veranderen van de naam van de beroepsvereniging om de identificatie van de leden met hun vorige beroepsstatus te verminderen. De naam NVP verschaft haar leden geen eigen identiteit, omdat iedere functionaris in de ondernemingsorganisatie, dus ook lijnfunctionarissen, zich kan bezighouden met personeelsbeleid. Daarom zijn in het recente verleden wel nieuwe namen voor de vereniging voorgesteld, zoals: „Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagers” en „Nederlandse Vereniging voor Personeelswerkers”. Daar de naam van de NVP intussen nog dezelfde is, zou kunnen worden geconcludeerd dat deze beroepsvereniging haar leden nog geen nieuwe identiteit verschaft.

Wat de fasen 3 en 4 van Caplow betreft, de invoering van een beroepscode en het opwerpen van barrières voor de beroepsuitoefening, kan weer worden gesteld dat deze fasen (nog) niet zijn bereikt. Ook volgens de indeling van Caplow is dus sprake van onvoltooid professionaliseren. Of er ook sprake is van stokkende professionalisering valt met behulp van de kenmerkenbenadering niet te zeggen. Wel wordt al decennia lang de verwachting of soms hoop uitgesproken dat dit beroep geleidelijk tot een professe wordt 8). Een antwoord op de vraag naar de kans dat het beroep van personeelsfunctionaris inderdaad zal uitgroeien tot een professe kan worden gezocht in een functionalistische aanvulling op de kenmerkenbenadering.

Functionalistische benadering van professies

Het uitgangspunt van de functionalistische benadering is dat sociale systemen er naar tenderen een homeostatisch evenwicht te bewaren via een proces van zelfregulering. Potentiële evenwichtsverstoringen confronteren elk systeem met een aantal problemen die dienen te worden opgelost, wil het systeem voortbestaan. Er moet

4) Voor een recent overzicht van deze literatuur: Th. van der Krogt, *Professionalisering en collectieve macht*, Den Haag, 1981.

5) Th. Caplow, *The sociology of work*, Minneapolis, 1954; H.L. Wilensky, *The professionalization of everyone?*, *American Journal of Sociology*, 1964, blz. 137-158.

6) A. Buitendam, *Personeelsafdelingen in de industrie*, Groningen, 1979.

7) L.A. Gielis en R.J. Tissen, *Opleidingen voor de personeelsfunctie*, NVP, september 1982.

8) Zie bij voorbeeld: F.B. Miller, *The personnel dilemma: profession or not? Why I'm for professionalizing*, *Personnel Journal*, 1959, blz. 53 e.v. en 91 e.v.; J.M.M. de Valk e.a., *Encyclopedie van de sociologie*, Amsterdam/Brussel, 1977, blz. 48.

worden voldaan aan bepaalde functionele vereisten die hun uitdrukking vinden in de centrale waarden van een maatschappij. Naar gelang de specifieke problemen waarmee een sociaal systeem heeft te kampen, zullen niet de waarden verschillen — die zijn universeel — maar wel de rangorde ervan.

Aan de verschillende functionele vereisten wordt op de een of andere institutionele wijze voldaan. Kenmerkend voor meer gedifferentieerde en complexe sociale systemen, en zeker voor maatschappijen als geheel, is dat voor het vervullen van functies min of meer specifieke instituties en gestandaardiseerde gedragspatronen ontstaan die zijn gespecialiseerd in het oplossen van één enkel probleem. Professionele beroepen zijn daar een voorbeeld van. Volgens Parsons, de grondlegger van het functionalisme, is onze moderne samenleving voor een belangrijk deel afhankelijk van het goed functioneren van professies 9). Professionele beroepen vervullen naar zijn mening dan ook functies die in belangrijke mate verbonden zijn met de centrale waarden van de samenleving.

Kenmerkend voor professionele beroepen is dat diegenen die het uitoefenen nogal wat gezag bezitten, dat is gebaseerd op hun superieure technische competentie, die echter blijft beperkt tot een specifiek gebied. Vanwege de technische incompetentie van de overige leden van de samenleving lopen deze het gevaar door de beroepsuitoefenaars te worden uitgebuit. Daarom legt de maatschappij ter bescherming van zich zelf bepaalde structurele vereisten op aan de beroepsgroep. Dit zijn de eerder gememoreerde kenmerken.

Onder professionalisering wordt in de functionalistische benadering dan ook het proces verstaan waarbij een beroep een essentiële functie voor de samenleving gaat vervullen en daarbij een aantal kenmerken gaat vertonen die noodzakelijk zijn voor een goede vervulling van deze functie 10).

Binnen het kader van een functionalistische benadering lijkt het voor het beoordelen of een beroep tot een professie zal uitgroeien cruciaal te zijn dat aan een tweetal voorwaarden wordt voldaan. Ten eerste moeten in de beroepspraktijk specialistische vaardigheden worden aangewend die zijn gebaseerd op systematische kennis. Ten tweede moet die aanwending geschieden ter verwezenlijking van een bepaalde centrale waarde in de samenleving. Mocht voor het beroep van personeelsfunctionaris niet aan deze voorwaarden worden voldaan, dan vervalt ook de reden voor professionalisering, het garanderen dat specialistische kennis ten goede komt aan de hele samenleving.

Van Beers merkt hierover op dat het beroep van personeelsfunctionaris even breed als diep te noemen is 11). Hij stelt dat de kracht van vooral de generalistische personeelsfunctionaris is gelegen in het feit dat hij op een breed gebied van meer algemene personeelsaangelegenheden werkzaam is, meer dan dat hij op de eerste plaats specialistische bijdragen levert. Zoals uit onderzoek blijkt kan de personeelsfunctionaris, ten minste in Nederland, ge-

middeld minstens tien verschillende taken tot de zijne rekenen 12). Voor zover er wel specialisatie in de personeelsfunctie optreedt, vindt dit plaats voor de taken „opleidingen” en „sociale begeleiding” (bedrijfsmaatschappelijk werk). Maar die taken nemen gemiddeld slechts een beperkt deel van de werktijd van de personeelsfunctionaris in beslag.

Ook uit een aantal onderzoeken kan worden geconcludeerd dat bij het uitoefenen van de personeelsfunctie niet of nauwelijks wordt teruggegrepen op systematische kennis die eigen is aan het beroep van personeelsfunctionaris, zoals de functionalistische benadering aanwezig veronderstelt bij professies 13). Maar zelfs al zou dat wel het geval zijn, dan nog moet worden beoordeeld welk algemeen belang hiermee zou kunnen zijn gediend.

In de praktijk blijkt de personeelsfunctionaris te maken te hebben met tegenstrijdige loyaliteiten ten opzichte van het management en ten opzichte van het personeel. Het verzoenen van tegengestelde belangen, conflictoplossing, zou dan als centrale maatschappelijke waarde moeten worden gezien. Of dat genoeg is voor professionalisering valt te betwijfelen.

Vooralsnog kan worden geconcludeerd dat er volgens de functionalistische benadering weinig kans is dat het beroep van personeelsfunctionaris tot een professie uitgroeit.

Kritiek op de klassieke benadering

Nu kan aan de waarde van deze conclusie worden getwijfeld. Zowel de kenmerkenbenadering als de functionalistische benadering zijn namelijk nogal onderhevig geweest aan kritiek. Hier ontbreekt de ruimte om diep op die kritiek in te gaan, daarvoor zij verwezen naar de relevante literatuur 14). We zullen ons hier beperken tot het belangrijkste kritiekpunt. Niet de verschillende kenmerken of functionele vereisten zouden centraal moeten staan bij het analyseren van het professionaliseringsproces, maar de vraag of de beroepsbeoefenaars erin slagen de uitoefening van hun beroep te beheersen.

Vanuit dat gezichtspunt lijkt het zinvoller te bekijken in hoeverre de (beroepsvereniging van) personeelsfunctionarissen invloed hebben gekregen op de uitoefening van hun beroep, dan te beoordelen in hoeverre zij de kenmerken vertonen die „standaardprofessionals” bezitten. Hierbij kunnen de kenmerken die de traditionele theorie noemt wel in de beschouwing worden betrokken, daar de meeste van deze kenmerken een relatie vertonen met de beheersing van een beroep. Het zal bij voorbeeld makkelijker zijn de beroepsuitoefening zelf te beheersen, dat wil zeggen de bestaande personeelsproblemen te definiëren en een oplossing aan te dragen, wanneer men op een beroepscode kan terugvalen. Ook het kunnen regelen van de toegang tot het beroep, evenals het bestaan van een eigen en enige vorm van opleiding, zal het beheersen van de beroepsuitoefe-

ning door de personeelsfunctionaris zelf vergemakkelijken.

Deze kenmerken kunnen dan worden opgevat als voorwaarden voor het beheersen van de beroepsuitoefening door de vakgenoten zelf.

Een markttheoretisch alternatief

Lulofs is een van de weinigen die — vanuit een ander perspectief — heeft geprobeerd aan deze opvatting theoretisch vorm te geven 15). Evenals de andere critici van de klassieke theorie is hij van mening dat in een definitie van professies het streven naar beroepsbeheersing op de voorgrond moet staan. Hij omschrijft een professie als een categorie van beroepsbeoefenaren, die door gemeenschappelijk geïnduceerd optreden erin slaagt processen op de afzetmarkt voor professionele diensten te beheersen. Markttheoretisch gezien, kunnen professies dus worden opgevat als kartelachtige regelingen.

De vraag is nu onder welke voorwaarden kartelvorming binnen een beroep optreedt. Als vertrekpunt voor het beantwoorden van deze vraag neemt Lulofs de klassieke opvatting dat een beroepsvereniging een voorwaarde vormt voor het professionaliseringsverschijnsel. Daaraan voegt hij toe dat, hoewel overheidsregelingen geen voorwaarde vormen voor het ontstaan van geordende concurrentie op de markt van professionele diensten, zij dikwijls wel het kader daarvoor scheppen. Zijn stelling is dat als een beroeps categorie streeft naar professionalisering, deze te maken krijgt met een tweetal complexen van problemen, die moeten worden opgelost wil het professionaliseringsstreven tenminste succesvol blijken. Op de eerste plaats moet deze beroeps categorie zorgen dat er een nauwkeurige en stringente afbakening plaatsvindt van hen die als aanbieders op de markt worden toegelaten (markt afbakening) en op de tweede plaats moet die categorie ervoor zorgen dat degenen die tot de markt zijn toegelaten een gesloten front vormen ten opzichte van de afnemers (beheersing van het marktgedrag). Markt afbakening maakt marktregulering mogelijk doordat zij voorkomt dat buitenstaanders soortgelijke diensten tegen afwijkende marktcon-

9) T. Parsons, *Essays in sociological theory*, New York, 1954, blz. 48.

10) Van der Krogt, op. cit., blz. 51.

11) W.J.P.A. van Beers en De Wolff, op. cit.

12) Buitendam, op. cit., blz. 116.

13) Zie bij voorbeeld G. Ritzer en H.M. Trice, *An occupation in conflict. A study of the personnel manager*, New York, 1969; T.J. Watson, *The personnel manager*, Londen, 1977; A. van Bastelaer en W. van Beers, *Organisatiestress en de personeelsfunctionaris*, Nijmegen, 1982.

14) Bij voorbeeld T.J. Johnson, *Professions and power*, Londen, 1972; Van der Krogt, op. cit.

15) J.G. Lulofs, Een markttheoretische benadering van professies, *Mens en Maatschappij*, 1981, nr. 4; J.G. Lulofs, Professies en de markt voor vrouwensgoederen, in: S. Lindenberg en F.N. Stokman, *Modellen in de sociologie*, Deventer, 1983.

dities aanbieden. Beheersing van het marktgedrag is noodzakelijk om te voorkomen dat marktregelingen worden ontrokken.

Lulofs vat deze voorwaardencomplexen samen in een tweetal modellen (zie de figuur).

Kans op professionalisering

Als we nu een poging ondernemen tot een tentatieve, partiële toepassing van Lulofs' markttheoretische benadering op het vraagstuk van de professionalisering van het personeelsbeleid, dan moeten we eerst afrekenen met het bezwaar van Buitendam en Wasseur dat die benadering in dit geval niet bruikbaar is (16). Lulofs beperkt zijn analyse namelijk tot de vrije beroepen en daar het beroep van personeelsfunctionaris geen vrij beroep is, zou diens benadering hier niet toepasbaar zijn. Zolang de NVP geen arbeidsvoorwaardenoverleg voert met de werkgevers, geldt dit bezwaar inderdaad voor het tweede model: het beheersen van het marktgedrag. Maar het bezwaar gaat niet op voor het eerste model: de marktafbakening. De arbeidsmarkt voor personeelsfunctionarissen en de afzetmarkt voor professionele diensten op personeelsgebied verschillen slechts van elkaar voor zover het het aantal afnemers betreft. Nu geldt ook voor de traditionele professies als accountants en juristen steeds meer dat zij slechts één afnemer van hun diensten hebben, hun werkgever, terwijl de laatste jaren steeds meer adviesbu-

reaus op het gebied van het personeelsbeleid worden opgericht. Deze externe personeelsfunctionarissen houden zich veelal bezig met deelerreinen van het personeelsbeleid als werving en selectie, het verzorgen van opleidingen en functiewaardering. Als deze ontwikkeling zich doorzet, zal in de toekomst een groter deel van de personeelsfunctionarissen een vrij beroep gaan uitoefenen.

Zolang dat niet het geval is, gaat het niet om de vraag in hoeverre de NVP als beroepsvereniging de toegang tot het beroep van personeelsfunctionaris zou kunnen beheersen. Volgens het model van Lulofs is een eerste voorwaarde dat bij de producenten veel theoretische kennis aanwezig is, dat deze kennis kan worden afgebakend en dat deze kennis noodzakelijk is voor een goed product. Aan deze voorwaarde lijkt niet te worden voldaan. In een eerdere paragraaf werd immers gesteld dat de personeelsfunctionaris zijn activiteiten nauwelijks baseert op systematische kennis en dat die activiteiten erg versnipperd zijn over allerlei deeltaken. Wat het moeilijk maakt tot een scherpe afbakening te komen. Laat staan dat kan worden geconcludeerd dat die kennis noodzakelijk is voor een goed product.

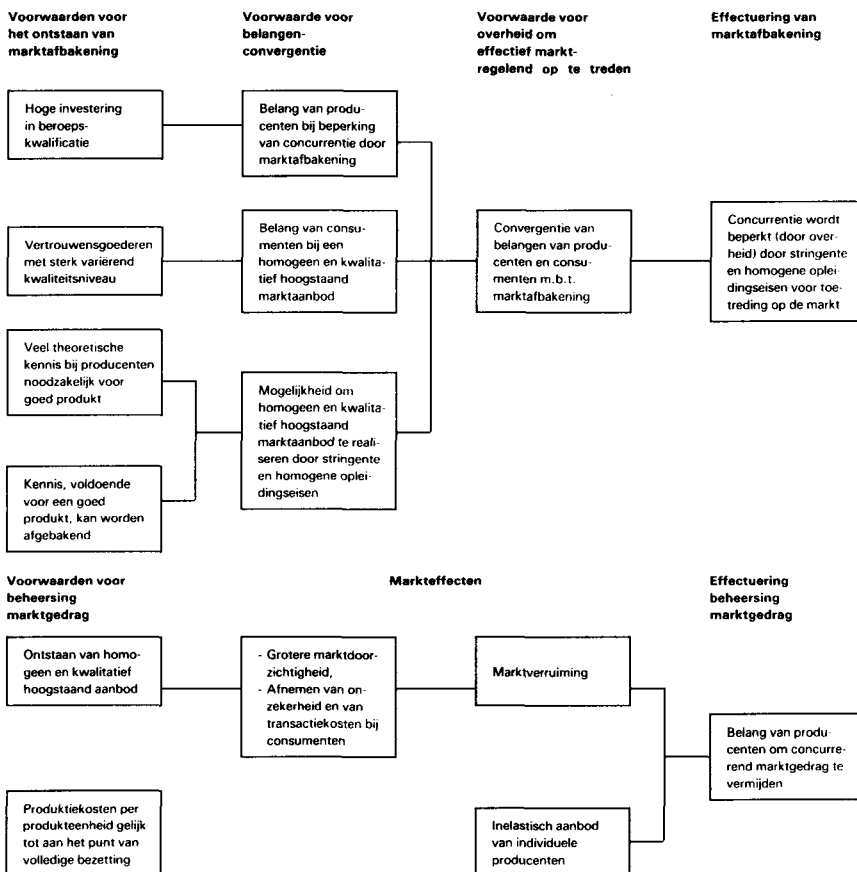
Een volgende voorwaarde is een hoge investering in beroepskwalificatie. Het feit dat relatief weinig specifieke deskundigheid nodig is voor het uitoefenen van een personeelsfunctie en de grote diversiteit van opleidingen maken het toekennen van kwalificatie op basis van deskundigheid moeilijk. Als een door de NVP voorgesta-

ne academische opleiding personeelsbeleid van de grond zou komen, wil de NVP ook gradaties aanbrengen in het lidmaatschap. Door aan verschillende groepen van leden kwalificaties toe te kennen, kan men werkgevers een indicatie geven van het professionele gehalte van een bepaalde personeelsfunctionaris. Door het aannemen van NVP-leden voor werkgevers aantrekkelijker te maken, kan men de toegang tot het beroep beter beheersen. Zolang echter persoonlijke eigenschappen en kennis van de organisatie belangrijker worden geacht dan het behaald hebben van diploma's van personeelsopleidingen, lijkt ook niet aan deze voorwaarde te worden voldaan. Weliswaar lijkt het mogelijk kwalificaties aan te brengen, maar nodig is het niet. Niet voor de werkgever, maar ook niet voor de potentiële personeelsfunctionaris. Zolang de werkgever geen eisen stelt betreffende specialistische kennis is er voor de potentiële personeelsfunctionaris geen reden flink te investeren in specialistische opleidingen.

Een laatste voorwaarde is ten slotte dat er een vertrouwenselement besloten ligt in de verhouding tussen aanbieder en afnemer van een professionele dienst. Op de markt voor professionele diensten wordt een categorie goederen verhandeld, vertrouwensgoederen genoemd, waarvan de koper in het algemeen geen andere keus heeft dan er op te vertrouwen dat de kwaliteit aan zijn eisen beantwoordt, omdat hij zelf niet de expertise bezit om die kwaliteit te beoordelen. De afnemer heeft dan ook belang bij een homogeen en kwalitatief hoogstaand aanbod. Onzekerheid omtrent de kwaliteit van een vertrouwensgoed belemmert het ontstaan van een ruiltransactie. Daarom heeft ook de aanbieder er belang bij dat zijn diensten van een hoog en constant kwaliteitsniveau zijn. Immers, als de afnemers meer garanties krijgen omtrent de kwaliteit van een vertrouwensgoed, dan zal de vraag naar deze diensten toenemen. De overheid zal dan regulerend willen optreden.

Het is de vraag of er in het geval van de personeelsfunctionaris sprake is van de levering van een vertrouwensgoed, met een mogelijk sterk variërend kwaliteitsniveau. Veelal zal de afnemer van de diensten van een personeelsfunctionaris wel in staat zijn de kwaliteit van de geleverde diensten te beoordelen. Dat wil niet zeggen dat de resultaten van diens handelen altijd even tastbaar zijn, maar het in gebreke blijven kan wel worden geconstateerd. In de gevallen dat de afnemer de kwaliteit niet kan beoordelen, ligt dat vaak niet zozeer aan het verschil in informatie tussen beide partijen, als wel aan het ontbreken van normen om de geleverde dienst op te beoordelen. Er lijkt dan ook geen sprake te zijn van een vertrouwensgoed, omdat of de afnemer de verleende diensten zelf op hun merites kan beoordelen, of omdat het kwaliteitsniveau van de dienst door geen van beide partijen te beoordelen is.

Figuur. De voorwaarden voor het ontstaan van marktregulering



16) Buitendam en Wasseur, op. cit.

Volgens het model van Lulofs zal de overheid tot marktregulering bereid zijn als zowel de aanbieders als de vragers bij marktregulering zijn gebaat. Zo te zien, lijkt er voor de overheid geen aanleiding te zijn het beroep van personeelsfunctionaris te reguleren.

Concluderend kunnen we stellen, dat ook een markttheoretische benadering geen steun oplevert voor de veronderstelling dat het professionaliseringsstreven van de NVP erg succesvol zal zijn.

Slot

Tot slot willen we nog even terugkomen op het punt waar we zijn begonnen, de werkgeversbrochure over het sociaal beleid in de onderneming. Als de NVP als beroepsvereniging, ondanks de stokkende professionalisering, haar invloed op het sociale ondernemingsbeleid toch wil vergroten, dan blijft haar weinig anders over dan een coalitie aan te gaan met de over-

heid. Nu de werkgevers trachten het sociale beleid in de onderneming aan zich te trekken, lijkt het zinloos de werkgevers zelf direct te benaderen in een streven naar autonomie. Het lijkt niet erg waarschijnlijk dat de werkgevers veel bereidheid zullen tonen een deel van hun invloed af te staan aan een beroepsgroep die haar eigen normen en waarden ten aanzien van het sociaal beleid wenst te hanteren. Het gevaar bestaat echter dat verdere overheidsregulering van een -controle op het sociaal beleid in de onderneming er toe zal leiden dat de werkgevers slechts dat sociale beleid zullen uitvoeren waartoe zij wettelijk worden verplicht en niet meer. In dat geval blijft er nog weinig autonomie voor de personeelsfunctionaris over. In plaats van zich aan te passen aan de eisen van de werkgevers past hij zich dan aan de eisen van de overheid aan.

Wil Arts
Ella Groenendijk
Roger Williams