



VREEMDE
EEND



ECONOMIE

Grenzen van de medezeggenschap

De essentiële functie van de leiding

1975, pre-advies Nederlandse Maatschappij voor Nijverheid en Handel
'Ondernemerschap onder druk'

Foto: www.hanzita.nl



Inhoudsopgave

Samenvattende stellingen

I. Inleidende beschouwing

Efficiency en medezeggenschap
Werkoverleg en toekomststrategie
Leerproces

II. Medezeggenschap in cultuurhistorisch perspectief

Dat, wat en hoe iets is
Macht, historie en mentale afstand

III. Lijnen van leiding en medezeggenschap in de onderneming; een begripsbepaling

De onderneming
De maatschappij
De werknemers
De kapitaalverschaffers
De leiding
Beperkte macht
Leiding en grenzen van medezeggenschap

IV. Medezeggenschap nu; een fragmentarische evaluatie

Ontwikkeling arbeidsverhoudingen
Medezeggenschap in de Nederlandse onderneming
Formele medezeggenschap
1. Raad van commissarissen
 Blokvorming
 Commissariaat en centraal beleid
 Commissariaat en maatschappij
2. Vergadering van aandeelhouders
3. De ondernemingsraad (OR)
 Ondernemer-voorzitter OR
 Personeelsraden
 OR-lidmaatschap
 Hoger personeel
Materiële medezeggenschap
1. Relatie OR en vakbeweging
2. Uitbouw in discussie
3. Stand van zaken buiten Nederland

V. Toekomstige inhoud en grenzen van de medezeggenschap

Uitgangspunten
Fundamentele voorwaarden
Medezeggenschap in het scala van het bedrijfsgebeuren
Openheid en sociale factor
Verantwoordelijkheid
Persoonlijke verzuchting

Literatuuropgave

Samenvattende stellingen

1. Medezeggenschap is geen geïsoleerd fenomeen, maar past in een positief en onomkeerbaar proces binnen de maatschappelijke ontwikkeling naar meer gelijkwaardigheid, verantwoordelijkheid en kans tot zelfontplooiing.
2. Zoals voor elke vorm van menselijke samenwerking geldt ook voor de onderneming dat er natuurlijke begrenzingen zijn bij de medezeggenschap. Een realistische benadering is derhalve bittere noodzaak om vastlopen of doorschieten te voorkomen.
3. De huidige vorm van medezeggenschapsonwikkeling is verbonden aan ons stelsel van particuliere ondernemingsgewijze productie. Indien dit stelsel niet wordt aanvaard, vervalt ook deze vorm van medezeggenschap.
4. Een vergelijking tussen industriële democratie en parlementaire democratie is onzuiver; bedrijfsdemocratie kan ook niet op parlementaire basis worden uitgevoerd.
5. De medezeggenschapsonwikkeling wordt vaak nog geremd door historische weerstanden en ervaringen bij de sociale partners, verband houdend met de factoren macht en vertrouwen.
6. Medezeggenschap in de onderneming geldt voor drie belangengroepen: maatschappij, kapitaalverschaffers en werknemers. De leiding is o.a. belast met het afwegen van de belangen, is zelf geen belangengroep en is verantwoordelijk voor de besluiten. Zij dient aan de drie groepen verantwoording af te leggen volgens bepaalde regels.
7. Omdat de onderneming opereert in een concurrentiesysteem moet zij tot snelle besluitvorming in staat zijn. De leiding dient in voldoende mate vrij en onafhankelijk te kunnen beslissen.
8. De medezeggenschap vindt plaats langs drie wegen: de formele, de materiële (functionele) en de informele democratie. Deze zijn toegevoegd aan de hiërarchische organisatie.
9. Bij de formele democratie zal er in Europa een ontwikkeling zijn in de richting van $\frac{1}{3}$ algemeen, $\frac{1}{3}$ kapitaal, $\frac{1}{3}$ arbeid, bij de samenstelling van de raad van commissarissen. De raad van commissarissen zal door haar grotere verantwoordelijkheid betere bekendheid en toegang moeten krijgen.
10. De materiële democratie spitst zich toe op de wijze waarop de besluitvorming functioneert. Materiële democratie zal zich kunnen ontwikkelen door verdergaande decentralisatie en delegatie van uitvoering met behoud van centraal vaststellen van het beleid.
11. De informele democratie speelt zich af in het open overleg tussen verantwoordelijke en/of vertegenwoordigende functionarissen op een ad hoc-basis en op grond van verantwoordelijkheid én verantwoordelijkheidsgevoel.
12. Naarmate de onderneming groter wordt en dus ook de getrapte vertegenwoordiging, is het van essentieel belang voor het slagen van medezeggenschapsonwikkelingen, dat de vertegenwoordigers van hun achterban ruime mandaten krijgen.
13. Medezeggenschap bij de bepaling van de lange-termijnstrategie is voor alle betrokkenen van belang. Deze moet dan ook door de leiding voor hen bespreekbaar worden gemaakt.
14. Medezeggenschap door werkoverleg dient met kracht verder ontwikkeld te worden en kan zich verder uitbreiden, maar niet met een 'open agenda'.
15. Tussen werkoverleg en strategiebepaling ligt een breed 'grijs' gebied, dat door vele onweegbare factoren moeilijk hanteerbaar is voor materiële democratie. Op grond van een schematisch model en op grond van realistische analyses en praktijkervaring is vast te stellen waar hier medezeggenschap zijn grenzen heeft.
16. Systemen van bedrijfsinformatie via computertoepassing bevorderen de mogelijkheden van medezeggenschap, waar traditionele verslaggeving tot nu toe vaak een begrenzing was. Doelmatigheid en betrouwbaarheid zijn de natuurlijke begrenzingen.
17. De medezeggenschapsdiscussie richt zich in de eerste plaats op vraagstukken en overleg binnen de onderneming. De activiteiten en factoren in de markt buiten de onderneming lenen zich nauwelijks voor medezeggenschap maar zijn minstens even essentieel voor de gang van zaken in de onderneming, haar continuïteit en haar investerings- en desinvesteringpolitiek.
18. Medezeggenschapsonwikkeling door bedrijvenwerk van de vakvereniging kan een kiem van een nauwere begrenzing in zich dragen.
19. Hoewel medezeggenschapsorganen zich binnen de ondernemingsstructuur ontwikkelen is contact over deze ontwikkelingen met werkgevers- en werknemersverenigingen noodzakelijk.
20. In de medezeggenschapsorganen is het hoger personeel eigenlijk een wat verwaarloosde groep. Door het getrapte systeem komt deze relatief kleine groep via de formele democratie weinig aan bod. Dit probleem vraagt om een oplossing in nationaal verband en op het niveau van de onderneming.

I. Inleidende beschouwing

Ondernemingsdemocratie heeft wortel geschoten in het bedrijfsgebeuren. Maar tussen medezeggenschap en ondernemingsleiding bestaat een soort 'logisch' spanningsveld, waarin elke deelnemer aan de bedrijfsactiviteit zich de meest bevredigende plaats zoekt; als mens en als medewerker aan de ondernemingsdoelstelling. Deze afpaling bevindt zich in een ontwikkelingsfase, waarin ook vaststaat dat medezeggenschap in de onderneming ergens haar grenzen moet vinden.

Als medezeggenschap de besluitvaardigheid van de bedrijfsleiding ondersneeuwt, kan het eindresultaat daarvan neerkomen op bevroren ledematen c.q. afsterving van de onderneming. Op die manier zou medezeggenschap wel een zeer negatieve begrenzing vinden. Het is duidelijk dat een positieve benadering in het teken van een voorspoedig voortbestaan van de onderneming de voorkeur verdient.

Bij deze constructieve en mijns inziens meer natuurlijke begrenzingen speelt een grote reeks meer of minder bepaalde doelstellingen, mogelijkheden, gegevens en processen een rol. Bijvoorbeeld: de continuïteit van de onderneming tegen de achtergrond van de concurrentiestrijd, het soort beleidsbeslissingen dat aan de orde is, de noodzakelijke betrouwbaarheid en de daarmee (voor anderen) samenhangende ondoorzichtigheden ten aanzien van een bepaalde problematiek, de sociale implicaties die zich voordoen, de onderlinge contacten en het onderling vertrouwen, de deskundigheid van de medezeggenschapsvertegenwoordigers en de informatiestroom waarvan zij kunnen profiteren.

Onder het motto van deze jaarvergadering 'Ondernemerschap onder druk' zet ik een speurtocht in naar deze grenzen, in de stellige overtuiging dat medezeggenschap een onderdeel is van een positief en onomkeerbaar proces, en zonder de pretentie alle grensposities in kaart te kunnen brengen.

Hoewel slechts een klein deel van het totale aantal ondernemingen 'groot' genoemd kan worden, zal ik voornamelijk vanuit die 'grote' ondernemingen te werk gaan. Deze bepalen immers sterk het beeld van 'de onderneming' in de publieke discussie, terwijl ook de ontwikkeling in de wetgeving zich vooral op deze groep richt. Bovendien zal van het door grote ondernemingen bepaalde medezeggenschapspatroon een uitstralingseffect uitgaan op andere sectoren van de samenleving.

Efficiency en medezeggenschap

Democratisering is, zo stelt Bennis in een recente uitgave van de Stichting Maatschappij en Onderneming, onvermijdelijk.¹ Anderen achten democratisering even onvermijdelijk in strijd met de voor het voortbestaan van de onderneming noodzakelijke *efficiency*. Bij een benadering van de medezeggenschap in het bedrijfsleven verdienen deze tegengestelde opvattingen beide aandacht.

21. Het van sommige zijden voorgestelde verdwijnen van de bestuurder als voorzitter van de ondernemingsraad zou een sterke negatieve werking hebben op de huidige vorm van overleg en de medezeggenschapsonwikkeling.

22. Het op grote schaal deelnemen van de overheid in het bedrijfsleven is niet doelmatig voor medezeggenschap van de maatschappij en is een fysiek onhaalbare kaart.

23. Ondanks de moeilijkheden bij het op gang komen van realistische medezeggenschap, is er bij een aantal bedrijven reeds veel concrete vooruitgang geboekt ten gevolge van het besef van de sociale partners dat hier sprake is van een structureel proces.

24. De positieve aanpak van en het realistisch inhoud geven aan medezeggenschap voor de werknemers zal, naast een beperkte medeverantwoordelijkheid (via instemmingsprocedures) het gevoel voor medeverantwoordelijkheid bij de individuele werknemer en zijn vertegenwoordigers in het overleg bevorderen; dit is voor de werknemer en de onderneming van grote waarde.

25. Een niet te vergeten natuurlijke begrenzing voor medezeggenschap is de mens in de leiding. Geestelijke en fysieke spankracht hebben ook hier hun beperkingen.

Bennis verdedigt zijn stelling door te wijzen op de snelheid waarmee onze maatschappij verandert en op de enorme behoefte aan aanpassingsvermogen die daarvan het gevolg is. Uit een door hem aangehaald experiment blijkt, dat (althans wanneer het gaat om het vermogen tot aanpassing aan veranderende omstandigheden, om snelle aanvaarding van nieuwe opvattingen en om soepelheid bij de aanpak van nieuwe problemen) een gedecentraliseerd, democratisch stelsel beter voldoet dan een autocratisch en centraal geleide structuur.

Reeds in 1948 toonden Coch en French² aan, dat de mate van participatie van de werknemers bij het tot stand komen van beslissingen met betrekking tot veranderingen in de organisatie van het werk recht evenredig was aan de mate van succes bij het aanbren-gen van die veranderingen. En dat zowel gemeten in termen van productiviteit, als in termen van motivatie en arbeidssatisfactie.

Het standpunt dat efficiency en medezeggenschap elkaar slecht verdragen, kan verdedigd worden door te wijzen op de vaak tijdrovende inspraakprocedures in bedrijven en op de problemen die de democratisering van het universitaire bestel met zich meebrengt. De grenzen van de medezeggenschap worden overschreden wanneer een dusdanige vertraging in de besluitvorming optreedt, dat het besluit verouderd of niet meer doeltreffend is wanneer het eenmaal is genomen. De noodzaak tijdig te reageren op veranderende omstandigheden betekent dat de mogelijkheden voor een te veel tijd vergende vorm van medezeggenschap beperkt zijn.

Soms ook worden probleemsituaties door de tijd achterhaald, door welke vertraging zich nieuwe en betere oplossingen voordoen. Dit noopt dus tot zorgvuldige afweging van de factor tijd. Overigens is het levensgevaarlijk aan dergelijke ervaringen een levensregel te ontleenen.

We zien ons dus geplaatst tegenover twee plausibel lijkende redeneringen, die op grond van dezelfde argumenten - met name de noodzaak van tijdige aanpassing aan wisselende omstandigheden - leiden tot volledig tegengestelde gedachten over de mogelijkheden met betrekking tot de ontwikkeling van de medezeggenschap in de ondernemingen.

Naar alle waarschijnlijkheid ligt de werkbare waarheid ergens tussen deze twee uitersten in. Daarom besteed ik in dit preadvies veel aandacht aan de contouren, waarmee deze 'waarheid-van-het- midden' naar mijn mening is aan te geven.

Werkoverleg en toekomststrategie

Medezeggenschap kan een bijzonder positieve werking hebben bij beslissingen die te maken hebben met de eigen werksituatie en daarnaast bij toekomstbeslissingen die te maken hebben met wat Wijngaarden³

noemt 'het vaststellen van het raam van de voorwaarden waarbinnen de economische doelstellingen mogen worden gerealiseerd'. Beslissingen die tussen deze twee gebieden liggen, moeten over het algemeen in eerste instantie in handen blijven van de slagvaardig reagerende, goed geïnformeerde leiding.

Het is te verwachten, dat deze twee gebieden van medezeggenschap in de voor ons liggende tijd een steeds grotere rol gaan spelen. Wat betreft de beslissingen met betrekking tot de eigen werksituatie kan gewezen worden op de vele in meerdere of mindere mate succesvolle experimenten met werkoverleg. Men leze hiervoor het artikel van Scheurer in de reeds genoemde SMO-uitgave over dit onderwerp.⁴

Hoe dit werkoverleg precies geregeld moet worden, hangt af van de techniek en organisatie van het betreffende productieproces; het is dus per definitie niet uniform. De juiste vormgeving moet overal zoekend en tastend gevonden worden. Werkoverleg kan succes hebben, omdat men praat over dingen waarmee men dagelijks bezig is; men zal er dus met kennis van zaken over meepraten. De onlangs door het NKV geuite negatieve beoordeling van de experimenten⁵ wordt niet door alle werknemerskringen gedeeld.⁶

Van geheel andere aard dan de beslissingen op de werkplaats is de tweede categorie van beslissingen waarbij medezeggenschap een belangrijke rol kan spelen; de beslissingen betreffende de toekomststrategie, de economische doelstellingen van de onderneming en het raam van de voorwaarden waarbinnen deze doelstellingen moeten worden gerealiseerd. Deze voorwaarden kunnen bijvoorbeeld liggen op het vlak van personeelsbeleid, arbeidsomstandigheden, milieu- en producteisen, etc. Bij het bespreken van de strategie en het vaststellen van de voorwaarden gaat het niet om slagvaardigheid, noch om specifieke deskundigheid, maar om de visie op mens en maatschappij en de toekomstige plaats van de eigen onderneming daarin.

Het is duidelijk dat dit gebied aan medezeggenschap bijzondere eisen stelt, omdat de betrokken beslissingen niet alleen leiding, medewerkers en eigenaars van de onderneming raken, maar ook de samenleving als geheel. Toch kan de medezeggenschap hier bij een zorgvuldige (procedurele) organisatie goed tot haar recht komen en zeer betekenisvol zijn.

Het moeilijkst echter kan medezeggenschap gestalte krijgen in het 'grijze' beleidsgebied dat ligt tussen werkoverleg en toekomststrategie, waar structurele en operationele beslissingen over worden genomen binnen de onderneming. In mijn toekomstbeschouwing tracht ik dit 'grijze gebied' vanuit de medezeggenschapsgedachte met enige vrucht te betreden.

Leerproces

De wijze waarop medezeggenschap functioneert, wordt naar mijn mening voor een belangrijk deel bepaald door een leerproces. Men moet binnen de diverse medezeggenschapskanalen leren beoordelen wat beslissingen zijn waarover mee gepraat moet worden en wat beslissingen zijn die aan de leiding moeten worden overgelaten, al dan niet onder toezicht van de raad van commissarissen. Basisvoorwaarde is daarbij: een ruime mate van vertrouwen, die mede geschraagd wordt door een zo groot mogelijke openheid.

Niet alleen de medewerkers, maar ook de leiders van de onderneming moeten leren werken met de medezeggenschap, de voordelen ervan zo goed mogelijk benuttend. Een eerste stap die daarbij genomen moet worden is, dat men leert medezeggenschap niet als een bedreiging te zien, maar als iets positiefs, iets waarvan men in een later stadium zal zeggen: we kunnen er niet meer buiten.

II. Medezeggenschap in cultuurhistorisch perspectief

Voordat ik verder inga op de huidige en toekomstige ontwikkelingen op het gebied van de medezeggenschap in de onderneming, wil ik in dit hoofdstuk proberen de medezeggenschap als verschijnsel in een cultuurhistorisch perspectief te plaatsen. Naar mijn overtuiging is medezeggenschap geen geïsoleerd en incidenteel fenomeen, maar past zij in een onomkeerbaar proces binnen de westerse maatschappelijke ontwikkeling. Als zodanig is zij een belangrijk element in het dynamische evolutiemodel.

Dit evolutiemodel wordt steeds duidelijker herkenbaar in vele verschillende disciplines, zoals de natuurwetenschappen,⁷ de psychologie,⁸ de filosofie,⁹ de godswetenschappen,¹⁰ de sociologie,¹¹ de organisatieleer,¹² en uiteraard de moderne evolutieleer.¹³

Kort samengevat is het gemeenschappelijk element in de hedendaagse inzichten in deze gebieden, de erkenning dat de menselijke samenleving een 'open' systeem is, waarin de mens door nieuwe ontdekkingen over zichzelf en zijn omgeving naar vernieuwing blijft streven en waarbij dit proces leidt tot steeds weer nieuwe evenwichtssituaties, die van een hogere orde dan de voorgaande kunnen zijn.

De krachten in de samenleving, met name de mens zelf, moeten er voor zorgen dat tijdens dit proces zo weinig mogelijk 'missers' optreden. Deze kunnen tot gevolg hebben dat bepaalde tendensen in de samenleving te ver doorschieten of juist in de kiem worden gesmoord. Daardoor doet zich dan tijdelijk een negatieve ontwikkeling voor of zelfs - op bepaalde onderdelen - stagnatie, met alle menselijke ontberingen en lijden daaraan verbonden. Dit kan zich uiten in gewapende conflicten, nationale of internationale economische crises, liquidatie van ondernemingen of individuele *breakdowns*. Het voorkomen hiervan vraagt een zo realistisch mogelijke benadering van veranderingsprocessen. Dit geldt ook voor de medezeggenschap.

Dat, wat en hoe iets is

Een aanknopingspunt voor de plaats van medezeggenschap in de ontwikkeling van de menselijke samenleving biedt Van Peursen¹⁴ in zijn 'Strategie van de cultuur'. Hij ontwerpt een ontwikkelingsmodel dat op de samenleving in haar geheel en voor haar onderdelen van toepassing is, dus ook bijvoorbeeld op een bepaalde organisatie van menselijke samenwerking.

Dit model houdt in dat in de opeenvolgende fasen van een ontwikkeling een accentverschuiving optreedt:

- De mens beleeft de toestand alsof deze beheerst en geleid wordt door een macht, al dan niet geper-sonificeerd, waarop hij totaal geen invloed heeft.

Hij bevindt zich krachteloos in een systeem, dat hij veelal als statisch ondervindt. Deze fase kan als in figuur a geïllustreerd worden.

Het positieve van zo'n situatie kan ervaren worden als een soort devotie en geborgenheid. Het nadeel: weinig menselijke ontplooiing en een neiging tot onderwerping aan de macht van de magie. Het is een patriarchale of orthodoxe toestand. Simpel gesteld is de mentaliteit van deze fase de aanvaarding **dat** iets is.

b. De mens neemt afstand van de toestand en komt tot analyse van waarden, een objectieve beoordeling van plussen en minnen' en tot het ontwikkelen van andere mogelijkheden. Deze fase kan als in figuur b geïllustreerd worden:

Het positieve van dit ontwikkelingsstadium kan liggen in het zien van mogelijkheden tot verandering van de toestand en in een besef van betrokkenheid en menselijke bevrijding. Het nadeel: een isolering van de werkelijkheid, het denken in extreme tegenstellingen, een verwijdering van de gemeenschap. Simpel gesteld is de mentaliteit van deze fase het centraal stellen van de vraag **wat** iets is.

c. De mens slaat de brug van het denken over wat er is en welke andere mogelijkheden er bestaan naar de praktijk van de dag en de uitwerking van verandering en vernieuwing. Deze fase kan als in figuur c geïllustreerd worden:

Hiervan is het positieve een pragmatische, functionele, direct aansprakelijke aanpak van concrete problemen en het openbreken van heilige huisjes. Het negatieve kan zijn dat de aanpak zo 'technisch' wordt, dat men doorslaat naar zuiver functioneel (materieel) werken, waarbij de menselijke factor sluitpost wordt. Een eenvoudige samenvatting van deze fase komt neer op de centrale vraagstelling **hoe** iets is (en kan worden).

Betrekken we bovenstaand cultuurmodel op een onderdeel van de menselijke samenleving, namelijk de onderneming, dan zal de lezer weinig moeite hebben met het herkennen van de verschillende fasen waarin de bestuursstructuren van specifieke ondernemingen zich bevinden. Ook binnen de ondernemingen kunnen zich bovendien faseverschillen volgens bovenstaande modellen voordoen.

Van Peursens drie-indeling loopt parallel met het schema van Lievegoed¹²: de pioniersfase, de differentiatiefase en de integratiefase. Overigens teken ik hierbij aan dat de schema's zijn bedoeld om een raamwerk te schetsen, waarbinnen zich bepaalde geestelijke en materiële processen afspelen. De voortdurende wisselwerking tussen ideeën en praktijk, gecombineerd met de individuele menselijke factor, maakt starre modellen en prognoses (gelukkig) onmogelijk.

Duidelijk is dat individuele en vertegenwoordigende medezeggenschap in het verloop van a. naar c. een

steeds meer naar voren tredend verschijnsel zal zijn. Tijdens dit proces ontwikkelt zich in steeds sterkere mate het zelfbewustzijn van het individu en zijn besef van gelijkwaardigheid en verantwoordelijkheid in de menselijke samenleving. Het fundamentele uitgangspunt voor medezeggenschap is dat de mens zich in dat proces moet kunnen ontplooiën in een zo groot mogelijke menselijke gelijkwaardigheid.

Macht, historie en mentale afstand

Medezeggenschap als structureel element in de ontplooiing van een menselijke samenleving, ontwikkelt zich niet autonoom en los van het verleden. De huidige discussie over de vormgeving van de medezeggenschap in de onderneming staat nog veelal in het teken van negatieve ervaringen uit de fasen a., b. en c. volgens bijgaand model.

Voor de drie daarbij betrokken hoofdgroepen - de kapitaalverschaffer, de werknemers en de maatschappij - spelen in de loop van de historie diep ingewortelde beelden een belangrijke rol, zoals de machtspositie van de eigenaar/werkgever, diens patriarchale instelling, de factor arbeid als niets anders dan 'koopwaar', vervreemding tussen arbeid en doel.

Ik wil dit graag met de volgende opmerkingen illustreren:

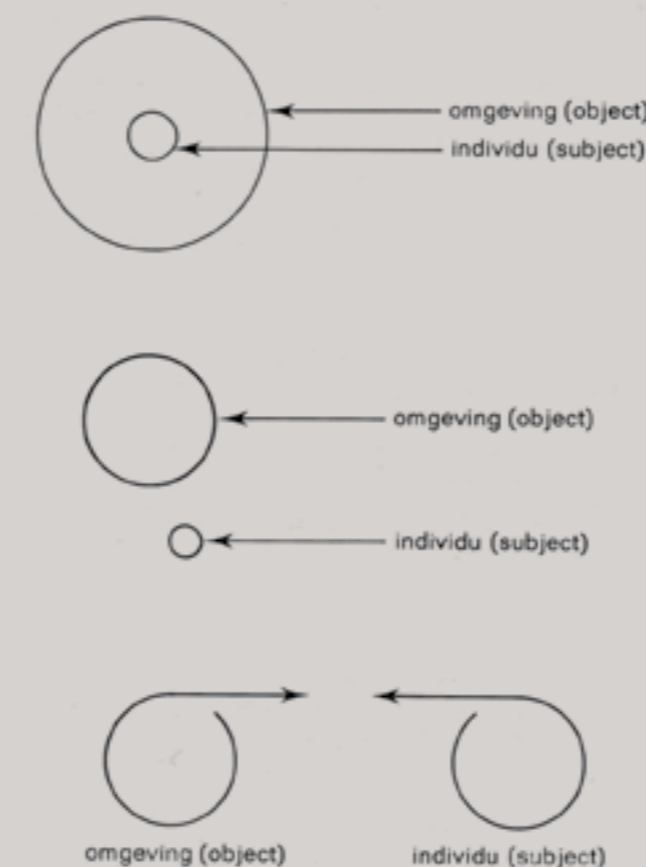
- Macht blijft als een 'magisch' begrip centraal staan in de benadering van het medezeggenschapsspel, al is in de praktijk van vandaag die macht in feite geheel van inhoud en reikwijdte veranderd.
- In de latere ondernemingsgewijze productievormen behielden technologische en economische overwegingen veelal prioriteit en was de sociale factor dan een sluitpost. Dit kan leiden tot een ander uiterste, waarbij de sociale factor primair wordt gesteld; de technologische en economische factor functioneert dan als sluitpost terwijl de factor kapitaal geheel wordt uitgesloten.
- De oorsprong van traditionele uitgangsvormen bij grotere ondernemingen ligt met name bij de Amerikaanse aanpak (die later op Europa oversloeg) en in het militaire model, waarin letterlijk en figuurlijk het individu een nummer is. De hiermee samenhangende technieken wekken weerstand bij de steeds mondiger wordende werknemers. Er is een neiging om als reactie hierop naar extreme delegatie van verantwoordelijkheid en volledige decentralisatie van de organisatie over te gaan.
- De ondernemingsleiding is, historisch gezien, aangemoedigd door wetenschappelijke opleidingen en mede door haar verantwoordelijkheid tegenover verschillende belangengroepen en de afstand die tussen haar en deze groepen ligt, geneigd beslissingen te nemen op overwegend rationale argumenten. Naarmate men dichter tot de voet van de organisatie

nadert, laten de werknemers zich, mede door gebrek aan volledige informatie en door hun 'historische' ervaringen, eerder door gevoelsargumenten en sociale intuïtie leiden.*

Al deze aspecten zijn er de oorzaak van dat de discussies over medezeggenschap zich nog vaak voltrekken in een emotionele sfeer van machtsverhoudingen, wantrouwen en grote mentale afstand tussen de partners.

Dat er desondanks tot nu toe toch reeds behoorlijke voortgang is geboekt vindt zijn oorzaak in het feit dat de sociale partners doordacht of intuïtief de onomkeerbaarheid van de ontwikkeling van medezeggenschap hebben aangevoeld, als structureel onderdeel van een cultuurhistorische evolutie.

* Een boeiende, zeer praktische analyse geeft hiervan de Fransman Girette,¹⁵ die eerst als ingenieur tot in de topleiding van een grote onderneming carrière maakte (SNCF), vervolgens zeven jaar incognito als bankwerker in een fabriek ging werken en daarna arbeiderspriester werd. Het kennis nemen van zijn ervaringen door vertegenwoordigers van de leiding en de werknemers zal wederzijds begrip bij het overleg bevorderen.



III. Lijnen van leiding en medezeggenschap in de onderneming; een begripsbepaling

Uit de structuur en de functie van de moderne onderneming blijkt dat de medezeggenschapsorganen er zich evenals de ondernemingsleiding (en ondernemingstoezicht) een niet meer weg te denken plaats hebben verworven.

Een daarmee logisch samenhangend probleem is het bestaan van een zekere spanningsverhouding tussen de huidige positie en functie van de leiding en een zich steeds verder ontwikkelende ondernemingsdemocratie. Dit leidt op tal van plaatsen tot fricties.

De onderneming

De belangengroepen die samenkomen in de moderne onderneming zijn te verdelen in drie hoofdcategorieën: maatschappij, werknemers en kapitaalverschaffers. Deze categorieën bestaan uit vele deelgroepen, alle met hun eigen doeleinden en verwachtingen. Het conglomeraat van deze doeleinden en verwachtingen bepaalt voor een belangrijk deel de doelstellingen van de onderneming.

In samenhang met deze doelstellingen is de onderneming ingericht om goederen en/of diensten te leveren volgens het beginsel van de 'particuliere ondernemingsgewijze productie': nog steeds het wezenskenmerk van onze economische orde.

Alles wat zich in die wereld afspeelt moet worden gezien tegen het decor van de samenleving als geheel en de veranderingen die zich daarin voltrekken. Het maatschappelijk stelsel als totaliteit richt immers voortdurend nieuwe impulsen op het economische proces.*

* De 'Commissie Structuur van de onderneming' van de Raad van Nederlandse Werkgeversverbonden gaat uitvoerig in op deze materie in een rapport dat dit najaar zal verschijnen.

De maatschappij

De samenleving is pluriform en vraagt van de onderneming een aanpak, die is afgestemd op een veelheid van wensen en verwachtingen. Om aan deze verwachtingen gestalte te kunnen geven levert de maatschappij aan de onderneming haar voedingsbodem en haar operatiekader, bijvoorbeeld in de vorm van infrastructuur, bescherming, marktmechanisme, kennis, voorlichting en - op de keper beschouwd - het totale rechtstelsel.

Deze wisselwerking betekent dat de onderneming zich niet alleen moet realiseren wat de maatschappij in de zin van de 'markt' wil, maar zich ook moet richten naar andere samenlevingssignalen, die opklinken uit de parlementaire discussie, de pers en de audiovisuele media, de wetenschap, allerlei ad hoc-actiegroepen en - niet in de laatste plaats - de concurrentie.

De werknemers

Werknemers zijn over het algemeen via een arbeidscontract voor langere duur aan de onderneming verbonden. Met zijn gezin is de werknemer daarom zeer nauw en persoonlijk bij het wel en wee van de onderneming betrokken.

Tegenover zijn bijdrage verwacht de werknemer ook iets van de onderneming. Naast een redelijk inkomen omvatten de belangen van de medewerkers sociale zekerheid, voortzetting van de relatie met de onderneming, een prettige en stimulerende werkomgeving, promotie- en ontplooiingskansen en, als logisch gevolg hierop, een invloed op het ondernemingsgebeuren. En in de toekomst mogelijk ook bezitsvorming.

De werknemers vormen overigens geen homogene groep. Vanuit hun gelederen komen niet zelden tegenstrijdige wensen naar voren, waartussen een evenwicht moet worden gevonden. Dat doet echter niets af aan het feit dat het totale personeel een van de belangrijkste deelgroepen in het ondernemingsgebeuren is.

De kapitaalverschaffers

Ook hier is geen sprake van een homogene groep. Door verschillende personen en instanties wordt kapitaal van verschillende aard verschaft.

Een zeer bijzondere plaats nemen de verschaffers van het risicodragend vermogen in; bij de grote ondernemingen meestal de aandeelhouders. De aandeelhouders verwachten van de onderneming vermogensgroei en een zodanig gedeelte van het restinkomen dat een voldoende vergoeding voor het ter beschikking gestelde vermogen wordt verkregen.

De leiding

In de bovengeschetste veelhoek van belangen neemt de ondernemingsleiding een centrale middenpositie in. Zij heeft een specifieke verantwoordelijkheid voor het geheel. Het is haar taak ervoor te zorgen dat de onderneming haar functie in de economische orde optimaal vervult, terwijl zoveel mogelijk aan de soms tegen-gestelde doeleinden der verschillende groeperingen wordt voldaan.

De ondernemingsleiding werkt en beslist in het belang van de gehele onderneming. De leiding heeft daarvoor de bevoegdheden gekregen en heeft dus macht. Deze macht is echter betrekkelijk. De onderneming is meestal zo gecompliceerd dat het ook voor een meerhoofdig bestuur onmogelijk is alle voorkomende besluiten te nemen zonder dat het beleid door vele besprekingen en rapporten in brede kring wordt voorbereid.

Er is een veel grotere groep van functionarissen dan het bestuur alleen, die leiding uitoefent. Deze groep neemt binnen de haar toegemeten ruimte zelfstandig beslissingen en weegt verschillende belangen af.

Hoewel de leiding uiteindelijk verantwoordelijk is, blijft haar incidentele beslissingscapaciteit sterk afhankelijk van het bestaan van een hiërarchie van beslissingssystemen en van een kundige en gevarieerde inbreng van de kant van de werknemers, uit alle geledingen van de onderneming.

De ontwikkeling van de onderneming wordt niet alleen bepaald door een groep mensen, doch is ook een proces dat volgens bepaalde spelregels verloopt en waarbij zeer veel onverwachte externe factoren soms doorslaggevend zijn.

Beperkte macht

In het kader van machtsvorming en machtsverdeling wordt in het algemeen aanvaard dat de macht van de leiding niet onbeperkt moet zijn. Daartoe is deze macht niet alleen onderworpen aan een zich steeds verder uitbreidende controle achteraf. Op tal van punten moet de leiding ook vooraf en tijdens de beleidsvorming en -uitvoering haar bedoelingen kenbaar maken. Zij dient anderen daarbij in gelegenheid te stellen zich in een of andere vorm uit te spreken. De ondernemingsleiding moet naar velerlei zijden openheid betrachten omtrent haar beleid en bereid zijn daarover verantwoording af te leggen.

Inperking van de macht van de leiding mag echter niet zover gaan dat zij haar taak niet meer effectief kan uitoefenen. Zij kan haar verantwoordelijkheid uitsluitend dragen als er een marge voor het nemen van besluiten is. Dit is een eis, die voortvloeit uit de noodzaak de ondernemingsorganisatie bestuurbaar te houden.

Leiding en grenzen van medezeggenschap

De medezeggenschapsorganen en de ondernemingsleiding kunnen vanzelfsprekend zozeer met elkaar in botsing komen dat het belang van de onderneming kan worden geschaad. Het is niet zo simpel de veilige vaargeul hier duidelijk af te bakenen. Ook al beschouwt men het gedemocratiseerde stelsel als de enige organisatievorm die verenigbaar is met voortdurend veranderende waarden in en buiten de onderneming - toch moeten er grenzen in acht genomen worden, opgelegd door het tempo en de praktische uitvoerbaarheid waaraan elke vorm van democratisering wordt gebonden.

De ondernemingsdemocratie speelt zich af binnen een specifiek kader. Kenmerkend voor het systeem van de ondernemingsgewijze productie is, dat de onderneming opereert op markten, waar zij in concurrentie met andere ondernemingen dingt om de gunst van de afnemers. De onderneming is binnen dit systeem, ondanks haar toenemende verbondenheid met de haar omringende omgeving, een relatief autonoom orgaan.

Uit dat feit vloeit voort dat de beslissingen inzake het beleid van de onderneming in beginsel binnen de onderneming moeten worden genomen. Omdat de onderneming opereert binnen een concurrentiesysteem moet zij tot snelle besluitvorming in staat zijn.

Haar beleid staat voortdurend in het teken van het gevecht om zichzelf in stand te houden, waarbij de organisatie zich aan snelle veranderingen dient te kunnen aanpassen. In verband daarmee is het een vereiste dat de ondernemingsleiding binnen de haar verleende bevoegdheden voldoende vrijheid van handelen en onafhankelijkheid behoudt.

IV. Medezeggenschap nu: een fragmentarische evaluatie

Ontwikkeling arbeidsverhoudingen

De ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen in Nederland laat zich ruwweg verdelen in drie fasen.¹⁶ De eerste twee fasen lopen van de opkomende industrialisatie aan het eind van de vorige eeuw tot in de dertiger jaren en van het einde van de jaren dertig tot omstreeks 1965. In deze fasen ontwikkelt zich de medezeggenschap op sociaaleconomisch terrein, vanuit het werknemerscollectief en in parlementaire zin.

Zo kenmerkt zich de eerste fase door erkenning van de vakbonden als partij bij het tot stand brengen van collectieve arbeidsovereenkomsten en door de werknemersinvloed op het ontstaan van de eerste sociale wetten.

In de tweede fase voltrok zich een krachtige ontwikkeling ten gunste van de uitbouw van de C.A.O. en het centraal overleg. Er kwamen overleg- en adviesorganen tot stand zoals de Stichting van de Arbeid en de Sociaal-Economische Raad. In deze fase werd ook een basis gelegd voor de ontwikkeling van de medezeggenschap in de bedrijfstak en in de onderneming zelf. Twee belangrijke wetten kwamen in die periode van de grond, zij het moeizaam: de Wet op de bedrijfsorganisatie en de Wet op de ondernemingsraden.

De derde fase, die nog steeds gaande is, wordt vooral gekarakteriseerd door de democratisering van de arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau. Geleidelijk brak het besef door dat behalve het loon en andere materiële arbeidsvoorwaarden ook immateriële kanten van het werken in de onderneming bijzondere aandacht verdienen. Zo ontspon zich de discussie over zaken als de kwaliteit van het werk, arbeidsomgeving, personeelsbeleid en medezeggenschap in het bedrijf. Deze discussie resulteerde in een ingrijpende herziening van het ondernemingsrecht; de werknemersmedezeggenschap in het bedrijf werd in de ondernemingsstructuur verankerd.

Medezeggenschap in de Nederlandse onderneming

Bedrijfsmedezeggenschap is onder te verdelen in formele medezeggenschap, waarbij de relaties tussen de ondernemingsorganen en hun bevoegdheden vastliggen en de nog buiten deze formele sfeer tredende materiële medezeggenschap, die gericht is op het beïnvloeden van de besluitvorming betreffende het werk en de werksituatie. In het kader van mijn cultuurhistorische beschouwing zou men de formele medezeggenschap kunnen zien als het 'wat' en de materiële als het 'hoe', wat dus ook de term functionele medezeggenschap passend maakt.

De *formele* medezeggenschap, waarin het potentiële werknemersaandeel in het buitenland nogal eens wordt afgewezen - zowel door werknemers als door werkgevers - heeft direct betrekking op het ondernemingsbestuur. Het gaat erom hoe en hoezeer invloed kan worden uitgeoefend op het centrale beleid van de organisatie. Deze vorm van medezeggenschap wordt belichaamd in drie ondernemingsorganen: de raad van commissarissen, de algemene vergadering van aandeelhouders en de ondernemingsraad.

De *materiële* medezeggenschap spitst zich toe op de wijze waarop de leiding functioneert. Het is erom te doen via een doelmatig systeem mogelijk te maken dat de medewerkers in rechtstreekse contacten de besluitvorming van leidinggevendens beïnvloeden. We denken hierbij in de eerste plaats aan allerlei vormen van werkoverleg, die samenhangen met doorbreking van onbuigzame vormen van verticale hiërarchie.

Formele medezeggenschap

1. Raad van commissarissen

De raad van commissarissen is in de eerste plaats orgaan van toezicht op het bestuursbeleid en de algemene gang van zaken in de onderneming. Daarnaast is zijn adviserende taak van minstens even groot belang.

Daarbij kunnen commissarissen een grote invloed op het beleid uitoefenen. Zij benoemen de directie en de ingrijpendste bestuursbesluiten, zoals belangrijke investeringen, deelneming, uitbreidingen en inkrimpingen moeten vooraf door commissarissen worden goedgekeurd. Hetzij omdat de wet het bepaalt, hetzij omdat de statuten het voorschrijven.

Blokvorming

Nu aandeelhouders en ondernemingsraden gelijkelijk betrokken worden bij de benoeming van nieuwe commissarissen moet vermeden worden dat binnen het commissariaat blokvorming ontstaat. Anders zou veel van de waarde van het commissariaat als begeleidend vertrouwensorgaan van de leiding verloren kunnen gaan.

Wil men het college inderdaad als 'collegiaal' beschouwen - waarvoor ik pleit - dan is het van belang dat de commissarissen op basis van bepaalde achtergronden hun inbreng hebben in de collegiale verantwoordelijkheid t.o.v. de onderneming. Wil men de commissarissen zien als vertegenwoordigers van bepaalde achterbannen, dan vervalt het collegiale aspect en treedt een verschuiving op van 'harmoniemodel' naar 'coalitiemodel' met alle gevaren van een op de loer liggend 'conflictmodel'.

Dergelijke gevaren schuilen naar mijn mening eveneens in een samenvoeging van de raad van commissarissen en de ondernemingsraad zoals wel wordt voorgesteld. Ook daarbij lijkt blokvorming mij een onvermijdelijke consequentie.

Recentelijk is gebleken dat de onafhankelijkheid van commissarissen een actuele kwestie is, toen aan het stellen van een voordracht voor een commissaris bij Hoogovens door de Industriebond NVV de voorwaarde werd verbonden dat de kandidaat een voorwaardenpakket van 10 punten moest aanvaarden.

Commissariaat en centraal beleid

Ik geloof niet dat het zonder meer aanbeveling verdient om de bevoegdheden van commissarissen ten aanzien van het centrale beleid al te zeer uit te breiden. Ik beluister steeds vaker de opvatting dat een dergelijke beleid-beïnvloedende en -voedende taak moet toevallen aan de raad van commissarissen, het orgaan waarop aandeelhouders en ondernemingsraden een zekere invloed hebben via de benoemingsprocedure. Maar de vraag is of dit juist is. Aan het nemen van besluiten van algemeen beleid gaan diepgaande, vaak technische studies vooraf. Een grondige kennis van en betrokkenheid bij het bedrijfsgebeuren is daartoe vereist. Een raad van commissarissen is voor deze taak niet ingericht en ook niet in te richten, zonder totaal nieuwe verhoudingen te scheppen. Hij heeft immers niet de beschikking over de organisatie voor een dergelijke taakstelling en is - *after all* - niet voldoende rechtstreeks bij het bedrijfsgebeuren betrokken.

Afgezien hiervan zijn de controle- en inspraakmogelijkheden via de raad van commissarissen op het centraal beleid sluitend geregeld. Commissarissen kunnen t.a.v. bepaalde besluiten goedkeuring verlenen of weigeren. Het bestuur is verplicht de commissarissen alle voor de uitoefening van hun taak noodzakelijke gegevens te verschaffen. Hoewel het bij de meeste ondernemingen in de praktijk reeds is gegroeid, zou het overweging kunnen verdienen, de leiding er ook formeel toe te verplichten de algemene doelstellingen van haar beleid met de commissarissen te bespreken.

Commissariaat en maatschappij

Een bijzonder actuele vraag is in hoeverre de maatschappij langs de weg van het commissariaat kan worden ingeschakeld bij de beleidsbepaling van de onderneming. Dat de overheid via het commissariaat of anderszins zich maar op grote schaal moet gaan inpassen in het bedrijfsleven lijkt me een overhaaste conclusie, een weinig doelmatige en ook qua besluitvorming een fysiek onhaalbare oplossing.

Vooraf in confessioneel-politieke kring wordt de gedachte van een commissaris-algemeen belang gepropageerd. In het verlengde daarvan wordt nog wel gesuggereerd dat men in Europa waarschijnlijk meer en meer zal toegroeien naar de $\frac{1}{3}$, $\frac{1}{3}$, $\frac{1}{3}$ -verdeling over kapitaal, arbeid en algemeen belang, al is dat nu in de landen afzonderlijk totaal verschillend. De formule lijkt eenvoudig, maar zal naar mijn mening in haar praktische uitwerking niet inhoudelijk te maken zijn.

2. Vergadering van aandeelhouders

Oorspronkelijk werden de aandeelhouders, die het risicodragend kapitaal van de onderneming verschaffen, gezien als de gezamenlijke bezitters van de onderneming. De aandeelhoudersvergadering had toen ook de uiteindelijke en volledige zeggenschap en vormde de hoogste macht in de onderneming. Door wetgeving en jurisprudentie en vooral ook door nieuwe maatschappelijke verhoudingen en opvattingen is deze gedachte in de realiteit achterhaald. De relatie van aandeelhouders tot de onderneming wordt steeds onpersoonlijker. Zeker bij de grote ondernemingen zijn de aandeelhouders veelal slechts op het rendabel maken van hun vermogen gerichte beleggers.

De wetgever schrijft voor dat de raad van commissarissen in de grote onderneming 'naar behoren' dient te zijn samengesteld, en dat de factor arbeid en de factor kapitaal een gelijke invloed daarop moeten kunnen uitoefenen. De factor arbeid heeft in de korte tijd dat we met de nieuwe wetgeving werken al bewezen actief van zijn bevoegdheid gebruik te maken. De aandeelhouder blijkt in de praktijk met vrucht veel minder zijn rechten uit te oefenen: hij maakt deel uit van een groep die nauwelijks is te mobiliseren.

Terwijl in de praktijk uitvoerig overleg met ondernemingsraden plaatsvindt, wordt de procedure met de aandeelhouders soms in één vergadering samengeperst. Veelal start de procedure met aandeelhouders nadat met de ondernemingsraad overeenstemming is bereikt. Het is duidelijk dat commissarissen al hun overtuigingskracht zullen gebruiken om aandeelhouders er toe te brengen een dan gegeven situatie niet te verstoren. Dat zou voor commissarissen bijzonder onaangenaam kunnen zijn, omdat zij dan de knoop moeten doorhakken in een gepolariseerde atmosfeer.

Het ontbreekt de aandeelhouders aan een hechte organisatie, wat hun belangenbehartiging niet ten goede komt. Wel heeft de wet de mogelijkheid geschapen een commissie van aandeelhouders te vormen, die de bevoegdheden van de aandeelhouders met betrekking tot de benoeming van commissarissen kan uitoefenen. Het is duidelijk dat een aandeelhouderscommissie in staat is de wensen van aandeelhouders gerichter te vertolken dan de vergadering zelf.

3. De ondernemingsraad (OR)

De ondernemingsraad (OR) is in hoofdzaak een orgaan van overleg, advies, informatie en communicatie. Hij heeft tot taak bij te dragen tot het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen. Daarnaast vertegenwoordigt hij ten opzichte van het bestuur de belangen van allen, die in de onderneming werken.

Dit dualistische karakter is verankerd in de Wet op de ondernemingsraden van 1971. Na ca. twintig jaar gewerkt te hebben met de vroegere Wet op de ondernemingsraden kwam men tot de conclusie dat deze te

eenzijdig op de samenwerkingsgedachte, de harmonie, was gebaseerd. Belangenvertegenwoordiging kon in dat kader niet goed uit de verf komen. De OR was bedoeld als een adviesorgaan. Uitdrukkelijk stond in de wet dat de zelfstandige functie van de ondernemer diende te worden erkend.

In de nieuwe wet zijn er naast onderwerpen, ten aanzien waarvan de adviserende bevoegdheid is blijven bestaan, andere waarbij de ondernemer voor het nemen van bepaalde besluiten de instemming van de OR nodig heeft.

Ondernemer - voorzitter OR

Het is gelukkig nog steeds niet strijdig met het karakter van het vertegenwoordigend orgaan dat de besluitvorming tot stand komt in dialoog met de ondernemer. Een situatie waarin dat zo is valt verre te prefereren boven een situatie waarin een personeelsraad (onder personeelsraad versta ik: een orgaan dat het personeel vertegenwoordigt en waar de bestuurder van de onderneming geen deel van uitmaakt en dus ook het voorzitterschap niet bekleedt) de bestuurder confronteert met adviezen en beslissingen die wellicht anders zouden (moeten) luiden als de mening van de bestuurder een rol gespeeld had bij de besluitvorming.

Het feit dat de bestuurder als voorzitter persoonlijk deel uitmaakt van de OR is een factor die in belangrijke mate medebepalend is geweest voor de plaats die de OR in de onderneming is gaan innemen. Maar het is m.i. niet van wezenlijk belang of de bestuurder in de toekomst zijn stemrecht behoudt.

Het gaat erom dat de bestuurder persoonlijk betrokken is bij het reilen en zeilen van de OR en op grond van de wet daar ook medeverantwoordelijk voor is. De inzet van de voorzitter-bestuurder geeft menig OR-lid een belangrijke steun bij het vervullen van zijn lidmaatschap.

Het verdwijnen van de bestuurder uit de OR zal twee gevolgen kunnen hebben: of de bestuurder wordt - zonder dat dit op wet of reglement steunt - in een vroeg stadium bij de discussie betrokken en dan verschilt de situatie niet wezenlijk van de huidige praktijk, of de bestuurder wordt door de OR pas met zijn adviezen en besluiten geconfronteerd als de discussie in de OR is afgerond. In het laatste geval krijgt de communicatie met de bestuurder eerder het karakter van onderhandelingen, waarbij de overige belangen van de onderneming veel minder vanzelfsprekend tot hun recht kunnen komen.

Personeelsraden

De tendens in de richting van het zogenaamde coalitiemodel treedt duidelijk naar voren ten aanzien van de OR. Zoals nog onlangs door een verbondsbestuurder van het NVV is gesteld, zijn de ondernemingsraadsleden er in de eerste plaats voor de achterban. Voor de belangenbehartigende functie van de OR is een nauw contact met de achterban een vereiste. De ondernemingsraadsleden

zijn er bijzonder gevoelig voor niet van hun achterban te vervreemden en willen geen aparte kaste vormen. Toch komen de ondernemingsraadsleden hierdoor vaak in een moeilijke positie als zij worden betrokken bij problemen van centraal beleid waarbij van hen een inbreng wordt verwacht met inachtneming van de belangen van de onderneming in haar totaliteit.

Dit verklaart dan ook dat de gekozen leden soms een zekere terughoudendheid aan de dag leggen om zich over een bepaald beleidsprobleem met een duidelijk advies uit te spreken. Immers, als de OR zich met het door het bestuur gewenste besluit, dat wellicht ernstige sociale gevolgen heeft, zou verenigen, kan hij bij de achterban op groot onbegrip stuiten. Dat geldt ook voor een lid van een centrale ondernemingsraad in een grote onderneming t.o.v. de OR die hij vertegenwoordigt.

Voor een goed functioneren van een OR is het evenwel niet altijd noodzakelijk dat hij in alle gevallen waarin de wet dat mogelijk maakt met een uitgesproken advies komt. Een uitvoerige bespreking van het onderwerp kan voor beide partijen ook een heilzame werking hebben.

Ik zou hier niet willen nalaten het gevaar te onderstrepen van een te sterk accent op het belangenbehartigend karakter van de gekozen ondernemingsraad met zijn - in wezen - tweeledige functie. Een uitgebouwd belangenbehartigend medebeslissingsrecht van de werknemers kan ten koste gaan van andere groeperingen, wier belangen in de onderneming samenkomen.

Maar bovendien maakt een dergelijke conflictueuze situatie het voor de leiding niet mogelijk de eindverantwoordelijkheid voor het totale ondernemingsbeleid te dragen. Het toetsen van de opvattingen aan de werknemersvertegenwoordigingen tijdens de beleidsvorming is dan eveneens onmogelijk. De OR omvormen tot een zuiver belangenbehartigend werknemersorgaan heeft onvermijdelijke consequenties: geen verdere uitbreiding, maar wel wijziging van bevoegdheden en een danige verandering van de aard van het overleg omdat de dimensie van medeverantwoordelijkheid en loyaliteit wegvalt.

Indien men voor de ondernemingsraad ook naar het coalitiemodel wil in de vorm van een personeelsraad die alleen werknemersbelangen vertegenwoordigt, dan zal dit nieuwe orgaan vermoedelijk nog veel sneller de weg naar het 'conflictmodel' inslaan, al vindt de Wiardi Beckmanstichting dat dit coalitiemodel daartoe niet behoeft te leiden.¹⁷ 'Fijn is Anders' van de Industriebond NVV vindt er echter geen doekjes om.¹⁸ Een dergelijke keus brengt in elk geval wel een duidelijke begrenzing van de medezeggenschap mee.

OR-lidmaatschap

Een langdurige zittingsperiode in OR of COR leidt vaak in feite tot loopbaanwijziging en kan de carrièrekansen belemmeren. Gezien de moeite en tijd die het kost om zich volledig in het ondernemingsraadswerk in te

werken, is het evenwel niet aan te raden dat de ondernemingsraadsleden slechts voor een korte periode in functie zijn. Toch brengt dit met zich mee dat het vooral voor midden en hoger kader vaak onaantrekkelijk zal zijn zich als kandidaat voor een ondernemingsraad ter beschikking te stellen, ook al biedt het OR-werk op zichzelf nieuwe ontplooiingskansen.

Hoger personeel

Het getrapte systeem van verkiezingen leidt ertoe dat het hoger personeel, dat numeriek nu eenmaal in de minderheid is, een veel minder zware stem in het vertegenwoordigend overleg heeft dan het 'lagere' uitvoerend personeel. Het toenemend verzet tegen deze situatie vindt o.m. zijn weerslag in een 'organisatiehause' van het hoger personeel en een bezinning in deze gelederen over de plaats van het hoger personeel in de onderneming. Daartoe behoort ook de verhouding tussen de hogere, leidinggevende functionarissen en het bestuur.

In het hele medezeggenschapsgebeuren is het hoger personeel eigenlijk een wat verwaarloosde groep. Door de getrapte vertegenwoordiging in de ondernemingsraad treedt er als het ware onvermijdelijk een soort nivellering op van de kwalitatieve verschillen binnen de werknemersgroep. Daarnaast kan een zekere distantiëring van de vrij harde wijze waarop een OR soms kan functioneren een rol spelen, mede in verband met het directer bij beleidsbeslissingen betrokken zijn. Daardoor ontstaat een impliciete loyaliteit t.o.v. het bestuur, hetgeen soms ook, meestal ten onrechte, als zelfbelang wordt gekenschetst.

De ondernemingsraad kan zich daaraan als instituut natuurlijk niet veel gelegen laten liggen. Maar het komt in de boezem van het hoger personeel hard aan. Want de meer specifieke belangenbehartiging van deze groep, evenals haar collectieve beleidsinbreng - die valt buiten de dagelijkse individuele beleidsinbreng in het kader van de persoonlijke functie - komt op die manier danig in de knel. Het betreft hier een probleem dat in de toekomst zeker om aandacht en een oplossing zal vragen.

Materiële medezeggenschap

Functionele ofwel materiële medezeggenschap betreft de directe inspraak van de werknemers in hun persoonlijke arbeidssituatie. In tegenstelling tot de formele medezeggenschap is dit een medezeggenschapsvorm die de individuele werknemer direct kan uitoefenen. De formele medezeggenschap voltrekt zich via vertegenwoordigende organen. De zuiver persoonlijke zeggenschap van de werknemer daarbij reikt niet verder dan zijn actief en passief kiesrecht voor de ondernemingsraad.

In de Wet op de ondernemingsraden is aan de ondernemingsraad opgedragen het werkoverleg alsmede de spreiding van bevoegdheden in de onderneming te bevorderen, zodat de werknemers zoveel mogelijk

worden betrokken bij de regeling van de arbeid in het onderdeel van de onderneming waarin zij werken.

Het werkoverleg bevindt zich in een experimenteel stadium. In tal van ondernemingen worden vele verschillende ervaringen opgedaan. De ene ervaring is zeer goed, de andere is matig of men moet tot een mislukking concluderen.

Zoals Van der Grinten¹⁹ in zijn artikel 'Medezeggenschap in de onderneming' (beschouwingen bij gelegenheid van het afscheid van mr. P. M. H. van Boven) schrijft, moet men zich realiseren dat het niet zozeer gaat over toepassing van bepaalde technieken als over mentaliteit en instelling van levende mensen. Voor de wetgever is op dit terrein geen taak weggelegd. De materie is veel te subtiel voor wettelijke normering. Een wettelijk voorschrift, dat delegatie van bevoegdheden en werkoverleg geboden zijn, is een slag in de lucht.

Er wordt wel gesteld dat werkoverleg zich niet zou moeten beperken tot de werksituatie binnen de afdeling, maar dat er invloed mogelijk zou moeten zijn op alles wat de mensen in hun werk van belang vinden. Hierbij sluit een van de voorwaarden aan die de Industriebond NKV in een enige tijd geleden uitgegeven brochure heeft gesteld. Namelijk dat het werkoverleg een 'open agenda'²⁰ moet hebben, dat wil zeggen dat in principe alle onderwerpen kunnen worden besproken. Dit lijkt mij wat te ver te gaan. Het werkoverleg loopt dan immers de kans zijn doel voorbij te schieten en te ontaarden in 'actiegroepjes', die in feite weer als zelfstandige ondernemingsraadjes gaan functioneren.

De functionele democratie kan en mag geen belemmering vormen voor het nemen van besluiten die voor het operationele gebeuren noodzakelijk zijn. Ten zeerste zal er voor moeten worden gewaakt dat de discussie die zich in de OR behoort af te spelen, zich niet overal in de onderneming gaat herhalen. Wel kan werkoverleg een voedingsbodem opleveren voor de formele medezeggenschap. Het is daartoe noodzakelijk dat werkoverleg op alle ondernemingsniveaus en in alle ondernemingssectoren gestalte krijgt en goed wordt begeleid o.m. door vorming en scholing. Voorts moeten aan de wisselwerking tussen werkoverleg, inspraak in de toekomststrategie en de operationele beleidsmedezeggenschap ruime kansen worden geboden, zodat het werkoverleg als het ware het hele ondernemingsgebeuren doordrenkt.

1. Relatie OR en vakbeweging

Via het zgn. bedrijvenwerk wil de vakbeweging de laatste jaren op een nieuw spoor gaan opereren en een verdieping van het vakverbondswerk bereiken. De weerstanden waarop deze pogingen stuiten, zijn dan ook niet gering. Sommige directies tonen nog steeds een historisch bepaalde aversie om de vakbeweging in den vlieze binnen de poort te laten. De ondernemingsraden, die net hun eerste aarzelende

passen zetten op het gladde ondernemingsijs kunnen zich op de vingers gekeken voelen. De vakbonden zelf hebben in niet geringe mate te lijden van verzuiling die makkelijk kan voeren tot een 'verdeel-en-heers-politiek'. Dit streven naar medezeggenschapsverruiming draagt een kiem van begrenzing en verenging in zich, waarvan de voorstanders zich onvoldoende bewust zijn.

2. Uitbouw in discussie

De vakbeweging in ons land heeft de uitbouw en de versterking van de ondernemingsdemocratie hoog in haar vaandel staan. Meerdere bonden bepleiten aan het front van de ondernemingsdemocratie een decorwisseling, waarbij de plaats van de 'bedrijfsloyale' ondernemingsraad wordt ingenomen door de louter werknemersbelangen behartigende personeelsraad.

Deze druk vanuit de werknemersorganisaties neemt toe, terwijl het bedrijfsleven de mogelijkheden van de in feite piepjonge nieuwe Wet op de ondernemingsraden (1971) nog maar nauwelijks heeft kunnen aftasten. Ik geloof niet dat de grenzen van de medezeggenschap met de huidige wetgeving voor een langdurige periode als formeel vastgelegd moeten worden beschouwd. Maar wie ondernemingsdemocratie een echte kans gunt, zal het daaraan inherente groei-proces niet moeten frustreren door een ontginning op gang te brengen op het terrein van de jonge aanplant.

Werkgevers en werknemers zijn al sinds oktober 1973 bezig met een gerichte adviesaanvraag van de minister van Sociale Zaken aan de SER over een eventuele uitbreiding van de taak en de bevoegdheden van de ondernemingsraden. De voorbereidingscommissie van de SER hoopt dit jaar een ontwerpadvies af te ronden. Het is een goed ding dat de commissie na een periode van stagnatie weer om de tafel zit. We moeten hopen dat het eindresultaat van het overleg niet in feite droogzet wat voedsel, aandacht en inzet nodig heeft. Het recente verzet van minister Van Agt in de Tweede Kamer tegen de socialistische amendementen om het ondernemingsrecht te wijzigen is in dit verband hoopgevend.

Intussen is kort geleden bij de Tweede Kamer een wetsontwerp tot wijziging van de Wet op de ondernemingsraden ingediend, dat een beroepsrecht voor ondernemingsraden regelt tegen bepaalde besluiten van de onderneming.

3. Stand van zaken buiten Nederland

Niet alleen in Nederland staan ondernemingsbestuur en medezeggenschap ter discussie. Dat is ook het geval in alle grote West-Europese landen. De medezeggenschapsdiscussie in het buitenland richt zich echter vooral op de samenstelling van de raden van commissarissen. De meeste Europese landen kennen wel een zekere ondernemingsdemocratie via bepaalde vormen van ondernemingsraden en bedrijvenwerk, maar er bestaat - behalve

in Duitsland, Zweden en Noorwegen - in de overige Europese landen bij de werknemers weinig animo om deel te nemen in de besluitvorming binnen de onderneming. De ontwikkelingen op het vlak van de ondernemingsraden zijn in de meeste Europese landen daarom nog niet zo actueel en geladen als in ons land. In het Europese buitenland vormt de bemanning* van het ondernemingstoezicht meer in het bijzonder het hete hangijzer.

* Waarbij dan nog de vraag komt of de werknemersvertegenwoordigers uit de eigen onderneming moeten komen of juist niet en of het al dan niet vakbondsbestuurders kunnen zijn.

In *Duitsland* is, zoals bekend, een wetsvoorstel in behandeling dat voorziet in een volkomen paritaire samenstelling van de raden van commissarissen in alle ondernemingen, die aan twee van de drie volgende criteria voldoen:

- meer dan 2000 werknemers;
- balanstotaal DM 75 miljoen;
- omzet DM 150 miljoen.

De behandeling verloopt, om het zacht uit te drukken, moeizaam. De Duitse werkgeversorganisaties voeren krachtig oppositie tegen het ontwerp. In het parlement bestaan zowel grote verschillen van mening tussen de regeringspartijen en de oppositie als tussen de twee regeringspartijen; met name is men het niet eens op het punt van de vertegenwoordiging van het hoger personeel.

De Duitse vakbeweging (DGB) steunt in meerderheid het ontwerp. Zij bepleit echter met name op het punt van de vertegenwoordiging van het hoger personeel een wijziging. Binnen de vakbeweging bestaat een niet onbelangrijke groep die het ontwerp te veel een compromis vindt. Of en op welke termijn het ontwerp wet wordt valt op dit moment niet te voorspellen. Vooral omdat dit in sterke mate van de politieke ontwikkelingen af zal hangen.

In *Engeland* heeft de TUC zich uitgesproken voor een 'Duits' model van medezeggenschap in het bestuur van de onderneming.

Dat betekent dat de vakbeweging in de eerste plaats een overgang wenst naar het zgn. 'two-tier'-systeem, d.w.z. een afzonderlijke directie en een raad van commissarissen. Vertegenwoordiging van de werknemers wenst de TUC dan in de raad van commissarissen. De helft van het aantal zetels in deze raad zou, net als in het Duitse wetsontwerp, aan de werknemers moeten toekomen.

Deze uitspraak van de Engelse vakbeweging heeft nogal wat opzien gebaard, omdat de vakbeweging in Engeland altijd geweigerd heeft te delen in de macht van het bestuur van de onderneming. Men heeft altijd gekozen voor wat wij een 'oppositiemodel' noemen: een krachtige bewaking van het werknemersbelang.

Als het middel om dit te bereiken heeft tot nog toe altijd de onderhandeling gegolden.

De Engelse regering heeft wijzigingen in de wetgeving aangekondigd. De werkgevers hebben zich tegen invoering van het 'two-tier'-systeem uitgesproken. De nadruk moet, zeggen zij, liggen op onderhandeling en op medezeggenschap op de 'werkvloer'.

Op dit moment kan men constateren dat het debat in feite stopt tot na het referendum over de vraag of Engeland al dan niet in de EEG moet blijven. Het is waarschijnlijk niet overdreven te zeggen dat de uitslag van dit referendum mede van invloed zal zijn op de vraag hoe het bestuur van de Engelse onderneming er in de toekomst uit zal zien.

In *Frankrijk* is onlangs het rapport-Sudreau gepubliceerd. De Franse regering heeft toegezegd zich daar binnen niet al te lange tijd over te zullen uitspreken. Zij heeft een serie wetsontwerpen toegezegd, zodra de meningsvorming over het rapport, die nog niet op gang is gekomen, is uitgekristalliseerd. Wat betreft de vertegenwoordiging van de werknemers in de raad van commissarissen kiest het rapport voor de huidige Duitse wetgeving (buiten de kolen- en staalindustrie): een derde van de leden van de raad zou moeten bestaan uit werknemersvertegenwoordigers.

Overigens geldt in dit land, evenzeer als in Engeland, dat de vakbeweging traditioneel een grote afkeer heeft van het delen van de macht. De uiteindelijke doelen zijn of arbeidszelfbestuur, of een duidelijk planmatig geleide socialistische maatschappij. Maar zolang daar geen sprake is, wenst men de handen niet vuil te maken.

In *Italië* geldt dat laatste nog sterker: noch werkgevers, noch werknemers voelen daar iets voor vertegenwoordiging van de werknemers in het bestuur van de ondernemingen. Wel liggen de zaken in dat land in zoverre anders dan in de andere West-Europese landen, dat er sprake is van een uitgebreide groep (semi)-overheidsbedrijven.

De *Scandinavische* landen werken met een wetgeving die het mogelijk maakt dat in ondernemingen met een bepaalde omvang werknemerscommissarissen worden benoemd. Er bestaat in Noorwegen en Zweden een nauwe relatie tussen vakbonden en politieke partijen en een sterke samenwerking tussen 'kapitaal' en 'arbeid'. In Zweden spitst de democratiseringsinteresse zich vooral toe op verruiming van de verantwoordelijkheid in het werk. In Noorwegen is er ook sprake van het uitbouwen van werkoverleg, waarbij werkgevers en werknemers nauw samenwerken. In Denemarken voltrekken zich wel veranderingen in de medezeggenschapsmogelijkheden ten aanzien van de werksituatie, maar de vakbonden stellen zich daar wat passiever op.

Op *Europees niveau* ten slotte wordt de discussie al jaren beheerst door het 'ontwerp vijfde richtlijn'

waarin zowel het Duitse een-derde model, als het Nederlandse coöptatiemodel als keuzemogelijkheid is opgenomen. Een herziening van dit ontwerp is echter aangekondigd en een vergroting van het aantal keuzemogelijkheden ligt in de lijn van verwachtingen.

Een nieuw model kan men verwachten in het binnenkort in uitzicht gestelde herziende statuut voor de Europese NV. Na het desbetreffende advies van het Europese Parlement, kan daarin het de $\frac{1}{3}$, $\frac{1}{3}$, $\frac{1}{3}$ -model tegemoet gezien worden. Het laatste derde deel zal daarbij bestaan uit gezamenlijk gekozen 'neutrale' vertegenwoordigers.

De conclusie ligt voor de hand dat de ontwikkelingen in de diverse West-Europese landen elkaar beïnvloeden. Het is echter zeer onwaarschijnlijk dat er op enigszins afzienbare termijn een eenheids-wetgeving zal ontstaan. Daarvoor zijn de verschillen voorlopig te groot.

V. Toekomstige inhoud en grenzen van de medezeggenschap

Uitgangspunten

In de voorafgaande gedeelten zijn een aantal uitgangspunten aan de orde geweest, die bij een beschouwing over de toekomstmogelijkheden van de medezeggenschap een duidelijk vertrekpunt opleveren:

- Medezeggenschapsontwikkelingen in onze samenleving zijn positieve en onomkeerbare processen, die een duidelijke plaats hebben in de maatschappelijke evolutie.

- Medezeggenschap houdt in dat beslissingen over welvaarts- en welzijnsontwikkelingen genomen worden met inachtneming van de inbreng van de verschillende belangengroepen. Derhalve valt aan het stellen van prioriteiten niet te ontkomen en zullen bepaalde groepen niet of niet ten volle aan hun trekken kunnen komen.

- De noodzaak tot medezeggenschap en de daarmee samenhangende belangenafweging en prioriteitenbepaling geldt niet alleen voor de samenleving als totaliteit, maar ook voor de verschillende onderdelen daarvan, met name alle organisaties van menselijke samenwerking, zoals ondernemingen, ziekenhuizen, universiteiten, verenigingen, overheidslichamen, de strijdkrachten etc.

- Iedere samenwerkingsvorm heeft een eigen identiteit, die aan de medezeggenschap zijn eigen natuurlijke grenzen stelt. Wil medezeggenschap niet verzanden in procedures of uit de hand lopen door onvoldoende voorbereiding, dan dient een realistische analyse gemaakt te worden van de wijze en het tijdstip waarop daar, geënt op de bestaande hiërarchie, vorm en inhoud aan kan worden gegeven. Daarbij heeft iedere fase zijn natuurlijke begrenzing.

- Binnen de onderneming dient de leiding rekening te houden met drie groeperingen die in de medezeggenschapsstructuur hun inbreng hebben, namelijk de maatschappij, de werknemers en de kapitaalverschaffers. Deze groeperingen hebben via de wetgeving bepaalde bevoegdheden of rechtsposities verworven en kunnen gebruik maken van tal van organen, organisaties en regelingen om aan deze bevoegdheden inhoud en uitvoering te geven, zoals ondernemingsraden, raden van commissarissen, aandeelhoudersvergaderingen, overheidsinstanties en de wetgeving in al haar diversiteit. Naast deze formele democratie is van minstens even groot belang de uitwerking van de zogenaamde materiële of functionele democratie.

Fundamentele voorwaarden

De vraag is hoe een realistische medezeggenschap van elk van de genoemde groeperingen zich in de toekomst effectief kan ontwikkelen binnen het functionele karakter van de onderneming. Onmiddellijk daarmee samen hangt de afbakening van de veronderstelde natuurlijke grenzen.

Voor de ontwikkeling van die realistische medezeggenschap is de vervulling van tenminste de vier volgende fundamentele voorwaarden vereist:

- persoonlijke contacten tussen de groeperingen;
- een wederkerig vertrouwen in de deskundigheid van leiding, werknemers en toezichthouders;
- tijdige en doelmatige informatie en daarmee samenhangend, decentralisatie van uitvoering en centralisatie van beleidsvorming en dienstverlening;
- aanvaarding van de particuliere ondernemingswijze productie als structuur waarbinnen zich de medezeggenschap ontwikkelt.

Wat betreft a., persoonlijke contacten, is het noodzakelijk dat er regelmatig persoonlijke confrontatie plaatsvindt tussen ondernemingsleiding en vertegenwoordigers van de werknemers, kapitaalverschaffers, overheidsinstanties, werkgevers en werknemersverenigingen. Hoewel deze contacten in de eerste plaats in vertrouwelijke, besloten kring meer gestalte moeten krijgen, zal daarnaast ook naar buiten toe een samenspraak via pers, publicaties, congressen, radio en televisie nodig zijn, overigens met alle demagogische gevaren van dien.

De onderlinge ontmoetingen van de groeperingen hebben een tweeledig doel in een tweerichtingsverkeer: het wegnemen van misverstanden bij de andere partij over vermeende intenties én het leren begrijpen van de achtergronden van waaruit de andere partij haar stellingname bepaalt.

Uiteraard stellen optimale contactmogelijkheden, evenals de onder b. genoemde vertrouwensnoodzaak, hoge eisen aan de organisatie en de procedures van de medezeggenschap. Hiermee hangt samen dat de deelnemers aan het overleg aan hun respectievelijke achterbannen een ruim mandaat moeten kunnen ontlenen. Hoe beperkter het mandaat des te kleiner de kans van slagen van doelmatige medezeggenschap. (zie schema op volgende pagina).

Wat betreft b., vertrouwen in deskundigheid, blijkt uit de praktijk de wezenlijke noodzaak van meer onderling vertrouwen tussen de partners in de onderneming. Gezien de historisch, emotioneel en maatschappelijk bepaalde menselijke verhoudingen is een dergelijke ambitieuze doelstelling niet op korte termijn te verwezenlijken. Het groeien van vertrouwen is een tijd, energie en goede wil opslokkend proces.

Niettemin zal het vertrouwen in de leiding kunnen

worden gestimuleerd als de betrokken leiders regelmatig overtuigend verantwoording afleggen over het beleid ten overstaan van maatschappij, werknemers en kapitaalverschaffers, waarbij ook de onvermijdelijke 'missers' duidelijk en begrijpelijk op tafel komen.

Het vertrouwen in de capaciteiten van het personeel zal worden bevorderd door een goede informatiestroom en een effectief werkoverleg als onder c. bedoeld en zo mogelijk ook door interne en externe scholing. Door meer kennis van zaken en meer zelfvertrouwen zal het personeel meer waardevolle initiatieven ontplooiën, ten gevolge waarvan de leiding meer zal delegeren.

Het vertrouwen in de toezichthouders zal gewaarborgd kunnen zijn, wanneer commissarissen als belangrijkste toezichthouders zich als orgaan sterker naar buiten toe zouden manifesteren. Het commissariaat 'nieuwe stijl' met zijn uitgebreide bevoegdheden kan zich niet meer permitteren bijna helemaal op de achtergrond te blijven. Het zal makkelijker aanspreekbaar moeten zijn voor de andere groeperingen in en buiten de onderneming. De nieuwe wettelijke regeling van commissarisbenoemingen draagt nu reeds bij tot een bewust bredere samenstelling en een kritische analyse van gewenste profielen.

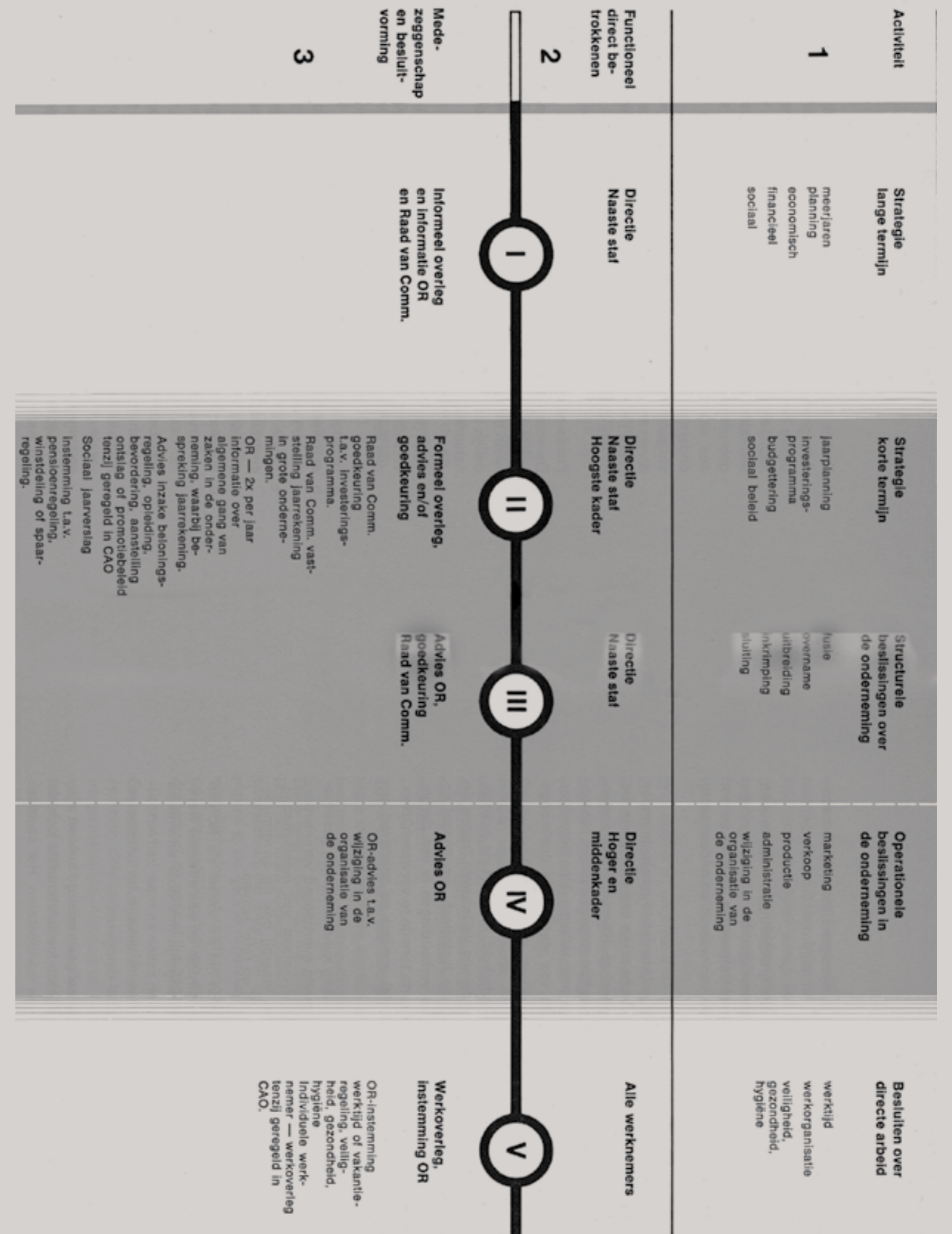
Wat betreft c., informatie en delegatie, moet de bedrijfsinformatie zo doelmatig ter beschikking komen dat op het niveau van de directe werkplaats de werknemer zelf zijn optimale effectiviteit mede kan bepalen (werkoverleg) en dat het medezeggenschapsorgaan zijn vertegenwoordigende functie naar behoren kan vervullen (ondernemingsraad).

De mogelijkheden om medezeggenschap realistisch te maken, worden vaak nog beperkt door onvoldoende informatie aan de werknemers. De ondernemingsleiding zal zeer veel en zorgvuldig aandacht moeten besteden aan de informatiestroom naar de werknemers en de werknemersvertegenwoordigers, zowel naar inhoud als vorm.

Zowel de operationele bedrijfsinformatie als de lange termijnstrategie moeten zodanig worden geformuleerd, dat beide doelmatig, bespreekbaar en beïnvloedbaar zijn voor de andere groeperingen.

Deze begrenzing van medezeggenschap wordt meer en meer verlegd naarmate automatisering en uniformering van bedrijfsinformatiesystemen die informatie gemakkelijker en sneller toegankelijk maken in de gehele organisatie. Automatisering bevordert dus de mogelijkheden van medezeggenschap. Daarmee nemen echter ook de vertrouwelijkheidseisen aanzienlijk toe, die dan weer sterk bijdragen tot de natuurlijke begrenzing.

Een ander, zeer belangrijk, aspect is dat een doelmatig informatiesysteem delegatie van verantwoordelijkheden in de organisatie vergemakkelijkt. Als men op



tijd over de juiste gegevens beschikt voor het beoordelen van de eigen situatie in het verband van het totaal of althans een subtotaal, dan kan beter worden mee-geoordeeld.

Wat betreft d., economisch stelsel, gaat het om een min of meer ideologisch uitgangspunt. De Industriebond NVV heeft zich tot dusverre onomwonden tegen de handhaving van de vrije ondernemingsgewijze productie uitgesproken.²¹ Ook een recente publicatie van de Wiardi Beckmanstichting wijst in die richting.²² Als een dergelijke opvatting in ons land zou gaan overheersen, is het onwaarschijnlijk dat een medezeggenschapsopzet, zoals tot nu toe ontwikkeld, in de toekomst levensvatbaar zal zijn.

Ik wil niet beweren dat de structuur waarbinnen de medezeggenschap evolueert, niet aan veranderingen onderhevig mag zijn. Maar als de deelnemende partij en ons economisch systeem en de positieve bijdragen die daaraan vanuit de ondernemingsdemocratie te leveren zijn, niet accepteren, dan blijft er geen ruimte voor het geloof in de ontwikkeling van effectieve medezeggenschap.

Terwijl a. en b. meer in de sfeer van de mentaliteit en de individuele wisselwerking liggen, gaat het bij c. om een complex systeem, dat een sterke invloed uitoefent op de vertrouwensrelatie. Indien d. niet wordt aangevaard, houdt voor mij de discussie over medezeggenschap in de onderneming op.

Overigens acht ik dit de plaats om nog even in te gaan op de veel geuite stelling dat de onderneming volgens het beginsel van de parlementaire democratie moet kunnen functioneren. Hoe men zich dit ook indenkt, een werkelijke vergelijking zal altijd niet onaanzienlijke sporen van onzuiverheid in zich dragen. De parlementaire democratie stelt zich immers ten doel het samenleven van alle individuen en (belangen-) groepen (waaronder de onderneming) te regelen op een wijze die zowel individueel als collectief als zo bevredigend mogelijk wordt ervaren. Zij stelt zich in dienst van de gemeenschap.

De ondernemingsdemocratie zal zich nolens volens moeten richten naar de bedrijfsdoelstellingen, die - hoe ook geformuleerd - gebod en gebonden blijven in het spel van vrije marktkrachten. De bedrijfsdoelstelling kan derhalve geen recht doen aan de ondernemingsdemocratie, zoals de 'regeldoelstelling' van de samenleving wel recht moet doen aan een zo uitbundig mogelijke en steeds verfijnder vorm van parlementaire democratie.

Tegen deze achtergrond brengt het bedrijfsleven het er bepaald nog niet zo slecht af. Ondanks de gebonden ondernemingsdoelstelling begint de ondernemingsdemocratie aan inhoud te winnen op de fronten waar medezeggenschap en bedrijfsdoelstelling elkaar verdragen.

Naar mijn opvatting is dat veel minder het geval binnen overheidsinstituten als de departementen, die nota bene de 'hulpstukken' van de parlementaire democratie zijn. Vanzelfsprekend mag de democratisering van deze overheidslichamen nooit in strijd komen met de 'grote democratie' waaraan de departementen hun bestaan ontleenen. Toch doen zich in de overheidssector waarschijnlijk meer - zij het gedeeltelijk andere - terreinen voor waar medezeggenschap mogelijk is dan in het bedrijfsleven.

Maar ik vraag mij (een tikkeltje onbescheiden) af of de democratische besluitvorming bij departementen de toets van enige vergelijking met het bedrijfsleven kan doorstaan: hier liggen de voorlopige grenzen in het bedrijfsleven veelal heel wat ruimer dan bij de overheid!

Medezeggenschap in het scala van het bedrijfsgebeuren

Al eerder werd gewezen op het scala van bedrijfsactiviteiten en de mogelijkheden van medezeggenschap, met als uitersten enerzijds het werkoverleg op de werkplaats en anderzijds de langetermijnstrategie van de gehele onderneming waarvoor reeds duidelijke medezeggenschapsmogelijkheden in opbouw zijn. Daartussen liggen dan een groot aantal andere operationele en beleidsvormende activiteiten waar de begrenzingen voor medezeggenschap niet eenvoudig te definiëren zijn, maar die tegelijkertijd van doorslaggevend belang zijn.

Om hierop nader in te kunnen gaan, verwijst ik naar het voorgaande schema, waaraan slechts een indicatieve betekenis mag worden toegekend. In dit schema is alleen opgenomen wat voor de interne besluitvorming noodzakelijk is. De overlegprocedures met overheid en vakbonden zijn derhalve niet vermeld, hoewel natuurlijk de wisselwerking die daarvan uitgaat op de interne besluitvorming zeer belangrijk is.

Al vinden verschillende kringen in de vakbeweging dat het werkoverleg te experimenteel en te vrijblijvend wordt aangepakt, materiële medezeggenschap concentreert zich in eerste instantie op het onder V bedoelde werkoverleg (formele medezeggenschap op de uitvoering van het ondernemingsrecht). Ondanks de bezwaren van de zijde van de vakbeweging is er sprake van een positieve ontwikkeling op dit terrein, waarbij veel primaire medezeggenschapservaring wordt opgedaan.

Bovendien begint in een aantal bedrijven ook de bespreking van de onder I bedoelde langetermijnstrategie in het vertegenwoordigend overleg (OR en COR) een vaste regel te worden. Deze tendens verdient in de toekomst aanmoediging en verbreiding, opdat het beleid door een ruime bespreking in brede kring bekendheid verkrijgt en daarbij waardevolle bijdragen en kritiek van werknemerszijde kunnen worden geleverd.

Het onder II, III en IV bedoelde tussengelegen 'grijze' gebied is echter het moeilijkst in de materiële medezeggenschapsstructuur in te passen. De argumenten die deze feitelijkheid moeten ondersteunen, worden vaak met scepsis en wantrouwen tegemoet getreden, omdat licht de indruk wordt gewekt, dat de leiding in dit 'grijze' gebied probeert te ontsnappen aan de wens tot overleg.

Dit klemt temeer als de medezeggenschap onder V zich terecht ontwikkelt tot individuele deskundigheid van de werknemer, die zijn inzicht successievelijk uitbreidt tot het om zijn directe omgeving liggende, betrekkelijk overzichtelijke, arbeidsveld.

Bij de medezeggenschap onder I kan door de vertegenwoordigende organen en de daarin gekozen, meestal algemeen ontwikkelde werknemers, de ondernemingsstrategie op lange termijn getoetst worden aan algemene economische, technische en sociale doelstellingen. Daartoe is meer algemeen inzicht nodig dan specifiek vaktechnische bekwaamheden. Het zal duidelijk zijn dat bij de ontwikkelingen onder I en V sprake is van raakvlakken en wisselwerking met wat er gebeurd is in de gebieden II, III en IV.

Het gebied tussen I en V betreft terreinen die niet zelden deskundigheid op het niveau van hogere, veelal universitaire, beroepsopleidingen vereisen om doelmatig te kunnen mededenken.* Daarbij is een complexer aspect dat doorslaggevend activiteiten zich hier voor een groot deel buiten de onderneming afspelen. Dat is een zeer essentieel en in de publicaties en beschouwingen over medezeggenschap praktisch niet expliciet onderkend probleem.

*Hoewel de wet voorziet in de mogelijkheid van bijstand door deskundigen en dit soms nuttig zal zijn, wordt er enerzijds weinig gebruik van gemaakt, terwijl anderzijds ook hier de factor tijd en de specifieke beleidsachtergronden een dergelijke bijstand ernstig bemoeilijken.

Het gaat erom dat de medezeggenschapsdiscussie zich in de eerste plaats concentreert op de vraagstukken en het overleg binnen de onderneming: de fabriek, het kantoor, de organisatie. Het zijn echter de van buitenaf komende factoren, die minstens even essentieel zijn voor de gang van zaken in de onderneming, haar continuïteit en haar investerings- en desinvesteringspolitiek.

Deze externe factoren zijn echter, alvorens zij als gegevenheden op de onderneming afkomen, door het externe apparaat van de onderneming veelal wel degelijk en wezenlijk beïnvloedbaar. Het verkrijgen, behouden of vergroten van een marktpositie van bestaande of nieuwe producten bijvoorbeeld hangt af van:

- relaties met klanten;
- relaties met concurrenten;
- relaties met overheden;
- relaties met werkgevers- en werknemersorganisaties;

- onderhandelingsposities t.g.v. ogenschijnlijk niet direct betrokken factoren;
- zeer persoonlijke banden van mensen;
- nationaal politieke verschuivingen;
- intuïtieve en inventieve initiatieven;
- onvoorzienbare toevalligheden;
- plotselinge technologische doorbraak etc.

Het zijn vaak, naast het uitzetten van een strategisch beleid, deze uiterst bewegelijke en snel opkomende omstandigheden, die zo'n grote invloed kunnen hebben op de onderneming. Zij vormen een wereld op zichzelf voor de ondernemingsleiding. Dat dit moeilijk over te brengen is, komt omdat het hierop gerichte bedrijfsbeleid buiten het gezichtsveld van het gros van de werknemers vorm krijgt en meestal, met het oog op de concurrentie, tot het laatste moment in strikt vertrouwelijke sfeer blijft. Zoals gebruikelijk in de menselijke samenleving is de mens geneigd geen vertrouwen te hebben in hetgeen hij niet kent en niet ziet.

Bovendien is het rendement van al deze externe activiteiten in zoverre 'laag' dat ontelbare initiatieven nodig zijn om enkele successen te behalen. Deze naar buiten gerichte processen voeren soms heel snel en soms heel langzaam tot resultaat.

Medezeggenschap in het 'grijze' gebied is uiterst moeilijk. De ondernemingsleiding leeft voortdurend met de spanning of iets lukt of niet, krijgt het bijzonder hard te verduren wanneer de werkgelegenheid in gevaar komt en oogst weinig waardering wanneer de marktpositie ogenschijnlijk geruisloos wordt gecontinueerd.

In het 'grijze' gebied tussen werkoverleg en strategie-inspraak liggen dan ook jaarplanning en de investeringen. De jaarplanning met al zijn onderliggende korte-termijntactieken en -acties wil men natuurlijk niet aan de concurrentie kwijt en vraagt daarom vertrouwelijkheid. Investeringsbeslissingen zijn voor een deel gebaseerd op deze tactiek en zijn in hun voorbereidingsfase ook niet bedoeld voor de concurrentie. Daarnaast en hier doorheen spelen tal van niet of nauwelijks weegbare factoren een grote rol. In het 'grijze' gebied worden veel beleidsbeslissingen voorbereid door samenwerking tussen leidinggevende en staffunctionarissen, ten dele volgens vaste, in procedures vastgelegde, spelregels en ten dele in projectgroepen van wisselende samenstelling en deskundigheid. De besluitvoorbereiding speelt zich dus af in de beslotenheid van de onderneming

Openheid en sociale factor

Anderzijds is medezeggenschap alleen te bereiken via openheid. Maar de kring van een ondernemingsraad, zeker in een grote onderneming met zijn getrapte systeem van vertegenwoordiging, is heel groot. Het optimaal en tijdig betrekken van de sociale factor in deze gebieden is dan ook een uiterst gevoelige opgave voor de leiding, die de eindverantwoordelijkheid voor de besluiten heeft.

Wel zal en kan de leiding in latere fasen van bijv. de investerings- of desinvesteringsbeslissing de sociale factor voor het volle pond meenemen in het overleg en de uitvoering. Over het tijdstip waarop dit gebeurt, ontstaan nu nog vaak verschillen van mening en zelfs scherpe tegenstellingen. Bespreekt men de plannen te vroeg dan schept men vroegtijdig verwachtingen of teleurstellingen. Bespreekt men ze te laat, dan ontstaat het gevaar dat onvoldoende rekening wordt gehouden met de sociale factor.

Het is duidelijk dat dit 'grijze' gebied van medezeggenschap tegelijk het terrein is waar de begrenzing zich slechts via een subtiele en omzichtige benadering laat aangeven. Hoe meer tijd en aandacht aan het speurproces wordt gegeven, des te 'natuurlijker' zal de begrenzing uitvallen, met des te meer profijt voor de onderneming als totaliteit. Hier ligt een duidelijke continue taak voor de gesprekspartners in de onderneming om via een goed doordachte omschrijving van de deelgebieden tot realistische begrenzingen te komen en daardoor medezeggenschap steeds opnieuw inhoud te geven.

Verantwoordelijkheid

In mijn voorgaande beschouwingen heb ik gezocht naar een positieve en realistische benadering van medezeggenschap. Aan het einde van deze rondreis door het gevarieerde landschap, waarin dit nieuwe organisme van de evolutie tot verdere groei zal komen en hopelijk zal bijdragen tot een betere menselijke samenleving, wil ik graag nog een paar woorden aan het begrip verantwoordelijkheid wijden.

De mens is een creatief wezen met een vrije wil. Dit laatste houdt in dat hij zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen handelen. In de gecompliceerde samenleving, zeker ook in de onderneming, worden verantwoordelijkheden aan anderen gedelegeerd en dit kan de mens in de onderneming ontmoedigen omdat hij van nature graag verantwoordelijkheid draagt. Deze ontmoediging kan zover gaan, dat hij geen verantwoordelijkheid meer wil, kan of durft dragen.

Medezeggenschap moet deze natuurlijke eigenschap om te streven naar verantwoordelijkheid weer in ere herstellen. Uit al het voorgaande is gebleken dat dit een zeer moeilijk proces is, maar het moet mogelijk zijn, mits het realistisch wordt aangepakt en met handhaving van een hiërarchische structuur.

Vanuit de opvatting dat de mens een natuurlijke hang naar verantwoordelijkheid heeft, wil ik ook stellen dat een goed ontwikkeld gevoel van medeverantwoordelijkheid voor medezeggenschapsvertegenwoordigers nog belangrijker is dan de medeverantwoordelijkheid zelf. Ik zou dit met een gewaagde term willen noemen: de informele democratie. Deze zal en moet altijd een heel belangrijke factor kunnen blijven in iedere organisatie.

Wanneer het bedrijfsbeleid van de leiding het evenwicht van de conflicterende belangen binnen de onderneming tracht te handhaven, zullen bepaalde groepen de betrokken beslissingen als negatief kunnen ervaren. In een dergelijk geval mag van de niet of onvoldoende bevredigde groepering een zekere bedrijfsloyaliteit verwacht worden, welke stoelt op dat gevoel van medeverantwoordelijkheid. Het gemeenschappelijk belang, bijvoorbeeld het voortbestaan van de onderneming, vormt dan de ratio van een dergelijke loyaliteit. Deze gedachtegang sluit uit dat bepaalde groepen in ruil voor hun medewerking aan als negatief ervaren beslissingen, toezeggingen proberen af te dwingen die niet in verband staan met de in het geding zijnde kwestie.

Persoonlijke verzuchting

Een niet onbelangrijke begrenzing van democratisering ligt tenslotte in het menselijk vlak. Hoewel het misschien wat teatraal en onsympathiek klinkt, moet mij van het hart dat het in stijgende mate onmogelijk blijkt om als ondernemend bedrijfsbestuurder te voldoen aan alle wensen en eisen die door de buitenwereld en de binnenwereld worden gesteld.

Wij moeten oppassen dat we ten gevolge van de democratisering niet in een fysieke en geestelijke slijtageslag vernietigen, wat voor het wel en wee van de onderneming onontbeerlijk is: *tijd* om na te denken, *visie* en *inzicht* om door buiten de onderneming te zien en te horen wat er in de maatschappij gebeurt, *energie* om creatief te zijn, *rust* om jezelf te zijn, *ruimte* om je als mens te ontplooien. En wat mij betreft mogen de cursieve 'behoeften' in de voorgaande zin willekeurig met elkaar worden verwisseld.

De wens tot zelfontplooiing, verantwoordelijkheid en medezeggenschap geldt ook voor de mens in de leiding!

Literatuuropgave

1. Bennis, W. G.; Warren G. en Slater, Philip E., 'Democratisering is onvermijdelijk', in: Bureaucratie, democratisering, werkoverleg, Stichting Maatschappij en Onderneming, Scheveningen 1974.
2. Coch, L. en French Jr., J. P. R., 'Overcoming resistance to change', Human Relation, 1948.
3. Wijngaarden, H. R., 'Democratisering en efficiency in verband met het functioneren van de onderneming', in: Democratisering en efficiency, Wolters Noordhoff N.V., Groningen 1971, biz. 36.
4. Scheurer, drs. J. G., 'Werkoverleg', in: Bureaucratie, democratisering, werkoverleg, Stichting Maatschappij en Onderneming, Scheveningen 1974.
5. 'Werkoverleg', een nieuwe fopspeen, brochure Industriebond NKV.
6. Van Rossum, Nic., 'Democratie dreigt te worden doodgepraat', Elsevier's Weekblad, 22 maart 1975.
7. Vink, ir. D. L. N., 'Het verschijnsel leven', Wetenschappelijke Uitgeverij, 1969.
8. Dreikurs, Rudolph, 'Grundbegriffe der Individualpsychologie', Ernst Klett Verlag, Stuttgart, 1969.
9. Van Peursen, dr. C. A., 'Strategie van de cultuur, een beeld van de veranderingen in de hedendaagse denk- en leefwereld', Elsevier Nederland N.V., Amsterdam/Brussel 1972.
10. Van de Pol, dr. W. H., 'Het einde van het conventionele Christendom', Uitgeverij J. J. Romein en Zonen, 1969.
11. Fromm, Erich, 'The Revolution of Hope', Toward Humanized Technology, Harper + Row Publishers, 1968.
12. Lievegoed, prof. dr. B. C. J., 'Organisaties in ontwikkeling, licht op de toekomst', Lemniscaat, Rotterdam, 1970.
13. Teilhard de Chardin, Pierre, 'Het verschijnsel mens', Aula Boeken, 1962.
14. Van Peursen, dr. C. A., a.w.
15. Girette, iean, 'Je cherche la Justice', conflits sociaux et exigences evangeliques; Editions France Empire, 1972.
16. Van der Does de Willebois, jhr. drs. J. L. J. M., 'De ondernemingsraad: evolutie en dilemma's', Maatschappijbelangen, maandblad van de Nederlandsche Maatschappij voor Nijverheid en Handel, Haarlem, januari 1975.
17. Wiardi Beckmanstichting, 'Opweg naar arbeiderszelfbestuur', WBS-cahiers, Kluwer, Deventer, 1974.
18. Industriebond NW, 'Fijn is anders', Plein '40-'45, nr. 1, Amsterdam, december 1974.
19. Van der Grinten, prof. mr. W. C. L., 'Medezeggenschap in de onderneming' in: Overleg, Medezeggenschap, Sociale evolutie, beschouwingen bij gelegenheid van het afscheid van mr. P. M. H. van Boven als voorzitter van het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond, januari 1975.
20. Brochure Industrie NKV, a.w.
21. Industriebond NW, Fijn is anders, a.w.
22. Wiardi Beckmanstichting, a.w.