

Column

Directe Participatie en Organisatieverandering

In de jaren negentig is het debat in Europa over participatie aanzienlijk verruimd. Naast de 'traditionele' thema's is er aandacht gekomen voor de directe participatie van werknemers (DP) en de relatie daarvan met het vertegenwoordigende overleg (indirecte participatie). Nieuw is evenwel de toename van belangstelling bij het management om DP te gebruiken ter verbetering van de bedrijfsresultaten en ter realisering van noodzakelijke veranderingen om het hoofd te kunnen bieden aan de uitdaging van globalisering. Er is geen algemeen recept wat de best toepasbare vorm van DP betreft. Het ligt echter voor de hand dat in die organisaties, waar men serieus wil nadenken over de betrokkenheid van de werknemers, een verscheidenheid aan vormen wordt toegepast, variërend van consultatie van werknemers tot delegatie van bevoegdheden.

Recent empirisch onderzoek in tien EU-landen (EPOC, 1997) toont evenwel aan dat, zolang veel bedrijven er nog niet toe overgaan verantwoordelijkheden aan hun werknemers te delegeren, reële mogelijkheden tot verbetering van de bedrijfsresultaten onbenut blijven. In deze studie bevestigen de ondervraagde managers dat de systematische en geïntegreerde toepassing van vormen van DP positief effect op het bedrijfsresultaat heeft. Dit als gevolg van verhoging van de product-kwaliteit en de productie-omvang enerzijds en reductie van de kosten en de productietijd anderzijds. Er blijkt evenwel een grote kloof te bestaan tussen retoriek en praktijk omdat slechts in minder dan 10% van de bedrijven ver(der)gaande vormen van DP worden toegepast. Vooral de

meest effectieve vormen, met name groepsdelegatie of 'teamwerk', zijn duidelijk ondervertegenwoordigd in de Europese ondernemingen. Hier tegenover staat het feit dat Amerikaanse bedrijven groepswerk en directe consultatie van werknemers wél op ruime schaal toepassen.

Voor de aarzelende houding van de Europese managers zijn verschillende oorzaken aan te geven. Te noemen zijn:

- het als gevolg van een toegenomen behoefte aan flexibiliteit op de korte termijn ontbreken van een langere termijn-perspectief op organisatie-verandering;
- het onvermogen om het personeelsbeleid om te vormen van een controle-beleid naar een beleid gebaseerd op 'vertrouwen en 'delegatie van verantwoordelijkheden';
- de hoge investeringskosten, die ingrijpende organisatieveranderingen met zich meebrengen.

Hier tegenover staat een opmerkelijke verandering in de houding van de vakbeweging. Vakbonden en werknemersvertegenwoordigers in Europa bieden niet langer hardnekkige tegenstand tegen organisatieverandering. Onderzoek onder organisaties van sociale partners in alle vijftien EU-lidstaten (Regalia, 1995) toont aan dat veel bonden in Europa, in plaats van vooruitgang te blokkeren, veeleer pleitbezorgers van organisatieverandering zijn geworden. Vele van hen bekritisieren het management omdat alle DP-mogelijkheden bij het veranderen van de organisatie onvoldoende en niet snel genoeg worden benut. Voor diegenen, die zijn ingevoerd in de geschiedenis van het debat over organisatie-ontwikkeling tussen de socia-

* Dr. H. Krieger is research-manager bij European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions in Dublin.

le partners in Europa gedurende de laatste twintig jaar, markeert dit een fundamentele beleidsverandering bij de Europese vakbonden.

Literatuur

EPOC Research Group, *New Forms of Work Organisation - Can Europe realise its potential? Results of a survey on direct participation in Europe*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 1997.

Ida Regalia, *Humanize Work and Increase Profitability? Direct participation and organisational change viewed by the social partners in Europe*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 1995.