

Het vallende kwartje

Directe participatie in Nederland en Europa

Om zicht te krijgen op de toepassing van 'directe participatie' in Europa is de Europese Stichting voor de Verbetering van Levens- en Arbeidsomstandigheden in 1992 een omvangrijk onderzoek gestart. Onderdeel hiervan is een survey onder managers in tien Europese landen. Uit de resultaten blijkt dat directe participatie in Nederland verder is gevorderd dan in de meeste andere landen. De respondenten motiveren de invoering ervan zowel uit bedrijfseconomische motieven, als ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid. Getuige hun antwoorden lijken zij niet bedrogen uit te komen wat betreft de economische effecten: deze achten zij positief. Een duidelijk verband met de ervaren concurrentiedruk kon echter niet aangetoond worden. Ook werd geen ondersteuning gevonden voor de hypothese dat Nederlandse managers voorop zouden lopen bij het betrekken van werknemersvertegenwoordigers bij het introduceren van DP.

Inleiding

'Door werknemers de mogelijkheid voor actieve participatie te geven [...] op terreinen waar ruimte bestaat voor individuele beslissingen, worden nieuwe mogelijkheden voor vooruitgang geopend, langs de lijn 'management plus de menselijke factor' [Dubreuil, 1951, blz. 302].

'Wij zagen bij IBM dat de productiviteit sterk verbetert als werknemers de verantwoordelijkheid krijgen om hun eigen werk te plannen' (Drucker, 1954, blz. 285).

'Steeds meer komt de menselijke factor in het bedrijfsgebeuren in het middelpunt van de belangstelling te staan' (Meppelink & Neeteson, 1954, blz. V).

Bovenstaande citaten laten zien dat het thema 'arbeid en zeggenschap' al lang in de aandacht staat, een uitspraak die overigens ook in de jaren vijftig gedaan had kunnen worden (Kimman, 1997; vgl. Hellpach, 1922). Werknemersvoorman Dubreuil zag er destijds 'mogelijkheden voor vooruitgang' in, de 'goeroe van de ma-

nagementgoeroes' Peter Drucker concretiseert dit door te wijzen op een sterke productiviteitsverbetering en Meppelink en Neeteson leken in 1954 een feitelijke constatering te doen: er zou destijds al een steeds grote aandacht voor de 'menselijke factor' bestaan. Kort daarna begon de Amerikaanse psycholoog Herzberg 'taakverrijking' te propageren. Veel zoden zette dat blijkbaar niet aan de dijk: enkele jaren later gaf hij een artikel in het gerenommeerde managementblad *Harvard Business Review* de wanhopig klinkende titel 'One more time: how do you motivate employees?' (Herzberg, 1968) mee. Een lichte wanhoop klinkt ook door in de titel van een uitvoerige empirische studie naar nieuwe organisatievormen in België: *De Uitgestelde Transformatie* (Huys, Sels & Van Hootegem, 1995). Opnieuw luidde het oordeel dat de praktijk minder ver is dan bepaalde auteurs suggereren. Het kwartje valt blijkbaar maar langzaam.

Bovenstaande verwijzingen geven een indruk van de diversiteit in de gigantische hoeveelheid literatuur over arbeid en zeggenschap. Hierin lijkt op managers gerichte prescriptieve

* De auteurs zijn beiden verbonden aan de Nijmegen Business School van de Katholieke Universiteit Nijmegen, respectievelijk als hoogleraar en senior onderzoeker.

literatuur te domineren. Zo is in de jaren negentig werknemerszeggenschap onder meer gepropageerd met termen als 'lean production', 'total quality management', 'teamwerk' en 'empowerment', die in korte tijd populair zijn geworden onder managers en zelfs deel zijn gaan uitmaken van hun jargon. Met een beroep op onder meer een steeds intensiever wordende concurrentie en 'globalisering' proberen voorstanders van dergelijke opvattingen managers ervan te overtuigen dat ze de gepropageerde concepten moeten invoeren (Benders & Van Bijsterveld, 1998). De betoogtrant is grofweg dat een steeds intensiever wordende concurrentie dwingt tot innovaties, waaronder organisatorische. Die zijn soms direct gericht op het vergroten van zeggenschap, en anders wordt er wel gewezen op het belang van werknemersparticipatie gedurende het innovatietraject en in de gewijzigde organisatie en arbeidsrelaties.

In tegenstelling tot de omvangrijke, nog steeds wassende stroom van voornamelijk prescriptieve literatuur is het beschrijvend-empirisch onderzoek betrekkelijk schaars. Bovendien betreffen de beschikbare gegevens uiteenlopende aspecten van het zeer diverse fenomeen directe werknemersparticipatie. Daardoor bestaat er geen duidelijk beeld van de praktijk van directe participatie. De beeldvorming wordt ook nog bemoeilijkt doordat de prescriptieve retoriek zich moeilijk laat scheiden van de empirische realiteit. Om hiervan toch een beeld te krijgen is de Europese Stichting voor de Verbetering van Levens- en Arbeidsomstandigheden in 1992 gestart met een omvangrijk onderzoek naar de betekenis van directe participatie voor processen van organisatievernieuwing en naar de mate waarin directe werknemersparticipatie verspreid is in de Europese Gemeenschap, het zogenoemde EPOC-project. 'EPOC' staat voor 'Employee Participation in Organisational Change'. In de eerste fase van het EPOC-project zijn de meningen van de sociale partners over directe participatie in kaart gebracht (Van der Meché, Van Beers, Van der Veen & Buitelaar, 1994; Regalia, 1995). De tweede fase behelsde een literatuurstudie: op basis van bestaande empirische studies werd per land een beeld geschetst van de stand van zaken (Benders, 1995; Fröhlich & Pekruhl, 1996). Opvallend was dat er ondanks de grote hoeveelheid literatuur over verschillende vormen van directe participatie maar een

beperkt aantal empirische studies voorhanden bleek. Deze bevinding onderstreepte de noodzaak voor de derde fase: een representatief schriftelijk survey onder managers van bedrijfsvestigingen in 10 EU-landen, waaronder Nederland. Inmiddels is een eerste rapport verschenen over de resultaten van deze enquête (EPOC Research Group, 1997). In dit artikel gaan wij specifiek in op de Nederlandse situatie. Deze bespreken wij waar mogelijk en\of nodig in Europees perspectief om een referentiekader te hebben om de gegevens op hun waarde te schatten.

Eerdere studies (Dankbaar, 1990; Benders, 1995) gaven aanleiding tot de hypothese dat Nederland voorop zou lopen met het toepassen van directe participatie (DP). Zo past DP in de Nederlandse consensuscultuur, staan de sociale partners overwegend positief tegenover DP (Van der Meché, Van Beers, Van der Veen & Buitelaar, 1994) en is het sociotechnische begrip 'regelcapaciteit' geïncorporeerd in de Arbowet. De omstandigheden lijken goed in Nederland, maar gaan die ook gepaard met een hoge mate van DP? De beantwoording van deze vraag staat centraal in de vierde paragraaf.

Hierna wordt nagegaan of de toepassing van DP in Nederland inderdaad verband houdt met de aard van de hier voorhanden arbeidsverhoudingen. Lopen Nederlandse organisaties voorop met het betrekken van werknemersvertegenwoordigende organen bij de introductie van DP?

Vervolgens behandelen wij de vraag waarom managers zeggen directe participatie toe te passen. Wat zijn hun belangrijkste motieven? Welk gewicht kennen zij toe aan DP als middel om de bedrijfsprestaties te vergroten en welke betekenis heeft DP voor het bevorderen van de kwaliteit van de arbeid?

Vragen naar motieven roepen vragen naar effecten op. Wat betekent DP volgens managers voor economische prestatie indicatoren als kosten, kwaliteit en output? Zijn de respondenten van mening dat de introductie van directe participatie bijdraagt aan de reductie van ziekteverzuim? Leidt DP tot verlies van werkgelegenheid? Er wordt nader ingegaan op de door managers aan DP toegekende economische en sociale effecten.

In vervolg hierop komt de vraag aan de orde of er inderdaad een verband bestaat tussen de (door managers gepercipieerde) concurrentie-

druk en de mate waarin DP wordt gepraktiseerd. Zoals hierboven gesteld wordt de noodzaak tot technische en organisatorische innovatie veelal beargumenteerd met een beroep op toenemende, liefst internationale concurrentie. Zo heeft bijvoorbeeld de intense concurrentie van de Japanse automobiellindustrie geleid tot het experimenteren met en invoeren van teamwork bij de nodige Westerse autofabrikanten. De verspreiding van DP kan ook verband houden met de rol van multinationals, zeker in een land met een open economie als Nederland (Andriessen, 1990). Dergelijke ondernemingen zouden DP als een strategisch initiatief beschouwen en op de toepassing daarvan aandringen omdat juist dit type bedrijven over de hulpbronnen beschikt om succesvolle bedrijfspraktijken, al dan niet binnen een bepaalde sector, waar te nemen en binnen de eigen onderneming te implementeren. Of (dochters van) multinationale ondernemingen inderdaad voorop lopen bij de toepassing van (intensievere vormen van) directe participatie is het tweede onderwerp in de op een na laatste paragraaf.

Het artikel besluit met een samenvatting en een discussie van de beleidsimplicaties. Wij beginnen echter met een begripsbepaling en -afbakening en een methodologische verantwoording.

Begrripsbepaling en -afbakening

In de EPOC-studie is directe participatie gedefinieerd als:

- *de mogelijkheden die het management verstrekt of initiatieven waaraan het management steun verleent;*
- *op het niveau van werkplekken;*
- *om met werknemers te overleggen en/of om verantwoordelijkheden en bevoegdheden te delegeren aan individuele of groepen werknemers;*
- *voor het nemen van beslissingen over het te verrichten werk, de arbeidsorganisatie en/of de arbeidsomstandigheden.*

Men onderscheidt consultatieve en delegatieve directe participatie. 'Consultatieve' directe participatie betekent, dat werknemers worden aangemoedigd om hun meningen c.q. suggesties te uiten. 'Delegatief' gaat een stap verder en laat werknemers tot op zekere hoogte zelf

beslissingen nemen. Daarnaast wordt onderscheid gemaakt tussen individueel en groepsniveau. Al met al worden zes vormen van directe participatie onderscheiden (zie Figuur 1). In dit artikel beperken wij ons tot de vier hoofdvormen: individueel overleg, groepsoverleg, individuele delegatie en groepsdelegatie.

Individueel overleg

'face-to-face': directe formele besprekingen tussen individuele werknemers en leidinggevende. Voorbeeld: regelmatige beoordelingsgesprekken.

'arms-length': mogelijkheden voor werknemers om hun meningen indirect kenbaar

te maken. Voorbeelden: ombudsman, ideeënbus en enquetes naar werknemerssatisfactie.

Groepsoverleg

'tijdelijk': groep werknemers die gedurende een beperkte periode bij elkaar komt voor een bepaald doel. Voorbeeld: projectgroepen.

'permanent': groep werknemers die allerlei werk-gerelateerde onderwerpen bespreekt op continu basis. Voorbeeld: kwaliteitscirkels.

Individuele delegatie

Individuele werknemers krijgen uitgebreide rechten en verantwoordelijkheden om hun werk te verrichten zonder constante terugkoppeling naar hun leidinggevend. Ook wel bekend als 'taakverrijking'.

Groepsdelegatie

Groepen van werknemers krijgen uitgebreide rechten en verantwoordelijkheden om hun werk te verrichten zonder constante terugkoppeling naar hun leidinggevend.

Figuur 1 Vormen van directe participatie

Met 'direct' beoogt men DP af te bakenen van vertegenwoordigende vormen van medezeggenschap, zoals ondernemingsraden en vakbonden, en financiële werknemersparticipatie, zoals werknemersaandelen en -opties (Mol, Meihuizen & Poutsma, 1997).

Methodologie

Het algemene doel van het EPOC-survey was zo veel data te verzamelen over de praktijk van directe participatie als mogelijk is met een schriftelijke enquête onder bedrijven. Het betrof een representatief onderzoek onder bedrijfsvestigingen uit alle sectoren van de werkgelegenheid (met uitzondering van de landbouwsector) in tien EU landen, te weten: Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Ierland, Italië, Nederland, Portugal, Spanje, Verenigd Koninkrijk en Zweden. Onder meer België is niet in het survey betrokken.

Respondenten waren de algemeen manager van de vestiging of die manager die de algemeen manager de meest geschikte respondent achtte. De respondenten werd gevraagd de vragen te beantwoorden voor de grootste groep uitvoerende werknemers in hun bedrijf. In een school zal dit bij voorbeeld het onderwijzende personeel zijn, in een fabriek het productiepersoneel, in een transportonderneming de chauffeurs.

De vragenlijst werd voorjaar 1996 getest in de tien landen. Het eigenlijke veldwerk vond plaats in de periode juni-oktober 1996.

De bruto steekproef varieerde voor de tien landen, afhankelijk van bevolkingsomvang, aantal werknemers in industrie en dienstverlening en het aantal bedrijven met 25 en meer werknemers (in de kleinere landen) respectievelijk 50 en meer werknemers (de grote landen: Frankrijk, Duitsland, Italië, Spanje en Verenigd Koninkrijk). De bruto steekproef was 5000 bedrijven in deze grote, 2500 in de middelgrote (Denemarken, Nederland en Zweden) en 1000 in de kleine landen (Ierland en Portugal). Het totaal aantal respondenten was 5786. De respons bedroeg 17,8 procent, variërend van 9,4 % (Spanje) tot 38,8 % (Ierland). In Nederland was de respons 21,9 %. Door middel van herweging zijn onder- en oververtegenwoordiging gecorrigeerd voor bedrijfstakingen en bedrijfsgrootte en land, om de representativiteit van de data te borgen. Er is geen onderzoek verricht naar de kenmerken van de niet-responderende bedrijven, zodat niet kan worden vastgesteld in hoeverre de responderende bedrijven ten aanzien van de kernvariabelen (vormen van directe participatie) een representatieve steekproef vormen. Op grond van de (schaarse) gegevens uit ander onderzoek hebben we overigens

geen indicaties dat de respons ten aanzien van kernvariabelen erg scheef verdeeld zou zijn.

In dit onderzoek werden de gegevens over de praktijk van directe participatie via een indirecte bevraging in kaart gebracht. Dus niet in de vorm van bijvoorbeeld: 'Wordt er in uw bedrijf gewerkt met kwaliteitscirkels of met semi-autonome taakgroepen' (vgl. Osterman, 1994), maar via een uitvoerige inventarisatie van concrete activiteiten betreffende de toepassing van directe participatie. De vraagstelling betrof verder (onder meer) de motieven voor de introductie en de effecten van de toepassing van DP, de betrokkenheid van werknemersvertegenwoordigende organen en de plaats van DP binnen het bedrijfsbeleid.

Uiteraard leveren de EPOC-data niet dé definitieve antwoorden op alle vragen rond directe participatie, maar ze vormen wel een basis voor het vergroten van het inzicht wat er nu werkelijk gebeurt. Voor zover de respondenten naar feitelijke gegevens is gevraagd, mogen wij ervan uitgaan dat de data een juiste weergave van de werkelijkheid geven. Dat is uiteraard problematischer waar naar de meningen van de respondenten is gevraagd. Maar omdat dezelfde vragenlijst op dezelfde wijze is gebruikt in alle tien landen, gaan wij er echter vanuit dat de internationale vergelijkbaarheid van de gegevens gewaarborgd is. Dit is onder meer van belang om de gegevens voor Nederland beter op hun waarde te kunnen schatten door deze in een Europess perspectief te plaatsen.

Directe participatie in de praktijk

Aan de hand van verschillende indicatoren wordt in deze paragraaf een beeld geschetst van de mate waarin DP in de onderzochte tien landen werd aangetroffen:

- de frequentie en het aantal toegepaste vormen;
- het percentage werknemers dat met DP te maken heeft;
- de 'intensiteit'.

Directe participatie: waar en hoeveel?

Zoals blijkt uit Tabel 1, geeft 18 procent van de respondenten aan geen DP toe te passen en dus past men in 82 procent (4.696 organisaties) wel tenminste één vorm van directe participatie toe.

Tabel 1 De frequentie van DP, naar land (N = 5786)

	Geen DP %	Individueel overleg %	Groepsoverleg %	Individuele delegatie %	Groeps delegatie %
Tien landen gem.	18	56	50	55	36
Denemarken	19	55	48	57	30
Duitsland	19	46	47	64	31
Frankrijk	13	62	58	54	40
Ierland	18	48	52	62	42
Italië	15	59	57	44	28
Nederland	10	77	50	59	48
Portugal	39	33	35	26	26
Spanje	35	40	40	40	10
Ver. Koninkrijk	17	63	54	53	37
Zweden	11	60	53	69	56

Tabel 1 laat verder zien dat in Nederland slechts 10 procent van de bedrijven geen directe participatie kent. Dit cijfer is het laagste van alle onderzochte landen, overigens met Zweden met 11 procent als 'goede tweede'. Wat betreft groepsoverleg scoort Nederland met 50% van de bedrijven even hoog als het gemiddelde in de tien onderzochte landen. Omdat Nederland bekend staat om het grote aandeel bedrijven dat een of andere vorm van (geformaliseerd) werkoverleg heeft ingevoerd (Loontechische Dienst, 1993; Fröhlich and Pekruhl, 1996), is dit cijfer van 50% overigens onverwacht laag. Uit nadere analyse bleek echter dat de relatief lage score van de Nederlandse bedrijven op 'tijdelijk groepsoverleg' (vgl. Figuur 1) hiervoor een verklaring vormt. Wat betreft het 'permanente groepsoverleg' is de Nederlandse score de op één na hoogste, weer na Zweden. Op het vlak van het individueel overleg scoort Nederland met 77% verreweg het hoogst van alle tien EU-landen.

De Nederlandse score op 'groepsdelegatie' is met 48 procent de op één na hoogste, opnieuw na Zweden (56 procent). Mogelijk houdt de hoge Nederlandse score verband met de verspreiding van het gedachtengoed van de Nederlandse sociotechniek en de aandacht voor zelfsturende teams in deze benadering (De Sitter, 1994; Van Amelsvoort & Scholtes, 1993). Ook in Zweden is sprake van een vergelijkbare traditie van sociotechnisch organisatie-ontwerp (Benders & Van Hooft, 1995; Benders, 1996).

Overigens blijkt DP in Nederland nauwelijks gepaard te gaan met nieuwe beloningssystemen. Zelfs bij 'groepsdelegatie' gaf slechts 11

procent van de Nederlandse respondenten aan dat er een wijziging in het beloningssysteem was opgetreden. Het Europese gemiddelde lag hierbij op 19 procent en alleen Portugal scoorde met 7 procent lager dan Nederland (EPOC Research Group, 1997: 196-199). Mogelijk hangt de behoudende opstelling ten aanzien van beloningssystemen samen met de sterke institutionalisering van de Nederlandse arbeidsverhoudingen.

In Europees perspectief is opmerkelijk dat bedrijven in twee van de drie Zuid-Europese landen in het survey (Spanje en Portugal) directe participatie veel minder toepassen dan die in de andere acht landen. Verder is de Duitse score, met uitzondering van die voor individuele delegatie, onder het gemiddelde en ook lager dan die voor Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk.

Tabel 2 geeft een overzicht van de mate waarin de onderscheiden vormen van directe participatie tegelijkertijd in de bedrijven worden toegepast. Het gelijktijdig toepassen van meerdere vormen kan als een indicatie van een meer geïntegreerde benadering van directe participatie worden beschouwd.

Ook als gekeken wordt naar het gelijktijdig toepassen van meerdere vormen van DP neemt Nederland binnen de tien Europese landen een vooraanstaande positie in: met 27 procent voor 'vier vormen' scoren alleen Zweden (30 procent) en het Verenigd Koninkrijk (28 procent), terwijl Nederlandse met 28 procent *ex aequo* met Zweden het hoogste percentage organisatie met drie vormen van DP kent. Ook deze indicator bevestigt het beeld dat DP in Nederland relatief sterk ontwikkeld is.

Tabel 2 Aantal toegepaste vormen van DP naar land (N = 4732)

Aantal vormen	1	2	3	4
	%	%	%	%
Tien landen gemiddelde	25	30	24	21
Denemarken	29	26	24	21
Duitsland	27	32	24	17
Frankrijk	23	30	25	22
Ierland	19	41	24	16
Italië	26	34	25	15
Nederland	20	25	28	27
Portugal	46	22	21	11
Spanje	34	41	21	04
Ver. Koninkrijk	24	28	20	28
Zweden	20	22	28	30

Verder valt weer op dat Spaanse en Portugese organisaties de achterhoede vormen.

Directe participatie: voor wie?

Dat een organisatie één of meer vormen van DP toepast zegt nog weinig over het aantal werknemers dat daarbij betrokken is. Vandaar dat ook gevraagd is naar het aantal werknemers dat bij (bepaalde vormen van) DP betrokken wordt. We kiezen er hier voor gegevens te presenteren over de vorm van DP die als de meest vergaande wordt beschouwd: groepsdelegatie oftewel (een vorm van) 'teamwerk'. Tabel 3 bevat gegevens over het aandeel van de grootste beroepsgroep dat werkt in teams, in die organisaties waarin sprake is van groepsdelegatie.

Wij zagen hiervoor dat groepsdelegatie in Nederland in relatief veel organisaties voorkomt. Tabel 3 laat zien dat dit slechts een deel van de werknemers betreft: in 23 procent van

Tabel 3 Percentage bij groepsdelegatie betrokken werknemers, naar land (N = 1529)

	0-19%	20-79%	81-100%
Tien landen gemiddelde	30	34	36
Denemarken	21	31	48
Duitsland	49	33	18
Frankrijk	22	47	31
Ierland	25	34	41
Italië	59	35	6
Nederland	23	37	40
Ver. Koninkrijk	35	25	40
Zweden	21	33	46

Spanje en Portugal zijn niet opgenomen vanwege de geringe respons (minder dan 50)

deze organisaties werkt hooguit 20 procent van de werknemers in teams en een brede verspreiding (hier opgevat als meer dan 80 procent) komt in 40 procent van de bedrijven voor. Op de laatste categorie scoren Denemarken en Zweden hoger, met respectievelijk 48 en 46 procent. Het Nederlandse profiel is ongeveer vergelijkbaar met het Ierse en in iets minder mate met het Britse, dat wil zeggen: niet meer in de kop, maar toch nog boven het Europese gemiddelde.

Gezien de felheid van de debatten rond 'neue Produktionskonzepte' (Kern & Schumann, 1984) en 'Gruppenarbeit' valt de lage Duitse score op: slechts 31 procent van de Duitse bedrijven kent groepsdelegatie (Tabel 1) en in de helft daarvan is minder dan 20 procent van de werknemers daarbij betrokken. Duitsland blijft daarmee achter bij andere Noord-West Europese landen.

Directe participatie: intensiteit

De intensiteit van DP betreft de range van kwesties waarover met de werknemers wordt overlegd of waarover zij zelfstandig beslissingen mogen nemen. Zo werd in geval van individuele consultatie en groepsoverleg de managers gevraagd hoe vaak ('geregeld', 'soms' of 'nooit') zij met de medewerkers over elk van de volgende acht kwesties overleggen: werkorganisatie, arbeidstijden, veiligheid en gezondheid, opleiding en training, kwaliteit van product of dienst, relaties met de klant, veranderingen in technologie en investeringen. In geval van individuele en groepsdelegatie was de intensiteitsmaat gebaseerd op het aantal items betreffende het werk, de werkorganisatie en de werkomstandigheden, waarover de medewerkers zelfstandig, zonder de leiding te raadplegen, konden beslissen. De intensiteitsmaten zijn gereduceerd tot drie categorieën: 'laag', 'midden' en 'hoog'. De cijfers in Tabel 4 betreffen het percentage organisaties met een hoge score voor intensiteit. De laatste kolom in de tabel bevat het aandeel van de bedrijven met een hoge score op 'totaal-intensiteit', die is samengesteld uit scores op de afzonderlijke DP-vormen die werden toegepast.

Bijna een kwart (24%) van de Nederlandse organisaties met DP heeft een hoge totaal-intensiteitscore. Het Zweedse bedrijfsleven volgt met een score van 23 procent de Nederlanders op de voet. De Nederlandse managers

Tabel 4 Percentages bedrijven met hoge intensiteitscores voor elke vorm van directe participatie en totale intensiteit van participatie, naar land (N = 4732)

	<i>Individueel overleg</i> %	<i>Groepsoverleg</i> %	<i>Individuele delegatie</i> %	<i>Groeps- delegatie</i> %	<i>Totaal DP</i> %
Tien landen gemiddelde	8	11	12	8	16
Denemarken	9	9	12	2	17
Duitsland	6	11	17	8	16
Frankrijk	9	15	11	9	18
Ierland	8	10	20	6	13
Italië	3	4	3	4	10
<i>Nederland</i>	<i>15</i>	<i>15</i>	<i>12</i>	<i>12</i>	<i>24</i>
Portugal	2	9	3	5	11
Spanje	7	5	5	2	4
Ver. Koninkrijk	7	11	13	10	16
Zweden	13	18	15	18	23

blijken verhoudingsgewijs het meest intensief te overleggen met de individuele medewerkers. Hun Zweedse collega's scores relatief hoog wat betreft de intensiteit waarmee zij teamarbeit in de praktijk hebben gebracht, nu met Nederland op de tweede plaats, zij het op ruime afstand van de Zweden: 18 versus 12 procent. De intensiteit van groepsoverleg in Nederland is ook weer hoog: 15 procent ofwel gelijk met Frankrijk en weer lager dan Zweden (18 procent).

Resumé

Uit praktisch alle gebruikte indicatoren blijkt de verspreiding van DP in Nederland verder gevorderd dan in de meeste andere landen. Alleen Zweedse organisaties moet in een aantal opzichten de eerste plaats in Europa worden gegund. Dat neemt overigens niet weg dat ook in Nederland nog steeds in veel bedrijven DP niet of weinig intensief en voor maar een betrekkelijk klein deel van de werknemers is gerealiseerd.

De rol van werknemersvertegenwoordigers

Het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen is hogelijk geïnstitutionaliseerd. Op allerlei niveaus ontmoeten vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers en overheden elkaar om gezamenlijk afspraken te maken. Bovendien is er sprake van een uitgebreide wetten regelgeving. Met name de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) is voor het onderwerp 'directe participatie' van belang: instemming

van de OR is immers vereist bij grotere organisatieveranderingen, inclusief programma's die gericht zijn op het vergroten van betrokkenheid en zeggenschap van werknemers, of waarvan dat laatste deel uitmaakt. Omdat Nederland bekend staat als een op consensus gericht land (d'Iribarne, 1989), waarvan het systeem van arbeidsverhoudingen een voor buitenlanders in het oog springend voorbeeld is, was de initiële hypothese dat Nederland met het betrekken van werknemersvertegenwoordigers bij de introductie van DP in Europa voorop zou lopen. In deze paragraaf wordt onderzocht of dat klopt. Om dat te kunnen doen is het noodzakelijk om eerst in te gaan op de mate van erkenning van werknemersvertegenwoordigers in de onderzochte landen. Pas daarna kan het betrekken van werknemersvertegenwoordigers bij de introductie van DP aan de orde komen.

De erkenning van werknemersvertegenwoordigers

Tabel 5 geeft een overzicht van de erkenning van werknemersvertegenwoordigers in vestigingen met minstens 50 werknemers. Onderscheiden worden vakbonden, ondernemingsraden en 'adviescommissies': door het management ingestelde commissies waarin ook werknemersvertegenwoordigers zitting hebben. De ondergrens van 50 werknemers is nodig om de data vergelijkbaar te maken. Zoals uiteengezet, werden in de kleinere landen, inclusief Nederland, vestigingen vanaf 25 werknemers in het survey betrokken, terwijl de ondergrens in de grotere landen op vijftig lag. Omdat de vestigingsgrootte in de wetgeving van veel van de

Tabel 5 De erkenning van werknemersvertegenwoordigers in vestigingen met minstens 50 werknemers (N = 3449)

	Geen	Vakbond	OR	Vakbond en OR	Vakbond en adviescommissie	Adviescommissie
Denemarken	24	28	14	18	8	9
Duitsland	31	2	60	5	0	3
Frankrijk	17	28	22	11	9	12
Ierland	27	39	5	11	11	7
Italië	22	24	39	12	1	3
Nederland	23	1	52	19	0	7
Portugal	63	17	2	2	1	15
Spanje	9	19	59	8	1	5
Ver. Koninkrijk	38	30	9	7		
Zweden	5	69	2	13	10	1
Tien landen gemiddelde	25	24	31	10	4	7

onderzochte landen bepalend is voor het instellen van werknemers-vertegenwoordigende organen (Slomp, 1995), moest voor deze factor gecorrigeerd worden.

Met het niet erkennen van enige vorm van werknemersvertegenwoordiging scoort Nederland nipt onder het gemiddelde: respectievelijk 23 en 25 procent. Van de verschillende vormen van werknemersvertegenwoordiging is de OR in Nederland veruit de belangrijkste: in 71 procent van de vestigingen met tenminste 50 werknemers bestaat een OR. In 52 procent van de vestigingen is de OR de enige erkende vorm, en in 19 procent erkent het management naast de OR ook andere de vakbond als formele gesprekspartner.

De data bevestigen de sterke positie van de OR in de Nederlandse arbeidsverhoudingen.

Toch lijkt de score laag. Vestigingen met meer dan 35 werknemers zijn immers wettelijk verplicht om een OR te hebben. In het onderzoek lag de benedengrens hoger, namelijk bij 50 werknemers. Van de vestigingen met minstens 50 werknemers geeft echter nog altijd 30 procent aan geen OR te erkennen, een constatering die geschraagd wordt door eerder onderzoek (Van der Burgh & Kriek, 1992, blz. 15-22; Slomp, 1995) maar zich slecht laat rijmen met het 'poldermodel'.

Het betrekken van werknemers-vertegenwoordigers

Het erkennen van werknemersvertegenwoordigers betekent nog niet dat ze ook betrokken worden bij de invoering van directe participatie. Tabel 6 bevat gegevens over dit laatste voor vestigingen met een erkende werknemersvertegenwoordiging. Daarin worden vijf vormen van betrokkenheid onderscheiden:

- beperkt informeren;
- uitvoerig informeren/beperkt overleggen;
- uitvoerig overleggen
- onderhandelen\gemeenschappelijke besluitvorming;
- geen betrokkenheid.

Voor Nederland zijn zowel de gemiddelde score als die voor de OR gegeven. De laatste is opgenomen vanwege de prominente positie van de OR in Nederland.

Uit Tabel 6 valt te concluderen dat de Nederlandse werknemersvertegenwoordiger minder betrokken wordt bij de introductie van directe participatie dan zijn doorsnee Europese collega: in 41 respectievelijk 33 procent van de gevallen is geen sprake van betrokkenheid. Wanneer wel sprake is van betrokkenheid betreft dat in Nederland relatief vaak 'Overleggen'. 'Onderhandelen\gemeenschappelijke besluitvorming' komt in Nederland juist relatief weinig voor.

Als echter specifiek naar de OR wordt gekeken, verandert het Nederlandse beeld. Dan is juist sprake van een meer dan gemiddelde betrokkenheid, hoewel de 'zwaarste' vorm 'Onderhandelen\gemeenschappelijke besluitvorming' nog steeds onder het Europese gemid-

Tabel 6 Betrokkenheid van werknemersvertegenwoordigers bij de introductie van DP (N = 4732)

	<i>Geen</i>	<i>Informereren</i>	<i>Overleggen</i>	<i>Onderhandelen/ gemeenschappelijke besluitvorming</i>
Denemarken	8	17	14	61
Duitsland	28	21	6	45
Frankrijk	34	33	14	19
Ierland	57	10	12	22
Italië	57	19	9	15
<i>Nederland</i>				
- gemiddeld	41	24	16	19
- OR	23	32	21	24
Portugal	78	4	9	9
Spanje	45	22	8	25
Ver. Koninkrijk	32	25	23	20
Zweden	23	24	5	48
Tien landen gemiddelde	33	23	11	33

delde scoort. Gezien het Nederlandse 'consensus'-imago lijken deze scores laag, zeker in vergelijking met die van andere landen met een sterke overlegtraditie als Denemarken, Duitsland en Zweden. Deze landen scoren allen hoog op 'Onderhandelen\gemeenschappelijke besluitvorming'.

Tabel 7 bevat gegevens over hoe Nederlandse managers denken over de invloed van de OR, en het nut om de OR bij de introductie van directe participatie te betrekken.

Uit Tabel 7 blijkt dat 20 procent van de Nederlandse managers die ervaring hebben met de OR, dit instituut een grote invloed toedicht en dat 64 procent is van mening dat de OR 'enigszins' invloed heeft. Verder zijn de managers positief over het nut: in totaal 88 procent antwoordt dat het van (heel) groot nut was de OR te raadplegen. Slechts in een enkel geval is de OR als een obstakel ervaren. De Nederlandse scores liggen hiermee overigens in lijn met de Europese gemiddelden.

Resumé

De initiële hypothese dat Nederland in Europees verband voorop zou lopen bij het betrekken van werknemersvertegenwoordigers kan

worden verworpen. Alle overlegtradities en de WOR ten spijt, blijft Nederland (bedrijven met meer dan 50 werknemers) zelfs met de erkenning van werknemersvertegenwoordigers maar net boven het Europese gemiddelde van 25 procent. Ook komt de 'zwaarste' vorm van betrokkenheid, 'Onderhandelen\gemeenschappelijke besluitvorming', in Nederland relatief weinig voor.

Van de verschillende vormen van werknemersvertegenwoordiging is de OR in Nederland veruit de belangrijkste: in 71 procent van de vestigingen met tenminste 50 werknemers bestaat een OR. Dat blijft laag, omdat deze vestigingen wettelijk verplicht zijn een OR te hebben.

Het zou te ver gaan om op basis van deze gegevens te concluderen dat de overlegcultuur passé is. De vraag blijft immers hoe deze bevindingen te interpreteren en verklaren. Mogelijk vinden de Nederlandse werknemer en manager overleg en zelfstandig beslissen dermate vanzelfsprekend, dat er weinig behoefte bestaat aan grootscheepse programma's om dit te stimuleren en staat men nuchter tegenover termen als 'empowerment' en 'Total Quality Management'. Veelzeggend is een internationaal-

Tabel 7 Gerapporteerde invloed en nut van het betrekken van de OR (N = 245)

	Groot 20	Enigszins 64	Gering 15	Geheel niet 1
Invloed				
Nut	Heel groot 22	Groot 66	Geen effect 12	Obstakel 1

vergelijkende studie van vier fabrieken van een Amerikaanse multinational. In Nederlandse fabriek wilde de Amerikanen 'employee participation' gaan stimuleren met een formeel programma, maar de Nederlandse managers vonden dat wat de Amerikanen beoogden, hier al de praktijk was (McFarlin, Sweeney & Cotton, 1992, blz. 371). Dit verklaart echter niet de lage scores ten opzichte van landen als Denemarken, Duitsland en Zweden: daar is immers op dezelfde manier gemeten.

Motieven voor directe participatie

Zoals aangeduid in de introductie wordt DP vaak gepropageerd omdat het een bijdrage levert aan het prestatievermogen en daarmee het concurrentieel voordeel van organisaties. Participatie is echter ook wel bekritiseerd als niet meer dan 'leuke dingen voor de mensen': meer een kwestie van kwaliteit van de arbeid en een zaak van werknemers, dan dat het voordelig zou zijn voor organisaties. Hoe denken Nederlandse managers hierover? Welk soort motieven is voor hen doorslaggevend bij de introductie van DP?

In het survey zijn onderscheiden:

- bedrijfseconomische motieven: kwaliteitsverbetering, doorlooptijdverkorting en kostenreductie;
- kwaliteit van de arbeid, inclusief de overtuiging dat werknemers een recht op participatie hebben;
- overige redenen, bijvoorbeeld een wettelijke noodzaak of andere vorm van druk.

Tabel 8 geeft een overzicht van de (combinaties van) motieven die de Nederlandse respondenten aanvoeren voor DP. Ter vergelijking zijn de betreffende cijfers voor de managers van de

tien Europese landen als geheel eveneens weer gegeven in de tabel.

Uit Tabel 8 mag geconcludeerd worden dat een ruime meerderheid van de Nederlandse respondenten aangeeft dat economische motieven samengaan met het willen verbeteren van de kwaliteit van de arbeid. Opvallend is dat de Nederlandse scores op het samengaan van bedrijfseconomische motieven met kwaliteit van de arbeid motieven consequent hoger zijn dan de Europese gemiddelden. Opmerkelijk is ook dat de doorsnee Europese manager beduidend vaker dan zijn Nederlandse collega alleen economische motieven aanvoert. De Nederlandse manager laat zich daarentegen vaker leiden door alleen het motief 'kwaliteit van de arbeid'.

De effecten van directe participatie

Welke effecten heeft DP volgens de respondenten? In welke mate schrijven zij aan DP een bijdrage aan het organisatorische prestatievermogen toe? Tabel 9 geeft een overzicht van de mate waarin de vraag 'heeft DP geleid tot het genoemde effect?' met 'ja' is beantwoord.

Kwaliteitsverbetering blijkt veruit het belangrijkste effect van DP te zijn: liefst 94 procent van de betreffende Nederlandse respondenten antwoordde 'ja' op de vraag of DP tot kwaliteitsverbetering geleid heeft. 63 procent signaleerde een daling van het ziekteverzuim, en 59 procent wees op kostenreductie en een hogere output. De percentages voor doorlooptijdverkorting en (overige) afwezigheid zijn met respectievelijk 44 en 39 procent beduidend lager. Vergeleken met het gemiddelde is het ziekteverzuim effect in Nederland relatief zeer groot (63 vs. 40 procent) en is doorlooptijdverkorting relatief weinig genoemd (44. vs.

Tabel 8 Motieven voor de introductie van DP in Nederland en Europa, naar vorm (N = 505, N = 4732)

	Individueel overleg		Groeps-overleg		Individuele delegatie		Groeps-delegatie	
	NL	EUR	NL	EUR	NL	EUR	NL	EUR
Alleen bedrijfseconomische motieven	10	18	8	22	15	20	13	20
Alleen kwaliteit van de arbeid	13	11	11	7	12	9	7	8
Zowel bedrijfseconomische motieven als kwaliteit van de arbeid	69	57	71	56	54	46	61	50
Overige motieven	8	14	10	15	19	25	19	22

Tabel 9 Gerapporteerde effecten van DP in Nederland en Europa (percentages 'ja' antwoorden) (N = 4732)

	Kosten-reductie	Doorlooptijd-verkorting	Kwaliteits-verbetering	Verhoging output	Daling ziekteverzuim	Daling absenteeïsme	Reductie directe medewerkers	Reductie leidinggevenden
Nederland	59	44	94	59	63	39	24	19
Tien landen gemiddelde	60	60	92	58	40	41	29	25

60 procent). Bij deze resultaten past echter een belangrijke kanttekening: wij hebben geen gegevens over de grootte van de onderscheiden effecten.

Aparte aandacht verdienen de effecten op de werkgelegenheid, een politiek gevoelig onderwerp. Niet voor niets kopte de *Financial Times* na presentatie van de eerste voorlopige resultaten: "Open' companies lead job-loss league' (Cramb, 1997, blz. 2).

Zoals blijkt uit Tabel 9, gaf 24 procent van de respondenten aan vanwege DP met minder directe medewerkers toe te kunnen en 19 procent rapporteerde een reductie van het aantal benodigde managers. De conclusie dat DP leidt tot verlies van werkgelegenheid is echter te kort door de bocht: voor rationalisaties geldt in algemene zin dat men bij een gelijkblijvende productie met minder werknemers toe kan, maar dat een verbeterde concurrentiepositie kan bijdragen aan een vergroting van de vraag en dus de productie met per saldo op termijn behoud of zelfs groei van de werkgelegenheid in het betreffende bedrijf. De gegevens in Tabel 10 lijken deze laatste mogelijkheid te ondersteunen.

Uit Tabel 10 blijkt namelijk dat de bedrijven met directe participatie in de afgelopen drie jaar vaker een werkgelegenheidsgroei (Nederland 44 procent; Europa 35 procent) dan bedrijven zonder directe participatie (Nederland 27 procent; Europa 26 procent). Kijken wij naar een daling van de werkgelegenheid, dan blijken 'DP-bedrijven' minder vaak een afname te rapporteren dan bedrijven zonder directe participatie: in Europa met DP 23 procent, en zon-

der DP 33 procent. Nederland loopt hier overigens uit de pas (met DP 16 procent, zonder DP 10 procent), maar gezien het kleine aantal Nederlandse respondenten in organisaties zonder DP mag men hieraan niet te veel waarde hechten.

Verder rijst de vraag in hoeverre het effect van DP van een scala aan andere invloeden kan worden onderscheiden. Zo kan het feit dat Nederlandse respondenten minder dan hun Europese collega's een reductie van werkgelegenheid constateren (zie Tabel 10) te maken met een meer positieve macro-economische ontwikkeling van Nederland. Toch moet men ook bedenken dat actoren zich bij hun beslissingen laten leiden door hun overtuigingen over hoe de wereld in elkaar steekt en die hoeven niet overeen te komen met hoe 'het echt werkt'. Wat dat betreft is de overtuiging van managers dat DP tot positieve economische resultaten leidt essentieel voor een verdere verspreiding ervan.

De rol van concurrentie en multinationals

Omdat organisatieconcepten waarvan DP deel uitmaakt vaak gepropageerd worden door deze te relateren aan een steeds intensiever wordende concurrentie, is het interessant om na te gaan in hoeverre de toepassing van DP inderdaad samenhangt met ervaren concurrentiedruk. De te testen hypothese is dat naarmate managers een sterkere en vooral ook toenevend internationale concurrentiedruk waarnemen of ervaren zij ook actiever zijn op het ge-

Tabel 10 Ontwikkeling werkgelegenheid gedurende de afgelopen drie jaar in bedrijven met en zonder DP, in Nederland en Europa (percentages) (N = 5551)

Ontwikkeling werkgelegenheid	Geen DP			Met DP		
	Groei	Constant	Krimp	Groei	Constant	Krimp
Nederland	27	63	10	44	40	16
Tien landen gemiddelde	26	41	33	35	42	23

bied van de directe participatie. Een en ander zou moeten blijken uit een duidelijk positief verband tussen niveau van door de respondenten waargenomen concurrentie en verspreiding en intensiteit van DP. Het niveau van de concurrentie is vastgesteld aan de hand van een combinatie van de antwoorden op vragen naar de aard van de concurrentie ('geen concurrentie', 'alleen nationaal', 'ook internationaal') en de ontwikkeling daarvan ('afnemend', 'gelijkblijvend' of '-sterk-toenemend' concurrentie).

Tabel 11 bevat data voor de particuliere sector. Overheidsorganisaties zijn hier buiten beschouwing gelaten omdat concurrentie hier overwegend minder van betekenis zal zijn en/of andere effecten sorteert dan in de 'marktsector'.

Tabel 11 laat slechts een conclusie toe: de data laten geen verband zien tussen (ervaren) concurrentie en intensiteit van directe participatie (op bivariaat niveau is de relatie niet significant, maar met een gamma van 0,05 uiterst zwak). Uit een nadere analyse (EPOC Research Group, 1997, blz. 97-100) blijkt overigens dat de ervaren concurrentiedruk bedrijven niet onberoerd laat. Toenemende concurrentie blijkt gepaard te gaan met een grotere activiteit en meer strategische initiatieven; bedrijven worden met andere woorden genoodzaakt te reageren, maar deze reacties komen niet tot uitdrukking in in meer activiteiten op DP-terrein.

Hoe staat het met de rol van (dochters van) multinationale ondernemingen (MNO's)? Biedt het survey materiaal een ondersteuning voor het vermoeden dat dit type bedrijven relatief actief is op DP gebied, een voorhoede functie vervult bij de verspreiding en intensievere toepassing van DP? Tabel 12 bevat de voor het testen van deze these benodigde gegevens.

Tabel 11 Gerapporteerde intensiteit concurrentie en intensiteit van directe participatie in het Europese Bedrijfsleven (N = 4066)

Intensiteit van directe participatie	Gerapporteerde intensiteit van de concurrentie		
	Laag	Gemiddeld	Hoog
Geen DP	21	19	20
Zwak	51	48	45
Middel	15	19	20
Sterk	13	14	15

Tabel 12 Intensiteit van DP in het Europese bedrijfsleven, naar MNO's en niet-MNO's (N = 4528)

Intensiteit van directe participatie	Niet-MNO	MNO	Gemiddeld
Geen DP	21	19	20
Zwak	50	40	48
Middel	17	24	18
Sterk	12	17	14
Totaal	83	17	100

MNO's blijken inderdaad actiever met het toepassen van directe participatie: weliswaar is het aandeel MNO's zonder DP met 19 procent nauwelijks lager dan het aandeel niet-MNO's zonder DP (21 procent), maar de intensiteit van DP is bij MNO's wel hoger ($\gamma = .15$). De verschillen zijn echter niet zo groot dat geconcludeerd kan worden dat MNO's nu inderdaad zo sterk voorop lopen bij de toepassing van DP (vgl. EPOC Research Group, 1997, blz. 101-104).

Conclusies en beleidsimplicaties

Conclusies

Directe participatie blijkt in Nederland verder gevorderd dan in de meeste andere landen. De respondenten motiveren de invoering ervan zowel uit bedrijfseconomische motieven, als ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid. Getuige hun antwoorden lijken zij niet bedrogen uit te komen wat betreft de economische effecten: deze achten zij positief. Een duidelijk verband met de ervaren concurrentiedruk kon echter niet aangetoond worden. Ook werd geen ondersteuning gevonden voor de hypothese dat Nederlandse managers voorop zouden lopen bij het betrekken van werknemers-vertegenwoordigers bij het introduceren van DP.

Discussie

Zoals aangegeven in de introductie is directe participatie al heel lang een thema in het bedrijfsleven en de wetenschappelijke wereld. Maar alle indringende boodschappen ten spijt bleek de praktijk weerbarstig. De traditie om denken en doen te scheiden en de arbeidsverdeling zo ver mogelijk door te voeren, bleek hardnekkig. Langzamerhand begint het er echter op te lijken dat 'het kwartje valt', zeker in Nederland. Volgens praktisch alle gehan-

teerde indicatoren is directe participatie in Nederland verder gevorderd dan in de meeste andere Europese landen. De EPOC-survey toont aan dat directe participatie meer is dan alleen een sociaal-wenselijk fenomeen dat ten onder gaat in de *Realpolitik* van het bedrijfsleven. Hoewel de EPOC-gegevens slechts één meting bevatten en uitspraken over trends dus niet mogelijk zijn, lijken ook andere bronnen te bevestigen dat de 'eeuwige roep' om meer participatie langzamerhand wordt nagevolgd. Veelzeggend is de trend naar de 'zwaarste' vorm van DP, 'groepsdelegatie'. Groepsdelegatie is de EPOC-term voor wat in het bedrijfsleven beter bekend staat als zelfsturende teams of taakgroepen. Waar Den Hertog constateerde dat het in Nederland eind jaren tachtig moeilijk was om 'vernieuwende' bedrijven met dergelijke teams te vinden (1990, blz. 126), kost het tegenwoordig weinig moeite een lijst samen te stellen van honderden organisaties waar in teams gewerkt wordt.

Een eenduidige en sluitende verklaring voor het (geleidelijk?) doorzetten van DP is niet te geven. Zoals bij praktisch alle sociale fenomenen, speelt een scala van factoren een rol. Lammers wees erop dat de generatie die in de jaren zestig en zeventig in de collegebanken pleidooien hield voor democratisering, inmiddels leidinggevende posities bezet (1993, blz.340). Verder is onder aanvoering van De Sitter in Nederland de Moderne Sociotechniek uitgewerkt (1994). Deze benadrukt het begrip 'regelcapaciteit' ofwel de noodzaak dat mensen zelf beslissingen kunnen nemen over hun werk. De sociotechniek domineert in Nederland niet alleen het wetenschappelijke debat over organisatie-ontwerp, maar heeft ook in de praktijk een grote invloed gehad. Sociotechnische inzichten speelden een rol bij het opstellen van de Arboret en De Sitter's overzichtswerk *Synergetisch produceren* werd in 1995 'boek van het jaar' van de Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs, niet bepaald een organisatie waar alleen humanitair-ethische motieven bovenaan de agenda staan. Bovendien valt de roep om overleg en zeggenschap in Nederland in vruchtbare aarde, tenminste in vergelijking met de meeste 'buitenlanden'. Niet voor niets karakteriseert de Franse socioloog d'Iribarne Nederland met het woord 'consensus' (1989). Maar het belangrijkste lijkt toch wel, dat managers er daadwerkelijk van over-

tuigd beginnen te raken dat werknemersparticipatie een positieve invloed heeft op het bedrijfsresultaat. De EPOC-gegevens wijzen hierop en inmiddels ook een scala aan vergelijkende onderzoeken naar het effect van *Human Resource Management* (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Koch & Gunther McGrath, 1996; Ichniowski, Kochan, Levine, Olson & Strauss, 1996; Ichniowski, Shaw & Prensushii, 1997). Het kan even slikken zijn voor geëngageerde wereldverbeteraars, maar hiermee wordt werknemersparticipatie op de eerste plaats een economische zaak.

Wie directe participatie wil bevorderen, zal managers dus moeten overtuigen van de economische wenselijkheid ervan. Dat is geen zaak van korte adem. In tegendeel: zoals wel blijkt uit het bovenstaande, zijn decennia van pleidooien, initiatieven en onderzoek noodzakelijk. De opstelling van individuele werkgevers zal bepalend zijn hoe ver het DP-kwartje valt en hoeveel kwartjes er vallen. En dat hangt in de eerste plaats samen met de overtuiging van werkgevers dat deze kwartjes tot vele gulden of beter: Euro's, zullen leiden.

Implicaties voor het overheidsbeleid

Ondanks het relatief sterk verspreid zijn van DP, moet er op dit gebied nog het nodige gebeuren. Immers, nog steeds een aanzienlijk deel van de Nederlandse organisaties kent geen of weinig of weinig intensieve participatie. Als directe participatie inderdaad leidt tot resultaatverbetering, moet het juist sterker en continu worden gestimuleerd. Van actief overheidsbeleid dat hierop is gericht is echter geen enkele sprake. Het beleid dat consequenties heeft voor DP is inconsistent.

Terecht stimuleert de overheid technologisch onderzoek en innovaties. Maar aan de organisatorische inbedding van deze technologie besteedt de overheid geen aandacht. Uit het oogpunt van een 'kennisintensieve' economie, waarin investeringen in fysiek en menselijk kapitaal hand in hand zouden moeten gaan, is het beleid niet alleen eenzijdig, maar ook tegenstrijdig. De heersende opinie lijkt te zijn dat technologische vernieuwing gebaat is bij een grotere arbeidsmarktflexibiliteit, hoewel deze relatie empirisch niet kan worden aange-toond (Kleinknecht, Oostendorp & Pradhan, 1997). Uit bedrijfswetenschappelijk oogpunt wekt dat geen verbazing: innovatie en partici-

patie vanaf de werkvloer zijn gebaat bij stabiele arbeidsrelaties. Wie maar slechts vermoedt dat zijn verbeteringssuggesties bijdragen aan zijn ontslag, zal weinig genegen zijn om zijn betrokkenheid bij de organisatie voortdurend te tonen met voorstellen voor innovaties. Ook recentelijk hebben managers en bedrijfskundigen weer gewezen op de noodzaak van dit continue verbeteren door werknemers (Van Breukelen, Koolhaas & Kumpe, 1997; Verkerk, De Leede & Van der Tas, 1997). Het stimuleren van innovaties op de werkvloer staat op gespannen voet met losse arbeidsrelaties. Deze laatste werken calculatieve opstellingen van werkgever en werknemer in de hand en staan haaks op de vertrouwensrelaties die passen bij directe participatie (Pfeffer, 1996).

Bij de overheid en veel werkgevers, prevalent echter het vrije-marktdenken, ook ten aanzien van de factor 'arbeid'. 'Flexibilisering' is het motto. Het ontslagrecht is versoepeld en veel wordt in het werk gesteld om werkgevers te garanderen dat ze weer snel van hun personeel af kunnen. 'Vooral geen binding aan werknemers' is ook het parool van enkele buitenlandse investeerders in Nederland: voor het Taiwanese PC-fabrikanten en het Amerikaanse Hewlett-Packard zijn zelfs constructies verzonden waardoor deze ondernemingen wel in Nederland kunnen investeren, maar niet zelf werknemers in dienst hoeven te nemen (De Vrede, 1997; Bakkenes, 1998). De werkgelegenheids groei van de laatste jaren bestaat ondertussen voor het grootste deel uit marginale banen, die ook weer snel verloren kunnen gaan (Delsen & De Jong, 1997).

Het wordt tijd voor een meer consistent beleid waarin ingezet wordt op directe participatie. Te denken valt aan meer aandacht voor de onderlinge relaties tussen technologische vernieuwing, de organisatorische inbedding hiervan en de gevolgen voor de kwaliteit van de arbeid en werknemers. Bedrijfswetenschappelijk onderzoek past hierin, maar vooral ook de diffusie van reeds bestaande kennis naar het bedrijfsleven. Het netwerk van de InnovatieCentra lijkt hiervoor uitstekend geëigend. Van een dergelijk beleid is een meer duurzame groei te verwachten dan het stimuleren van los-vast relaties tussen werkgevers en werknemers.

Noot

Een meer uitgebreide weergave van de resultaten kan gevonden worden in (EPOC Research Group, 1997). Verder zijn nog enkele detailstudies gepland, waaronder een analyse van de werkgelegenheidsfactoren en een rapport over groepsdelegatie.

We zijn de leden van de discussiegroep 'Participatie en nieuwe arbeidsrelaties' van de Nijmegen Business School en de redacteurs van deze 'special' erkentelijk voor hun op- en aanmerkingen bij eerdere versies van dit artikel.

Literatuur

- Arthur, J.B. (1994), 'Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance en Turn-over'. In: *Academy of Management Journal*, jrg. 37, nr. 3, blz. 670-687.
- Bakkenes, A. (1998), 'Taiwanese PC-fabrikanten willen in Noord-Brabant bouwen'. In: *Automatisering Gids*, jrg.32, nr. 8, blz. 3.
- Benders, J. (1995), *Direct participation in Dutch organizations*, Keulen: ISO.
- Benders, J. en M. van Hooft (1995), 'Volvo-Uddevalle: Mislukt of miskend? Implicaties van de sluiting van Uddevalla voor de Nederlandse sociotechniek'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 11, nr. 2, blz. 110-123.
- Benders, J. (1996), 'Sociotechnisch ontwerpen in Zweden; Niet bij praten alleen'. In: *Bedrijfskunde*, jrg. 68, nr.4, blz. 60-65.
- Benders, J. en M. van Bijsterveld (1998), 'Managementmodes managen'. In: *Bedrijfskunde*, jrg. 70, nr. 2, blz. 6-12.
- Breukelen, Q.H. van, C. Koolhaas en T. Kumpe (1997), *Excellent presteren; Mythe of werkelijkheid?*, Amsterdam: Addison Wesley Longman Nederland.
- Burgh, Y., van der en F. Kriek (1992), *Naleving van de wet op de ondernemingsraden; Stand van zaken medio 1992*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid/VUGA.
- Cramb, G. (1997), "Open' companies lead job-loss league'. In: *Financial Times*, nr. 33263, blz. 2.
- Dankbaar, B. (1990), *Prospects for Anthropocentric Production Systems in the Netherlands*, FAST-paper 256, Brussel: Commission of the European Communities.
- Delsen, L. en E. de Jong (1997), 'Het wankel mirakel'. In: *ESB*, jrg. 82, nr. 4103, blz. 324-327.
- Drucker, P.F. (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper and Brothers Publishers.
- Dubreuil, H. (1951), 'Industrial Organisation on the Basis of Autonomous Groups'. In: *International Labour Review*, jrg. 64, nr. 4, blz. 285-302.
- Eccles, R.G. en N. Nohria (1992), *Beyond the Hype; Rediscovering the Essence of Management*, Boston: Harvard Business School Press.

- EPOC Research Group (1997), *New Forms of Work Organisation; Can Europe realise its potential?; Results of a survey of direct employee participation in Europe*, Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Fröhlich, D. en U. Pekruhl (1996), *Direct Participation and Organisational Change: Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Research in Europe, Japan and the USA*, Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Hellpach, W. (1922), 'Sozialpsychologische Analyse des betriebstechnischen Tatbestandes "Gruppenfabrikation"'. In: Lang, R. en W. Hellpach, *Gruppenfabrikation*, Berlijn: Verlag von Julius Springer, blz. 5-186.
- Hertog, J.F. den (1990), 'De lerende organisatie: lessen uit Zweden'. In: Buitendam, A., D.A.G. Dumas en A.C. Glebbeek (red.), *Het Zwedse model: Geschiedt voor import?*, Assen/Maastricht: van Gorcum, blz. 123-130.
- Herzberg, F. (1968), 'One more time: how do you motivate employees?'. In: *Harvard Business Review*, jrg.47, nr. 1, blz. 53-62.
- Huselid, M.A. (1995), 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance'. In: *Academy of Management Journal*, jrg. 38, nr. 3, blz. 635-672.
- Huys, R., L. Sels en G. Van Hootegem (1995), *De uitgestelde transformatie; Technische en sociaal-organisatorische herstructureringen in de chemische, de automobiel- en de machinebouwindustrie*, Brussel: Federale Diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden.
- Ichniowski, C., T.A. Kochan, D. Levine, C. Olson en G. Strauss (1996), 'What Works at Work: Overview and Assessment'. In: *Industrial Relations*, jrg. 35, nr. 3, blz. 299-333.
- Ichniowski, C., K. Shaw en G. Prenzushi (1997), 'The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines'. In: *American Economic Review*, jrg. 87, nr. 3, blz.291-313.
- d'Iribarne, P. (1989), *La Logique de l'Honneur; Cultures nationales et gestion des entreprises*, Parijs: Seuil.
- Kern, H. en M. Schumann (1994), *Das Ende der Arbeitsteilung?; Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*, München: Beck.
- Kimman, E.J.J.M. (1997), 'Medezeggenschap in katholieke perspectief'. In: Schutte, G.J. et al. (red.), *Een eeuw medezeggenschap; Cahier over de geschiedenis van de christelijk-sociale beweging*, Amsterdam: Stichting IISG, blz. 29ff.
- Kleinknecht, A.H., P.H. Oostendorp en M.P. Pradhan (1997), *Patronen en economische effecten van flexibiliteit in de Nederlandse arbeidsverhoudingen*, Den Haag: Sdu uitgevers.
- Koch, M.J. en R. Gunther McGrath (1996), 'Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter?'. In: *Strategic Management Journal*, jrg.17, nr. 5, blz. 335-354.
- Kuylaars, A.M. (1951), *Werk en leven van de industriële loonarbeider, als object van een sociale ondernemingspolitiek*, Leiden: Stenfort Kroese.
- Lammers, C.J. (1993), *Organiseren van bovenaf en van onderop; Een beknopte inleiding in de organisatiesociologie*, Utrecht: Het Spectrum.
- Loontechnische Dienst (1993), *Werkoverleg in het Nederlandse bedrijfsleven in 1992*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- McFarlin, D.B., P.D. Sweeney en J.L. Cotton (1992), 'Attitudes toward Employee Participation in Decision-Making: A Comparison of European and American Managers in a United States Multinational Company'. In: *Human Resource Management*, jrg. 31, nr. 4, blz. 363-383.
- Meché, P. van der, B. van Beers, M. van der Veen en W. Buitelaar (1994), *Direct Participation in Organisational Change: The Netherlands*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Meppelink, H.P. en J.G. Neeteson (1954), *Personeelsbeleid in deze tijd*, Amsterdam: Uitgeverij Argus.
- Mol, R., H.E. Meihuizen en E. Poutsma (1997), 'Winstdeling, aandelen en opties voor werknemers'. In: *ESB*, jrg. 82, nr. 4116, blz. 613-615.
- OECD (1996), *OECD Economic Surveys 1995-1996; Netherlands*, Parijs: OECD.
- Osterman, P. (1994), 'How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?'. In: *Industrial & Labor Relations Review*, jrg. 47, nr. 2, blz. 173-188.
- Pfeffer, J. (1996), *Succesvol ondernemen is mensenwerk*, Groningen: BoekWerk.
- Regalia, I. (1995), *Humanize Work and Increase Profitability?; Direct participation in organisational change as viewed by the social partners in Europe*, Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- de Sitter, L.U. (1994), *Synergetisch produceren; Human Resources Mobilisation in de produktie: een inleiding in de structuurbouw*, Assen: van Gorcum.
- Slomp, H. (1995), 'National variations in worker participation'. In: Harzing, A.-W. en J. Van Ruysseveldt (red.), *International Human Resource Management*, Londen: Sage, blz. 292-317.
- Verkerk, M.J., J. de Leede en H.J. van der Tas (1997), *Marktgericht productie-management; Van taakgroep naar mini-company*, Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie.
- Vrede, T. de (1997), 'PC-productie steeds vaker in handen van wereldwijd operende aannemers'. In: *Automatisering Gids*, jrg.31, nr. 49, blz. 3.