
Medezeggenschap

Teun van Aken, **Sociologie van de medezeggenschap**, — een fenomenologische oriëntatie, VUGA-boekerij, Den Haag 1977, 173 blz.

B. Hövels en P. Nas, **Ondernemingsraden en medezeggenschap**, Een vergelijkend onderzoek naar structuur en werkwijze van ondernemingsraden, Instituut voor Toegepaste Sociologie te Nijmegen 1976, 555 blz.

Id., **Ondernemingsraden en medezeggenschap**, samenvatting van het onderzoek naar de feitelijke werkwijze van een 100-tal ondernemingsraden, Nijmegen 1976, 78 blz.

Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales, **De proef op de som**, een evaluatie van experimenten met medezeggenschap in Nederland, Utrecht 1976, 246 blz., f 10,50.

Dr. Mauk Mulder, **Fusies**, De sociaal-organisatorische benadering van fusies en andere samenvoegingen, H. E. Stenfert Kroese, Leiden 1976, 55 blz.

Jaap Roëll, **Ondernemingsraden**, Sjaloom Odijk 1976, 68 blz.

In opgelijste reeks over medezeggenschap en verwante zaken is de studie van Van Aken de opvallendste, het onderzoek van Hövels en Nas het belangwekkendste en het SWO-rapport van Looise het meest behartigenswaardig. Het boek van Van Aken is opvallend omdat er als het ware een pas in opzij wordt gedaan, en stap uit de meningsvorming over medezeggenschap om zicht te krijgen op het denken zelf over medezeggenschap. Ik ken geen voorbeelden van diens werkwijze, of het zou er één op een belendend terrein moeten zijn en dan denk ik aan *Sociologie en vakbond* van Lode van Outrive¹ (al weer uit 1969), zodat we naar een inbreng als die van Van Aken met genegenheid kunnen uitzien.

Het is alleen jammer dat mijn gedachten bij (mijn pogingen tot) lezing van Van Aken's boek steeds afdwaalden naar één van die 'grote ongenoegens' van Dimitri Frenkel Frank en Ton van Duinhoven, De grijze gehaktbal², — 'Een grijze gehaktbal, dat is iemand die niet zegt wat ie denkt maar wat ie denkt dat ie móet zegge as ie . . .'. Zo is het inderdaad vaak ook met scripties en proefschriften: men schrijft er in neer wat men denkt dat men geacht wordt erin neer te schrijven overeenkomstig de heersende codes van een bepaalde wetenschapsbeoefening. Het resultaat heeft dan altijd iets krampachtigs dat het inlevende meedenken met het gelezene blokkeert.

Mijn onbehagen in het boek van Van Alphen bestaat in teleurstelling. Ik vind dat een fenomenologische oriëntatie er best wezen mag. Maar dat dat op een enerzijds zeer ambitieuze en pretentieuze manier moet en anderzijds op een schematische manier van redeneren vol onafgewerkte en onuitgediepte definiëringen en begrip-

pen (van: een citaat is een alibi), bedroeft me. Thomas Kuhn is in de mode, dus wordt er gestart met Kuhn. Maar ja, Kuhn mag toch eigenlijk ook weer niet alles zijn, dus wordt er verder van critici van zijn theorie uitgegaan (De Sollà Price, Mullins). Je vraagt je af, waarom niet gewoon beginnen bij Hegel dan, of voor mijn part bij Thales? Of liever gewoon beginnen bij wat je te zeggen hebt?

Het is me ook een beetje te veel van: ik zal het denken over medezeggenschap eens even redden met mijn boek. Van Aken stelt nl. dat ook daar het toonaangevende paradigma dat van het structureel functionalisme is, dat vrijwel uitsluitend kwantitatieve methoden van onderzoek hanteert en in hoge mate gericht is op praktische toepassingen en praktische vormgeving aan de medezeggenschap. Hij constateert een toenemende onzekerheid over de verklarende waarde van dat paradigma en doet dat in een betoog dat ondergesneeuwd zit in een verkrampt aandoende fasering van de geschiedenis van het denken over medezeggenschap in Nederland, compleet met een woekering van onleesbare schema's. Die onzekerheid zou het denken rond medezeggenschap in een impasse hebben gebracht, wat zich zou uiten in twijfel aan de haalbaarheid van medezeggenschap en het beklemtonen van het machtsaspect in de medezeggenschapsproblematiek. Een fenomenologische sociologie moet dan een en ander uit het slop halen en daartoe gaat Van Aken aan het werk met begrippen als 'leefwereld' (ook wel 'belevingswereld' genoemd, wat me iets anders lijkt) en 'zingeving', door Van Aken onfenomenologisch moralistisch, bijna Human-Relations-achtig gehanteerd.

Kenmerkend voor zijn werkwijze is de volgende gedachtengang. Medezeggenschap is zaak in een arbeidssituatie. De arbeidssituatie wordt bevolkt door meerdere (d.i. méér dan twee!) groeperingen resp. categorieën, elk met hun eigen leefwereld. In een medezeggenschapssetting als de ondernemingsraad worden al deze leefwerelden, elk met hun eigen patronen van zingeving, bij elkaar geplaatst. Volgens Van Aken is deze bijeenplaatsing de kernmoeilijkheid, méér dan dat er sprake zou zijn van een communicatieprobleem of belemmering van zinvolle medezeggenschap door verschillen in kennisniveau van betrokkenen. 'Medezeggenschap veronderstelt een gezamenlijk besluitvormingsproces, maar hoe is dit mogelijk als de besluitende personen zeer verschillend oordelen over die besluiten? Eist medezeggenschap niet een nieuw type belevingswereld, een waarbij ieder zijn eigen belevingswereld voorlopig tussen haakjes plaatst? Wordt van de deelnemers aan het ondernemingsraads-overleg niet een soort collectieve solidariteit verwacht, met als eerste randvoorwaarde de continuïteit van de onderneming' (blz. 96).

Dit kittelt, want in zijn zorg om het integratieve moment in de medezeggenschap dreigt Van Aken over de vraag heen te stappen hoe een nieuwe leefwereld van medezeggenschapsbeoefening zich zal verhouden tot de onderscheiden leefwerelden waartoe de factoren in die nieuwe leefwereld aanvankelijk behoorden. Welke garanties zijn er dat Michels' 'ijzeren wet der oligarchie' zich dan toch weer niet over die verhoudingen zal ontfemen? Het blijft het oude liedje: pleeg je medezeggenschap door in voorhanden machtscentra te penetreren of doe je het door tegenover (of naast?) die machtscentra andere, nieuwe, eigen machtsposities op te bouwen van waaruit de 'oude' machten onder schot kunnen worden genomen? Ik denk eerlijk gezegd dat dit het dilemma is dat menige medezeggenschapsmotivatie lam slaat. Ik moet verder kort zijn over 'Sociologie van de medezeggenschap'. Ik sta er ambivalent tegenover. Een bijdrage uit fenomenologische hoek over de materie moeten we toejuichen. Anderzijds valt de wat obligate, schoolse aanpak te betreuren. Misschien had de tekst beter kunnen blijven liggen tot het tot een proefschrift gerijpt

was: nu vertoont het te duidelijke sporen van de doctoraalscriptie die aan dit boek ten grondslag ligt. Het is ook schools in die zin dat het de erin gestelde problematiek niet overstijgt maar toch te nadrukkelijk polemiseert (met het veronderstelde heersende denken over medezeggenschap). Al bij al is het zeker een kennisneming waard maar vormt het geen 'cartesiaans' breekpunt.

Ondernemingsraden en medezeggenschap van Hövels en Nas is een publicatie in de lijn van ruimer opgezette onderzoeken naar het in de titel van hun boek vervatte thema, te weten de studies van Drenth en Van der Pijl, Van Zuthem en Wynia³. Het boek is het resultaat het geijkte type survey, een honderdtal ondernemingsraden uitgebeend op vragen als: in welke mate realiseren deze OR'en medezeggenschap van werknemers in de onderneming (medezeggenschap keurig gedefinieerd)? signaleren en formuleren gekozen leden, als werknemersvertegenwoordigers, problemen van werknemers in de onderneming? slagen werknemersvertegenwoordigers erin om al die problemen besproken te krijgen die ze willen bespreken? heeft hetgeen werknemers zeggen invloed op de beslissingen van de leiding en op de situatie van werknemers in de onderneming? Methode: notulenanalyse, interviewen en enquêteren van OR-leden.

Het voert te ver om hier alle uitkomsten op te sommen. Karakteristiek voor de studie is het beeld van de 'ideale ondernemingsraad' dat uit het geboden materiaal gecombineerd met de opvattingen van de auteurs kan worden opgetrokken. Het is een raad waarin de gezamenlijke gekozen leden metterdaad als een groep optreden (hetgeen een goede band met de achterban begunstigt), en ter vergadering besproken onderwerpen van 'beleidscentrale' aard zijn (zaken van beleid, bestuur en organisatie i.t.t. tot onderwerpen van 'minder-beleidscentrale' aard, i.c. personeelbeleid, arbeidsvoorwaarden/-omstandigheden), verder een raad die meer dan 6 maal per jaar vergadert en voor welke vergaderingen de agenda in samenspraak tussen gekozen leden en OR-voorzitter tot stand komt, een raad waarin met mate naar het imperatief van de geheimhouding wordt gegrepen en de gekozen leden gebruik maken van de mogelijkheden van voor- en (!) na-overleg, een raad met een voorzitter die representant is van een 'goed uitgebouwd en autonoom management' en die gebruik maakt van de mogelijkheden om commissies in te stellen en deskundigen uit te nodigen.

Hoeveel OR'en van de onderzochte 100 aan dit beeld beantwoorden valt niet precies vast te stellen, omdat ze niet op een cluster van deze kenmerken zijn gegroepeerd. Vast staat dat 79 OR'en weigerden aan het onderzoek mee te werken en dat 1 op de 5 OR'en 'marginaal' functioneert; 81 % fungeert in ieder geval boven het door de auteurs geponeerde bestaansminimum aan voorwaarden voor medezeggenschap. En daar zit een aanleiding voor kritiek in. Er zijn OR'en waarin de agenda eenzijdig door de gekozen leden wordt vastgesteld. De auteurs melden dat in deze OR'en weinig invloed van de werknemersvertegenwoordigers uitgaat op de bedrijfsvoering, de OR-voorzitter laat zich weinig aan zo'n OR gelegen liggen. Het zou de marginaliteit van deze OR'en aantonen. Het vruchtbaarst is een vaststelling van de agenda door OR-voorzitter en gekozen OR-leden gezamenlijk.

Ik weet het niet, maar hier komt iets boven drijven wat je bij zulke surveys altijd ziet: hun resultaten worden gelegitimeerd door hun aannemelijkheid voor degenen die er kennis van nemen, scherper gezegd: ze hebben meer waarde naarmate ze beter passen in de kraam van de lezer. Mijn scepsis betreft het feit dat het onderzoek zich niet tot de achterban zelf heeft uitgestrekt de zwakke stee van deze onderneming; de relatie met de achterban wordt gekenschetst op basis van oorde-

len onder de OR-leden. Ik vraag me af hoe een OR het er afbrengt, die ook formeel als 'bedrijfsparlement' (i.c. als personeelsraad in de aanvankelijke betekenis van het woord) kan fungeren, dus met een wettelijk omschreven competentie, en waarin óók werknemersvertegenwoordigers hun eigen agenda vaststellen. Hoe liggen die OR'en met een eenzijdig vanwege de gekozen leden vastgestelde agenda eigenlijk feitelijk bij de achterban? Ik heb begrepen dat het hier de meer op conflict ingestelde OR'en zijn. Waarom komen de gevallen waarin gekozen leden tot opschorting van het OR-overleg (dat is méér dan schorsing van een vergadering voor tussentijds beraad) overgaan of zelfs zich constitueren als stakings- of bezittingscomité niet met zoveel woorden aan de orde? De normatiek van de auteurs leidt ertoe dat de meer gemiddelde OR (en van die 81 OR'en boven het bestaansminimum zal een niet gering aantal ruim aan het ideaalbeeld hunner beantwoorden) weer de norm wordt, terwijl een variant van een in hun ogen als marginaal gediskwalificeerde OR voor een bepaalde situatie misschien net even beter is.

Maar goed, het is en blijft een indrukwekkende studie met vele handzame wetenswaardigheden en al bij al biedt zij in algemene lijnen een bevestiging van de bevindingen die indertijd Teulings bijeen sprokkelde met een veel bescheidener onderzoekje van gelijke strekking, m.n. de bevinding dat een als collectiviteit met duidelijke eigen identiteit opererende groep gekozen OR-leden het in de medezeggenschap het verst schopt.⁴ De vraag rijst nog bij deze 'tweeling'-dissertatie (waarvan de auteurs elk een reeks hoofdstukken voor persoonlijke verantwoordelijkheid nemen), wat een begeleidingscommissie, die uit vele maatschappelijke richtingen is samengesteld, voor (latente) invloed heeft op de gedachtengang van onderzoekers; De studie werd begeleid door een commissie die door de Commissie Opvoering Productiviteit (kunnen ze daar niet langzamerhand een andere naam voor verzinnen?) van de Sociaal-economische raad was ingesteld. Misschien is het een onderwerp voor het COP: welke invloed hebben begeleidingscommissies op onderzoekswerk?

De proef op de som is ook zo'n studie waar een begeleidingscommissie aan vast zat. Ze werd per slot uitgebracht door een van ministeriële zijde gesubsidieerde instelling, wijlen de Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales (onzaal'ger nagedachtenis, want wat moet een vakbondsactiviteit in een marktorde met overheids-subsidie?) en dan moeten er minstens een paar ministeriële functionarissen bij zitten. Bezieet men het doel van de studie: de vakbeweging informeren en aanknopingspunten bieden voor vakbondsbeleid (terzake van experimenten met medezeggenschap), dan vraag je je af wat zulke functionarissen daar bij moeten. Het kan zijn dat het de wetenschappelijkheid van een project dient, maar dan rijst de vraag of de pretentie van wetenschappelijkheid niet vaak een soort olie op de golven is, d.w.z. een 'tool' in een beheersingsstrategie.

Een studie over experimenten met medezeggenschap moet wel een verademing zijn in een land van kooplieden en ingenieurs, waar het maatschappelijke leven van een zucht naar garanties en constructies aan elkaar hangt. Je doet geen stappen in het duister. Men zit graag gebeiteld. Een verandering, een nieuwigheid, — het nut ervan moet vooraf onomstotelijk vaststaan, anders begint men er niet aan. De moeilijkheid is dat je er vaak eerst aan moet beginnen om er het onomstotelijke nut van te kunnen vaststellen. Is de boot niet af te houden, dan hangt men weliswaar met ware koopmanszin de huik naar de wind, maar drukt men tegelijk fundamentalistisch door naar schikkingen die voor de eeuwigheid moeten gelden. In de tijd dat men achter het idee van de gekozen minister-president aanliep, om een voorbeeld te noe-

men, dacht ik wel eens: waarom kun je daar nu niet eens een jaar of acht mee experimenteren? De geschrokken reactie was: dat schept rechtsonzekerheid. Zo'n idee kan goed zijn maar dan moet het ook meteen in een zware staatscommissie en moet ermee gelonkt worden naar maatregelen op het niveau van grondwetwijzigingen; Dan moet er met ingenieurlijke bekwaamheid ook direct een diep in de maatschappelijke orde wortelend bouwsel worden opgetrokken. Spelen met maatschappelijke verhoudingen, met alternatieve voorzieningen, met riskante ideeën, — het is ons kennelijk niet gegeven; we improviseren binnen nauwe marges.

Zo is de medezeggenschap ook altijd op een rechtzinnige manier benaderd, in termen van geloofsartikelen, politieke codes, economische wetmatigheden. Er is niet op een pragmatische manier mee omgegaan. En zelfs nu er eindelijk een boek is met verslagen van welke kanten je praktisch met de medezeggenschap op kan, blijkt daaruit weer een 'calvinisme' in alle varianten tussen reine orthodoxie en Weberiaanse factor in de ontwikkeling van een 'kapitalistische geest'. Er is weinig sprake van echte experimenten waarmee een Galileïsche houding van vrijblijvendheid verbonden zou moeten zijn; er zitten allerlei dubbele bodems in, meestal toetsend of getuigend van aard, hetzij in naam van een verhoging van de arbeidsproductiviteit hetzij in naam van de constituerende van een aards paradijs. Het verklaart ook een beetje het gekoketteer met 'het Joegoslavische systeem'. Dat heeft tegelijkertijd iets principieels en iets afstandelijks wat er een alibi voor verschaft om zich er niet veel aan gelegen te laten liggen.

De proef op de som biedt een overzicht van experimenten op het gebied van werkstructurering en werkoverleg (geen medezeggenschapsvormen in de eigenlijke zin van het woord) en van institutioneel overleg op ondernemingsniveau en mede-eigendom. Het is een onderkoeld relaas dat veel zal kunnen bijdragen aan die pragmatische attitude die nodig is voor het 'echte' experimenteren, waar ik het over had. Het draagt ook bij aan een klimaat waarin initiatieven kunnen ontluike voor de opzet van alternatieve medezeggenschapsstructuren. Het is een verdienstelijk rapport waar 'ergo-democratiserend' Nederland zijn voordeel mee kan doen. Het kan een beetje tegengif bieden tegen de schallende dogmatiek waardoor dat Nederland zo vaak wordt beheerst.

Resten de boekjes van Roëll en Mulder. Ze staan haaks op elkaar. Roëll's boekje houdt het midden tussen een pamflet en een hoofdstuk uit een leerboek maatschappijleer. Het richt zich ook geheel op wel en wee van het liggende wetsonderwerp Ondernemingsraden, met wat maatschappelijke ontwikkeling rond de medezeggenschap en voorgeschiedenis van het OR-wezen. Het biedt goed, zij het wat gekleurd maar men kan ook zeggen geëngageerd instructiemateriaal terzake van ondernemingsraden. Schrijver is o.m. redacteur van het blad *Zeggenschap*.

Mulder's boekje gaat strikt genomen niet over medezeggenschap en/of ondernemingsraden, maar behandelt toch een onderwerp dat die thematiek regardeert. En het is interessant om de benaderingswijze die ook in de OR-problematiek zou kunnen worden aangewend. Die benaderingswijze is van een uiterst persoonlijke abstract-sociaal-psychologische aard, sterk theoretisch, bijna op het mathematische af, ondanks de conversatiestijl toch moeilijk toegankelijk. Mulder heeft de laatste tijd de gewoonte ontwikkeld om zijn verhaal op een bijna spinozistische manier met stellingen te structureren. Ik betwijfel of hij daarmee een gelukkige weg bewandelt. Hij wordt er een soort Titulaer mee, die overigens gemoedelijk weet te kouten, maar niet verhindert dat het over iets gaat dat vers van je bed ligt. Mulder sjouwt zijn onderwerpen met zijn aanpak een eind bij zijn lezers vandaan, vrees ik. Op de achter-

flap staat dat hij in het boekje tot 'opvallende constatering' komt. Ze zijn me niet opgevallen, althans niet waar hij het over de rol van ondernemingsraden bij fusie heeft, en dat is summier.

Noten

- 1 L. van Outrive, *Sociologie en vakbond*, Antwerpen/Rotterdam 1969.
- 2 Philips 6413 079, *Het Grote Ongenoege*, 1975.
- 3 D. Drenth en J. van der Pijl, *De ondernemingsraad in Nederland*, Den Haag 1966; A. Wynia en H. J. van Zuthem, *Medezeggenschap*, Noordwijk aan Zee 1967.
- 4 A. W. M. Teulings o.a. Belangenvertegenwoordiging en beraad in de ondernemingsraad, in: *Mens en onderneming*, 1968.