

Democratie op het werk

Erik van der Hoeven

Medezeggenschap van werknemers is in Nederland wettelijk gewaarborgd. Maar hoewel ook in de managementliteratuur nu veel belang wordt gehecht aan de betrokkenheid van het personeel bij de gang van zaken, blijkt bijna niemand tevreden met het functioneren van de ondernemingsraad. Een poging een brug te slaan.

Het instituut ondernemingsraad (OR) is in de Nederlandse bedrijfsstructuur niet meer weg te denken. Met name in de grotere bedrijven kan zich onder gunstige omstandigheden een volwaardige adviesfunctie van de OR ontwikkelen, waarbij sprake is van een samenspel tussen raad van commissarissen (die toezicht houdt op de directie) en OR (die besluiten toetst). Wanneer wordt voortgebouwd op de verworvenheden van het huidige systeem, is dit een ideale situatie, die bij goed ingewerkte ondernemingsraden op den duur haalbaar moet zijn. We zijn echter nog lang niet zover. Op het functioneren van ondernemingsraden bestaat in de praktijk veel kritiek, in vele gevallen terecht. De vraag is dan toch, of er in het samenspel geen weeffouten zitten die het functioneren van de OR bemoeilijken, in weerwil van de vaak grote toewijding van de leden. Uit de literatuur en uit gesprekken met betrokkenen zijn inderdaad zulke structurele problemen op te maken. Ik noem er enkele.

Polarisering

Voor zijn informatievoorziening blijft de ondernemingsraad in belangrijke mate afhankelijk van de leiding. In sommige gevallen zal dit betekenen dat van de toetsende functie van de OR weinig terecht komt. De bestuurder kan zijn OR-leden alle hoeken van de vergaderzaal laten zien en krijgt niet werkelijk tegengas. Hierbij speelt een grote rol dat tussen bestuurder en personeelsvertegenwoordiging vrijwel per definitie een ervarings- en opleidingsafstand bestaat. Vanwege het volledige overzicht van de situatie staat de leiding in een sterkere positie, ondanks het numerieke overwicht van werknemers: 'inzicht en aantallen zijn niet optelbaar'. In andere gevallen probeert de OR (of proberen bepaalde fracties uit de OR) de informatie van elders te halen, in een poging juist deze voorsprong van de leiding teniet te doen. Het resultaat is dan, dat tegenstellingen in inzichten en belangen vaak ideologisch geladen worden, terwijl de standpunten bij de voorbereiding van besluitvorming reeds onnodig kunnen zijn verhard tot prestigekwesties. Partijen zullen dan geneigd zijn de steun die zij binnen het bedrijf moeten missen te zoeken bij organisaties buiten het bedrijf.

In eerste instantie zou men kunnen denken dat de leiding alleen maar baat heeft bij een situatie van informatie-overwicht zonder tegenspel en door een gepolariseerde verhouding in de OR niet werkelijk wordt bedreigd; in beide gevallen zou de leiding als overwinnaar uit de bus komen. Bij nader inzien blijkt dat op deze wijze slechts Pyrrhusoverwinningen kunnen worden geboekt. Een van de belangrijkste functies van medezeggenschap voor het dagelijks management van het bedrijf is immers dat de leiding een nieuwe bron van informatie krijgt: die vanuit het perspectief van het personeel. Zowel bij een eenzijdig informatie-overwicht als bij

gepolariseerde verhoudingen berooft het management zich hiervan, waardoor het in vele gevallen slechts eenzijdig geïnformeerd is over de stand van zaken. Het hoeft geen betoog, dat dit met name in kritieke situaties tot ernstige kortsluitingen kan leiden (en geleid heeft). Een tweede structureel probleem van de OR hangt samen met de inzet en creativiteit van medewerkers. Veel managementtechnieken zijn erop gebaseerd die te verhogen door de medewerkers te betrekken bij besluiten die over het eigen werk moeten worden genomen. Kennelijk werkt in vele gevallen medezeggenschap inspirerend en motiverend. Vanuit dit gegeven kunnen we bezien in hoeverre de structuren die formeel voor deze medezeggenschap geschapen zijn, tot ditzelfde doel leiden. Wij kunnen de inspiratie en motivatie die ervan uitgaat, zien als een van de maatstaven voor het succes van de structuur.

In dit opzicht kan de OR niet op groot succes bogen. De ondernemingsraad kan soms wel problemen aanvoelen en deze aan de orde stellen, maar er de vinger niet echt achter krijgen. In vele gevallen zullen OR-leden daar ook voor terugschrikken, om de belangen van hun onderneming niet te schaden; daarmee blijft echter ook hun creativiteit bij het oplossen van de problemen van de onderneming onbenut. Pas in uiterst kritieke omstandigheden, als het schip al bijna op de rots is gelopen, kan blijken dat in de ondernemingsraden veel kennis aanwezig is en dat leden zeer initiatiefrijk zijn. Immers, men ziet vaak in dergelijke situaties dat alsnog zeer nuttige pogingen worden ondernomen om delen van de ondernemingsactiviteiten te redden, buiten de normale kanalen om, waarbij de ondernemingsraad een grote kennis van de details van de problematiek aan de dag legt.

De instelling van de OR heeft weinig bijgedragen aan beheersing van de macht van directies, zoals kan worden geïllustreerd aan de gang van zaken bij faillissementen. In de afgelopen jaren waren uitzonderlijk veel faillissementen of andere (gedeeltelijke) ineenstortingen van ondernemingen te zien, waarbij soms niet onaanzienlijke vernietiging van werkgelegenheid en kapitaal plaatsvond. Relevant is hier niet zozeer dat het de bedrijven slechter ging (veel is uiteraard toe te schrijven aan de economische teruggang), maar meer de wijze waarop de achteruitgang plaatsvond en wat daarbij zoal boven tafel kwam.

Opvallend is daarbij dat de verhouding tussen de bestuurders en de ondernemingsraad van betrokken bedrijven kennelijk niet van doorslaggevende invloed is. In een aantal gevallen liet deze verhouding nauwelijks te wensen over. In andere gevallen hebben zich echter situaties voorgedaan waarin reeds lang het vertrouwen tussen leiding en medewerkers en/of kapitaalverschaffers compleet was verdwenen.

Veelal wordt, ten onrechte, het op de klippen lopen van een onderneming geheel toegeschreven aan slecht management, op dezelfde wijze als de grote expansie van direct na de Tweede Wereldoorlog aan datzelfde management wordt toegeschreven. Natuurlijk zijn er in de jaren vijftig en zestig geweldige bijdragen geleverd aan de groei, net zo goed als er nu grote fouten zijn gemaakt die hebben geleid tot mislukkingen. Veel interessanter is het om te constateren dat wat er gebeurd is veelal ook het management heeft verrast. Soms had vrijwel niemand in de gaten hoe slecht het ging. Vaak wisten de werknemers dat heel goed maar werden de signalen door het management niet opgevangen, of wilde het management ze niet echt onder ogen zien. Door de structuur van de arbeidsorganisatie kan het management zowel fouten lange tijd verhullen, als successen op eigen conto schrijven, met als gevolg spasmodische processen van op- en neergang.

Ook het bestaan van ondernemingsraden heeft op deze situatie, zoals gezegd, geen wezenlijke invloed gehad. Ondanks alle bevoegdheden die de ondernemingsraad in de wet worden toegekend, is hij veelal niet bij machte om zaken doeltreffend aan de orde te stellen, laat staan

preventief of corrigerend op te treden.

Dat heeft soms te maken met de zeer menselijke wetten van het collectief gedrag. Relevant daarbij zijn de primitieve verering of tenminste de acceptatie van macht als zodanig en de verlamme werking bij het aanschouwen van onheil. Ook leden van ondernemingsraden worden dan vaak toeschouwer in plaats van betrokkene.

Het heeft ook te maken met de beperkte bevoegdheden van de ondernemingsraad. Alleen op sociaal gebied heeft de OR instemmingsbevoegdheid gekregen; bij directiebeneoemingen en bij het economische beleid van de onderneming kan hij slechts adviseren. Daardoor kan op deze terreinen van de OR ook niet een goede beheersing van de macht van de leiding uitgaan. Van een meer adequate zeggenschapsstructuur in de arbeidsorganisatie mag worden verwacht dat deze de macht van het management beter beheerst en zo bijdraagt tot een doelmatiger gang van zaken. Het falende beroepsrecht ten slotte leidt tot praktische machteloosheid van de ondernemingsraad. Als een OR al eens de moed opbrengt om in beroep te gaan bij de bedrijfscommissie of bij de Sociaal Economische Raad (SER), dan vindt hij zich geplaatst tegenover colleges die het gevestigde systeem vertegenwoordigen en kennen, en is hij zo kwetsbaar dat zelfs goed specialistisch advies veelal niet mag baten. Kenmerkend is dat de meeste beroepen van ondernemingsraden niet op inhoudelijke, maar op de procedurele gronden worden afgewezen.

Forum

Er lijkt alle reden om, met behoud van de verworvenheid van de OR, verder te zoeken naar mogelijkheden om zowel de medezeggenschap zelf te verbeteren, als door middel van medezeggenschap bij te dragen aan een doelmatiger gang van zaken in organisaties.

Binnen een arbeidsorganisatie heeft de leiding de breedste horizon: de leiding kan het beste de consequenties van besluiten overzien, in hun doorwerking in de organisatie en in de tijd. De leiding moet op basis daarvan in staat worden geacht verstrekkende besluiten te nemen die nodig zijn voor het voortbestaan van de organisatie.

Dit is geen vrijbrief voor ongerichte daadkracht. Ook topbestuurders kunnen slechts een deel van de werkelijkheid overzien. Elke optiek bevat een hoeveelheid empirische waarheid, elementen van optische vertekening en gezichtsbedrog, maar ook elementen van regelrechte illusie. De optiek van welk management dan ook vormt op deze algemene, menselijke gebondenheid geen uitzondering. Management is voor het nemen van adequate besluiten afhankelijk van een goede informatievoorziening over het bedrijf, zoals die verschijnt in de optiek van de medewerkers.

Ook is de leiding afhankelijk van de medewerkers voor zover dezen een toets voor het handelen vormen. Een leiding die onvoldoende verantwoording aflegt, zal in vele gevallen komen tot een eenzijdig beeld van de eigen mogelijkheden en capaciteiten.

Deze principes zijn toepasbaar op elke situatie waarin leiding wordt gegeven. Alle medewerkers van een arbeidsgemeenschap fungeren voor elkaar als klankbord en toetssteen. De situatie waarin deze functies worden uitgeoefend, noem ik het forum. Het forum is het hart van de arbeidsorganisatie; het is de plaats waar noodzakelijke informatie wordt uitgewisseld, waar de leiding zich verantwoordt, waar het eenzijdig perspectief van elk van de deelnemers doorbroken kan worden. Door goed functionerende forums kan de organisatie zich op een hoger niveau van doelmatigheid gaan bewegen.

Zo'n hoger niveau van doelmatigheid wordt door de maatschappelijke ontwikkelingen in toenemende mate geëist. We kunnen daarbij drie aspecten van doelmatigheid onderscheiden:

technische, economische en sociale doelmatigheid. Deze drie aspecten zijn onderling afhankelijk en zij vullen elkaar aan. Als het evenwicht tussen deze drie verbroken is (bijvoorbeeld door overmatige aandacht voor het ene, of door verwaarlozing van het andere), zal dit zijn weerslag hebben zowel op het functioneren van de onderneming en haar resultaten, als op het welzijn en de ontplooiingskansen van werknemers.

Technische en economische ondoelmatigheid brengen de continuïteit van de onderneming in gevaar, hetgeen betekent: sociale ondoelmatigheid. Anderzijds gaat eenzijdige aandacht voor technische en economische doelmatigheid gepaard met toenemend ziekteverzuim, personeelsverloop, gebrek aan motivatie en belangstelling in het werk, kortom opnieuw met tekenen van sociale ondoelmatigheid, die op haar beurt weer economische ondoelmatigheid veroorzaakt.

Spreekt technische en bedrijfseconomische doelmatigheid voor zich, het begrip sociale doelmatigheid vraagt enige toelichting. Sociaal doelmatig is een arbeidsorganisatie die de belangen van elk van de leden behartigt. Hier wordt niet verdedigd dat het doel van bedrijven of instellingen sociale doelmatigheid is; arbeidsorganisaties zijn bovenpersoonlijke instellingen, die in de eerste plaats continuïteit als doel hebben, een doel dat boven het belang van elke deelnemende groep (werknemers, kapitaalverschaffers) uitgaat. Wel moet eraan worden vastgehouden dat sociale doelmatigheid, in evenwicht met technische en economische doelmatigheid, onderdeel uitmaakt van dat doel van het bedrijf of de instelling.

Er bestaat echter geen operationele maatstaf waarmee kan worden gemeten in hoeverre het belang van elke deelnemer wordt behartigd. Daarom kan beter een meer formele omschrijving van sociale doelmatigheid worden gehanteerd: de mate waarin de belangen en doeleinden van verschillende belanghebbenden binnen de arbeidsorganisatie herkenbaar zijn behartigd in het algemene beleid.

Sociale doelmatigheid hangt ten nauwste samen met de mate waarin de werkenden binnen de arbeidsorganisatie vanuit hun positie kunnen deelnemen aan de vorming van het beleid, de besturing van de dagelijkse gang van zaken in de onderneming. Sociale doelmatigheid hangt derhalve nauw samen met de mate van interne democratie, maar een meer democratische organisatievorm is niet altijd ook sociaal doelmatig. Te ver doorgevoerde democratisering kan niet alleen economisch en technisch ondoelmatig zijn (zoals de jaren zeventig ons hebben geleerd), maar ook sociaal ondoelmatig omdat de leden van de organisatie, meer dan zij willen, gedwongen worden tot deelname aan de besluitvorming. Hiermee is tevens geïllustreerd dat sociale doelmatigheid een relatief begrip is, dat wordt bepaald door concrete mensen, met het bij hen geldende mensbeeld, en hun visie op menselijke arbeid.

Gezien het vrij hoge niveau van opleiding en aspiraties van de huidige generatie, kunnen wij veronderstellen dat een organisatie opgebouwd volgens het principe van aaneensluitende forums sociaal doelmatig is. Medebepalen, medezeggenschap en verantwoording afleggen (horen en gehoord worden) zijn daar zodanig verankerd in de structuur van de arbeidsorganisatie, dat sprake is van een continu proces waarbij alle medewerkers van de arbeidsorganisatie zijn betrokken.

Statuut

De contouren van een arbeidsorganisatie waarin moderne managementtechnieken en het streven naar democratie samenkomen tot een democratisch en efficiënt geheel, worden nu zichtbaar.

Centraal hierin staat het werkoverleg. In principe zou het werkoverleg het forum kunnen zijn

waar de leiding in al haar geledingen verantwoording aflegt en de medewerkers op elk niveau bij het beleid worden betrokken. Maar om deze rol te kunnen spelen, moet het werkoverleg een status krijgen die het nu ontbeert. Nu bepaalt de leiding of medewerkers mogen meepraten en meebeslissen. De leiding beslist voor welke onderwerpen dat geldt. Vaak wordt zelfs daarover geen duidelijkheid gegeven en is eerder sprake van eenzijdige informatiebijeenkomsten. Rechten hebben medewerkers in dit opzicht niet. Het is dan ook geen wonder dat het werkoverleg, waaraan vaak met enthousiasme wordt begonnen, veelal een stille dood sterft, en dat medewerkers teleurgesteld en ongemotiveerd achterblijven.

Een minimale wettelijke regeling van het werkoverleg is nodig om deze situatie te doorbreken. Hierdoor kan het werkoverleg worden gehaald uit de positie waarin het een gunst van de leiding, en in de eerste plaats een onderdeel van het management is. Wordt het door wettelijke regels beschermd, dan kan het mede fungeren als onderdeel, zelfs als ruggegraat, van de medezeggenschap in het bedrijf. Op elk hiërarchisch niveau wordt het werkoverleg in elke onderneming en instelling ingevoerd. Degene die de leiding heeft over het werkoverleg op één niveau, neemt op zijn of haar beurt deel aan het werkoverleg op één niveau hoger.

Door de opwaardering van het werkoverleg zal de ondernemingsraad niet overbodig worden. Integendeel, deze kan in nieuwe stijl op een vruchtbaarder manier werken. Om de verschillen met de oude situatie duidelijk te laten uitkomen, noem ik de nieuwe raad *personeelsraad*. Het principe van samenstelling zou anders moeten zijn dan van de ondernemingsraad. De personeelsraad dient niet losgemaakt te zijn uit de dagelijkse gang van zaken zoals de huidige OR, maar aan te sluiten bij het werkoverleg op de verschillende niveaus van de onderneming. Er komen in deze gedachtengang kiesgroepen met eigen kandidatenlijsten voor elk niveau van werkoverleg, zoals bijvoorbeeld in een productieonderneming de werkvloer, het middenkader, het hoger management; de vertegenwoordiging per niveau is in principe naar rato van het aantal betrokken medewerkers. De medewerkers regelen verder hun eigen kandidaatstelling. In de wet zou moeten worden bepaald, dat elke onderneming de regels voor het werkoverleg vastlegt in een statuut. Hierin dient onder meer de wijze van besluitvorming in het werkoverleg te worden geregeld. Het statuut dient de goedkeuring van de personeelsraad te hebben om geldig te zijn. Op deze wijze kan het meeste recht worden gedaan aan de verscheidenheid aan behoeften die in de praktijk op het punt van zeggenschap bestaan.

Twee nadere bepalingen kunnen conflicten bij het opstellen van dit statuut helpen voorkomen. De eerste is dat per cao nadere raamregels voor het statuut kunnen worden opgesteld, die bindend zijn voor de hele bedrijfstak. De tweede is dat de nieuwe medezeggenschapsstructuur pas in werking treedt, nadat de zittende OR daaraan zijn goedkeuring heeft gehecht.

De wijze waarop het werkoverleg functioneert kan in hoge mate worden overgelaten aan de medewerkers van de betrokken onderneming. Er moet dus geen democratie worden opgedrongen aan mensen die daaraan geen behoefte hebben.

Toch is het nodig het werkoverleg te regelen en te beschermen met minimale wettelijke regels, die onder meer minimumeisen stellen met betrekking tot vrijheden, bevoegdheden en procedures. Deze volgen uit de beginselen van zorgvuldig handelen, en omvatten onder meer de volgende punten:

- iedere medewerker heeft het recht deel te nemen aan werkoverleg met collega's en de chef van de werkeenheid;
- de status van het overleg dient duidelijk te zijn, dat wil zeggen: het moet duidelijk zijn of het gaat om informatie-uitwisseling (meeweten), oordeelsvorming (meespreken), of besluitvorming (meebeslissen);

- afspraken en besluiten worden duidelijk vastgelegd;
- werkoverleg dient geregeld plaats te vinden overeenkomstig de behoeften van de werkeenheden.

Voor het goed functioneren van het systeem van werkoverleg is het noodzakelijk, dat voor de benoeming van de leiding van de werkeenheden instemming vereist is van het werkoverleg; de benoeming zelf gebeurt door een hoger niveau. Bij voorkeur wordt ook dit in de wet vastgelegd.

De personeelsraad zal een andere taak krijgen dan de OR oude stijl. Dat hangt samen met verdere wijzigingen in de ondernemingsstructuur, die in samenhang met de tot nu toe besproken veranderingen hun beslag kunnen krijgen.

Aandeelhouders

Het hoeft geen betoog dat de positie van aandeelhouders sterk is uitgehold, met name bij grote ondernemingen. De gisse oude weduwe van de kleinzoon van de oprichter van het bedrijf kan met haar pakket soms nog invloed uitoefenen, de grote meerderheid van aandeelhouders blijft van elke invloed verstoken.

De factoren die de OR hebben uitgehold, hebben in belangrijke mate ook de positie van aandeelhouders aangetast. Ook de aandeelhoudersvergadering is voor informatie afhankelijk van de leiding van het bedrijf. Ook de aandeelhoudersvergadering kan soms wel problemen aanvoelen en deze aan de orde stellen, maar ook hier zal dat bijna nooit op echt doeltreffende manier kunnen gebeuren. Aandeelhouders worden daarbij evenzeer als OR-leden door eigenbelang en loyaliteit geremd. En ook in een aandeelhoudersvergadering spelen processen als primitieve verering of tenminste acceptatie van feitelijke macht een belangrijke rol.

De positie van aandeelhouders zal worden versterkt, wanneer deze een minder anonieme functie in de onderneming spelen. Daartoe zou een *aandeelhoudersraad* moeten worden ingesteld, die in staat is aan het nieuw gestructureerde overleg op adequate wijze deel te nemen. Deze raad zal worden samengesteld door de aandeelhoudersvergadering uit aandeelhouders die gedurende ten minste drie jaar aandelen van het bedrijf in hun bezit hebben.

Bedrijfsraad

We kunnen tot slot de onderdelen van ons voorstel in samenhang beschouwen.

De aandeelhoudersraad en de personeelsraad zullen elk die gebieden behartigen, die hun specifiek aangaan:

- Zaken die het gehele personeel aangaan, worden door de directie ter goedkeuring aan de personeelsraad voorgelegd. Dit betreft niet de zaken die slechts bepaalde groepen personeel aangaan; deze worden in het werkoverleg behandeld. De personeelsraad behandelt onder meer personeelsbeleid, beloningssystemen, werktijden, samenwerking, deelnemingen en (re)organisaties.

- Zaken die de kapitaalverschaffers aangaan, worden door de directie aan de aandeelhoudersraad voorgelegd. Het gaat hier onder meer om uitbreiding of inkringing van vermogen, aangaan of afstoten van leningen en de dividendpolitiek.

Boven deze twee niveaus uit gaan al die zaken die de onderneming als geheel betreffen. Deze dienen te worden voorgelegd aan de gezamenlijke vergadering van beide raden, die wij de *bedrijfsraad* zullen noemen. De bedrijfsraad buigt zich over zaken als sluiting van de onderneming, fusie of wezenlijke diversificaties of afstotingen. Ook benoemt de bedrijfsraad de leden van de raad van commissarissen. Voor goedkeuring van grote beslissingen in de bedrijfsraad dient in beide samenstellende groepen een meerderheid te bestaan.

De raad van commissarissen vormt het hoogste niveau van het werkoverleg. Hij is uitzonderlijk in dit systeem, omdat hij niet uit fulltime medewerkers bestaat en ook niet direct operationeel betrokken is. Vanwege zijn niveau in het systeem houdt deze raad zich bezig met beleidszaken binnen de verst strekkende horizon. Hij levert een specifieke inbreng vanuit de relevante omgeving van de onderneming en benoemt uit hoofde van zijn plaats in de structuur ook de directie.

De directie is het hoogste uitvoerende niveau. Zij legt primair verantwoording af aan de raad van commissarissen, en overlegt met de personeelsraad, aandeelhoudersraad en bedrijfsraad volgens de bovengenoemde verantwoordelijkheden en bevoegdheden van deze raden, nader geregeld in een statuut voor iedere onderneming.

De vraag zou kunnen worden gesteld, in hoeverre de zo ontworpen structuur werkelijk democratisch kan worden genoemd. De structuur voorziet in meebeslissen van medewerkers over de gang van zaken, maar laat open in hoeverre van deze bevoegdheid gebruik wordt gemaakt. De structuur maakt controle op de macht van elk niveau mogelijk, maar de structuur regelt niet dat een bepaalde partij, bijvoorbeeld die van de werknemers, wint in geval van een conflict. Net als in de parlementaire democratie zijn hier allerlei uitkomsten mogelijk. Een goed georganiseerde en gemotiveerde groepering kan bijvoorbeeld een onevenredige invloed uitoefenen. Ook patstellingen behoren tot de mogelijke uitkomsten. In dat geval kan een zelfde middel als bij het parlement uitkomst bieden: nieuwe verkiezingen (voor personeels- en aandeelhoudersraad) en zo nodig de benoeming van een nieuwe raad van commissarissen. Men bedenke dat het doel van de democratisering van het arbeidsbestel niet is, een bepaalde partij te laten winnen, maar aan medewerkers controle op de macht van de leiding te geven, met onzekere uitkomsten. Deze organisatiestructuur is toepasbaar op een breed spectrum van ondernemingen en instellingen, van het kleinbedrijf en het ziekenhuis tot de multinational. Andere organisatievormen (coöperatie, vereniging, stichting) verschillen vaak daarin van de vennootschap, dat bepaalde functies afwezig zijn, of met elkaar samenvallen. In principe kan daardoor op basis van dit model voor elk soort organisatie een toepasselijke vorm van zeggenschap worden ontwikkeld.

In elke onderneming en instelling zijn veel mensen die leiding geven, en daardoor een zekere macht hebben. Hoewel die indruk nogal eens wordt gewekt, is het hebben van macht niet iets verwerpelijks. Macht krijgt pas negatieve kanten als er geen verantwoording wordt afgelegd (of gevraagd) over het gebruik ervan.

In veel ondernemingen en instellingen berust onnodig veel macht bij de leiding; er bestaat daarop te weinig controle. Dat is niet alleen slecht voor het functioneren van de werknemers, maar ook voor dat van de leiding zelf. Mensen met macht hebben de neiging deze macht vast te houden, nuttig of niet, en los van het oorspronkelijke doel. De leiding krijgt dan te weinig *feedback*, en is al snel geneigd successen geheel op eigen conto te schrijven - met als keerzijde, dat mislukkingen de leiding ook geheel worden aangerekend.

Aan de andere kant staat de gedachtengang dat iedereen evenveel macht zou moeten hebben. Een daarop gebaseerd model van medezeggenschap komt onvermijdelijk naast de bestaande structuur van de onderneming of instelling te staan. Daarmee wordt de zeggenschap van de medewerkers uiteindelijk niet gediend. De principiële gelijkwaardigheid van de betrokkenen mag niet worden verward met een (niet bestaande) gelijkheid. Een wetgever die democratisering wil bevorderen, doet er goed aan het bestaan van machtsverschillen niet te veronachtzamen, hij zoekt naar middelen om deze beter te beheersen. In dit artikel is een

systeem voorgesteld waarin dat gestalte krijgt; een systeem waarin de verworvenheden van de huidige medezeggenschap worden behouden en uitgebouwd.

D. A. van der Hoeven is directeur van de Stichting Wetenschappelijk Bureau D'66.

Intermediar, 18 april 1986, p.25-29