

''Binnen de medezeggenschap is iedere werknemer gelijk.''



Paul Landauer

Medezeggenschap is een groot goed, omdat het mogelijkheden biedt belangtengestellingen harmonieus te overwinnen.

'Medezeggenschap stelt pas wat voor als het management de werknemers niet schoorvoetend benadert, maar op eigen initiatief probeert hen te betrekken in hun beslissingen.'

'Het is goed dat in Nederland managementbeslissingen om iets wel te doen aan de OR moeten worden voorgelegd. Ik vind dat ook beslissingen om iets niet te doen met de OR besproken zouden moeten worden. Ook zulke beslissingen kunnen grote gevolgen hebben.'

Het kost niet echt moeite om Paul Landauer kernachtige uitspraken te ontklokken. De scherpste van zijn standpunten is niet gesleten door zijn jarenlange ervaring in het bedrijfsleven in de States en Europa. Soms kost het wel moeite hem te onderbreken om een volgende vraag te kunnen stellen. Graag mag hij lange anekdotes vertellen over zijn directe contacten met allerlei werknemers- en vakbondsvertegenwoordigers in allerlei bedrijven. ATIM-Nieuws praat met hem over de verschillen in medezeggenschap in Westeuropese landen.

Een terugblik

Wie is Paul Landauer? In Europa geboren en opgegroeid is hij na de wereldoorlog naar Amerika geëmigreerd waar hij zijn ingenieursopleiding volgde. Nadat hij een aantal jaren manager was geweest in de Amerikaanse proces- en chemische industrie, waarbij hij zich o.a. ontwikkelde als deskundige op het gebied van technisch onderhoud, koos hij voor een carrière als bedrijfsadviseur. Dat bracht hem vrij snel daarna terug in Europa. Na een periode in verschillende Europese landen vestigde hij zich in Nederland. Daar had hij een eigen managementadviesbureau dat gespecialiseerd was in technisch onderhoud, logistiek en materiaalmanagement. Hij voerde opdrachten uit in heel West-Europa en was een veel gevraagd spreker op conferenties en seminars op zijn vak-

gebied. Hij heeft aan de wieg gestaan van de ontwikkeling van een van de eerste onderhoudsmanagementinformatiesystemen. Ondertussen woont hij in Londen, maar is nog steeds actief in Nederland. O.a. als bestuurslid bij ATIM. Een van de ATIM-medewerkers had ooit voor zijn bureau gewerkt, en toen ATIM behoefte had aan een bestuurslid met advieskundige ervaring, was hij onmiddellijk bereid zijn kennis en kunde in te zetten. Dat heeft hij met veel plezier gedaan. 'De inzet van alle medewerkers is heel groot bij ATIM en met de hulp van het bestuur en in goed overleg met de eigen ondernemingsraad zijn de directeurs erin geslaagd van ATIM een gezond en professioneel bureau te maken. Voor mij zelf was het vaak heel leerzaam in discussies bedrijfsproblemen van de medezeggenschapskant te bekijken. Daarbij had ik veel aan mijn eigen ervaringen, want ook voor een extern managementadviseur is het communiceren met een werknemersvertegenwoordiging heel belangrijk'. In het kort is dat zijn terugblik, want einde van dit jaar stopt hij vanwege zijn leeftijd met zijn advieswerk en keert Paul Landauer terug naar de Verenigde Staten en neemt hij noodgedwongen afscheid van ATIM. Genoeg aanleidingen om wat langer bij zijn standpunten stil te staan.

Overeenkomsten en verschillen

Welke verschillen in medezeggenschap vallen u het meeste op als u terugkijkt op uw ervaringen in alle westeuropese landen? 'Om te beginnen zijn er natuurlijk eerst overeenkomsten. Overall is het zo dat de (individuele) werknemer zwakker staat dan de werkgever bij meningsverschillen of conflicten. Het is logisch dat in alle landen werknemers hebben geprobeerd meer macht te vormen door zich te organiseren. En dat die organisaties vervolgens proberen de belangen van hun leden te behartigen door te komen tot bindende afspraken met de werkgever(s). Daarna houden de overeenkomsten echter snel op.

Dat heeft veel te maken met de sociale en politieke verhoudingen en geschiedenis in elk land, maar wordt ook bepaald door de strategische keuzes die de vakbonden maken. In vele landen, vooral Engeland, zie je dat die bonden zich vooral opstellen tegenover de werkgever. In die landen zie je dan ook nauwelijks de ontwikkeling van gekozen organen van personeelsvertegenwoordigers zoals de Nederlandse OR of de Duitse Betriebsrat. In die eerste landen kiezen de bonden nogal eenzijdig voor de eigen belangen van de werknemers. Conflicten krijgen dan snel de vorm van confrontaties, die nogal eens over de hoofden van dezelfde werknemers heen worden uitgevochten. Overigens zie je in alle landen weer wel het verschijnsel dat de vakbonden ook meer algemeen politieke

doelen nastreven. Dat gebeurt dan wel ten koste van de directe belangen van de eigen leden. Medezeggenschapsorganen gaan daar anders mee om. Voor hun geldt, net zoals voor het management ook de continuïteit van het eigen bedrijf als belangrijk doel'.

Conflict of compromis

Ik vind het elke keer weer heel opvallend dat ook de gewone werknemers in landen met medezeggenschap veel beter geïnformeerd zijn over hun bedrijf en het functioneren daarvan dan in de landen zonder medezeggenschap. Goed geïnformeerde medewerkers bieden ook het bedrijf een aantal voordelen. Mondiger medewerkers zijn ook gemotiveerdere medewerkers en kunnen gemakkelijker worden aangesproken op de eigen verantwoordelijkheden. Bovendien zijn er meer mechanismen voorhanden om verschillen van inzicht op te lossen, zonder zinloze confrontaties. Is in landen zonder echte medezeggenschap het conflictmodel vooral uitgangspunt, in landen met medezeggenschap wordt gewerkt vanuit meer harmonieuze principes. Niet dat daar geen conflicten en stakingen bestaan, maar alle partijen proberen meer elkaar te vinden in een compromis. Dat kost soms wel veel tijd, zeker in Nederland. Want dat is toch wel typisch Nederlands, dat er zoveel commissies nodig zijn voordat er een besluit genomen kan worden. Je kunt de discussies tussen een conflict- en een harmoniestrategie natuurlijk heel 'politiek' voeren, maar je kunt de kwestie ook meer zakelijk benaderen. Daar gaat mijn voorkeur naar uit. Het is nu eenmaal zo dat alle betrokkenen bij een bedrijf, directie, commissarissen, aandeelhouders en werknemers, een belang gemeenschappelijk hebben, namelijk de continuïteit van het bedrijf. Als men dat als uitgangspunt neemt kan men ook zakelijk van mening verschillen over te nemen beslissingen, omdat er in de basis een overeenstemming is.

Koudwatervrees

Voor het goed functioneren van het bedrijf en van de medezeggenschap is dan wel nodig dat partijen een basisvertrouwen in elkaar hebben, een vertrouwen dat de ander ook het beste wil voor het bedrijf. Hij kan er natuurlijk wel anders over denken. Wat dat betreft heb ik, ook in Nederland, bij managers veel koudwatervrees ontmoet. Ik ben door ATIM-adviseurs een aantal keren betrokken bij situaties in Nederlandse bedrijven van buitenlandse origine en ik heb er ook in mijn eigen advieswerk veel mee te maken gehad. Het kostte mij soms nog heel wat moeite om aan managers, zowel buitenlanders als Nederlanders, duidelijk te maken welke belangen zij hebben bij een goed functioneren van de medezeggenschap. Te vaak wordt een OR gezien als een handicap in de snelheid

van besluitvorming, als een noodzakelijk te nemen hindernis. Ik zou willen dat op dit punt managers wat zakelijker zijn, wat meer kijken naar wat het hen oplevert, in plaats van wat het kost. Managers en bedrijven hebben veel te winnen bij een grote betrokkenheid van de eigen medewerkers.'

De verschillen overwinnen

Dus als belangrijkste voordelen van medezeggenschap ziet u dat werknemers beter geïnformeerd zijn, dat conflicten gemakkelijker opgelost kunnen worden en dat de samenwerking erdoor gestimuleerd wordt. 'Er is nog een belangrijk voordeel, namelijk dat medezeggenschap de verschillen tussen groepen medewerkers ook kan verkleinen. Iedere werknemer, hoog of laag, gestudeerd of niet, is in het kader van de medezeggenschap gelijk. Er blijven natuurlijk wel verschillen en ik vermoed dat je meer hoofd- dan handwerkers tegenkomt in ondernemingsraden, maar toch. In plaats dat er standverschillen gecreëerd en in stand gehouden worden, zoals het meest extreem in Engeland, gaat er van de medezeggenschap een kracht uit om de verschillen te overwinnen. Medezeggenschap geeft een platform waarop verschillende groepen werknemers kunnen praten over doelstellingen en dat kan een grotere gemeenschappelijkheid geven. Overigens is daarin Nederland weer vrij uniek, voor zover ik het kan vergelijken, Scandinavië ken ik niet op dit punt, dat OR-leden voortkomen uit alle beroepsniveaus. In Duitsland is dat veel meer een kwestie van de handarbeiders alleen.'

N.B.: ATIM zal in ATIM-nieuws aandacht blijven geven aan Europese medezeggenschap.



Gratis ATIM-affiche

(A3-formaat)

Als u ook denkt dat dit affiche een verhelderende bijdrage aan uw overleg kan leveren, kunt u het gratis bestellen via de inschrijf- en antwoordcoupon. (U hoeft dan voortaan alleen nog maar even te wijzen.)