

# Werknemersparticipatie in Vlaanderen

*Michel Albertijn en Leen Baisier<sup>1</sup>*

De voorbije 20 jaren hebben een constante stroom publikaties gebracht over werknemersparticipatie. De uitputtende literatuurlijsten die Széll (1988) en Gaudier (1988) recent verzamelden, kunnen daarvan als een illustratie dienen. Bovendien wordt het onderzoek de laatste jaren gestimuleerd door de steeds grotere interesse vanuit het bedrijfsleven voor wat men het "valoriseren van het menselijke kapitaal" is gaan noemen. Vele organisatiedeskundigen verkondigen de boodschap dat op de werkvloer een groot potentieel aan kennis beschikbaar is, dat niet onbenut mag blijven. Met vaak veel gevoel voor retoriek riepen die deskundigen de voorbije jaren managers op om het "menselijk kapitaal" van hun bedrijf beter te benutten. "Human resource", "communicatie", "kwaliteitskringen" en "participatief management" zijn in hun visie kernbegrippen voor de toekomstgerichte ondernemer. Op de markt van morgen zou geen plaats meer zijn voor bedrijven die er niet in slagen bovenstaande oproep te verwezenlijken.

Toch verdient deze voorspelling nuancering. Al was het maar omdat ze gedurende de voorbije decennia regelmatig te horen viel. De realiteit wees telkens uit dat het om overtrokken prognoses ging. Ondanks de aanhoudende aandacht vanuit zowel sociaal-wetenschappelijke als management-theoretische hoek, bleef participatie van de werknemers zich in de marge van de bedrijfsvoering bewegen.

Kortom, stof genoeg voor ons om te proberen een zicht te krijgen in de situatie in Vlaanderen. Experimenteren Vlaamse bedrijven met werknemersparticipatie

---

<sup>1</sup>Michel Albertijn is verbonden aan het European Centre for Work and Society te Brussel. Hij voert er onderzoek uit in opdracht van de Stichting Technologie Vlaanderen. Leen Baisier is werkzaam als wetenschappelijk medewerker bij de Stichting Technologie Vlaanderen.

en om welke vormen gaat het dan?

Uitgaande van dit materiaal, is een tweede onderzoeksvraag snel gesteld. Wat zijn de implicaties voor de vakbeweging? Zelfs de lezer die het sociaal-economische debat met weinig aandacht volgt, weet dat concepten als "kwaliteitskringen" en "werkoverleg" in vakbondslokalen voor wenkbrauwengefrons zorgen. Heel wat redenen worden daartoe aangehaald. Men vreest ondermeer voor een aantasting van de eigen positie en bekritiseert het "weggeven" van de op-de-werkvloer verzamelde kennis, zonder dat daar enige beloning tegenover staat.

Iedereen weet intuïtief wel wat hij of zij zich bij "werknemersparticipatie" moet voorstellen. Meestal houdt men het bij een formulering als "de deelname van het personeel aan beslissingen in een bedrijf". Op zoek naar een exacte definitie, stuit men echter al snel op moeilijkheden. Werknemersparticipatie herbergt een zeer breed spectrum aan verschillende overleggroepen, die zich moeilijk onder één hoedje laten vangen. Enkele illustraties zijn snel gevonden: werknemersparticipatie kan zowel op de werkvloer plaatsvinden, als in de ondernemingsraad of op nationaal niveau. Werknemers kunnen zelf deelnemen aan het overleg, maar kunnen zich ook laten vertegenwoordigen. Meestal associeert men werknemersparticipatie met formele vergaderingen. Nochtans zullen slechts weinigen het bestaan en de mogelijke impact ontkennen van informele contacten in een onderneming. En wat te denken van "financiële participatie", waarbij werknemers aandelen in het bedrijf bezitten?

Eerder dan zich te verliezen in de waarschijnlijk vergeefse zoektocht naar een passende definitie die alle theoretische vormen van werknemersparticipatie omvat, beperkte deze studie zich bij de keuze van de overlevormen tot de volgende omschrijving: *alle formeel georganiseerde contacten over het "beleid", met uitvoerende werknemers of hun vertegenwoordigers*. Kernbegrippen in deze omschrijving zijn "beleid", wat duidt op het streven om een deel van de bedrijfswerking te beheersen of sturen; en "contacten", dat aanduidt dat werknemersparticipatie plaatsvindt binnen een scala gaande van zuivere informatieverstrekking tot zelfbeslissingsrecht. Er worden met andere woorden geen eisen gesteld aan de omvang of impact van de participatie. Tot slot vereist de participatie een aantal "formele" afspraken over de frequentie, onderwerpen, deelnemers, enzovoort. Het functioneert volgens een zekere structuur en regelmaat, dewelke door de deelnemers aan het overleg algemeen aanvaard word als de "spelregels" van het overleg. Deze voorwaarde sluit alle informele participatie uit, die inherent zonder vaste structuur plaatsvindt.

## 1. Het wettelijke kader

Een schets van de reeds bestaande wettelijke en conventionele overlegstructuur in Belgische bedrijven vormt een logisch vertrekpunt voor dit artikel. De overheid verplicht immers elke onderneming van minstens 100 werknemers om twee overlegorganen op te richten en vakbondsvertegenwoordigers te erkennen. Logischerwijze is maar moeilijk vol te houden dat een Vlaamse onderneming vanuit een tabula rasa-positie aan haar participatiestructuur bouwt. Door het wettelijke overlegkader is immers reeds een belangrijke basis gelegd. "Andere" overlegvormen moeten ingepast worden in dit reeds bestaande kader. Zelfs indien een onderneming verkiest om prioriteit te leggen bij haar "eigen" systeem van participatie, is een invloed uitgaande van de wettelijke bepalingen moeilijk te vermijden. Er zal rekening moeten gehouden worden met de structuur en bevoegdheden van de institutionele participatie bij het "ontwerpen" van het eigen overleg. Het ligt echter veel meer voor de hand om het institutionele overleg voor lief te nemen en bovenop dit overleg de eigen structuur te modelleren.

In haast elke Belgische onderneming die 100 werknemers of meer tewerkstelt, functioneert een *ondernemingsraad*. De raad is paritair samengesteld. Het feitelijk aantal leden varieert volgens de ondernemingsgrootte: er zijn minstens 4 tot maximaal 25 vertegenwoordigers van de vakbonden, aangevuld met een even grote werkgeversdelegatie en sinds kort ook enkele kadervertegenwoordigers. De afgevaardigden van vakbonden en kaderleden worden om de vier jaar verkozen door het ondernemingspersoneel en genieten tijdens hun ambt een speciale bescherming tegen achterstelling, overplaatsing en ontslag.

De bevoegdheden van de ondernemingsraad liggen hoofdzakelijk op het sociale vlak. Men praat over onderwerpen zoals de tewerkstelling en de evoluties daarin, opleiding, personeelsaangelegenheden, wijzigingen in de arbeidsorganisatie, beroepskwalificaties, de invoering van nieuwe technologieën en het beheer van sociale fondsen. Daarnaast worden ook financieel-economische materies behandeld zoals de produktiekosten, toekomstverwachtingen en de jaarrekening van de onderneming.

Belangrijk is dat de inbreng van de ondernemingsraad zich meestal beperkt tot het recht op informatie en advies. Slechts in uitzonderlijke gevallen heeft de ondernemingsraad een beslissingsrecht.

Een tweede overlegorgaan is het *comité voor veiligheid, gezondheid en verfraaiing van de werkplaatsen*. Vanaf 50 werknemers is de oprichting daarvan verplicht, zodat ook in kleine bedrijven een comité functioneert.

Zoals uit de naamgeving blijkt, spitst de werking van het comité zich toe op één thema. Het adviseert de ondernemingsleiding over de voorkoming van arbeidsongevallen en stelt maatregelen voor die de gezondheid van de

werknemers ten goede komen.

Net zoals bij de ondernemingsraad is de samenstelling van het comité paritair. Opnieuw worden de werknemersafvaardigden om de vier jaren verkozen uit kandidaten door de vakbonden voorgedragen. Opnieuw kunnen alle werknemers hun stem uitbrengen.

Tot slot is er in de meeste ondernemingen een *syndicale afvaardiging*. De opzet en het functioneren van deze syndicale afvaardiging wijkt nogal af van de beide voorgaande overlegorganen. Ze bestaat uit afvaardigden van de verschillende in het bedrijf aanwezige vakbonden. Binnen de twee grootste Belgische bonden zijn er bovendien aparte vertegenwoordigers voor de arbeiders en bedienden. De leden van de syndicale afvaardiging worden niet verkozen door de werknemers, maar meestal aangeduid door de vakbond.

De modaliteiten voor oprichting en samenstelling worden per sector vastgelegd door de sociale partners. Als een onderneming onder die criteria valt, volstaat een eenvoudige vraag van een vakbond voor de oprichting.

Tot de belangrijkste taken van de syndicale afvaardiging behoort het voeren van de onderhandelingen met de werkgever met het oog op het sluiten van CAO's. Daarnaast houdt ze toezicht op de toepassing van de sociale wetgeving, het arbeidsreglement en de individuele arbeidsovereenkomsten.

Hoewel zowel de bevoegdheden als het statuut dus vastliggen, bestaan er veel minder richtlijnen over de contacten met de werkgever. Terwijl zowel de ondernemingsraad als het comité over een gedetailleerd werkingsreglement beschikken, ontbreekt dit voor de syndicale afvaardiging. De contacten kunnen naar eigen goeddunken geregeld worden, met dien verstande dat de werkgever geen bijeenkomst met de syndicale afvaardiging kan weigeren.

Het bovenstaande overzicht toont aan dat de Belgische wetgeving en CAO's voor een relatief uitgebreide participatiestructuur op ondernemingsvlak zorgden. In vergelijking met andere landen worden de Belgische vakbonden reeds vrij intens betrokken bij allerlei aspecten van het bedrijfsbeleid. De klemtoon ligt daarbij op sociale thema's, maar ook over allerlei andere onderwerpen wordt informatie gegeven en overleg gepleegd. Zonder dat ze via deze wegen verregaande beslissingsbevoegdheden kregen, worden zij, volgens de letter van de wet, in heel wat materies gekend. Tevens valt op dat het hele institutionele kader afgestemd is op overleg met vakbonden. Enkel de vakbonden zijn erkend als de vertegenwoordigers van het personeel. Zij zijn de enige groeperingen die kandidaten voor ondernemingsraad en comité naar voor kunnen schuiven. Ook de syndicale afvaardiging bestaat —zoals de naam natuurlijk weergeeft— uitsluitend uit vertegenwoordigers van de vakbonden.

## 2. Een typologie van overleg

Een vorige paragraaf stelde dat heel wat verschillende vormen van werknemersparticipatie denkbaar zijn. Dat maakte een sluitende definitie niet haalbaar. Om alsnog enige ordening in de talrijke vormen aan te brengen, kunnen verscheidene criteria weerhouden worden. Zo onderscheiden H. Jain en A. Giles (1985, 748-750, 769) in hun studie over participatie in West-Europa drie centrale indelingsmechanismen. Ten eerste het "niveau" waarop de participatie plaatsvindt. Er kan binnen een onderneming op werkplekniveau vergaderd worden, maar ook op vestigings- of bedrijfsniveau. Ten tweede weerhouden ze de invloed van werknemers op beslissingen. Dit is een continuüm, gaande van een traditioneel-autoritaire managementstijl, die in het geheel geen inbreng duldt, tot arbeiderscontrole, waar de werknemers over een vetorecht beschikken. Tussenschakels zijn onder andere informatieverstrekking, consultatie van de werknemers, onderhandelingen met vakbonden en medebeheer. Als derde criterium zien beide auteurs de deelnemers aan het overleg. Worden de werknemers direct betrokken in het beslissingsproces of worden zij integendeel vertegenwoordigd door afgevaardigden?

Nog andere variabelen zijn verdedigbaar bij de constructie van een typologie. De belangrijkste daarvan is ongetwijfeld het gespreksonderwerp. Participatie kan heel wat verschillende thema's behandelen, gaande van zuiver technische onderwerpen, sociaal-organisatorische problemen tot de grote beleidslijnen van de organisatie.

Kortom, er dreigt een verzanding in een onoverzichtelijke combinatie van allerlei criteria. Bij nader inzien blijken echter twee variabelen essentieel. Ten eerste kan het "niveau" waarop de participatie plaatsvindt, dienstig zijn om een tweedeling te construeren. Vindt het overleg centraal plaats, op het niveau van de vestiging of van het bedrijf, dan wel decentraal, op werkplekniveau?

Deze indeling stuurt verscheidene andere belangrijke variabelen. Zowel de deelnemende personen als de inhoud van het overleg worden er in grote mate door bepaald. *Centrale participatie* gebeurt met afgevaardigden van het personeel, zijnde vakbondsafgevaardigden of andere werknemersvertegenwoordigers. De gesprekken spitsen er zich toe op onderwerpen die het gehele bedrijf of verschillende afdelingen aanbelangen. Logischerwijze (benodigde tijd, oppervlakkige kennis van de omstandigheden, enz.) heeft het weinig zin om op dat centrale niveau allerhande kleinschalige onderwerpen te bespreken, waarvan het belang beperkt blijft tot één afdeling of werkplek. Als daar nood aan is, lijkt het veel efficiënter om dit overleg ook op werkplekniveau te organiseren. Dit brengt ons bij *decentrale participatie*. Binnen dit overleg ligt een sterke klemtoon op zaken waarvan het belang de werkplek niet overstijgt. Men kan immers moeilijk beslissingen nemen voor afdelingen waarvoor men niet bevoegd is. Omdat het aantal werknemers beperkt is, kunnen alle betrokkenen direct participeren. Meer zelfs, deze directe betrokkenheid kan zeer

wenselijk zijn. Het overleg behandelt immers enkel zaken die deze personen rechtstreeks aanbelangen. Omdat decentraal overleg beperkt is tot de werkplek, kan in een bedrijf voor elke werkeenheid uiteraard een soortgelijk overleg plaatsvinden. Waar het centrale overleg op bedrijfsniveau voor een gegeven onderwerp beperkt is tot één comité of groep, kunnen er decentraal, op werkplekniveau, natuurlijk heel wat overleggroepen actief zijn.

Het *spectrum van de participatie* vormt de tweede variabele. Is het overleg gericht op één specifiek thema, of bespreekt men integendeel verschillende (uiteenlopende) onderwerpen? De analytische waarde van deze variabele is op het eerste zicht betwistbaar. Over welke onderwerpen gaat het immers? Kunnen die onderling niet sterk verschillend zijn in draagwijdte, belang, en dergelijke? Ongetwijfeld zijn dit legitieme bedenkingen. Voordeel van deze variabele is dat hij indicaties geeft over de "filosofie" die aan de participatie ten grondslag ligt. Een overlegvorm die één thema bespreekt, heeft inherent een vrij beperkt opzet. De participatie is gericht op het bespreken en oplossen van één soort problemen, vanuit waarschijnlijk nogal utilitaire bedoelingen. Overleg dat daarentegen allerlei thema's aanraakt, vraagt een ruimer engagement van de betrokkenen. Zulk overleg richt men niet in om één probleem op te lossen. Dit krijgt integendeel vorm onder invloed van ideeën zoals decentralisatie van beslissingsbevoegdheid en betrokkenheid van de werknemers. Hoewel de variabele dus slechts een ruwe meting kan waarborgen, volstaat die wel om dit onderscheid te maken tussen beide categorieën.

Figuur 1 geeft de combinatie van beide variabelen weer, wat resulteert in vier ideaaltypische participatiecategorieën.

Het mag duidelijk zijn dat beide dichotome variabelen in realiteit eerder continuïms zijn. Tussen het decentrale werkplekniveau en het centrale bedrijfsniveau bevinden zich verschillende hiërarchische niveaus (bijvoorbeeld afdeling en produktie-eenheid), waarop overleg mogelijk is. Ook de opdeling naar specifieke versus brede participatie is arbitrair. Vaak overlappen onderwerpen elkaar (bijvoorbeeld de invoering van nieuwe technologieën en veiligheidsvoorschriften) of kunnen overleggroepen bevoegd zijn voor pakweg twee thema's. Als abstract indelingsmechanisme voor de verschillende overlegvormen voldoet deze indeling echter wel. Beide variabelen herbergen voldoende onderscheidingsvermogen om overlegvormen te kunnen klasseren<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>Zoals reeds vermeld zijn verschillende andere indelingscriteria denkbaar en verdedigbaar. De belangrijkste daarvan is ongetwijfeld de "beslissingsbevoegdheid van het overleg". Participatie vindt plaats binnen een scala gaande van informatieverstrekking tot beslissingsrechten over bepaalde onderwerpen. Uiteraard zal de bevoegdheid van een groep zeer belangrijk zijn in de werking van het overleg. De ervaring uit eerder onderzoek wijst echter uit dat de facto binnen bedrijven deze bevoegdheid meestal op hetzelfde neerkomt. Haast steeds is er sprake van een overlegrecht,

**Figuur 1: Een typologie van vormen van werknemersparticipatie op bedrijfsniveau**

		Niveau waarop de participatie plaats grijpt	
		Centraal	Decentraal
Spectrum van de participatie	Specifiek (één thema)		
	Breed (meerdere thema's)		

### 3. Werknemersparticipatie in Vlaanderen

De vorige paragraaf legde de theoretische fundamenten voor een typologie van werknemersparticipatie binnen bedrijven. Deze indeling vormt de leidraad om kort de belangrijkste vormen van werknemersparticipatie te schetsen die in Vlaanderen momenteel voorkomen (zie ook figuur 2). De gegevens zijn afkomstig uit een survey, uitgevoerd gedurende 1989 in 45 bedrijven die toen met vormen van werknemersparticipatie actief waren (zie Albertijn, e.a., 1990).

In elk van de vier volgende paragrafen worden alle participatievormen besproken die analytisch in eenzelfde "hokje" van de typologie te klasseren zijn. Hoewel in figuur 2 opgenomen, worden de wettelijke en conventionele instellingen (ondernemingsraad, syndicale afvaardiging en het comité voor veiligheid, gezondheid en verfraaiing) niet verder besproken.

---

waarbij de eindverantwoordelijkheid echter bij het management blijft liggen. De overleggroep kan met andere woorden een initiatief nemen of een voorstel formuleren, maar de eindbeslissing wordt binnen de hiërarchie van het bedrijf genomen. Zie hierbij bijvoorbeeld P. Den Boer, et al., 1988, blz. 29.

**Figuur 2: Vormen van werknemersparticipatie in Vlaanderen.**

(Ter informatie zijn ook de wettelijke en conventionele instellingen in de figuur opgenomen.)

		Niveau waarop de participatie plaats grijpt	
		Centraal	Decentraal
Spectrum van de participatie	Specifiek (één thema)	ondernemingsraadwerkgroep  (comité voor veiligheid en gezondheid)	kwaliteitskring  veiligheidscomité  gebruikersparticipatie
	Breed (meerdere thema's)	vergaderingen met de syndicale afvaardiging  personeelscomité  personeelsvergadering  (ondernemingsraad)  (syndicale afvaardiging)	werkoverleg  integrale kwaliteitszorg

**3.1 Centrale en specifieke participatie**

Onder centrale en specifieke participatie ressorteert slechts één overlegvorm: *werkgroepen die de ondernemingsraad ontlasten van een aantal taken*. Deze comités bestaan uit enkele leden van de ondernemingsraad, die één onderwerp opvolgen of uitpraten. De voltallige raad hoeft zich dan niet meer met de details van de zaak te bemoeien.

Binnen deze werkgroepen kunnen twee vormen onderscheiden worden. Ten eerste richt men *tijdelijke* werkgroepen op, die eerder technische en complexe onderwerpen behandelen. Het voorbeeld bij uitstek is kwalificatieschalen. Een tweede soort werkgroepen beheren bepaalde materies op een *permanente* basis.



Voorbeelden zijn commissies rond de werking van de eetzaal, het personeelsvervoer, de ideeënbus en het beheer van sociale fondsen.

Meestal wordt de werkgroep gevormd door 4 of 5 vertegenwoordigers van de vakbonden, aangevuld met één werkgeversafgevaardigde (in de praktijk vaak de personeelsdirecteur). Een vaste vergaderfrequentie is er zelden. De bijeenkomsten worden gepland naargelang het verloop van de gesprekken of het opduiken van problemen.

Het hoeft weinig betoog dat de werkgroepen zeer nauw verbonden en ingepast zijn in het wettelijke en conventionele overlegkader. De leden worden gerecruiteerd uit de ondernemingsraad, er is een rapportering naar de raad toe en de raad bekrachtigt de beslissingen van de groepen.

### 3.2 Centrale en brede participatie

Een eerste overlegvorm binnen deze categorie zijn *vergaderingen tussen de syndicale afvaardiging en vertegenwoordigers van de werkgever*. Het bestaan en de taak van een syndicale afvaardiging in een bedrijf impliceert contacten met de werkgever. Bijzonder aan de hier beschreven vergaderingen is de mate van formalisering van deze gesprekken. Ze gebeuren niet ad hoc, maar vinden doorgang op een vast moment, met steeds dezelfde deelnemers, enz. In de vergaderingen komen relatief kleinschalige problemen aan de orde. Soms komen ook ruimere onderwerpen verkennend ter sprake. Meestal wonen slechts een kleine groep deelnemers de bijeenkomsten bij. Vaak volgen enkel de hoofdafgevaardigden van de vakbonden (2 tot 4 personen) en de personeelsdirecteur de bijeenkomsten. Er wordt wekelijks, soms maandelijks, vergaderd. De bedoeling van de vergadering is duidelijk: op een snelle en efficiënte wijze kleine moeilijkheden oplossen. Door de flexibele organisatie van de vergadering —nergens bestaan bijvoorbeeld schriftelijk vastgelegde regels voor deze bijeenkomsten— kan men soepel en snel inspelen op problemen.

Een tweede overlegvorm zijn de "*personeelscomités*". Dit zijn comités op ondernemingsniveau, die voornamelijk de sociale aspecten van het bedrijfsbeleid bespreken. Deelnemers zijn afgevaardigden van de werknemers (geen vakbonden!) en vertegenwoordigers van het management. Vaak vergadert men maandelijks. Opvallend is de nauwe verwantschap met de structuur en procedures van de "traditionele" ondernemingsraad. Deze personeelscomités functioneren hoofdzakelijk in bedrijven waar geen vakbonden aanwezig zijn. De werkgever is immers enkel verplicht de wettelijke en conventionele overlegorganen op te richten, wanneer er zich kandidaten van de vakbonden aandienen (al dan niet ter gelegenheid van de sociale verkiezingen). Sommige bedrijven vervangen de ontbrekende ondernemingsraad door een personeelscomité.

Een derde overlegvorm binnen deze categorie zijn *personeelsvergaderingen*.

Dit zijn vergaderingen georganiseerd voor het gehele personeel. Vaak vinden ze enkel plaats naar aanleiding van uitzonderlijke omstandigheden —bijvoorbeeld wijzigingen in de organisatiestructuur— of eenmaal per jaar om de ondernemingsresultaten voor te stellen. De participatie beperkt er zich tot informatieverstrekking.

### 3.3 Decentrale en specifieke participatie

Ook in deze categorie situeren zich een drietal overlegvormen. Achtereenvolgens komen kwaliteitskringen, veiligheidscomités en vormen van gebruikersparticipatie aan de orde.

*Kwaliteitskringen* zijn vergaderingen waarin 5 tot 12 werknemers vrijwillig participeren. Ze spitsen zich toe op het oplossen van één productieprobleem binnen hun afdeling. Via het volgen van een gedetailleerd stappenplan komt de groep tot een voorstel om een probleem op te lossen. Dat ontwerp krijgt het management ter beoordeling voorgelegd. Kwaliteitskringen zijn nauw verwant met het in de volgende paragraaf besproken IKZ-overleg. Beide zijn uitlopers van eenzelfde gedachtegoed.

Tweede subcategorie vormen de *veiligheidscomités*. Niet verwonderlijk gaat het hierbij om overleg specifiek in verband met de veiligheidsthematiek. De comités bestaan uit geïnteresseerde werknemers, die vrijwillig participeren. Een vertegenwoordiger van het management woont de vergaderingen bij. Meestal komt men ongeveer maandelijks bijeen, om kleinschalige veiligheidsproblemen te bespreken en op te lossen.

Als laatste overlegvorm vermelden we vormen van *gebruikersparticipatie*. In sommige bedrijven worden de werknemers nauwer dan gewoonlijk betrokken bij de invoering van nieuwe technologieën. In zekere mate vindt er gebruikersparticipatie plaats, wat betekent dat de toekomstige gebruikers van nieuwe machines vóór de eigenlijke introductie inspraak hebben in verband met ontwerp, installatie of gebruik van deze machines. De structuur waarbinnen dit gebeurt, blijkt nogal heterogeen. Participatie kan variëren van deelname aan een uitgebreid programma, waarin verschillende consultatiestappen expliciet ingebouwd zijn; tot het eenmalig voorleggen aan de betrokken werknemers van de plannen voor nieuwe machines en/of software-ontwerp.

### 3.4 Decentrale en brede participatie

Een eerste decentrale overlegvorm in deze categorie zijn vormen van *werk-overleg*. Dit is overleg met de werknemers, waarbij de klemtoon ligt op het functioneren van de eigen dienst. Op geregelde tijdstippen komen de personeelsleden van één afdeling of werkeenheid bijeen om te spreken over het werk zelf, eventuele problemen daarbij en de praktische organisatie van de dienst.

Sommige bedrijven werken met *participatie in het kader van Integrale Kwaliteitszorg* (IKZ) oftewel "IKZ-overleg". Dit overleg is te situeren tussen twee reeds eerder besproken overlegvormen, zijnde kwaliteitskringen en werkoverleg. Het onderscheidt zich van kwaliteitskringen doordat men zich niet beperkt tot één probleem. Men neemt integendeel allerlei moeilijkheden onder de loep waar de afdeling of werkeenheid mee kampt. Anderzijds beperkt IKZ-overleg zich uitdrukkelijk tot thema's in verband met kwaliteitszorg. Het onderscheidt zich daarmee van het ruimer opgevatte werkoverleg.

Wat betreft de organisatie ligt het IKZ-overleg in de lijn van werkoverleg. De leden van één werkeenheid nemen deel (meestal 5 tot 10 personen) en vergaderen om de twee tot vier weken. Door de veelheid aan onderwerpen stapt men af van het strikt volgen van een methodiek, zoals dat binnen kwaliteitskringen gebeurt.

### 3.5 Overzicht

Uit het voorgaande blijkt dat Vlaamse bedrijven al bij al nogal wat verschillende overlegvormen herbergen. Het viel de aandachtige lezer daarbij waarschijnlijk op dat nergens melding gemaakt werd van de frequentie waarmee elke overlegvorm optrad. Deze cijfers staan afgedrukt in tabel 1.

Dit laat ons toe om onmiddellijk twee belangrijke kanttekeningen te plaatsen. Ten eerste bestond de onderzoeksgroep uitsluitend uit bedrijven die met niet-institutionele overlegvormen werken. De gegevens uit de tabel mogen onder geen beding aanzien worden als representatief voor de Vlaamse bedrijfswereld. Ze geven enkel weer welke overlegvormen zich in een grote of kleinere populariteit binnen de onderzoeksgroep kunnen verheugen. Ze zeggen niets over de verspreiding van dat overleg in Vlaanderen<sup>3</sup>.

Ten tweede onderschat de tabel de populariteit van IKZ-overleg en vooral kwaliteitskringen. In het onderzoek werd vooraf het aantal bedrijven gelimiteerd dat met deze overlegvormen werkte. Een volstrekt willekeurige steekproef zou immers resulteren in een concentratie van bedrijven met dit overleg. Dit was weinig zinvol, gezien de studie een tendensrapport beoogde, eerder dan een statistisch verantwoord overzicht rond het voorkomen van werknemersparticipatie.

Van de boven vermelde vormen blijkt, naast de onvermijdelijke kwaliteitskringen en IKZ-overleg, ook werkoverleg prominent aanwezig. Ook de ondernemingsraadwerkgroepen en de vergaderingen met de syndicale afvaardiging kwamen in de onderzochte bedrijven frequent voor. Uit bovenstaande schets blijkt echter dat deze in het verlengde liggen van het wettelijke

---

<sup>3</sup>De lijst van 45 te-onderwerpen-bedrijven kwam tot stand na interviews met een dertigtal vakbonds- en werkgeversafgevaardigden, aangevuld met gesprekken met enkele wetenschappers. Dat deze uitgebreide voorbereiding resulteert in zulke korte lijst, wijst er op dat werknemersparticipatie tot nader orde een marginaal gebruik blijft.

en conventionele kader, zonder daar fundamenteel nieuwe zaken aan toe te voegen.

**Tabel 1: De frequentie waarmee de verschillende overlegvormen voorkomen in de onderzoeksgroep**

overlegvorm	aantal bedrijven waarin aanwezig
<i>Centrale en specifieke participatie</i>	
- Ondernemingsraadwerkgroep	16
<i>Centrale en brede participatie</i>	
- Vergadering met de syndicale afvaardiging	18
- Personeelscomité	6
- Personeelsvergadering	11
<i>Decentrale en specifieke participatie</i>	
- Kwaliteitskring	10
- Veiligheidscomité	3
- Gebruikersparticipatie	4
<i>Decentrale en brede participatie</i>	
- Werkoverleg	11
- IKZ-groepen	8
<b>Totaal aantal bedrijven</b>	<b>45</b>

## 4. Vakbonden en decentrale werknemersparticipatie

### 4.1 Bedenkingen van de vakbonden

Hoewel onduidelijk bleef in hoeverre de overlegpraktijk nu daadwerkelijk ingeburgerd was, bleek uit het voorgaande dat er heel wat verschillende overlegvormen denkbaar en hanteerbaar zijn. Tevens bleek dat de bestudeerde bedrijven vooral actief zijn op het vlak van de decentrale participatie — op de werkvloer — dus zonder deelname van de vakbonden.

Weinig verwonderlijk slaan de vakbonden deze ontwikkelingen nauwlettend gade. De rechtstreekse contacten tussen werkgever en werknemers zijn een nieuwe invalshoek, waarvan de implicaties moeilijk in te schatten zijn. Het laatste deel van dit artikel schetst en analyseert de houding van de Vlaamse

vakbonden dienaangaande. Bij het schrijven gingen we vooral uit van kwaliteitskringen en werkoverleg, als archetypische vormen van decentrale participatie. Kwaliteitskringen zijn in Vlaanderen veruit de meest voorkomende overlegvorm op de werkvloer. Werkoverleg vinden we minder terug, maar herbergt wel de meest ambitieuze doelstelling. Werknemers kunnen er immers over allerlei onderwerpen uit hun directe omgeving discussiëren.

Hoewel op ondernemingsniveau in België verschillende voorbeelden te vinden zijn van syndicale afvaardigingen die actief meewerken aan de invoering en ontwikkeling van vormen van decentrale participatie, staan heel wat vakbondsmilitanten er afkerig tegenover. Die terughoudendheid komt voort uit het feit dat men in het eigen bedrijf een parallel overlegcircuit ziet opduiken, naast de ondernemingsraad, het comité voor veiligheid en de syndicale afvaardiging. De militanten hebben weinig zicht op wat er precies besproken wordt en vrezen voor een ondermijning van het institutionele kader. Decentrale participatie doet men dan ook vaak af als een vorm van nepdemocratie, die zich op termijn tegen de werknemers zal keren. Een overtuiging die leidt tot een schijnbaar paradoxale situatie, waarbij vakbonden —organisaties die de belangen van werknemers verdedigen— terughoudend staan tegenover extra inspraakmogelijkheden voor die werknemers. De redenen voor deze defensieve opstelling zijn terug te brengen tot vijf aspecten, die we hieronder bespreken.

*Decentrale participatie als aantasting van de eigen beslissingsmacht.* Er bestaat binnen de vakbeweging een vrees dat een verschuiving zal plaatsvinden van bevoegdheden van de institutionele kanalen naar decentrale participatie. Men redeneert dat de materies die in de wettelijke en conventionele overlegorganen aan bod komen de werknemers aanbelangen en interesseren. Waarom zouden werknemers deze onderwerpen dan ook niet ter sprake brengen binnen overleg op de werkvloer? Logischerwijze eisen de vakbonden garanties dat binnen de decentrale participatie enkel de werkorganisatie, technische problemen en afspraken aan bod komen.

Zelfs dan blijft de vraag of zulke verzekering vanwege de werkgever voldoende is. Sommige thema's, die nauw verwant zijn met organisatorische zaken, zal men moeilijk kunnen vermijden in de discussies. Stel dat een plotselinge produktiestijging in één afdeling voorkomt. Praat men in het werkoverleg dan niet snel over het verrichten van overuren? Vandaar is het slechts een kleine stap naar het bediscussiëren van flexibele uurroosters.

Kortom, de bonden vrezen een mechanisme in werking te zetten, waarbij allerlei thema's die momenteel in de ondernemingsraad, het comité voor veiligheid en met de syndicale afvaardiging besproken worden, de facto aan bod zullen komen in de decentrale overleggroepen. Op deze manier zou het institutionele sociale overleg worden uitgehold. Op termijn, zo redeneren de vakbonden, zou dat trouwens in het nadeel van de betrokken werknemers

spelen. Als deze decentralisatie binnen een groot bedrijf plaatsvindt, is enig overzicht natuurlijk snel zoek. Dan is er geen sprake meer van het gecoördineerd verdedigen van de werknemersbelangen. Bovendien staat de individuele werknemer veel zwakker. Eén individu of werkeenheid kan natuurlijk maar weinig druk uitoefenen op het management. De bonden vrezen dat inspraak rond collectieve materies op die manier al snel zou verworden tot het zonder meer schikken naar de managementsideeën.

Is de vrees voor zulke ontwikkelingen echter terecht? Een viertal argumenten zwakken bovenstaande redenering af. Ten eerste moet de vraag gesteld worden of het institutionele overleg en de decentrale participatie elkaar inderdaad zo veel overlappen. Paragraaf 3 vertelde ons dat beide vlakken vrij onafhankelijk tegenover elkaar staan. De bespreking van heel wat thema's zijn structureel aan één bepaald overlegniveau gebonden. Sommige onderwerpen vereisen een overkoepelende regeling, geldig voor het hele bedrijf. Werkplekgebonden zaken kunnen daarentegen veel efficiënter opgelost worden op het decentrale niveau. Hoewel niemand zal ontkennen dat er, zoals trouwens uit het voorbeeld rond overuren bleek, inderdaad overlappingsen bestaan, moet de reikwijdte daarvan niet overschat worden. De meeste onderwerpen die binnen decentrale participatie ter tafel komen, behandelen een ander vlak in de onderneming dan de meeste vakbondsactiviteiten.

Ten tweede staat in deze argumentatie de vraag centraal of het management er baat bij heeft om tot een decentralisatie van de gesprekken over zaken zoals arbeidsvoorwaarden over te gaan. Ook voor hen zijn belangrijke voordelen verbonden aan onderhandelingen en afspraken op het centrale niveau. Daar heerst er duidelijkheid over de gesprekspartner en wie hij vertegenwoordigt. Men kan bindende afspraken maken, geldig voor het hele bedrijf. Bovendien verlopen de gesprekken efficiënt, omdat slechts éénmaal moet onderhandeld worden voor het gehele bedrijf. Een decentralisering naar de werkvloer toe doet al deze voordelen vervallen.

Ten derde moet de impact van decentrale participatie voor de werknemer niet overschat worden. Zowel kwaliteitskringen als werkoverleg richten zich op het maken van afspraken en het oplossen van afstemmingsproblemen. De behandelde zaken hebben een relatief neutraal karakter. Door de band genomen heeft niemand er immers nadeel bij als de werking van de afdeling wat beter verloopt. Er is trouwens geen reden om aan te nemen dat de activiteiten binnen kwaliteitskringen en werkoverleg er aanleiding toe geven dat werknemers ook gevoeliger liggende materies zoals beloning, arbeidstijd of promoties in het overleg ter discussie willen stellen.

Ten vierde is helemaal niet duidelijk of de materies die traditioneel binnen het overleg tussen werkgever en vakbonden geregeld worden, wel de actieve interesse wegdragen van werknemers. Al te gemakkelijk stelt men passieve interesse en actief willen meepraten over bepaalde zaken aan elkaar gelijk. Een voorbeeld kan dit verduidelijken. Hoewel een werknemer ten volle gesprekken

kan steunen over de veiligheidsproblematiek, de beloning en de economische situatie van het bedrijf, betekent dit nog niet dat hij geïnteresseerd is om persoonlijk met zijn werkgever deze onderwerpen te bediscussiëren.

*Vervreemding van de werknemers van vakbonden.* Uit het eerste argument vloeit de vrees voort dat participatie in kwaliteitskringen en werkoverleg de werknemers van de vakbond vervreemden. Door de schijnbaar toegenomen "zeggenschap" creëert de werkgever bij de werknemers de idee dat die het beste zichzelf kunnen verdedigen. Sommige moeilijkheden en problemen van de werknemer lost men immers sneller en soepeler op via de decentrale participatie. Werknemers kunnen daaruit afleiden dat er geen reden meer is om bij de vakbond aan te sluiten.

Deze argumentatie gaat er nogal makkelijk van uit dat inspraak en zeggenschap op één terrein er toe leiden dat werknemers menen dat ze ook op andere terreinen beter (en alleen) voor zichzelf kunnen zorgen. Het is echter niet zeker of deze veronderstelde relatie ook in de realiteit optreedt. Verschillende studies wijzen integendeel uit dat tussen deelname aan vormen van directe participatie en de houding tegenover vakbonden weinig of geen verband bestaat (zie Zipp, e.a., 1984; Verma en McKersie, 1987; Kelly en Kelly, 1991).

*Negatieve ervaringen in de Verenigde Staten.* In de beide eerste argumenten voelen we onderhuids de opvatting dat het management een strategie voert om op een indirecte wijze de vakbondswerking te verzwakken. Toch blijft deze strategie op de achtergrond; ook zonder zou de redenering geldig blijven. Een derde opvatting steunt veel explicieter op de idee dat bedrijven kwaliteitskringen en werkoverleg aangrijpen om de vakbeweging een voetje te lichten. Uit de Verenigde Staten zijn daar enkele voorbeelden van bekend (zie Fantasia, e.a., 1988, Grenier en Hogler, 1991).

Hoe onrustwekkend die verhalen in de oren van vakbondsmilitanten mogen klinken, toch passen hier twee zeer belangrijke nuanceringsen. Ten eerste blijven het tot nader orde geïsoleerde voorvallen, die niet veralgemeend mogen worden. Het zou trouwens van al te grote achterdocht en weinig zin voor nuance getuigen om programma's over directe participatie systematisch gelijk te stellen met zulke excessen. De beschikbare literatuur wijst uit dat aan de overgrote meerderheid van experimenten zulke motieven niet ten-grondslag liggen. De doorsnee manager zou trouwens zowel met een uitzonderlijk acteurstalent als een opmerkelijk strategisch vernuft begiftigd zijn, moesten deze motieven een belangrijke rol spelen in de implementatie van participatie. Ten tweede verschillen de structuren waarbinnen de Belgische vakbonden opereren fundamenteel van diegene waarin de vakbonden uit de Verenigde Staten werken. Het conflict-gerichte schema waarbinnen vakbonden en management in de Verenigde Staten functioneren, staat haast haaks op het uitgebreid overlegmodel, waar de Belgische bonden in ingebed zijn. De Bel-

gische bonden verwerven bovendien hun legitimiteit op heel andere terreinen dan de Amerikaanse bonden. Een recent overzicht van Vlaamse bedrijven waarin geen vakbonden vertegenwoordigd zijn, wees trouwens uit dat de expliciete band en het gebruik van direct overleg als anti-vakbondsinstrument niet konden aangetoond worden (zie Ramioul, 1989).

*Er ontbreekt een "neutraal" kader.* Een vierde voorbehoud vanwege de werknemersorganisaties behandelt het ontbreken van een wettelijk of conventioneel kader. Inderdaad zijn vormen van directe participatie haast steeds een initiatief van de werkgever. De "spelregels" worden dan ook eenzijdig vastgelegd door die werkgever en zijn bijgevolg helemaal afgestemd op diens noden en verlangens. Een voorbeeld kan deze vaststelling verduidelijken: kwaliteitskringen lossen technische moeilijkheden op, maar er is meestal niets vastgelegd rond vergoedingen voor de inbreng van de werknemers. De gewoonte in vele bedrijven om vergoedingen uit te keren voor bruikbare werknemerssuggesties verdwijnt met de komst van kwaliteitskringen of werkoverleg, zonder dat er een compensatie in de plaats komt. Decentrale participatie kan dus voor een incidenteel loonverlies zorgen.

Inderdaad kan het in zulke "scheve" uitgangssituatie voor de vakbonden kwaad kersen eten zijn met het management. Anderzijds houdt deze bemerking geen afwijzing van decentrale participatie in, maar formuleert ze enkel bezwaren tegen de werkingsvoorwaarden. En die zijn slechts te veranderen door mee te werken aan de opzet van het overleg.

*Dient decentrale participatie het beroepsbelang van werknemers?* Een veel fundamentele bedenking, die verrassend weinig gesteld wordt in vakbondsmiddens, is deze of de participatie uiteindelijk niet de belangen van werknemers ondermijnt. Naast uiteraard de zojuist geschetste implicaties voor beloning, kan deelname aan bijvoorbeeld werkoverleg leiden tot het inperken van de autonomie van werknemers. Hun doen en laten kan door de eigen collega's en overste van dichterbij gevolgd worden. Tevens helpt een werknemer, door zijn participatie in kwaliteitskringen of werkoverleg, het bedrijf om beter en efficiënter te produceren. Veranderingen in het werk liggen dan ook in de lijn der verwachtingen. Als resultaat van het overleg kan iemand plots zijn of haar taak zien veranderen of erger: zien verdwijnen.

Hoewel via onderhandelingen vooraf bepaalde negatieve gevolgen kunnen worden voorkomen, bijvoorbeeld "geen ontslagen als gevolg van resultaten uit het overleg", gaat het hier om een fundamentele onverenigbaarheid tussen visies. Vakbonden en werknemers die deze overtuiging toegedaan zijn, hebben er alle belang bij niet te participeren.

Onduidelijk blijft in welke mate binnen deze opvatting de impact van decentrale participatie overschat wordt. De literatuur leert ons dat de concrete gevolgen van decentrale participatie al bij al eerder beperkt zijn te noemen. De



nogal makkelijk voorgespiegelde enorme besparingen en gevolgen bij bijvoorbeeld kwaliteitskringen blijken in realiteit maar zelden voor te komen. Uiteindelijk gaat het meestal om onderwerpen met een relatief kleinschalig karakter, waarvan logischerwijze de implicaties binnen de perken blijven. Bovendien blijft de vraag in welke mate het overleg uiteindelijk als verantwoordelijke aan te wijzen is. Per slot van rekening probeert het overleg een ongezonde situatie recht te trekken, en is het niet verantwoordelijk voor het ontstaan van die situatie. Stelt deze kritiek dan niet de boodschapper —de decentrale participatie— verantwoordelijk, eerder dan het onheil zelf?

#### 4.2 De standpunten van de vakbonden

De bovenstaande paragraaf besprak de belangrijkste bedenkingen die in vakbondsmiddens te horen zijn bij decentrale participatie. Elk van de drie vakbonden kwam in het recente verleden tot een meer uitgesproken standpunt. Tot voor kort koos het socialistische ABVV voor een principiële afwijzing van decentrale participatie. De vakbond verdedigt het concept "arbeiderscontrole", waarbij de werknemers niet actief deelnemen aan het beleid van een onderneming. Dat laat men over aan het management en de aandeelhouders. Wel zorgen de werknemers voor een controle op dat beleid (zie Hancké en Wijngaerts, 1989, 196-201). Het hoeft geen betoog dat de idee van "arbeiderscontrole" niet zomaar verzoenbaar is met vormen van decentrale participatie, waar de werknemers deelnemen, zij het kleinschalig, aan het beleid.

Recent merkt men een herformulering van de ABVV-houding tegenover decentrale participatie. Tijdens verschillende congressen van de bond of haar centrales hoorde men pleidooien voor onderhandelingen over het onderwerp, eerder dan afzijdig te blijven. Tekenend is het besluit van het Vlaamse ABVV congres op 18 en 19 mei 1990: "Overleg op de werkplaats decentraliseren [...] is *op zich* niet verkeerd." Als actiepunten voor de syndicale afvaardiging vermeldt de tekst ondermeer: "overleg eisen over de opzet, het verloop, de evaluaties en de controles van deze nieuwe systemen", "geen verplichte deelname" en "syndicale tegenprestaties eisen" (ABVV, s.a., 9-10). Het standpunt hertekent zich in de richting van een voorzichtige voorwaardenstrategie. Decentrale participatie is niet langer onbespreekbaar, maar de invoering moet gekoppeld worden aan een akkoord rond andere eisen.

Zowel het christelijke ACV als de kleine liberale bond ACLVB staan positiever ten opzichte van decentrale participatie. Het ACV verdedigde reeds in 1971 de invoering van werkoverleg. Men meent dat dit overleg bijdraagt tot de ontplooiing en taakverrijking van de mens-werknemer in de onderneming. De bond kadert werkoverleg in een globalere visie, waarbij ook de afbouw van de Tayloristische produktie-organisatie past ten voordele van voor de werknemers meer autonomie opleverende organisatievormen.

In 1990 maakte het ACV een begin met een standpuntbepaling inzake

kwaliteitskringen. De vakbond staat er veel wantrouwiger tegenover dan tegen werkoverleg. Kwaliteitskringen annex integrale kwaliteitszorg herkent men als een onderdeel van een ruimere communicatiestrategie van het management naar het personeel toe. De vrees leeft dat deze strategie weinig echte voordelen oplevert voor de betrokken werknemers. Daarom houdt het ACV aan heel wat voorwaarden bij de invoering van kwaliteitskringen. Zo moet vooraf overleg plaatsvinden met de vakbonden en kan het overleg enkel tijdens de werkuren doorgang vinden. Via deze en andere eisen hoopt het ACV het belang van de werknemers veilig te stellen. Tevens moeten ze de prioritaire rol en het belang van de reguliere overlegkanalen tussen werkgever en vakbond vrijwaren (ACV, 1990, 8-9).

Het standpunt van het ACLVB vertoont heel wat gelijkenis met dat van het ACV. De liberale bond beklemtoont dat overleg en het bredere participatieve management de werknemer "niet-materiële beloningsvormen" moet bezorgen. Men bedoelt daarmee meer erkenning van het gepresteerde werk, toegenomen sociale contacten, het ontwikkelen van de persoonlijke capaciteiten, en dergelijke meer. De syndicale eisen van het ACLVB lopen parallel met die van het ACV: men streeft naar een akkoord vooraf tussen vakbond en werkgever over een aantal belangrijke voorwaarden (ACLVB, s.a.).

Zoals uit dit overzichtje blijkt, willen de drie vakbonden de thematiek van decentrale participatie niet zomaar uit handen geven. Ze verbinden aan de invoering voorwaarden en proberen de discussie te verruimen naar verwante onderwerpen als kwaliteit van de arbeid en nieuwe informatie- en overlegthema's. Er is sprake van een genuanceerd standpunt. Zo wijst geen van de vakbonden de participatie zomaar af.

#### 4.3 Praktijkervaringen in vijf bedrijven

Tot nog toe besprak dit artikel de overwegingen en standpunten van de vakbonden omtrent decentrale participatie. Of deze standpunten ook zomaar omgezet kunnen worden naar de praktijk is echter een ander verhaal. Recent peilden we in vijf Vlaamse bedrijven naar de positie en houding van de vakbondsvertegenwoordigers bij de invoering over kwaliteitskringen en werkoverleg. Deze gesprekken kaderden in een studie naar de mogelijkheden en moeilijkheden van beide overlegvormen. Elk van de deelnemende bedrijven blonk uit door de verregaande of vernieuwende wijze waarop ze met de participatie omsprongen. Telkens interviewden we allerlei betrokkenen bij het overleg, gaande van produktie-managers, personeelsverantwoordelijken, middenmanagement tot vakbondsafgevaardigden. Middels een schriftelijke enquête ondervroegen we tevens de deelnemers aan het overleg (zie Baisier en Albertijn, 1992).

De actieve betrokkenheid van de vakbonden bij de decentrale participatie is beperkt. In één bedrijf bleken de vakbondsafgevaardigden intensief betrokken bij de uitwerking en de invoering van werkoverleg. Dat kwam er zelfs mee tot

stand op initiatief van vakbondsafgevaardigden. In één andere onderneming weigerden de vakbonden hun medewerking, nadat men zich onvoldoende in een voorstel van de werkgever kon vinden. In de overige bedrijven staan de vakbonden aan de zijlijn. Ze werden volgens eigen zeggen op geen enkele wijze betrokken bij het ontwerp en de invoering van de decentrale participatie. Een opmerkelijke situatie waarbij bedrijven *overleg*vormen voor hun personeel introduceren *zonder overleg* met de vertegenwoordigers van die werknemers.

Het ontbreken van een actieve deelname belet natuurlijk niet dat de bonden passief betrokken worden via informatieverstrekking in bijvoorbeeld de ondernemingsraad. De vijf bedrijven zorgen inderdaad vooraf voor enige inlichtingen over opzet en bedoeling van de kwaliteitskringen of werkoverleg. Als het overleg in werking is, verstrekt de bedrijfsleiding soms een summere stand van zaken. Die informering gebeurt sporadisch, zonder veel regelmaat. Gunstige uitschieter is de onderneming waar de vakbonden ook actief bij de decentrale participatie betrokken zijn. Ze hebben bijvoorbeeld inzage in alle verslagen van de werkoverleggroepen. Ook bij de latere invoering van kwaliteitskringen in hetzelfde bedrijf kregen de vakbonden ruime en tijdige informatie.

Met de rechtstreeks verantwoordelijken voor het overleg, zoals kwaliteitsmanagers op bedrijfs- of afdelingsniveau, hebben de vakbonden in de regel geen of zeer weinig contact. De meeste informatie over de gang van zaken sprokkelen de vakbondsafgevaardigden dan ook bij elkaar via informele kanalen of uit hun eigen deelname als werknemer aan het overleg. Ze bezitten bijgevolg geen globaal overzicht over alle overleggroepen heen.

Het zou te simplistisch zijn om de verantwoordelijkheid voor dit gebrek aan zowel actieve als passieve betrokkenheid volledig naar de bedrijfsleiding toe te schuiven. Het lijkt erop dat ook bij de vakbonden maar weinig animo bestond om dieper op het werkoverleg of de kwaliteitskringen in te gaan. Een waarschijnlijk verwante vaststelling is dat de meeste werknemersafgevaardigden bijna totaal onbeslagen op het ijs komen. Ze hebben moeite om de draagwijdte in te schatten van de overlegvormen waarmee ze worden geconfronteerd. In dit kader moet vermeld dat, op één na, de vakbondsdelegaties geen inhoudelijke ondersteuning kregen vanuit hun syndicale instanties. Volgens alle werknemersafgevaardigden werd er in de door hen gevolgde syndicale opleidingen nog nooit aandacht besteed aan kwaliteitskringen en werkoverleg. Wel waren ze allen op de hoogte van het feit dat deze materie gevoelig ligt binnen de vakbonden en dat vakbondscongressen er steeds meer over debatteren. Geen van de afgevaardigden had echter een duidelijk zicht op de standpunten van hun eigen organisaties terzake.

Gevraagd naar hun mening over kwaliteitskringen en werkoverleg, blijken de opinies van de vakbondsafgevaardigden verdeeld. Voor sommige afgevaardigden overwegen de positieve resultaten. Ze merken dat de participatie

inderdaad een aantal verbeteringen realiseert en tot de ontplooiing van de werknemers bijdraagt. Anderen zijn gematigd positief, maar toch voorzichtig. Ze koppelen voorwaarden aan de invoering, zoals het aansnijden van bepaalde onderwerpen en de aanwezigheid van daadwerkelijke inspraak. Een minderheid van de ondervraagde afgevaardigden zijn helemaal niet voor het overleg te vinden. Ze interpreteren het als een managementstrategie om kennis aan werknemers te onttrekken. Belangrijker nog is dat ze de kringen zien passen in een globalere managementvisie van betrokkenheid en verwantschap met het bedrijf, die men het personeel opdringt. Bedrijfsdoelstellingen moeten ook de werknemersdoelstellingen worden, terwijl bestaande tegenstellingen van tafel geveegd worden.

Wel geven de bonden over het algemeen toe dat ze er bij de invoering van zeker werkoverleg voor vrezen dat de syndicale afvaardiging buiten spel zou worden gezet. Dit doordat een veel rechtstreekser contact tussen bedrijfsleiding en werknemers tot stand komt. Dat nieuwe informatiecircuit interfereert met de relatie vakbond-werknemers. Tot nog toe wijst onze ervaring er echter op dat het met die ondergraving van hun positie lang niet zulke vaart loopt als wel eens gevreesd. Decentrale werknemersparticipatie en de wettelijke en conventionele overlegorganen functioneren naast elkaar. Ook de vakbondsafgevaardigden zelf formuleren, na enige ervaring met de werking van kwaliteitskringen en werkoverleg, weinig fundamentele bezwaren tegen de principes en organisatie van het overleg. Hun bedenkingen concentreren zich op concrete moeilijkheden in het functioneren.

Weinig verwonderlijk vinden in alle bedrijven de vakbonden dat hun bevoegdheden, zoals "sociale" materies, uitdrukkelijk moeten uitgesloten zijn van de decentrale participatie. Ze beseffen echter dat er soms slechts een uiterst dunne scheidingslijn loopt tussen deze en andere thema's, waar bijgevolg heel wat stof tot discussie in zit. Een voorbeeld zijn de besprekingen of mededelingen in het werkoverleg van één bedrijf over technische opleidingen, niet-vervanging van gepensioneerde personeelsleden, vakantieplanning en opleidingsprogramma's voor nieuwkomers.

Toch menen de vakbonden over het algemeen dat er geen bevoegdheids-overschrijdingen plaatsvinden. Of zoals iemand het uitdrukte: "Het toelichten van een nota omtrent veiligheid overlapt niet met het opstellen en bespreken van die nota in het comité voor veiligheid en gezondheid."

In alle bedrijven overheerst trouwens de mening dat men als vakbond de participatie toch niet kan tegenhouden. De keuze die zich stelt, beperkt zich in de praktijk tot er open voor staan en meewerken, dan wel zich afzijdig houden.

## 5. Besluit

Overleggroepen als kwaliteitskringen of werkoverleg zouden op het eerste zicht de vakbonden nauw aan het hart moeten liggen. Hun achterban verkrijgt er immers meer inspraak. Zo eenvoudig ligt het echter niet. Angst voor ondermijning van het bestaande institutionele kader zet de vakbonden aan tot voorzichtigheid. Toch zijn de bonden niet a priori tegen. Wel koppelen ze allerlei voorwaarden aan de invoering.

Uit de praktijk in vijf ondernemingen bleek dat die hun vakbonden niet actief betrekken bij de participatiewerking. Ook aan de informatieverstrekking schort heel wat. Het is opmerkelijk dat de rol en positie van vakbonden op zulke schaal genegeerd worden. Per slot van rekening zijn zij de vertegenwoordigers van de werknemers in een bedrijf. Gezien kwaliteitskringen en werkoverleg zich rechtstreeks tot die werknemers richten, lijkt enige betrokkenheid van de vakbonden voor de hand te liggen. Bovendien staan de Belgische vakbonden nogal sterk in verband met het overleg in de onderneming. Het op zich relatief uitgebreide Belgische systeem van overlegkanalen erkent hen als de enige legitieme vertegenwoordigers van de werknemers.

De verklaring voor dit veronachtzamen ligt denkkelijk op een tweetal vlakken. Enerzijds zien managers de decentrale participatie in eerste instantie als een instrument ter verbetering van de produktiviteit. Meer "sociale" overwegingen, zoals een rijkere taakinhoud of een democratisering van het bedrijfsleven, zijn daar ondergeschikt aan. In deze visie is decentrale participatie een zuiver technisch instrument, waar overleg met de vakbonden niet gebruikelijk voor is. Anderzijds wijst onderzoek uit dat het initiatief tot oprichting van decentrale participatie vaak te zoeken is bij afdelingsverantwoordelijken. Deze bemerken als eerste de nood tot overleg (Baisier en Albertijn, 1992, 172-173), maar hebben tegelijk weinig voeling met het institutionele overleg. Omgekeerd staat de personeelsdirectie, de eerste gesprekspartner van de vakbonden, vaak aan de zijlijn bij invoering van de decentrale participatie.

Beide redenen nemen niet weg dat het management alle reden heeft om de vakbeweging intensiever te betrekken bij het overleg op de werkvloer. Decentrale participatie krijgt geen vorm in een sociaal vacuüm, maar moeten ingepast worden in een complex samenwerkingsverband, waar de vakbonden een essentieel onderdeel van uitmaken.

Zowel de interviews als de bespreking van de vakbondsbezorgdheden plaatsen heel wat vraagtekens bij de realiteitswaarde van de opgesomde "bedreigingen voor de vakbeweging". Er werden geen overtuigende indicaties gevonden dat kwaliteitskringen of werkoverleg een gevaar inhouden voor de bonden. Zo konden de geïnterviewde vakbondsvertegenwoordigers desgevraagd weinig feitelijke knelpunten vernoemen. Dit terwijl sommige van de bedrijven reeds geruime tijd actief zijn met decentrale participatie.

Een afzijdige houding lijkt voor vakbonden al bij al weinig zin te hebben. Het

enige wat men daarmee bereikt is het zichzelf ontzeggen van enige controle en inspraak omtrent de vorm en inhoud van de participatie. Deze inspraak kan des te belangrijker zijn omdat de decentrale participatie in de onderzochte bedrijven geen eendagsvlieg bleek. Zo plaatst werkoverleg een nieuw licht op bijvoorbeeld de relaties tussen de verschillende hiërarchische echelons, raakt het aan de bedrijfsorganisatie en vaak ook aan de produktie- en arbeidsorganisatie. Alle onderzochte bedrijven hadden daarenboven duidelijke plannen om hun overlegwerking verder te zetten.

## Literatuur

- ABVV, s.a., *Resoluties Kongres Vlaams ABVV 18 en 19 mei 1990, de Bedrijfsveranderingen voor zijn*, s.l.
- ACLVB. Vlaamse Regionale, s.a., *Integrale Kwaliteitszorg. De Visie van de Liberale Vakbond ACLVB*, s.l.
- ACV, Vakbond over Morgen, 1990, *ACV-Vakbeweging*, nr. 338.
- Albertijn, M., L. Baisier en D. Wijngaerts, 1990, *Niet-institutioneel Overleg in Vlaanderen*, STV-Informatiedossier, Stichting Technologie Vlaanderen, Brussel.
- Baisier, L. en M. Albertijn, 1992, *Werken in Kringen, Kwaliteit in Overleg*, Stichting Technologie Vlaanderen, Brussel.
- Den Boer, P., J. Heijink en H. Van den Tillaart, 1988, *Werkoverleg en Arbeidsomstandigheden*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag.
- Fantasia, R., D. Clawson en G. Graham, 1988, A Critical View of Workers Participation in American Industry, *Work and Occupations*, 15 (4), 464-488.
- Gaudier, M. 1988, *Workers' Participation in Management. Selected Bibliography 1984-1988*, International Institute for Labour Studies. Bibliography series, Nr.13, Geneva.
- Grenier, G. en R. Hogler, 1991, Labor Law and Managerial Ideology. Employee Participation as a Social Control System, *Work and Occupations*, 18 (3), 313-333.
- Hancké, B. en D. Wijngaerts, "Belgian Unionism and Self-management" in G. Széll, e.a. (red), 187-210.
- Jain, H. en A. Giles, 1985, Workers' Participation in Western Europe. Implications for North America, *Relations Industrielles*, 40 (4), 747-774.
- Kelly, J. en C. Kelly, 1991, 'Them and Us': Social Psychology and 'the New Industrial Relations', *British Journal of Industrial Relations*, 29 (1), 25-48.
- Ramioul, M., 1989, *Personeelsbeleid en Vakbondsontwikking*, De Gids op

- Maatschappelijk Gebied, 80 (11), 1013-1021.
- Széll, G., 1988, Participation, Workers' Control and Self Management, *Current Sociology*, 36 (3), 1-259.
- Széll, G., P. Blyton en C. Cornforth, 1989, *The State, Trade-unions and Self-management*, Walter de Gruyter, Berlin.
- Verma, A. en R. McKersie, 1987, Employee Involvement: the Implications of Noninvolvement by Unions, *Industrial and Labor Relations Review*, 40 ( 4), 556-568.
- Zipp, J., P. Luebke en R. Landerman, 1984, The Social Bases of Support for Workplace Democracy, *Sociological Perspectives*, 27 (4), 395-425.