HOE ZINVOL IS WERKOVERLEG?

door Dr. J. J. Ramondt

Inleiding

Werkoverleg heeft een onmiskenbare kleuring als democratiseringsinstrument. Wanneer dit begrip ten tonele verschijnt, denkt men niet in de eerste plaats aan efficiency-verbetering, organisatie-bewaking, rationele productievoering, e.d. De proef op de som is een eenvoudige expertise van de systematische catalogus in een willekeurige bibliotheek. „Tien tegen één" treft men beschouwingen waarbij op één of andere wijze werkoverleg en democratisering met elkaar in verband gebracht worden.

Ten behoeve van een eerste probleemafbakening kan de mij gestelde vraag „Hoe zinvol is werkoverleg?" dus toegespitst worden op de vraag naar de zinvolheid van werkoverleg voor een democratiseringsproces in organisaties.

Overleg kan in principe over alles gaan waarover partijen met elkaar van gedachten willen wisselen. Zo gesteld is alle overleg een overleg over afstemming en ruil van belangen.[1]) Voegt men daar een dimensie „democratisering" aan toe, dan introduceert men een waarderingsdimensie, die complicerend kan werken in het overleg. Wanneer de deelnemers door overleg niet tot overeenstemming komen, lijkt het vanzelfsprekend dat het overleg opgeschort wordt. Ligt op het overleg een claim van „democratisering", dan zou dat gedrag niet alleen een uiting kunnen zijn van een belangenconflict, maar tevens van een waardenconflict. Aangezien dit situaties gecompliceerder maakt doet zich de vraag voor of zinvol werkoverleg gestalte kan krijgen zonder toevoeging van „waarden", zoals democratisering.

Aldus heb ik een tweetal invalshoeken geconstrueerd, ter beantwoording van de mij gestelde vraag.

Werkoverleg als democratiseringsproces

In de discussie over organisationele democratisering domineert het organisatiepsychologische uitgangspunt. Kenmerkend voor die benadering is de tegenstelling organisatie en individu. De laatste wordt in velerlei varianten van psychologische hoedanigheden gekenschetst. Een bekend voorbeeld daarvan is het Maslow-theorama. In die voorstelling is ieder mens te vatten in een behoeftenscala, dat loopt van fysieke behoeften, tot behoeften aan zelfrealisatie. Deze behoeftenreeks is sterk gedragsbepalend. Steeds wanneer een behoefte op lager niveau bevredigd is, meldt zich een volgende - „hogere" - behoefte aan om bevrediging.

In deze conceptie kan men gemakkelijk tot een redenering komen omtrent de

[1]) Belangen wordt door mij opgevat als al datgene wat deelnemers aan het maatschappelijk verkeer definiëren als verworvenheden, dan wel nastrevenswaardigheden, voor de bewaking en realisatie waarvan zij bereid zijn bepaalde kosten te dragen.

historische duiding, alsmede de noodzaak van democratisering. De lagere behoeften zijn, dank zij de materiële omstandigheden van dit moment grotendeels vervuld, zodat de behoefte aan zelfrealisatie zich nu voordoet en met meer democratie bevredigd kan worden. In naam van de historische omstandigheden en de individuele behoeften, dienen organisaties hun beleid te democratiseren.

Bij enig nadenken vallen de zwakke plekken in deze redenering snel op.[2] Het theorama heeft bijvoorbeeld nogal normatieve eigenschappen. De organisatie zou moeten voldoen aan veranderende behoeften van de deelnemers. Het spreken over „de" organisatie is evenwel een nogal versimpelde voorstelling, alsof „de" organisatie zou kunnen reageren. Dit veronderstelt een nadere aanduiding van het niveau van de organisatie en de problemen die spelen en zich lenen voor een breedschaliger bemoeiing dan voorheen. Niet duidelijk is verder of alle deelnemers gelijktijdig, in gelijke mate en kwaliteit een verandering ondergaan in hun behoeften patroon. Wanneer daar enige variatie in ontstaat, plaatst dit „de" organisatie voor een groot probleem, hoe de verschillen in claims te honoreren.

Minder fraai aan de theorie is ook dat deze niet falsificeerbaar is. Wanneer een democratiseringsproces faalt, is volgens het Maslow-theorama de verklaring voor de hand liggend: de mensen waren er nog niet aan toe. Het echte stadium van zelfrealisatie werd nog afgeschermd door restanten van de „oude" mens. Op die manier zijn in de theorie de veronderstellingen ingebouwd, die de theorie volstrekte overleveringskansen bieden. Deze organisatie-psychologische verklaringen zijn een goede voedingsbodem voor opvoedingsstrategieën. De mensen moeten mondig gemaakt worden en gevormd tot democraten. Vitalisme en dwangmatigheid liggen dicht bij elkaar.

Opmerkelijk aan veel verklaringsmodellen is, dat zij weinig ruimte geven aan de rolverandering die zich voltrekt rond de bestuurders. Democratisering plaatst niet alleen de bestuurde in een andere situatie, maar verandert tevens zijn relatie tot de bestuurder en dus ook het gedrag van de laatste. In een globale aanduiding van democratisering lijkt het dan ook goed aan te geven wat de democratie zou kunnen zijn, waar dat proces in uitmondt.

Bonger omschrijft democratie als de bestuursvorm, die uitgaat van het recht van een ieder om in vrijheid en gelijkheid het gemeenschapsbeleid mede te bepalen en te beïnvloeden en de plicht van het gezag tot verantwoording van het beleid ten opzichte van de leden der gemeenschap.[3]

De relatie van bestuurder - bestuurden wordt door hem dus gedefinieerd als een stelsel van rechten en plichten. Een recht op beïnvloeding en een plicht tot afleggen van verantwoording veronderstellen elkaar wederzijds. Beïnvloeding betekent dat het beleid geconfronteerd wordt met opvattingen, belangen en strategieën om deze gehonoreerd te krijgen. Beleid voeren betekent ondermeer het selecteren van een bepaalde gedragslijn, te midden van vele concurrerende alternatieven. Democratisering heeft als implicatie, dat het aantal alternatieve beleidslijnen en de pressie waarmede deze naar voren gebracht worden, toene-

---

[2] Een uitvoerige beschouwing en kritiek omtrent de leerstellingen van de organisatie-psychologische school, treft men bij D. Silverman, Organisatietheorie, Rotterdam, 1974, pag. 80 e.v. Zie ook J. F. den Hertog, Werkstructurering, Alphen a/d Rijn, 1977, pag. 85 e.v.

[3] Aldus geciteerd bij J. L. Stassen, Over democratie, Rotterdam, 1975, pag. 5.

men.[4]) Men moet er van uitgaan dat niet alle claims gehonoreerd kunnen worden. Het spanningsveld van democratisering en beleid wordt ondermeer gemarkeerd door opvoering van aanspraken en een streven naar aanspraakreductie, door prioriteitsbepaling. In dat spanningsveld speelt verantwoording een belangrijke rol. Wanneer niet alle claims in het beleid kunnen worden opgenomen en dus de beleidvoerder een eigen discretie gelaten moet worden, is verantwoording alsnog een natuurlijk sluitstuk van een procedure, waarin de diverse deelnemers niet in staat zijn hun mening voor 100% op te leggen.

De rolverdeling tussen bestuurder en bestuurden in een democratiseerproces worden door Bonger juridisch gedefinieerd. In termen van een besluitvormingsproces kan men aannemelijk maken, dat er goede gronden aan te voeren zijn voor een juridische benadering in termen van rechten en plichten. Impliciet daarin is tevens dat de rechten en plichten wisselen nadat de deelnemers aan hun rol „voldaan" hebben. Wanneer een besluit gevallen is heeft de bestuurder het „recht" te claimen, dat de bestuurde zijn organisationele verplichtingen nakomt.

Een democratiseringsproces kan men in deze gedachtenlijn zich voorstellen als:

a. een *verruiming van rechten en plichten* in de onderlinge beïnvloeding van bestuurders en bestuurden.

b. een *verbreding van het terrein* waarop de beïnvloeding tot stand komt.

c. een *verruiming van de afruilmogelijkheden* tussen de bestuurders en bestuurden.

De punten b. en c. zijn in het voorgaande minder expliciet tot uitdrukking gekomen. Voor de hand liggend is evenwel, dat de beïnvloeding een steeds breder scala van problemen zal gaan omvatten en dat de rangschikking van rechten en plichten ook stuit op de vraag òf er (natuurlijke, optimale) grenzen zijn aan de beïnvloedingsdomeinen. In dit verband kan gewezen worden op uitdijende bevoegdheden dan wel bemoeienissen van bijvoorbeeld ondernemingsraden. Een traditioneel discussiepunt is ook de afbakening van democratische beïnvloeding en deskundige onderbouwing van het beleid.

In het gegeven dat de bewindvoerder niet alle aanspraken kan honoreren, ligt de vraag naar ruilmogelijkheden opgesloten. De aanspraakmakende groepen zullen immers meer bereid zijn bepaalde wensen te laten vallen, wanneer men op andere terreinen winst boekt. Effectieve verruiming van beïnvloedingsmogelijkheden, impliceert een opvoering der afruilmogelijkheden.

Dit laatste wordt wel aangeduid met het Olson-probleem.[5]) Mensen zullen niet vrijwillig bereid zijn hun invloed op het beleid op te voeren, wanneer ze niet de garantie hebben dat hen dit ook persoonlijk iets oplevert. Vooral onder conditie van grote groepen, waar de individuele bijdrage weinig zal toe of af doen aan het uiteindelijke besluit zullen mensen moeilijk te motiveren zijn hun bemoeienis met het beleid op te voeren. Of men zich wel of niet inspant, het beleid zal zich daaronder niet veel wijzigen en zich als een collectief goed aan de bestuurden presenteren. Als mensen zich rationeel gedragen, is de voor de hand liggende gedragslijn, dat zij zich passief gedragen en het beleid incasseren zoals het zich aan hen voordoet. Wenst men de betrokkenheid op te voeren, dan zullen daar ook bepaal-

---

[4]) Uit deze dynamiek wordt vaak een redenering geput om democratisering in organisaties een halt toe te roepen. Een overzicht in dit verband ondermeer bij Carole Paeman, Participation and democratic theory, Cambridge, 1978.
P. Bachrach, The theory of democratic elitism, a critique, Boston, 1967.
J. A. A. van Doorn, Inleiding tot R. Michels, Democratie en Organisatie, Rotterdam 1969.

[5]) Mancur Olson, The logic of collective action, public goods and the theory of groups, Cambridge, Massachusetts, 1977.

de baten tegenover moeten staan. Onder conditie van de kleine groep - doorgaans het niveau van werkoverleg - ligt deze problematiek niet wezenlijk anders. De premie op participatie behoeft daar niet van bestuurswege aangereikt te worden. Deze valt zelf te verdienen, doordat de kans op effectieve beïnvloeding van het beleid groter geacht kan worden. Dit veronderstelt evenwel, dat er afruilmogelijkheden moeten zijn.

Werkoverleg opgevat als democratiseringsproces blijkt op diverse punten niet gemakkelijk inpasbaar in de gestelde criteria.

a. Werkoverleg blijkt in veel gevallen zich weinig te onderscheiden van een *consultatie-situatie.*[6]) Het management raadpleegt het personeel, dan wel laat zich informeren over uiteenlopende aspecten van het werk. In die gevallen kenmerken de veranderingen zich door een nogal eenzijdig gehouden wijziging in de gedragsalternatieven. De mogelijkheden van het personeel tot beïnvloeding van hun beleidscontext worden verruimd, maar het management wijzigt zijn rolgedrag niet navenant.
Het is begrijpelijk dat in een dergelijke situatie overeenkomstige problemen kunnen ontstaan als in andere advies/consultatie-situaties. Hoewel in principe een advies een vrijblijvend karakter heeft - d.w.z. degene die om advies vraagt kan zich alle rechten voorbehouden het advies niet op te volgen - heeft een relatie minder continuïteitskansen naarmate de geadviseerde zich minder laat beïnvloeden. De adviesgevende partij zal dan ook minder gemotiveerd worden zijn mening te geven. Dit zal versterkt worden wanneer de geadviseerde geen feed-back geeft op gedane voorstellen.
Uit diverse evaluaties blijkt dat het management deze processen doorgaans lichtvoetig hanteert. Het werkoverleg verzandt dan.

b. Domeinverbreding. In veel situaties voltrekt zich een haast kenmerkende cyclus. Een enthousiast begin; door het overleg worden allerlei knelpunten in de organisatie opgelost. Daarna volgt een periode van verflauwing, die niet zelden in eliminatie van het overleg uitmondt. Het overleg heeft zich geen blijvende status in de afdelingsverhoudingen kunnen verwerven. Vaak blijkt dit samen te hangen met dwingende randvoorwaarden en organisationele constraints. Tot de laatste kan men allerlei weerstanden rekenen die zich ontwikkelen, wanneer bepaalde echelons uitgenodigd worden hun mening te geven over het beleid van naastgeschakelde afdelingen, dan wel hogere echelons. Domeinrechten en defensief gedrag belemmeren de „free float of thoughts". Het management dat direct in deze overlegprocessen betrokken is, heeft niet voldoende discretie tot terreinverbreding, wanneer het overleg niet duidelijk vanuit de top gesteund wordt èn als een belang van de gehele organisatie gezien wordt. Een niet geringe belemmering in veel situaties is bovendien dat werkoverleg vroeg of laat het terrein der arbeidsvoorwaarden „betreedt" en zich als potentiële concurrent van de vakbeweging aandient.

In het algemeen zou men kunnen zeggen, dat de organisationele ruimte doorgaans dermate volgestructureerd is met uiteenlopende interessegroepen - een keerzijde van arbeidsverdeling - dat aan modieuze nieuwkomers in werkoverleg-

---

[6]) Dit probleem vindt men behandelt in diverse evaluatiestudies omtrent werkoverleg. Zie o.a. Joop Ramondt, Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders, Alphen a/d Rijn, 1975, pp. 129-179.
G. R. M. Scholten, Medezeggenschap en organisatieverandering, Den Haag, 1975, o.a. pag. 57-71.

kostuum niet spontaan ruimte geboden wordt. Gegeven deze ervaringen kan men terecht zijn twijfels hebben of men er verstandig aan doet - zeker gezien de effecten op langere termijn - werkoverleg te beginnen, wanneer niet aan de conditie voldaan kan worden, dat de organisationele context onder invloed van het werkoverleg veranderen kan.[7])

Beoordeeld op deze twee meetpunten valt te constateren dat werkoverleg en democratisering geen natuurlijk bondgenootschap vormen. Pregnanter komt dit naar voren als men bedenkt dat in de democratische formule de leiders door concurrentie om stemmen aan het bewind komen. Deze op politiek terrein moeilijk realiseerbare pretentie mist men in de discussie en praktijk van werkoverleg. Kennelijk is er een impliciete consensus dat normen van behoorlijk *organisationeel* bestuur zich niet verdragen met bijvoorbeeld verkiezingsgedrag der bestuurders. Houdt men hieraan vast, dan lijkt het van weinig nut het begrip democratie zodanig op te rekken, dat ook het werkoverleg daar nog in past.

Democratisering en overleg verschillen van elkaar in de aard van de binding die partijen aangaan, (relatieve onafhankelijkheid versus representatie). Op genoemde punten (a, b en c) vertonen beide verschijnselen grote overeenkomsten in de praktijk. Werkoverleg is echter geen democratisering, en voldoet maar in weinig gevallen aan normen van behoorlijk overleg. Vaak stelt men dat democratisering van het overleg dit dichter bij die normen zou brengen. Dit introduceert de problematiek van waarden toekenning aan maatschappelijke verschijnselen. In het volgende zal dit in verband gebracht worden met de derde onderscheiden dimensie, de vergroting der afruilmogelijkheden.

Belangen, waarden en werkoverleg

De verhouding werknemer - werkgever is aan veel gedragscodes gebonden. De vrije onderhandelingsruimte voor beiden is beperkt. Veel is vastgelegd in arbeidsrechtelijke kaders, dan wel het voorwerp van onderhandelingen op hoger maatschappelijk niveau.

De „vermaatschappelijking" van deze relatie is reeds vele decennia geleden ingezet en als zodanig geen opmerkelijk gegeven. Interessant zijn de patronen die zich daarin uitkristalliseren en de alternatieven die terzijde geschoven zijn.

Ondanks veel maatschappelijke bemoeiing met de werknemer - werkgever relatie, dienen zich permanent vraagstukken aan die „binnen" die relatie opgelost moeten worden. Niet alles kan op een hoger maatschappelijk plan getild worden en daar tot een afstemming gebracht. Het lijkt mij kenmerkend voor de Nederlandse arbeidsverhoudingen dat er juist zo'n sterke aandacht geweest is voor het zoeken van „maatschappelijke oplossingen", dat het niveau waarop de problemen van alle dag spelen nogal stiefmoederlijk behandeld is. Nu de problemen van dit niveau zich - het laatste decennium met name - krachtiger presenteren, lijkt daarvan zelfs een zekere ontregelende werking uit te gaan ten aanzien van beproefde relatiepatronen op hoger maatschappelijk niveau. Ter Hoeven merkt op dat onder druk der omstandigheden van alle dag, het systeem van arbeidsverhoudingen

[7]) Deze scepsis, opgebouwd vanuit het „volte" probleem treft men o.a. bij J. A. A. van Doorn, Projectorganisatie: hulpconstructie en ontwikkelingsmodel, in J. A. A. van Doorn en C. Luscuere, red., Projectorganisatie, een verkenning van varianten, Rotterdam, 1971, pp. 3-44.

zijn na-oorlogse stabiliteit heeft verloren. De veranderde bedrijfsverhoudingen markeren een breukvlak in het institutioneel bestel.[8]) Het gedrag der voormannen roept het beeld op dat zij in hun streven op nationaal niveau oplossingen aan te reiken voor de arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau, wat gedesoriënteerd geraakt zijn. Illustratief daarvoor is de behandeling van nieuwe wetgeving inzake de O.R. Het is een voorbeeld, naast andere, dat de vermaatschappelijking van de onderneming wellicht niet voltooid is, maar wel krampachtige vormen kan aannemen. Een autonome aanpak op ondernemingsniveau lijkt een verstandig alternatief en passend in het beeld van het vrije ondernemerschap.

Vermoedelijk gestimuleerd door de vele centrale aanpakken zijn er veel weerstanden open te staan voor het conflictmatige in de relatie werknemer - werkgever. Conflictmatigheid is een alledaags gegeven, wanneer men in aanmerking neemt dat de basis van elk conflict een schaarste situatie is. Aangezien er veel schaarste situaties zijn, heeft het weinig zin het begrip conflict te reserveren voor spectaculair en tumultueus verlopende tegenstellingen.

Schaarste situaties nemen vaak niet een dergelijke omvang aan, omdat partijen tot een afruil van belangen komen. Schaarste brengt conflictmatigheid in een relatie, maar door ruil weten betrokkenen vele geruisloze compromissen te bereiken. Het besef van wederzijdse afhankelijkheden rond schaarste situaties en een goede markering van respectieve belangen en posities, bevordert acceptabele compromissen en werkt integrerend voor verhoudingen. Negatie van conflict vergroot de conflictpotentie in een relatie.[9])

Werkoverleg speelt zich af in deze context en wordt sterk beïnvloed door de openheid waarmede belangengeschillen tegemoet getreden worden. Dit valt te illustreren met schaarse goederen als informatie en tijd.

Het management heeft belang bij informatie van het personeel omtrent velerlei details van het functioneren van de organisatie. Het personeel kan deze informatie ter beschikking stellen, maar zal dit niet ongeconditioneerd doen. De informatie waarover men beschikt maakt bijvoorbeeld deel uit van de middelen waarmede ieder voor zich, dan wel in coalitie met anderen een eigen discretie zône in de organisatie opbouwt en beveiligt. Tegenover de organisationele neiging tot standaardisering en routinisering plaatst men een eigen gebied waar men „heer en meester" is en zich kan afschermen van een directe en permanente claim van de organisationele context.[10]) Men behoeft zich dan ook niet te verbazen dat veel personeelsleden niet zonder meer enthousiast zullen ingaan op een uitnodiging tot overleg. Verklaringen in termen van een opvoedingsstrategie - bewustwording, bijbrengen van verantwoordelijkheidsgevoel, benodigde scholing en vorming - lijken niet zo adequaat. Meer voor de hand liggend is een interpretatie, die uitgaat van de overweging dat de bereidheid tot overleg samenhangt met een gelijkheid van ruilkansen. Men zal informatie aanreiken, wanneer de ander - in dit geval het management - duidelijk toont met die informatie een beleid te ont-

---

[8]) P. J. A. ter Hoeven, Breukvlakken in het arbeidsbestel, Alphen a/d Rijn, 1972, pag. 10-65.

[9]) Vilhelm Aubert, Belangen en waardenconflicten, twee manieren van conflictoplossing, in Bram Peper en Kees Schuyt, Proeven van rechtssociologie, uit het werk van Vilhelm Aubert, pp. 152-177.

[10]) Een interessant opstel over deze problematiek treft men bij L.U. de Sitter, Productie organisatie en arbeidsorganisatie in sociaal-economisch perspectief, stencil, Eindhoven, november 1977. Eveneens M. Crozier, Le phénomène burocratique, Parijs, 1963.

wikkelen, waarin werknemers ook zichzelf kunnen herkennen. Een probleem in veel werkoverleg situaties is, dat de respectieve deelnemers in voorbije jaren wat dit betreft geen gunstige reputatie hebben opgebouwd.

Ook tijd is een potentiële conflictbron. Overleg kost tijd en veronderstelt een correctie op gehanteerde productietijd-budgetten. Bij iedere start van een werkoverlegbeleid doet zich de vraag voor van vergaderfrequentie, deelname van alle betrokkenen dan wel representatie, en het tijdsbeslag per vergadering. Werkoverleg betekent overigens soms dat „zwarte" tijd „wit" gemaakt wordt. Een vindingrijke beleidsformule plaatst het werkoverleg bijvoorbeeld op het laatste uur van de werkdag.

Informatie van het personeel en tijd hebben ten opzichte van elkaar een zekere ruilwaarde. Naarmate men bereid is meer tijd ter beschikking te stellen, kan meer informatie verkregen worden. De mate waarin het management - overigens binnen redelijke grenzen - bereid is tijd uit te trekken voor werkoverleg, is een indicatie voor het gewicht, dat aan goede resultaten van overleg wordt toegekend. Maar eenduidig ligt dit niet. Conform het gegeven dat de waarde van iets stijgt bij toenemende vraag, kan te grote „eagerness" van de leiding naar informatie, leiden tot een dalende bereidheid tot informatieverschaffing. Dalende bereidheid valt in deze context te vergelijken met het (gedeeltelijk) uit de markt nemen van een produkt, teneinde een gunstiger prijs te bedingen. Tactisch gezien dient zich dan de vraag aan of men er van werkgeverszijde verstandig aan doet aan werkoverleg zo'n modieuze en aandachtvragende betekenis toe te kennen.

Werkoverleg loopt vaak vast op een asymmetrie in de verhoudingen. Dit doet zich voor wanneer geen goede afstemming der belangen plaatsvindt en een der deelnemende partijen op zijn stuk blijft staan.[11]) Dit kan tot een definitief verbreken van het werkoverleg leiden, wanneer er geen andere punten zijn, die zich voor overleg lenen. De deelnemers kunnen dan een prestige-strijd niet omzeilen in het perspectief dat er op andere terreinen wel zaken te doen zijn.

Voor een begrip van processen die aan werkoverleg ten grondslag liggen is een analyse van de „dead-locks" van belang. Veel verslagen van werkoverleg-situaties vermelden het feit, dat het werkoverleg stokte, bij gebrek aan verdere onderwerpen. Agenda-verschraling op zich is echter een gebrekkige verklaringsgrond. Doorgaans wordt het overleg *verbroken* - in eufemistische zin is vaak sprake van verzanden - vanwege een asymmetrie in ruilopties, dan wel verhoudingen. Het eerste doet zich voor, wanneer bijvoorbeeld het management onvoldoende in gaat, c.q. in kan gaan, op ingebrachte verlangens. Het tweede doet zich voor wanneer bijvoorbeeld de werknemers er met de haren bijgesleept worden, omdat werkoverleg „moet".

Werkoverleg is gebaat bij een beleidsformule die de ruil-opties der deelnemers duidelijk en onderhandelbaar maakt. Naarmate dit meer lukt, heeft het overleg ook een meer bindende werking. De deelnemers worden immers gesterkt in hun vertrouwen dat men bij de ander terecht kan. Het feit dat claims gehonoreerd worden en door ruil acceptabel wordt dat andere claims „onder tafel moeten", geeft een loyaliteitsbasis aan het gebeuren. Succesvolle onderhandeling is een middelpuntzoekende kracht.[12]) Overleg is ook op dit niveau der arbeidsverhoudin-

---

[11]) Zie ook V. Aubert, a.w., pag. 158.

[12]) Zie V. Aubert, a.w., pag. 160.
Eveneens R. E. Walker en R. Mc Kersey, A behavioral theory of labor negotiations, New York, 1965.

gen niet zelden een misleidende term, wanneer men bedenkt dat ook *ruilgedrag* en niet uitsluitend *overleggedrag* de uitkomst van het gebeuren bepaalt.[13])

Onvoldoende erkenning van het ruilkarakter in het werkoverleg kan een belangrijke bron van conflictvergroting inhouden. Wanneer geen der deelnemers bereid is tot een afruil, kan dat een situatie in het leven roepen, waarin men slechts het eigen waardesysteem verdedigt. In naam van dat systeem wordt vervolgens verdedigd dat men niet kan ingaan op het via het overleg gepresenteerde belang van de ander.

Overleg dat niet sensitief is voor belangenruil, leidt gemakkelijk tot een transformatie van een belangenconflict in een waardenconflict. In essentie gebeurt dat wanneer men aan werkoverleg de betekenis toekent van een *democratiseringsproces*. Deze begripstoekenning is niet alleen inadequaat - zoals hierboven gesteld is - maar geeft aan het gebeuren een waarde-dimensie die het afruilproces krachtig kan frustreren. De vrijheid die elk der deelnemers in een overleg- of onderhandelingssituatie heeft om zich terug te trekken - om tactische motieven, dan wel omdat men geen nut in de bijeenkomsten ziet - krijgt onder democratische vlag opeens de betekenis van „ondemocratisch handelen". Aangezien niemand in die rol geduwd wil worden, kan dit leiden tot het continueren van overleg op volstrekt onzakelijke basis. Gegeven de vrije ruimte van het werkoverleg laat zich dat overigens minder duidelijk waarnemen, dan bijvoorbeeld in veel situaties van ondernemingsraden. Een andere consequentie is dat het belangenconflict permanent in een waardenconflict getrokken kan worden, wanneer één der deelnemers zijn zin niet krijgt. Een zakelijke afruil wordt daarmede belemmerd.

Wenst men een norm aan te leggen, dan is in het geding of men in een organisationele context een legitieme positie wil toekennen aan het ruil- en onderhandelingskarakter van de relaties. Opmerkelijk is dat de juridische verankering hiervan onderontwikkeld is. Ten opzichte van de omvangrijke en permanente juridische vormgeving van de O.R.-lid rol, steekt de juridische profilering van de organisatorische werknemersrol - in de zin van rechten op vrije meningsuiting, vereniging en vergadering - schriel af. De juridische ordening is achtergebleven bij de „agogische ordening" van de werknemersrol. Dit leidt er toe dat - bij wijze van spreken - wanneer een werknemer een klacht heeft, hij in aanmerking komt voor een vormingscursus.

In deze paragraaf heb ik impliciet willen aantonen dat de betrokken posities zich adequaat laten analyseren, zonder deze analyse te mengen met democratiseringsnoties. Democratisering is een te belast en beladen begrip om daarmede het werkoverleg te lijf te gaan.

Naar analogie geldt dit voor waarde-beladen concepten als humanisering, „quality of working life", verantwoordelijkheidsverruiming, mondigheid, e.d. Het doet relaties geen goed wanneer deze gedreven worden naar een permanente transformatie-mogelijkheid van belangen- en waardenconflicten.

---

[13]) J. P. Windmuller, Arbeidsverhoudingen in Nederland, Utrecht, 1971, pag. 404.

Conclusie

Is werkoverleg zinvol? Overleg ontleent zijn zinvolheid aan het beleid, zo men wil de tactieken en strategieën, die de deelnemers aan het overleg voeren. In het voorgaande is aan de orde gesteld, dat het weinig zinvol is een overlegsituatie in te gaan, met miskenning van de ruil die elk der deelnemers tot stand zou willen brengen m.b.t. de belangen die hij via het overleg gediend zou willen zien. Niet alles draait om belangen en belangenruil en zeker is dat de grenzen tussen overleg en onderhandeling niet steeds helder te trekken zijn. Een aarzeling maar vaker nog een weerstand, om het conflictueuse in de verhoudingen tegemoet te treden, bindt werkoverleg echter aan te enge gedragsformules. Hierdoor loopt het werkoverleg vaak op een teleurstelling uit. Het overleg wordt verbroken, wat moeilijk te hanteren is, omdat de organisatorische context veronderstelt dat men verder gaat met elkaar.

Wanneer werkoverleg niet meer dan een schaalvergroting van collegiaal contact zou inhouden heeft het weinig betekenis te vragen naar de zinvolheid van werkoverleg. Collegiaal contact is zinvol en een geaccepteerde, alhoewel met wisselend succes toegepaste formule.

Werkoverleg trekt de aandacht vanwege de daaraan gekoppelde democratiseringsformules. Twee stellingen lijken mij in dit verband te verdedigen. Ik meen dat de praktijk van het werkoverleg niet wijst op een democratiseringsproces (a). In het werkoverleg gaat het om een goede dosering van onderhandelings- en overleg strategieën. Dat is een zinvolle aanpak die leidt tot zinvol werkoverleg. Referenties aan democratische formules hinderen de deelnemers en de toeschouwer om het beeld van het gebeuren helder te houden (b).

Wenst men een brede en zinvolle acceptatie van werkoverleg te bereiken dan dienen bepaalde garanties tevoren aanwezig te zijn. Dit betekent o.m. dat ingebrachte verlangens een redelijke kans op honorering hebben en dat de organisationele context daarop is toegesneden. Tevens dat er een goede argumentatie plaats vindt wanneer een der deelnemers bepaalde toezeggingen niet kan doen. Dit veronderstelt dat er geen permanente eenzijdige dominering door één der „partijen" plaatsvindt. Dit laatste is, gezien de hiërarchische context van het werkoverleg (te) vaak een belemmering voor het bereiken van een zinvol niveau. Pregnant gesteld: men kan niet èn overleg plegen èn hiërarchisch besturen.