

De ondernemingsraad

PROF. DR. A.W.M. TEULINGS*

De invloed van de ondernemingsraad op belangrijke ondernemingsbeslissingen is in het algemeen beperkt. Wel speelt de ondernemingsraad dikwijls een belangrijke rol als informatiekanaal in het bedrijf. Voor de leiding van de onderneming is het overleg met de ondernemingsraad belangrijk om informatie te verkrijgen die in het algemeen niet uit cijferopstellingen en administratieve controles blijkt; voor de werknemers is de ondernemingsraad een middel om zicht te krijgen op de beleidsplannen van de leiding en daarop controle uit te oefenen. Deze positie tussen de ondernemingsleiding en de werknemers kan de ondernemingsraad voor grote dilemma's plaatsen, vooral wanneer de onderneming in moeilijkheden is geraakt en er een sanering op handen is. In dit artikel gaat de auteur nader in op de positie van de ondernemingsraad in het krachtenveld van tegenstrijdige belangen dat ontstaat als een onderneming in ernstige financiële moeilijkheden verkeert.

Inleiding

In de RSV-affaire zoals die voor het voetlicht is gebracht door de parlementaire enquêtecommissie is voor de Centrale Ondernemingsraad (COR) slechts een bescheiden bijrol weggelegd. Aan het grote spel om de macht bij de teloorgang van het concern doet de COR niet mee. Bij de getuigenverklaringen valt toch even een bijzondere aandacht op de COR. Het blijkt dat de COR als een van de eersten aan de bel trok bij het bestuur, maar vervolgens met de kracht van misleidende cijfers en betogen door een zich autoritair opstellende bestuurder van het toneel wordt gevaagd. In de verstrengelde, verstrikkende en verstikkende vervechting van groeps- en persoonlijke belangen verschijnt dit optreden van de vertegenwoordiging van de werknemers even als een moment van waarachtigheid.

Hoewel zo'n moment zich enkele malen herhaalt, blijkt ook deze staat van dienst niet altijd onberispelijk. Als de opties van de concernleiding eenmaal beperkt zijn tot een keuze tussen kwaad of erger, tussen massaal ontslag met opstand en twijfelachtige hoop op geleidelijk herstel, zet de COR al zijn krachten in voor dit laatste. Het werknemersbelang op korte termijn geeft de doorslag. Daarmee strijdige informatie wordt ook door de RSV-ondernemingsraden afgedekt. Als nieuwe orders uitblijven, leegloop een alledaags verschijnsel wordt, het weinige werk dat er is zo lang mogelijk binnen wordt gehouden in plaats van afgeleverd, lijkt ook deze samenzwering – ter wille van het grotere belang van de werkgelegenheid – door de COR te worden afgedekt.

Voor de direct betrokken moge de RSV-affaire zich hebben ontploerd als een Griekse tragedie. De daaropvolgende belichting van de handelingen van de Enquêtecommissie door Den Haag Vandaag deed de AVRO met Dallas de das om. Door de spraakmakende burgerij wordt ten slotte met vereende krachten een bewerking neergezet naar de trant van het redersrijkersspel. De vertellers leveren de moraal van het verhaal. We zijn aangeland bij de „lessen uit de RSV-affaire”.

Wat de rol van de ondernemingsraad betreft lijken die lessen duidelijk. Ten eerste: de beslotenheid van informatie en macht van bestuurders van ondernemingen heeft al gauw verderfelijke gevolgen. Conservatieven in de leiding is het laatste wat we in crisistijd kunnen gebruiken. De ondernemingsraad is daarom een belangrijk instrument van controle op de macht en een alterna-

tief informatiekanaal. Wie wil weten wat er in het bedrijfsleven echt aan de hand is, mag de ondernemingsraad niet overslaan. Ten tweede: informatie geeft nog geen directe invloed op belangrijke ondernemersbeslissingen. De vraag hoeveel en welk soort openheid moet worden betracht kan men beter niet aan de ondernemer zelf overlaten. Ten derde: waar wel van invloed, zij het indirecte invloed (de dreiging van grootschalige sociale onrust in het Rotterdamse) sprake is, staat die niet vanzelfsprekend in dienst van een betere, meer rationele besluitvorming. De „ontrechten aan de macht” brengt niet vanzelf het goede boven. De sociaal-democraten en socialisten onder ons kunnen dat in hun zak steken. De pluralisten en liberalen komen er echter niet beter van af. Want: ten vierde, het tegenspel van kapitaal en arbeid, van overheid en bedrijfsleven; de heilzame botsing der meningen en belangen brengt zelfs de waarheid aan het licht. Waar belangengroepen elkaar treffen neemt de verdeling van privileges en profijt waar mogelijk altijd de overhand op de verdeling van kommer en ellende.

Bij zoveel verschillende lessen heeft men het in de partijpolitiek voor het uitkiezen. Waar echter alle lessen worden getrokken, raakt elke moraliteit zoek: de RSV-affaire liet slechts even zien hoe het er in onze wereld nu eenmaal toe gaat. In de volgende beschouwing proberen we een tussenweg te zoeken: we vragen ons af welke speelruimte voor de ondernemingsraad in deze tijd openligt, tot welke keuzen hij veroordeeld is als een bedrijf in crisis raakt, en aan welke beperkingen die keuzen onderhevig zijn. Kortom, we willen het hebben over de dilemma's van ondernemingsraadpolitiek. We beschrijven deze in vier hoofdpunten: informatie, toegang tot de besluitvorming, deelname aan de besluitvorming, en invloed op het beleid.

Uitwisseling van informatie

De ondernemingsraad beschikt over informatie die voor de leiding van de onderneming vaak volstrekt ontoegankelijk is. Vooral in ondernemingen waar het middenkader zich een eigen machtspositie veroverd heeft, in concerns waar de tendentie tot

* Hoogleraar organisatiesociologie aan de Universiteit van Amsterdam.

„balkanisering” van de onderneming allesoverheersend is geworden, zoals bij RSV, brengt het contact met de OR de bestuurder een onmisbare vorm van terugkoppeling. Cijferopstellingen en andere vormen van papieren controle van bovenaf geven vaak allang niet meer een accuraat beeld van de stand van zaken. Het middenkader schermt niet zonder reden het gebeuren op de werkvloer, of dit nu in Alblasserdam is of in Algerije, af voor de al te nieuwsgierige ogen van de ondernemingstop. De OR-vertegenwoordigers kunnen niet ongebreideld tegemoet komen aan deze informatiedrift. Gaan zij als „spies in the cold” opereren, dan voelt het middenniveau zich omsingeld en gaat tot tegenmaatregelen over.

De informatie waarover men als OR-lid beschikt is bovendien gefragmenteerd, zonder inzicht in het gevoerde en te voeren beleid als geheel valt er weinig mee te doen. Daarvoor is de OR afhankelijk van de openheid van de bestuurder en zijn staf. Ook zonder enige wettelijke regeling op het punt van informatieverstrekking ontstaat tussen bestuurder en COR een informatiemarkt, aangezien beide partijen belang hebben bij het tot stand brengen van een ruil.

Vooral in grotere concerns met min of meer zelfstandig opererende dochters of divisies is die ruilbehoefte van de zijde van de bestuurder – de signaalfunctie van de COR – bij voorbaat sterk aanwezig. Bij vergelijkend onderzoek blijkt dan ook dat de COR van grotere concerns relatief goed bediend wordt. De COR-leden gelden soms als de boodschappers van de keizer met de laatste berichten uit de buitengewesten. De leenheren en vazallen worden alleen al door de dreiging van een mogelijk lek in hun bewegingsvrijheid beperkt. Een verstandige COR speelt deze troefkaart uit, in de hoop geen nieuw voedsel te geven aan het al levende antagonisme van het middenkader jegens de COR. De COR kan ook in een ander uiterste geraken. Als de top zijn greep op het geheel verliest krijgt het overleg met de bestuurder het karakter van een Poolse Landdag. De strijd tussen de gewesten om de verdeling van privileges en profijt, of van kommer en ellende wordt in de COR dunnetjes overgedaan.

Een hoge en homogene organisatiegraad van de COR-vertegenwoordigers vormt een onderling bindmiddel tegen dergelijke centrifugale krachten. In de praktijk betekent dit de aanwezigheid van een FNV-meerderheid. De COR heeft jegens de bestuurder dus een signaalfunctie, of zij dat nu leuk vindt of niet, en de bestuurder die „on top” wil blijven is gebaat bij een sterke vakbondvertegenwoordiging, ook al heeft dit ook door hem minder op prijs gestelde neveneffecten.

Controle op bedrijfsinformatie

De bestuurder zoekt de COR op om de door de hiërarchie gefilterde informatiestroom van beneden naar boven te controleren. De COR doet eigenlijk hetzelfde in omgekeerde richting. Aan de ondernemingsraad komen bij de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) in het bijzonder bevoegdheden toe met betrekking tot de jaarrekening, de bespreking van de algemene gang van zaken en de meerjarenplanning. Terecht gaat de wetgever er van uit dat een goed inzicht in de bedrijfsvoering en bedrijfsresultaten noodzakelijk is voor een goede uitoefening van het medezeggenschapsrecht. De ondernemingsraad dient zich daarvoor een onafhankelijk oordeel te kunnen vormen.

Hij is natuurlijk niet het enige orgaan van wie zo'n onafhankelijk oordeel wordt gevraagd: de Raad van Commissarissen en de Aandeelhoudersvergadering kennen vergelijkbare verplichtingen, en andere belanghebbenden zoals de banken en de steunverlenende overheid, de leveranciers en grote afnemers zien zich voor soortgelijke problemen gesteld. De kring van bedrijfsinformatie-afhankelijke partijen is groot, en de behoefte aan onafhankelijke evaluatie is – mede onder invloed van de crises en calamiteiten in het bedrijfsleven – alleen maar toegenomen. Het gezichtspunt van waaruit de beschikbare bedrijfsinformatie dient te worden beoordeeld is echter steeds verschillend. De ondernemingsraad benadert deze vanuit werknemersbelangen, en geeft daarbij, zeker in deze tijd, aan de implicaties voor de werkgelegenheidsontwikkeling de eerste prioriteit.

De kwaliteit van bedrijfsinformatie mag niet naar „absolute” maatstaven gemeten worden. Zij kan zelfs bij benadering niet

volledig zijn, want een overdaad aan informatie is onhanteerbaar. Een ondernemingsraad kan gemakkelijk worden ondergesneeuwd. Vooral een ondernemingsraad waarin het hoger personeel sterk is vertegenwoordigd heeft de neiging steeds opnieuw aanvullende informatie te vragen, in de ijdele hoop daarmee de onzekerheid terug te dringen; wellicht ook om het moment van de pijnlijke beslissingen vooruit te schuiven.

Waar cijfers worden verstrekt, wordt de precisie en hardheid daarvan vaak overschat. Er kan pas gecijferd worden als de ondernemingsleiding de waarde van een groot aantal ontwikkelingen subjectief heeft ingeschat. Jaaroverzichten impliceren specifieke toekomstverwachtingen, en daarover kan men ernstig van mening verschillen. Winst- en verliescijfers zijn geen vaste uitkomsten maar bevatten een flinke dosis beleid. De bedrijfsleiding heeft, wil zij enige handelingsvrijheid behouden jegens alle belanghebbenden een ruime „slack” nodig: de beschikking over interne fondsen, waarvan de omvang en bestemming door geen enkele tegenspeler kan worden gecontroleerd. Dat vergroot de machts- en onderhandelingspositie tegenover de aandeelhouders, de vakbonden en de overheid. Als het goed gaat met het bedrijf heeft de leiding belang bij het vergroten van deze reserves. Gaat het daarentegen slecht, dan gebeurt het tegendeel. De winstcijfers en toekomstverwachtingen worden opgepoetst en geflatteerd, omdat juist dan de steun van buiten broodnodig is. Er is dus, wat de ondernemingsleiding betreft, altijd sprake van of vroegtijdig klagen of voortijdig jubelen. Naar de ondernemingsraad toe gebeurt dit in termen van consequenties voor de werkgelegenheid. Een ondernemingsleiding die nog niet aan de wolven is overgeleverd, kan geen volledig open kaart spelen.

Hoewel er verschillende belangen in het geding zijn berust het oordeel over de kwaliteit van de verstrekte informatie toch altijd op een zekere mate van vertrouwen. De ondernemingsleiding zelf moet afgaan op gegevens uit het bedrijf en van buiten die met een zekere vooropzet worden afgeleverd. De externe accountant moet zich, als zich geen buitensporige zaken lijken aan te dienen, laten leiden door het directierapport dat speciaal voor hem werd geschreven. Zijn bureau stelt grenzen aan de kosten-declaratie, en zijn cliënt maakt gesloten front tegenover te grote ambities. De praktijk van de informatieverstrekking blijft zo een kwestie van geven en nemen.

Datzelfde geldt voor de ondernemingsraad. In de praktijk wordt alleen informatie verschaft ter ondersteuning van een door de leiding voorgenomen besluit. Inzicht is echter vaak pas mogelijk als ook de alternatieven met daaraan verbonden voor- en nadelen in de beschouwing worden betrokken, zoals deze in de directiekamer ter sprake zijn geweest. Dat betekent echter herhaling van een discussie, met kans op verstoring van moeizaam verworven evenwichten binnen de directie of Raad van Bestuur, of openbaring van condities en randvoorwaarden die door andere belanghebbenden (banken, de overheid) met strikte geheimhouding werden afgedwongen. Afweging van belangen impliceert ook een afweging van vertrouwensrelaties. De ondernemingsraad, met zijn verantwoordingsplicht jegens de achterban, trekt daarbij aan het kortste eind. Wordt hij door de directie „in vertrouwen genomen”, dan wordt een sterke wissel getrokken op de relatie tot de kiezers.

De kwaliteit van de informatieverstrekking aan de ondernemingsraad is dus allerm minst een technisch probleem. Die kwaliteit kan dan dus niet eenvoudigweg door een goed en algemeen aanvaard systeem van wettelijke voorschriften worden gegarandeerd. De wet scheidt noodzakelijke randvoorwaarden, maar de feitelijke gang van zaken wordt bepaald door een wisselend samenspel van krachten dat door de betrokken partijen, verschillende niveaus en fracties binnen de leiding, toezichthoudende instanties en andere belanghebbenden wordt opgevoerd.

Toegang tot de besluitvorming

Beschikt de ondernemingsraad over relevante en enigszins betrouwbare informatie, dan betekent dit niet vanzelfsprekend dat daarvan ook gebruik wordt gemaakt om betrokken te raken bij de besluitvorming van de ondernemingsleiding en vervolgens daadwerkelijk invloed uit te oefenen op het beleid. Er zijn tal van honorabele en minder honorabele redenen waarom een on-

ondernemingsraad daarvan kan afzien. De mogelijkheid van toegang tot de besluitvorming is neergelegd in het adviesrecht. De functie van dit adviesrecht is een geheel andere dan vaak wordt onderkend. De procedurele implicaties zijn van veel groter gewicht dan de inhoudelijke. Om deze duidelijk te maken is enige toelichting nodig.

De besluitvorming in de onderneming kunnen we zien als een deel van het arbeidsproces van het management. Bij belangrijke beslissingen die een weinig routinematig verloop hebben en gekenmerkt worden door veel onzekerheden, is dit te karakteriseren als een proces van politieke onderhandelingen. Daarin kunnen een aantal fasen worden onderscheiden:

- de fase van *verkenning*, waarbij een aftasting plaatsvindt van de „gevoelige plekken”, voorkeuren en overwegingen van betrokken partijen, waarbij door de leiding een voorlopige, waarschijnlijk aanvaardbare, richting van een oplossing wordt gezocht (een „haalbare kaart”);
- een fase van *interne onderhandeling* binnen de kring van de leiding, waarbij voors en tegens worden afgestreept, compromissen tot stand komen, en voor de opvang van mogelijke nadelen naar derden wordt gezocht waarop deze kunnen worden afgewenteld;
- een fase van *formulering van legitimeringsaanspraken*, waarbij de gevonden compromissen in een formeel jasje worden gestoken (een „plan”, „voorgenomen besluit”) en „objectieve criteria” worden gezocht met een zekere wervingskracht bij de presentatie naar buiten (winst, werk);
- een fase van *bijstelling*, waarin „nagekomen bezwaren” die de uitvoering van een besluit zouden kunnen vertragen, worden opgevangen en verwerkt.

Onder normale omstandigheden wordt de ondernemingsraad alleen in de laatstgenoemde fase bij dit proces betrokken. De overige fasen spelen zich geheel af binnen de kring van het management. De overlegvergadering is in de ogen van de leiding de laatste hobbel die moet worden genomen voordat een beslissing (of een pakket van beslissingen) operationeel wordt. Deze bijdrage van de ondernemingsraad wordt als functioneel beschouwd omdat de vertegenwoordigers in de raad, op grond van hun kennis en ervaring van de operationele werkstroom, op allerlei technische en sociale implicaties kunnen attenderen waarvan de aard en omvang niet geheel kon worden voorzien. De kwaliteit van een voorgenomen besluit wordt zo verbeterd. In sommige gevallen, met name bij pijnlijke beslissingen van werkgelegenheid, komt de ondernemingsraad al eerder aan bod. De discussie in de overlegvergadering toont aan waar de pijnpunten liggen, en voor welke cijfers en argumenten de werknemers (waarvoor de vertegenwoordigers als *pars pro toto* dienen) gevoelig zijn.

Als het aan de ondernemingsleiding ligt, is daarmee de rol van de raad wel uitgespeeld. Het opnieuw ter discussie stellen van alternatieven vertraagt de uitvoering en brengt het in de directiekamer bereikte evenwicht in gevaar. Dat geldt a fortiori voor een heropening van de verkenningsfase. Geheel uitgesloten is ook dat echter niet, zoals wanneer de ondernemingsraad de euvelen moet opbrengen externe deskundigen in te schakelen.

Ook als niet van inhoudelijke belangentegenstellingen sprake zou zijn, leidt de procedure zelf tot onvermijdelijke tegenstellingen. Wat voor de leiding als de afronding van het werk wordt beschouwd, is voor de ondernemingsraad het prille begin. De bemoeienis van de ondernemingsraad wordt noodzakelijk ervaren als een vertraging in de uitvoering van reeds voorgenomen besluiten. De ondernemingsraad mag zich aan deze gevoelens niet werkelijk storen. Zij is gehouden bij twijfel over de uitvoerbaarheid en legitimiteit te interveniëren in het proces, maar kan dit pas „achteraf” besluiten.

Wil zij toegang krijgen tot de besluitvorming van het management dan moet de procedure worden teruggedraaid. Het openen van de directiekamer gebeurt op de wijze van het sardineblikje. De sleutel daarvan ligt in een specifieke toepassing van het adviesrecht, namelijk door gebruik te maken van het recht op uitbrengen van een negatief advies. Niet de inhoud van dit advies is doorslaggevend, maar de *tijdsdruk* die daarvan uitgaat. De uitvoering van het voorgenomen besluit wordt verder opgeschort, en daaraan zijn kosten verbonden. De kostenimplicaties schep-

pen een onderhandelingspositie voor de ondernemingsraad van waaruit een bespreking van alternatieven (de „heropening” van interne onderhandelingen, maar nu met betrokkenheid van de ondernemingsraad) tot de mogelijkheden behoort.

Deelname aan de besluitvorming

We zijn daarmee tot de kern van het functioneren van de ondernemingsraad doorgedrongen. De WOR geeft de werknemersvertegenwoordiging de mogelijkheid van *toegang tot de macht*, omdat zij in het arbeidsproces van het management (de werkstroom van de besluitvorming) een schakel is geworden. Daarmee kan dit arbeidsproces worden *onderbroken*, op dezelfde wijze als dat door middel van de werkonderbreking (de staking) in het productieproces mogelijk is. Ook dat middel wordt vooral gehanteerd om een betere uitgangspositie te verwerven in de onderhandelingen met de ondernemingsleiding. Het verschil in kracht tussen dit klassieke middel van de vakbeweging en het nieuwe instrument van de ondernemingsraad wordt vooral bepaald door de kosten die aan een dergelijke opschorting verbonden zijn. Opschorting van de beslissing tot uitvoering kan evenveel schade opleveren als opschorting in het verloop van de uitvoering. *Medezeggenschapsuitoefening* berust in laatste instantie op het vermogen de besluitvorming te onderbreken, en de positie van de ondernemingsraad verschild derhalve niet wezenlijk van die van de vakorganisatie.

Hierboven noemden we de geschetste tegenstelling onvermijdelijk. Op het eerste gezicht lijkt dat niet zo te zijn. Immers, als de ondernemingsraad nu maar vanaf het begin, in de prille verkenningsfase, bij de besluitvorming van het management wordt betrokken, behoeven deze tegenstellingen zich immers niet voor te doen? Hier geldt echter de paradox van Cooleridge: de ondernemingsraad wordt er altijd óf te vroeg, óf te laat bij betrokken (en meestal te laat). Als het management zelf nog geen oordeel heeft over onzekerheden en alternatieven, draagt uitbreiding van het aantal partijen dat in deze fase betrokken wordt, alleen maar bij tot een hoger niveau van verwarring. De leiding moet eerst zelf tot een duidelijk standpunt zijn gekomen; anders heeft onderhandeling over een afweging van belangen geen zin. Een krachtige ondernemingsleiding en een krachtige ondernemingsraad zijn tot elkaar als onderhandelingspartners veroordeeld, en zij doen er goed aan dit proces van „political bargaining” zo snel mogelijk onder de knie te krijgen.

Een bedrijf in crisis krijgt te maken met een toespitsing van deze tegenstelling: enerzijds neemt de complexiteit van de besluitvorming toe, andere belanghebbenden zoals de banken en (soms) de overheid zijn in staat sterk te interveniëren in de eerste fasen van het proces, de *autonomie* en *bewegingsvrijheid* van het management wordt sterk gereduceerd, er zijn geen interne fondsen („slack”) meer aanwezig waarmee interne tegenstellingen kunnen worden overbrugd of afgekocht. Snelheid van handelen kan een doorslaggevende factor worden voor de overlevingskansen van de onderneming. De ondernemingsraad beschikt daarmee wellicht over een extra hefboom om zich toegang te verwerven tot de besluitvorming, maar zal aarzelen deze te gebruiken. Een dergelijke crisis beperkt ook de ondernemingsraad sterk in zijn invloedsmogelijkheden. Hoe zwaarwichtiger de vraagstukken waarover een beslissing moet worden genomen, hoe beperkter ook de „invloedkoek” die te verdelen valt.

Dat mag de ondernemingsraad er niet van weerhouden te interveniëren, waar de afweging van werknemersbelangen in het geding is. Juist in een crisis is hij verplicht (maar plicht is dan wel een morele categorie) een onduidelijke legitimerings- of faciliteringsfunctie te vermijden. Het appèl van de leiding in deze richting is juist dan echter zeer sterk. De vorm die daarvoor gekozen wordt is het „plan”, de meerjarige reddingsoperatie. Met een beroep op het plan worden offers gevraagd, vooral van de werknemers. De belofte van een betere toekomst moet de harde werkelijkheid van het moment verzoenen.

Zo'n afruil op termijn is echter strijdig met de feitelijke positie waarin de ondernemingsleiding verkeert. Zij kan niet worden gegarandeerd: gaat de onderneming door een dal, dan kunnen gemakkelijk nieuwe tegenslagen volgen. De RSV-affaire is daarvan een schril voorbeeld. Een bedrijf in crisis heeft weliswaar een

goed plan nodig op langere termijn, maar wordt desondanks geregeerd door een ad-hoc-beleid. De ondernemingsraad is daarom gedwongen ook tot een afweging van belangen te komen op basis van de situatie ad hoc. Hij zal zich moeten concentreren op de totstandkoming van een „fair deal”, waarbij de onvermijdbare kommer en ellende over alle partijen wordt verdeeld. Hij zal tegelijkertijd het reddingsplan ter beoordeling moeten geven aan externe deskundigen, die dit vanuit de werkmembersbelangen op de lange termijn moeten evalueren.

Invloedsuitoefening

Als de ondernemingsraad door middel van een specifiek gebruik van het adviesrecht kans ziet te interveniëren in het proces van besluitvorming betekent dit nog niet dat daarmee ook inhoudelijk invloed wordt uitgeoefend. De bestuurder kan een negatief advies naast zich neerleggen of na intern beraad op zijn standpunt blijven staan. Daarmee is wel uitstel, maar geen afstel bereikt. Het overleg „faalt” en de „onderhandelingen lopen stuk”. De situatie die dan ontstaat is wederom identiek aan die waarvoor de vakorganisaties zich soms gesteld zien bij het overleg over de arbeidsvoorwaarden. En ondernemingsraden die zich daarbij niet wensen neer te leggen reageren op dezelfde wijze. Zij inventariseren welke alternatieve druk- en machtsmiddelen ter beschikking staan en brengen deze in stelling.

Tot de legitieme machtsmiddelen van de ondernemingsraad behoren: a. verschillende vormen van overlegboycot; b. vormen van openbaarheid; c. de inschakeling van „derde partijen”; en d. de ondersteuning door traditionele vormen van vakbondsactie. Zij zijn legitiem omdat deze middelen in het algemeen in on-

ze industriële cultuur zijn opgenomen. Het betreft machtsmiddelen omdat zij een wijziging van het voorgenomen beleid beogen, tegen de wil van de bestuurder.

Een meerderheid van de ondernemingsraden in Nederland maakt regelmatig van deze middelen gebruik. Dat betekent niet dat het in ons land met het overleg slecht gesteld is, maar dat ondernemingsraadactiviteit een onderhandelingsactiviteit is. Inzet van machtsmiddelen door de ondernemingsraad heeft een redelijke kans op succes, al leidt het gebruik niet „vanzelf” tot resultaat.

Een bedrijf in crisis vereist veel van de onderhandelingscapaciteiten van de betrokken partijen. Bestaat al een zekere „onderhandelingscultuur” die in betere tijden werd ontwikkeld, dan is dat een belangrijk voordeel. Anders dan men wellicht zou verwachten neemt de inzet van ondernemingsraden, zowel in het gebruik van bevoegdheden als van legitieme machtsmiddelen, niet af. De zwaarte van de problemen zelf dwingt tot krachtig onderhandelen, ook als men liever andere wegen zou kiezen. Tegelijkertijd is het resultaat beperkt omdat de onderhandelingsruimte voor alle partijen is verminderd, en de schaarse autonomie van de leiding met meer kracht wordt verdedigd. De ervaring van ondernemingsraadleden is op dit punt niet verschillend van andere radenbewoners, zoals vakbondsbestuurders en van parlementariërs in oppositie. Zoals deze worden zij gelukkig meestal niet alleen beoordeeld op resultaat, maar vooral ook op die inzet en betrokkenheid.

Ad Teulings