

7 | Directe participatie als win-win(-win): socio-technische backing

Stan De Spiegelaere & Guy Van Gyes

I have always believed in participation as a theory, in part because when it works (a key point), it provides a win-win solution to a central organisational problem: how to satisfy workers' needs while simultaneously achieving organisational objectives' (Strauss, 2006).

De kortste weg naar een bedrijfsbeleid dat rekening houdt met de mening van werknemers, loopt langs een rechtstreekse betrokkenheid van de werknemers in het ondernemingsbeleid. Participatie dus. Werknemers die via allerlei systemen de mogelijkheid krijgen om hun zeg te doen over het werk, de organisatie en het ondernemingsbeleid. Door velen wordt zo'n directe participatie van werknemers voorgesteld als een win-win operatie. Zowel werkgevers als werknemers zouden er de vruchten van plukken. Werkgevers omdat het de performantie van het bedrijf ten goede zou komen en werknemers omdat ze hierdoor een invloed krijgen op het werk en ze dat werk ook aangenamer gaan vinden.

In dit hoofdstuk bekijken we die win-win claim van dichterbij. In hoeverre leidt directe participatie inderdaad naar meerwaarde voor werkgevers en werknemers? Daarnaast wordt ook gefocust op die andere vorm van participatie, indirecte of vertegenwoordigende participatie, die in België traditioneel opgenomen wordt door de vakbond. Hoe staat directe tegenover indirecte participatie en kunnen we dan ook spreken van win-win-win situaties, of net niet?

7.1 Wat is directe participatie?

Zowel directe als indirecte participatie vertrekken van het 'participatie' concept. Participatie doelt op "een proces waarbij de werknemers een mate van invloed hebben op hun werk, hun werkorganisatie en/of hun arbeidsvoorwaarden" (Strauss, 2006). Participatie gaat over invloed en daarin zit een mate van activiteit. In die zin staat participatie tegenover het idee van betrokkenheid, dat ook passief ingevuld kan worden door werknemers.

In tabel 7.1 geven we vier types participatie van werknemers weer, afhankelijk van twee determinanten. De eerste verwijst naar het verschil tussen individuele en collectieve vormen van participatie van werknemers. De tweede naar het onderwerp van de

invloed van werknemers. Deze kan enerzijds gericht zijn op direct taak-gerelateerde zaken, of kan betrekking hebben op taak overschrijdende zaken op het organisatieniveau.

Tabel 7.1 Soorten werknemersparticipatie

	Individueel	Collectief
Direct taakgerelateerd	Autonoom werken, directe feedback	Autonome teams
Organisatiegerelateerd	Participatiemechanismes	Indirecte participatie

Bron Vrij naar Harley, 2014

De term *indirecte participatie* verwijst traditioneel naar een collectieve manier van participeren over onderwerpen die betrekken hebben op het organisatieniveau. Via werknemersvertegenwoordigers in organen zoals het CPBW, de OR of de SD zijn werknemers collectief betrokken bij aspecten rond de bedrijfsvoering en arbeidsvoorwaarden.

De andere drie combinaties van participatie vallen allemaal onder de noemer *directe participatie*:

- individueel en taakgerelateerd: de individuele invloed van werknemers op de organisatie van hun eigen werk en hun taken. Het gaat hier dan traditioneel over autonomie in het werk of over rechtstreeks overleg met de leidinggevende over het werk;
- collectief en taakgerelateerd: de collectieve invloed van werknemers op de organisatie van het werk door hun betrokkenheid in (zelfsturende) teams of via regelmatig werkoverleg;
- individueel en organisatiegerelateerd: de mogelijkheid voor individuele werknemers om invloed uit te oefenen op het organisatiebeleid, de arbeidsvoorwaarden, etc. Hiervoor worden traditioneel participatiesystemen geïmplementeerd zoals suggestiesystemen, de organisatie van personeelsvergaderingen, etc.

Tabel 7.2 geeft een overzicht van de prevalentie van deze verschillende participatievormen in België vergeleken met de buurlanden. De cijfers zijn percentages bedrijven die een bepaalde vorm van participatie voorzien en komen van de *European Company Survey 2013*. In 83% van de bedrijven en overheden met meer dan tien werknemers wordt er een regelmatig werkoverleg voorzien tussen de werknemer en zijn direct leidinggevende. In Duitsland en Nederland ligt dat percentage een stuk hoger, terwijl het in Frankrijk lager ligt. Als het gaat over participatiesystemen die gericht zijn op het organisatieniveau zien we dat er in ongeveer de helft van de bedrijven sprake is van personeelsvergaderingen, wat lichtjes minder is dan in onze buurlanden. Hetzelfde geldt voor werknemersbevragingen en suggestiesystemen. In Duitsland en Nederland zijn er proportioneel veel meer bedrijven die dergelijke systemen voorzien dan in Bel-

gië en Frankrijk. Ook rond collectieve vormen van directe participatie (autonome teams) scoren de Belgische bedrijven minder hoog dan in onze buurlanden. Enkel rond indirecte participatie (organen van werknemersvertegenwoordiging) zien we dat België aansluit met de buurlanden. In dit geval valt Duitsland wel uit de toon met amper één op vijf bedrijven die zeggen een orgaan van werknemersvertegenwoordiging te hebben.

Tabel 7.2 Werknemersparticipatie in België en buurlanden, in %

Type participatie	Type praktijk	BE	DU	FR	NL
Individueel - taakgerelateerd	Werkoverleg met leidinggevende	83	90	80	89
Individueel - organisatiegericht	Personeelsvergaderingen	52	56	57	59
	Suggestiesystemen	33	45	26	59
	Werknemersbevragingen	30	53	31	39
Collectief - taakgerelateerd	Autonoom teams	16	27	17	21
Collectief - organisatiegericht	Orgaan van werknemersvertegenwoordiging	54	22	55	55

Percentage bedrijven en overheden met meer dan tien werknemers die een dergelijk systeem van participatie hebben.

Bron European Company Survey, 2013

Uit deze cijfers concluderen we dus dat Belgische bedrijven duidelijk minder inzetten op verschillende vormen van directe participatie dan de bedrijven in onze buurlanden. Er is minder sprake van individueel en collectief overleg en ook de prevalentie van autonome teams ligt lager.

7.2 Op zoek naar de win-win

Als directe participatie werkelijk leidt tot een win-win situatie voor werknemers en werkgevers, dan mist België hier een kans om via samenwerking voordelen op te zoeken voor beide partijen. Volgens vele managementboeken is dat het geval. Directe participatie wordt daar naar voren geschoven als de te volgen weg. Het zou zorgen voor de ultieme win-win op bedrijfsniveau: bedrijven die beter presteren met werknemers die beter (en vooral gemotiveerder) werk leveren. Maar zijn we hier niet wat té optimistisch? Hoe staat het met de effecten en neveneffecten van directe participatie in ondernemingen?

7.2.1 Managementperspectief

Vanuit managementperspectief wordt er gehoopt op minstens drie positieve effecten van directe participatie: (1) doordat hun inbreng naar waarde geschat wordt kunnen de werknemers een positievere houding ontwikkelen tegenover de organisatie, wat op

zich kan leiden tot meer loyaliteit en betrokkenheid, (2) door participatie kan men productiever gaan werken door, o.a. een lagere mate van absentieïsme en beter teamwerk en (3) door participatie kan het management ideeën en inzichten gebruiken van werknemers om het werk te optimaliseren (Wilkinson & Fay, 2011).

De ondertussen lange lijst van cases, gerapporteerd in wetenschappelijke literatuur, tonen ook aan dat het rechtstreeks betrekken van werknemers bij de bedrijfsvoering heel positieve effecten op zowel de organisatie en het bedrijf *kan* hebben (Harley, 2014; Ichniowski, Kochan, Levine, Olson & Strauss, 1996). Als participatie van werknemers voor productiviteitsstijgingen zorgt, dan komt er ook marge vrij voor onderhandelingen rond arbeidsvoorwaarden. En de voordelen voor de organisatie zijn redelijk goed gedocumenteerd. In organisaties die inzetten op directe participatie zou efficiënter gewerkt worden, liggen de absentieïscijfers lager en voelen werknemer zich veel sterker betrokken (Boxall & Macky, 2009).

Als de koek groter wordt, is het makkelijker praten over zijn verdeling. Maar directe participatie is daarom niet steeds positief. Het persoonlijk betrekken van werknemers bij de besluitvorming brengt noodzakelijkerwijs een aantal kosten met zich mee. Er moet tijd en geld uitgetrokken worden zonder dat er een garantie is dat de besluitvorming beter zal zijn. Daarnaast moeten de werkgevers inzetten op een herdefiniëring van de rol van de direct leidinggevenden. In een systeem met veel directe participatie verandert de rol van de leidinggevende van een directieve naar een coachende. Deze middenkaders moeten daarvoor opgeleid worden, maar vooral ook overtuigd worden van het nut van directe participatie. Als leidinggevenden hun rol en status bedreigd zien, kunnen dergelijke organisatieveranderingen lange en pijnlijke ervaringen worden.

7.2.2 Werknemersperspectief

Als directe participatie een effect heeft op de performantie van de organisatie, komt dat vooral omdat het een impact heeft op de werknemers. Het is het gecombineerde effect van de gedrags- en attitudeveranderingen van werknemers die het verschil maken. Maar welke effecten directe participatie hebben op werknemers is niet altijd duidelijk. In het algemeen valt de discussie uiteen in twee kampen met aan de ene kant de voorstanders die wijzen op de rijkere jobs, de positieve betrokkenheid en de gedeelde winsten. Aan de andere kant staan de sceptici die wijzen op de intensifiëring van het werk, de beperktheid van het gewin aan invloed en vooral het eenzijdig karakter van de ‘verleende’ participatie ‘rechten’.

7.2.2.1 Positieve effecten van participatie

Zoals gesteld kijken de voorstanders van directe participatie vooral naar de baten die het oplevert voor werknemers. Door vormen van directe participatie kunnen werknemers hun mening, hun ideeën en klachten vrij naar voor brengen op de werkvloer. Vanuit democratische invalshoek kan dat enkel ondersteund worden. Directe partici-

patie is op ondernemingsvlak wat directe democratie op maatschappelijk vlak is: een manier om alle betrokkenen op rechtstreeks wijze te betrekken in de besluitvorming.

Naast dit normatieve argument ten voordele van een maximale invloed van werknemers, zijn er ook direct instrumentele voordelen. Ten eerste verhoogt participatie de betrokkenheid van werknemers. Werknemers identificeren zich meer met hun werk en voelen zich gewaardeerd door hun organisatie. Het resultaat is een hogere mate van jobtevredenheid (Kim, 2002). Ten tweede zorgt directe participatie voor een versterking van de competenties van werknemers. Rechtstreeks omdat werknemers de praktijk van het participeren onder de knie moeten krijgen, maar ook onrechtstreeks omdat er in bedrijven die inzetten op directe participatie tegelijk veel meer ingezet wordt op de vorming van medewerkers (Whitfield, 2000). Een derde voordeel verwijst naar de sterkere ontwikkeling van relaties tussen collega's door directe participatie. Bedrijfscases tonen mooie voorbeelden van hoe directe participatie ervoor zorgt dat werknemers veel beter weten waarmee collega's bezig zijn en waarmee ze worstelen, zowel binnen als buiten het eigen departement. Deze kennis wordt dan ook effectief ingezet door werknemers als ze professionele of persoonlijke problemen ervaren op het werk (Rubinstein & Kochan, 2000). Een laatste voordeel van directe participatie verwijst naar de zinvolheid van het werk. Door het participatief proces hebben werknemers een groter inzicht in de organisatie en het werkproces, ze hebben een betere kennis over de onderlinge relaties en afhankelijkheden - wat positief afstraalt op de zin die ze aan hun werk kunnen geven. Hun bijdrage in de onderneming wordt duidelijk en beperkt dus de vervreemding die op kan treden in grote organisaties.

Over een eventueel effect op de verloning van werknemers bestaat er sterke discussie. Sommige onderzoeken stellen dat bedrijven die inzetten op directe participatie ook hogere lonen uitkeren aan hun werknemers (Bailey, Berg & Sandy, 2001; Forth & Millward, 2004), maar andere studies trekken dat in twijfel (Böckerman, Bryson & Ilmakunnas, 2013). In ieder geval is het duidelijk dat de voordelen van directe participatie voor werknemers vooral te zoeken zijn in zogenaamde *intrinsieke* factoren, inhoudelijke aspecten die met het werk zelf te maken hebben en veel minder in de *extrinsieke* factoren zoals de arbeidsvoorwaarden.

7.2.2.2 Tegenargumenten

Omgekeerd stellen de tegenstanders dat de enige bedoeling van het management het verder uitbuiten is van de werknemers. Met directe participatie zouden werknemers meer geneigd zijn om *dat beetje extra te doen* voor hun werk. Directe participatie zou er aldus vooral voor zorgen dat het werk intenser wordt en dat werknemers verwacht worden om meer van zichzelf te geven. Teamwerk wordt zo wel eens vergeleken met een *panoptische gevangenis*. De werknemers staan onder een constante controle van hun collega's om alles te geven op het werk. Of hoe een verticale controle (leidinggevende-werknemer) vervangen wordt door een horizontale controle (werknemer-werknemer) (Della Torre, 2012).

Naast het zoeken naar extra inspanningen neigt directe participatie ook naar een verschuiving van de verantwoordelijkheid (en risico) van leidinggevende naar de werknemer. Doordat de werknemer betrokken is bij de besluitvoering, doordat hij er invloed op krijgt, deelt hij ook in de verantwoordelijkheid van eventuele mislukkingen en fouten. De overeenkomst tussen werkgever en werknemer draait dan minder rond de inzet van middelen (arbeidsuren) en meer rond de te behalen resultaten.

Een laatste kritiek van de tegenstanders wijst op vaak gebrekkige invoering van directe participatie en de eenzijdigheid van de *rechten* die eraan verbonden zijn. Directe participatie wordt bijna altijd ingevoerd op initiatief en onder controle van het management. Het zijn zij die de regels bepalen en vormgeven. Niet zelden beperkt de zogenaamde participatie zich enkel tot wat uitgebreide informatie en raadpleging van werknemers. ‘*All talk but no voice*’, veel gepraat maar geen beslissende inspraak. Directe participatie is dan vaak een lege doos. Een lege doos die zonder veel moeite aan de kant geschoven kan worden eens de resultaten voor het management niet meer duidelijk zijn. Het gaat dus niet over participatierechten van werknemers, maar over de -voorwaardelijke- opening tot participatie die door het management gegeven en teruggetrokken kan worden (Cremers, 2011).

Wetenschappelijk bewijsmateriaal is te vinden in beide richtingen. Met directe participatie zijn werknemers over het algemeen meer gemotiveerd en tevreden, maar tegelijk ervaren ze meer stress en ervaren ze het werk als intenser (Della Torre, 2012). Invloed en inspraak komen samen met (gevoelens van) verantwoordelijkheid die beide zorgen voor motivatie enerzijds en druk anderzijds. Aan de medaille van de directe participatie zijn twee zijden.

7.2.3 Op zoek naar een echte win-win

Few voice systems and positive union-management relations will exist, or exist for long, unless they are valued in their own right as legitimate and morally necessary activities irrespective of the performance outcomes. They have to have social legitimacy’ (Boxall & Purcell, 2003, p. 182).

Directe participatie heeft een aantal potentiële voordelen, voor zowel de werkgever als de werknemer. Het kan dus wel degelijk leiden tot win-win situaties, maar dat is niet noodzakelijk altijd zo. Om te komen tot een echte win-win moet directe participatie aan minstens de volgende eisen voldoen: (1) participatie moet een deel van het doel zijn en niet enkel een middel, (2) het moet een echte autonomie en invloed geven aan werknemers, (3) er moet voldoende steun van het management zijn en (4) het moet gedragen worden door het personeel.

Om het management overstag te laten gaan voor directe participatie wordt er vaak een argumentatie opgezet die zich richt op de vele voordelen ervan voor de onderneming. Men verwijst naar het lagere absentisme, het lage verloop, de gestegen motivatie, enz. Directe participatie wordt dan ook vaak als middel gezien om deze specifieke doelstellingen te bereiken, en wordt er in een later stadium op afgerekend. Zo simpel

is het echter niet. Op basis van vergelijkingen kunnen we stellen dat bedrijven met een sterke mate van participatie een lager absentisme en verloop kennen, maar dat geeft geen enkele garantie voor een individueel bedrijf. Directe participatie zorgt voor een andere manier van besluitvormen en een andere soort betrokkenheid van werknemers. Afhankelijk van de context van het bedrijf en de werknemers zullen er andere doelen behaald worden. Participatie moet daarom als doel op zich gezien worden en niet als instrument om bepaalde vooraf gedefinieerde doelen te bereiken.

Die participatie moet ook ingevoerd worden op een manier die de werknemers een effectieve invloed geven op de besluitvorming. Bij directe participatie wordt vaak automatisch gedacht aan suggestiesystemen of collectieve personeelsvergaderingen. Veel belangrijker is echter te focussen op het operationele jobniveau en het geven van echte autonomie aan werknemers en teams over hoe ze het werk kunnen organiseren (Appelbaum, 2002). Deze vormen van autonomie bieden werknemers de directe mogelijkheid om een invloed uit te oefenen op hun werk. Een groot deel van de winst voor de werknemers is daar te halen en niet bij de installatie van een suggestiesysteem onder een regime van sterk voorgeschreven werk zonder betrokkenheid.

De participatiemechanismen moeten ondersteund worden door het management en het personeel. Men moet niet enkel kunnen participeren, men moet het ook willen en mogen van de direct leidinggevende. Indien beide partijen op de werkvloer (werknemers en direct leidinggevenden) overtuigd zijn van het nut van directe participatie, kunnen de praktijken zelf periodes doorstaan waar het centrale management zich uit spreekt tegen directe participatie (Rolfen & Strand Johansen, 2014). Bij de invoering van directe participatie moet daarom voldoende aandacht gaan naar de creatie van een breed draagvlak. De directe betrokkenheid van vakbonden speelt daarin een belangrijke rol (Gill, 2009).

7.3 En de vakbond? Directe participatie die in de plaats van, naast of samen met de vakbond werkt

Vormen van directe participatie worden vaak gezien als bedreigend voor de vakbond. Ze bieden alternatieve informatiestromen aan werknemers om hun zeg te doen, buiten de geijkte kanalen van de indirecte participatie. Anekdotisch materiaal toont ook aan dat sommige werkgevers en HR managers doelbewust inzetten op directe participatie net om vakbonden te ontwijken en te marginaliseren. Omgekeerd tonen surveydata aan dat bedrijven die inzetten op indirecte participatie dit vaak combineren met vormen van directe participatie (Eurofound, 2010). We kunnen drie scenario's op ondernemingsniveau onderscheiden: directe en indirecte participatie als inwisselbare, onafhankelijke of elkaar versterkende delen.

In het eerste scenario wordt directe participatie gezien als een rechtstreeks *substituent* voor indirecte participatie van werknemers via de vakbond. De directe participatie zou de vakbond onnodig maken omdat werknemers hun problemen en ideeën efficiënt zelf kunnen communiceren en omdat ze ook toegang hebben tot voldoende informa-

tie. Met vragen mag je zogezegd altijd direct naar de leidinggevende stappen. In de praktijk betekent dit vooral dat er over moeilijke kwesties niet gesproken wordt. Een dergelijk scenario is daarom niet wenselijk en zal volgens velen eindigen in minder performante bedrijfsvoering (Wood & Fenton-O’Creevy, 1999).

In een tweede scenario werken directe en indirecte participatie *onafhankelijk* van elkaar. Terwijl directe participatie zich richt op het oplossen van praktische problemen van de dagelijkse werkorganisatie, richt de indirecte participatie zich vooral op arbeidsvoorwaarden en collectieve materie die meer conflictgevoelig is. De indirecte participatie vertrekt van een model van tegengestelde belangen en houdt zich niet bezig met de directe participatie op de werkvloer die zich vooral richt op de gemeenschappelijke belangen van werknemers en werkgevers.

Een derde scenario gaat uit van een *synergetische en complementaire* werking van directe en indirecte participatie. Directe participatie richt zich nog steeds op de meer werkge-relateerde materie en indirecte participatie op de arbeidsvoorwaarden, maar er zijn veel meer kruisverbanden. Zo kan de directe participatie omkaderd en ondersteund worden door de werknemersvertegenwoordigers die zo het draagvlak en de slaagkansen doen toenemen (Gill, 2009). Omgekeerd kan de vakbond door zijn betrokkenheid bij de directe participatie leden en steun werven onder hogere bedienden en kaderleden. Deze zijn vaak moeilijker actief te betrekken bij de vakbondswerking omdat ze minder vanuit een visie van tegengestelde belangen vertrekken. De directe participatie en de vakbonds-betrokkenheid daarin kan die weerstand wegnemen en de achterban van de vakbonden op bedrijfsniveau sterk verhogen. Bedrijfscases tonen aan dat bij een nauwe verweving van de directe en indirecte participatie, de directe participatie zeer diep kan doordringen bij werknemers en leidinggevendenden. In die mate zelfs dat de praktijken periodes overleven waarin de officiële beleidslijn geen plaats meer ziet voor participatie van werknemers (Rolfsen & Strand Johansen, 2014).

Welk scenario werkelijkheid wordt op ondernemingsvlak is sterk afhankelijk van de benadering en de overtuiging van de werkgever en de vakbond. Waar vakbonden zwak staan dreigt de directe participatie (bedoeld of niet) in de plaats te komen van de vakbondswerking. Waar de vakbond sterk is en de arbeidsverhoudingen vijandig, zullen directe en indirecte participatie eerder onafhankelijk van elkaar werken. Zowel vanuit het management als vanuit de vakbond zijn er weinig stimuli om de samenwerking op te zoeken. Waar vakbonden sterk zijn en de arbeidsverhoudingen niet per definitie conflictueel zijn, kan men de synergiën tussen beide vormen van participatie gemakkelijker opzoeken en gaan naar een echte win-win situatie voor vakbonden en werkgevers.

7.4 Veranderende vakbondsrol

Inzetten op directe participatie voor de vakbond brengt wel een heroriëntering mee van de rol van werknemersvertegenwoordiger op bedrijfsniveau. In de filosofie van de vakbond als *coöperatieve tegenmacht* moet de werknemersvertegenwoordiger die ook inzet

op directe participatie zijn taken daartoe herdefiniëren. Enkele rollen die een inzet op directe participatie met zich mee zou brengen zijn de volgende:

- de vertegenwoordiger als *stem van de betrokken werknemers*: de vertegenwoordiger moet het opnemen zowel ter *verdediging* van de belangen van werknemers, als ter communicatie van de betrokken werknemers die met hun ideeën het bedrijf vooruit willen helpen. De werknemersvertegenwoordiger moet dus zowel de misnoegden als betrokkenen ter dienste zijn;
- de vertegenwoordiger als *vertrouwenspersoon en coach in veranderingstrajecten*: de vertegenwoordiger moet bij veranderingsprocessen niet enkel de belangen van de werknemers bewaken, maar ook actief optreden als begeleider in het veranderingstraject om het zo vlot mogelijk te laten verlopen. In die zin kan de (overtuigde) vertegenwoordiger ook de rol opnemen als pleitbezorger van organisationale veranderingen;
- de vertegenwoordiger als *strategische partner*: door zijn rechtstreeks contact met de werkvloer en de werknemers, is de vertegenwoordiger een unieke bron van directe feedback voor het management;
- de vertegenwoordiger als *onderhandelingsexpert*: door zijn kennis en opleiding rond arbeidszaken kan de vertegenwoordiger de rol van expert in veranderingstrajecten opnemen om problemen rond arbeidsvoorwaarden bij veranderingsprocessen te voorkomen en te remediëren.

Deze rollen van de werknemer komen absoluut niet in de plaats van de traditionele taken en rollen van de vertegenwoordigers. Zo weten we uit het 'Militant 2020'-onderzoek (Liagre et al., 2011) dat militanten het als hun belangrijkste taak zien om het personeel te vertegenwoordigen, problemen op te lossen en diensten te verlenen. Daarnaast wordt verwezen naar het belang van rechtshandhaving, het opbouwen van de vakbondswerking, het informeren van het personeel en de communicatie tussen management en personeel verzorgen.

De werknemersvertegenwoordiging moet gezien worden als een *coöperatieve tegenmacht* in het bedrijf. De rollen van de vertegenwoordigers die erbij komen door in te zetten op directe participatie zijn vooral gericht op het coöperatieve, maar mogen op geen enkele manier de rol van tegenmacht verdringen of beperken.

7.5 De socio-technische benadering als instrumentarium

Een in Vlaanderen relevante invalshoek voor het inzetten van directe participatie als win-win(-win) strategie is de sociotechniek. De sociotechniek heeft een lange traditie. Het is ontstaan in de Engelse mijnen in de jaren '50. Bij de invoering van een nieuwe en (theoretisch gezien) superieure technologie werd het bedrijf geconfronteerd met een productiviteitsdaling in plaats van de voorziene stijging. Het inzicht is toen gegroeid dat in een organisatie niet enkel technische factoren meegenomen moeten worden, maar ook sociale. Beide moeten op elkaar afgestemd zijn om tot resultaten te komen.

Deze socio-technische visie stelt dat de versterking van de arbeidsdeling, de opvoering van de hiërarchische controle en de versterkte formalisatie (en standaardisatie) van werkprocedures in een veranderende en complexe context ernstige zwakheden vertoont. Het zou leiden tot de volgende problemen:

- het werk kent lange en onbetrouwbare 'doorlooptijden' door de slechte afstemming, men kan moeilijk snel en soepel inspelen op de flexibele omgeving en eisen;
- moeizame kwaliteitsbeheersing door onvoldoende beheersing van de processen en beperkte communicatiemogelijkheden;
- slechte kostenbeheersing omdat niet altijd de juiste informatie beschikbaar is en er veel fouten worden gemaakt;
- gebrek aan innovatief vermogen door slechte bottom-up communicatie en een gebrek aan initiatief(mogelijkheden) in de operationele kern;
- een lage arbeidstevredenheid door monotone 'ambtelijkheid' en aangeleerde hulpeloosheid;
- geen inzicht in het totale werkproces, verschillende privileges;
- gebrekkige samenwerking door homogene afdelingen die leiden tot wij/zij reacties.

Aldus ontstaat een nefaste en vicieuze bureaucratiseringscirkel. De sociotechniek stelt daartegenover een ander, integraal ontwerp van arbeidsorganisatie voor. Inspraak, participatie en autonomie zijn een wezenlijk onderdeel van dit nieuwe werken. De sociotechniek vertrekt van de minimale arbeidsdeling of taakverdeling als leidend principe voor de vormgeving van organisaties. Door dit ontwerpprincipes zoveel mogelijk te hanteren, wordt het geheel aan afstemmings- of sturingsproblemen sterk gereduceerd. Deze organisatie-ontwerptheorie voorspelt verder dat in complexe omgevingen organisatiestructuren die gebaseerd zijn op orderstromen, beter functioneren en daarom meer performant zijn. Door deze principes consequent toe te passen wint een organisatie aan flexibiliteit, kwaliteit en efficiëntie. De sociotechniek gaat verder uit van het team als micro-bouwsteen van een organisatie. Zo'n team is belast met duidelijk afgeronde taken, zodat het teamwerk zo weinig mogelijk afstemming met andere afdelingen en sturing van bovenaf nodig heeft.

Voor de inrichting en toewijzing van de overblijvende stuur- en regeltaken hanteert de sociotechniek als tweede ontwerpprincipes dat regeltaken die bij een primaire, uitvoerende taak van een organisatie horen, zoveel mogelijk aan deze uitvoerende taak (van een team) gekoppeld blijven, met andere woorden zo laag mogelijk in de organisatie worden gehouden. Teams moeten de organisatie van hun werk zelf kunnen sturen.

Het is volgens deze sociotechniek in de eerste plaats de arbeidsdeling die werknemers weinig inspraak en autonomie – 'regelmogelijkheden' in het sociotechnisch jargon - verschaft. De centraal opgelegde standaarden moeten strikt gevolgd worden. Onderling het werk op elkaar afstemmen is er niet bij, want men zit samen met anderen die bekeken vanuit de werkstroom niets met elkaar te maken hebben. Diegenen waar men wel mee zou moeten coördineren, bevinden zich dan weer in andere afde-

lingen, zodat zinvol werkoverleg onmogelijk is gemaakt. Kortom: werknemers zitten gevangen in het harnas van een structuur die veel problemen genereert en tegelijk weinig oplossingsmogelijkheden biedt. Een structuur die een slechte arbeidskwaliteit oplevert.

In een sociotechnische organisatie is er dus per definitie veel sprake van directe participatie van werknemers in de bedrijfsvoering. De regelcapaciteiten worden zo laag mogelijk gehouden en dit betekent dus dat de individuele werknemers rechtstreeks betrokken worden in de organisatie van het werk. De directe participatie die het resultaat is van een sociotechnische organisatie is ook veel minder vrijblijvend voor het management dan, bijvoorbeeld, suggestiesystemen. De participatie is integraal deel van het systeem en kan niet zomaar teruggetrokken worden. Om die reden presenteert het sociotechnisch denken zich als een interessant instrument om te komen tot directe participatie die een win-win vormt voor werknemers en werkgevers. In Vlaanderen wordt via de competentiepool Flanders Synergy en via verschillende ESF-instrumenten ingezet op het verspreiden van het sociotechnische denken, en dus van directe participatie in bedrijven.

7.6 Op zoek naar de win-win-win

Vanuit het idee dat de sociale dialoog ervoor moet zorgen dat er op productieve coalitie moet gevormd worden tussen werknemers en werkgevers, kan directe participatie gezien worden als veelbelovend, ook voor de vakbond. De mogelijkheid om tot een win-win-win te komen is bestaande, maar ligt niet voor de hand. Afhankelijk van de doelstellingen van het management, de manier waarop het ingevoerd wordt en de mate waarin de participatie zorgt voor échte invloed van de werknemers; kan directe participatie ervoor zorgen dat er niet enkel meer, maar ook beter gewerkt wordt. Ook voor de indirecte participatie kan de directe participatie een ondersteunende rol spelen. Maar het kan evengoed gepromoot worden als alternatief en de wind uit de zeilen nemen van de personeelsvertegenwoordigers. Overdreven enthousiasme voor directe participatie is niet op zijn plaats, net als hard cynisme. Met de nodige aandacht voor enkele valkuilen en addertjes onder het gras kan directe participatie veel betekenen voor bedrijven, werknemers, vakbonden en de Belgische samenleving bij uitbreiding.