

Jaap de Jong en Wim Schul beginnen queeste

Zoektocht naar medezeggen

Meningen geven over de toekomst van de medezeggenschap is eenvoudiger dan wezenlijke vragen naar het functioneren ervan beantwoorden. Een mailuitwisseling tussen auteurs die eerder ingrijpende voorstellen deden om de bestaande wetgeving op zijn kop te zetten en pleitten voor een nieuwe Arbeidsverhoudingenwet, leidt tot het besluit op zoek te gaan naar antwoorden.

Door Jaap de Jong en Wim Schul

- **Medezeggenschap weer volop ter discussie**
- **Verskillende tradities en arbeidsverhoudingen**
- **Zelfkritiek bij medezeggenschapsprofessionals**

Van: Jaap

Aan: Wim

Onderwerp: We moeten verder

Verzonden: di 2-10-2007

Ik sta op het punt te vertrekken voor onze fietsvakantie. Over anderhalf uur vertrekt mijn trein en ik moet nog pakken. Dus in grote haast dit kattenbelletje.

Het is goed te merken dat medezeggenschap weer een onderwerp van discussie wordt, dat zelfs doordringt tot de opiniëpagina's. Er zit beweging in het veld, zoals blijkt uit het mailtje van het ministerie van SZW over het herleven van het netwerk Kwaliteitsbevordering Medezeggenschap.

Leuk dat onze artikelen vaker worden opgepikt. Zag dat ATIM ons voorstel voor een participatiecode belangrijk noemt. Dat is anders dan de oorverdovende stilte vorig jaar na onze eerste bijdrage. Maar er is nog veel te doen om meer mensen te overtuigen dat een grondige bezinning op het systeem van medezeggenschap nodig is. Dus we moeten verder.

Inhoudelijk zijn we er nog lang niet. We doen wat we anderen verwijten: we juridiseren de discussie door te pleiten voor wetswijzigingen. Licht overigens meer aan mij dan aan jou.

Ik word onzeker wanneer ik me afvraag of onze voorstellen om tot nieuwe regels te komen, de geconstateerde gebreken in het functioneren van ondernemingsraden zullen oplossen. Afgelopen weekend bezocht ik een internationale conferentie en had, al reizend, veel tijd om te lezen. Ik had het boek van Ewald Engelen *De Burger en de onderneming* bij me, stond al zeven jaar in de kast te wachten. Ik ontdekte een blinde vlek. Kort gezegd, het vormgeven van participatie moet je niet los zien van de wijze waarop het productieproces is georganiseerd. Als wij medezeggenschap in een breder participatieperspectief willen plaatsen, moeten we daar op zijn minst over doordenken.

Van: Wim

Aan: Jaap

Onderwerp: Re: We moeten verder

Verzonden: zo 21-10-2007

Nee, echt iets lezen is er nu niet bij. Ik zit midden in het seizoen van cursussen en bedrijfsbezoeken. Maar aan allerlei impulsen op jouw vraag over de organisatie van de productie



De geest van Frederick Taylor waart nog rond in veel arbeidsorganisaties. De stopwatch staat symbool voor de wetenschappelijke bedrijfsvoering waar hij grondlegger van is.

nschapsgraal



geen gebrek! Hoe verschillend kunnen cursussen zijn. Aan de ene kant de routineuze cursussen waarin een or doet wat het eigen management ook doet: vergaderen met elkaar en plannen maken. Vanuit een misplaatst gevoel van onkwetsbaarheid en planningsfetisjisme worden signalen niet herkend. Zoals het volledige gebrek aan respons van de achterban. Daartegenover staan gelukkig cursussen waar de energie vanaf spat. Or's die net zo goed uit een traditionele, Tayloristische organisatie komen, maar geweldig nieuwsgierig zijn naar de voortdurende veranderingen in productie en in het management. Veranderingen worden opgepakt als kansen. En dan kun je heel ver komen met de huidige regels. Het besef van verschillen door andere achtergronden en van de onhoudbaarheid van medezeggenschap 'zoals het hoort', is trouwens best breed doorgedrongen. Ik vind het mooi te zien dat veel ondernemers en werknemers – ondanks negatieve ervaringen en overweldigende kritiek – toch hechten aan zekerheden en taakverdelingen. De geest van Frederick Taylor waart nog heel erg rond! Het meest productieve en meest inspirerende overleg is dat op het vlak van uitvoering en bedrijfsprocessen, dus eerder functioneel dan belangenbehartigend, of liever gezegd: een goede combinatie daarvan. Dat is niet in wetten en jurisprudentie vast te leggen. Bedoel je dat met je (zelf-)kritiek op het juridische? Maar hoe moet het dan met de grote ingrijpende beslissingen?

Van: Jaap

Aan: Wim

Onderwerp: Juridisering

Verzonden: zo 4-11-2007

Druk als een klein baasje kwam ik er niet aan toe op je laatste mail te reageren. Nu ben ik geveld door een stevige griep. Mijn fietstocht schiet er vandaag bij in. Tijd voor een korte reactie.

Nee, dat bedoelde ik niet helemaal. Het is meer kritiek op ons functioneren als beroeps-groep. Wij grijpen zelf bij elke vraag naar de WOR. Ondertussen is er toch weinig bereikt, ondanks dertig jaar GBIO-cursussen. Medezeggenschapsprofessionals zijn vaak normatief en werken vanuit een emancipatieperspectief. Dan kunnen we dat toch niet accepteren?

Van: Wim

Aan: Jaap

Onderwerp: Regels zijn nodig

Verzonden: za 10-11-2007

Nog even over je zelfkritiek. Stel dat elke invulling 'wel goed' is. Daarmee kom je op de stelling die nu uit arremoeude onder trainers en het GBIO opgang doet, namelijk dat een or niet al te veel pretenties hoeft te hebben, omdat die alleen zijn weggelegd voor het 'hogere' segment. Enerzijds zien we dat op het operationele en functionele vlak andere vormen van overleg en participatie beter werken. Anderzijds zien we dat er op besluitvormingsniveau – steeds meer buiten de onderneming – beslissingen worden genomen die van invloed zijn op de richting en de mogelijkheden. De vraag is dan: waarom zou er nog een or nodig zijn met alle bevoegdheden, faciliteiten en cursussen, als die geen 'hogere' pretenties hoeft te hebben? Er dreigt nu een soort onverschilligheid over regelgeving te ontstaan. Daar ben ik niet tevreden over. De huidige regels wijzen naar een procedurele invulling en ze zorgen voor losmaking van de achterban. Maar er zijn wel degelijk tendensen die nieuwe normen en regels onontkoombaar maken. Ik denk aan de tendens dat belangen op het laagste niveau in teams worden uitgewisseld. Ook worden de normen van de kenniswerker snel overgenomen in productie en overheid. En voor de onderneming zie je het 'uitrollen' van opvattingen over corporate governance, kwaliteitseisen vanuit de grote ondernemingen naar kleinere ondernemingen en naar de non-profitsector. Let op de wijze van aansturing →

in de 'nieuwe organisatie': steeds meer klinkt de term regierol, zowel voor de leiding als de ondernemingsraad.

Een echte eye-opener kreeg ik afgelopen donderdag van een bondsbestuurder in de cursus. We kletsten tussen de bedrijven door over het ontslagrecht en de verschillende instellingen van werknemers. Hij zei over de havens dat hij het daar geen dag zou bolwerken door de verhoudingen tussen twee vijandige partijen en het nauwelijks verborgen geweld daartussen. Alles is wel goed? Maar er zijn toch geen aparte werelden?

Al met al ga ik dus meer de kant op van vastere regels, waar jij juist meer over twijfelt. Jij wilt niet te normatief zijn in het aangeven van gewenste vormen van medezeggenschap. Maar is alles open laten dan niet even normatief? Mogen wij accepteren dat mensen de mogelijkheden die ze hebben niet gebruiken?

We komen in onze gesprekken vaak terug op de voorstellen die Rienk Goodijk ruim tien jaar geleden deed over de professionele or. Als je nu nog eens terugkijkt op alle discussies, moet je toch erkennen dat ze allemaal commentaar leveren op zijn opvattingen.

Van: Jaap

Aan: Wim

Onderwerp: Een queeste?

Verzonden: zo 11-11-2007

Wij zijn ondertussen beiden zo'n dertig jaar bezig met medezeggenschap. En nog steeds zijn er wezenlijke vragen waarop we geen antwoord hebben, zoals:

- Hoe hangen werknemersparticipatie en de organisatiewijze samen?
- Zijn er effectievere vormen van participatie?
- Welke vorm moet medezeggenschap krijgen in de moderne netwerkorganisaties?
- Wat betekent die regierol voor bestuurders en medezeggenschap?
- Welke effecten hebben grotere beloningsverschillen op de betrokkenheid van werknemers?
- Waarom praten we al zo lang over strategische or's en zijn er maar zo weinig?

Daarachter liggen fundamentele sociaalpsychologische vragen. Waarom accepteren mensen ongelijke verhoudingen waarbij ze niet serieus worden genomen? En waarom nemen werknemers vaak geen verantwoordelijkheid en schuiven ze die af op anderen?

Wat denk je, zullen we grondiger op zoek moeten naar antwoorden? Bij ATIM hebben we een queeste* gepubliceerd naar de vraag wat het leuk maakt om ergens te werken. Zullen wij op zoek gaan naar de medezeggenschapsgraal? Daarbij reageren op de actualiteit, gesprekken aangaan en zoeken naar andere communicatievormen. Onze ervaringen op papier zetten. Niet de bekende instructieve of opiniërende teksten over het eigen gelijk, maar echt op zoek. Mogelijk vinden we geen of te veel antwoorden. Zeker zullen we nieuwe vergezichten zien en mogelijk lezers inspireren met ons mee te zoeken.

Van: Wim

Aan: Jaap

Onderwerp: Jazeker

Verzonden: di 13-11-2007

Jazeker, zo'n zoektocht is precies onze taak. En we kunnen daarbij vast wel hulp gebruiken!

Reacties op dit artikel zijn welkom op jaapdejong@wxs.nl en wim.schul@fnvformaat.nl

* Een queeste is een zoektocht, in het bijzonder een zoektocht die het karakter heeft van een levenstaak, zoals bijvoorbeeld de zoektocht van Parzival naar de Heilige Graal zoals die in middeleeuwse verhalen voorkomt, de omzwervingen van Odysseus of de zoektocht die de helden van Tolkiens *In de ban van de ring* ondernemen. Een avontuurlijke, lange reis met helpers en grote hindernissen zijn standaard ingrediënten. In dergelijke verhalen is de queeste vaak een metafoor voor de zoektocht naar wijsheid, die door de zoekers wordt gevonden door de ervaringen die ze tijdens het zoeken opdoen. Het woord wordt ook in overdrachtelijke zin gebruikt voor een opdracht die men zichzelf heeft gesteld, maar die onmogelijk is uit te voeren.

Bron: *Encarta Winkler Prins*

Inspiratie voor uw eigen queeste

Energizer nummer 1: de geest van Frederick Taylor.

Wilt u in uw ondernemingsraad inspiratie opdoen om tot betere arbeidsverhoudingen te komen? Hier komt de eerste energizer (5 tot 10 minuten):

Frederick W. Taylor (1856-1915) was de grondlegger van de wetenschappelijke bedrijfsvoering. Vergaande arbeidsdeling, gedetailleerde werkprocessen, personeelsselectie en taakgerichte training, en dat alles met de stopwatch als symbool. Hierbij hoorden ook opvattingen over zelfstandigheid, vakbonden en arbeidsverhoudingen: 'Het is slechts door afgedwongen standaardisatie van methoden, afgedwongen aanpassing van de beste werktuigen en werksituaties, en afgedwongen samenwerking, dat dit snellere werken daadwerkelijk kan worden verzekerd. En de plicht om de toepassing van standaarden af te dwingen en om deze samenwerking af te dwingen berust uitsluitend bij het management.'

Frederick W. Taylor, Principles of Scientific Management (1911).

De voorzitter leest het citaat voor en geeft kort aan hoe de geest van Taylor nog rondwaart door de organisatie. De andere leden geven om de beurt aan wat er anders kan en wat behouden moet worden.

Gezamenlijk wordt geformuleerd wat u wilt gaan zoeken: Arbeidsverhoudingen die...

Zoektocht naar medezeggenschapsgraal (deel 2)

'Samen iets maken wat nog

Wim Schul en Jaap de Jong besloten in het vorige nummer van OR informatie een zoektocht te starten naar de medezeggenschapsgraal. Nu zijn ze op de theatervloer terechtgekomen. Vanwaar die ogenschijnlijk vreemde overstap en wat hopen ze daar te vinden?

Door Wim Schul en Jaap de Jong

- **Wat betekent regisseurschap?**
- **Regisseursproblemen**
- **Verschillende oplossingen**

Steeds meer klinkt de term regierol, voor zowel de leiding als de ondernemingsraad. Dat constateerden we vorige maand in dit blad. En zie, het laatste GBIO-bulletin werkt dit thema uit. Het gaat om de vele vormen van betrokkenheid van medewerkers en de toegevoegde waarde die de or in dat geheel heeft. GBIO-directeur Bruno van Rijsingen pleit zelfs voor de or als regisseur van toegevoegde waarde. Dat is nog eens een mooie zaak. Maar is de populaire term regie niet een beetje versluisend? Vroeger spraken we van de professionele or, nu over de regie-or. Maar het gaat vooral om problemen met die regie. Sla er eens een krant op na. De regie van de minister-president is hélemaal zoek, de jeugdzorg faalt volkomen door gebrek aan regie, verslaafden moeten de regie over hun eigen leven nemen en tot overmaat van ramp dreigt bondscoach Marco van Basten de regie over Oranje te verliezen. Waarover gaat dat eigenlijk? Tijd om de echte kenners daarover te bevragen, de regisseurs zelf.

Verantwoordelijkheid

We spraken met drie ervaren regisseurs uit het beroepstheater, uit het circusstheater en uit het amateurtoneel. Ze zijn het er allemaal over eens: de regisseur draagt onvoorwaardelijk de eindverantwoordelijkheid. Dat komt doordat de regisseur een eigen interpretatie geeft aan het stuk. Al bij de eerste stappen, soms jaren tevoren, wordt die verantwoordelijkheid aangegaan. De acteurs zijn belangrijk, maar ook de decors, het geluid, de belichting en ga zo maar door. Het is niet mogelijk die verantwoordelijkheid te ontlopen, ook al kun je tijdens de voorstelling helemaal niets doen. Als de chemie tussen spelers en regisseur niet tot stand komt, blijkt dat in de repetitietijd. Dan moet de voorstelling geschrapt worden. Dat is onlangs gebeurd bij de Paardenkathedraal in Utrecht. De regisseur voor het circusstheater heeft wel eens zijn naam van het affiche laten halen. De regisseur voor het amateurtoneel zou alleen afgelasten als er meer geïmproviseerd zou moeten worden dan de spelers aankunnen. Dan zou ze zelf gefaald hebben. Maar dat zijn grote uitzon-



nooit gemaakt is'

deringen. Vooral bij het beroepstheater zijn de belangen te groot: voorstellingen zijn verkocht, de namen van regisseur en speler zijn in het geding.

Hoe slaagt de regisseur erin de spelers mee te krijgen in zijn bedoelingen? Cornelis Nooteboom is een gelauwerd acteur, regisseur en bijna twintig jaar adjunct-directeur van de Toneelschool Amsterdam. 'De professionele acteurs zijn erop ingesteld zich het idee van de regisseur eigen te maken. Ze zijn zoekende de regisseur te begrijpen. De kern van de taak van de regisseur is de maximale creativiteit uit de acteurs te halen. Ze weten dat ze daardoor iets kunnen maken wat nog nooit eerder gemaakt is.' Wat is de moeilijkste situatie voor de regisseur bij professionele spelers? 'Acteurs hebben eigen opvattingen. Denk eraan dat de regisseur heel wat vraagt van de acteurs. De regisseur vraagt openheid, maar moet die zelf ook tonen. Het is ook niet erg als zijn idee verandert, als het stuk er beter van wordt. Maar soms loopt de regisseur tegen een muur van scepsis, waar hij niet tegen kan. Dan kan hij geen richting meer geven.'

Circusartiest

Docent drama, artistiek adviseur en theaterregisseur Jan Rauh moet met fluwelen handschoenen knokken. Onder zijn regie draait deze winter Circus Sijm in Heiloo. Iedere circusartiest heeft zijn eigen nummer. Dan begint de weerstand al bij de kostuums. Zelfs aanwijzingen zoals 'je bent niet te verstaan' kunnen verkeerd vallen. Toch moet alles samenvallen. Het publiek merkt het als de techniek, de overgangen en de muziek niet kloppen. Wij willen én circus-elementen én theatelementen. En verder willen we dat er drie lagen in zitten: voor kinderen, ouderen en voor tussenpubliek. Dat betekent verschillende soorten humor. Humor is maar één emotie. Die emoties moet je met elkaar duidelijk benoemen: teder, erotisch, maar ook het grootse, het machtige. Rauh geeft aan hoe hij thema's al jaren tevoren vastlegt. Later ontwerpt hij ook de heel bepalende plattegrond, met alle technische elementen zoals licht, geluid en indeling. Niet iedereen kan met een thema

verbonden worden. In de huidige show kunnen de trapezewerkers volledig hun eigen act doen, terwijl de dressuur voor hogeschoolpaarden in het thema van Keltische mystiek wordt meegenomen. Wat in elk geval moet gebeuren is dat iedereen meewerkt om acts, muziek en tableaux goed op elkaar te laten aansluiten. Rauh gebruikt daarvoor de term ensemble.

Nicole Wessel is dramadocent en regisseur bij de Nieuwe Veste in Breda. Vorig jaar juni is daar de auditie geweest voor een volwassenengroep die komende april een voorstelling gaat geven. Net als de andere regisseurs geeft ze de basis aan. Dit jaar is die gebaseerd op het televisieprogramma *Six Feet Under*. 'Hier haal ik mijn eigen thema's uit, enerzijds de familiestructuur en anderzijds het contact maken met vreemde mensen. Dat thema moet ingevuld worden door de spelers. Ik besteed veel tijd aan het zorgen voor commitment op dit thema.'

De spelers zijn bij Wessel heel vrij. De rol wordt onderzocht, het script voor een deel door de speler geschreven. 'Ik vraag veel van de spelers, ik laat ze zelf onderzoeken. Sommigen hebben daarbij meer houvast nodig dan anderen. Daar komt iets uit wat aan het begin niet bekend is. Ik daag ze uit. Al doende komt het script in zijn geheel tot stand.' Dit sluit aan bij de uitroep van Cornelis Nooteboom: 'Een stuk ontstaat niet in het luchtledige. In het repetitielokaal komt het stuk tot stand, daar gaat het stuk zijn eigen leven leiden. Sleutelwoord is hier authenticiteit.' Aan Nicole Wessel de vraag: maakt het nog wat uit dat je met amateurs werkt? 'Ze gaan soms met het materiaal op de loop. Dat gebeurt als ze zich heel erg vereenzelvigen met het perso-

nage. Een ander verschil met de professionele acteur is te zien als een gevorderde amateurspeler een bepaalde dominante rol heeft gespeeld. Dan speelt hij een volgende rol ook op diezelfde manier.' Hoe pak je dat aan? 'Ik vraag dan na te gaan welk element in de rol ze interessant vinden. Daarop laat ik een biografie uitwerken, met bijhorende gedachtegangen. Die gedachtegangen zijn belangrijk. Ik leer dan hoe je die gedachtegang de fysieke transformatie kan geven. Hoe je handen kunt gebruiken, expressie.'

Lessen

De conclusie na deze rondgang langs regisseurs is dat regie best een duidelijk begrip is. De verantwoordelijkheid ligt volledig bij de regisseur. Die bezit het idee, heeft de middelen en bepaalt met welke acteurs en technici er wordt gewerkt. De invulling van de rol gebeurt door de acteur, maar de regisseur brengt zijn opvattingen over en geeft aanwijzingen.

Onze drie regisseurs hebben met verschillende risico's te maken:


- de professionele acteur kan een 'muur van scepsis' optrekken;
 - de circusartiest wil alleen zijn eigen nummer uitvoeren;
 - de amateur kan op de loop gaan met de rol.
- De regisseur heeft verschillende oplossingen om het beste uit de acteurs te halen. Professionals willen weten wat de regisseur wil en vullen dit zelf in: ze streven naar iets wat nog nooit is vertoond. De circusartiesten wordt uitgelegd wat de bedoelingen zijn – de plattegrond wordt vastgelegd – en er wordt aan gewerkt een goed ensemble te vormen. Amateurs hebben tijd nodig voor

Regisseur

De regie is in handen van een regisseur. Deze is de tussenpersoon tussen de auteur en de uitvoerenden. Hij ziet erop toe dat de in het werk aanwezige bedoelingen op consequente wijze worden geïnterpreteerd en helder in het spel naar voren komen. (...) Vanaf het begin van de twintigste eeuw heeft de functie van de regisseur in het theatrale productieproces aan belang gewonnen. (...) Na de Tweede Wereldoorlog kreeg de regisseur als interpretator van het repertoire nog meer gezag.

Bron: *Encarta Winkler Prins*



voor elk type or dat we onderscheiden? Willen we eigenlijk wel 'iets maken wat nog nooit eerder gemaakt is'? 

Jaap de Jong heeft zijn eigen adviespraktijk *Achter de duinen*. Hij is op voordracht van de or lid van het toezichthoudend orgaan (RvC/RvT) bij zes ondernemingen. **Wim Schul** is opleider/adviseur bij FNV-Formaat. Ook is hij bestuurslid van de Beroepsvereniging van Medezeggenschaps-professionals (BVMP).

Reacties zijn welkom op jaapdejong@wxs.nl en wim.schul@fnvformaat.nl

commitment en moeten uitgedaagd worden iets extra's in hun rol te leggen.

Onze lessen:

- De verantwoordelijkheid van de regisseur ligt vast, vanaf het vertrekpunt tot en met de uitvoering.
- De regisseur draagt het artistieke idee, de thema's en de richting.
- Het stuk komt tot stand in het repetitie-lokaal.
- Om het beste naar boven te halen vraagt de regisseur veel van acteurs.
- De acteurs behouden hun eigenheid, hun authenticiteit in de rol.
- Tijdens de voorstelling zelf staat de regisseur buiten spel.
- Er komt een beter en creatiever resultaat dan vooraf wordt bedacht.

Maar weten we nu of dit een goede richting is voor medezeggenschap? Voor wie moet de or nu regisseur zijn? Zijn dat amateurs, professionals of circusartiesten? Waar moet

de toekomstige or die acteurs, technici en andere middelen vandaan halen? Is het concept van de regie-or wel aantrekkelijk

Inspiratie voor uw eigen queeste

Energizer nr. 2: Van script naar spel.

Wilt u in uw ondernemingsraad inspiratie opdoen om tot betere arbeidsverhoudingen te komen? Hier komt de tweede energizer (10 tot 20 minuten):

Als voorbereiding heeft één van u een gesprek van vier zinnen opgeschreven dat typerend is voor arbeidsverhoudingen en betrokkenheid in het bedrijf. Bijvoorbeeld:

A: 'De machine hapert aan alle kanten. Ik heb het al zo vaak gezegd.'

B: 'Waarom leg je dat niet op tafel in het werkoverleg?'

A: 'Nee. Ze doen daar niets mee, het gaat alleen om taken verdelen.'

B: 'Ik heb een akkefietje gehad en toen werd er wel iets mee gedaan.'

Als dit gesprek is voorgelezen verzint u een vervolg en een positieve afloop. Ook anderen komen in beeld, in elk geval een or-lid. Hier komt een script uit dat uitgespeeld kan worden.

Discussievraag: hoe kan de or ervoor zorgen dat de betrokkenheid van medewerkers structureel beter wordt geregeld?

Vervolg vraag: als de or daarin een regierol zou spelen, staan er op de vloer verantwoordelijke professionals, eigengereide artiesten of amateurs die uitgedaagd moeten worden?

Advertentie

Ook voornemens iets met uw goede voornemens te gaan doen?

Minder snoepen, meer bewegen, stoppen met roken en vroeger naar bed. Allemaal goede voornemens. De start van een nieuw jaar prikkelt om over verbeteringen en ontwikkeling na te denken. Dat geldt ook voor u als OR-lid. Maar hoe maakt u dat nu concreet? Hoe krijgt u meer inzicht in financiële stukken en onderhandelingsvaardigheden of hoe leert u pakkende achterbanberichten schrijven? SBI training & advies is de eerste stap om van al die goede voornemens goede eigenschappen te maken. **Kijk op www.sbi.nl voor ons complete aanbod 'nieuw te verwerven goede eigenschappen' of vraag onze aanbodbrochure aan.**

SBI training & advies
samenwerkt

Respect, informatie en inspraak zijn voldoende

Bij hun zoektocht naar wezenlijke vragen achter de medezeggenschap zijn de auteurs gestuit op de samenhang tussen betrokkenheid, motivatie en medezeggenschap.

Deze keer een dagboekfragment van een vroege januari-week. Een dagboek bijhouden helpt bij het vergroten van de zelfdiscipline.

Door Jaap de Jong en Wim Schul

Vrijdag

Lang gesproken over de voortgang van onze artikelenreeks. Nog geprobeerd de laatste mail, na diep in de nacht te zijn aangekomen, te lezen. Voel me van de weeromstuit een beetje schuldig, omdat ik mijn tijd vaak verspil aan nutteloze zaken. W. reageerde nuchter: 'Veel mensen doen niet wat ze zelf vinden dat ze zouden moeten doen. Blijkbaar ben je daar dan toch gelukkig mee.'

We kijken terug op het vorige artikel over registreren. Ieder zijn eigen aanpak, zoals verwacht. Wel een interessant onderscheid in het werken met professionals of amateurs. Dromen even door over een vervolg met sportcoaches of een vergelijking tussen de managementstijlen van Foppe de Haan en Marco van Basten. Foppe als echte teammanager, Marco die de beste spelers uitkiest. Zijn dat generatieverschillen of echt verschillende principes? Uit een interview met Foppe, ergens uitgescheurd, blijkt dat hij een positief denker is. Positieve gevoelens dragen bij aan een hechtere ontwikkeling van individu, team en organisatie. Medewerkers binden kan alleen als de leider zich toont. Het gevoel van medeverantwoordelijkheid en trots op de organisatie zijn cruciaal. Dat gevoel kan alleen door zichtbare managers bereikt worden.

Ik 'moest' de motivatietheorie van de socioloog Thomas lezen. Deze concludeerde tachtig jaar geleden dat mensen gedreven worden door vier diepe wensen: 1) nieuwe ervaring 2) zekerheid 3) weerklank, liefde en genegenheid 4) erkenning en status. Dat lijkt mij een positievere benadering dan de voortdurend geciteerde, ongeveer even oude, behoeftepiramide van Maslow. Want die geeft de volgorde van behoeften aan: 1) primair en lichamelijk 2) veiligheid en zekerheid 3) sociaal contact. Pas als deze zijn vervuld, komt de mens toe aan 4) waardering en erkenning en 5) zelfontplooiing. Maar Maslow wordt volgens W. vaak verkeerd uitgelegd. Ook de behoefte aan zelf-

ontplooiing is een primaire behoefte.

Blijkbaar weer een voorbeeld van het populariseren of vulgariseren van theorieën naar het dagelijks denken. Van Freud hebben we overgehouden dat psychische problemen uit jeugdervaringen te verklaren zijn, van Marx dat sociale tegenstellingen onoverbrugbaar zijn en bazen boeven blijven en van Maslow dat eerst het eten komt en daarna pas de moraal.

Wat opvalt is dat beide theorieën nooit bewezen zijn in wetenschappelijk onderzoek. Dat maakt de behoeftepiramide van Maslow een soort geloofsartikel met trainers als apostelen. Volgens collega J. verkopen wij (professionals) geen waarheden, maar aannemelijkheden. Kan ik mee leven als het helpt de werkelijkheid te begrijpen.

W. gaat zijn tante bezoeken die, 85 jaar oud, hem regelmatig bestookt met e-mails en met haar kinderen over de hele wereld mailt. Wat een verschil met andere oma's die hun hele leven hebben gewerkt en nu ze dat niet meer kunnen het leven moe zijn. Ik had daar gisteravond tijdens een receptie nog een heel gesprek over met oud-or-lid E. We waren het er snel over eens dat we moeten blijven sporten en aan herensport moeten doen om straks te kunnen blijven genieten. Ik snap best dat mensen na veertig jaar werken tijd willen hebben voor hobby's en kleinkinderen. Maar toch. Voor mij zijn nieuwe ervaringen altijd belangrijker.

Zaterdag

Vandaag heen en weer naar Friesland geweest. Na zes uur in de trein is een boek uit. Heb van de stapel 'nog te lezen' een onderzoek naar de samenhang tussen werknemersbetrokkenheid en de vorm van hun arbeidscontract geplukt. Echt een mooie promotie. Een onderzoek in vier metaalbedrijven naar mogelijke verschillen in betrokkenheid tussen werknemers met een typische contractrelatie

Inspiratie voor uw eigen queeste

Energizer nummer 3: Waar loop je mee rond?

Wilt u in uw ondernemingsraad inspiratie opdoen om tot betere arbeidsverhoudingen te komen? Hier komt de derde energizer (10 tot 20 minuten):

Alle deelnemers kijken in hun agenda of weekoverzicht en schrijven een activiteit op die ze niet hebben gedaan. Dan iets wat ze niet hadden gepland, maar wél hebben gedaan. Geef vervolgens aan bij welke van de twee je het meest betrokken was.

Ga gezamenlijk na hoe je kunt nagaan of collega's werkelijk betrokken zijn bij wat ze doen.

Discussievraag: welke rol spelen voorschriften en voorbeelden en welke rol spelen eigen toevallige meningen en invallen?

Vervolg

Neem je voor een dagboek te maken: als groep of als individu. Je kunt ook afspreken dit wekelijks of maandelijks door te geven (estafettelogboek). Wilt u een logboek opgestuurd hebben, dan kunt u dit bij Wim Schul aanvragen. Als u uw dagboek instuurt, komen we daarop terug in onze queeste naar goede arbeidsverhoudingen.

(onbepaalde tijd) en werknemers met een atypisch contract (uitzendkracht, seizoenskracht, oproepkracht et cetera). Die verschillen zijn er dus niet. Dat slaat de bodem weg onder heel wat hrm-activiteiten. Natuurlijk mag je de conclusies niet zomaar generaliseren, maar het is wel de eerste keer dat het zo grondig is onderzocht. Voor alle werknemers geldt dat hun betrokkenheid wordt beïnvloed door de wijze waarop ze behandeld worden en of er met hun behoeften rekening wordt gehouden. Interessant is dat veel mensen de vragen naar de eigen betrokkenheid omdraaien naar de betrokkenheid van

de onderneming bij hen. Het gaat hen om werknemersinvloed in directe vorm: directe informatie, directe inspraak en directe participatie. De or, als indirecte vertegenwoordigende vorm, valt daar buiten en draagt niet bij aan het gevoel dat het bedrijf betrokken is bij zijn werknemers. Dit bevestigt een van mijn vooroordelen. Als ooit aan werknemers was gevraagd welk medezeggenschapssysteem ze wilden, was er niet gekozen voor een vorm van vertegenwoordigende democratie.

Zondag

Rustig gaan zitten om het afscheidscollege van de arbeidssocioloog Jacques van Hoof nog eens goed te lezen. Mooi vóóten-op-de-grond-verhaal. Het laat zien dat ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen heel wat minder rechtlijnig verlopen en meer spanningen kennen dan alle toekomstverwachtingen voorspelden. De ideeën over De Nieuwe Organisatie, De Nieuwe Werknemers en Het Nieuwe Werken zijn niet veel meer dan mythes. Die wel, net zoals de aannemelijkheden van J., veranderingen begrijpelijk en zinvol maken. De wensen van werknemers zijn ondertussen wel veranderd. Het arbeidsethos noemt hij gepsychologiseerd: het gaat minder om plichtsgevoel en meer om het recht op persoonlijke ontplooiing.

En aan het werk worden steeds hogere eisen gesteld: interessant werk, een goede beloning en een prettige werksfeer.

De grotere autonomie van werknemers vraagt om nieuwe methoden van beheersing. Het beste is het vergroten van het commitment, maar meestal wordt gekozen voor het vastleggen van afspraken en verplichtingen via functionerings- en beoordelingsgesprekken. Daardoor formaliseert en

verzakelijkt de arbeidsrelatie.

Tegenover mij steunt en moppert S. bij de voorbereiding van de POP-gesprekken met haar →

medewerkers. Is voor mensen op Algemene Zaken een redelijk nutteloos jaarlijks ritueel geworden.

Maandag

Rustige thuiswerkdag. Boekhouding en mails bijgewerkt. 's Avonds personeelsborrel bezocht. Kennisgemaakt met veel nieuwe managers.

Dinsdag

Gebeld door een adviesbureau waar de laatste maanden, om verschillende redenen, ervaren adviseurs zijn vertrokken. Zoeken een senior die nieuwe adviseurs kan ondersteunen en coachen. Of dat wat lijkt. Natuurlijk. Afspraak voor voorbereidend gesprek. Ben voor mezelf snel uit een aanpak. Ik hoor ze altijd praten over targets en omzet. En veel minder over leuke klussen, interessante klanten. Er moet weer plezier in het werk komen. Ontwikkelen waar je goed in bent en wat je leuk vindt, daar draait het om. Dan komt de omzet vanzelf.

In de middag een or-vergadering bezocht om, als commissaris, het vastgestelde beloningsbeleid voor de directie toe te lichten. Uitgelegd waarom wij, tégen de trend in de sector in, niet aan prestatiebeloning doen. Behalve technische argumenten, vooral omdat we niet geloven in het achterliggende mensbeeld van de homo economicus, de mens die gemotiveerd wordt door geldelijke beloningen. In maatschappelijke organisaties gaan mensen werken voor de maatschappelijke uitdagingen en de verantwoordelijkheden. De beloning moet bij die functie passen binnen normale beloningsverhoudingen. Mensen die wel voor het geld gaan, moeten ergens anders een baan zoeken.

Ken voorbeelden waar de commerciële mensen door de directie op handen worden gedragen en veel toegestopt krijgen.

Het effect is calculerend gedrag, geen binding met het bedrijf, niet-collegiaal optreden en permanente ontevredenheid.

En 's avonds weer een jaarlijks terugkerende receptie. Enerverend omdat wij als RvC niet gelukkig zijn met een door de huurdersorganisaties voorgedragen commissaris. Drukke avond met veel *off the record*-lobbyactiviteiten.

Woensdag

Na gisteren loopt deze dag me uit de handen als een *day after the night before*. Nog wel wat zitten neuzen in een stuk over de Nederlandse bedrijfscultuur. Die is toch sterker dan vaak beweerd wordt. Ondanks de koude Angelsaksische westenwinden blijft het typische evenwicht tussen het zoeken naar consensus en het vinden van pragmatische oplossingen in stand. Daardoor onderscheiden Nederlandse werknemers zich in de verantwoordelijkheid die zij voor hun werk nemen.

Donderdag

Naar Amsterdam voor een bijeenkomst van toezichthouders om ervaringen uit te wisselen. Behoor met mijn zestig jaar tot de jongere helft. Veel gepensioneerden die nog wat om handen willen hebben. De gastheer vertelt terloops dat zijn adviesbureau net is overgaan van een maatschap met partners naar een besloten vennootschap waarin alle medewerkers, ook het administratief personeel, hebben besloten aandelen te kopen. Spreek af een keer bij hem terug te komen om meer te horen over de motieven van die blijkbaar zeer betrokken medewerkers.

Nergens lees ik geconcentreerder dan in de trein. Dus ik duik in een oratie over de veranderingen in onze werkgemeenschappen. De nieuwe professor, Michiel Schoemaker,

ziet de arbeidsrelatie als een ruilrelatie. Die ruilrelatie moeten worden ingevuld in een dialoog van organisatie en individu.

Competentiemanagement kan daar een instrument voor zijn, maar in de praktijk wordt het gehanteerd als beheersingsmethode. Weinig dialoog dus.

Terugblik

Opvallend dat een vraagstuk zo centraal komt te staan in een week. Eigenlijk is het allemaal niet zo ingewikkeld. Het gaat er in de kern om dat de onderneming zijn werknemers behoorlijk behandelt, goed informeert en laat participeren in de besluitvorming. Communicatie werkt pas als geaccepteerd wordt dat mensen verschillen en verschillende belangen hebben. Op basis van die erkenning lukt het mensen mee te krijgen in veranderingsprocessen. Dat is het. De rest is geen gebakken lucht, maar wordt wel opgeblazen. ←

Jaap de Jong heeft zijn eigen adviespraktijk *Achter de duinen*. Hij is op voordracht van de orlid van het toezichthoudend orgaan (RvC/RvT) bij zes ondernemingen.

Wim Schul is opleider/adviseur bij FNV-Formaat. Ook is hij bestuurslid van de Beroepsvereniging van Medezeggenschapsprofessionals (BVMP).

Reacties op dit artikel zijn welkom op jaapdejong@wxs.nl en wim.schul@fnvformaat.nl



INFO

Literatuur

- Nicole Torka, *Flexibel maar betrokken. De samenhang tussen contractrelatie en betrokkenheid*, Proefschrift, Enschede, Twente University Press.
- Jacques van Hoof, *Nieuwe geluiden, oude thema's. Veertig jaar veranderingen in het arbeidsbestel*, in Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, jaargang 23 (2007), nr. 4.
- Niels Noorderhaven, *De grenzen van de Nederlandse bedrijfscultuur*, in: Ronald Batenburg e.a., *Met het oog op de toekomst van de arbeid*, Den Haag (Elsevier), 2001.
- Michel Schoemaker, *De metamorfose van werkgemeenschappen*, Katholieke Universiteit Nijmegen, 2003.

Zoektocht naar de medezeggenschapsgraal (deel 4)

Er hangt onheil in de lucht

In het vorige nummer van OR informatie waren de auteurs bij hun zoektocht naar de medezeggenschapsgraal op een positief punt aangekomen. Ze vonden dat het allemaal niet zo ingewikkeld was, als je maar uitging van de dialoog. Kennelijk ligt het toch anders, want nu zoeken ze het gevaar op en bekijken ze hoe men omgaat met diverse soorten risico's.



Door Wim Schul en Jaap de Jong

- **Veelvoorkomende risico's**
- **Langzaam opkomend gevaar**
- **Plotseling onheil**

An de hand van een dagboek waren we erachter gekomen dat je niet alleen de dingen doet omdat ze moeten vanuit een hoger belang, want dan komt er vaak niet veel van terecht. Het is belangrijk uit te gaan van eigen belangen, afgewogen tegen die van anderen. Dat sluit ook goed aan bij de heersende opvattingen over arbeidsverhoudingen die uitgaan van eigen motivatie en drijfveren en van een volwassen ruilverhouding op de werkvloer. Toen kwamen de tegenwerpingen. Wat doe je als de andere kant helemaal niet wil? Best een goede vraag, ook al leidt het niet tot die leuke dialoog. De vraag kan zelfs de andere kant uit werken. Dan ziet de ondernemingsraad een ongevoelige werkgever, en de werkgever ziet een ondernemingsraad met weerstand tegen veranderingen. Voor je het weet zit je in de schijnzekerheden van rechtelijke procedures. De echte bedreigingen worden niet beantwoord. We zien namelijk dat er veel te lang de kop in het zand wordt gestoken. Door de ondernemingsraad en – vaak nog veel langer en met desastreuze gevolgen – door het personeel. Is het niet mogelijk goed in te spelen op dreigende gevaren? En dan op zo'n manier dat er recht wordt gedaan aan alle belangen? Daarvoor gaan we eens kijken naar drie soorten gevaren:

- **incidentele veelvoorkomende risico's;**

- het gevaar dat langzaam maar zeker naar je toe komt;
- het plotselinge onheil.

Doe effe normaal

Wat de eerste soort risico's betreft kun je denken aan veiligheidsrisico's. Daarnaast komt het veel voor dat iemand door het gedrag van een chef of collega een andere werkkring moet zien te vinden. Ook moeten steeds meer mensen na veel jaren een nieuwe vakopleiding volgen. Door organisatieveranderingen krijgt iedereen wel eens te maken met een ander team, een werkplek die een stuk verder van het station is of andere ploegendiensten. Die veranderingen zijn incidenten, maar kunnen behoorlijk ingrijpen.

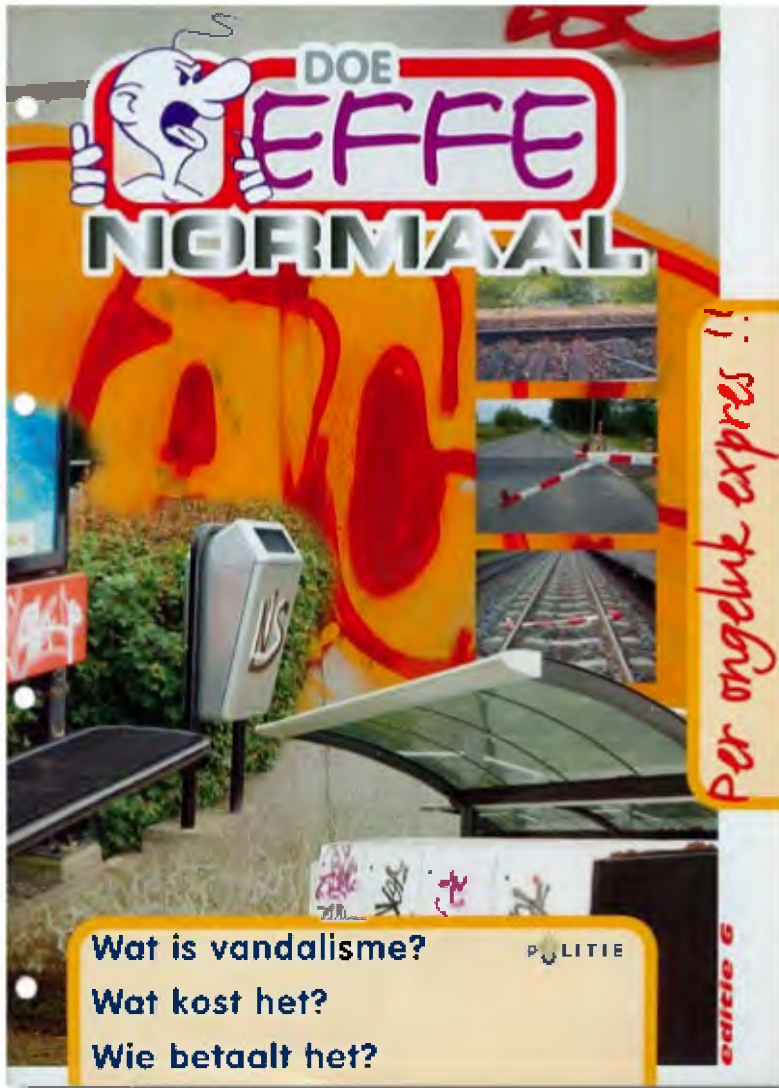
Onze deskundige is Rinie Meertens, or-lid en werkzaam bij een HALT-bureau. Hij overlaadt ons met lesmateriaal en voorlichtingskranten waarin twee dingen gecombineerd worden: correctie en begrip. Duidelijk wordt dat onwenselijk gedrag niet wordt geaccepteerd en waarom niet. Het begrip houdt in dat op allerlei manieren wordt ingeleefd in de leefwereld. Doe effe normaal is de sfeer van veel voorlichtingsmateriaal. Begrip tonen betekent ook dat de zaken relatief worden gezien. 'Abdul blowt niet alleen tijdens het stappen...', of een vetge-

drukt citaat: 'Leren drinken hoort erbij'. Dat zegt een officier van justitie, overigens bij het stellen van een eis van twee weken gevangenisstraf wegens mishandeling onder invloed.

De risico's van alledag gaan ook over pesten, zelfs steekpartijen op scholen, alcohol, slachtoffers van loverboys en kindermishandeling. Er is een uitgebreid gestructureerd netwerk van instellingen dat veel beter samenwerkt in de voorlichting – met ups en downs – dan je wel zou denken. Dat netwerk loopt van overheid tot scholen: het expertisecentrum school en veiligheid werkt met posters die vergelijkbaar zijn met de vroegere veiligheidsposters. De pakketten zijn gericht op veel feitelijke voorlichting, zelfstandige meningvorming aan de hand van dilemma's en weerbaarheid (nee zeggen). Maar vanuit medezeggenschap valt op dat deze professionele onheilbestrijders nauwelijks aandacht hebben voor het weg-nemen van risico's. Werken ze misschien daarom zo goed samen? Laten we eens kijken of dat anders is voor het grote gevaar dat langzaam maar zeker naar je toe komt.

Waterrisico

Toekomstig gevaar dat op ons afkomt, kennen we genoeg. Denk maar aan overheveling van productie naar lagelonenlanden,



privatisering bij de overheid, schaalvergroting bij de semi-overheid, marktwerking in de zorg, voorspelbare grote personeelstekorten, verandering van productiebedrijf naar dienstverlening en logistiek, het dreigende tekort aan woningen, de AOW-last, de geluidsoverlast van Schiphol, de gevolgen van globalisering, et cetera. Ter illustratie besluiten we te zoeken naar beleid tegen het gevaar door stijging van de zeespiegel: de watersnood.

Nu stuiten we op de grootste verrassing in onze queeste tot nu toe. Er is niets aan de hand, we moeten zelfs blij zijn met deze uitdaging. De regeringsvisie van september 2007 luidt *Nederland veroveren op de toekomst*. Maar nog meer bizar dan de titel is de inhoud. De economische mogelijkheden van goed waterbeheer worden aangegeven, ook met het oog op innovatie, met een opbrengst. Al in 2004 had het Milieu en Natuurplanbureau RIVM dit beleid bekritiseerd in het rapport *Risico's in bedijkte termen*. Terwijl in Amerika en Engeland wordt gestreefd naar een risicobewuste en rampbestendige gemeenschap, onder meer door het

publiceren van risicokaarten op internet, doet onze regering dat bewust niet. Er zou eerlijk, open en helder moeten worden gecommuniceerd, ook over het niet altijd kunnen voldoen aan de veiligheidsnormen. De communicatie van de rijksoverheid beantwoordt niet aan dit beeld. De overheid doet dat om te voorkomen dat via de media subjectieve sensationele kanten van onveiligheid eruit gepikt worden, zoals bij de overstromingen van 1993 en 1995. Daarom is de communicatie gericht op positieve mogelijkheden en wordt veel geïnvesteerd in het samen optrekken met waterschappen, provincie en andere partners. De burger kan bijdragen door een regenton te plaatsen om de afvoer van regenwater op het riool te verminderen.

Wat zou het ook, voor de Nederlander komt het waterrisico toch pas op de twaalfde plaats in de lijst van zaken waar hij of zij zich zorgen om moet maken. Op de eerste plaats komt geweld, terreur komt op de derde plaats. Laten we eens kijken naar die terreurdreiging. Dat is immers een typisch voorbeeld van plotseling onheil. Ook hier zien we dat er – niet van harte – een nauwe samenwerking tot stand is gekomen. We kregen allemaal een folder in huis. Daarin werd de samenwerking van honderden functionarissen als belangrijkste feit naar voren gebracht. Het geeft vertrouwen als niet alleen de officier van justitie, maar ook de schoonmaker, de wijkagent en

de tramconductor bij de strijd betrokken zijn. In de voorlichting wordt het gevaar van terrorisme aangegeven. Tevens wordt aangegeven dat verdere beperking van burgerrechten onontkoombaar is. En wat de burger zelf kan doen? We moeten elkaar niet wantrouwen, maar toch zullen we moeten opletten. Dit wordt gevolgd door de aanbeveling waaruit een diep inlevingsvermogen in het Nederlandse volk blijkt: ga niet naar de plek van de aanslag.

Lessen

Begin januari werd een Gronings bedrijf gesloten. Een werknemer werd op de radio om een indruk gevraagd. 'Als de directie aankondigt een medede-

Weet wat je moet doen als de sirene gaat



ling te gaan doen, lopen de koude rillingen over je rug. (...) Je weet natuurlijk dat ze met iets bezig zijn.' Deze dubbele uitspraak geeft iets aan. Men weet het wel, maar men doet niets. Hoe komt het dat het personeel zo vaak de kop in het zand steekt? In Tilburg hebben wetenschappers hiervoor een andere verklaring dan machteloosheid (werknemersvisie) of weerstand tegen verandering (werkgeversvisie), namelijk *inaction inertia*. Volgens de Tilburgers is hiervan sprake als iemand niet tot de noodzakelijke en voor de hand liggende actie overgaat, als een eerdere actie in een vergelijkbare situatie niet het gewenste resultaat heeft opgeleverd. Er moet dus een psychologisch verband zijn tussen beide situaties. Misschien zit daar wel een mogelijkheid ervoor te zorgen dat je de kop niet in het zand steekt als er onheil in de lucht hangt? Wat hebben we geleerd over de incidentele veelvoorkomende risico's, het gevaar dat langzaam maar zeker naar je toe komt en het plotselinge onheil?

- Samenwerking tussen beleidsmakers en

Inspiratie voor uw eigen queeste

Energizer nr. 4: uw voorlichtingssymbool

Wilt u in uw ondernemingsraad inspiratie opdoen om tot betere arbeidsverhoudingen te komen? Hier komt de vierde energizer (10 tot 20 minuten):


- Bepaal eerst of er bij u onheil in de lucht hangt. Dat kan gaan om incidentele veelvoorkomende risico's, om een gevaar dat langzaam maar zeker op je afkomt of om het plotselinge onheil.
- Ga na hoe je de achterban zou willen voorlichten en activeren rond het onheil dat in de lucht hangt.

Vervolg vraag: hoe zou je een samenwerking kunnen aangaan met betrekking tot de gewenste voorlichting en activering, en de afweging van alle belangen?

uitvoerders staat op een laag pitje.

- Belangenafweging vindt alleen plaats bij incidentele risico's.
- Voorlichting over het gevaar zelf is beperkt.
- Er wordt vooral aangegeven bij welke instanties de zorg ligt.
- Activeren en voorlichten gebeurt niet bij het langzame gevaar: die keuze stuit op kritiek van een belangrijke speler in het veld.

Vooral samenwerking is belangrijk. In het januarinumnummer van OR informatie stond boven een artikel over de actie van de RET

tegen de verplichte aanbesteding: als je niet lobbyt, ben je uitgepraat. Waarvan akte. 

Jaap de Jong heeft zijn eigen adviespraktijk *Achter de duinen*. Hij is op voordracht van de or lid van het toezichthoudend orgaan (RvC/RvT) bij zes ondernemingen.

Wim Schul is opleider/adviseur bij FNV Formaat. Ook is hij bestuurslid van de Beroepsvereniging van Medezeggenschapsprofessionals (BVMP).

Reacties zijn welkom op jaapdejong@wxs.nl en wim.schul@fnvformaat.nl

Advertentie



ONZE CURSUSSEN

ga voor informatie over onze cursus- en trainingsmogelijkheden naar www.advokatenkollektief.nl

Grondbeginselen van medezeggenschap

De auteurs zijn ondertussen enige maanden op zoek. Op een netwerkbijeenkomst van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) ontdekten zij dat over principes van medezeggenschap zinvolle discussies mogelijk zijn. Als tussenstand daarom een open brief waarin vier principes worden geformuleerd. De brief is gericht aan de hoogste baas van dat departement, minister Donner, die zich immers vaak beroept op principes.

Door Jaap de Jong en Wim Schul

OR informatie
vakblad voor ondernemingsraden

De minister van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid
De heer mr. J.P.H. Donner
Postbus 90801
2509 LV DEN HAAG

Ons kenmerk -
Uw kenmerk -
Onderwerp -

Datum 19 maart 2008
Doorkiesnummer 0172 466 728
E-mail mwinnink@kluyer.nl

Geachte heer Donner,

Medio 2007 liet u weten geen redenen te zien de WOR grondig te herzien. U wilt volgend jaar, 2009, opnieuw de stand van zaken opmaken. U verwees naar de geschiedenis van het wetsvoorstel van uw ambtsvoorganger die zo stoutmoedig was de WOR geheel te willen vervangen. Dat voorstel riep zoveel negatieve reacties op dat het wetsvoorstel werd ingetrokken.

De toekomst laat zich dan ook gemakkelijk voorspellen. De regering zal in de loop van 2010 opnieuw de conclusie trekken dat een ingrijpende wijziging van de WOR niet nodig is. Vervolgens gaat de discussie weer over het al dan niet uitbreiden van de bevoegdheden van ondernemingsraden.

Gelukkig zien wij dat de discussies over de toekomst van de medezeggenschap fundamenteeler worden. In kringen van medezeggenschapsprofessionals worden taboes doorbroken en er wordt kritisch gesproken over de eigen bijdrage aan de kwaliteit van medezeggenschap.

Een van de vragen is of het bestaande systeem van de WOR nog aansluit op moderne behoeften en inzichten. Die vraag willen wij ook aan u voorleggen. Ooit is gekozen voor het model van vertegenwoordigende democratie en niet voor meer directe participatievormen.

Wij betwijfelen of het binnen die systeemkeuzen mogelijk is om het tekort aan kandidaten en de gebrekkige relaties met de achterban ooit op te lossen. Ook wordt er vastgehouden aan het idee dat medezeggenschap een vorm van 'ongelijkheidscompensatie is', het leidende principe uit het arbeidsrecht. Wij betwijfelen of dat kan bijdragen aan participatieve overlegverhoudingen binnen ondernemingen.

Albeda, een van uw voorgangers, was verantwoordelijk voor ingrijpende wijziging van de WOR in 1979. Daarop in 2002 terugkijkend moest hij spijtig constateren dat strikte wettelijke regelingen een formele opstelling in de hand werkten. Volgens hem beperkte dat de vrijheid om in redelijk overleg zelf onderling afspraken te maken op het niveau van de organisatie.

Zulke noties waren voor ons aanleiding om in 2006 te pleiten voor een nieuwe Arbeidsverhoudingenwet. Na een jaar van gesprekken hierover beseften we dat er nog veel denk- en zoekwerk nodig was. Daarom zijn wij begonnen aan een zoektocht naar de antwoorden op dieperliggende vragen. Dat heeft geleid tot een serie artikelen in OR informatie, onze 'queeste'.

Ondertussen zijn wij daarbij op een punt gekomen dat het nodig is om eerst principes, grondbeginselen te zoeken en formuleren. In deze open brief doen wij een aanzet tot het formuleren van zulke principes. Omdat u bekend staat als iemand die zich beroept op principes, hopen wij u daarmee te helpen bij het opmaken van de stand van zaken.

Principes

1. Recht op participatie

Het participatieprincipe sluit aan op wensen van werknemers om invloed te kunnen uitoefenen op de directe werksituatie, de arbeidsvoorwaarden en arbeidstijden. Een recht op participatie kan niet zonder een plicht verantwoordelijkheid te nemen en de bereidheid verantwoording af te leggen. In die combinatie is het participatieprincipe terug te vinden in het denken van alle belangrijke politieke richtingen en maatschappijbeschouwingen. Op een hoger niveau hangt het participatierecht weer samen met de participatieplicht op de arbeidsmarkt. Rechten en plichten horen met elkaar in evenwicht te zijn.

Met ontwikkelingen zoals flexibilisering en individualisering neemt de behoefte aan deelname in de besluiten waarvan men de directe gevolgen ondervindt, toe. Die ontwikkeling blijkt ook uit cao's die steeds meer decentrale en individuele keuzemogelijkheden bieden.

Een goede participatie kan alleen als werknemers goed geïnformeerd zijn. De betrokkenheid van werknemers bij hun werk en de onderneming hangt steeds sterker af van de participatiemogelijkheden. Anders dan vaak verwacht blijkt uit onderzoek dat hierbij de juridische vorm van de arbeidsverhouding niet uitmaakt.

Een participatierecht zou moeten gelden voor alle betrokken medewerkers (uitzendkrachten, payrollwerkers, freelancers, gedetacheerden en zzp'ers). Deze groepen vallen buiten de bestaande medezeggenschapsrechten, waarmee ook voor de medezeggenschap de 'insider-outsider'-problematiek zich sterker aandient.

De overheid dient hierbij normerend te zijn. De discussie over de samenhang tussen de ondernemingsraad en andere vormen van intern, functioneel overleg kent een lange geschiedenis. Als bezwaar tegen intern en functioneel overleg wordt genoemd het ontbreken van wettelijke garanties. Een algemeen participatierecht heft dat bezwaar op.

De wetgeving moet regelen op welke wijze medezeggenschap binnen ondernemingen vorm gegeven moet worden. Het inbedden van de or in het algemene participatierecht zal positieve gevolgen hebben in de relatie ondernemingsraad achterban.

2. Redelijke afweging van belangen

Op vele maatschappelijke terreinen is een ontwikkeling zichtbaar waarbij de overheid niet langer inhoudelijke regelingen treft, maar zich terugtrekt op procesregels. Zonder een normatief beoordelings- en toetsingskader laat de overheid te veel over aan het maatschappelijk verkeer.

De grotere belangstelling voor de begrippen behoorlijk werkgeversschap en behoorlijk werknemersschap zijn illustratief. Dat geeft aan dat arbeidsverhoudingen minder benaderd worden vanuit de ongelijke verhoudingen en meer als een stelsel van wederzijdse rechten en plichten, geschreven en ongeschreven 'contracten'. Een redelijke belangenafweging is een middel om te komen tot een rechtvaardigheidsbeleving. De lasten en lusten moeten op een billijke wijze verdeeld zijn. Het gevoel redelijk en respectvol behandeld te worden is een ander punt waarop alle medewerkers hun verhouding met de werk- of opdrachtgever beoordelen. De indruk dat een groep de eigen machtspositie ten eigen bate gebruikt, moet voorkomen worden. Het debat over topinkomens laat zien dat anders het maatschappelijke rechtvaardigheidsgevoel wordt aangetast. De wetgever moet redelijkheidsnormen vastleggen. Wij denken dan aan de aanwezigheid van een redelijk overleg, het bestaan van wederkerigheid, een rechtvaardige verdeling van middelen en de gelijktijdige zorg voor 'achterblijvers', een zekere gematigdheid in het toe-eigenen van middelen en de aanwezigheid van een correctiemacht.

3. Inbedding in behoorlijk bestuur

De aandacht voor de beginselen van behoorlijk bestuur (corporate governance) is gegroeid. De redelijke belangenafweging maakt daar deel van uit. Behoorlijk bestuur is breder, richt zich op de strategie van de onderneming, de omgang met belanghebbende groepen en de organisatie van besluitvorming. Breed geaccepteerde beginselen zijn de wil en bereidheid om verantwoording af te leggen, het betrachten van doorzichtigheid en openbaarheid, een consequente lijn in de besluitvorming, de bereidheid met belanghebbenden het gesprek aan te gaan, in de interne organisatie zoeken naar de noodzakelijke *checks and balances* en het waarborgen van de belangen van minderheden. Ook hier geldt dat belanghebbende groepen in gelijke mate toegang moeten hebben tot correctiemogelijkheden.

Verschillende auteurs hebben gewaarschuwd voor de dreigende gure westenwind die Angelsaksische principes brengt en het vertrouwde Rijnlandse model aantast. Daarbij blijft de verhouding tussen de medezeggenschap en corporate governance moeizaam.

Een oplossing kan liggen in het vastleggen dat de betrokkenheid van de werknemers bij de besluitvorming noodzakelijk is. Geen behoorlijk besluit zonder behoorlijke participatie.

Dat impliceert dat de werknemers(-vertegenwoordigers) zich ook dienen te houden aan die regels van behoorlijk ondernemingsbestuur. Ook zij moeten de standpunten baseren op een behoorlijke afweging van betrokken belangen en de besluiten naar achterban en andere belanghebbenden kunnen toelichten en verklaren. En zich regelmatig verantwoorden over de wijze van het gebruik van eigen bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De achterban moet tenslotte kunnen beschikken over correctiemogelijkheden.

4. Innovatie van binnenuit

Geen enkele onderneming kan de continuïteit waarborgen zonder aandacht voor innovatie. Daarvoor zijn externe redenen, zoals de snelle marktontwikkelingen, de toenemende behoefte aan maatwerk, de sterke positie van consumenten, de noodzaak de milieubelasting te verminderen en te streven naar meer duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. En er zijn interne redenen. Medewerkers willen hun vakmanschap tonen en verder ontwikkelen en de kwaliteit van de arbeid en van de werkprocessen moet verhoogd worden. Tenslotte zijn er innovaties in de sociale verhoudingen nodig. Dus zal innovatie zonder actieve betrokkenheid van medewerkers weinig succes kennen.

De interne arbeidsverhoudingen en de medewerkerparticipatie moeten de innovatiemogelijkheden bevorderen. Daar staat dan tegenover dat de medewerkers ook aangesproken mogen worden op hun bijdragen aan de continuïteit van de onderneming en aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Tot slot

Wij zijn ons ervan bewust dat onze grondbeginselen vooral zijn gebaseerd op eigen ervaringen en algemene inzichten. Maar voldoende om aan te geven dat het vanuit principes herdenken van de medezeggenschap, in plaats vanuit wetten en regels, kan bijdragen aan effectievere medezeggenschapsvormen.

Met deze open brief proberen wij u zeker niet te verleiden tot publieke uitspraken waarop de Kamer u dan weer politiek zal aanspreken. Zoals elke open brief is deze niet alleen aan u gericht, maar aan iedereen die hem wil lezen.

Natuurlijk stellen we een reactie zeer op prijs. Maar nog liever hebben wij dat u onze gedachten wilt meenemen in uw afweging komend jaar.

Hoogachtend,

J.P. de Jong
W.A.C. Schul

Inspiratie voor uw eigen queeste

Energizer nr. 5: wortel, boom en takken.

Wilt u in uw ondernemingsraad inspiratie opdoen om tot betere arbeidsverhoudingen te komen? Hier komt de vijfde energizer (10 tot 20 minuten):

Uit de notulen van de vorige vergadering haalt u een actie die inmiddels is ondernomen. Eén van u ondervraagt een ander lid door vier keer waarom te vragen. Bijvoorbeeld: Er is een vakantie-regeling goedgekeurd.

1^e keer: Waarom is de vakantie-regeling goedgekeurd?

Omdat we er geen bezwaar tegen hadden.

2^e keer: Waarom hadden we er geen bezwaar tegen?

Omdat de meeste mensen erachter stonden.

3^e keer: Waarom stonden de meeste mensen erachter?

Omdat ze het belangrijk vonden dat ze de dagen goed konden verdelen.

4^e keer: Waarom vonden ze het belangrijk dat ze de dagen goed konden verdelen?

Omdat ze ook in de schoolvakanties vrij willen kunnen nemen.

Na vier (of vijf) keer waarom heeft u al een of twee principes. In dit geval: vrije verdeling van dagen en met de kinderen vakantie kunnen hebben. Dat zijn de eerste wortels. U kunt nog zo'n gesprekje doen.

Discussievraag:

Komen er bij verschillende acties en gesprekken steeds enkele wortels naar voren? Al uw acties vormen samen een boom. Hoe ziet de boom van uw acties eruit? Wat merken ondernemer en achterban daarvan? Dat zijn de takken aan de boom.

Vervolgopdracht:

Deel die principes met uw bestuurder. Komen ze overeen?

Wat zegt dat voor de gezamenlijke acties in de toekomst?



Zoektocht naar de medezeggenschapsgraal (deel 6)

Inburgeringsprogramma

We wachten in spanning af. Zal minister Donner onze open brief in het mei-nummer van OR informatie beantwoorden? Tijdens onze zoektocht is in elk geval duidelijk geworden dat er eisen gesteld mogen worden aan arbeidsverhoudingen en medezeggenschap. Ook aan scholing voor or's worden eisen gesteld. We trekken hierbij de vergelijking met het Nederlandse inburgeringsprogramma.

Door Wim Schul en Jaap de Jong

- **Cruciale kennis**
- **Verschillende doelgroepen, verschillende eisen**
- **Ontwikkelingen en aanvullingen**

Op het eerste gezicht staat het inburgeringsprogramma mijlenver van de ontwikkelingen in de medezeggenschap. Het gaat in de medezeggenschapsscholing immers niet om scholing van het hele personeel of van alle nieuwkomers. Verder koesteren we de vrijheid van ondernemingsraden en instituten en moeten we al helemaal niets hebben van toelatingsexamens. Maar blijft dat wel zo? Vorig jaar heeft het GBIO vijftien ondernemingsraden een tijdlang gevolgd. De resultaten van dit onderzoek stonden in het rapport over de lerende or *Medezeggenschap in beeld*. Bij de presentatie constateerde GBIO-directeur Bruno van Rijsingen dat bestuurders wel meer verwachten van de or, 'maar dat niet vertalen in actieve betrokkenheid bij de deskundigheidsbevordering. Eerder wordt er zuinigjes gekeken bij de investering in tijd en budget. De bestuurder zou de or eigenlijk moeten dwingen.'

Daar zit toch duidelijk de wens om eisen te stellen, en natuurlijk ook om middelen te geven. En draait participatie niet om gemeenschappelijke taal van alle werknemers. Waarom experimenteren we eigenlijk in de medezeggenschapsopleidingen met certificering? Het belangrijkste verschil tussen inburgering

en medezeggenschapsscholing is dat het behalen van het inburgeringsexamen selecteert tussen mensen die wel worden toegelaten en degenen die worden afgewezen. Maar vinden er niet al jaren discussies plaats over de vraag of er aan or-leden geen bekwaamheidseisen moeten worden gesteld?

Praktijksituaties

Wat moet u goed weten als u wilt inburgeren? Behalve om taal gaat het om kennis van de Nederlandse samenleving. Eén van de 1.100 items voor het examen begint met een filmpje van een jong gezin waarin een kind is geboren.

Vraag: Waar moet vader Mo het kind aangeven?

- a. bij de politie
- b. in het ziekenhuis
- c. op het gemeentehuis

De aangifte bij geboorte is een voorbeeld van cruciale praktijksituaties waar de programma's omheen zijn opgebouwd.

Wat vinden de inburgeraars er zelf eigenlijk van? Wij spraken twee vriendinnen, een Filipijnse en een Indonesische, die elkaar kennen van hun werk bij Cordaid, een orga-

nisatie voor ontwikkelingssamenwerking. Beiden zijn getrouwd met een Nederlandse man. Het belangrijkste van het meedoen vinden zij dat dit programma toegang biedt tot Nederlandschap. Dat effect op hun omgeving – de familie – is erg groot. Je kunt praten met de familie en je laat zien dat je er iets voor hebt gedaan. Het is een soort deal die je sluit, ook al is het programma zelf nogal stom. Het voornaamste probleem in de cursus ontstond doordat het instituut – toen werd dat nog aangewezen – willekeurig tijden veranderde. Dat is door de nieuwe wetgeving, waarin je zelf mag kiezen uit meer aanbieders, anders geworden. Hier komt een examenvraag waarin taalgebruik en maatschappij samenvallen.

U krijgt een folder van het energiebedrijf te lezen.

Vraag: Wat moet u doen als het licht uitvalt?

- a. bij de bureaus gaan kijken of daar ook het licht uit is
- b. direct het nationaal storingsnummer bellen
- c. in de eigen groepenkast kijken

Wat zowel de deelnemers als de regering voorop stellen is taal, taal, taal. De twee vriendinnen benadrukken dat belang, maar ze vinden het jammer als ze in hun werksituatie niet in staat zijn de taal te oefenen. Pas gaandeweg zijn ze gaan beseffen hoe taal helpt in het leggen van contacten en hoeveel groter je mogelijkheden worden. Terug naar de medezeggenschap. Bij de presentatie van het GBIO-rapport was dit het punt waar onderzoeker Brenda de Jong op wees. 'Het belangrijkste is dat je contact hebt met sleutelfiguren in het bedrijf: de financiële man, het hoofd personeelszaken, de webbeheerder. Mensen in je eigen bedrijf zijn veruit de belangrijkste bronnen van kennis. Goed functionerende ondernemingsraden hebben goede contacten met sleutelfiguren in het bedrijf, blijkt uit ons onderzoek.' Ze wijst ook op contacten met een or-platform of een vakbond.

Geestelijke bedienaars

Het inburgeringsprogramma stelt zwaardere eisen aan zogeheten geestelijke bedienaars, zoals pastors, imams, leraren levensbeschou-

om erbij te horen



Net als voor 'nieuwe Nederlanders' is het misschien een idee om ook nieuwe or-leden een inburgeringsprogramma te laten volgen.

wingen en zendelingen. De inburgeringscursus voor die groep wordt niet in de eigen regio gegeven, maar centraal, in het Kontakt der Continenten. Een van de zwaardere eisen is dat een geestelijke moet aantonen iemand te kunnen helpen bij het zoeken van werk. Zit hierin een leuke parallel met de training van or-leden? Or-leden moeten bijvoorbeeld bij de achterban kunnen aangeven waar ze moeten zijn met problemen. Zo kent het inburgeringsexamen het volgende item:

Je ziet in een film dat Mo pijn heeft aan zijn knie.

Vraag: Wat moet Mo doen?

- direct naar het ziekenhuis gaan
- op spreekuur bij de huisarts gaan
- contact opnemen met de fysiotherapeut

Het inburgeringsexamen geldt voor iedereen die zich in Nederland wil vestigen en niet uit een ander Europees land komt. Als je nadenkt

over de medezeggenschap, waarom zou er niet voor alle werknemers een programma worden opgezet? Wil niet iedereen 'erbij horen', elkaars taal begrijpen en contacten kunnen leggen? Iedereen wil de weg weten en dingen voor elkaar zien te krijgen. In het inburgeringsprogramma is werkoverleg één van de cruciale praktijksituaties. Als iedereen zijn eigen instituut mag kiezen, komt natuurlijk het woord keurmerk om de hoek kijken. Op initiatief van de BVE-Raad is een *Keurmerk inburgeren* ontwikkeld dat onder meer toetst op de volgende aspecten: start- en doorlooptijd, slagingspercentage, bekwaamheid van medewerkers en een klachtenregeling. Een andere verbetering is het uitgekiende gebruik van meer media zodat ook laaggeschoolden goed kunnen begrijpen wat er wordt gevraagd.

Zo'n tien jaar is er gewerkt met een wet die een brede maatschappijoriëntatie voorstond. Die was verbonden met maatschap-

pelijke ondersteuning en behoud van eigen identiteit. Niet het resultaat stond voorop, maar de verplichting zeshonderd uur aan taal en maatschappijoriëntatie te volgen. De nadelen van zo'n vrijblijvend stelsel zijn al veel eerder gebleken. De slachtofferrol van de nieuwkomers zorgt voor minder, in plaats van meer zelfredzaamheid. En dan is er het niet verantwoorde rondpompen van geld tussen ROC's, gemeenten en anderen zonder zicht op effectieve besteding. Deze gebreken zijn ook te herkennen in de orscholing. De nieuwe regelgeving heeft dat bij de inburgering allemaal veranderd.

Aanvullingen

Op dit punt in onze zoektocht ontdekken we vijf dingen die we kunnen meenemen naar de medezeggenschap:

- Een programma en examen met eenvoudige vragen rond cruciale praktijksituaties.
- Opbrengst: gemeenschappelijke taal

en meer mogelijkheden om contacten te leggen.

- Voor iedere werknemer die de weg niet goed kent.
- Programma met hogere eisen, in een andere omgeving, voor de zendingen.
- Betere kwaliteit door multimedia en certificering.

Toch is er aanvulling nodig. Allereerst omdat de verplichting uitsluitend bij de inburgeraar wordt neergelegd. Bovendien wordt het voorgesteld alsof de Nederlandse gewoonten onveranderlijk zijn. De regeringsnota *Deltaplan Inburgering* streeft ernaar dat inburgering (Nederlandse taal) wordt verbonden met participatie. Enerzijds:

inburgering moet uitdagen om daadwerkelijk mee te doen in de samenleving. Anderzijds: van elk vorm van participatie is communicatie een wezenlijk bestanddeel.

Onze ontdekkingen moeten aangevuld worden met een heldere verdeling van verantwoordelijkheden en het gezamenlijk aangaan van vernieuwingen. Ook vanuit oogpunt van de inburgeraars zelf moeten er aanvullingen worden gemaakt. Na het

examen moeten zij immers nog hun weg zien te vinden, terwijl de ondersteuning volgens de Wet inburgering dan ophoudt. Kijk naar deze volgende examenvraag:

In een film zie je hoe Mo een auto koopt. Even daarna rijdt hij te hard en krijgt een bekeuring, want zo gaat dat in Nederland.

Vraag: Hoe moet Mo de boete betalen:

- bij het gemeentekantoor
- bij het politiebureau
- met een acceptgirokaart

Erg belangrijk om te weten? Misschien, maar heeft de inburgeraar nu inzicht in de regels?

En, weet hij wat hij kan doen als hij het er niet

mee eens is? Kortom, na de taal en oriëntatie op de samenleving begint het vinden van een eigen plaats in de samenleving pas echt.

En is daar niet een

belangrijke aanvulling voor trainers te vinden? Het inburgeringsprogramma gaat uit van eisen die de maatschappij stelt, functionele eisen. Dat is prima, ook voor trainers in de medezeggenschap. Die aanpak bestaat uit het presenteren van vooropgezette situa-

Na de taal en oriëntatie begint het vinden van een eigen plaats pas echt

Toets na inwerkprogramma

Als iedere werknemer na een inwerkprogramma een examen moest afleggen, dan zouden de volgende vragen daarin kunnen voorkomen.

U denkt als medewerker dat uw werk niet helemaal voldoet aan de geldende veiligheidsvoorschriften. Met wie moet u daarover praten?

- de arbocoördinator
- de eigen direct leidinggevende
- de Arbeidsinspectie

U moet werken met een nieuwe machine, waarvoor u een uitgebreide informatiefolder heeft gekregen. Wat moet u doen als de machine plotseling ophoudt met functioneren?

- bij de collega's gaan kijken of hun machines ook zijn gestopt
- direct alarm slaan
- kijken of de stekker nog in het stopcontact zit

Een collega spreekt u als or-lid aan. Hij heeft vaak ruggpijn en weet niet wat hij moet doen. Wat zegt u tegen hem?

- dat je het in de eerste or-vergadering aan de orde zult stellen
- dat hij naar zijn huisarts moet gaan
- dat hij naar het arbeidsgeneeskundig onderzoek moet gaan

De or vindt dat hij geregeld te laat informatie krijgt van de bestuurder. Alle gesprekken en beloften hebben tot niets geleid. De or heeft er genoeg van. Wat moet de or doen?

- een kort geding aanspannen
- de zaak ter bemiddeling voorleggen aan de bedrijfscommissie
- de zaak voorleggen aan de Ondernemingskamer

ties met goede en foute antwoorden. Maar samen met testen en toetsen leidt die aanpak eerder tot gelijkvormigheid en aanpassing dan tot uitdaging en verandering. De oude opzet vanuit het multiculturele centrum Forum zocht naar ontwikkelingsgerichte doelen. Die aanpak leidde eerder tot hulpverlening dan tot voorbereiding op een nieuwe situatie. De vraag is dus hoe trainers tussen die twee klippen kunnen varen: echt werken aan de ontwikkeling van mogelijkheden zonder in oude vrijblijvendheid terug te vallen. Hoe zorgt de trainer ervoor dat persoonlijke ontwikkeling ervaren wordt als een waardevolle bijdrage aan de onderneming? 

Jaap de Jong heeft zijn eigen adviespraktijk *Achter de duinen*. Hij is op voordracht van de or lid van het toezichthoudend orgaan (RvC/RvT) bij zes ondernemingen.

Wim Schul is opleider/adviseur bij FNV-Formaat. Ook is hij bestuurslid van de Beroepsvereniging van Medezeggenschapsprofessionals (BVMP).

Reacties en oplossingen zijn welkom op jaapdejong@wxs.nl of wim.schul@fnvformaat.nl

Inspiratie voor uw eigen queeste

Energizer nr. 6: taal en samenleven

Wilt u in uw or inspiratie opdoen om tot betere arbeidsverhoudingen te komen? Hier komt de zesde energizer (10 tot 20 minuten): Elk or-lid schrijft op een A4 één of meer namen van personen die waardevolle informatie voor de or kunnen hebben. Daarna gaan de A4-tjes rond. De andere leden schrijven bij die namen wat de or moet leren om voortaan in die waardevolle informatie te delen. Dat kan zijn een bepaalde communicatievaardigheid (taal), maar dat kan ook inzicht zijn in bepaalde gewoonten en omstandigheden (samenleven). Maak hiervan gezamenlijk een leervraag voor de eigen training.

Vervolgvrage:

Stap op enkele van deze personen af om een gezamenlijke training voor te stellen. Denk aan het begrip cruciale praktijksituatie. Zo'n situatie moet door de anderen cruciaal genoeg gevonden worden.

Zoektocht naar de medezeggenschapsgraal (deel 7)

Naar de bronnen van medezeggenschap

In hun zoektocht naar de medezeggenschapsgraal waren de auteurs beland bij 'inburgering' in de onderneming. Oriëntatie en communicatie bleken nog te weinig te zeggen. Sommige straten die zij ingingen, liepen dood. Recentelijk pakte een van de auteurs een vergeeld boekje uit zijn boekenkast. Het stamt uit de jaren twintig van de vorige eeuw en bevat een aantal socialistische gedichten. Daarin het gedicht van Jef Last: Meezeggenschap.

Door Jaap de Jong en Wim Schul

- Een nieuw verschiet
- Opvattingen in zuilen
- Dominante stroom

De inleidster in de bundel, groot dichteres en bekend strijdster voor een betere samenleving Henriëtte Roland Holst, omschreef de gedichten van Last als direct propagandistisch. Bestemd om het gevoel en de gedachten van de arbeiders in socialistische banen te leiden. Menig oudere arbeider zal volgens haar, bij lezing van het gedicht Meezeggenschap, voelen hoe een nieuw verschiet in zijn hart en verbeelding opengaat. Medezeggenschap is hier een zelfstandige waarde. Alleen het denken eraan verandert het perspectief van de arbeider. In plaats van loonslaaf wordt hij een zelfbewust mens, die zijn lot in eigen handen neemt. Een romantisch beeld. Het ontroert de auteurs, beiden met hun eigen banden naar de geschiedenis van de arbeidersbeweging. Het valt hen op dat Last spreekt over meezeggenschap in plaats van medezeggenschap. Eigenlijk zou meezeggenschap taalkundig logischer zijn. De term was in elk geval nog niet ingeburgerd. Dat inspireert om op zoek te gaan naar de oorsprong van de term.

Erkenning

De oorsprong van medezeggenschap lijkt protestants. Volgens het Groot Woordenboek der Nederlandsche Taal werd medezeggenschap in 1905 al gebruikt door Abraham Kuyper. Hij was de streng protestantse oprichter van de Anti-Revolutionaire Volkspartij, de Vrije Universiteit en was aan het begin van de twintigste eeuw een paar jaar minister-president. In zijn ontwerp voor een partijprogramma schreef hij: 'De vader (is) als man van eer gehouden het medezeggenschap der Kerk ten deze te erkennen.' Volgens het woordenboek betekent medezeggenschap: het recht van in iets mede te spreken. Terwijl zeggenschap het recht is om over iets te beslissen. Interessant is dat het woordenboek mede en zeggenschap beide verbindt aan rechten. Maar we blijven nog zoeken aan het begin van de vorige eeuw. Dan komen we in Het Volk – het

blad van de sociaaldemocratische arbeiderspartij dat Last in zijn gedicht al noemt – een discussie tegen over medezeggenschap. Onder het pseudoniem Praktikus reageert een vooraanstaand partijlid op een motie die is aangenomen door het congres van de Bond voor Gemeentewerklieden. Wat citaten uit die motie: '...dat, waar de gemeentewerklieden zich hebben georganiseerd, zij daarmede getuigenis afleggen van hun ernstigen wil, niet slechts om te strijden voor hunne materiele en staatkundige belangen en rechten als werklieden in dienst der gemeente in het bijzonder en als behorende tot de arbeidersklasse in 't algemeen, maar ook om hunne kennis omtrent de inrichtingen der maatschappij en omtrent het bedrijfsleven te vermeerderen, ten einde door die meerdere kennis een betere materi-



Jef Last

Meezeggenschap

eele positie en een hogere plaats in de maatschappij en in het bedrijfsleven in te nemen; vooropstellende, dat die organisaties elk lid in het bijzonder, en elken arbeider in het algemeen, ten plicht stellen, om in de maatschappij door redelijk en zedelijk gedrag van dit streven blijk te geven, en de opgedragen arbeidstaak onder de eenmaal gegeven omstandigheden zoo goed mogelijk te vervullen.'

Praktikus stelt dat de eis tot medezeggenschap veel meer een moreel appèl moet zijn en in elk geval niet moet gaan om het behartigen van materiële belangen. Hij heeft verder praktische bezwaren tegen het invoeren van medezeggenschap en eindigt met een pleidooi dat arbeiders eerst maar eens ervaring moeten opdoen in de eigen organisaties. Lukt zelfs dat niet, dan moet de eis tot medezeggenschap maar in de papierbak. Praktikus houdt kennelijk minder van het nieuw verschiet dan Henriëtte Roland Holst, en hij vertolkt daarmee de mening van de hoofdstroom in de sociaal-democratie.

Een paar dingen in die discussie vallen op. Medezeggenschap is vooral een instrument van vakbondstrijd en medezeggenschap heeft geen zelfstandige waarde. Opvallend is dat medezeggenschap wordt gezien als opvoedkundig instrument, met op de achtergrond een paternalistische opvatting over het gebrek aan bekwaamheden onder de arbeiders.

Basisopvattingen

Na afloop van de Eerste Wereldoorlog ontstaat in Nederland bij alle zuilen, politieke partijen, bonden en werkgeversorganisaties belangstelling voor het medezeggenschapsvraagstuk. Deze organisaties formuleren in die jaren hun basisopvattingen, die nog altijd doorklinken in de huidige discussies. In de protestantse hoek wordt onderscheid gemaakt tussen medezeggenschap en medebeslissingsrecht. Dat laatste wordt pertinent afgewezen, omdat de arbeider

het risico niet kan dragen en niet over de nodige deskundigheid bezit. Binnen de katholieke zuil daarentegen wordt aan het verkrijgen van medezeggenschap de eis gesteld dat arbeiders dan ook medeverantwoordelijkheid en mederisico dienen te dragen. Bij de katholieken vinden we ook het woord terug dat verder alleen in de Vlaamse taal voorkomt, medezeggenschap. Uit een later Urgentieprogramma van de Katholieke Volkspartij de volgende tekst:

In de onderneming worde onderling overleg en wederzijds begrip tusschen werkgever en werknemer aangekweekt. Door herziening van het vennootschapsrecht worde krachtig bevorderd, dat naast de medezeggenschap der kapitaalverschaffers medezeggenschap der werknemers wordt verkregen. Noch de medezeggenschap der kapitaalverschaffers, noch ook die der werknemers mag echter oorzaak zijn dat de ondernemer in de goede uitoefening van zijn leidende functie wordt belemmerd.

Voor de sociaaldemocraten maakt medezeggenschap deel uit van het streven het beheer over de productiemiddelen te vermaatschappelijken (socialisatie). En het kan een manier zijn om arbeiders verantwoordelijkheidsgevoel bij te brengen. Uit hun gepolariseerde maatschappijopvatting volgt de neiging om werkgevers en werknemers gescheiden te houden. De sociaaldemocratische beweging heeft altijd grote bedenkingen gehad tegen deelname van werknemers aan het ondernemingsbestuur.

In die jaren promoveert een vooraanstaand sociaaldemocraat, mr. G. van den Bergh, op een onderzoek naar medezeggenschap.

Volgens hem was medezeggenschap tot dan een vaag begrip. Taalkundig kan het niet meer betekenen dan 'mee te zeggen'. Maar zeggen heeft in het taalgebruik twee betekenissen: beslissen (het voor het zeggen hebben) en een mening kenbaar maken. Daarmee heeft medezeggenschap een dubbele betekenis gekregen: een recht om mede te beslissen en het recht om mee te spreken. In het voorvoegsel mede is besloten dat er

Meezeggenschap

Daar straks – in de zon – voor het schaftlokaal –
In de krant – Het Volk – naast een moordverhaal
Een enkel woordje: meezeggenschap

Nu: bergen staal – hap na hap
vreet de machine het allemaal –
en je hoofd maalt het woordje – meezeggenschap

Die gladde machine, de grijze ruit,
het zwarte hol dat je werk omsluit
vandaag schijnt het anders bij iedere stap.

Je hand doet zijn taak, maar je hoofd kreeg een
klap –
't gestamp der machine spreekt aldoor maar uit
dat enkele woordje: meezeggenschap.

Vanmorgen nog stond je hier, en de wand
van 't kantoor met loketje en matglazen ruit
was eeuwig scheiding, - mystiek van het besluit
dat beheerschte de taak van je lijf, van je hand.

Vanmorgen nog stond je hier, en je dacht,
het loon van je werk en het lot van je vrouw
óf je werken mocht, of hongeren zou
bepaald door een sterke onwrikbare macht.

Vanmorgen nog stond je hier en je zag
de dingen als altijd zoo vaag en zoo grijs,
nu zingt de machine waarachtig een wijs
die zijn weerklank vindt in jouw schaterlach!

Daar straks – in de zon – voor het schaftlokaal –
In de krant – Het Volk – naast een moordverhaal
Een enkel woordje: meezeggenschap –

En je zegt tot je hand, die het ijzer stuurt:
zoolang slechts, zoolang als ik wil dat het duurt,
en alleen voor wat ik weet dat noodig is.

En tot je machine: jij vreet je staal
omdat ik het wil. Om voor allemaal
meer licht te brengen in duisternis

Je doet het zelfde, je voelt je vrij
voor het éérst, voor het eerst in der dagen rij
door een woordje uit de krant, door een
plotselinge klap

in het zwarte hol, voel je wonderlijk blij
de vuile fabriek heeft de geur van de Mei
de heerscher van al die machines wordt jij
en eindloos herhaal je: Meezeggenschap

Jef Last


sprake is van een gezagsverhouding. Volgens Van den Bergh kan medezeggenschap dan de voorwaarden betreffen waaronder de arbeidsrelatie tot stand komt en de wijze waarop de werkgever zijn gezag uitoefent.

Dominante stroom

De afgelopen eeuw was de benadering die medezeggenschap ziet als een correctie op ongelijke machtsverhoudingen dominant. Samen met een paternalistische visie op de deelnemers aan medezeggenschap. Het is

goed voor hun ontwikkeling, mits het onder goede begeleiding gebeurt. Daarom worden aan medezeggenschap beperkingen opgelegd, om het algemeen belang en de vrijheid van ondernemers te waarborgen. En de eigen bereidheid van werknemers om verantwoordelijkheden en bijbehorende risico's te dragen, geldt als randvoorwaarde. De uitwerking heeft een juridische invalshoek gekregen waarin de invloedssferen en bevoegdheden werden afgebakend.

Het had ook heel anders kunnen lopen.

Er was immers steeds een onderstroom die medezeggenschap ziet als een manier van besturen, een manier van participeren door belanghebbenden. Die onderstroom herkenden we al in de motie van de Gemeentearbeiders. Wat later vinden we hem in de bedrijfssociologie en het personeelswerk. Veel ruimte heeft die opvatting nooit gekregen. Is het daarom dat het gedicht van Jef Last, waarin die verlangens zo mooi zijn verwoord, ontroerend is? 

Jaap de Jong heeft zijn eigen adviespraktijk *Achter de duinen*. Hij is op voordracht van de orlid van het toezichthoudend orgaan (RvC/RvT) bij zes ondernemingen

Wim Schul is opleider/adviseur bij FNV-Formaat. Ook is hij bestuurslid van de Beroepsvereniging van Medezeggenschapsprofessionals (BVMP)

Reacties zijn welkom op jaapdejong@wxs.nl of wim.schul@fnvformaat.nl

Inspiratie voor uw eigen queeste

Energizer nr. 7: Slagroomklopper

Wilt u in uw ondernemingsraad geregeld inspiratie opdoen om tot betere arbeidsverhoudingen te komen? Hier komt de zevende energizer (10 - 20 minuten):

Maak – eventueel in groepjes – drie verticale rijtjes met woorden. Het linker rijtje bestaat uit oude woorden en combinaties, bijvoorbeeld: schaftlokaal, propaganda, werklieden, zedelijk gedrag, paternalisme. Mag ook uit de historie van de eigen onderneming. Hulpvraag: als we iets nooit moeten vergeten, dan is het wel...

In het rechter rijtje zet je onder elkaar woorden uit de huidige managementtaal en actuele discussiewoorden, bijvoorbeeld: participatie, corporate governance, turnaroundplan, SMART, diversiteit, innovatief vermogen, win-winsituatie. Hulpvraag: als de bestuurder ons wil laten meedenken, gaat het over...

Maak in het midden een derde rijtje met moeilijke woorden, afkortingen en uitdrukkingen uit de eigen medezeggenschap, bijvoorbeeld: gremium, faciliteiten, informeel overleg, competenties. Hulpvraag: nieuwe leden moet geleerd worden dat...

Iedereen krijgt uit elk rijtje een woord. Je maakt een zin die begint met: we moeten, willen... In die zin komen de woorden uit de slagroomklopper voort. Het mooiste is wanneer alle woorden worden verwerkt in de zinnen. Hoe absurder hoe beter. De zinnen worden opgeschreven en voorgelezen.

Discussievragen

Welke begrippen uit de drie rijtjes liggen voor de hand om te verbinden? Welke zinnen hebben onderdelen zoals zonder, tegen, maar niet? Is iedereen het daarmee eens?

Vervolgvraag

Zijn er opvattingen uit het verleden die bepalend zijn voor de regelingen van dit moment? Is dat stimulerend of is dat juist beperkend?

Alvast het beste voor 2009: de SBI aanbodbrochure

Het aankomende jaar zal van alles in zich hebben. Euforie, beslommingen, successen en teleurstellingen. SBI training & advies wenst u niet alleen alvast het beste voor 2009 toe, SBI training & advies biedt u alvast het beste voor 2009: onze brochure met daarin het volledige trainingsaanbod. SBI-trainingen halen het beste uit u en uw OR. Op alle gebieden van de medezeggenschap. Van financiële en hrm-kwesties tot de PR van uw OR, het schrijven van achterbanberichten en de spelregels van de WOR.

Kijk op aanbod.sbi.nl voor meer informatie en bestel de aanbodbrochure.

SBI training & advies
samenwerkt

Zoektocht naar de medezeggenschapsgraal (deel 8)

See you in court!

De gang naar de rechter was pakweg een eeuw geleden slechts voor weinigen weggelegd. Tegenwoordig doen steeds meer mensen het en het gevolg is dat er niet per se meer helderheid ontstaat.

Elke dag lezen we in de krant dat er een rechtelijke uitspraak wordt gevraagd. Waarom gebeurt dat? En wat is het belang hiervan voor de medezeggenschap?

Door Wim Schul en Jaap de Jong

- **Helderheid en positie verkrijgen**
- **Procederen uit boosheid**
- **Wat levert het op?**

De rechtszaken in de krant zijn vaak gericht op het verkrijgen van helderheid. Die moet er bijvoorbeeld komen over het rookverbod, opleiderspraktijken en ondernemersbeleid. Hoe zit dat met ondernemingsraden en hun gang naar de rechtzaal? We beginnen bij een grote fabriek van regelinstallaties in Emmen. De or wilde vorig jaar iets te zeggen hebben over nieuwe productielijnen in Tsjechië. Dat verloor de or, maar er kwamen in de rechtzaal toezeggingen over de arbeidsplaatsen. Dat gaf de burger moed, iets wat zonder een proces niet was gebeurd. Nu, een half jaar verder, gaat het onheil zich voltrekken: 120 mensen gaan gefaseerd hun baan verliezen. Opnieuw een rechtsgang heeft de or van tafel geveegd omdat er anders helemaal geen gesprek met de Amerikaanse moedermaatschappij meer mogelijk zou zijn. Achteraf vindt een or-lid het heel onbevredigend dat de rechter niet eens het plan van de or heeft willen laten meewegen. Waarom hebben we daar dan zoveel energie in gestoken?, is zijn vraag.

Echter, de populairste reden om de rechter te stappen blijkt niet te draaien om het verkrijgen van helderheid. Volgens de krantenberichten gaat het om de zekerheid om ergens mee door te kunnen gaan. Of om het zuiveren van een naam. Voor zulke zaken stappen ondernemers, studenten, sporters en huurders naar de rechter. Het gaat dus

om het vasthouden van een positie. In Emmen lukt dat de or min of meer, maar hoe zit dat verder?

In Hoorn bijvoorbeeld huist een verpakkingsfabriek die in de hoek zit waar de klappen vallen. Na een grootscheepse reorganisatie met verhuizingen vanuit andere delen van het land moest tegen de afspraken in de ploegendienst worden omgezet, met grote gevolgen van dien. De or zei nee tegen het voorstel en prompt stonden de or en de Engelse directeur in de rechtzaal tegenover elkaar. Dat was letterlijk *see you in court!* De or had veel energie gestoken in de zaak, maar kreeg helaas geen gelijk van de rechter. Nog op de middag van de uitspraak bleek dat er met cijfers was gegoocheld. De krapte in aanbod bleek helemaal niet te bestaan. Er moest in de maanden die volgden gigantisch overgewerkt worden. Toch wilde de or niet in hoger beroep, omdat er volgens hen al zoveel overhoop was gehaald. Pas jaren later, met andere personen als gesprekspartner, is de sfeer er stukje bij beetje verbeterd.

Boosheid

Twee ondernemingsraden die hun zaak voor de rechter hebben verloren. Dat kan nooit het volledige plaatje zijn. Het

Advokatenkollektief in Utrecht is gespecialiseerd in het bijstaan van ondernemingsraden. Advocaat Loe Sprengers geeft enkele motieven om naar de rechter te stappen. Volgens hem wordt de rechter soms ingeschakeld om een verschil van mening uit de wereld te helpen. Je kunt naar de rechter voor interpretatie. Verder krijg je informatie die je anders niet krijgt. Maar die redenen klinken allemaal niet zo erg begeisterevend. Als we wat sceptisch reageren, komt Sprengers met twee herkenbaardere motieven voor or's om naar de rechter te stappen. Allereerst om een bepaalde gang van zaken naar de achterban te legitimeren. De or laat dan zien dat hij er alles aan gedaan heeft om verslechtering tegen te gaan. Inderdaad, die argumentatie gold bijvoorbeeld ook voor de or's in Emmen en Hoorn. De steun van de achterban was enorm. En dan nog iets, zegt Sprengers. In een aantal gevallen is er al zo veel gebeurd dat de procedure gevoerd wordt om iets wat er bovenop komt. Zeg maar iets dat als het ware de druppel is. Volgens Sprengers kun je dat zien als een soort opzeggen van vertrouwen. Dat laatste is ook te beluisteren bij een andere advocaat, Simon Tan uit Rotterdam. Vooral het doorprocederen gebeurt soms omdat er al zoveel tijd en energie in is gestopt dat het moeilijk is terug te komen. Zakelijk

Verkrijgen van zekerheid is de belangrijkste reden voor een rechtsgang

kijken naar een uitspraak gebeurt minder bij rechtszaken die de arbeidsverhouding raken. Hij vraagt zich daarom af waarom mediation in Nederland niet zo'n vlucht heeft genomen als in andere landen. Tan herkent overigens weinig in het procedurele motief. Niemand gaat naar de rechter voor interpretatie, al wordt er in de non-profit makkelijker over rechtszaken gedacht. Vergeleken met de profitsector gaat het **daar** soms om flauwekul. Ja, er kan tijdens de rechtszaak meer informatie komen dan anders het geval zou zijn. Maar de rechter gaat af op de informatie die beide partijen verstrekken. Om meer te kunnen verwachten, moet de rechter wel over alle informatie beschikken. De rechter betekent hier niet zo veel en hij vergist zich zelfs



regelmatig in de toegeleverde informatie. Uiteindelijk gaat het volgens Tan om de materiële opbrengst: geld, behoud van werk. Tan is de advocaat voor het Docking collectief van ex-ING-werknemers. Deze werknemers eisen na hun outsourcing de handhaving van bestaande arbeidsvoorwaarden. Toch speelt boosheid ook in dit proces een grote rol. Dat blijkt als we spreken met de woordvoerder van het personeelscollectief, Fred Arends. De leden van het collectief voelen zich verschrikkelijk bedrogen door ING, waar ze al dertig jaar of langer voor werkten.

Verhoudingen

Terug naar de krantenberichten van nu. Daar zien we het materiële motief duidelijk terugkomen. Tulpenbeleggers willen schadevergoeding, een intermediair vordert provisie terug, de stichting woekerpolis eist geld en een ziekenhuis wil van de bank geld om te kunnen bouwen. Ook bij de procedures van de ondernemingsraad gaat het daar vaak om, zoals bij werktijdenregelingen, beoordelingsystemen en winstdelingsregelingen. Maar als het erop aan komt, krijgt de ondernemer vaak zijn zin. De drieploegendienst werd met een verkeerde voorstelling van zaken doorgezet, zoals de ondernemingsraad in Hoorn heeft ervaren. En goed doortimmerde plannen om werk te behouden worden niet eens beoordeeld, zoals de ondernemingsraad in Emmen gemerkt heeft. In rechtszaken van ondernemingsraden gaat de rechter niet op de stoel van de directie zitten, heet het dan.

Tot welke bevindingen komen wij vanuit de rechtszaal? Net als in de rest van de maatschappij komt informatie los die anders niet verkregen wordt, opheldering dus. Daarnaast verwerft de or zich een positie, zo niet bij de bestuurder dan wel bij de achterban. Daar staan nadelen tegenover. En dat is meer dan geld en tijd. Vaak is er sprake een grote boosheid, die niet minder wordt door de uitspraak van de rechter. Dat heeft te maken met de verhouding werkgever-werknemer. Het kan heel lang duren voordat de verhoudingen weer worden hersteld. De rechtsgang levert bovendien zelden iets tastbaars op. Als de regels goed worden gehanteerd, de toezeggingen worden

HILVERSUM - Loterijverlies.nl, een initiatief van Morand Juridische Bijstand, heeft de Staatsloterij voor de rechter gedaagd wegens misleidende reclame.

De aanklager vroeg ook om openbaarmaking van het vonnis tegen de man die bedrijven en personen voor honderdduizenden euro's zou hebben opgelicht. Als de rechtbank instemt met het openbaar maken, worden op kosten van Z. advertenties geplaatst in allerlei media. Daarin wordt de verdachte met naam en toenaam genoemd en er staat vermeld waarvoor hij is veroordeeld. De rechtbank doet 14 augustus uitspraak. (ANP)

MEELWIEN Zadenhandelaar Alanheri klaagt voormalig adjunct-directeur Huib Derckx aan wegens valsheid in geschrifte. Het bedrijf stapt naar de rechter. Dat maakte Alanheri dinsdag bekend.

HAARLEM Het dreigende kort geding van de honkbalclub Pioniers tegen de Nederlandse bond is van de baan. Overleg tussen de advocaten van beide partijen heeft ertoe geleid dat het bondsbestuur de eerder gestaakte wedstrijd Pioniers-Kinheim woensdagavond weer op het programma heeft gezet. Daarmee draaide het bestuur een eerder genomen besluit om Kinheim reglementair tot winnaar te verklaren terug.

AMSTERDAM Intermediair Realis spant een kort geding aan tegen verzekeraar Aegon. Realis vindt het onredelijk dat Aegon provisie op woekerpolissen die de bemiddelaar heeft verkocht, terugkrijft.

BITTARD Ziekenhuis Orbis Medisch en Zorgconcern in Sittard spant een kort geding aan tegen Fortis Bank en ABN-Amr. Volgens het ziekenhuis zijn deze banken hun financieringsverplichtingen niet nagekomen, waardoor een achterstand in de betaling is ontstaan aan de bouwbedrijven, die een nieuw ziekenhuis aan het bouwen zijn.

Krijgen de de fondsen en de COR de verlangde papieren niet te zien, dan ligt de weg open naar een onderzoek door de Ondernemingskamer.

In dat geval worden de PCM-bestuurders verplicht openheid van zaken te geven.

'We moeten afwachten wat de hogere rechters hierover zullen zeggen', zegt jurist Ras. Het hoger beroep in de Polinco-zaak dient bij het Amsterdamse gerechtshof. Dommering: 'Het hof moet uitleg geven aan het begrip openbaarheid.'

AMSTERDAM Een groep Iraans-Nederlandse studenten en wetenschappers gaat de regering voor de rechter slepen.

De groep is het niet eens met het besluit om studenten uit Iran uit te sluiten van studierichtingen waar zij informatie zouden kunnen krijgen over het maken en verspreiden van kernwapens. Volgens hen is die maatregel in strijd met de Nederlandse grondwet en verscheidene Internationale verdragen.

ZWOLLE Zeven apothekers uit de omgeving van Hardenberg mogen niet langer zelf bepalen welke medicijnen ze aan hun klanten verkopen. De rechtbank in Zwolle heeft dat dinsdag bekendgemaakt. Zorgverzekeraars UVIT en Menzis sleepten de apothekers eerder deze maand voor de rechter.

De curator van het failliete tulpenbeleggingsfonds Novacap had in een civiele procedure 88 miljoen euro schadevergoeding geëist van een grote groep kwekers. De ongeveer zeventig tulpenbedrijven zouden de beleggers in Novacap hebben opgelicht door de prijs van tulpenbollen kunstmatig op te drijven en gefingeerde koopovereenkomsten te sluiten met het beleggingsfonds.

De rechtbank heeft beide aantijgingen verworpen. Daarmee is de miljoenenclaim van de baan.

'Voor mensen met een kleine polis loont een rechtszaak niet, want zij zijn aan advocaatkosten meer kwijt dan de schade die ze hebben geleden. Maar als die dure verzekering je 50 duizend euro of meer heeft gekost, zou ik zeker naar de

nagekomen en het belang van de werkgever wordt aangegeven, krijgt deze van de rechter het recht aan zijn kant.


Winnaar

De rechtsgang heeft dus soms nut, maar zou het niet anders kunnen? De helderheid zou per onderneming kunnen worden geregeld, bijvoorbeeld op grond van een eigen participatiecode. Ook als soort motie van wantrouwen zijn betere methoden denkbaar, in elk geval zonder grootscheepse statusgevechten. En *last but not least* moet er een betere tastbare opbrengst voor werknemers te halen zijn. Nu wordt de rechtsgang vooral gezien als bescherming tegen willekeur. Hoe kom je tot inhoudelijke afweging van belangen? Moet de rechter dat gaan doen binnen een nieuw

Begrippen

Juridisering van de maatschappij verwijst naar het verschijnsel dat steeds meer zaken juridisch worden vastgelegd en geschillen aan de rechter worden voorgelegd.

Vermaatschappelijking van het recht houdt in dat de rechter zich steeds meer bezighoudt met maatschappelijke problemen en de gevolgen van zijn beslissingen.

juridisch kader of zou je het, zoals Simon Tan oppert, meer moeten zoeken in mediati-on? Als een geschil wordt beslist door de rechter is er altijd een winnaar en een verliezer. Ontkomen we niet aan verdere juridisering of zijn er andere wegen? 

Jaap de Jong heeft zijn eigen adviespraktijk *Achter de duinen*. Hij is op voordracht van de or

Inspiratie voor uw eigen queeste

Energizer nr. 8: Advocatenskills.

Wilt u in uw ondernemingsraad inspiratie opdoen om tot betere arbeidsverhoudingen te komen? Hier komt de achtste energizer (10-20 minuten):

Verdeel de volgende vaardigheden onder de deelnemers:

- 1) waarnemen
- 2) perspectief innemen, positie kiezen
- 3) verhelderen
- 4) verbanden leggen
- 5) accepteren van het perspectief van de ander
- 6) meerdere opties naar voren brengen
- 7) afwegingen maken
- 8) conclusie formuleren.

lid van het toezichthoudend orgaan (RvC/RvT) bij zes ondernemingen.

Wim Schul is opleider/adviseur bij FNV-Formaat. Ook is hij bestuurslid van de Beroepsvereniging van Medezeggenschapsprofessionals (BVMP).

Reacties zijn welkom op: jaapdejong@wxs.nl of wim.schul@fnvformaat.nl

Laat iedereen even nadenken wat dat betekent. Neem nu een inhoudelijk punt van de agenda. In volgorde van 1 tot en met 8 vullen de deelnemers elkaar kort en krachtig aan. Dit moet in drie minuten gebeuren. Het resultaat is een case.

Discussievraag

Als dit aangekaart zou worden, zou dat leiden tot verheldering en een betere positie, meer woede of materiële opbrengst voor werknemers?

Vervolgvrage

Zijn er behalve de rechtelijke procedure ook andere mogelijkheden om deze case tot een goed einde te brengen?



Leutscher
medezeggenschap

Een OR met lef en ambitie

Om invloed te hebben, moet de OR strategisch een volwaardige speler zijn. Met kennis van zaken, inzicht in hoe het spel gespeeld wordt en lef. Dat vinden wij. Vindt u dat ook? Laat u dan ondersteunen door Leutscher Medezeggenschap. We zijn ambitieus, slagvaardig en gepokt en gemazeld in de dagelijkse praktijk van het OR-werk. We helpen u uw invloed als OR verder te vergroten met training, coaching en advies. Begin vandaag al met het waarmaken van uw ambities. Bel Harry Leutscher en bespreek de mogelijkheden van een training of adviestraject dat volledig is toegesneden op uw situatie.

Spoorstraat 71, 7811 GB Emmen
Postbus 2188, 7801 CD Emmen
T 0591 676662 - F 0591 676140
medezeggenschap@leutscher.nl

Alleen een OR met lef kan een volwaardige gesprekspartner zijn voor de bestuurder. Bel 0591 676662 voor een training of adviestraject dat aansluit bij uw ambities.

www.leutscher.nl

Zoektocht naar de medezeggenschapsgraal (deel 9)

‘Ik verwacht dat ze achter

Vooran in de kantine zit die dan, de verkiezingscommissie. Een rij tafels is opgesteld om te registreren en om het stembiljet in te vullen. Aan het eind de ouderwetse stembus. Dat alles wordt omgeven door het geluid van de afzuigapparatuur, aangevuld met geluiden van parkerende auto's. De avondploeg zal zo opkomen, omkleden en gaan stemmen...

Door Wim Schul en Jaap de Jong

- **Onvoorwaardelijke steun en behoud van werk**
- **Enthousiasme om te stemmen**
- **Directie en ondernemingsraad op één hoop**

We zijn in een traditionele fabriek van zware materialen voor auto's, bussen en treinstellen. In de avondploeg vinden ze stemmen vanzelfsprekend. Voorin de rij staat al gauw een Marokkaanse man, al 33 jaar werkzaam bij het bedrijf, die erg enthousiast is. Hij zal altijd gaan stemmen en verwacht van de ondernemingsraad 'dat ze achter me staan'. Dat is het geluid wat spontaan naar voren komt: als ze boven praten doen ze dat namens ons. Niet iedereen is even enthousiast als deze man, maar wel overtuigd. De werknemers nemen ook graag de tijd om daarover te praten. Het lijkt wel of dit moment van de stembus een soort contract is: als ze het goed doen, weten ze dat vierhonderd man achter ze staan. In ruil voor de stem moet de or het personeel onvoorwaardelijk steunen. En meteen komt de zorg die ze allemaal delen: de or moet zorgen dat er werk blijft in de plaats waar de fabriek nu staat. Dat is het punt waar de ondernemingsraad de mond voor moet opentrekken.

Vertrouwen

Behoud van werk staat ook voorop bij de kiezers in een Eindhovens hightechbedrijf. Dit bedrijf is ontstaan nadat fabriekswerk naar lagelonenlanden is verhuisd. Nu bestaat het bedrijf uit twee grote delen: marketing & sales en research & develop-

ment. Het bedrijf heeft moeten inkrimpen, het werk is heel anders geworden en het gemiddelde opleidingsniveau is veel hoger. Ook in dit bedrijf worden in deze week verkiezingen gehouden.

Zijn er verschillen in de verwachtingen van de achterban? In het traditionele bedrijf begrijpt de achterban goed dat de or water bij de wijn moet doen, alleen al vanwege de Amerikaanse moedermaatschappij. In het hightechbedrijf wordt dat ook begrepen. Een or-lid in de verkiezingscommissie: 'Het behoud van werkgelegenheid staat voorop, maar dan op een wijze die zo goed mogelijk is voor de medewerkers.' In het traditionelebedrijf worden door de kiezers veel irritaties genoemd over punten zoals werkkleding en werktijden. Dat ligt in het hightechbedrijf anders. Zulke specifieke zaken worden daar niet genoemd, maar problemen worden onder grotere noemers gevat, zoals dat er moet iets gebeuren aan de werkdruk.

In de kantine van de fabriek heeft zich inmiddels aan de zijkant van de stembus een discussiegroepje gevormd. De or moet vertrouwen wekken, zegt iemand. Hoe dan? In elk geval door vast te houden aan wat er wordt beloofd. Al gauw blijkt dat de onder-

nemingsraad veel meer vertrouwen geniet dan de directie. Maar de or en de directie worden allebei verantwoordelijk gehouden voor de situatie. Daartussen wordt geen onderscheid gemaakt. Ook als iemand opmerkt dat de or een moeilijke taak heeft, wordt later aangenomen dat de or het uiteindelijk eens is met wat er gebeurt. Hoe zit dat bij de achterban in het hightechbedrijf? Ook daar is dit een lastig punt. De or heeft daarom bij één van de twee onderdelen extra voorlichting gegeven over de controlerende rol van de ondernemingsraad en de precieze bevoegdheden. Er is nog een ander punt dat opvalt. In beide bedrijven heeft de achterban een goed onderbouwde mening over wat er aan de hand is. In de discussie in de kantine wordt moeiteloos het verband gelegd tussen slechte planning, uitbestedingen, de onzekere positie van flexwerkers en investeringsbeleid. In het hightechbedrijf wordt gesproken over het juiste werk om hun toekomst op langere termijn te verzekeren.

Werkvloer

Waarom kan er niet veel meer geregeld worden op de werkvloer zelf? Speelt werkoverleg dan geen rol? In de traditionele fabriek wordt hier cynisch op gereageerd, waarbij onduidelijk blijft op welke plekken nu wel of niet werkoverleg plaatsvindt. Maar zeker is dat er niets van wordt verwacht. Toch kun je wel wat bereiken op de werkplek. Als het gaat om overwerk moet de directe

chef wel afspraken maken, anders wordt er geen extra stapje meer gezet. Een actie die effect had toen er niet geluisterd werd naar een klacht over zware lasten: de zaak op de grond laten vallen. Een zwaar middel? Nee, want eerst zijn de ruggen van de oudere werknemers versleten en nu zijn wij aan de beurt. Een ander heeft wel eens een medewerker van personeelszaken erbij gehaald. Dan wordt de chef op het matje geroepen, maar daar houdt het mee op. Het effectiefste middel op de werkvloer? Goede contacten met de leidinggevendenden of met andere woor-

**Als ze het goed
doen, weten ze dat
vierhonderd man
achter ze staan**

me staan'



den, een kruiwagen is hier het beste middel. In elk geval is het groepje het erover eens dat het niet verstandig is om in je eentje, zonder or of vakbond, iets te organiseren. Hoe zit dat in het hightechbedrijf? Dat is sterk afhankelijk van de afdeling en de managers. Bij de R&D-groep kunnen de mensen zelf alles met hun groepleider bespreken en dat doen ze ook. Ook is er een regelmatig en planmatig persoonlijk werkoverleg. Bij de afdeling Sales & Marketing lijkt het gevoeliger te liggen. Dit is iets wat de or beter in kaart wil brengen. Ook daar zitten sommige mensen bij een manager die een strak beleid met weinig vrijheid heeft. Hier verwacht de achterban dat de or zijn belangen en problemen beter kan brengen. Net als zo veel or's worstelt ook

Het recht om te stemmen blijkt nog echt te leven

deze or met dat punt en moet de or duidelijk maken dat hij niet voor individuele problemen is.

In de kantine wordt een uur na de opkomst van de avondploeg de stembus opengemaakt. 351 van de 485 personeelsleden hebben gestemd, ruim 72 procent. In de discussie van het groepje kiezers was gezegd dat de jongere mensen – meer in de dagdienst – minder zouden gaan stemmen, want die deden ook nooit mee aan vakbondsacties.

Maar daarvoor is geen aanwijzing en de verkiezingscommissie denkt dat het niet zo is. In het hightechbedrijf is ook geen reden om te denken dat jongere werknemers minder gaan stemmen. Marketing & sales is een heel jong team en toch was er veel belangstelling voor de werkzaamheden en inzet van de or.

Het gevolg was dat zich meerdere kandidaten hebben aangemeld.


Over de hele linie is de opkomst in de fabriek minder dan drie jaar geleden; ook toen was die al achteruit gegaan. Zowel de kiezers als de or-leden denken dat het komt doordat er minder vertrouwen is in het bedrijf. Dat de ondernemingsraad veel energie heeft gestopt in mondelinge en schriftelijke communicatie met de achterban wordt wel erkend, maar neemt dat gevoel niet weg. Blijft staan dat een grote meerderheid is gaan stemmen, en dat het bewust en soms zelfs enthousiast is gebeurd.

Bevindingen

Het recht om te stemmen blijkt nog echt te leven. Dat wordt nog wel eens vergeten omdat het zo moeilijk is kandidaten te krijgen, waardoor echte verkiezingen vaak overbodig worden. De verkiezingen lijken wel



een soort contract tussen or en achterban. Hierbij is ook het bedrijf betrokken. Als er geen vertrouwen is in het bedrijf wordt – in dit voorbeeld – de opkomst ook minder. Ingewikkelder is onze bevinding dat de kiezers verwachten dat de or bijna onvoorwaardelijk achter ze staat. Die bevinding is ingewikkeld omdat de kiezers de or voor een goed deel verantwoordelijk houden voor het bedrijfsbeleid. Dat is eigenlijk best logisch als de verkiezingen van de ondernemingsraad net zo gepresenteerd worden als de parlementsverkiezingen. Verreweg het belangrijkste dat de achterban met medezeggenschap wil bereiken, is behoud van werk. Daarnaast wordt ook verwacht dat de or iets doet aan arbeidsomstandigheden, werktijden en werkdruk.

Bij de achterban van beide bedrijven is inzicht in de grote problemen van het bedrijf en is bereidheid om daarover te praten. Er is weinig structureel houvast om op de werkvloer zelf belangen te behartigen, als groep en als individu. Ook daarin is er nauwelijks verschil tussen het traditionele en het hightechbedrijf. Ten slotte zijn de verschillen tussen oude en jonge kiezers wat betreft opkomst voor verkiezingen en wensen voor medezeggenschap lang niet zo groot als maar al te snel wordt verondersteld. 

Jaap de Jong heeft zijn eigen adviespraktijk *Achter de duinen*. Hij is op voordracht van de or lid van het toezichthoudend orgaan (RvC/RvT) bij zes ondernemingen.

Wim Schul is opleider/adviseur bij FNV-Formaat. Ook is hij bestuurslid van de Beroepsvereniging van Medezeggenschapsprofessionals (BVMP).

Reacties zijn welkom op jaapdejong@wxs.nl of wim.schul@fnvformaat.nl

Inspiratie voor uw eigen queeste

Energizer nr. 9: Verklaring van de rechten van de werknemer

Wilt u in uw ondernemingsraad regelmatig inspiratie opdoen om tot betere arbeidsverhoudingen te komen? Hier komt de negende energizer (10-20 minuten):

Maak een rondje: wat zijn de grondrechten van de werknemer in uw onderneming? Denk dan aan vrijheidsrechten, aan sociale grondrechten zoals werk en opleiding en aan inspraak en medezeggenschap. Vertaal die rechten voor uw werknemers. Zo kan Nederlandschap vertaald worden als het recht op een vaste arbeidsovereenkomst. Gebruik eventueel als handvat het eerste hoofdstuk van de Grondwet der Nederlanden (www.grondrechten.nl; www.wetonline.nl/gw.html) of het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens (www.regering.nl/begrippenlist/E/EVRM). Laat iedereen één grondrecht uitwerken. Stel vervolgens een verklaring op waarin u deze rechten garandeert. *Discussievraag:* zou deze verklaring ook door de directie en de Raad van Commissarissen kunnen worden onderschreven? *Vervolgvrage:* kan deze verklaring zorgen voor een beter 'contract' met de achterban?

Grondrechten in de Grondwet

- Art. 1. Gelijke behandeling van wie zich in Nederland bevindt
- Art. 2. Wettelijke basis van Nederlandschap
- Art. 3. Benoembaarheid op gelijke voet
- Art. 4. Kiesrecht
- Art. 5. Indiening van verzoekschriften
- Art. 6. Vrijheid van godsdienst of levensovertuiging
- Art. 7. Vrijheid van meningsuiting
- Art. 8. Recht op vereniging
- Art. 9. Recht op vergadering en betoging
- Art. 10. Persoonlijke levenssfeer (privacy)
- Art. 11. Onaantastbaarheid van het lichaam
- Art. 12. Bescherming van de eigen woning
- Art. 13. Briefgeheim
- Art. 14. Eigendom
- Art. 15. Persoonlijke vrijheid
- Art. 16. Straffen op grond van wetten
- Art. 17. Wettelijke rechtsspraak
- Art. 18. Rechtsbijstand
- Art. 19. Werk, bescherming, medezeggenschap, vrije arbeidskeuze
- Art. 20. Bestaanszorg, spreiding welvaart en sociale zekerheid
- Art. 21. Bewoonbaarheid en leefmilieu
- Art. 22. Volksgezondheid, huisvesting, ontplooiing en vrijetijdsbesteding
- Art. 23. Vrije keuze van onderwijs

Advertentie

De schouders onder uw arbovragen

De arbowetgeving biedt legio aanknopingspunten voor de ondernemingsraad. Dat is redelijk bekend. Echter, kennis van arbo is niet hetzelfde als invloed op arbo. Een ondernemingsraad die zich niet actief bemoeit met het arbobeleid doet haar achterban tekort. SBI training & advies leert u als OR uw invloed te gebruiken. SBI laat u zien hoe uw organisatie omgaat met onderwerpen als psychosociale arbeidsbelasting, ziekteverzuim en de invulling van preventietaken. Onderwerpen waar u uw schouders onder kunt zetten.

Kijk op arbo.sbi.nl voor meer informatie.

SBI training & advies
samenwerkt

Zoektocht naar de medezeggenschapsgraal (deel 10, slot)

Aan de bar en de ontbijttafel

Wat vermoeid zitten de zoekers naar de graal samen aan de ontbijttafel. De avond daarvoor hebben zij lang aan de bar doorgepraat over medezeggenschap. Om hun zoektocht af te ronden hebben zij een bijzondere deskundige opgezocht op het gebied van medezeggenschap, barman Wibó de Vries. Nu moeten er nog conclusies worden getrokken.

Door Jaap de Jong en Wim Schul

- **Formele medezeggenschap zit diep**
- **Twee werelden groeien naar elkaar toe**
- **Functionele afstand in het overleg**

Jaap: Ik zag gisterenavond ineens parallellen tussen ons werk en dat van Wibó. De kern is toch dat je aan de ene kant wel verantwoordelijk bent voor het proces en de sfeer, maar dat je aan de andere kant de groep de ruimte moet geven het zelf te doen.

Wim: Daar aan de bar worden onderlinge kwesties uitgesproken. En wat we ter plekke

zagen gebeuren, daar wordt ook bepaald hoe nieuwkomers zich dienen op te stellen. Dat ging best fors, hoor.

Stevige or's

J: In het informele leggen stevige or's ook verbindingen met hun bestuurder.

W: Dat noemt Wibó de kracht van die stevige ondernemingsraden. Hij geeft ook aan

dat dat wel erg gecontroleerd gebeurt. Wat er wel of niet gezegd wordt. Dus is het informele niet zo erg spontaan.

J: Ons beeld dat er in cursussen veel aandacht wordt gegeven aan wetten en regels en dat we daarmee bijdragen aan het formaliseren van de medezeggenschap, komt daarin terug.

W: Ja, dat is een bestaand beeld. Ik denk dat het beeld wel klopt, althans voor één wereld van de medezeggenschap.

J: We zijn toch ook steeds tegengekomen dat die formele kanten heel belangrijk zijn.

W: Maar toen we gingen zoeken wat er dan van de rechter verwacht wordt, was dat erg mager. Een or verwacht ook geen oplossing, maar doet het om aan de achterban te tonen dat hij tot het uiterste is gegaan. Eén jurist vond het raar dat mediation in arbeidszaken niet van de grond gekomen is. Misschien juist omdat dat uitgaat van gelijkwaardige verhoudingen, en daar zijn we nog ver vanaf.

J: Daar is ook wel een historische oorzaak voor. In onze zoektocht naar de oorsprong van het begrip medezeggenschap stelden we vast dat er sprake was van een paternalistische kijk op medezeggenschap, waarin de arbeiders ook niet gezien werden als volwaardige gesprekspartners.

W: Je hoorde gisteravond goed dat het wantrouwen ook in dat informele overleg overheerst. Of in elk geval het denken in twee partijen. En we zagen ook hoe nieuwe leden snel duidelijk wordt gemaakt hoe ze in het formele systeem moeten meedraaien. Ik denk dat dat overal gebeurt, ook in de cursus. We zijn veel te optimistisch geweest over de mogelijkheid van nieuwe vormen van participatie.

J: Onze laatste zoekpartij bij de stembus, over verkiezingen, was voor mij een eyeopener. Ik beseftte niet dat het principe dat de or hun gekozen vertegenwoordiging is zo belangrijk is voor de medewerkers.

Moderne organisatie

W: Maar dat heeft veel te maken met die twee werelden, waarover we het aan het begin van onze zoektocht hadden. Toen was er het idee dat de moderne organisatie afscheid had genomen van de traditionele

Wibó de Vries

Duizenden or-leden kennen Wibó de Vries, al 22 jaar barman in het bekende cursushotel Westduin in Koudekerke. In die jaren heeft Wibó zo'n achtduizend or-cursussen voorbij zien komen. Solidariteit is voor hem een belangrijk principe. Wibó kan met gemak een avondvullend programma verzorgen met zijn witzes en moppen. Hij weet echter ook heel goed wanneer hij zich moet terugtrekken omdat mensen aan zijn bar willen doorpraten en niet gestoord willen worden. Wibó is wat dat betreft een goede, ouderwetse vakman die werkt vanuit een sterke vakethiek. Hij hoort veel, weet veel, maar respecteert altijd de vertrouwelijkheid. Hij laat zich niet verleiden dingen te vertellen die mensen aan zijn bar besproken hebben. De intimiteit en vertrouwelijkheid aan de bar bewaakt hij streng.

De belangrijkste verandering die Wibó ziet is dat or-leden steeds ouder worden. En dat or's minder leden hebben dan vroeger. Vanaf de jaren negentig ziet hij wel veel meer or's uit de 'zachtere' sectoren. Dat geeft een heel andere sfeer. Niet alleen zitten er meer vrouwen in, ze drinken ook meer thee, water en sap. Dat vindt hij jammer. Niet vanwege een lagere omzet, maar omdat zo'n or dan mogelijkheden mist voor informele momenten, zeker als de bestuurder de cursus bezoekt.

Voor Wibó zijn er twee soorten or's: de stevige en de softe. Een belangrijk graadmeter voor hem is wie de wijn uitkiest als de bestuurder op bezoek is. Een stevige or doet dat zelf, een softe or vraagt de bestuurder te kiezen. Hij merkt ook dat bestuurders tegenwoordig korter in de cursus komen. Vroeger bleven ze vaker hangen en dronken een drankje mee. Nu staat de auto met chauffeur op de parkeerplaats te wachten. Goede bestuurders gebruiken volgens hem de informele mogelijkheden om ook echt verbinding met de or-leden te krijgen.



Al pratend aan de bar vragen Wim Schul (links) en Jaap de Jong zich af of de zoektocht naar de medezeggenschapsgraal succesvol is geweest.

arbeidsdeling. Maar dat klopt niet. En dan is het niet gek dat er belang gehecht wordt aan duidelijke taakafbakening. En in het bijhorende formaliseren.

J: Ik heb de neiging te denken dat belangrijke problemen in het functioneren van ondernemingsraden, het moeilijk vinden van kandidaten en de moeizame communicatie met de achterban, juist volgen uit dat representatieve stelsel.

W: Dat is zeker ook zo. Nieuwe mensen hebben daar vaak een hekel aan, willen directere invloed. Die opmerking gisteravond van die collega van Wibbo, over die jonge ondernemingsraden uit de ICT, was leuk.

J: Bedoel je dat hij or-leden tegen elkaar had horen zeggen dat ze de bestuurder *in the pocket* hadden?

W: Nee. Dat hij aangaf dat zo'n or heel anders vergadert.

J: Oh ja, ze komen binnen, klappen hun laptops open, hebben eigenlijk geen cursusleider nodig en gaan interactief brainstormen.

W: Ik denk dat de 'twee werelden' in de medezeggenschap naar elkaar toe groeien.

Want dat mandaat van die verkiezingen blijft. Maar we hoorden ook dat de achterban de or verantwoordelijk houdt voor de besluiten van het management. Effectieve or's moeten daarover regie voeren, op de manier die de regisseurs die we opzochten zo mooi aangaven.

J: De ontwikkeling van de medezeggenschap is gekoppeld aan de ontwikkeling van

het management. Als bestuurders steeds meer in een regierol komen, zal de ondernemingsraad daarin mee moeten gaan.

W: Maar zie jij dat ook zo, dat die twee werelden naar elkaar toegroeien?

J: Ik zie nu wel sterker dat je steeds moet zoeken naar een nieuwe balans tussen bevoegdheden aan de ene en samenwerkingsvormen aan de andere kant.

Ik ben daarom benieuwd of we nog een reactie krijgen van minister Donner.

W: Toen we de graal zochten door het formuleren van principes?

J: Juist door basisprincipes voor medezeggenschap te formuleren kan de brug geslagen worden tussen bevoegdheden, verantwoordelijkheden en samenwerking.

Afstand

Jaap treedt sinds een paar weken op als interim-bestuurder. Dat geeft weer een andere blik op de medezeggenschap.

J: Weet je wat ik ingewikkeld vind. De mensen in mijn or zeggen ineens weer u tegen me. Dan zeg ik wel steeds dat ik jij blijf, maar in het overleg is er toch ineens meer afstand. Misschien moet dat ook wel.

W: Dat u en jij vind ik echt belachelijk, ook dat jij je dat zo aantrekt en dat or-leden daar soms ook over vallen. Het wrikt dat de echte gezagsverhoudingen nog steeds

behoorlijk autoritair zijn. Of laat ik zeggen, paternalistisch. Niet op de werkvloer, maar vlak daarboven wel. Je mag de bestuurder tutoyeren, maar praten over het bestuur is taboe.

'Je mag de bestuurder tutoyeren, maar praten over het bestuur is taboe'

J: Ik heb nu een heel grote directiekamer, daar kan best een stuk van af. Maar er moet wel een directiekamer blijven, een beetje afstand is functioneel.

W: Wat bedoel je met functionele afstand?

J: Niet status, want die is er te veel. Zoals bij die veel te grote directiekamer. Maar wel dat zichtbaar is dat er iemand is die beslissingen neemt.

W: Dan praten we toch over hiërarchie?

J: Het gaat om leiderschap. Ik denk dat het veiligheid biedt. De mensen vinden dan die afstand helemaal niet erg.

W: Dat is van bovenaf. Ik zou dan liever een zakelijke relatie zien, contractueel zelfs.

Ook die leider maakt een deal. Maar je hebt wel gelijk. Toen we zochten naar motivatiebronnen ging het niet alleen om nieuwe uitdagingen, maar ook om veiligheid. Maar toen we daarna keken naar de bescherming tegen het echte onheil, bleek dat je niet alles te horen krijgt. Dat is de andere kant van dat paternalisme.

J: Hiërarchisch of paternalisme, dat zijn maar woorden van jou. Het gaat mij om een proces waarin je een taak moet vervullen. Als dat proces goed loopt, komt er zeker →



Barman Wibou de Vries ziet in zijn dagelijkse werkwijze de verschillen tussen or-leden onderling en hun verhouding met de bestuurder.

heid. Vanuit dat proces zijn er verschillen, en dat is best goed. Dat noem ik dan functionele afstand.

Gevonden?

W: Wat heeft de zoektocht ons geleerd?

J: Niet veel nieuwe dingen. Meer begrip voor de traagheid van ontwikkelingen.

W: Afwachtendheid is wel een tekort van de huidige medezeggenschap. Mensen doen niet wat logisch is, vanwege ervaringen uit het verleden. *Inaction inertia*, zo verklaarde iemand dat. Dat verander je niet door te roepen dat de regels moeten veranderen.

J: De graal hebben we niet gevonden.

W: Volgens mij juist wel, ook al zijn er idee-

en gesneuveld. Die traagheid, die kennen we nu. Er is daardoor meer duidelijkheid voor het mandaat van de or en de regierol. En op de werkvloer gaat het om de eenvoudige dingen die de gang van zaken bepalen, contacten onderhouden, erbij horen. Ergens tussen de werkvloer en die regierol zie ik wel die graal zitten.

J: Okay, dan vinden we de graal dus niet op inhoudelijk niveau, maar op procesmatig niveau.

W: Wat bedoel je?

J: Net wat jij ook zegt. Niet in een structuur of door regels. Dat vonden we nog wel toen we met de zoektocht begonnen.

W: Die zoektocht begonnen we omdat onze

contouren voor een Arbeidsverhoudingenwet wel sympathiek zijn, maar verder niets.

J: Je kunt in de omgang met elkaar toch anders gaan denken, *out of the box*.

W: Ja, dat is nog steeds veel gewoner in managementkringen dan in de medezeggenschap. Ik hoorde van een financieel directeur dat hij vervoer per boot moest berekenen. De Amerikaanse moeder vond namelijk dat de logistiek *out of the box* bekeken moest worden. Volledig onrealistisch, maar het denken daarover levert wel iets op.

J: Als je dan naar eenvoudige gebeurtenissen teruggaat, krijg je daar meer kansen voor.

W: Wij hebben dat in elk geval met onze zoektocht wel gedaan. Dat proces bevorderen.

J: Hoe gaat iets, wat doet de een, wat doet de ander en hoe praat je daarover. Daar zie ik de graal. Een beetje, want het zoeken gaat door. Dat bedoel ik ook met procesmatig.

W: Je hebt je gekookte eitje eindelijk opgegeten.

J: En jij je bordje muesli ook. ←

Inspiratie voor uw eigen queeste

Energizer nr. 10: Benoem uw eigen Wibou

Wilt u in uw or regelmatig inspiratie opdoen om tot betere arbeidsverhoudingen te komen? Hier komt de tiende energizer (10-20 minuten): In de training wordt soms gewerkt met de Bello, advocaat van de duivel of beren op de weg als het gaat om inhoudelijke en ingewikkelde zaken. Een orlid gaat dan alle valkuilen en tegenwerpingen inbrengen. Die aanpak komt voort uit het twee partijen-denken. Een tegenpool van Bello is uw eigen Wibou. Ook nu gaat het om iemand die de spiegel voorhoudt en zo iets vlot kan trekken. Uit eigen beweging breekt die in met instructies zoals:

- Geef het proces een positieve draai.
- Scherp de situatie quasi-onschuldig aan (suggestieve vragen zijn niet taboe).
- Benoem een schijnbaar ingewikkeld proces in eenvoudige woorden.
- Vertel op dat moment hoe de buitenstaander de groep bezig ziet.
- Verlicht de sfeer met een grapje, luchtige opmerking of vreemde suggestie.

U kunt daarvoor iemand aanwijzen in de eigen groep of wellicht iemand in het bedrijf raadplegen die veel hoort, bijvoorbeeld een medewerker in de bedrijfsrestaurant, bij de technische dienst of de receptie.

Jaap de Jong heeft zijn eigen adviespraktijk *Achter de duinen*. Hij is op voordracht van de orlid van het toezichhoudend orgaan (RvC/RvT) bij zes ondernemingen.

Wim Schul is opleider/adviseur bij FNV-Formaat. Ook is hij bestuurslid van de Beroepsvereniging voor Medezeggenschapsprofessionals (BVMP).

Reacties zijn welkom op jaapdejong@wxs.nl of wim.schul@fnvformaat.nl