

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 kattebelletje.

Het is goed te merken dat medezeggenschap weer een onderwerp van discussie wordt, dat zelfs doordringt tot de opiniepagina'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 oververdoevende 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. Ligt 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 armoede 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@fmvformaat.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...