

## 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**

**J**aap: Ik zag gisteravond 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 besepte 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 Wibbo de Vries ziet in zijn dagelijkse werkpraktijk 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 opge-

geten. ←

**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 voor Medezeggenschapsprofessionals (BVMP).

Reacties zijn welkom op [jaapdejong@wxs.nl](mailto:jaapdejong@wxs.nl) of [wim.schul@fnvformaat.nl](mailto:wim.schul@fnvformaat.nl)

## Inspiratie voor uw eigen queeste

*Energizer nr. 10: Benoem uw eigen Wibbo*

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 Wibbo. Ook nu gaat het om iemand die de spiegel voorhoudt en zoets 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.