

## ‘Medezeggenschap is smeermiddel én machtscompensatie’

# Kijken in de or-ziel

*Aan de medezeggenschap in Nederland valt misschien veel te verbeteren. Maar de Nederlandse werknemer heeft de unieke positie dat hij via de or over alles mee mag praten. Er is dus veel om te koesteren. Zo blijkt ook tijdens het afscheid van Marion Winnink als hoofdredacteur.*

Door Nicole Weidema

**M**arion Winnink was tot 31 december 2016 hoofdredacteur van OR informatie. Daarmee zij heeft dit blad verlaten maar nog niet de wereld van de medezeggenschap. Als professioneel ondersteuner van or's en communicatiespecialist voor onder meer stichting MNO en de Inspectie van het Onderwijs, houdt ze de vinger aan de pols. Voor haar afscheid van OR informatie zoekt ze daarom naar de ziel van medezeggenschap, samen met sleutelfiguren uit het vak.

### Snaar

Aan tafel zitten Sophia Geelkerken, senior beleidsmedewerker bij Sociaal-Economische Raad, Mathi Bouts, secretaris van de Commissie Bevordering Medezeggenschap, Jan de Jonge van adviseurscollectief Nieuw Organiseren, Loe Sprengers, advocaat gespecialiseerd in medezeggenschapsrecht, collectief en individueel arbeids- en ambtenarenrecht, Robbert van het Kaar, onder meer senior onderzoeker bij het Hugo Sinzheimer Instituut aan de Universiteit van Amsterdam en plaatsvervangend lid van de Geschillencommissie fusiegedragsregels, politicoloog Jaap de Jong, voordrachtscommissaris en momenteel interim-bestuurder bij dierentuin Blijdorp, en gespreksleider Jac. Janssen, hoofdredacteur van OR informatie.

Winnink brengt de discussie op gang met haar antwoord op de vraag wat de schoonheid is van medezeggenschap of dat medezeggenschap maar beter kan worden afgeschaft? ‘Het mooie van medezeggenschap is

dat mensen invloed uit kunnen oefenen op datgene waar ze een groot deel van de dag mee bezig zijn: hun werk en de werkgorganisatie.’ En dat heeft bij Winnink altijd een gevoelige snaar geraakt: ‘Ik ben allergisch voor mensen die zeggen: “Jij moet dit doen.” Dan gaat het bij mij borrelen. En als ik zie dat het anders of beter kan, dan wil ik invloed kunnen uitoefenen.’

### Formaliteiten

Dit brengt de discussie op de verhoudingen tussen or en bestuurder: wordt deze niet te veel gekenmerkt door formaliteiten? Jaap de Jong erkent dat hij soms een moeizame relatie heeft met de ondernemingsraden van

bedrijven waar hij als bestuurder aantreedt. ‘Ik ben een lastige bestuurder. Ik ken de WOR over het algemeen beter dan de or.’ Volgens De Jong gaat

### ‘Zo, nu zijn jullie halverwege.’

van het bestaan van de or een preventieve werking uit, omdat hij zich bij een besluit bij voorbaat afvraagt hoe dat gaat vallen bij de ondernemingsraad. Wat hij mist is de situatie waarin or en bestuurder samen hardop nadenken over een kwestie om tot een gemeenschappelijke visie te komen. Daarna kunnen dan de formaliteiten worden afgewikkeld. ‘Als je zelf nog probeert een mening te vormen en daarover wilt praten met de or, dan is bijna de standaardreactie: “Kom maar met een adviesaanvraag”. Je moet oppassen dat je niet meegaat in formalisme. Je moet elke keer weer de energie zien te vinden om de discussie heel open te voeren.’

Mathi Bouts vraagt zich af wat het nou zo lastig maakt om aan een gezamenlijk doel

te werken. ‘In je managementteam zal je, dat hoop ik tenminste, wel open kunnen overleggen en samen iets creëren. Waarom zou dat niet kunnen met de ondernemingsraad? Wat zorgt dan voor een blokkade? Ik herken het soms wel, maar dan is er meestal al wel iets aan de hand. En dan wordt co-creatie lastig, want er is geen gelijkheid tussen de ondernemingsraadleden en de bestuurder. Dat vertel ik ook altijd aan or's.’

### Winwin-situaties

Robbert van het Kaar vindt het belangrijk om onderscheid te maken: ‘Je hebt win-win-situaties waar iedereen beter van wordt. Daarbij is een formele opstelling onhandig. Maar soms gaat het om de macht. De een wint, de ander verliest. Dan kun je wel roepen dat het mooi is als daar soepel overleg plaatsvindt, maar dan negeer je het belangenconflict. Daar moet je niet naïef over zijn. Medezeggenschap heeft twee kanten: het is én smeermiddel én machtscompensatie.’

Als advocaat heeft Loe Sprengers meer dan anderen te maken met conflictsituaties. ‘Als de structuur niet een beetje in de gaten wordt gehouden en niet iedereen weet welke rol hij moet spelen, kan dat leiden tot heel diffuse besluitvorming. Op enig moment barst er wat, of er moet een knoop worden doorgehakt omdat je wilt weten waar je nu eigenlijk staat. Dan is het aan de WOR om de besluitvorming toch nog enigszins gereguleerd te krijgen en heb je daaraan een houvast om tot een goed einde te komen.’ Onderwerpen hoeven niet heel groot te zijn om het belang van medezeggenschap te onderstrepen, benadrukt Sprengers. ‘Huis-tuin-en-keukenonderwerpen zoals de vakantieregeling zijn heel wezenlijk voor de medezeggenschap, want dat zijn de zaken waarbij je direct in je eigen werk de gevolgen ondervindt. De wat meer abstractere onderwerpen, zoals wie de eigenaar wordt of de langetermijnstrategie, zijn van wezenlijk belang voor de organisatie, maar vaak lastiger te vertalen naar de collega's.’

### Maatschappelijke betrokkenheid

Sprengers trekt medezeggenschap graag breder. ‘Ik denk dan aan de politieke discussie die gaande is om de burger te betrekken bij



Vmr Sophia Geelkerken, Marion Winnink, Jac. Janssen, Nicole Weidema en Jaap de Jong

allerlei dingen. De vraag of is de burger het commitment heeft voor die betrokkenheid. In zijn algemeenheid is het zo dat mensen vinden dat het goed is dat het instituut van medezeggenschap er is. Zeker op momenten dat er iets speelt, zoals nu bij de Telegraaf Media Groep. Die is nu zijn eigen positie aan het claimen en je ziet dat er in de organisatie met andere ogen naar de or wordt gekeken. Dan staan alle spotlights erop.”

Ook De Jong trekt parallellen tussen medezeggenschap in het bedrijfsleven en maatschappelijke ontwikkelingen. ‘Er is een grote groep mensen die afhaakt. Als samenleving moet je die mensen op een of andere manier weten te betrekken.’

Marion Winnink ziet soms een kloof tussen de medezeggenschap en de werkvloer. ‘Or’s moeten zich minder bezighouden met alleen maar het hoge niveau van besluitvorming en meer met de werkplek.’

Ook Jan de Jonge benadrukt het belang van aandacht voor de werkvloer. ‘Er worden een heleboel besluiten genomen in organisaties en maar ongeveer 2 procent daarvan vindt plaats in managementteams. Ik geloof dat

ondernemingsraden ervoor zouden kunnen zorgen dat besluiten die worden genomen, een beetje passen bij wat er op de werkvloer gebeurt.’

De Jonge is als adviseur vaak actief in onderwijs- en zorgorganisaties. Door familieomstandigheden leerde hij de zorg recentelijk veel persoonlijker kennen. ‘Als je zus kanker heeft en je zit in die ziekenkamer, dan is het moeilijk te beseffen wat het hoogste niveau is. Dan is het hoogste niveau wat er aan het bed gebeurt.’

### Strategische beslissingen

Van het Kaar vindt niet dat ondernemingsraden de werkvloer vergeten. ‘Als je kijkt waar ondernemingsraden zich mee bezighouden, dan is het operationele heel goed vertegenwoordigd. Ik vind het geen goed idee om strategische beslissingen alleen maar over te laten aan bestuurders en aandeelhouders.’

Ook Sophia Geelkerken huivert bij die ge-

dachte. ‘Er zijn de laatste tijd veel voorbeelden geweest van desastreuze beslissingen die op bestuursniveau zijn genomen en die grote invloed hebben gehad op het operationele deel van de organisatie.’

Bouts wijst op de controlerende taak van de ondernemingsraad.

‘Dat mis ik nog wel eens. Dan is een traject afgerond en slaakt iedereen een zucht van verlichting. Maar er zijn geen criteria afge-

sproken op basis waarvan je een half jaar later kunt evalueren. Ook als je het roerend met elkaar eens bent, moet je vastleggen waar je het met elkaar over eens bent.’

Sprengers herkent dat. ‘Ik zeg weleens tegen een ondernemingsraad die een groot advies-traject heeft afgerond: “Zo, nu zijn jullie halverwege.”’

### Uniek

Van het Kaar benadrukt dat de Nederlandse medezeggenschap heel bijzonder is. ‘Wij mogen over alles meepraten. Dat is uniek. In het buitenland mogen ze alleen mee-

**Er zal altijd behoefte zijn aan tegenmacht**





Marion Winnink

praten over de sociale gevolgen voor de werkvloer. Er valt heus nog wel wat te verbeteren, maar count your blessings! Het is dus goed geregeld, maar is de Nederlandse medezeggenschap ook klaar voor de toekomst? De Jonge denkt dat de rol van ondernemingsraden over twintig jaar veel gedifferentieerder zal zijn. ‘We staan aan het begin van ontwikkelingen – denk aan flex, aan robotisering – die wij nog niet zo goed kunnen voorspellen. Maar er zal altijd behoefte zijn aan mensen die meedenken, aan dwarsden-

kers en friskijkers. Aan tegenmacht.’

### Flexibilisering

Die toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt staat bij de deelnemers van het rondetafeldebat hoog op de agenda. Sprekers vindt dat beleidsmakers en medezeggenschap meer moeten nadenken over de manier waarop de flexibele schil een stem kan krijgen.

‘Dat is de groep die de minste infrastructuur heeft en het lastigst te bereiken is voor de or. De mensen die in vaste dienst zijn zitten in je systeem, maar als je tegen een or zegt dat de mensen zonder vast dienstverband ook mensen zijn die hier werken, dan is antwoord vaak: “Ja, maar we hebben de handen al zo vol. En we vinden het wel fijn dat er een flexibele schil is, want dat is een buffer voor onze eigen mensen en hun positie.”

Jaap de Jong vindt dat de formele basis van de medezeggenschap versmalt door de toenemende flexibele schil. ‘Ik heb 170

## Wat doen we met flex?

mensen in vaste formatie, maar van de zomer lopen er 350 tijdelijke krachten in de tuin. Daar zitten ook studenten bij, die ga je niet in een or zetten. Maar iemand die een jaar bij je werkt misschien wel. Daar moet je wel iets voor vinden.’

Bouts: ‘Ik kan in ieder geval zeggen dat het voor de Commissie Bevordering Medezeggenschap prioriteit nummer één is. Wat doen we met flex? Maar het is een discussie die de CBM natuurlijk overstijgt. Want we moeten allemaal nadenken over wat we überhaupt doen met flexibiliteit.’

### Communicatie en interactie

Terug naar de toekomst van de medezeggenschap. Alle deelnemers aan de rondetafel zijn ervan overtuigd dat medezeggenschap blijft bestaan. Van Geelkerken: ‘De mens is een sociaal wezen. Zolang een organisatie bestaat uit meer dan één persoon, heb je communicatie en interactie nodig. En dat is feitelijk medezeggenschap.’



# MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?



## NEEM DAN CONTACT OP MET:



Mr. Karen Maessen  
013 466 88 84  
k.maessen@devoort.nl

OF RAADPLEEG ONZE WEBSITE,  
TWITTERACCOUNT OF LINKEDIN-PAGINA

 [WWW.DEVOORT.NL](http://WWW.DEVOORT.NL)  
 [@MZ\\_DEVOORT](https://twitter.com/MZ_DEVOORT)  
 [MEDEZEGGENSCHAPSRECHT](#)  
DE VOORT ADVOCATEN | MEDIATORS

.....  
[Prof. Cobbenhagenlaan 75, Tilburg](#)

## SAMEN UITBLINKEN