

WOR laat er geen onduidelijkheid over bestaan, maar...

Is gelijkwaardigheid tussen

*‘All animals are equal, but some animals are more equal than others...’ Dat schreef George Orwell ruim zestig jaar geleden in zijn boek *Animal Farm*. Het is een aanklacht tegen opkomende totalitaire systemen in de jaren dertig en veertig. Ook in medezeggenschapskringen wordt vaak gezegd dat or en bestuurder gelijkwaardig zijn. Maar is het mogelijk een parallel te trekken tussen de animals van Orwell en de gelijkwaardigheid tussen or en bestuurder?*

Door Bert Fundter en Evert Spaans

- **Gelijkwaardigheid in de WOR**
- **(On)gelijkwaardigheid in de praktijk**
- **Gelijkwaardigheid moet je verdienen**

Als we het hebben over de gelijkwaardigheid van man en vrouw of van diploma's die aan verschillende instituten zijn behaald, is het voor iedereen meteen duidelijk wat daarmee wordt bedoeld. Gelijk in waarde betekent niet gelijk. Er zijn feitelijke verschillen tussen mannen en vrouwen of tussen diploma's behaald aan bijvoorbeeld Oxford of Cambridge. Maar de waarde is wel gelijk, hoewel daarbij moet worden aangetekend dat dit feitelijk gebaseerd is op een afspraak. En die wordt door sommigen – als het zo uitkomt – wel eens in twijfel getrokken. En daarmee zijn we direct bij de kern van dit betoog: or en bestuurder zijn niet gelijk aan elkaar, hebben verschillende posities, verschillen in deskundigheid en ervaring en staan voor soms verschillende doelstellingen en belangen. Maar ze zijn wel gelijkwaardig aan elkaar. Of is het een gecreëerde

gelijkwaardigheid, gebaseerd op afspraken en wettelijke regels?

Begrip

Wat zegt de wet? Het begrip gelijkwaardigheid vinden we nergens in de wet. Maar in de inleiding bij art. 1 in het boek *Inzicht in de ondernemingsraad* schrijft mr. Vink: 'In de onderneming werkzame personen brengen hun arbeid in tegen beloning, maar zijn daarbij onderworpen aan de leiding van de bestuurder. Deze ondergeschiktheid hoeft echter niet verder te gaan dan met het oog op het doelmatig werken van de organisatie nodig is. Op dit uitgangspunt is het functioneren van de or gebaseerd.' Hier ligt ons inziens de basis van het begrip gelijkwaardigheid. Op diverse plaatsen in de WOR zijn bepalingen opgenomen die de onafhankelijkheid en gelijkwaardige posities van or en bestuurder ten opzichte van elkaar moeten bewerkstelligen en zekerstellen.

In de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw vervulde de bestuurder in zijn hoedanigheid als directeur ook de rol van voorzitter van de medezeggenschap. Pas na wetwijzigingen in de jaren zeventig is dat veranderd naar de huidige situatie, waarin de or een onafhankelijke autonome positie inneemt ten opzichte van de bestuurder. En daarin kun je een poging zien om gelijk-



waardigheid te creëren. Zo schrijft bijvoorbeeld art. 23a, lid 2 voor dat de bestuurder en de voorzitter van de or de overlegvergadering beurtelings voorzitten. Tenzij beide partijen bij reglement overeenkomen dit anders in te vullen.

Ook zien we het terugkeren bij de wederzijdse verplichting om binnen twee weken in overleg te treden wanneer een van de partijen daar om heeft verzocht (art. 23, lid 1). Beide partijen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de agenda en het verloop van de vergadering en maken hiertoe afspraken. Het verslag moet door beide partijen worden goedgekeurd en over de verspreiding daarvan naar de medewerkers moeten ook afspraken worden gemaakt (art. 23a). En ten slotte kunnen beide partijen zich terzijde laten staan door (externe) deskundigen in en buiten het overleg. Allemaal onderdeel uit de WOR die de gelijkwaardigheid van de beide partijen in en buiten het overleg moeten bewerkstelligen of benadrukken. En zo zijn er nog wel een paar te noemen, zoals het recht om voorstellen te doen in en buiten het overleg, het recht om het overleg te schorsen voor onderling beraad en het recht om besluiten zowel staande de vergadering alsook buiten de vergadering te nemen (art. 23b). En wellicht kunnen we hier de richting de bestuurder geformuleer-

Serie: mythes en misvattingen

Bert Fundter en Evert Spaans houden een ingeslepen begrip in de medezeggenschap tegen het licht. Deze keer bespreken de auteurs het begrip gelijkwaardigheid tussen or en bestuurder.

Or en bestuurder een mythe?



de verplichtingen ook in één adem noemen. Denk aan de plicht tot (tijdige) informatieverstrekking (art. 31) en alle details zoals verwoord in art. 25 en 27 (advies- en instemmingsrecht). En *last but not least* de mogelijkheden van de or om in beroep te gaan tegen besluiten die kennelijk onredelijk of tegen de regels in genomen zijn (art. 26 en 35). Dit zijn overigens mogelijkheden die voor de bestuurder ook open staan. Het gaat immers om gelijkwaardigheid.

Het lijkt allemaal prima geregeld zolang het gaat om het overleg en de spelregels. Maar zit daar de kern van gelijkwaardigheid? Heb je die op basis van wet- en regelgeving? Gelijkwaardigheid komt naar onze mening geleidelijk tot stand, ontwikkelt zich zoals onderling vertrouwen kan groeien. Het is iets tussen mensen en heeft met eigenwaarde, (zelf)vertrouwen en gevoel voor relaties te maken. Je moet het ontwikkelen, verdienen en onderhouden.

Underdogpositie

Het ontwikkelen van gelijkwaardigheid komt te voet en gaat te paard, net zoals dat met vertrouwen gaat. Een belangrijke voorwaarde is dat de ene partij inziet dat er een toegevoegde waarde kan ontstaan wanneer hij de andere partij betreft bij zijn plannen. Vrijwel ieder mens heeft de neiging bij al

zijn keuzes en beslissingen de vraag te stellen: wat levert het mij op en wat kost het mij? Is de overtuiging er dat de balans naar de creditzijde kan doorslaan, dan komt de toenadering vanzelf.

Uitdaging nummer één voor de or is dus daaraan te werken. Zorg ervoor dat de bestuurder het nut – en niet de noodzaak – inziet zijn or te betrekken bij die onderwerpen waar je als or bij betrokken wilt zijn. Dat betekent dat een gelijkwaardige or over een aantal vaardigheden of competenties dient te beschikken die in de beleving van de bestuurder tot toegevoegde waarde kunnen leiden. En bij het ontbreken van die vaardigheden zal de or deze dus moeten ontwikkelen.

In de praktijk komen wij nogal eens ondernemingsraden tegen die het idee hebben niet gelijkwaardig te zijn aan hun bestuurder. Dat kan uiteraard te maken hebben met het karakter van de bestuurder. Een dominante bestuurder kan geneigd zijn in het overleg overheersend te zijn, waardoor de or het gevoel krijgt weinig ruimte te hebben. Soms heeft het met de rol- en taakopvatting te maken. Een bestuurder die in de hiërarchie van een organisatie nu eenmaal een formele machtspositie heeft, zal tijdens de overlegvergadering het machtswoord, al dan niet bewust, ook wel eens gebruiken. Onze ervaring is dat ongelijkwaardigheid tijdens het overleg meestal niet alleen toe te wijzen is aan de bestuurder. Het is de or zelf die zich dikwijls in een underdogpositie manoeuvreert als gevolg van een negatief zelfbeeld, een gebrek aan assertiviteit of te weinig meedenken op strategisch niveau. Op deze begrippen gaan we wat dieper in.

Zelfbeeld

Gelijkwaardigheid begint bij eigenwaarde, inzicht in jezelf en het gevoel dat je daarbij hebt. Dat wordt grotendeels bepaald door het zelfbeeld van de or. En het zelfbeeld is op zijn beurt weer het resultaat van ervaringen uit het verleden en de gedachten die je als or daarover ontwikkelt. Hoe negatie-

ver het zelfbeeld, des te groter de kans dat de or zich ongelijkwaardig voelt ten opzichte van de bestuurder. We geven een paar voorbeelden. Wanneer de or de gedachte heeft: 'wij zijn een deskundige ondernemingsraad', zal de or deze gedachte ook uitstralen. Hierdoor wordt de kans groter dat de or een gelijkwaardig gesprek voert. Maar heeft de or de gedachte: 'wij zijn toch niet in staat de bestuurder te beïnvloeden', dan zal deze gedachte als het ware doorklinken in het overleg. De gedachten van de or over zichzelf bepalen in grote mate het zelfbeeld en is daarmee van bepalende invloed op een gevoel van gelijkwaardigheid.

Assertiviteit

In het overleg is het voor zowel de bestuurder als de or van belang de eigen zienswijzen helder naar voren te brengen en daarbij de eigen belangen en de doelstelling niet te laten ondersneeuwen. Daarnaast vraagt ook de relatie tussen or en bestuurder de aandacht. De vaardigheid die hierbij in het geding is, noemen we assertiviteit. Een or die assertief is in zijn taalgebruik is duidelijk, krachtig en correct.

Een kenmerk van subassertief taalgebruik is overvoorzichtig taalgebruik, dat bol staat van verzachtende of zogeheten verkleinwoorden. Voorbeelden hiervan zijn: eigenlijk wel, een beetje wellicht

Het ontwikkelen van gelijkwaardigheid komt te voet en gaat te paard

of misschien zouden we... Het wordt pas echt subassertief wanneer deze stijl structureel wordt toegepast. We geven een paar voorbeelden. Een zin als: 'Ik stel voor dat u dat doet', is assertiever dan: 'Het zou misschien een goed idee zijn als u dat doet. En een zin als: 'Eigenlijk zou die datum ons een beetje beter uitkomen' is minder assertief dan 'wij willen graag op die datum met u praten.'

Met assertief taalgebruik wordt de kans groter dat een gelijkwaardige positie wordt bereikt. Met subassertief taalgebruik bereikt de or het tegenovergestelde en neemt de kans dat de or zichzelf in een ondergeschikte positie manoeuvreert toe. ➔

Strategisch denken

Doorgaans verwacht een bestuurder van zijn or dat deze in staat is ook op strategisch beleidsniveau mee te denken over de doelstellingen van de organisatie en hoe deze gerealiseerd kunnen worden. Mogelijk verwacht hij zelfs dat de or daaraan een bijdrage levert. Een or ervaart het daarentegen vaak als zijn primaire taak operationele knelpunten op de werkvloer te bespreken met de bestuurder. Wanneer een or in het overleg vanuit een operationeel perspectief handelt en de bestuurder een strategisch perspectief voor ogen heeft, ontstaat er een kloof tussen de bestuurder en or. De uitdaging voor de or is om dit allereerst te onderkennen en bespreekbaar te maken. En als dan die wederzijdse verwachtingen zijn benoemd is het vervolgens de kunst te leren schakelen, je te kunnen begeven op zowel het operationele en het strategische niveau. Tenslotte is het in dit kader van belang dat de or een eigen visie tracht te ontwikkelen over het betreffende onderwerp, én tegelijkertijd in staat is zich te verplaatsen in het denkraam en de proble-


matiek van de bestuurder. Samenvattend kun je zeggen: wanneer de or in staat is vanuit een eigen visie een bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie en in staat is zich te verplaatsen in het denkraam van de bestuurder, dan zullen de verhoudingen gelijkwaardiger worden.

Verdiene

Is de gelijkwaardigheid tussen or en bestuurder een mythe? Niemand is gelijk aan elkaar. De gelijkwaardigheid in het overleg is gecreëerd door een aantal regels in de WOR. Maar echte gelijkwaardigheid moet ontwikkeld en verdiend worden. Dat begint met het vaststellen dat beide partijen het belang van de organisatie in al zijn doelstellingen dienen. De volgende stap is dat beide partijen elkaars – wellicht verschillende – posities herkennen en erkennen en de denkbeelden, uitgangspunten en overtuigingen van elkaar respecteren. Wanneer we dan vervolgens in dialoog treden, serieus naar elkaar luisteren, standpunten en argumenten meenemen in

Het is de or zelf die zich dikwijls in een onderdogpositie manoeuvreert

moet ontwikkeld en verdiend worden. Dat begint met het vaststellen dat beide partijen het belang van de organisatie in al zijn doelstellingen dienen. De

onze overwegingen en de grondhouding hebben om tot de beste oplossing te komen, dan ontstaat vanzelf een situatie van gelijkwaardigheid. Bovendien is een positief zelfbeeld, assertief taalgebruik en het vermogen op strategisch niveau mee te denken essentieel voor een gelijkwaardig overleg. Maar dan nog zal de or moeten accepteren dat het uiteindelijk de bestuurder is die de besluiten neemt. 

Bert Fundter en Evert Spaans zijn beiden als senior trainer-adviseur medezeggenschap verbonden aan Bureau Zuidema



INFO

- *Wet op de ondernemingsraden, tekst en commentaar*, Kluwer
- Drongelen, mr. dr. J. van, en mr. dr. S.F.H. Jellinghaus, *Wet op de ondernemingsraden*, Uitgeverij Paris
- Vink, mr. F.W.H. en dr. R.H. van het Kaar, *Inzicht in de ondernemingsraad*, Sdu uitgevers

Op zoek naar een leuk Sinterklaas- of Kerstcadeau voor de or of uw bestuurder?



Bestel dan nu de **eerste OR informatie scheurkalender**. De kalender bevat veel gestelde vragen en antwoorden, tips en trucs, pittige uitspraken die tot nadenken stemmen en lyrische teksten. De kalender kost 14,95 euro. Bestel 'em snel via onze shop op www.or-informatie.nl