



Jaarcongres 2019 van de SOMz op 7 januari 2019 in het Academiegebouw van de Universiteit Utrecht

Verslag

Opening door Drs. Simone van Houten

Van Houten-Pilkes opent als dagvoorzitter de bijeenkomst. Zij heet iedereen hartelijk welkom en maakt gewag van een mooie opkomst. Elke spreker uit het programma zal een half uur spreken, waarna er gelegenheid is voor verduidelijkende vragen. De lezing van Prof. Markus Pausch zal in het Engels zijn.

Inleiding op het programma door Prof. Hans Schenk



Schenk, voorzitter SOMz, stelt allereerst het nieuwe SOMz-bestuur voor. Hijzelf is afgelopen zomer Jan Heijink opgevolgd als voorzitter. Verder maken Simone van Houten en Danella Zuidema deel uit van het bestuur. De Raad van Advies van de SOMz bestaat uit de volgende leden: Jan Kees Looise, voorzitter, Annet v.d. Bergh, Harry v.d. Tillaart (vandaag verhinderd), Geert de Bruin en Marianne van der Pol.

De taak van de SOMz is het bevorderen van onderzoek op medezeggenschapsgebied, een terrein dat helaas niet het zwaartepunt van het economisch onderzoek betreft. Om te voorkomen dat medezeggenschap op een zijspoor terecht komt, is profilering van medezeggenschap en medezeggenschapsonderzoek juist nu van belang. De keuze voor het congressthema medezeggenschap en democratie hangt daarmee samen.

Voor het eerst is de lezing van een van de sprekers (*Markus Pausch*) in het Engels. SOMz had graag voor een simultaanvertaling gezorgd maar daarvoor ontbreken de middelen. Mogelijk verandert dit in de toekomst.

Schenk wenst de aanwezigen een aangename middag.

Inleiding Democratie en zeggenschap in organisaties

Prof. Herman van den Bosch, hoogleraar managementwetenschappen aan de Open Universiteit.

Van den Bosch gaat spreken over zeggenschap, een thema waar hij al 50 jaar mee bezig is. Zijn lezing omvat vier thema's:

- Terugblik op zijn eigen periode in de medezeggenschap binnen de universitaire wereld.
- Zelfbestuur.
- Belangrijke thema's uit de literatuur.
- Zijn huidige lidmaatschap van de medezeggenschap binnen de Universiteit van Amsterdam.



Medezeggenschap binnen de universitaire wereld

Van den Bosch is in de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw lid geweest van allerlei universitaire raden. Hij is niet enthousiast over de mate van democratie die de radenstructuur van de toen ingevoerde WUB (Wet universitaire bestuurs hervorming) 1970 heeft gebracht. Een positief resultaat hiervan is echter de vakgroepstructuur – soms betiteld als '*de gedemocratiseerde leerstoel*' - die ertoe leidde dat medewerkers konden meepraten over onderwijs en onderzoek. Dat was een trendbreuk met de periode daarvoor.

In de jaren '60 en '70 van de vorige eeuw waren de universitaire raden een imitatie van gemeenteraden. Zij vormden het hoogste bestuur van de universiteit. De vakgroep met de meeste macht kreeg de meeste middelen en er ontstond een 'vakkenuniversiteit.' Eind jaren '80 leidde dat tot veel kritiek.

Door de Wet op het Hoger Onderwijs (WHW) van 1992 veranderde de rol van de vakgroepen aanzienlijk. Universiteitsraden werden vervolgens opgesplitst in een medewerkersraad (volgens de WOR) en een studentenraad, waarbij het accent lag op belangenbehartiging. Men kon echter ook kiezen voor een ongedeelde structuur volgens de WHW. Deze raden beschikten over minder bevoegdheden dan de OR op basis van de WOR.

De wetgever heeft de jaren daarna door verschillende wijzigingswetten¹ de basis gelegd voor de splitsing in onderwijs- en onderzoeksinstituten. In de eerste moest onderwijs ontwikkeld en gegeven worden. De vakgroepen werden 'capaciteitsgroepen' Er ontstond een bijzondere situatie: matig functionerende faculteitsraden, ver van de praktijk van het onderwijs. Met de wetwijziging van 2016 heeft de wetgever aan de Opleidingscommissies ook medezeggenschapsrechten toegekend.

¹ Wet modernisering universitaire bestuursorganisatie (MUB) van 1997.; Wet versterking besturing van 2010; Wet versterking van de Bestuurskracht van onderwijsinstellingen (2016)

De eigen ervaringen stammen uit 1988 toen de universiteit *Van den Bosch* vroeg directeur onderwijs te worden van de faculteit managementwetenschappen van wat nu de Radboud Universiteit heet. De ervaring met de MZ-structuur gaf reden tot enige scepsis, waarbij het ging om de rol van medezeggenschapsorganen die vooral bezig waren voor de bühne en niet interessant waren voor de werkvloer.

Door een democratisch experiment binnen de faculteit, kreeg *Van den Bosch* belangstelling voor medezeggenschap van onderop. Aan de faculteit managementwetenschappen werkten een aantal sociotechnici die een model voor een socio-technische faculteit ontwikkelden, waarbij het onderwijs werd opgedeeld in eenheden van een half jaar. De teamleden hadden vergaande bevoegdheden. Daar sloten studenten zich bij aan. Tijdens de lunch werd er gefilosofeerd over het onderwijs in de afgelopen periode. De bevindingen kwamen terecht bij de opleidingscommissie waarin een medewerker en een student zitting hadden.

Zelfbestuur

Er werden ook elders democratische experimenten gedaan. Het aantal bedrijven en organisaties met zelfbestuur groeide van 2% in 2012 tot 8 % in 2016. Dat leidde tot betere prestaties en meer arbeidssatisfactie.

We hebben de neiging te denken dat zelforganisatie alleen geschikt is voor organisaties met hoger opgeleid personeel. Dat is niet altijd het geval. Bij een Franse toeleverancier van Audi viel het de CEO op dat mensen elkaar als machines behandelden. Dat wilde hij veranderen. In het bedrijf was het gebruikelijk de benodigde materialen aan te vragen met een formulier. De CEO maakte hieraan een eind en zette de kast met materialen open, zodat elke medewerker meteen het benodigde materiaal kon pakken. De medewerkers waren verbaasd over het in hen gestelde vertrouwen.

De CEO deelde het bedrijf op in 20 minifabrieken, waarover de centrale ondersteunende staf werd verdeeld. Audi staat nu in Frankrijk voorop bij het halen van duurzaamheidsdoelstellingen.

Literatuur

Van den Bosch haalt een aantal boeken aan.

- Ricardo Semmler (Brazilië), *Semco-stijl*, het inspirerende verhaal van de meest opzienbarende werkplek ter wereld. Het boek laat zien dat je veel van medewerkers kunt verwachten als je ze goed behandelt.
- Lars Kolind en Jacob Bøtter (2014), *Unboss*, met de boodschap dat het management minder invloed moet hebben en de medewerkers meer.
- Frederic Laloux (2015), *Reinventing organizations*. Dit boek beschrijft de bijzondere ontwikkeling van zelfbestuur in het licht van de ontwikkeling van de samenleving.
- Brian J. Robertson (2016), *Holacracy*. Dit boek bevat veel praktische aanwijzingen voor zelfbestuur in bedrijven met meer dan 1000 medewerkers.
- Isaac Getz en Brian M (2014), *Carney, Freedom Inc.*
- Georges Romme (2016), *The Quest for professionalism*. Dit boek beschrijft de gevolgen voor het management. Professionals krijgen meer invloed en er is sprake van een gedeeld bestuur.

Deze boeken leveren de volgende lessen op:

- Organiseren van zelfbestuur betekent kleine eenheden creëren.
- Mensen zelf de gang van zaken laten bepalen.
- Decentraliseren van staffuncties.

- Informeel overleg, geen nieuwe vergadercultuur. Over productie praten gebeurt zo dicht mogelijk bij degenen die de productie realiseren.

Kritieke succesfactoren.

- Het belangrijkste is dat je niet alleen taken en verantwoordelijkheden moet delegeren, maar ook bevoegdheden.
- Bedrijfsdemocratie werkt alleen bij onderling vertrouwen. Dat moet groeien.
- Zingeving is belangrijk. Mensen moeten zich met de organisatie kunnen vereenzelvigen.
- Wezenlijke verandering van de rol van leidinggevenden.
- Eigenaarschap: in haar boek *Autonomous Groups between Power and Empowerment* betoogt Irene Sinteur dat zelfbestuur moeilijk vol te houden is als het eigenaarschap van het bedrijf niet bij de werknemers ligt. Een lastige eis, aldus *Van den Bosch*.

Huidige lidmaatschap van de medezeggenschap binnen de Universiteit van Amsterdam

In 2016 werd *Van den Bosch* gevraagd lid te worden van de commissie Democratisering en Decentralisering van de Universiteit van Amsterdam. De commissie moest een referendum voorbereiden waarbij *Van den Bosch* twee wezenlijke leermomenten wil noemen:

Er werd veel gepraat met medewerkers en senior medewerkers. Die bleken het volmondig eens te zijn met de kritiek van de commissie op de universiteit. Dit leidde tot de verwachting dat deze seniormedewerkers wel mee zouden werken aan de beoogde vernieuwing. Dat bleek niet het geval. Op rationele gronden wilden deze seniormedewerkers alles bij het oude laten. In de praktijk hadden zij een gedragswijze ontwikkeld om zich te isoleren. Men bemoeide zich niet met elkaar en wist handig om te gaan met missieven van bovenaf. De seniormedewerkers wilden vooral geen formalisering van democratie aan de basis. Dat zou maar leiden tot eisen van studenten om meer democratie. Dit duidt op een positieve ontwikkeling: mensen zijn overal in staat niches te creëren. Deze sluit aan bij de these van Thijs Homan: medewerkers weten buitengewoon goed hun positie te verwerven. Er ontstaat een vorm van ondernemerschap. In raden bleek meer sprake van gedrag voor de bühne dan van democratie.

Als je gaat voor democratie aan de basis, dan hoort daar in de top van de organisatie een andere structuur bij. Dus geen OR. Op basis van David van Reybrouck's 'Tegen verkiezingen', heeft de commissie ervoor gekozen de medezeggenschap te bemensen door loting en niet door verkiezingen. Dit is in Amsterdam voorgesteld voor een nieuw forum. Over hoe het werkt valt nog veel te zeggen. Het gaat erom eerst de mogelijkheden voor zeggenschap te vinden.

(Zie bijgevoegde slides)

Vragen uit de zaal over de bijdrage van Van den Bosch

Peter Meijer (OR-adviseur) merkt op dat er op het hoogste niveau van een organisatie wel een medezeggenschapsorgaan nodig is.

In reactie hierop verwijst *Van den Bosch* naar genoemde toeleverancier van Audi, waar naast de CEO een raad staat waarin de vertegenwoordigers van de minifabrieken meedenken over de strategie van het bedrijf. Echt democratiseren gaat met kleine stappen, maar die betekenen voor het management wel een flinke verandering.

Tonny Groen (FNV), merkt op dat het een interessante ontwikkeling is dat er startups zijn van jongeren die elkaar aandelen geven.

Van den Bosch verwacht dat grote organisaties als Unilever er straks niet meer zijn. 80% van de bedrijven in Nederland valt onder het MKB. De vraag is hoe we de dinosaurussen gaan omturnen. Volgens *Theo Brassé, Danthe*, gaat het erom gaat dat mensen werkelijk betrokken zijn bij besluiten. En om het recht legitieme besluiten te nemen, aldus *Van den Bosch*.

Jan Heijink (SOMz), vraagt of hij goed heeft begrepen dat grote organisaties uit zichzelf verdwijnen. *Van den Bosch* verwijst naar de banken; dit zijn grote bedrijven die veel inertie in zich dragen. Ze roepen maatschappelijk verzet op. Slechts 12% van de medewerkers van grote bedrijven beschouwt zichzelf als loyale medewerker. De toekomst is aan het kleinbedrijf dat in netwerken verbonden is.



Inleiding De rol van de achterban in onderhandelingen

Dr. Hillie Aaldering, onderzoeker verbonden aan de afdeling Arbeids- en Organisationspsychologie van de Universiteit van Amsterdam

Zij doet onderzoek naar de psychologie van vertegenwoordigend onderhandelen met de centrale vraagstellingen:

- wat gebeurt er?
- En waarom gebeurt dit?

Wat gebeurt er?

Aaldering stelt een voorbeeld aan de orde waarin de vertegenwoordiger van een werkgever met de vakbond onderhandelt over een nieuwe cao. De onderhandelaar moet overeenstemming bereiken over vijf kwesties: salaris, ingangsdatum cao, duur van de cao, percentage salarisverhoging en ziektekosten. Voor elk van deze kwesties is er een aantal mogelijkheden. Voor elke mogelijkheid kan de onderhandelaar een bepaald aantal punten krijgen, waarbij het erom gaat zoveel mogelijk punten te vergaren.

De partijen (werkgever en vakbond) hebben ieder een schema waarin staat hoeveel punten er worden toegekend aan elke mogelijkheid. Als partijen veronderstellen dat de andere partij een tegenovergesteld puntenschema zal hebben, zullen beide verwachten dat de ander er hard in zal gaan. De conclusie is dan ook zelf hard te onderhandelen.

Maar de prioriteiten liggen per partij verschillend. Zo zal de vakbond de cao snel willen laten ingaan, terwijl de werkgever niet per se naar een zo laat mogelijke datum streeft. De werkgever zal aansturen op een laag salaris, terwijl de vakbond niet zonder meer een hoog salaris zal beogen. Omdat de belangen niet zonder meer lijnrecht tegenover elkaar staan, is het vaak mogelijk te streven naar een integratieve overeenkomst waarin de belangen van beide partijen worden meegenomen. Het gaat er dan om een concessie te doen op kwesties die voor jouzelf minder belangrijk zijn en voor de andere partij juist belangrijk. Daarnaast is het zaak niet toe te geven bij kwesties die voor jouzelf belangrijk zijn en minder belangrijk voor de andere partij.

Om erachter te komen welk belang de andere partij aan een kwestie hecht, is het nodig informatie uit te wisselen. Wanneer niet de partij zelf onderhandelt, maar een vertegenwoordiger, blijkt deze:

- minder informatie te delen
- minder om informatie te vragen;
- de andere partij meer te wantrouwen;
- zich competitiever op te stellen;
- en minder goede overeenkomsten te bereiken.

Als partijen namens een achterban onderhandelen, is informatie-uitwisseling lastiger. Over het algemeen bereiken deze vertegenwoordigers minder goede resultaten.

Psychologie van vertegenwoordigend onderhandelen: waarom gebeurt dit?

Vertegenwoordigers blijken een coöperatie dilemma te hebben. Ze willen een overeenkomst bereiken, maar ze moeten ook de belangen van de achterban verdedigen. Dat kost veel energie. Bovendien is er de angst dat de andere partij de eigen informatie misbruikt.

Aaldering illustreert dit met een spel met een rode knop, waarbij beide partijen 15 euro krijgen. Als onderhandelaar heb je 1 minuut om te beslissen of je op de rode knop drukt. Als je dat doet, verlies je 1 euro. De andere partij, die dan niet meer op de rode knop kan drukken, verliest 10 euro. Drukt geen van de partijen op de rode knop, dan behouden beide het bedrag van 15 euro.

Stel, vervolgt Aaldering, dat dit spel gaat om belangrijke informatie. Als de ander op de rode knop drukt, kan hij van jou waardevolle informatie bemachtigen. Angst om te verliezen blijkt een reden te zijn om op de rode knop te drukken. Maar ook het streven informatie te verwerven die belangrijk is voor de onderhandelingen. Het motief om op de rode knop te drukken kan ook zijn de ander kwaad te doen, maar dit is over het algemeen geen motief van onderhandelaars, aldus Aaldering.

Wantrouwen kan voor escalatie zorgen. Iemand zal de eerste stap moeten zetten, maar daarbij speelt de angst mee dat de ander een boosaardig motief heeft. Het gaat er dan om in hoeverre je durft te werken aan vertrouwen in de andere partij.

Psychologie van vertegenwoordigend onderhandelen: wanneer zal het meer en minder gebeuren?

Sociale waarde oriëntatie is van invloed op de bepaling van de coöperatieve dan wel competitieve tactieken van de vertegenwoordiger.

Aaldering vraagt nu de zaal zich drie mogelijkheden voor te stellen:

- A. Jij ontvangt 480 euro; de ander ontvangt 80 euro.
- B. Jij ontvangt 540 euro; de ander ontvangt 280 euro.
- C. Jij ontvangt 480 euro; de ander ontvangt ook 480 euro.

Optie A staat voor de competitieve oriëntatie (pro-zelf), B voor de individualistische en C voor de coöperatieve (pro sociaal).

Naast de sociale waarde oriëntatie beïnvloedt ook de achterban de onderhandelingstactieken. Bijvoorbeeld:

- Beide vertegenwoordigers krijgen van de achterban de verwachting mee dat ze zich hard opstellen (haviken).
- Beide vertegenwoordigers krijgen van de achterban de verwachting mee dat ze de ander ook wat mogen gunnen (duiven).

Haviken stellen hogere eisen en doen meer extreme eerste biedingen.

Uit recent onderzoek (Aaldering en Ter Velden, 2016) blijkt dat *de gezamenlijke winst* hoger is als beide vertegenwoordigers een duiven-achterban hebben. Hoge eisen blijken niet tot een beter resultaat te leiden.

Vervolgonderzoek (in voorbereiding) wijst uit dat er geen integratief potentieel is als partijen een distributieve *zero sum* taak spelen. Ondanks de hogere eisen bij haviken-duo's, blijken duiven-duo's betere individuele uitkomsten te bereiken. Haviken eindigen vaak in een impasse, dus zonder akkoord. Als een duif met een havik onderhandelt, doet de havik het beter, maar het resultaat is minder dan wanneer twee duiven met elkaar onderhandelen.

Psychologie van vertegenwoordigend onderhandelen: hoe kunnen we hiermee omgaan?

Bij onderhandelen doet zich een paradox voor. Als je als duif onderhandelt, behaal je zowel gezamenlijk als individueel betere uitkomsten. Maar als je met een havik onderhandelt, kun je je beter zelf ook als een havik opstellen. Beide partijen lopen in dat geval wel potentieel betere uitkomsten mis. Dit doet denken aan het *prisoner's dilemma*.

De oplossing is de volgende:

- Aandacht voor het belang van informatie uitwisselen
- De mogelijkheid scheppen tot het creëren van vertrouwen.
- Focussen op gezamenlijke belangen
- Waar mogelijk de invloed van de achterban verkleinen (mediastiltes)

De vraag is, hoe je dit verkoopt aan de achterban.

(Zie bijgevoegde slides)

Vragen uit de zaal over de bijdrage van Aaldering

Als de achterban zich roert, wordt een beter onderhandelingsresultaat bereikt. Vraag aan Aaldering: is er ook gekeken naar andere rollen van de achterban?

Dit is volgens *Aaldering* lastig te onderzoeken. Ze wijst op het belang van een coöperatieve opstelling van beide partijen.

Naar aanleiding van de stelling van *Aaldering* dat degenen die als vertegenwoordigers van een achterban onderhandelen, over het algemeen minder goede resultaten bereiken, vraagt *Tonny Groen* hoe het ontbreken van het contact met de achterban zich verhoudt tot de democratie.

Aaldering vindt dit een interessante vraag: hoe te communiceren met de achterban?

Agnes Nibbeling, (*Training en Advies*), heeft de indruk dat er aan de onderhandelingstafel allerlei persoonlijke belangen meespelen. *Aaldering* bevestigt dit. Belangrijk is hoe je zonder gezichtsverlies een concessie kunt doen.

Danielle Haenen (SER) brengt naar voren dat er zojuist 12 onderhandelingstafels over duurzaam milieubeleid zijn gehouden. Na laboratoriumexperimenten zouden case studies meer licht kunnen werpen op onderhandelingsvraagstukken. *Aaldering* zou graag dergelijk praktijkonderzoek willen doen.



Workplace Democracy in authoritarian times

Inleiding Prof. Markus Pausch, als politicoloog verbonden aan de Fachhochschule Salzburg en de Paris Lodron Universität in Salzburg (speech in het Engels)

Pausch veronderstelt dat het thema van zijn lezing voor ons wat lastiger te plaatsen is, want het is gesitueerd in Oostenrijk. Pausch doet onderzoek naar democratie en participatie in verschillende contexten.

Pausch begint zijn lezing met een aantal vragen:

1. Waarom zouden we het hebben over democratie in winst georiënteerde bedrijven?
2. Hoe ver moet democratie gaan in winst georiënteerde bedrijven?
3. Hoe kun je concreet aan democratie werken in organisaties?

Bij democratie moeten we het niet alleen hebben over het niveau van de centrale overheid maar ook over het microniveau van de afzonderlijke organisaties. Beide niveaus zijn met elkaar verbonden.

Waarom zouden we het hebben over democratie in winst georiënteerde bedrijven?

Zodra twee mensen bij elkaar zijn, gaat het over de machtsverdeling tussen beiden. Dat is niets negatiefs. Het vraagstuk van de machtsverdeling doet zich sterker voor als het om meer mensen gaat: hoe de macht te verdelen is een kwestie van democratie.

Volgens Robert Michels tendeert elke organisatie naar oligarchie, machtsuitoefening door weinigen. In de 19^e eeuw bleken politieke partijen na een bepaalde tijd allemaal oligarchisch te worden. Michels: 'Wie het over organisaties heeft, heeft het over oligarchie.'

Pausch komt uit de politieke wetenschap die ervan uitgaat dat er in de hele maatschappij participatie nodig is. Democratie is niet beperkt tot overheidsinstituties, maar omvat de hele maatschappij, inclusief organisaties, ondernemingen en scholen.

Terwijl democratieën, voortkomend uit de Verlichting en de Franse Revolutie langzaam groeiden op politiek niveau, bleven de omstandigheden in bedrijven voornamelijk ondemocratisch. Bij democratie gaat het om drie principes: vrijheid, gelijkheid en zeggenschap (control).

- *Vrijheid*: Negatief geformuleerd gaat het om vrijheid van bemoeienis van anderen. Je kunt 'nee' zeggen zonder sanctie. Positief geformuleerd gaat het om de mogelijkheid te handelen op basis van de eigen vrije wil.
- *Gelijkheid*: Gelijkheid voor de wet. Gelijke rechten op participatie en toegang tot informatie.
- *Zeggenschap (Control)*: De macht en degenen die macht uitoefenen, zijn beperkt en staan onder toezicht.

In de lange geschiedenis van de mensheid is democratie een zeldzaam verschijnsel. Er was en is sprake van ondemocratische relaties, zoals eigenaar – slaaf en kapitalist – werknemer. Sinds de

18^e/19^e eeuw zijn er drie of meer golven geweest. Er kwamen parlementen, verkiezingen, oppositiegroeperingen, verdeling van macht, zeggenschap, media, vrije pers, enz. Maar in organisaties ging de democratisering niet zo ver.

In de democratie-barometer (zie slides 7 en 8) is de ontwikkeling van de democratie wereldwijd te zien over de periode 1810 – 2000. Er is nu anno 2018/2019 sprake van een teruggang van het aantal democratieën in de wereld. In Rusland zijn de voorwaarden voor democratie niet meer aanwezig. Ook in Hongarije en Polen zijn de omstandigheden veranderd.

Nationale democratieën zijn in crisis en dat heeft invloed op de democratie in organisaties. Stabiele democratieën kennen een terugval, instituties worden omgebouwd om de doelen van de machthebbers te dienen, extreem rechtse en linkse partijen en autoritaire leiders zijn in opkomst; er is sprake van toenemende vijandigheid tegen vreemdelingen en de solidariteit erodeert. Deze crisis leidt tot autoritaire ervaringen in het alledaagse arbeidsleven. Daarom is democratiseren van organisaties van belang.

Er is sprake van wereldwijd neoliberalisme. Deze stroming maakt dat de nationale economieën en bedrijven zijn onderworpen aan dezelfde principes. Op de werkplek speelt democratie geen of een ondergeschikte rol. Concurrentie is een succes in de markt. Sommige politici vinden dat staten aangestuurd moeten worden als een bedrijf. Democratie wordt alleen geaccepteerd als deze bijdraagt aan het succes van de onderneming. Als de kosten van democratie hoger zijn dan de baten, heeft men de neiging de democratie af te blazen.

Praten over democratie is nodig omdat organisaties een leerschool zijn voor de democratie. Burgers kunnen geen overtuigde democraten worden als zij de democratie niet ervaren in hun dagelijks leven, op school of op het werk. Daarom is verdergaande democratisering in organisaties dringend nodig. Dit kan bijdragen aan vertrouwen in de rechtmatigheid van de democratie.

Praten over democratie is van belang omdat zowel het individu als de organisaties als de nationale staten profiteren. Op individueel niveau gaat het om een betere kwaliteit van leven voor de burgers. Organisaties doen hun voordeel met gemotiveerde werknemers die minder vaak ziek zijn en beter bijdragen aan het succes van de onderneming. Nationale staten profiteren omdat burgers ervaring opdoen in democratie en dialoog en goede staatsburgers worden.

Hoe ver moet de democratie gaan?

Een radicaal antwoord op deze vraag geeft Joseph Proudhon: hij wil dat mijnen, spoorwegen en waterwegen in handen komen van democratisch georganiseerde vakbonden. Maar vakbonden zijn niet genoeg. Overeenkomsten gaan doorgaans over loonschalen, werktijden, gezondheid, opleiding en overwerk. Maar overheden hebben daarover het laatste woord en rechten van werknemers worden in de praktijk vaak genegeerd. Daarbij kennen organisaties een steile hiërarchie en zijn contracten niet gebaseerd op gelijkheid.

Kijken we naar coöperatieve ondernemingsvormen, dan maken zij zich sterk voor duurzame banen, genereren van rijkdom, verbeteren van de kwaliteit van leven van de werkers, menswaardige arbeid en toestaan van zelfbestuur.

Pausch noemt als voorbeeld Mondragon, het in Spanje gevestigde, best functionerende werkerscollectief. Het gaat uit van solidariteit en past democratische methoden toe voor de organisatie en het management. Het moedigt participatie aan en stimuleert werknemers deel uit te maken van het management. Het stimuleert mede-eigenaarschap en winstdeling. Mondragon werkt

aan vernieuwing door menselijke en technologische vaardigheden te ontwikkelen. Het werkt op basis van een eigen managementmodel dat erop gericht is marktleider te worden.

Het gaat om het onderscheid tussen vervreemdend en betekenisvol werk. Zie slide 20 voor de kenmerken van beide soorten werk.

Op de vraag hoe ver democratisering in organisaties moet gaan, zijn verschillende antwoorden mogelijk:

- Democratie is een waarde op zich (radicaal antwoord). Het moet organisaties en management veranderen en bijdragen aan het succes van de ondernemer.
- Democratie moet werknemersrechten verzekeren en verbeteren (gematigd antwoord).
- Democratie is een middel om bij te dragen aan het succes van de organisatie en is ongewenst als de kosten hoger zijn dan de baten (antwoord gebaseerd op nut).

Hoe kun je concreet aan democratie werken in organisaties?

Democratie kan top-down, bottom-up of democratisch worden ingevoerd. Werknemers nemen beslissingen en voeren die uit. Bij concrete manieren om democratie in te voeren gaat het om visie en doel, transparantie, dialoog en luisteren, waardigheid en eerlijkheid, relevante keuzen, decentralisering, reflectie en evaluatie. Hij ziet een model voor zich met op de ene as het onderscheid tussen besturen/beslissen (zelfautonomie) en het toezicht (controle). Op de verticale as zijn de treden aangegeven van de mate waarin de werknemer zelf de zaken in handen heeft. Op welke trede bevindt zich uw organisatie?

Pausch eindigt zijn bijdrage met de volgende conclusies:

- Het neoliberalisme groeit uit tot een autoritair systeem.
- Vakbonden worden bedreigd.
- De democratie is in crisis.
- Er zijn radicale en gematigde antwoorden.
- Democratie is van belang in organisaties, in het politieke en economische systeem of op beide niveaus.

Vragen uit de zaal over de bijdrage van Pausch

Agnes Nibbeling vraagt of het voorbeeld van Mondragan werkt.

Pausch antwoordt hierop bevestigend en verwijst naar de website. Door de jaren heen is Mondragan steeds groter geworden.

Op een vraag van *Schenk (voorzitter SOMz)*, antwoordt *Pausch* dat Oostenrijk in dit verband op Duitsland lijkt en dat het sociaal partnerschap een van de steunpilaren van het systeem is. De consensusdemocratie werkt.

Schenk vraagt of dit systeem wordt uitgedaagd door globalisering. Dat is volgens *Pausch* niet het geval, niet op het niveau van het bedrijf. Het systeem is in Oostenrijk te populair.

In reactie op een vraag van *Agnes Nibbeling* zegt *Pausch* dat mensen zouden protesteren als de overheid te ver zou gaan in de terugdringing van het systeem.

Hans Schenk vraagt of de populistische partijen verder willen met dit systeem. Volgens *Pausch* is dit niet het geval; zij willen de positie van de werkgevers versterken en de vakbonden verzwakken.

Tonny Groen, FNV, wil weten wanneer je van een Oostenrijks bedrijf spreekt. *Pausch*: we hebben niet veel van de grote bedrijven; het gaat vooral om middelgrote bedrijven.

De heer *Pausch* verlaat de zaal wegens verplichtingen elders.

Forumdiscussie

Aan het forum nemen als inleiders deel *Van den Bosch* en *Aaldering*.

Looise zegt het verhaal van *Pausch* te willen spiegelen aan dat van *Van den Bosch*. Hij proeft bij *Van den Bosch* een positievere kijk. Hebben we wel voldoende in de gaten wat er gebeurt, vraagt *Looise* zich af? Of steken we de vinger in de lucht en denken we dan wel te weten welke kant het uitgaat?

Van den Bosch zegt het gewoon niet te weten. Kleine bedrijven hebben een grotere kracht dan grote bedrijven. Maar het grootkapitaal is zich aan het reorganiseren en versterken. Hij noemt de vierde industriële revolutie. De wijze waarop Facebook en Google ons leven invullen, daar wordt hij persoonlijk somber van. De kracht van democratisering van onderop moeten we met een korrel zout nemen. *Van den Bosch* zegt niet zo optimistisch te zijn.

Volgens *Heijink* wordt vooral uit de bijdrage van *Aaldering* duidelijk dat de werelden van de praktijk en de wetenschap nog ver uit elkaar liggen. Hoe kunnen we vanuit de medezeggenschap de goede vragen stellen aan de wetenschap en hoe kunnen we de wetenschap vertalen naar de praktijk?

Agnes Nibbeling in reactie hierop: als ik als trainer bezig ben met coöperatief onderhandelen, krijg ik de reactie: onze bestuurder is niet te vertrouwen. Hoe neem ik bij OR-leden de angst weg? Volgens *Schenk* kan angst zeer gerechtvaardigd zijn. Ook als commissaris heeft hij niet altijd in de gaten hoe bedrijven opereren. Daarvoor moet je president-commissaris zijn. Angst kan een door de ervaring bewezen feit zijn.

Renie Rieffe, (NVMz) wijst erop dat het moeilijk is om te generaliseren. Zij is benieuwd wat bestuurders nodig hebben om het idee van democratisering reëel te maken. Wat is de eerste stap? Wat heb je nodig?

Van den Bosch: het initiatief komt vaak vanuit de leiding. Deze stelt zich revolutionair op. Bestuurders vinden dit de mooiste tijd van hun leven. Organisaties gaan een nieuwe fase in en leven op. Veel werkgevers zijn een *puppet-on-a-string*. Ik zou deze mensen kunnen motiveren door ze een nieuwe organisatie voor te houden waarin ze op coöperatieve wijze iets kunnen bereiken. Een bedrijf op weg naar duurzaamheid wordt leuker gevonden dan een bedrijf dat als de grote boeman wordt beschouwd. Je moet dus een positief beeld schetsen.

Tonny Groen: vanuit de Alliantie Medezeggenschap en Governance (AMG) zetten wij ondernemingsraden in hun kracht en we loven een prijs uit. Er gebeurt alleen wat als werknemers het gevoel hebben dat ze iets in te brengen hebben. Het heeft te maken met cultuur, er moet ruimte voor zijn. De OR moet in zijn kracht zitten.

Van den Bosch noemt als voorbeeld de NS. De directeur is 200 keer gaan praten in zaaltjes. Mensen kregen het gevoel dat ze werden meegenomen. *Van den Bosch* denkt dat er beweging in zit. Als je als bemiddelaar in zo'n veld terecht komt, zijn er altijd mogelijkheden om te werken aan een toenadering.

Marcel Reijnen (De Pijl MZ) vindt het belangrijk dat OR en Raad van Commissarissen samen optrekken.

Schenk ziet op heel veel plekken een bonuscultuur. De recente faillissementen in de zorg hadden voorkomen kunnen worden.

Vanuit de zaal wordt opgemerkt dat onderhandelaars die als havik opereren, mogelijk bang zijn dat ze het geheel niet kunnen overzien. Je moet ze daarbij helpen.

Van den Bosch: ik zou aan fractievorming doen: proberen de mensen te verenigen die iets meer met het bedrijf hebben. In het management zit een behoorlijke mate van twijfel hierover. Je moet je verenigen op thema's.

Trude Maas (Alliantie Medezeggenschap – Governance, AMG) merkt op dat er een infrastructuur is ontstaan die op een heleboel plekken disruptief is. Zij vraagt zich af wat dit betekent voor de medezeggenschap.

Aaldering: door de disruptieve infrastructuur wordt het gemakkelijker je in een tegenbeweging te organiseren. Je vormt dan een tegenmacht.

Van den Bosch merkt op dat de inkomens van werkenden sinds de jaren '80 niet echt zijn gestegen. Dan is het gele-hesjes-protest logisch. Hij signaleert dat tegenstellingen in de samenleving venijniger worden.

Tonny Groen: In de loonwijzer op internet kun je zien wat andere werkenden verdienen, maar dit heeft in Nederland niet tot hogere lonen geleid.

Agnes Nibbeling vraagt zich af of het geen generatieprobleem is. Bij jongeren is de organisatiegraad laag. Wat kun je dan verwachten aan democratisering?

Van den Bosch: ik hoor bij studenten desinteresse in deze discussie. Ze willen niet voor grote bedrijven werken, maar voor zichzelf beginnen. Ze doen aan *workcrafting*: je eigen werk (leuk) maken. Bij de vorige generatie ging het om de balans werk – privé. De huidige generatie begint juist met thuiswerken.

Afsluiting

Schenk memoreert dat het een levendige bijeenkomst is geweest met zeer geschakeerde presentaties. SOMz is er om discussies te stimuleren. De hier aanwezigen, waaronder trainers en adviseurs medezeggenschap, vormen een belangrijke groep. Het lijkt *Schenk* niet onbelangrijk te constateren dat hier een taak ligt: zorgen dat de ondernemingsraden gebruik maken van de mogelijkheden die ze hebben. Bij *Trude Maas* van de AMG staat de vraag permanent op de agenda.

Schenk voegt eraan toe dat de SER met alternatieve vormen van medezeggenschap bezig is, maar er is misschien iets denkbaar dat effectiever is. Het zou ook een poging kunnen zijn de invloed van werknemers buiten de deur te houden. *Schenk* roept de aanwezigen op erbij te zijn en 'hen van katoen te geven'.

Tenslotte dankt *Schenk* de aanwezigen voor hun komst en hij spreekt zijn dank uit aan de sprekers *Van den Bosch* en *Aaldering*. Dank ook aan de Universiteit Utrecht voor het gebruik van de zaal en dank aan de SER voor ondersteuning van het initiatief van SOMz. SOMz is graag bereid meer samen te werken met de SER, aldus *Schenk*.

Marianne van der Pol, m.m.v. Jan Heijink.

Nijmegen, januari 2019