

Ondernemingsraad voor Dummies

2e editie

Rob Latten e.a.



BBNC
uitgevers

Amersfoort, 2016

Inhoud in vogelvlucht

<i>Inleiding</i>	1
Hoofdstuk 0: Inspiratie	7
<i>Deel I: Het medezeggenschapslandschap</i>	9
Hoofdstuk 1: Ondernemingsraad met gezag.....	11
Hoofdstuk 2: Overleg	23
Hoofdstuk 3: Professionalisering	35
<i>Deel II: Het speelveld</i>	49
Hoofdstuk 4: Wettelijk kader	51
Hoofdstuk 5: Kleine onderneming	89
Hoofdstuk 6: Opstarten en kiezen	97
Hoofdstuk 7: Structuur	119
Hoofdstuk 8: Medezeggenschap in bijzondere sectoren.....	137
Hoofdstuk 9: Internationale medezeggenschap.....	159
Hoofdstuk 10: Betrokken partijen	177
<i>Deel III: De uitvoering</i>	199
Hoofdstuk 11: Overlegvormen	201
Hoofdstuk 12: Medezeggenschap vormgeven.....	211
Hoofdstuk 13: Adviseren en instemmen in de praktijk.....	239
Hoofdstuk 14: Communicatie met de achterban.....	259
Hoofdstuk 15: De faciliteiten van de OR.....	279
<i>Deel IV: Het deel van de tientallen</i>	293
Hoofdstuk 16: Tien hulpmiddelen om besluitvorming te verbeteren	295
Hoofdstuk 17: Tien misverstanden over het OR-lidmaatschap.....	319
Hoofdstuk 18: Tien tips voor de HR-manager	329
Hoofdstuk 19: Tien manieren om de OR te omzeilen	343
<i>Meer informatie</i>	353
<i>Index</i>	361

Inleiding

Welkom bij de tweede editie van *Ondernemingsraad voor Dummies!* Een boek waarmee wij op een toegankelijke en praktische manier het werk van de ondernemingsraad inzichtelijk maken. En niet alleen voor (centrale) ondernemingsraden, cliëntenraden, studentenraden en alle raden die sterk verbonden zijn aan medezeggenschap. Ook andere partijen in het overleg zoals de bestuurders, toezichthouders en de HR-manager willen wij met dit boek tegemoetkomen.

Na een succesvolle eerste editie, is in deze nieuwe editie de gewijzigde wetgeving opgenomen. Daarnaast is het verrijkt met nieuwe inzichten, ideeën en aanbevelingen. Wij hebben van diverse collega's, en vooral ook lezers, opmerkingen gekregen, die wij in deze editie hebben verwerkt.

De stijl van de *Voor Dummies*-reeks is toegankelijk, biedt ruimte voor een praktische invalshoek, is kritisch, prikkelend en wij kunnen er iedereen die met de ondernemingsraad te maken heeft, mee pleziereren.

Over dit boek

Ondernemingsraad voor Dummies, 2e editie behandelt alle facetten die spelen rondom de medezeggenschap. Participatie, gezag, invloed, overleg, ondernemingsraden... voor een groot aantal mensen speelt dit zich nog steeds af in de wolk van de jaren zeventig: vakbonden, demonstraties, geitenwollensokken. Volgens hen is het een achterhaalde wereld, met mensen die ontevreden zijn en overleg voeren over onderwerpen die allang besloten zijn, en bestuurders die ondernemingsraden niet zien zitten. Invloed? Onzin!

Dit boek bewijst het tegendeel en neemt je mee in de wereld die daarachter zit. Niet alleen wordt gekeken naar de context waarin de ondernemingsraad (OR) opereert en zich heeft ontwikkeld. Ook behandelen we de (gewijzigde) wet en kijken we naar de manier waarop de OR zijn rol kan spelen. Naast deze rationele invalshoek, beschrijven wij ook een aantal psychologische modellen die van belang zijn. Zoals beïnvloedingstechnieken en je persoonlijke communicatietijl. Want: gelijk hebben is één maar gelijk krijgen...

Dit is niet alles. De samenwerking tussen ondernemingsraden, bestuurders, HR-managers en toezichthouders hebben wij in dit boek proberen te benadrukken. Want ook al zijn het verschillende partijen in het overleg, door samen op te trekken kunnen betere resultaten worden bereikt. Onderzoek toont dit onomstotelijk aan!

Voor wie is het boek bedoeld?

Dit boek is gemaakt voor iedereen die meer wil weten over medezeggenschap en ondernemingsraden. Wij gaan er daarbij wel van uit dat je affiniteit met het werk hebt of in ieder geval interesse hierin.

Omdat het lastig is in te schatten welke werkelijke kennis en ervaring je als lezer hebt, proberen wij niets als vanzelfsprekend aan te nemen. Of je nu directeur, bestuurder, leidinggevende, HR-manager, medewerker, toezichthouder, trainer, adviseur of OR-lid bent, zolang je geïnteresseerd bent in het vakgebied en kennis wilt opdoen of praktische tips wilt, is dit boek een prima startpunt.

De belangrijkste doelgroep is de ondernemingsraad. Echter in dit boek worden de drie belangrijkste partijen in het overleg (bestuurder, HR en OR) integraal van informatie voorzien. Op een luchtige manier worden alle onderwerpen behandeld met hier en daar een knipoog.

Hoe je dit boek gebruikt

Ondernemingsraad voor Dummies, 2e editie is zodanig opgezet dat de hoofdstukken los van elkaar gelezen kunnen worden. De inhoudsopgave, kopteksten en vooral de (begrippen)index, geven snel inzicht.

De volgorde van hoofdstukken leent zich uitstekend om het boek integraal te lezen. Omdat de hoofdstukken zijn opgebouwd rond een aantal thema's, zoals de wet, verkiezingen, het overleg enzovoort, kan ieder hoofdstuk zelfstandig worden gelezen. Wij ontkomen dan natuurlijk niet aan het (af en toe) dubbel beschrijven van onderwerpen.

Ondernemingsraden kennen veel afgeleide vormen. Dit komt in het boek aan de orde. Wij hebben echter gekozen om de term ondernemingsraad (OR) leidend te laten zijn. Dat wil zeggen dat als wij bijvoorbeeld spreken over faciliteiten voor de ondernemingsraad deze net zo goed opgaan voor een centrale ondernemingsraad. Uitzonderingen geven wij nadrukkelijk aan.

Voor de verdere leesbaarheid hebben we ervoor gekozen om begrippen binnen de hoofdstukken toe te lichten en hiervoor geen aparte begrippenlijst te maken. Juist de index achterin het boek moet helpen om snel terug te vinden waar dit begrip wordt toegelicht.

Voor de leesbaarheid gebruiken wij voor de term ondernemingsraad de afkorting OR. De directie of directe gesprekspartner van de OR wordt aangeduid met de term bestuurder. Ook bedoelen wij met de term 'hij' ook 'zij' (en andersom) en worden de raad van commissarissen en de raad van toezicht de toezichthouders genoemd. De HR-manager is de term voor de man of vrouw die in de praktijk tegenwoordig HR Business Partner heet of nog gewoon HR-, HRM- of P&O-adviseur.

De opbouw van het boek

De hoofdstukken in dit boek zijn bijna allemaal ondergebracht in een van de vijf delen. *Bijna* allemaal, want we hebben gemeend een hoofdstuk 0 toe te moeten voegen voor het eerste deel. Hier gaan wij in op de bronnen waar wij veel inspiratie uit hebben gehaald. De vijf delen worden hierna toegelicht.

Deel I: Het medezeggenschapslandschap

Hoewel het boek *Ondernemingsraad voor Dummies* heet, beginnen wij het boek met het overleg tussen de directie en medewerkers in een breder perspectief te zetten. Niet alleen de historie en professionalisering van de OR komen aan bod, maar vooral ook de manier waarop echt invloed verkregen kan worden. Daarbij staat de term 'gezag' centraal.

Deel II: Het speelveld

Deel II, Het speelveld, vormt het hart van het boek. We ontkomen niet aan het beschrijven van de Wet op de ondernemingsraden. Vervolgens staan wij stil bij de wijze waarop medezeggenschap in kleine(re) organisaties georganiseerd kan worden. Daarna zoomen wij in op alles wat met verkiezingen te maken heeft. Wij vervolgen dan met een hoofdstuk waarin de manier waarop medezeggenschap in organisaties vormgegeven kan worden, centraal staat. De hoofdstukken daarna gaan over de medezeggenschap in bijzondere sectoren en ook komt de Europese medezeggenschap aan bod. Het speelveld wordt gecompleteerd met een hoofdstuk over de partijen die een rol (kunnen) spelen bij het vormgeven van medezeggenschap.

Deel III: De uitvoering

Het derde deel staat in het teken van de uitvoering van het OR-werk. Zo behandelen we bijvoorbeeld de positie en de rol van de medezeggenschap. Daarbij vergeten we niet om ook de mogelijke ontwikkeling van de relatie tussen de directie en de medezeggenschap te beschrijven. Daarna volgen twee hoofdstukken waarin thema's worden besproken die voor iedere organisatie met een OR herkenbaar zijn: een meer praktische behandeling van het advies- en instemmingsrecht en een hoofdstuk waarin het vormgeven van communicatie met de achterban wordt besproken. Tot slot volgt het hoofdstuk over de beschermingsmaatregelen, faciliteiten en gedragsregels die gelden voor ondernemingsraden waar bestuurders, HR-managers en OR-leden weet van moeten hebben.

Deel IV: Het deel van de tientallen

Het deel van de tientallen is onderdeel van elk *Voor Dummies*-boek en mag dan ook niet ontbreken. Wij hebben gezocht naar praktische en direct toepasbare tientallen interessant voor zowel ondernemingsraden, bestuurders als HR-managers. De tips passen bij de *Dummies*-stijl waarbij het gaat om te prikkelen en

de vaak ervaren tegenstelling/spanning tussen OR en bestuurder te adresseren. We hopen dat alle partijen er hun voordeel mee doen en dat dit bijdraagt aan een betere samenwerking.

Deel V: Bronnen en hulpmiddelen

In de bijlage sluiten we af met de door ons geraadpleegde literatuur en een overzicht van interessante tijdschriften, boeken(series) en websites die ondersteunend kunnen zijn.

Gebruikte pictogrammen

Ook in *Ondernemingsraad voor Dummies, 2e editie* ontbreken de bekende pictogrammen niet. Wij hebben ze in de linkermarge geplaatst waar wij graag extra aandacht vragen voor de geschreven tekst. De betekenis van de pictogrammen is als volgt:



Concrete ideeën om de beschreven theorie om te zetten in de praktijk.



Zaken die opvallen omdat ze afwijken van een algemene regel of omdat het van groot belang is om ze niet over het hoofd te zien.



Verwijzing naar een boek, artikel of website welke erbij gepakt kan worden om meer informatie over het betreffende onderwerp te achterhalen.



Uitwerking van specifieke, veelal procesmatige details en procedures.



Opvallende praktijkvoorbeelden ter versterking van de theorie.



Valkuilen of zaken die specifiek aandacht behoeven.

En nu?

Blader door het boek, kijk welk deel, welk hoofdstuk of welke paragraaf je belangstelling wekt. Begin daar met lezen. Ben je echter een leek en wil je een totaaloverzicht, begin je gewoon bij het begin en lees je het boek al badderend in één ruk uit. Natuurlijk is dit geen reële voorstelling van zaken. Daarom is het gebruik van de inhoudsopgave en de index een prima startpunt.

Laat wat van je horen

Wij hebben dit boek met veel plezier geschreven. Wij hopen dat jij het met evenveel plezier leest. Verder hopen we oprecht dat dit boek je helpt meer kennis en inzicht te verkrijgen. En hoewel de medezeggenschap een serieus onderwerp is, hebben wij het zo aangenaam mogelijk gemaakt.

Daarnaast vinden wij het leuk om de mening van jou als lezer te horen. Opmerkingen en suggesties op de eerste editie hebben wij namelijk verwerkt in deze tweede editie. Dus reageren loont echt! Zoek ons daarom op: op LinkedIn of anders. Het belangrijkste is namelijk dat we je, in de lijn van de *Voor Dum-mies*-reeks, helpen met vragen en antwoorden.

Hoofdstuk 0

Inspiratie

.....

In dit hoofdstuk:

- ▶ De belangrijkste inspiratiebronnen die mede de inhoud van dit boek hebben bepaald
-

Zonder inspiratie geen boek en zonder boek geen hoofdstuk 0 over de inspiratiebronnen. Natuurlijk is er al veel over ondernemingsraden en het inhoudelijke werk geschreven. *Ondernemingsraad voor Dummies, 2e editie* is ontstaan vanuit de gedachte dat een overzichtswerk een interessante toevoeging zou zijn.

Dit boek was echter nooit geworden wat het nu is, als wij niet hadden kunnen profiteren van bestaande publicaties. Dit zou kunnen leiden tot een opeenstapeling van bronverwijzingen. De enige oplossing leek een overzicht van geraadpleegde literatuur met hier en daar een leestip. Daar hadden wij geen goed gevoel bij. Niet alleen vanuit auteursrechtelijk perspectief maar zeker ook omdat wij onze bronnen van inspiratie willen delen met onze lezers.



Martijn Aslander en Erwin Witteveen boden een passende uitkomst. Deze publicisten zaten met hetzelfde probleem. Ook zij wilden hun inspiratiebronnen prominenter neerzetten: 'kennis is macht' verandert in 'kennis delen is macht'. In hun publicaties en op hun website (www.easycratie.nl) vertalen zij dat door eerst te starten met een introductie van hun inspiratiebronnen. Wij laten ons daar graag door inspireren en willen onze inspiratiebronnen hier die prominente plaats bieden.

Nieuwsgierig naar onze bronnen?

Een voor ons belangrijke doelstelling was dat *Ondernemingsraad voor Dummies, 2e editie* niet het zoveelste boek moest worden dat is opgebouwd rond de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Toch is een overzichtswerk over ondernemingsraden zonder de WOR niet compleet. De letterlijke teksten komen van www.wetten.overheid.nl. Het voordeel van deze website is dat de wetteksten altijd actueel zijn. De WOR is immers in de loop der jaren regelmatig, soms ingrijpend soms marginaal, gewijzigd en dit gaat beslist nogmaals gebeuren.

Maar met letterlijke wetteksten ben je er niet. Een boek als *Inzicht in de ondernemingsraad. Een toelichting bij de Wet op de ondernemingsraden*, geschreven door Frans Vink en Robbert van het Kaar, mag eigenlijk niet ontbreken. Dit is met voorsprong hét standaardwerk en dat blijkt niet alleen uit de verkoopcij-

fers. Elk jaar komt een nieuwe uitgave beschikbaar met daarin een uitgebreide toelichting op de WOR en de verwijzing naar andere relevante wetgeving. Daarnaast is de jurisprudentie die erin wordt weergegeven erg interessant.

Ook het boek *Wet op de ondernemingsraden* van Harry van Drongelen en Steven Jellinghaus biedt een interessante blik op het speelveld vanuit een net ander perspectief. Ook *Inzicht in de aangrenzende wetgeving* van Steven Jellinghaus is hierbij een aanrader.

Het gedachtengoed van medezeggenschap wordt beschreven in de omgeving, het landschap. Daarvoor zijn primair de publicaties van Patrick Vermeulen gebruikt, zoals zijn boek *Professionele Participatie* en zijn proefschrift *Overleg: niet voor de vorm!* Het boek *OR Regie 2.0, naar een professionele medezeggenschap in zeven stappen* van Jeannette Termeulen en Steven van Slageren is een belangrijke basis voor het deel rond professionalisering.

De serie 'Professionele medezeggenschap voor de praktijk' van Performa is voor een groot deel de basis geweest voor het praktische deel van dit boek. Voor de praktijkvoorbeelden en de praktische toepassing van het OR-werk, hebben ook de twee verzamelingswerken het *Groot CoachingsModellenboek* van Hanno Meyer (e.a.) en het *Groot Psychologisch Modellenboek* van Anthon van der Horst (e.a.), een belangrijke rol vervuld.

Een belangrijke rode draad in het boek is het materiaal dat wij in de afgelopen jaren hebben gebruikt. Materiaal dat is geschreven en bewerkt door (ex- en con-)collega's en vooral ook materiaal van klanten zelf. Diverse stukken zijn gebruikt, herschreven, aangepast of aangescherpt en daarna in ons boek verwerkt. Dit betekent dat indirect velen een meer of minder prominente plaats in ons boek hebben gekregen. Dank daarvoor!

En last but not least... hebben wij onze jarenlange ervaring als trainers en adviseurs in deze specifieke materie gebruikt. De casuïstieken die daarbij speelden zijn een belangrijke (inspiratie)bron.

Hoofdstuk 1

Ondernemingsraad met gezag

.....

In dit hoofdstuk:

- ▶ De ondernemingsraad in een veranderend maatschappelijk veld
 - ▶ Verschil in werknemersbelangen
 - ▶ De kernkwaliteiten van leiderschap
 - ▶ De OR met invloed door gezag
-

Velen vinden dat een OR een belangrijk orgaan is. En toch voelen wij in de dagelijkse praktijk dat de OR niet altijd die positie heeft die hij zou moeten of kunnen hebben. Waar ligt dat aan? Wat moet er gebeuren om toch invloed te krijgen op belangrijke besluiten voor een onderneming? Of je gelijk *hebt*, doet er eigenlijk niet zoveel toe. En als je gelijk *krijgt*, wil dat nog niet altijd zeggen dat je daarmee invloed hebt. Echte invloed heb je pas als je als OR voldoende gezag hebt. Zodat anderen (de bestuurder voorop natuurlijk!) graag doen wat je hen aanbeveelt.

Dit hoofdstuk gaat vooral over de OR zelf. Wat is gezag, hoe krijg je gezag en vooral ook, waarom is gezag de basis om invloed te krijgen?

Is een OR nog wel van deze tijd?

Tegenwoordig voorzien mensen op veel verschillende manieren in hun inkomen. Terwijl het aantal mensen met een vast arbeidscontract in de afgelopen jaren met een half miljoen is geslonken, zien we dat het aantal zelfstandigen met ruim de helft toeneemt. Ook het aantal mensen dat op uitzendbasis werkt, is in deze periode gegroeid. En door de crisis van de afgelopen jaren neemt het aantal mensen dat afhankelijk is van een uitkering ook toe. Steeds meer mensen gaan in deeltijd werken, of hebben meerdere inkomstenbronnen. De baan voor het leven bestaat al lang niet meer. Het lijkt erop dat het vaste arbeidscontract steeds meer ter discussie komt te staan.

Dat heeft gevolgen voor de ondernemingen in ons land. Naast een 'harde kern' van vaste medewerkers, zien we dus dat ondernemingen steeds meer gebruikmaken van uitzendkrachten, zelfstandigen en deeltijdwerkers met variabele uren. En waar aanvankelijk vooral gedacht werd dat de crisis vanaf 2008 daar-

voor verantwoordelijk was, blijkt de laatste tijd steeds meer dat een groeiende groep mensen hier ook bewust voor kiest. Ondernemingen zijn dus steeds minder verschafters van bestaanszekerheid, van vaste banen en carrièremogelijkheden. Steeds meer mensen willen hun eigen weg uitstippelen, niet gebonden zijn aan één werkgever of aan een vast arbeidsritme. Het past helemaal in de trend van individualisering en flexibilisering die onze samenleving sinds de eeuwwisseling al kenmerkt.

Het duidt op grote veranderingen op het terrein van arbeidsverhoudingen, oftewel in de manier waarop werkgevers en werknemers tot nu toe met elkaar omgingen. Versoepeling van ontslagrecht, doorbreken van collectieve regelingen over pensioenen, discussies over langer doorwerken met een tweede carrière in het verschiet – het zijn allemaal tekenen van die veranderende verhoudingen. En ten slotte: ook de collectieve arbeidsvoorwaarden, zoals die in de vorige eeuw zo mooi in cao's werden vastgelegd, ontkomen niet aan de tendens van flexibilisering en individualisering.



Flexibilisering betekent dat er steeds minder waarde wordt gehecht aan vaste regels, maar juist meer aan het vermogen om snel op nieuwe omstandigheden te kunnen inspelen. Al te starre regels kunnen dan al snel als belemmerend worden ervaren. Individualisering houdt in dat mensen zich steeds minder zien als deel van een grotere groep, met allemaal dezelfde rechten en plichten. Mensen willen zelf kiezen tot welke groep ze eventueel willen behoren en niet door anderen in een bepaalde groep worden ingedeeld. Vaste instituties, zoals vakbonden en verenigingen, maken plaats voor netwerken en individuele belangenbehartiging of ze dienen te veranderen en in te spelen op deze ontwikkeling.

Te midden van al deze ontwikkelingen staat de OR en kijkt er met enige verwarring en gemengde gevoelens naar. Want als er zo veel verandert, zou dan de OR niet ook eens kritisch tegen het licht gehouden moeten worden? Is dit niet ook een vast instituut dat mee moet in de veranderingen van de maatschappij? De OR is toch dat orgaan dat opkomt voor de belangen van de werknemers in een onderneming? Betekent dat niet een te grote bevoordeling van degenen die toch al aan het langste eind trekken op de huidige arbeidsmarkt: de mensen met een vaste baan en riant regelingen in een cao? Wordt de OR niet overwegend bevolkt door mensen van boven de 45 jaar, die een dijk van een rechtspositie hebben en daardoor een barrière opwerpen voor jongeren en mensen met een andere culturele achtergrond?

Het zijn vragen waarop wij het antwoord niet paraat hebben. Of de OR bestaansrecht blijft houden, hangt voor een belangrijk deel af van hoe hij zijn rol invult in deze zeer interessante overgangstijd.

Steeds minder belangstelling voor de OR

Niet alleen ondernemingsraden hebben te kampen met afkalvende belangstelling vanuit hun achterban. Ook de 'echte' politiek heeft dat. De opkomst bij verkiezin-

gen daalt al enkele decennia. Politicologen wijzen er echter op dat het vertrouwen in onze politieke instituties niet evenredig mee daalt. Sterker: de te-

vredenheid over het functioneren van onze democratie is de afgelopen decenia zelfs toegenomen, zo stelt politoloog Sarah de Lange van de Universiteit van Amsterdam. In de jaren zeventig was 50 procent van de kiezers tevreden, in 2010 was dit percentage 75 procent! Blijkbaar leidt tevredenheid tot minder betrokkenheid. Eenzelfde verschijnsel kan zich ook voordoen bij de bedrijfsdemocratie: naarmate mensen tevredener zijn over het beleid dat wordt gevoerd,

voelen ze minder aandrang naar de stembus te gaan bij OR-verkiezingen. Waarschijnlijk hebben ze ook niet door dat die tevredenheid mede te danken is aan het werk van de OR-leden achter de schermen. Want bij medezeggenschap geldt: als mensen tevreden zijn, wordt dat toegedicht aan de bestuurder; als er onvrede is, zoekt men contact met de OR. Dit is iets waar iedereen die in de OR stapt, zich bewust van moet zijn!



Wat wij wel weten, is dat de OR een steeds belangrijker speler wordt in dit veranderende krachtenveld. Een speler die bovendien op steeds meer terreinen zijn zegje kan doen. Naarmate de invloed van de vakbonden afkalft, naarmate het toezicht op het bestuur van ondernemingen steeds meer steken lijkt te laten vallen en naarmate de oproep aan ondernemingen luider klinkt om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid waar te maken, wordt er steeds nadrukkelijker gekeken naar de medezeggenschap als mogelijke kracht in dit geheel. Of de OR deze verwachtingen waar kan maken, hangt af van de vraag of hij voldoende gezag kan opbouwen om deze rol te spelen. In feite wordt er leiderschap gevraagd van de mensen die in de OR stappen. Kunnen zij dat ontwikkelen, door de OR een gerespecteerde en gewaardeerde plaats te geven in het systeem van checks-and-balances dat het bestuur van ondernemingen kenmerkt?

Drie bijzondere aandachtspunten

De hiervoor geschetste ontwikkelingen houden in dat het speelveld voor de OR verandert. Dat is in drie bijzondere aandachtspunten samen te vatten: 1. mensen laten zich steeds moeilijker vertegenwoordigen; 2. het werknemersbelang verbrokkelt; en 3. organisaties vervagen.

Deze drie aandachtspunten maken het werk van de OR in de komende periode moeilijker, maar ook uitdagender. Op al deze drie terreinen kan een OR een waardevolle inbreng hebben, die iets toevoegt aan de kwaliteit van organisaties, omdat de kwaliteit van medewerkers daarmee gediend is. Het vraagt wel om een OR met mensen die graag deze verantwoordelijkheid op zich nemen. Het idee dat iedere werknemer in de OR zitting moet kunnen nemen, blijft zijn waarde behouden. Een goed OR-lidmaatschap is niet afhankelijk van opleidingsniveau of positie in het bedrijf. Maar persoonlijke eigenschappen van het OR-lid worden steeds belangrijker. De ondernemingsraad kan zijn gezag steeds minder ontnemen aan de wet alleen. Hij zal zijn gezag steeds opnieuw moeten bevestigen, op basis van de kwaliteiten van de mensen die erin plaats nemen. Dat zijn de kwaliteiten van een leider: de OR moet leiderschap tonen, als het erop aan komt.