



ledereen roept om **leiderschap**



maar niemand laat
zich nog iets zeggen

Essay door Jaap Jongejan





Sinds 2018 verschijnt op gezette tijden een boek in de SBI-reeks:

1. Samenwerking, bezinning en inspiratie in de (post)polder (2018)
2. Werken aan een beziel(en)de organisatie en samenleving (2019)
3. CSC en SBI in de tijd; herinneringen en bespiegelingen van vijf betrokkenen (2021)
4. Zie jij het perspectief van de ander? Visies op arbeidsverhoudingen en duurzaamheid (2024)
5. Iedereen roept om leiderschap maar niemand laat zich nog iets zeggen (2026)

Deel 6 verschijnt in de loop van 2027

Iedereen roept om leiderschap



maar niemand laat
zich nog iets zeggen

Essay door Jaap Jongejan

Inhoud

Jan-Willem van den Braak	Voorwoord A man for all seasons	6
Jaap Jongejan	Inleiding Anders denken, anders doen, geeft verandering met perspectief	12
	Hoofdstuk 1 Werkende weg	16
	Hoofdstuk 2 Systemen de baas!	20
	Hoofdstuk 3 SBI, een bijzondere organisatie - Samenwerking Bezinning Inspiratie	28
	Hoofdstuk 4 Arbeidsverhoudingen: sociale partners, politieke visie & samenleving	34
	Slot- & dankwoord Never a dull moment	48
Liane den Haan	Nawoord Pur sang	50
	Curriculum vitae Jaap Jongejan werkende weg	52



Voorwoord

A man for all seasons

Jan-Willem van den Braak • Voorzitter RvT SBI

Gelaagd leiderschap

Dit vijfde deel in de sinds 2018 verschijnende SBI-reeks is het laatste dat onder Jaap Jongejan als directeur-bestuurder wordt uitgebracht. Het is daarom van Jaaps eigen hand. Over zijn werk en leven voor en tijdens zijn periode bij het SBI.

Met arbeidsverhoudingen was en is hij welhaast vergroeid en het christelijk-sociale denken vormde voor hem een belangrijke inspiratiebron daarbij. Hij belichaamde welhaast overleg in en vanuit vertrouwen – en daarmee het oer-Hollandse poldermodel. Zijn werklevens was overleg, zou je kunnen zeggen. Met alle rangen en standen, binnen en buiten de organisatie. Niet zozeer in en vanuit zijn werkkamer, die schafte hij op een gegeven moment zelfs af - onder het motto: 'Mijn tablet is mijn kamer, die neem ik overal mee' - maar overal op de werkvloer. Maar tegelijk wist hij wat hij wilde en beschikte hij over doorzettingsmacht. Niet autoritair, wel een autoriteit.

Gelaagd leiderschap, zoiets.

SBI in retrospectief¹

In de eerste helft van de jaren tien van deze eeuw was het Slotemaker de Bruïne Instituut (SBI) behoorlijk in de versukeling geraakt en het fraaie Landgoed Zonheuvel bloeide niet

¹ Een geschiedenis van SBI vanaf het allereerste begin in 1961 tot 2021 is te vinden in SBI-boek 2, deel IV resp. SBI-boek 3, deel III.

echt. Jaar in, jaar uit werd verlies geleden en daardoor het eigen vermogen zwaar aangetast. Achterliggende oorzaken waren met name de jarenlang onder hoogspanning staande wereldeconomie (kredietcrisis, eurocrisis, schuldencrisis) en op nationaal niveau de veel te grote markt van medezeggenschapsopleidingen. Toen de marktversturende GBIO-subsidie in 2013 werd afgeschaft², stortte deze dan ook in.

Zo was het SBI zo goed als failliet toen Jaap in 2012 aantrad. Maar sindsdien is de weg omhoog geleidelijk weer gevonden. Het bleef als een van de weinige instituten overeind op de nieuwe markt en werd zelfs marktleider.

Het is nu een bloeiende maatschappelijke onderneming, die toonaangevend is in de brede markt voor medezeggenschap, arbeidsverhoudingen en sociale innovatie. En daarnaast zijn we een door de overheid erkend SDG House, omdat we inzetten op sociale én - op ons Landgoed Zonheuvel - ecologische duurzaamheid.

Zo is SBI-oud nu alweer elf jaar lang SBI-nieuw. Samenwerking, Bezinning en Inspiratie, waarvoor deze drie letters nu staan. Achteraf gezien een strategische omwenteling. Het enkelzijdige christelijk-sociale uitgangspunt van toen is omgezet in een bredere grondslag, zoals in de statuten verwoord: 'SBI staat open voor alle levensbeschouwingen, die gebaseerd zijn op de waardigheid van ieder mens.'

² Na een unaniem positief advies van de SER onder de titel Toekomst scholing en vorming leden ondernemingsraad (2011). In samenhang met de afschaffing van de GBIO-heffing werd tevens unaniem geadviseerd tot instelling van een SER-Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM). Deze commissie functioneert ook thans nog, evenals de Commissie SCOOR, waarvan Jaap namens SBI lid was.

In samenhang daarmee is de governance aangepast. De bestuurlijke q.q.-zetels van de christelijk-sociale partners van toen zijn alle vervangen door zetels op basis van kwaliteit en betrokkenheid bij de brede missie van SBI-nieuw. Dat bestuur is vervolgens in 2019 omgezet in een Raad van Toezicht, waardoor de directeur de bestuurder werd, conform good governance.

En er is ook een Curatorium gekomen van onafhankelijke deskundigen uit het veld van o.a. arbeidsverhoudingen en spiritualiteit. Met hen wordt enkele malen per jaar in het monumentale Maarten Maartenshuis (dat ook fraai gerenoveerd is) vertrouwelijk van gedachten gewisseld over de betekenis van maatschappelijke ontwikkelingen voor het SBI. Telkens weer een rijke ervaring voor ons als SBI, die soms ook heel concreet aan beleidsvernieuwingen bijdraagt (zoals recent het project Raad voor Duurzame Medezeggenschap).

We mogen anno 2026 wel zeggen dat SBI weer structureel gezond en qua missie bij de tijd is. En dus ook met veel vertrouwen de toekomst ingaat.

De opvolging

Bij zijn vertrek heeft Jaap in totaal 13 jaar, 7 maanden en 18 dagen lang zijn rol als bestuurder gespeeld zoals wij hem allemaal kennen: enthousiast, ontspannen, met humor en tegelijk toegewijd aan de zaak en zijn mensen. Daarmee doet hij wel denken aan onze voormalige minister-president Rutte die 13 jaar, 8 maanden en 18 dagen de leiding had. Een verschil van precies een maand dus!³ Het geeft eens temeer reliëf aan Jaaps prestatie.

³ Mark Rutte 14 oktober 2010-2 juli 2024,
Jaap Jongejan 1 augustus 2012-18 maart 2026.

Dick Advocaat, de bekende Haagse recht-door-zee-trainer, zei een paar jaar terug in een bekend RTL 4-voetbalprogramma desgevraagd waarom hij Rutte zo goed vond: “Nou, hij is bijna 14 jaar premier, dan moet je wel echt goed zijn, toch?” Dat getuigt van ware intelligentie. Het enkele feit dat iemand zo lang zo’n complexe functie bekleedt en daarvoor vier keer een kiezersmandaat verkrijgt, geeft al aan dat hij zeer berekend was voor zijn werk. Dat geldt dus ook voor onze Jaap. Vier keer werd ook hij benoemd door het bestuur, later Raad van Toezicht, als premier (eerste) van SBI.

Tegenwoordig wordt zo’n lange periode nogal eens gezien als onwenselijk. Sommigen pleiten ervoor om deze te beperken tot zeg 8 jaar. Met als argument dat je niet ‘aan het pluche’ moet plakken, dat anders ‘verstarring’ dreigt, dat tijdig ‘vernieuwd’ moet worden, dat je niet ‘vastgeroest’ moet raken in deze snelle tijd, en meer van dat soort quasi-diepzinnige overwegingen. Tegelijkertijd is er een breed gedragen verlangen naar meer stabiliteit, meer rust en bezonnenheid. Pleit dat juist niet voor langer durende periodes, uiteraard bij gebleken geschiktheid, waardoor de bestuurder werkelijk zijn/haar stempel kan drukken, uiteraard in wisselwerking met alle andere spelers in de organisatie?

Jaap laat inderdaad een stempel achter. Hij heeft gelukkig wél over zijn graf geregeerd, ook al wordt vaak quasi-diepzinnig geponeerd dat je dat niet moet willen.

Daarmee wordt zijn opvolger ook helemaal niet ‘vastgezet’, noch komt die ‘in een gespreid bedje’. Deze treft wel een stevig fundament aan dankzij Jaap, waarop zij kan voortbouwen aan vernieuwing in een steeds ongewissere tijd.

Als voorzitter van de Raad van Toezicht heet ik die opvolger, Liane den Haan, ook op deze plaats van harte welkom in onze

gemeenschap. Ik ben benieuwd naar het stempel, dat zij richting het volgende decennium geleidelijk zal ontwerpen, uiteraard in samenspraak met RvT, Curatorium, de medezeggenschap en vele andere betrokkenen.

Ik wens haar veel succes en werkplezier toe, en kijk uit naar de samenwerking – die in feite al begin dit jaar gestart is.

Jaap: een man die in goede en slechte tijden altijd kalm en standvastig bleef. *A man for all seasons.*

Zijn afscheid is dan toch gekomen,
na 4978 dagen om precies te zijn.

In een groter tijdsperspectief toch maar weer 'even'.
We zijn allemaal passanten.
Hij laat straks best 'een gaaf SBI' achter.

Jan-Willem van den Braak

Den Haag, maart 2026



Zwijg niet, zeker
niet als het
vanzelfsprekend is.

Jaap Jongejan



Inleiding

Anders denken, anders doen, geeft verandering met perspectief

Jaap Jongejan • Directeur-bestuurder SBI

Het idee van dit essay is ontstaan in een vergadering van de raad van toezicht van stichting SBI. Zou het niet nuttig zijn als je jouw gedachtegoed over arbeidsverhoudingen aan het papier toevertrouwt?

Het gevoel van bescheidenheid overheerste, want wat heb je te melden? Daar tegenover stond de meer dan 35 jaar ervaring in de wereld van arbeidsverhoudingen. En dan wordt het een uitdaging om in een essay mijn persoonlijke visie te geven op de wereld van arbeidsverhoudingen. Een niet te dik leesbaar boekje als vijfde in de reeks boeken die door SBI zijn uitgegeven.

Het essay is daarmee geen wetenschappelijk verhaal en niet gebaseerd op onderzoek. Maar het beeld dat ik heb over arbeidsverhoudingen daar mag je het mee eens zijn of helemaal niet. Ik hoef geen gelijk te hebben. Dat klinkt sommigen vreemd in de oren maar uiteindelijk gaat het niet om gelijk krijgen.

Mijn doel is altijd geweest om beweging te creëren. Door bewust anders tegen zaken aan te kijken. Door behoorlijk wat relativeringsvermogen te gebruiken (sommigen noemen dat flauwe grapjes). Door met enige afstand boven de materie te hangen. Maar altijd met het doel om perspectief voor iedereen te creëren. De uitdaging wordt gevormd door de wens dat een verandering een tastbare verbetering op zou moeten leveren voor alle betrokkenen.

Veranderen is een constant proces. Waarbij natuurlijke veranderingen geen discussies opleveren. Ga maar na; iedereen ziet er echt anders uit dan toen hij of zij geboren werd. Je zou kunnen zeggen dat het er niet beter op wordt gedurende de jaren. Maar toch zijn de meeste mensen tevreden over zichzelf. Veranderingen in bijvoorbeeld organisaties, die door mensen zelf ingezet zijn werken anders, die missen vaak de natuurlijke basis van veranderen. Veranderingen gebaseerd op anders denken én anders doen, en pas tevreden zijn als alle betrokkenen perspectief zien in de verandering, hebben dezelfde werking als natuurlijke veranderingen.

Mijn doel is altijd geweest om beweging te creëren.

Ik heb me laten leiden door de kennis van anderen, zoals de lector van de CNV Kaderschool (Henk van Zuthem) die met zijn theorie en praktijk over Doelmatigheid en rechtvaardigheid indruk maakte, tot Adriaan Bekman, van het Instituut voor Mens en Organisatieontwikkeling (IMO), die met 'horizontaal leiderschap' en de 'natuur als voorbeeld voor organisaties' erg inspirerend waren. Maar ook door de sjamanen van deze wereld, en dan vooral door de wijze woorden: kijk zeven generaties vooruit bij belangrijke beslissingen, maar kijk ook eens zeven generaties terug. Dan zie je dat de onvoorspelbare toekomst een stuk voorspelbaarder is.

De mensheid verandert niet zoveel, maar des te meer de context waarin wij leven.

In dit boekje vind je iets terug over mijn ideeën; over SBI, over arbeidsverhoudingen, over menselijke tegenstrijdigheden. Zoals de titel van dit essay:
Iedereen roept om leiderschap, maar niemand laat zich nog iets zeggen.

Veel leesplezier. En wil je meer weten? Ik blijf nog wel een poosje rondhangen in de bijzondere mooie wereld van arbeidsverhoudingen. Ik hoor graag van je.

Jaap Jongejan

Doorn, maart 2026



We praten over lange
termijn en kiezen voor
de korte termijn.

Jaap Jongejan

Werkende weg

In 1990 mocht ik in de wereld van de vakbeweging stappen, nadat ik eerst zo'n tien jaar gewerkt had in Hotel Bos en Duin in Oostkapelle. Ik werd regio-vakbondsbestuurder in het Bredase kantoor van de Industrie- en Voedingsbond CNV (regio West-Brabant en Zeeuws-Vlaanderen). Oude doorgewinterde vakbondsbestuurders verlieten de bond, jonge bestuurders namen het over. Waar mijn inwerkperiode van een week vooral bestond uit; 'hier kan je goedkoop aardappels kopen en daar is een goede garage', ontdekte ik een wereld die volledig onbekend was voor mij.

Je was van de één op de andere dag de vakbondsbestuurder die overal verstand van had. Bescheidenheid paste niet, je bent leider pur sang. Het vak heb ik geleerd van mijn FNV-collega's. Het christelijk-sociale gedachtegoed is er in de kaderschool van het CNV (NB: bij SBI op Landgoed Zonheuvel!) op een voortreffelijke wijze ingebracht door onder andere Jan Peter Balkenende, Henk van Zuthem en Adriaan Bekman.

De vakbond in Brabant groeide als kool. We liepen reorganisaties af, namen positie in, hadden een prima relatie met de pers en werkten met respect samen met de collega's van FNV en werkgevers(organisaties). We waren niet vies van acties, hebben successen gekend en zijn op ons bek gegaan. De staking bij Philips Terneuzen, vijf dagen lang, met als resultaat dat het sluitingsplan van tafel ging heeft indruk gemaakt. Het CNV stond vooraan. Philips bestuurders uit Eindhoven vroegen zich af wie die FNV'er was die hun werknemers opruide. Mijn hoofd-

bestuurder kon zeggen dat dit een nieuwe CNV-bestuurder was. Nee, niet staken voor een half procent loon maar wel fel gekant tegen onrechtvaardigheid.

Van Breda naar het hoofdkantoor van de Bedrijvenbond CNV. Ik werd vakgroep-coördinator van de Metaaltechniek en Papier en Karton en werkte op landelijk niveau. Ik mocht kennis maken met de contouren van het Haagse gebeuren. Kort daarna werd ik arbeidsvoorwaardencoördinator en snel daarna voorzitter van CNV Vakmensen en lid van het bestuur van de vakcentrale CNV. Opnieuw een bijzondere tijd. Een tijd waar we onder andere samen met AWWN, FNV en CNV Vakmensen het NCSI (Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie) opgericht hebben. We waren onze tijd vooruit. We wilden af van alleen het centraal gestuurde poldermodel. Decentraal (door middel van sociale innovatie) moest centraal ontmoeten en vice versa. Het was de tijd waarin we, samen met het MKB, een nieuwe organisatie wilden oprichten voor zzp'ers onder het motto: er zit in een zzp'er iets van beide aspecten van arbeidsverhoudingen.

We waren niet vies van acties, hebben successen gekend en zijn op ons bek gegaan.

Het Maaslandmodel is geïntroduceerd; de voorloper van het arbeidsmarkt-denken van werk naar werk. Regionaal en intersectoraal werken werkgevers en vakbonden samen om bij reorganisaties niet eerst mensen een jaar in het gat van de WW te laten verdwijnen maar een loopplank te leggen over het 'WW-gat' en zo mensen vanaf dag één naar ander werk te begeleiden. Bied mensen snel een nieuw perspectief, was de gedachte.

Later hebben we het Maaslandmodel samengevoegd met het ACE regionaal arbeidsmarkt initiatief in Etten Leur van mijn maatje Andreas van den Goorbergh. ACE was en is nog steeds een organisatie die constant op zoek is naar innovaties op de arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen in organisaties.

Samen met Nancy Abelskamp en Michel Donners heb ik het boekje *Op weg naar nieuwe arbeidsverhoudingen* geschreven met hierin een tiental tips over hoe om te gaan met arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Die tips zijn vandaag nog actueel.

Ook toen had de vakbeweging het moeilijk. 'FNV in beweging' ontstond. Han Noten en Herman Wijffels hadden toen de opdracht om de FNV verder te helpen. Ik werd gevraagd om mee te werken in een team van kwartiermakers. Dat gaf best reuring in vakbondsland. Maar nog het meest bij CNV. Uiteindelijk vonden alle partijen het verstandiger om dat niet te doen.

Mijn laatste CNV-actie was het afsluiten van het pensioenakkoord in 2012. Samen met FNV, VHP en SZW en Kroonleden van de SER is er een huzarenstukje geleverd. Helaas getorpedeerd door tegenkracht binnen het FNV met de leus 'casino-pensioen'. Later hebben hoofdrolspelers van de tegenkracht aangegeven dat het akkoord van toen beter was dan nu... voor wat het waard is.

Het was na acht jaar voorzitterschap van CNV Vakmensen tijd om naar iets anders uit te kijken. Dat werd SBI. Toen nog een organisatie met CNV, VNO NCW en MKB in het bestuur. Een organisatie die zich bezighield met het trainen van ondernemingsraden (SBI Training & Advies) en een Hotel & Conferentiecentrum. Het was een uitdaging in de laatste jaren van de financiële crisis en het wegvallen van de GBIO-subsidie (Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden) om het bedrijf weer gezond te maken.

Het wegvallen van de GBIO-subsidie was een flinke aderlating voor de bedrijfstak MZ-opleidingsbedrijven. In de tijd van de GBIO-subsidie werd gekscherend gezegd dat de 'gebraden kippen' op de lopende band voorbijkwamen. Na de GBIO-tijd werden de 'gebraden kippen' vervangen door 'vrije uitlooppippen'. Je moest er achteraan.

Bij SBI kwamen voor mij twee lijnen bij elkaar. Ooit had ik gewerkt in de horeca en daar is in principe niet veel veranderd. Gastvrijheid staat nog steeds bovenaan. Ook toen riep de restaurantmedewerker bij het weglopen: "Ik kom eraan." Mijn ervaring in de horeca en in arbeidsverhoudingen zouden zeker helpen om SBI Training & Advies en het Hotel- en Conferentiecentrum Landgoed Zonheuvel verder te helpen.

Gastvrijheid staat nog steeds bovenaan.

Ook toen riep de restaurantmedewerker
bij het weglopen: "Ik kom eraan".

Systemen de baas!

Wat weten we veel... en wat weten we eigenlijk weinig. Hoeveel lichtjaren ver kunnen we kijken in het heelal? Hoever kunnen we kijken in onszelf? Wetenschappelijke inzichten suggereren dat de bouwstenen van DNA mogelijk uit de ruimte komen. Ver weg en dichtbij zitten blijkbaar aan elkaar verbonden.

Maar hoe zit dat dan in ons dagelijks leven? Wat weten we daarvan? Hoe zit dat verbonden aan elkaar? Waar leren we van in ons dagelijks leven? Wat leren we in onze tijd? Soms heb ik het idee dat we ons veel te veel bezighouden met tegenstellingen. In denken en doen, in onze taal, in onze (arbeids)relaties, wellicht ook in onszelf. Waar zijn we het eigenlijk over eens? Ik heb in geschreven en gesproken woord vrij vaak tegenstellingen in quotes verwerkt. Om aan te geven hoe ons dagelijks doen en laten soms best vreemd over kan komen. Een aantal quotes zijn verspreid in dit essay en hiernaast afgebeeld.

Het is interessant om te zien hoe we sinds de eerste industriële revolutie iedere keer een stukje vervreemden. Aan het oude adagium 'we vervreemden van de arbeid', is al toegevoegd: 'we vervreemden van onze omgeving'. Letterlijk en figuurlijk. De wereld is ons speelveld en verbanden dichtbij worden minder belangrijk. Het 'ik' staat centraal.

De volgende stap kunnen we uittekenen of daar zitten we al middenin. We vervreemden van onszelf. Zijn we wie we zijn, of zijn we onze functie of zijn we onze avatar, een nieuwe 'mens' in een virtuele omgeving? Speelbal van de nieuwe digitale

Zekerheid zoeken we in de afspraken van gisteren. En gisteren komt niet meer terug.

Veranderen is synoniem voor verslechteren. Dus veranderen we niet.

Privé-taal is economische taal geworden. (zie Welkom in Bubbelenië verder in dit essay)

We zijn in staat om Europa de schuld te geven van alles terwijl wij de bouwers zijn van Europa.

Flexibiliteit vertalen we in 'waarde(n)loze' arbeidscontracten, terwijl flexibiliteit de levensader is van organisaties.

We willen minder regels en wijzen elkaar steeds op rechten en plichten.

Ontwikkelen is belangrijk om aan het werk te blijven. We leren gemiddeld twee dagen per jaar om aan het werk te blijven (CAO) en werken één dag per week om met werken te stoppen (kosten AOW en Pensioen zijn ongeveer 25% van je inkomen).

We zijn van middel doel gaan maken en van ons doel een middel.

machthebbers. Niets nieuws onder de zon? Goed of niet goed. De loonslaaf is op zoek naar emancipatie, de machthebber is op zoek naar slachtoffers. Geïnspireerde mensen zijn op zoek naar zingeving.

Kees Gabriels van Talent ON, typeerde mij ooit in één woord: andersom. Ik zei dat ik het daar niet zomaar mee eens ben. Waarop hij reageerde: “dus heb ik gelijk.”

Dat andersom denken en doen pas ik ook toe in mijn werk. Ik neem niets voor waar aan. Ik stel altijd de waarom vraag, niet als oordeel, maar meer als: “Is het wel zo, kan het ook anders?” Niet de eerste oplossing hoeft goed genoeg te zijn, maar wellicht pas de derde oplossing. Dat was en is soms erg lastig (sorry voor alle lange discussies) voor mijn gesprekspartners.

Er is al heel veel geschreven over de systeemwereld en de leefwereld. Ik ga daar in dit essay niet op in. Wat mij wel altijd is opgevallen hoe systemen die gemaakt worden binnen een bestaande context, de neiging hebben om – als de context verandert – als systeem op dezelfde wijze te blijven bestaan. Sterker nog; we weten soms niet eens waar systemen vandaan komen maar leven er wel naar. Het systeem dat ik definieer als het middel om de complexe werkelijkheid aan te kunnen, wordt het doel. En het doel wordt middel. Twee voorbeelden zijn mij altijd bijgebleven.

Eerste voorbeeld: schoolvakanties. Ooit ontstaan bij de start van de Schoolwet. Ouders wilden dat hun kinderen vrij zouden zijn in augustus om in de oogstmaand te helpen op het land. De ouders van nu hebben de kinderen zes weken thuis en weten niet hoe ze dat moeten organiseren. En de bijvangst is dat de vakantie voor iedereen de duurste tijd is om weg te gaan. Je zou zeggen: dat kan anders. Maar het systeem blijft bestaan in een andere werkelijkheid.

Tweede voorbeeld: de vakantietoeslag wordt in de maand mei uitbetaald. Ooit bedoeld om dat we 6 weken voor de zomervakantie de aanbetsaling voor het zomerhuisje (toen nog vaak het vakantiehuisje van de vakbond) moesten betalen. Inmiddels gaan we het ‘hele jaar’ op vakantie. Maar de vakantietoeslag blijft in mei uitbetaald worden.

De loonslaaf is op zoek naar emancipatie,
de machthebber is op zoek naar
slachtoffers. Geïnspireerde mensen zijn
op zoek naar zingeving.

Van een middel een doel maken heeft al veel organisaties problemen opgeleverd. Bijvoorbeeld de bank. Het doel van de bank was ooit vertrouwen geven aan je klant. De eerste klant gaf zijn goud aan de bank en de bank gaf een waardepapier aan toonder terug; het ruilmiddel. Het doel van de bank is inmiddels alleen geld verdienen, het middel is vertrouwen kweken (marketing). Dat de economie de taal anders laat beleven zie je ook hier. ‘Door de bank genomen’ krijgt een heel andere betekenis... Mijn stelling is dan ook dat organisaties die (ook onbewust) doel en middel door elkaar gooien continuïteitsproblemen krijgen. Het gebeurt wel heel vaak dat we alleen ‘afrekenen’ via KPI’s.

Als we eenmaal begonnen zijn in een systeem of met een model veranderen we niet zomaar. Blijven we door tobben? Hoeveel tijd besteden we werkelijk aan het nadenken over morgen? Of lukt dat al niet meer met alle dagelijkse complexiteit? We zoeken naar een oplossing voor vandaag en dat wordt het probleem van morgen. Juist binnen arbeidsverhoudingen zie je dat regelmatig in afspraken terugkomen. Structurele afspraken

bieden (schijn)zekerheid maar je weet hoe snel de werkelijkheid kan veranderen en dat je dan moet ingrijpen. Met meer pijn dan nodig als je meer rekening houdt met veranderende context.

Discussies over vaste banen en flexbanen kun je ook anders voeren. Ooit hebben Aukje Nauta en ik een model beschreven waarin iedereen een vast contract heeft (voor bijvoorbeeld 80%) maar ook een gedeelte flex. Die flex is dan wel wederkerig door werkgever en werknemer in te vullen. Flexibiliteit brengt risico's met zich mee en risico's dek je af door een hogere prijs. Maar in de wereld van arbeidsverhoudingen is flexibiliteit een besparing voor de werkgever.

Als ontwikkelen en leren het belangrijkste is voor de werkgever en de werknemer, dan zou je zeggen dat alles draait om leren en ontwikkelen. Leven(s)lang leren wordt dan lang leve het leren. Met leren verdien je een belangrijk deel van je (toekomstige) salaris. Je belooft dus ook leren als het schaarse goed. De huidige CAO wordt dan een Collectieve Ontwikkel- en Arbeidsovereenkomst. Waarbij niet de laatste vier pagina's besteed wordt aan ontwikkelen, maar de eerste vijftig. Waar het gaat over skills, zingeving, loopbaan, groei, weerbaarheid, enzovoort.

Gapende gaten

De samenleving wordt gekenmerkt door gapende gaten tussen politiek en samenleving. Tussen technologische ontwikkeling en het kunnen bevatten van die ontwikkeling van de gemiddelde mens (zie schema en toelichting schema).

Die gaten vragen dan vooral om verbinders. Vakbonden, verenigingen en kerken, de verbinders van weleer zijn bijna weggevallen in een tijd waarin ze juist hard nodig zijn. Ik kom daar later op terug. Ik wil hier wel een pleidooi houden voor samenlevings-

dienstplicht (verkeerd woord), juist vanuit het principe dat militaire dienstplicht nodig was, en is, om een gevaar te trotseren. Samenlevingsdienstplicht trotseert een ander gevaar. Gebrek aan verbinding, gebrek aan solidariteit en een gebrek aan sociale veiligheid.

In de wereld van arbeidsverhoudingen is flexibiliteit een besparing voor de werkgever.

Het arbeidsmarkt-systeem herbergt ook wat bijzonderheden. Daar kun je een boek over schrijven. Ik wil me hier beperken tot één voorbeeld. Een grote organisatie in Nederland moest reorganiseren. Er moesten vierhonderd mensen uit. Die werden "boventalligen" genoemd. Het standaard sociaal plan was van toepassing. Mensen hoefden alleen maar even mee te werken met het outplacementbureau. Echter, de medewerking verliep niet soepel. Mensen wilden niet meedoen. De vraag werd aan mij gesteld wat te doen.

Als je al tien tot twintig jaar bij een organisatie werkt, daar alles in hebt zitten, kan je en mag je niet van de één op de andere dag boventallig worden genoemd. Het bijzondere is dat alle medewerkers van die organisatie goed opgeleid zijn. Een uitstekend perspectief hebben en toch als boventallig worden beschouwd. Draai het eens om. Wat is de medewerker waard op de arbeidsmarkt? Wat is jouw 'transfersom'? Wat heeft een andere werkgever voor jou over? Welke waardering spreek je uit, al is het maar om andere taal te gebruiken.

Jaarlijks benoemt SBI een jaarthema en in 2024/ 2025 was dat: *Zie je het perspectief van de ander?* Bewust gekozen in tijden van oorlog in Gaza en Oekraïne, maar ook door de toename van

de tegenstellingen in de samenleving. *Zie je het perspectief van de ander?* was en is bedoeld om echte aandacht te hebben voor je medemens. Ook al denkt en doet hij of zij anders. We hebben Landgoed Zonheuvel getypeerd als een plaats waar menswaardig en 'mensaardig' elkaar ontmoeten. Je mag hier gratis oefenen in 'mensaardig' zijn, het is niet *top down* of *bottom-up* gedreven. Probeer het eens.

In 2025/2026 hebben we het thema 'AI en Sociale innovatie' gekozen. Met als ondertitel 'Systemen de baas!' Juist die ondertitel wil ik terughalen. Hoe zijn we systemen de baas of zijn systemen ons de baas? Een mooie oefening is om te kijken welke systemen en gewoontes er in jouw organisaties voorkomen en waar ze vandaan komen en of ze bij de tijd zijn. Ben ik tegen systemen en gewoontes? Nee, zeker niet. Mijn routeplanner-systeem helpt mij om de weg te vinden en op tijd te zijn. Dat gaat (meestal) goed. Maar als ik het systeem niet aanpas (update) aan de werkelijkheid raak ik wel de weg kwijt.

Systemen hebben
we nodig om de werkelijkheid
te kunnen duiden.

Maar oude systemen in
een nieuwe werkelijkheid
werken contraproductief.

Jaap Jongejan

SBI – een bijzondere organisatie

In de jaren zestig van de vorige eeuw is SBI (Slotemaker de Bruïne Instituut) opgericht door werknemersorganisatie CNV en werkgeversorganisaties NCW en voorlopers van MKB Nederland. Door het wegvallen van de GBIO-subsidie had SBI het aan het einde van de financiële crisis van 2008-2011 zwaar. De markt kromp met 30%. Aanpassingen in de organisatie waren noodzakelijk. Er werden flinke verliezen geleden. Voor SBI Training & Advies is de offensieve strategie gekozen. Een fusie met FNV Formaat zorgde voor meer massa. In 2016 is het nieuwe SBI ontstaan. Inmiddels zijn de sociale partners uit het bestuur en heeft SBI zijn naam veranderd in: Samenwerking, Bezinning en Inspiratie.

De stichting werd actief als maatschappelijke organisatie. Gaf steeds meer invulling aan het Huis van Arbeidsverhoudingen en werd SDG House Landgoed Zonheuvel. Een uitgebreid jaarprogramma zorgde ervoor dat SBI steeds bekender werd.

Na 2016 werden Odyssee en later GITP Medezeggenschap (nu OR Consultancy) overgenomen. Hierdoor hebben we het absolute marktleiderschap in het trainen en adviseren van ondernemingsraadsleden. SBI Formaat manifesteerde zich als aanbieder van een totaalpakket in het coachen en opleiden van ondernemingsraden en PVT's (personeelsvertegenwoordiging). OR Consultancy richtte zich meer op de niches in de markt: hoogwaardig advies voor ondernemingsraden. Odyssee specialiseerde zich in life events en dan vooral op *Pensioen in Zicht*.

Anderhalf jaar geleden is de WissemaGroup daaraan toegevoegd. De WissemaGroup richt zich vooral op de bestuurder en hoger management en adviseert voornamelijk op het terrein van arbeidsverhoudingen vanuit het perspectief van de werkgever. Op dit moment zijn we bezig met het oprichten van de School of HR. Opleidingen voor HRM specialisten die op een andere manier kennis maken met arbeidsverhoudingen. Daarmee bedienen we vanuit de gedachte van het Huis van Arbeidsverhoudingen alle actoren in de organisatie. Met nog één wens: we willen ook nog toezichthouders toevoegen aan het Huis van Arbeidsverhoudingen.

Het landgoed is een inspiratiebron waar veel *young professionals* uit de wereld van kunst, cultuur en natuur gebruik maken van de 47 hectare Utrechtse Heuvelrug.

Naast onze opleiding en advies bv's hebben we ons Hotel & Conferentiecentrum Landgoed Zonheuvel. Een vier-sterren hotel waar duurzaamheid hoog in het vaandel staat en gastvrijheid vanzelfsprekend is.

Het landgoed wordt gebruikt als inspiratiebron waar ook veel *young professionals* uit de wereld van kunst, cultuur en natuur gebruik maken van de 47 hectare Utrechtse Heuvelrug. Met ons openluchttheater als blikvanger. Inmiddels verblijven er nog zo'n vijftien andere organisaties op het Landgoed die op de één of andere manier verbonden zijn met de doelen van SBI.

Inhoudelijk hebben we als SBI altijd getracht om maatschappelijk ons steentje bij te dragen. We hebben lang in het bestuur van het Christelijk Sociaal Congres (CSC) onze verantwoorde-

lijkheid gedragen (SBI was één van de founding fathers). Een veelheid van inspirerende congressen zijn voorbijgekomen de afgelopen jaren.

We hebben als SBI diverse maatschappelijke projecten gedraaid. Met diverse partners, en altijd vernieuwend.

Een van de meest opvallende projecten was het project *Welkom in Bubbelenië*. Een project van journalist Peter Henk Steenhuis van Trouw en SBI, met steun van het Instituut GAK. Ontstaan uit de analyse van de voormalig Denker des Vaderlands René Gude. Hij stelde dat het woord 'solitair' in onze eeuw het woord 'solidair' lijkt te hebben verdrongen. We missen de taal voor gemeenschappelijke doelen, belangen en verantwoordelijkheden. Je kan niet spreken over de bv Nederland; een land is meer dan een bedrijf (hoe actueel). Daarom moeten we ook zoeken naar een nieuwe taal. Dat project kreeg dus de naam: Welkom in Bubbelenië. Een knipoog naar de spraakverwarring en taal in eigen bubbels. Maar vooral een onderzoek naar hoe de economische taal de privé-taal binnenkomt. Met alle gevolgen van dien.

Aanbevelingswaardig is het boek: 'Dit is niet mijn taal' met als ondertitel 'Welkom in Bubbelenië'.

Twee sprekende voorbeelden waarin taal invloed heeft op gedrag wil ik hier aanhalen.

Ten eerste: sinds het woord patiënt (geduldig lijden) is ingeruild door cliënt (recht op alle zorg) zijn de kosten van de zorg explosief gestegen. Hiervoor hebben we geen wetenschappelijk bewijs. Maar gedragsverandering is wel degelijk zichtbaar.

Het tweede herkenbare voorbeeld is dat ouders bij het afzetten van hun kinderen op school steeds meer succes wensen. Succes stamt af van het Latijnse werkwoord 'succedere', dat 'lukken', 'slagen' betekent. De prestatiedruk is geboren. Met veel plezier wensen kom je veel verder.

Een extra vermelding verdient het project *Jong en oud is goud* over diversiteit en inclusie op de werkvloer. Mooie resultaten waarbij de term: 'soms lijkt het wel alsof mensen zo snel oud zijn dat ze na hun 50e al in een soort terminale fase van saaiheid komen', nog steeds resoneert. Dit project hebben we samen uitgevoerd met ouderenvereniging ANBO, en dus met... Liane den Haan.

Het woord 'solitair' lijkt
in onze eeuw het woord 'solidair'
te hebben verdrongen.

Van lucht werk maken was een programma waar mensen met afstand tot de arbeidsmarkt onder professionele begeleiding en met professionele apparatuur de banden van de auto's van onze gasten op de juiste spanning brachten. Win-win-win. Werken in plaats van niet meedoen, een extra service voor onze gasten én zuiniger en veiliger rijden als de banden op spanning staan.

De mensenbieb bracht mensen met afstand tot de arbeidsmarkt dicht bij de zogenaamde boba's. Bestuurders, waaronder burgemeester Naafs van de Utrechtse Heuvelrug, mochten een half uur praten met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een bijzonder project, waarbij mensen het heel bijzonder vonden om zo maar met de burgemeester te mogen praten. Een boost in het zelfvertrouwen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

Vergeten groente was een project waar we samen met hbo-studenten van diverse studierichtingen op zoek gingen naar werk dat tussen de verschillende afdelingen en processen weggeval-



Lodge op Landgoed Zonheuvel

len is of waar taken gemist werden in te vullen met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt die op die manier aan het werk kunnen komen.

De werkwinkel, een fysieke winkel ingericht met praktijk casussen uit bedrijfsleven en zorg. Mensen uit de bijstand hoeven zich niet te melden bij de sociale dienst maar konden in een winkelstraat in Zeist de werkwinkel binnenlopen en 'proeven' welk werk het beste bij hem of haar zou passen. Een succes. Een 'bijvangst', voor vooral de zorg, was dat veel *nuggers* (mensen zonder uitkering maar ook zonder werk) ook een kijkje kwamen nemen in de winkel en op die wijze vacatures in de zorg konden vervullen.

Een terugkerend fenomeen is het *Festival van de Medezeggenschap* georganiseerd door SBI Formaat, OR Consultancy en Odyssee. Zo'n 400 mensen die zich een dag lang onderdompelen op Landgoed Zonheuvel, waar ze kennis maken met de vernieuwde medezeggenschap.

Aan het eind van het jaar hebben we inmiddels onze jaarlijkse traditie: het Heuvelrug Kerstdiner voor driehonderd mensen uit het AZC Leersum en de gemeente Utrechtse Heuvelrug. Een feest van ontmoeting van diverse culturen. Zang, dans en eten. Samen zijn met alle mensen. Mooie verhalen en droevige verhalen. Als je als jonge moeder gevlucht bent voor de oorlog en met tranen in je ogen moet vertellen dat je dochttertje van vier jaar slachtoffer is geworden van de oorlog en dat je hier alleen bent met je zoontje van twee jaar...

We staan niet stil. *Never a dull moment*. Op het moment van schrijven zijn we samen met Floor Ziegler en Teun Gautier het *Centrum van Actief Burgerschap* aan het bouwen. Een samenwerking tussen ZieglerGautier en SBI. Noem het maar samen werken aan de samenleving.

Met de HR Community werken we, zoals eerder aangegeven, aan de *School of HR* op Landgoed Zonheuvel. Tot slot zijn we samen met de *Argumentenfabriek* het platform AI en Sociale innovatie gestart.



Maarten Maartenshuis op Landgoed Zonheuvel

Arbeidsverhoudingen

Sociale partners, politieke visie & samenleving

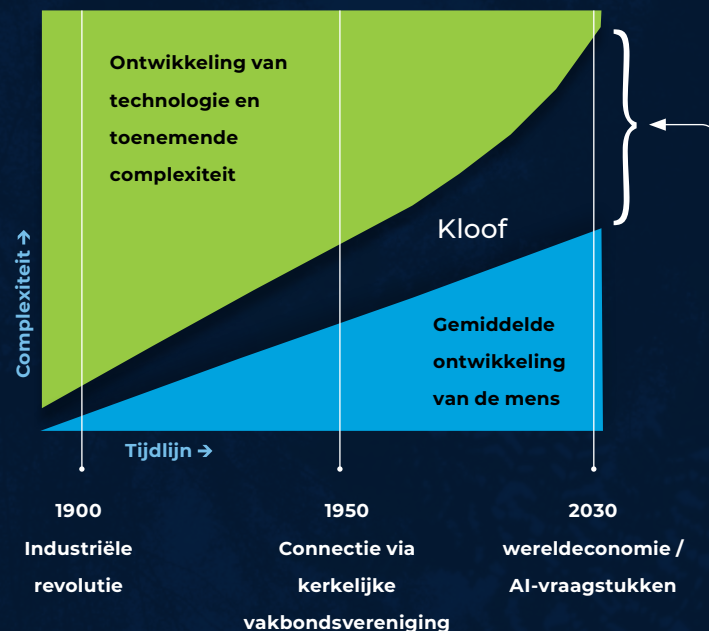
Rijnlandmodel, Harmoniemodel, Poldermodel. Woorden, denkbeelden en modellen die proberen duidelijk te maken dat de overlegeconomie past bij de Nederlandse manier van samenwerken. Niet het conflict prefereert en we werken niet voor aandeelhouders -maar door samenwerking ontstaat het beste resultaat. Tegelijkertijd is een model ook een weergave van de tijdsgeest.

Het Nederlandse DNA, voor wat betreft samenwerken, verandert door de tijd. De context verandert, werk wijzigt, organisatievormen wijzigen, contractvormen wijzigen, verhoudingen wijzigen. Maar hoe verandert het Polderlandschap dan mee? Het is makkelijker om aan te geven wat er zou moeten gebeuren, dan dat in de werkelijkheid cultuur, regels, wetgeving zomaar aangepast kunnen worden. Het web van arbeidsverhoudingen is een compromis-web dat al heel lang werkt. En toch. In een masterclass over vernieuwing van de arbeidsmarkt heb ik onderstaand schema gebruikt om uit te leggen hoe de vertrouwensgap groeit.

De snelheid van ontwikkeling van technologie, AI, wereld-economie, social media, gaat razendsnel en gaat steeds sneller veranderen. De gemiddelde mens komt steeds meer op afstand te staan van die verandering. Het gevolg: wantrouwen, terug in de eigen cocon, mythevorming, enzovoort. Dit wordt versterkt doordat de verbindende partijen zoals kerken verenigingen en vakbeweging onvoldoende of niet meer die rol spelen, aangevuld door populisme, geopolitieke onrust...en de chaos lijkt compleet.

Kloof in de samenleving: polarisatie

Kloof in bedrijven: eigenbelang



Op zoek naar een nieuwe verbinding tussen steeds snellere ontwikkeling en menselijk begrip/trouw. Rol binnen organisaties voor de Raad voor Duurzame Participatie.

De kloof wordt groter en de verbindende instituties vullen het niet meer op. Natuurlijk zijn er nieuwe verbindingen, maar in hoeverre zijn die waarde gedreven? Waar neemt iemand het voortouw? De roep om leiderschap is groot, maar tegelijkertijd laten we ons niets zeggen. En leiderschap wordt op het politieke toneel steeds meer het recht van de sterkste. Met de belangrijke vraag: hoe moderniseer je de dialoog (in plaats van instituties)?

Met enig optimisme kun je nog zeggen dat juist organisaties nog gemeenschappen zijn die samenwerken aan een doel. Niet voor niets wordt er gehamerd op menswaardig, de mens centraal, enzovoort. Blijkbaar is dat in de hele samenleving niet meer vanzelfsprekend. We komen morgen dus in een volgende fase, waarin de mens gisteren al vervreemd was van de arbeid, vandaag van de omgeving en overmorgen van zichzelf.

Ik focus in dit gedeelte op een klein stukje van de wereld waarvan ik denk dat we daar samen wel degelijk iets kunnen bereiken. De organisatie als samenwerkingsverband van mensen, waarbij niet de functionaris centraal staat maar de mens, of sterker, ieder mens gezien wordt als medemens. Waar de organisatie een gemeenschap is van medemensen en niet een aan elkaar geharkt systeem van functionarissen. Waarbij de samenleving bestaat uit gemeenschappen van medemensen en niet een maatschappij (over economische taal gesproken) of erger nog de bv Nederland. Een besloten vennootschap als samenleving. Het lijkt een woord, maar er wordt naar het woord gehandeld. In eerdere boeken in de SBI-reeks is in dat verband gewezen op de ziel van de organisatie.

Er zijn al veel voorspellingen gedaan over de toekomst van arbeid. Over toekomstige organisaties. Over het niet werken van het systeem van sociale zekerheid, over arbeidsverhoudin-

gen. En zeker, er zitten onlogische elementen in die systemen. Soms lijkt het alsof in de Polder de conjuncturele oplossingen, structurele problemen veroorzaken. Blijkbaar kunnen we geen tijdelijke oplossingen accepteren en moet alles vastgezet worden. Eens vastgelegd en het blijft altijd zo. Een paar voorbeelden.

Als in de organisatie van vandaag de mens centraal staat dan is toch de bestuurder iemand die oprecht van mensen houdt. Dat zou de kern van de functie moeten zijn.

Bijzonder verlof in de CAO is voornamelijk gebaseerd op bijzondere dagen in familieverband. Voor het overlijden van een tante krijg je een vrije dag. Maar als je beste vriend overlijdt niet. Ooit hadden we seniorendagen. Bedoeld als rustmoment zodat de oudere werknemer gezond het pensioen kon halen. Bezuineringen hebben ervoor gezorgd dat veel van dit soort afspraken niet meer in de CAO staan. Echter, als je wilt dat de oudere werknemer het pensioen haalt zou je deze dagen nu kunnen gebruiken om AI-bijbscholing te geven. Vaak kloppen de principes en de doelen achter de uitvoering maar is het middel achterhaald. Als in de organisatie van vandaag de mens centraal staat dan is toch de bestuurder iemand die oprecht van mensen houdt. Dat zou de kern van de functie moeten zijn.

Horizontalisering in organisaties zie je nog te weinig. Hoe kom je van verticale sturing naar inspirerend leiderschap? Leiderschap is dan niet iets van de enkeling maar van iedereen. Mooi is de uitspraak van schrijver en spreker Jaap Peters die hij deed tijdens het grootse Rijnlands Praktijk Festival van Nederland

op Landgoed Zonheuvel: “Benoem iemand als hoofd van de afdeling en de rest hoeft zijn hoofd niet meer te gebruiken.” Horizontaal vraagt ook letterlijk om nieuwe taal maar ook om een nieuwe verantwoordelijkheidsverdeling. Durf je los te laten als werkgever en durf je verantwoordelijkheid te nemen als werknemer? Ben je als ondernemingsraad alleen gericht op de achterban? En ben je als HR-afdeling uitvoerder van de wensen van de directie of zie je juist ook daar de horizontale samenwerking? Duurzame medezeggenschap en duurzame HR vinden elkaar op de inspiratielijn.

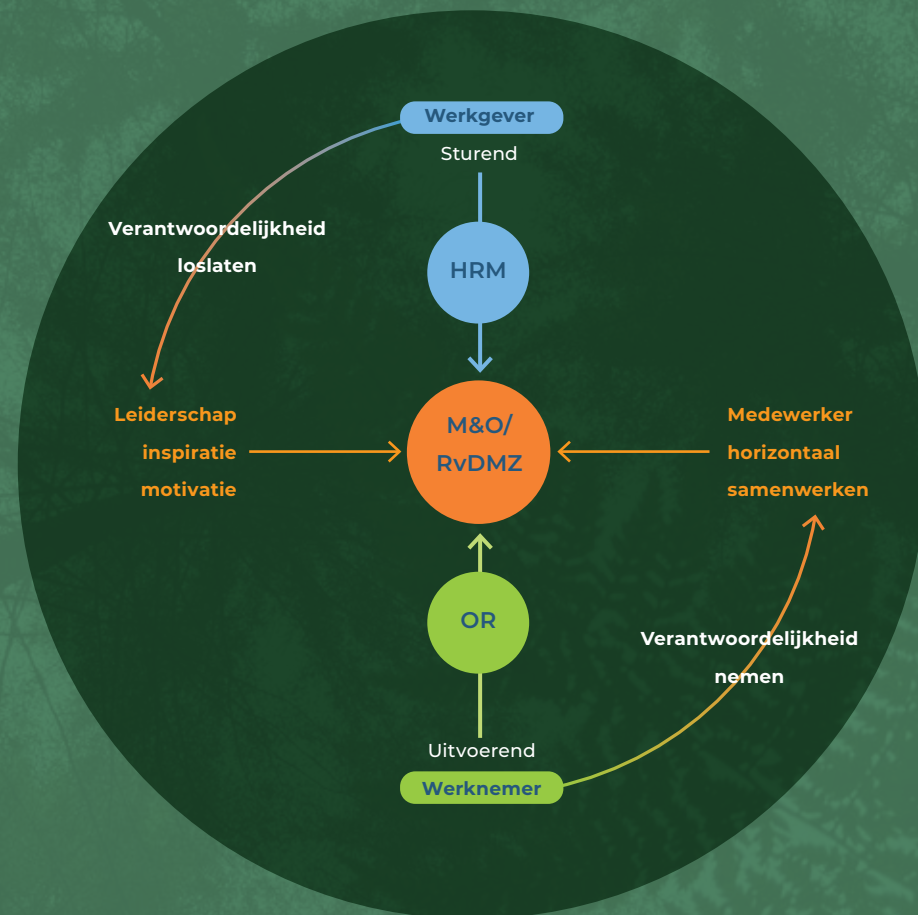
SBI is onder meer bekend als marktleider op het gebied van trainen, coachen en adviseren van de medezeggenschap. Een bijzonder fenomeen in de organisatie. Medezeggenschap (OR) is ontstaan in 1950. Waar werkgevers liever zaken deden in Den Haag en werknemersinvloed wilden beperken, vond de NVV dat de medezeggenschap moest bestaan uit vakbondsleden. Het is bijzonder dat de medezeggenschap nog bestaat. En toch zal ook in de medezeggenschap geïnvesteerd moeten worden, ze blijft niet vanzelf bestaan.

Hoe houden we de aandacht bij de medezeggenschap?

Doen we de dingen die we doen goed genoeg? Is er ruimte om anders te denken en de goede dingen van het verleden te gebruiken met de blik op de toekomst? Wat is dan nodig? Anders denken? Wensdenken? Of sowieso denken? Kun je alle creativiteit gebruiken bij het denken en realistisch zijn in de uitvoering?

Na vele jaren in de medezeggenschap rondgekeken te hebben, heb ik de neiging om er iets van te vinden (medezeggenschap). Iets van de rol van de werkgever, werknemer, van de werk-

Horizontaal (menselijke) samenwerking versus/en verticaal functionele efficiency



geversorganisaties en werknemersorganisaties. Iets van de goede rol die de SER kan spelen. En natuurlijk bovenal: de medezeggenschap.

OR-leden!

OR-leden zijn over het algemeen mensen die hun hoofd boven het maaiveld uitsteken. Ze zijn gemotiveerd, zijn nieuwsgierig, kunnen het totale belang zien en, ja, soms ook eigen belang. Maar kan een OR-lid alles weten? In een wereld die aan alle kanten complexer wordt is dat een onmogelijke opdracht.

Hoe kan je je rol als OR-lid goed spelen? Welke mogelijkheden heb je, kan je je ontwikkelen, ook in samenspel met andere OR-leden? En dat alles binnen het kader van de bedoeling van de organisatie, gecombineerd met de bedoeling van de medezeggenschap. De zeggenschap heeft een belangrijke rol in het succesvol laten zijn van de medezeggenschap voor alle werknemers.

Werkgevers

Niet alle werkgevers denken hetzelfde over medezeggenschap. Waar zit dan het verschil tussen werkgevers? Een feitelijke waarneming is dat de medezeggenschap serieus genomen wordt door werkgevers. Dat er op de juiste manier samengewerkt wordt en het middel medezeggenschap dus bijdraagt aan de brede bedoelingen van de organisatie. Een feitelijke waarneming is dat de medezeggenschap niet serieus genomen wordt. Gezien wordt als lastig, als noodzaak, als belangenbehartiger van de achterban met te weinig inhoud. Soms lijkt dat op angst van de werkgever.

Sociale partners

In de praktijk lijkt het alsof werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties het eerste willen (samenwerken) en vanuit het tweede (angst) reageren.

SER

De SER is een uniek platform van sociale partners en kroonleden met een bijzondere (wettelijke) taak in de medezeggenschap. De visie van de SER is gestoeld op het principe van brede welvaart.

De kans om de doelstellingen van de brede welvaart te bereiken kan ook via de medezeggenschap vergroot worden. Bevordering van de medezeggenschap, en kwaliteit van de medezeggenschap op innovatie wijze, zijn mogelijkheden om organisaties en mensen sterker te maken en om te werken aan eenheid binnen een organisatie (gemeenschap van medemensen). Waar polarisatie in de samenleving toeneemt kan met goede medezeggenschap gewerkt worden aan samenhang.

Volwassen

De vraag is hoe kom je anno 2026 tot een echt volwassen relatie (wederkerig) tussen medezeggenschap en bestuurder, toezichthouder en achterban? Wat heb je daarvoor nodig?

De SER is bij uitstek de plaats waar een vernieuwde visie op medezeggenschap (en zeggenschap) vanuit de doelstelling van brede welvaart besproken wordt en als kwaliteitsimpuls in medezeggenschap en zeggenschap kan dienen.

Werken aan de kwaliteit van de medezeggenschap!

De Medezeggenschap branche en de SER zouden de huidige focus van certificeren van opleidingen kunnen verleggen naar het 'certificeren' van de ondernemingsraad. Niet (alleen) het opleidingsinstituut en de trainer worden getoetst maar vooral de ontwikkeling van de ondernemingsraad.

Het bijzondere van de WOR (Wet op de ondernemingsraden) is dat de werknemers via de ondernemingsraad een wettelijke

positie hebben toebedeeld gekregen in de organisatie. Hoe blijf je dat waarborgen en hoe zorg je dat medezeggenschap met z'n tijd meegaat?

De bedoeling van de WOR is duidelijk: goede medezeggenschap en invloed uit kunnen oefenen, gerelateerd aan de bedoeling van de organisatie. En dat alles op democratische wijze. Uiteindelijk willen werkgevers(-organisaties) en werknemers(-organisaties) een goede ondernemingsraad. Een ondernemingsraad als gesprekspartner, een ondernemingsraad die goed functioneert, naar de achterban, bestuurder en toezichthouder (de vierhoek) binnen de context van de vraagstukken van vandaag en morgen.

Duurzame medezeggenschap kan een essentiële rol spelen in die verbinding met de organisatie, omgeving en achterban (Raad voor Duurzame Medezeggenschap van SBI).

Daar hebben we 'goede meesters en goede leerlingen' voor nodig, met een duidelijke visie.

Bewust zijn van die verbindende rol is een constant proces. Hoe acteert een organisatie in een complexe wereld? En welke positie neemt de medezeggenschap in? Wat heb je nodig om vanuit de bedoeling te opereren? De organisatie is (nog) de plaats waar gemeenschapszin aanwezig is. Waar we een gemeenschappelijk doel hebben en een individueel doel. De samenleving van vandaag laat zien hoe snel ontwikkelingen gaan (AI). Dat zal zeker effect hebben op veel aspecten van het leven en werk. Onmiskenbaar het terrein van de medezeggenschap.

Daar past wat mij betreft bij het maken van een profiel van de ondernemingsraad. Zoals we ook een profiel kennen van bestuur en toezichthouder. Met dien verstande dat de ondernemingsraad altijd op basis van democratische principes wordt samengesteld.

Daarmee benader je de OR, bestuurder en toezichthouder op dezelfde wijze in het professionele proces. Dat versterkt de positie van de OR.

Het profiel (afgestemd op mens, organisatie en omgeving) is dan weer een belangrijk element voor de ontwikkeling van de ondernemingsraad.

De ondernemingsraad transformeert wel naar een Raad voor Duurzame Medezeggenschap die mee-ademt met de veranderingen in organisaties en omgeving (Maatschappelijk verantwoord ondernemen - MVO) waar meerdere stakeholder (ZZP bijvoorbeeld) deel uitmaken van de Raad. Waar MVO vast op de agenda staat omdat MVO iets is van alle mensen, verbonden met de onderneming. Waarin de bestuurder verantwoording aflegt over het gevoerde MVO-beleid aan de Raad voor Duurzame Medezeggenschap.

De ondernemingsraad transformeert naar een Raad voor Duurzame Medezeggenschap die mee-ademt met de veranderingen in organisaties en omgeving.

De vakbeweging als verbinder

Ik heb lang mogen werken in de vakbeweging (CNV) en het voelt ook vreemd om ook daar iets over te zeggen. En toch kan je niet schrijven over arbeidsverhoudingen zonder de vakbond te noemen. Niet als kritiek, maar als aanmoediging. De vakbeweging is, in een wereld waarin de vertrouwenskloof groeit, hard nodig als verbinder.

Voor de vakbeweging is het van groot belang om iedere keer opnieuw de actuele sociale kwesties te benoemen.

Hoe zou je vandaag de nieuwe sociale kwesties definiëren? Wat gebeurt er met werk in de toekomst? Hoe bepalen de algoritmen wat vooral praktisch opgeleide mensen moeten presenteren? Hoe kort cyclisch is veel werk geworden? Hoeveel jongeren moeten in een burn-out terecht komen? Wat doet AI met arbeid? Wat doet vuil werk met de gezondheid van de mens?

Hoe zorgen we dat ontwikkelen en leren voor iedereen bereikbaar is?

Dit vraagt om een brede vakbeweging. Werkend vanuit een visie op mens, organisatie en samenleving. Die vooruitkijkt en waardevol bezig is. Niet naïef maar wel visionair. De brede vakbeweging kan daarmee invloed uitoefenen op nationaal niveau maar bovendien ook gerichte dienstverlening aan leden bieden. Succes in werk, in loopbaan dankzij de vakbeweging.

De spagaat van vandaag zit vooral in het ledenaantal. Minder leden is minder inkomen. Strijd levert leden op. Dus (kort door de bocht) focussen we op de CAO en dan vooral op de loonsverhoging en dus strijd.

Maar kan het ook anders. Als het lage ledenaantal het probleem is, stop dan met leden... dan is het probleem ook weg. Het kan anders!

De combinatie met de medezeggenschap ligt voorhanden. De samenwerking met de medezeggenschap versterkt de positie van de vakbeweging, maar maakt de vakbeweging ook evenwichtiger. Onderzoek of de ondernemingsraad de opdrachtgever kan zijn van de vakbonden in de CAO-onderhandelingen (branche CAO door middel van brancheverenigingen van ondernemingsraden). Daarmee is de hele achterban aangesloten en besluit iedereen mee over de CAO. Financiering uit

de CAO-verhoging zorgt ervoor dat iedereen meebetaalt aan de vakbond. Leden kunnen er wel zijn maar dan meer voor persoonlijke dienstverlening. De vakbond heeft daarmee de CAO voor iedereen in handen en kan meer kwalitatieve elementen inbrengen vanuit een brede agenda. Er is altijd iets te vinden waarom het niet kan. Maar niets doen zou kunnen betekenen dat de vakbeweging verder afkalft terwijl de verbinders juist zo hard nodig zijn. De CAO als kern van de vakbond en de brede agenda en de dienstverlening als kern van de vakbeweging.

Als het lage ledenaantal het probleem is, stop dan met leden... dan is het probleem ook weg. Het kan anders!

Tot slot loopt de wereld van werk over in de wereld van privé. En privé loopt over in de wereld van werk. Het rooster thuis is soms complexer dan het rooster op het werk.

Wat gaat er met werk gebeuren als AI en generatieve AI verder gaat? Wat gebeurt er met de huidige organisatie? Wordt de werknemer de werkgever en de werkgever de werknemer? Dat zal leiden tot gewijzigde arbeidsverhoudingen, maar ook tot aanpassingen in de sociale zekerheid. Die vraagstukken vragen om een serieuze benadering. Met veel partijen moeten we durven nadenken over de organisatie en het werk van morgen en dan vooral met de focus op sociale innovatie. Dat is voor SBI reden geweest om samen met de Argumentenfabriek het platform AI en Sociale innovatie op te richten. Het gaat om nadenken aan de voorkant en vooral: hoe blijft de mens in alles centraal staan? En wat doet diezelfde mens daaraan?

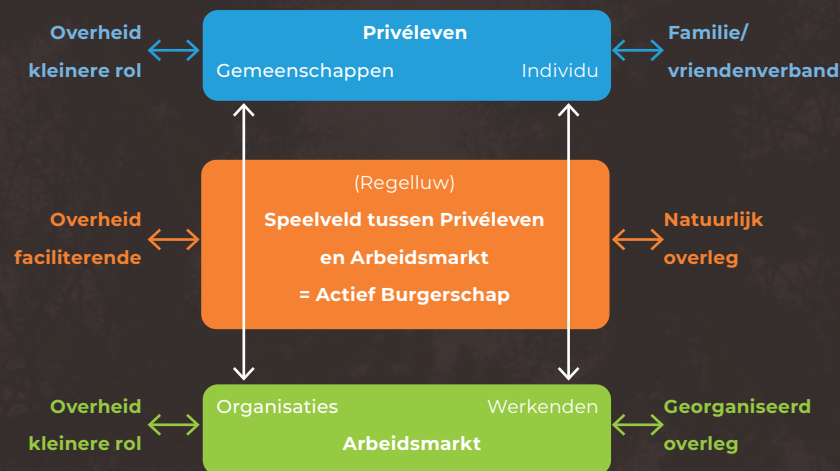
Analoog daaraan zie je een nieuwe ontwikkeling. SBI neemt deel als coöperatiepartner aan het Centrum van Actief Burger-

schap. Een initiatief in samenwerking met Floor Ziegler en Teun Gautier. Actief burgerschap kan het antwoord zijn op de zoektocht naar verbinding. Maar kan ook tussen werk en privé een nieuw speelveld worden ook op gebied van bezinning en inspiratie.

Actief burgerschap als aanjager van een solidaire samenleving, als antwoord op individualisering en nieuw denken over arbeid. Wellicht goed dat het nieuwe kabinet eens poolshoogte komt nemen!

Kunnen we nog terug om naar morgen te gaan? Wie neemt het voortouw om leider te zijn in het luisteren naar anderen? Hoe vertellen we elkaar dat solidariteit het best alle belangen dient? Dus ook eigen belang.

Nieuw speelveld



Never a dull moment

Ik neem niet alleen afscheid van SBI, maar ook van 50 jaar werken bij mooie organisaties die mij mede gevormd hebben.

In hotel en vakantiecentrum Bos en Duin in Oostkapelle heb ik veel geleerd van de horeca. Maar vooral ook hoe oprechte gastvrijheid mensen blij kan maken. Dat gasten, jong en oud, zich positief en optimistisch opstellen. Dat medemensen prachtig kunnen zijn.

Bij het CNV heb ik zoveel geleerd over arbeidsverhoudingen, over politiek, onderhandelen, poldermodel, economie, arbeidsrecht, bedrijfskunde, over de arbeidsmarkt. Ja, over wat niet. En daar heb ik vooral toch ook de mens gezien van een andere kant. Werken om te leven of zelfs werken om te overleven. Werken als zingeving en werk als doel in je leven. Of juist niet mogen werken.

Mooi dat mensen lid zijn van een vakbond om samen sterk te staan. Met de vraag voor wie, en met wie, en soms ook tegen wie? Kaderleden die onvoorstelbaar veel vrije tijd besteden aan de goede doelen van de vakbond. Collega's die zich bewust zijn van de verantwoordelijkheid die je hebt als vakbondsbestuurder. Het gaat om medemensen.

Bij SBI kwamen twee werelden samen. Een gastvrij 'huis' voor iedereen en werken aan arbeidsverhoudingen. Meer overzicht over alle rollen binnen de arbeidsverhoudingen, met als vertrekpunt het besef dat zowel werkgever en werknemer beide

'menselijke trekjes' hebben. Sterker nog, ze streven hetzelfde na. De werkgever noemt dat continuïteit, groei en resultaat. De werknemer noemt het zekerheid, ontwikkelen en een goed inkomen. Zelfde insteek, andere taal, en soms helaas een ander uitgangspunt.

Waardering voor alle OR-leden die veel tijd besteden aan de bedoeling van medezeggenschap. Aan de organisatie en achterban. Hun gemeenschap van medemensen.

Dank aan alle collega's die met dezelfde idealen gewerkt hebben aan de verbetering van arbeidsverhoudingen in organisaties. Dank aan alle collega's die hun oprechte gastvrijheid hebben laten zien op het mooie landgoed. Ik kon behoorlijk eigenwijs zijn en altijd was er weer iets nieuws: een overname, een werkwijze; *never a dull moment*.

Dank ook aan de raad van toezicht om te mogen ondernemen. Dat heb ik naar eer en geweten gedaan, met vallen en opstaan. We hebben in een prettige sfeer heel goed samengewerkt met het SBI-belang voorop.

Ook dank aan de curatorium-leden die altijd met de juiste adviezen kwamen, ook over sommige ideeën in dit boekje. Dank ook aan alle relaties. Mooi dat jullie SBI hebben weten te vinden en het samen met alle SBI-collega's gemaakt hebben tot wat het is!

De nieuwe directeur-bestuurder gaat een eigen hoofdstuk toevoegen aan SBI, samen met alle collega's. Heel veel succes.

Jaap Jongejan



Nawoord

Pur sang

Liane den Haan • Bestuurder stichting SBI

Beste Jaap,

Met jouw pensioen sluit je geen hoofdstuk af, je laat vooral een indrukwekkend verhaal achter.

Als ondernemer pur sang begon je ooit bij SBI met niets meer dan visie, lef en doorzettingsvermogen. Vanaf het allereerste begin heb je opgeruimd, gebouwd, gesleuteld, gestuwd en soms zelfs uit het slop getrokken wat vast leek te zitten. Wat er nu staat, is niet zomaar een organisatie, maar een levend huis: een huis van arbeidsverhoudingen, van duurzame doelen, van actief burgerschap, van AI en sociale innovatie. Een plek waar ideeën samenkomen en mensen elkaar vinden.

Je netwerk is groot, maar belangrijker nog: het is echt. Mensen werken graag met je samen omdat je oprecht bent en altijd nieuwsgierig. Je hart klopt zichtbaar voor de arbeidsmarkt, voor arbeidsverhoudingen en voor medezeggenschap, niet als abstracte begrippen, maar als iets wat mensen dagelijks raakt.

We kennen elkaar al lang en wat een voorrecht om jouw opvolger te mogen zijn. Je laat een stevig fundament achter én een organisatie die gekenmerkt kan worden door vooruitdenken, samenwerken en blijven vernieuwen. Dat is misschien wel je grootste nalatenschap. Je zult altijd verbonden blijven met SBI. Ik wens je alle tijd en vrijheid toe voor nieuwe plannen, onverwachte avonturen en vooral veel momenten van genieten.

Warme groet,

Liane den Haan

Leren en werken
wordt hetzelfde.

We moeten leren
om daaraan
te werken.

Jaap Jongejan

Jaap Jongejan werkende weg

Gisteren:

- Bedrijfsleider Bos en Duin (hotel en congrescentrum)
- Vakbondsbestuurder CNV Industrie- en Voedingsbond
- Vakgroep Coördinator CNV Bedrijvenbond
- Voorzitter CNV Vakmensen

Maar ook:

- Lid Stichting van de Arbeid
- Lid SER
- Spreker
- Lid van diverse denktanks
- Bestuur diverse O&O fondsen
- Bestuur NCSI

Vandaag:

- Directeur-bestuurder SBI
- Algemeen directeur Hotel & Conferentiecentrum Landgoed Zonheuvel en SBI Beheer

Maar ook:

- Bestuur stichting Maarten Maartens
- Bestuur Coöperatie i.o. Centrum actief Burgerschap
- Aanjager Platform AI en sociale Innovatie
- Bestuur Scoor RMZO (SER)
- Voorzitter bestuur BVMZ
- Voorzitter Raad van Advies UWV Werkbedrijf
- Voorzitter Raad van Advies NVMZ
- Lid AMG (Alliantie Medezeggenschap & Governance)
- Bestuurder ACE
- Spreker
- Adviseur
- Lid diverse denktanks

Morgen:

- Actief in de driehoek Arbeidsverhoudingen,
- Sociale Innovatie, Arbeidsmarkt
- Voorzitter Raad van Advies UWV Werkbedrijf
- Bestuurder Coöperatie Centrum Actief Burgerschap
- Bestuurder ACE

Maar ook:

- Adviseur
- Spreker

Colofon

Redactie Desmond Thuis en Wim Oolbekkink

Grafische vormgeving Petra Klerkx

Foto's Archief SBI

Druk Bureau van den Oever

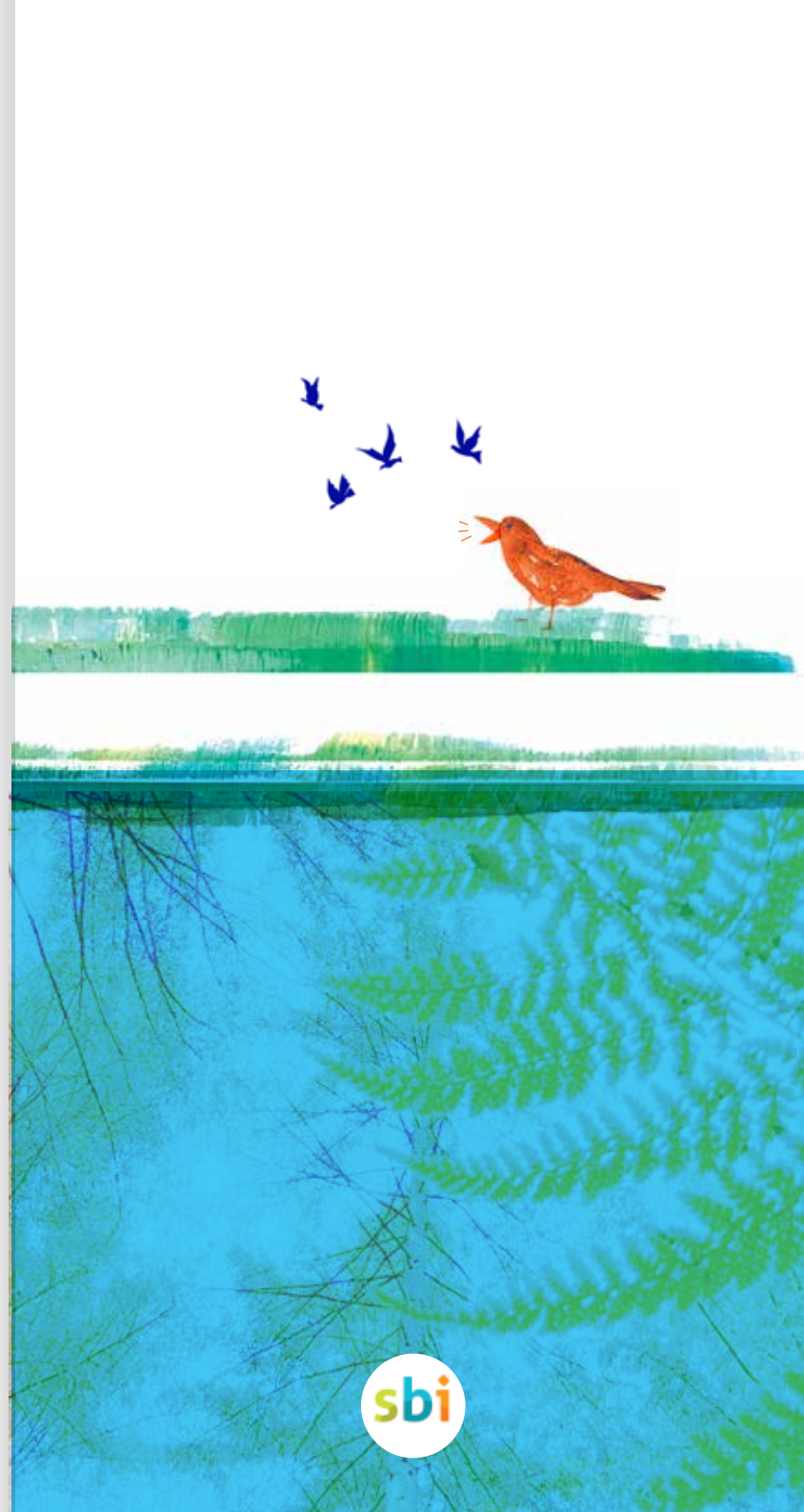
Vragen en opmerkingen Vragen en opmerkingen over deze uitgave kunnen gestuurd worden naar info@stichtingsbi.nl

© **SBI 2026** Alle rechten voorbehouden. Laat je inspireren door de inhoud. Als iets uit deze uitgave wordt verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt (elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier), kan dat alleen met voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

ISBN 9789083681108



Deze uitgave is met zorg voor mens en milieu gerealiseerd door Bureau van den Oever. We werken met FSC-gecertificeerd papier en selecteren onze partners, zoals drukkerijen, op basis van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zo dragen we actief bij aan duurzame ontwikkeling en een verantwoorde omgang met grondstoffen, milieu en samenleving.



De natuur volgen in z'n onnavolgbaarheid. Dat lijkt op entropie vanuit de betekenis 'de mate van wanorde'. De natuur volgt echter haar eigen weg. Na verloop van tijd ontstaat er steeds meer wanorde.

De natuurlijke kracht en de menselijke kracht ontmoeten elkaar constant. Alles wat mensen maken of organiseren kost moeite en energie. De wereld van arbeidsverhoudingen is zo'n door mensen gecreëerde orde. Als we willen dat ons (samen)werken op orde komt en blijft, moeten we daar echt telkens weer energie in steken. Orde ontstaat niet vanzelf: die moet je maken.

Het is niet voldoende om te roepen 'dat de mens centraal moet staan'. Mensen staan namelijk altijd al centraal. Het gaat erom wat je daar in de praktijk voor doet. Dit essay geeft daartoe enkele suggesties.

Jaap Jongejan

