

1. Aanleiding

Aanleiding voor dit white paper is het raakvlak dat HR op verschillende niveaus heeft met de medezeggenschap. Raakvlak op zowel inhoudelijke thema's, als gesprekspartner van de OR en als experts wanneer het gaat om het organiseren van medewerkersparticipatie in bredere zin.

Vanuit mijn passie voor en betrokkenheid bij de medezeggenschap help ik HR professionals op weg een verandering in de medezeggenschap tot stand te brengen. Van traditioneel naar eigentijds en wendbaar. Want in de praktijk zie ik dat de traditionele medezeggenschap niet meer past. De wereld is veranderd en dat vraagt iets anders van organisaties. En daarmee ook van de medezeggenschap.

Juist HR kan in deze verandering een belangrijke rol in vervullen. Daarvoor is een andere kijk op medezeggenschap voor nodig. Dit white paper geeft je een aantal inzichten waardoor het mogelijk is voor HR professionals de eerste stappen te zetten naar een eigentijdse, wendbare medezeggenschap.

Ook voor HR professionals die in organisaties werken waar nog geen OR is, is dit white paper relevant, omdat dit white paper ook van toepassing is op medewerkersparticipatie in bredere zin.

De traditionele pijlers

Om te begrijpen waarom de medezeggenschap schuurt en wringt in eigentijdse organisaties, is het nodig terug te gaan in de tijd. Naar het begin van de medezeggenschap in het jaar 1950.

In die tijd, net na de Tweede Wereldoorlog had Nederland het zwaar. De opdracht die de Nederlandse regering de bevolking meegaf was om gezamenlijk de schouders te zetten onder de wederopbouw van Nederland. De toekomst lag in de industrie en iedereen had er belang bij dat het werk door kon blijven gaan. Dat ging niet als er stakingen waren of andere geschillen tussen werknemers en werkgevers. Arbeidsvrede werd een belangrijke pijler voor de wederopbouw. Reden om meer balans aan te brengen in de arbeidsverhoudingen. En zo werd de eerste Wet op de Ondernemingsraden tot stand gebracht en geïmplementeerd. Tegelijkertijd was de ondergeschikte positie van de OR nog duidelijk aanwezig in de wet. Zo was 'onderling beraad' nog niet toegestaan en was de directeur voorzitter van de OR.

Rond de jaren '70 kwam de vakbonds beweging en de democratisering steeds verder op en werd de Wet op de Ondernemingsraden aangepast waardoor meer dualisme ontstond. De OR werd steeds meer een apart orgaan, met eigen overlegrechten, eigen scholingsrechten en eigen bevoegdheden. Een duidelijke verbetering ten opzichte van de eerdere ondergeschikte positie.



Stagnatie ontwikkeling

Tussen 1970 en nu is de wereld om ons heen drastisch veranderd. We hebben te maken met andersoortige ontwikkelingen, zoals een energiecrisis, robotisering, digitalisering, nieuwe generaties, zelforganiserende teams, internationalisering etc. Ontwikkelingen die in 1950 nog niet of nauwelijks aan de orde waren.

En al deze ontwikkelingen vragen iets anders van organisaties, van leiders, van werknemers, van organisaties als geheel. Denk bijvoorbeeld aan nieuwe leiderschapsstijlen, wendbaarheid, organische veranderprocessen, decentrale aansturing. Medewerkers zijn mondiger geworden, lijnen korter. De arbeidsverhoudingen zijn gelijkwaardiger. Dit alles zou een rechtvaardiging zijn om ook de pijlers van de Wet op de Ondernemingsraden aan te passen.

Alleen, dat is niet gebeurd. Het effect daarvan is, is dat de wet nog steeds gebaseerd is op de traditionele arbeidsverhoudingen van 1950 en 1970. Waar vanuit een ondergeschikte positie op gekomen moest worden tegen de allesbepalende werkgever. En dat maakt dat het wringt.

Tegelijkertijd *hoeft* dat geen probleem te zijn. Want de open normen in de wet maken het tot op een bepaald niveau mogelijk de medezeggenschap op maat vorm te geven. Zodat het beter past bij de eigentijdse organisaties en bijdraagt aan de wendbaarheid. Hier is een omslag in het denken over medezeggenschap voor nodig.

Namelijk dat de medezeggenschap een gedeelde verantwoordelijkheid is van iedereen in de organisatie. De medezeggenschap is er uiteindelijk in het belang van het goed functioneren van de organisatie. Dat betekent dat iedereen in die organisatie daar ook een verantwoordelijkheid in heeft. Directie, OR leden, werknemers en ook HR.

2. Kernvraag en opbouw

Dat de traditionele medezeggenschap niet meer past, ervaren de meeste HR professionals in meer of mindere mate dagelijks in de praktijk. De kernvraag is: hoe kun je daar vanuit de HR rol verandering in aan kan brengen en waarom is het belangrijk om hierin pro-actief te handelen?

Daarvoor leg ik allereerst de link tussen de traditionele pijlers en op welke manier dit de huidige beeldvorming over medezeggenschap beïnvloedt. Om tegelijkertijd de vertaling te maken naar hoe dit anders kan. Kapstok hiervoor is het 4-V model. (paragraaf 3).

De noodzaak om hier mee aan de slag te gaan zet ik in paragraaf 4 uiteen, om vervolgens af te sluiten met de conclusie (paragraaf 5).



3. Het 4-V model

Visie

De traditionele pijlers gaan ervan uit dat de voornaamste toegevoegde waarde van de medezeggenschap ligt in de OR als overleg orgaan ter vertegenwoordiging van de werknemers. Ten behoeve van het goed functioneren van de onderneming. De belangrijkste rechten van advies en instemming van de OR gaan in als er een voorgenomen besluit wordt genomen.

In de huidige tijd is er meer behoefte aan een OR als sparringpartner, op meer strategische onderwerpen. WOR-bestuurders willen steeds meer met de OR in gesprek gaan over de stip op de horizon zodat ze kunnen inschatten of de toekomstige koers draagvlak heeft. Gesprekken die plaatsvinden ver voordat er een voorgenomen besluit wordt genomen.

Dat hoeft uiteraard geen beletsel te zijn om het wel te doen, de wet biedt voldoende ruimte om dit te organiseren. Maar in de praktijk zie ik dat de verwachtingen over en weer niet met elkaar in lijn zijn. De OR focust vooral op de advies- en instemmingsrechten, terwijl de WOR bestuurder de toegevoegde waarde van de OR meer ziet als sparringpartner.

Het is dus nodig de rol, positie en toegevoegde waarde met elkaar te af te stemmen, te formuleren en te communiceren. Een gezamenlijke en gedragen visie op de medezeggenschap in de organisatie. En voor iedere organisatie is dat weer anders. De rol van de OR in een organisatie met zelforganiserende teams is anders dan de rol van de OR in een internationale organisatie.

Vanuit HR ben je bekend met de beleidsmatige kant en de uitvoeringskant. En juist door die combinatie kun je goed inschatten welke rol en positie van de OR goed zou kunnen passen. Wees pro-actief en neem het initiatief om hierover met directie en OR in gesprek te gaan. Juist vanuit de gedachte dat de medezeggenschap een gedeelde verantwoordelijkheid is en een eigentijdse, wendbare medezeggenschap nodig is voor een toekomstig bestendige organisatie.

Verbinding

Van oudsher is het idee dat de gekozen OR de achterban vertegenwoordigt. Dit is gerechtvaardigd door het democratisch uitgangspunt dat de OR leden gekozen worden. Met de stem van werknemers worden anderen gekozen om jouw belangen te behartigen. Zonder last of ruggespraak.

Als we kijken naar de praktijk, dan weten we dat dit niet zo werkt. Aleereerst is er namelijk vaak genoeg geen tot weinig animo voor het OR lidmaatschap, waardoor de leden benoemd worden in plaats van gekozen. Van een democratische legitimatie zoals bedoeld in de wet is feitelijk geen sprake.



Ten tweede laat de representativiteit vaak ook te wensen over. Vaak genoeg zijn bepaalde afdelingen in het geheel niet vertegenwoordigd in de OR. Dat kan opgelost worden door een structurele verbinding tussen de OR en 'de achterban', maar in de praktijk ontbreekt die nogal eens. Met het risico tot gevolg dat thema's vanuit een eenzijdig perspectief worden bekeken en dat de individuele belangen een rol gaan spelen in plaats van de collectieve.

Om naar een oplossing te kunnen gaan zoeken, is het in dit geval eerst nodig te weten waarom er weinig verbinding is. Is het de onbekendheid met het OR werk? Zit het wellicht in onjuiste beelden over de rol van de OR in de organisatie? Of zijn het praktische zaken zoals te hoge werkdruk? Juist als HR kun je dit goed uitvragen en oplossingen voor bedenken.

Vormgeving

De tijdsgeest waar de wet tot stand is gekomen heeft geen rekening gehouden met de eigentijdse organisatiestructuren of besluitvormingsprocessen. Waar vroeger de directie het voorgenomen besluit formuleerde, dan aan de OR voorlegde en vervolgens tot een definitief besluit kwam, zijn de besluitvormingsprocessen tegenwoordig meer organisch, komen ze tot stand door co-creatie of vinden die veel lager in de lijn plaats. Dat zijn allemaal ontwikkelingen waar de wet geen rekening mee heeft gehouden, maar wel ruimte biedt om invulling aan te geven.

Het is dus belangrijk om niet te denken vanuit de wettelijke kaders, maar vanuit de behoefte. Iedere organisatiestructuur is uniek en daar past een unieke medezeggenschapstructuur bij. En daarin zijn verschillende mogelijkheden. Ook binnen de wettelijke kaders. Een eerste aanzet en inventarisatie hierdoor kan heel goed door HR opgepakt worden. Die heeft goed zicht op hoe de lijnen lopen in de organisatie en waar verantwoordelijkheden/bevoegdheden georganiseerd zijn.

Verbetering

Omdat alle ontwikkelingen elkaar in rap tempo opvolgen, is het nodig daar steeds de ontwikkeling/verbetering in te zoeken. Zowel met betrekking tot de inhoudelijke thema's als met betrekking tot de samenwerking binnen de driehoek Directie-HR-OR. Op die manier blijft de medezeggenschap inhoudelijk actueel en wendbaar.

Als het gaat om het ontwikkelen van vaardigheden en kennis is HR bij uitstek de professional. Stel jezelf daarom de volgende vragen:

- Welke kennis is binnen de medezeggenschap de komende periode nodig om de ontwikkelingen te kunnen begrijpen of in het juiste perspectief te plaatsen? Wees pro-actief en maak dit inzichtelijk voor Directie en OR.
- Hoe loopt de samenwerking tussen OR en Directie? Als je als HR ook gesprekspartner voor de OR bent, dan kun je dit zelf beoordelen en inschatten waar verbetering mogelijk is. Zit je nog niet aan de medezeggenschapstafel, vraag dan de Directie en





VOOR EFFECTIEVE MEDEZEGGENSCHAP

de OR waar zij tegen aanlopen en bespreek op welke manier je vanuit HR kunt helpen bij het zoeken naar verbetering.

4. Eigentijdse en wendbare medezeggenschap is geen overbodige luxe

Met het 4-V model kun je vanuit de HR rol mooie eerste stappen zetten om de ontwikkeling naar een eigentijdse en wendbare medezeggenschap in gang te zetten. Maar waarom zou je dat doen? Behoort dit wel tot je rol? Of tot je bevoegdheden? En hoe ga je om met Directie die terughoudend is ten opzichte van de medezeggenschap, of misschien zelfs conservatief.

Allemaal hele logische en relevante vragen. En het begint bij de bewustwording dat een eigentijdse en wendbare medezeggenschap nodig is voor de toekomstbestendigheid van organisaties. Want om in te kunnen spelen op alle ontwikkelingen die elkaar in rap tempo opvolgen, is het nodig om wendbaar te zijn. Om zich snel te kunnen aanpassen. Dat houdt in dat ook besluiten voortvarend en flexibel genomen moeten kunnen worden. Een traditioneel werkende medezeggenschap past hier niet goed bij. De transformatie naar een eigentijdse en wendbare medezeggenschap is dan ook allesbehalve een overbodige luxe.

De organisatie helpen wendbaar te blijven lijkt mij een taak die perfect aansluit bij de HR professional. En niet alleen de wendbaarheid van medewerkers, ook die van de medezeggenschap is een belangrijke sleutel voor succesvolle organisatieontwikkeling.

Ik realiseer me dat je vanuit HR in een spagaat terecht kan komen wanneer de directie zich van deze noodzaak nog niet bewust is. Vaak is het koudwatervrees. Juist vanuit het traditionele perspectief. Laat je er niet van weerhouden om zelf al een begin te maken met de transformatie door in de HR doelstellingen, jaarplannen, beleidsonderwerpen de medezeggenschap een andere, eigentijdsere rol geven.

5. Conclusie

Als de medezeggenschap weer gezien gaat worden als waar het voor bedoeld is: in het belang van het goed functioneren van de onderneming en als échte vertegenwoordiging van de werknemers, dan is de vervolg stap om daar vanuit gedeelde verantwoordelijkheid iets te doen, een hele logische.

De rol, expertise en vaardigheden van HR maken dat juist zij een brugfunctie kunnen vervullen. Op ieder niveau: of je nu al wel gesprekspartner bent van de OR of nog niet.

Het belangrijkste is dat je weet dat het anders kan, dat het niet traditioneel hoeft te zijn. Dat er mogelijkheden zijn om de medezeggenschap passend te maken, wendbaar, eigentijds. Als een waardevol onderdeel van de bedrijfsvoering. Het vliegwielmodel met de 4 V's helpt je met de eerste stappen: inventariseer, analyseer en bedenk voorstellen die je binnen jouw rol kunt doen en kunt oppakken. Pro-actief,





vanuit nieuw leiderschap. Want een eigentijdse medezeggenschap vraagt ook een eigentijdse invulling van HR.

