

zeggenschap

OVER ARBEIDSVERHOUDINGEN

De waarde van werk



2007 | 11 JAAR | 2018

HS Arbeidsvoorwaarden staat voor verbinding tussen CAO-partijen, sociale partners, werkgevers en vakbonden, bestuurders en ondernemingsraden.

Puzzelend onderhandelen is ons handelsmerk. Dat vereist van alle partijen:

- versterken van vertrouwen
- bevorderen van gesprek
- uitstellen van oordelen

Daar werken we aan, samen met onze klanten en relaties. Als enige adviseurs die zich volledig op CAO's richten. Op proces en inhoud. Innovatief en vernieuwend.



Wilco Brinkman (0641396407) en Henk Strating (0638544483)

www.hsarbeidsvoorwaarden.nl | info@hsarbeidsvoorwaarden.nl

Medezeggenschap is geen afdeling

De ondernemingsraad bestaat nu zo'n zeventig jaar, en is een gevestigd instituut in het stelsel van de arbeidsverhoudingen. Daarbij bestaat het risico dat het niet meer meebeweegt met de tijd. Want volgens *Jaap Jongejan* is participatie tegenwoordig meer dan alleen medezeggenschap. Sluitstuk daarin is financiële participatie, waarin de werkende verantwoordelijkheid neemt over de hele organisatie.

De Wet op de ondernemingsraden (WOR) is een Nederlandse wet die vastgesteld is in 1950, met als doel om in grotere ondernemingen en overheidsinstellingen de medezeggenschap voor werknemers en ambtenaren te regelen. Blijkbaar ging dat zonder wet niet conform de wens van de politiek en het maatschappelijk middenveld en paste het paternalistische werkgeverschap niet in de tijd van de opbouw van Nederland. Samen bouwen aan Nederland gold ook voor samenwerken in de organisatie van toen.

Wet van de remmende voorsprong

SBI Formaat en Odyssee adviseren, coachen en trainen de medezeggenschap en dragen eraan bij dat mensen zich ontwikkelen en hun eigen kracht kunnen gebruiken. Wij willen de ondernemingsraad helpen zoeken naar een rechtvaardig evenwicht op alle terreinen van de organisatie, tussen alle werkenden en de organisatie. De rol en

taak van de ondernemingsraad, de medezeggenschap is meer dan participeren in een organisatie. Een ondernemingsraad durft de discussie aan en voert de dialoog in alle geledingen van de organisatie en met alle stakeholders (bestuurder, toezichthouder, vakbonden, enz.). Goede medezeggenschap is de basis voor goede arbeidsverhoudingen en een goede organisatie. Maar ook dat staat niet stil. Organisaties worden plattere organisaties die ook voor de medezeggenschap weer voor nieuwe uitdagingen zorgen, oftewel: 'We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk'. Een volzin van Jan Rotmans (Erasmus Universiteit), die ook de medezeggenschapsbranche bezighoudt. Aan de ene kant staan we midden in die veranderingen. Zowel de opleidingsbedrijven binnen de medezeggenschapbranche als de ondernemingsraden en hun organisaties. Aan de andere kant wordt er van opleiders verwacht dat ze ondernemingsraden meenemen in het veranderende tijdperk. De vraag die we ons zelf mogen stellen is: lopen de ontwikkelingen in de medezeggenschap in de pas met de verandering van tijdperk, of begint de ondernemingsraad ook al institutionele trekjes te krijgen: we zijn er omdat we er zijn.

Jaap Jongejan is algemeen directeur van de stichting SBI. Dit artikel is een bewerkte versie van zijn bijdrage in 'Samenwerking, Bezinning en Inspiratie in de (post)polder'. De volledige publicatie is te downloaden op <http://stichtingsbi.nl/nieuws/>.

Financiële participatie biedt voor medewerkers en de organisatie kans om te groeien



We herkennen allemaal de term situationele medezeggenschap. Ofwel de verschillende fasen waarin medezeggenschap zit. Maar hoe verhoudt het situationele zich ten opzichte van de veranderende wereld? De oude verticale structuur waarin de ondernemingsraad zo'n zeventig jaar geleden is ontstaan, wordt steeds meer ingewisseld voor horizontaal samenwerken. Zelfsturende of organiserende teams en decentralisatie van verantwoordelijkheden zijn de antwoorden op de emancipatie van de organisatie.

Maar wellicht heeft de ondernemingsraad als voorloper ook last van de wet van de remmende voorsprong. Waar de wetgever ooit de bedoeling had om door middel van de ondernemingsraad de participatie van werknemers binnen de organisatie te verhogen, zien we na zeventig jaar nog steeds een paar oude reflexen. De werkgever die de ondernemingsraad ziet als een blok aan het been. En een ondernemingsraad die zich toelegt op de rol van tegenspeler. De toezichthouder die moeite heeft met z'n rol.

OR als inspirator

Uiteraard zijn er veel goede ontwikkelingen op het gebied van medezeggenschap; verschillende fasen van medezeg-

genschap en situationele medezeggenschap laten dat zien. Ik wil er echter een discussiepunt aan toevoegen: kan de ondernemingsraad optimale participatie ook tegenhouden? Wordt er, doordat de ondernemingsraad er is, gedacht dat daarmee de zeggenschap is geregeld? Vergroot de ondernemingsraad de afstand tussen werknemers en de bestuurder? Ik probeer de vergelijking te trekken met de afdeling kwaliteit. Er was een tijd dat we dachten dat kwaliteit een afdeling was. Kwaliteit hoort echter onderdeel te zijn van het werk van iedere werknemer en niet alleen iets van een afdeling. Vergelijkbaar is ook HRM, dat de lijn ondersteunt bij HR-onderwerpen. Moet medezeggenschap ook niet die beweging maken? De ondernemingsraad versterkt de participatie bij iedere werknemer. Daarmee is de ondernemingsraad niet de kopgroep van de medezeggenschap, maar de inspirator van participatie bij ieder werknemer. De ondernemingsraad heeft ook een aantal wettelijke taken toebedeeld gekregen, met als doel langs juridische weg medezeggenschap bewerkstelligen. De vraag is wat daar in een ander tijdperk nog voor nodig is. Hoe zelfsturend of zelf organiserend is een team in een organisatie? Welke medezeggenschap past daarbij?

Voor nu geldt de stelregel, dat als de cultuur in de zeggenschap niet verandert, de medezeggenschap ook zo zal blijven. En medezeggenschap hebben en houden op basis van de Wet op de ondernemingsraden is echt iets anders (meer) dan alleen participatie.

De ondernemingsraad is eigenlijk de voorloper van de zelf-organiserende, zelfsturende teams. En opvallend genoeg zien we dat eigenlijk maar weinig terug als het gaat om leren van elkaar. Samen maak je afspraken in de OR, kies je onder andere de voorzitter en werk je zelfstandig aan de 'medezeggenschap'. Het is een organisatie binnen de organisatie. Andere talenten van OR-leden kunnen zich binnen de OR ontwikkelen. Meedoen in de ondernemingsraad is niet alleen verantwoordelijkheid durven nemen voor

pen'. Welk meerjarenplan heeft de ondernemingsraad zelf op het terrein van medezeggenschap? En dat is meer dan wachten op advies- en instemmingsaanvragen. Hoe groeit de medezeggenschap, met als initiator de ondernemingsraad, vanuit de inspiratie van ondernemingsraadsleden zelf?

Financiële participatie

Naast de medezeggenschap zien we heel veel vormen van participatie van werknemers ontstaan. Dat is een goede zaak. Meedoen en meedenken, daar groeit de medewerker van en als de medewerker groeit, groeit de organisatie ook. Kortom, er is zo veel meer dan alleen de ondernemingsraad. Een bijzonder vorm van participatie is die van

Naast de medezeggenschap zien we heel veel vormen van participatie van werknemers ontstaan. Dat is een goede zaak

de medezeggenschap van de organisatie, maar ook de regie over je eigen ontwikkeling nemen. In mijn enthousiasme zou ik haast zeggen dat de ondernemingsraad, oftewel de medezeggenschap, de voorloper is van de zeggenschap.

Competenties

En toch is dat niet alles. De ondernemingsraad kijkt naar de competenties van de individuele ondernemingsraadsleden en kiest en verdeelt op basis daarvan de verschillende taken. En samen zijn we verantwoordelijk voor het geheel van de ondernemingsraad en om ons te blijven ontwikkelen. We leggen ook nog verantwoordelijkheid af aan alle medewerkers, en werken naast de bestuurder ook samen met de toezichthouder. Wat kan er nog misgaan?

In het proces is alles geregeld, maar heeft de ondernemingsraad voldoende (verscheidenheid) aan competenties om alle zaken vanuit de onderneming aan te kunnen? Dat kan ook de competentie zijn van 'deskundige hulp inroe-

de werknemer als aandeelhouder. Dan kan je in mijn ogen ook nadenken over een volgende stap: wil ik ook medeverantwoordelijk zijn voor de hele organisatie. Van de stap als ondernemingsraadslid naar verantwoordelijkheid voor de medezeggenschap, naar verantwoordelijkheid voor de hele organisatie.

Als aandeelhouder die van tevoren de grote lijn meebepaalt die de bestuurder uitzet. Een heel verschil met de medezeggenschap die de grote lijn te horen krijgt en daar eventueel een advies op mag geven. Een grote stap in verantwoordelijkheid voor ondernemingsraadsleden. En, volgens mij, een nog grotere stap voor een medewerker van een organisatie. Maar tegelijkertijd ook een kans om te groeien als medewerker, als organisatie. Nu ben je vaak deel van de organisatie. Morgen kan een deel van de organisatie van jou zijn. Als je dat aankan, maak dan de eerste stap in de medezeggenschap, de volgende stap kan dan een logische zijn... een volwassen stap naar een zelfsturende organisatie, het kan!