

Medezeggenschap – niet de vorm, maar de inhoud

In 2006 begon De Beuk met het innovatieproject 'MZ-Samen'. De Beuk wilde onderzoeken wat de status van medezeggenschap is in Nederland. Waar lopen ondernemingsraden en besturen tegenaan in het contact dat zij met elkaar hebben en welke nieuwe vormen van medezeggenschap zijn mogelijk? Interviews, advies- en trainingstrajecten leverden een schat aan informatie (en citaten) waar Dick Termond uit heeft kunnen putten bij het schrijven van dit artikel.

Door Dick Termond

Kent u het verhaal van de twee handelsmissies die er per boot op uit werden gestuurd om te onderzoeken of er in Afrika kansen bestonden om schoenen te verkopen? Enige tijd na aankomst in Afrika stuurt een van de delegatieleden een telegram naar Europa met de volgende tekst: 'De situatie is hier hopeloos: ze dragen geen schoenen!' Kort daarop volgt een tweede telegram, van de andere delegatie en dat luidt als volgt: 'Grote mogelijkheden: ze dragen geen schoenen!' Moraal van het verhaal: het is maar hoe je er tegenaan kijkt. Dat geldt ook voor de medezeggenschap en de kansen die het biedt.

Veelgehoorde klachten

In 2006 begon De Beuk met het innovatieproject MZ-Samen. Uit een trainings- en adviespraktijk van vele trajecten bleek een aantal struikelblokken steeds weer voor te komen, bij ondernemingsraden in uiteenlopende bedrijven. Dat was voor ons aanleiding om op zoek te gaan naar nieuwe vormen van medezeggenschap. De vier belangrijkste aanleidingen op een rijtje.

De achterban

Ondernemingsraden hebben geregeld te maken met twee hinderlijke fenomenen: de achterban heeft te weinig belangstelling voor de ondernemingsraad (or) en bij verkiezingen melden zich onvoldoende kandidaten. Dit zijn ernstige verschijnselen. Al sinds jaar en dag proberen or's en hun opleiders dit probleem aan te pakken met communicatieplannen of verkiezingsstunts. Soms heeft dat succes, maar over de gehele linie is het magere imago van de or nog verder afgeslankt. Wanneer we werknemers zonder en met een or-verleden naar hun mening over de medezeggenschap vragen, dan is er extra reden om ongerust te worden. Enkele van de pijnlijke citaten die we geregeld uit interviews mochten optekenen: 'De ondernemingsraad staat voor mij op net zo'n grote afstand als onze

raad van bestuur', 'Ze houden de boel op, ze zitten daar voor hun eigen belang' en 'Ik voel me niet vertegenwoordigd door de ondernemingsraad, het is een overblijfsel uit de jaren zestig en zeventig.'

Het blijken algemeen heersende veronderstellingen en oordelen waar niet tegenop te communiceren valt. We kunnen ze verontwaardigd naast ons neerleggen en zeggen dat het de plicht van collega's is om zich voor de ondernemingsraad te interesseren, maar van dit soort redeneringen raakt die achterban niet onder de indruk. Het is hard om te constateren, maar nogal wat mensen (teveel) vinden dat de ondernemingsraad een geaccepteerd fenomeen is dat echter achterhaald is en achter de feiten aanloopt.

Artikel 25 en het beloofde land van de vroegtijdige beïnvloeding

Om invloed te krijgen, richten or's zich op het strategisch beleid van de organisatie. Het liefst willen zij vroegtijdig betrokken zijn, ruim voordat de formele vaarwateren van artikel 25 bevaren worden. Begrijpelijk. Toch lukt het or's maar moeizaam om de begeerde vroegtijdige beïnvloeding te verkrijgen. Dat ligt niet aan de ondernemingsraad. Ook niet aan de bestuurder. De boosdoeners zijn hier anoniemer en moeten gezocht worden in de hoek van schaalvergroting, internationalisering en het ontstaan van netwerkorganisaties. De bestuurder is weliswaar degene die de dagelijkse leiding aan de organisatie heeft, maar hij is vaak 'ook maar' een van de spelers in een groter spel. Er zijn veel meer interne en externe partijen betrokken geraakt bij het beleid van een organisatie dan voorheen het geval was. Wat we zoal hoorden: 'Onze bestuurder is afhankelijk van wat in Finland besloten wordt', 'Niet alleen het ministerie, de zorgverzekeraar, patiëntenorganisaties, collega-instellingen, maar ook de publieke opinie heeft invloed op onze besluitvorming' en 'Onze zorginstelling heeft

een raad van bestuur en acht directeuren van divisies. Het idee dat de bestuurder al die onderdelen direct aan kan sturen is een illusie, net zo goed als dat een van die directeuren veel invloed kan hebben op het beleid van de organisatie.'

Hoe graag bestuurder en ondernemingsraad ook vorm willen geven aan vroegtijdige betrokkenheid bij strategische besluitvorming, de invloed kan op de keper beschouwd niet anders dan beperkt blijven. Het vervelend bijkomend effect daarvan is dat het de verhoudingen tussen or en bestuurder vertroebelt en achterdocht of wantrouwen onterecht kunnen woekeren. De or veronderstelt dan dat de bestuurder de or willens en wetens buiten spel zet. De bestuurder op zijn beurt is teleurgesteld, omdat de or niet ziet hoezeer hij op eieren loopt.

David en Goliath: idealen in gevecht met hoofdlijnen

Bestuurders gaan over het strategisch en financieel beleid van de organisatie en zijn minder geneigd zich met de ondernemingsraad te buigen over 'details' (zoals het wel en wee van de werkvloer). Voor nogal wat or-leden zijn het juist die details die de reden vormen om in de or te gaan. Ze willen veel voor de organisatie doen, maar ontdekken dat ze hun idealen in de or niet kwijt kunnen. Er is geen ruimte voor de 'details'. Het maakt dat deze betrokken werknemers eenvoudig afhaken.

Het staat nu! Nergens meer aankomen!

Or's en bestuurders staan niet bekend om hun voorbeeldige samenwerkingsrelaties, integendeel zelfs. Samenwerking wordt door sommige or's gezien als gevaarlijk terrein, zoiets als heulen met de vijand. Wanneer bestuurder en or een zeker evenwicht bereikt hebben in hun relatie, waarbij partijen niet teveel hinder van elkaar ondervinden, wordt dat vaak gezien als het maximaal haalbare. Dat is jammer, want het kan niet alleen 'altijd nog wat beter', het kan vaak veel beter. De angst dat het moeizaam gevonden evenwicht verloren gaat, zorgt voor stilstand.

Lessen voor vernieuwing

Uit de inventarisatie van ervaringen, klachten én succesverhalen uit de onderzoeksfase konden we een overzicht maken van omstandigheden die nodig zijn om tot nieuwe vormen van medezeggenschap te komen. Belangrijk hiervoor zijn onder andere het besef dat de behoefte tot verbetering niet iets unieks voor de huidige tijd is, innovatieve ideeën en een gevoel van urgentie.

Van alle tijden

Dat ondernemingsraden hun functioneren willen verbeteren, is van alle tijden. Bestuurders en or's geven hun medezeggenschap al sinds jaar en dag colour locale. Dit betekent dat ondernemingsraad en bestuurder 'werkendeweg' een praktijk vormen die hen het best bevalt. Er vormt zich min of meer spontaan

een werkwijze waarbij men zich het meest prettig voelt.

Werkwijzen en gebruiken komen min of meer logisch uit de samenwerking voort. Zo'n praktijk werd aardig samengevat door een or-lid dat zei: 'We werken hier niet met het wetboek in de hand, we leggen niet het mes op tafel, dat past ons niet. We hebben een goede relatie met de bestuurder, hij informeert ons op tijd en hij staat open voor onze kritiek.'

Voordelen van een dergelijke aanpak: er ontstaat een medezeggenschap waarbij zowel bestuurder als ondernemingsraad zich thuis voelen. Een mogelijk nadeel: de ontwikkeling stopt even spontaan als hij ontstaan is en mogelijkheden tot verdere verbeteringen blijven onbenut.

Innovatie

Scholing, opleiding, kwaliteitsbewaking en professionalisering zijn altijd trouwe gezellen geweest van de or. We spreken over 'innovatie' wanneer er wezenlijk andere verhoudingen en vormen mogelijk zijn. Het meest in het oog springende voorbeeld ontstond uit een innovatiewedstrijd die De Beuk organisatieadvies in 2007 startte. De publieks- en juryprijs daarvan gingen naar Vincent van Gogh (voorheen GGZ Noord- en Midden Limburg) waar het medezeggenschapshuis opmerkelijk en vernieuwend werd ingericht.

Bedoeld als inspiratiebron riep deze vorm van medezeggenschap bij Vincent van Gogh te vaak discussie op of afschaffing van de or wel juist was geweest. Dat is jammer. Het leidt af van waar het werkelijk om draait. De essentie is, kun je de juiste samenwerking vinden waarbij alle partijen voordeel hebben

Medezeggenschap bij Vincent van Gogh

Raad voor de medezeggenschap

Uit werknemers gekozen toezichthouder; bedrijft geen direct medezeggenschap.

Regieteam

Bestuurder, werknemers en (geselecteerd door de raad voor de medezeggenschap) consultant medezeggenschap. Bevordert de participatie en medezeggenschap binnen de gehele organisatie (cultuurverandering) en kan projectgroepen instellen die bestaan uit werknemers.

Projectgroep

Op initiatief van regieteam, een van de directeuren of enige werknemer kan een projectgroep worden samengesteld om een thema aan te pakken. Veel aandacht daarbij voor: passend mandaat, passende deskundigheden en passende verwachtingen bij projectgroepleden.

van medezeggenschap.

Vernieuwing van medezeggenschap hoeft niet te betekenen dat het tot ingrepen leidt als bij Vincent van Gogh. Er is geen vooraf vastgelegd plan, het is maatwerk en dat kan ook klein en fijn zijn.

Samenwerking tussen bestuurder en or

Bij de organisaties waar we te maken hebben gehad met het vinden van 'nieuwe vormen van medezeggenschap' is gebleken dat daarbij een goede samenwerking tussen bestuurder en or cruciaal is voor het welslagen. Samenwerking tussen bestuurder en ondernemingsraad levert betere medezeggenschap (Huijnk c.s., 2007). Het klinkt ongeveer hetzelfde als beweren dat een baby melk nodig heeft om te groeien.

In de praktijk blijkt die samenwerking nog niet zo eenvoudig te zijn. Zo maken de taboes van de medezeggenschap (R. Goodijk, 2010) het partijen lastig: sommige knelpunten in de samenwerking staan niet eenvoudig open voor bespreking. Als taboes van de medezeggenschap kwamen we onder andere tegen:

- de kwaliteit van individuele or-leden;
- het nastreven van eigenbelang door individuele or-leden;
- de kosten van de medezeggenschap in tijd, geld of fte;
- de ongewenste bureaucratie van de medezeggenschap;
- de rituele dansen van de medezeggenschap;
- het gebrek aan dynamiek, levendigheid en inspiratie.

Dogma's ruilen

Het vinden van een passende vorm van medezeggenschap is maatwerk en afhankelijk van de omstandigheden, de organisatie en de branche. Waar de een het met een onsje minder aan maatregelen kan doen, moet de ander er juist een kilo bij zien te krijgen.

De aanleidingen om naar nieuwe vormen te gaan zoeken, komen voort uit het te strikt toepassen van een wet die decennia terug gemaakt is in een wereld die niet meer bestaat. Wanneer we hier zouden pleiten voor 'een model voor allen' zou dat voorbijgaan aan de vragen, eisen en mensen van deze tijd. Die willen diversiteit, individuele aanpassing, souplesse. Dat zijn dan ook de dingen waar de medezeggenschap aan moet kunnen beantwoorden, wil ze aantrekkelijk en effectief kunnen zijn. Een betere vorm van medezeggenschap zoeken kan niet betekenen: 'knippen en plakken', en simpelweg nadoen wat anderen ook doen. Het is maatwerk.

De situatie is hopeloos: ze willen geen medezeggenschap

Wanneer medezeggenschap beschouwd wordt als iets dat zich moet wapenen tegen de hoge heren met wie het slecht kersen eten is, dan loopt u het risico blind te worden voor de potenties die er ook zijn (zoals de handelsmissie naar Afrika die denkt dat er geen markt is voor schoenen).

Wanneer de medezeggenschap vooral de belangen van de werknemers veilig wil stellen, dan brengt dat niet direct de handen van de bestuurder op elkaar. Daarmee amputeert de ondernemingsraad zich van een enorme kracht: de medewerking van de bestuurder en in het verlengde daarvan de medewerking van het gehele management.

Medezeggenschap krijgt kracht wanneer de bestuurder er ook het belang van inziet en er van harte aan meewerkt. Wie daar niet aan wil, is veroordeeld tot het herhaaldelijk versturen van het volgende bericht naar de achterban: 'De situatie is hopeloos: ze willen geen medezeggenschap!'

Urgentie

Wanneer men besluit om tot verbetering over te gaan of om te zoeken naar betere vormen van medezeggenschap, dan is het helpend als er een aanleiding is, een reden, een urgentie. Wanneer die ontbreekt, is er doorgaans weinig motivatie en lopen gesprekken vast in herhaling van zetten.

Om dit praktisch te maken geef ik een voorbeeld uit onze praktijk.

We werden benaderd door een or die de volgende situatie meldde. De or was in een overlegvergadering geïnformeerd over de instelling van een projectgroep. Stapsgewijs was daarna het volgende gebeurd.

- Opmacht van bestuurder naar een projectgroep.
- Melding daarvan in de or.
- Projectgroep wordt opgetuigd.
- Aan de projectgroep wordt een or-lid toegevoegd dat enkel waarneemt.
- De projectgroep doet zijn werk, de waarnemer rapporteert aan de or.
- De projectgroep beëindigt zijn werkzaamheden en brengt advies uit aan de bestuurder.
- Het advies van de projectgroep komt als een adviesaanvraag in de overlegvergadering.
- De ondernemingsraad is het op grond van de informatie van de waarnemer en na lezing van de stukken niet eens met de adviesaanvraag.
- De ondernemingsraad en de bestuurder komen niet tot overeenstemming.
- De ondernemingsraad brengt een advies uit dat negatief is ten opzichte van de beslissing van de bestuurder.

De or ontving daarna narrige reacties van projectgroepleden, die binnen de or leidden tot discussie en uiteindelijk de uitnodiging aan de projectgroep om hun bezwaren toe te lichten. Een van de leden deed dat met de volgende woorden. 'We hebben van de organisatie invloed en regelruimte gekregen en die is me nu door de ondernemingsraad afgenomen. Dat noem ik een vreemde opvatting over medezeggenschap. Jullie zouden blij moeten zijn dat werknemers directe invloed

krijgen. De ondernemingsraad zou de eerste moeten zijn die dat toejuicht, die dat bevordert en de or zou de laatste moeten zijn die het ons afneemt. Hebben jullie soms geen vertrouwen in wat wij doen?’

Ook de bestuurder had na dit incident iets om met de or te

vertrouwen. In dit geval vertrouwen tussen bestuurder en or. Urgentie was er, vertrouwen niet. Achterdocht bleek de motor van nogal wat ideeën en opvattingen. Wat er niet is, kan wel komen, maar dan moest de or een eerste stap willen of durven zetten, misschien tegen aversies in.

Wanneer de paden die naar het verleden leiden, verlaten kunnen worden, ontstaat ruimte voor de verbeelding

bespreken. ‘Ik streef er als bestuurder naar – en ik wil dat mijn management dat ook doet – om de betrokkenheid van mijn medewerkers te vergoten. Betrokken werknemers presteren beter, zijn minder vaak en minder lang ziek en zijn creatiever. Omdat ze beter in hun vel zitten, wordt er beter gepresteerd. Om dat te bereiken wil ik medewerkers niet alleen de juiste informatie geven, maar ook de juiste invloed. Wanneer we op deze manier doorgaan, dwarsbomen we elkaar in dit streven, dan haalt de ondernemingsraad de directe zeggenschap weg bij werknemers. Dat wil ik niet. Wat kunnen we daaraan doen?’ De ondernemingsraad kwam er na deze gesprekken onderling niet uit. De dominante mening was dat de or te allen tijde het adviesrecht moet behouden. Dat kan niet aan willekeurige werknemers worden overgelaten, die hebben niet de middelen waarover de or beschikt. Bovendien zijn individuele werknemers niet onafhankelijk en overzien zij niet het algemeen belang, was de mening.

Er waren ook or-leden die vonden dat de gevolgde procedure de or naar de meest duistere kanten van de bureaucratie dreef: zwijgende waarnemers van de or in het projectteam, saai tussenrapportages van de waarnemers in de or-vergadering en een negatief advies van de or na twee overlegvergaderingen. In die overlegvergaderingen was weinig meer bereikt dan toegenomen ergernis en verontwaardiging. Inhoudelijk ontbrak volgens deze or-leden de argumentatie voor een negatief advies en waren het vooral de eerdere ervaringen met de bestuurder geweest die voor dit resultaat hadden gezorgd. Achterdocht regeerde volgens hen.

‘Als je vertrouwen hebt, hoef je niet de hele trap te zien om de eerste stap te zetten’¹

Om tot verandering te komen, is het volgens ons niet alleen nodig om een aanleiding (urgentie) te hebben, maar ook

‘Een bestuurder die werknemers betreft, zodat ze harder gaan werken, is dat niet verwerpelijk? Een bestuurder die mensen invloed geeft, zodat ze minder vaak ziek zijn, is dat geen veeg teken? We zijn al vaker niet op tijd betrokken of hebben adviesaanvragen laten passeren! We laten dat niet weer gebeuren. Zeker niet met zulke smoezen als over projectgroepen.’

De vraag aan deze or was die naar zijn bereidheid om de achterdocht jegens de bestuurder te onderzoeken. Na flinke aarzeling en bezwaren werd daar voor gekozen en werd uiteindelijk ook besloten om de bestuurder uit te nodigen voor een gesprek.

Er volgden besprekingen waarbij constructief harde noten werden gekraakt, zowel van de kant van de or als van de bestuurder. Na afloop van die gesprekken waren partijen vooral tevreden over elkaar, vanwege de getoonde moed om elkaar open tegemoet te treden. Er was een begin gemaakt aan wederzijds vertrouwen.

‘Live out of your imagination, not your history’²

Wanneer de paden die naar het verleden leiden, verlaten kunnen worden, ontstaat ruimte voor de verbeelding. Wanneer bestuurder en ondernemingsraad elkaar vertrouwen, kan creativiteit aan het werk. Dat is niet alleen wat in dit geval gebeurde, maar wat we ook bij andere organisaties hebben zien gebeuren (zoals bij GGZ Vincent van Gogh).

Gelukkige werknemers

Bestuurder en ondernemingsraad in dit beschreven geval werden minder oordelend en veroordelend naar elkaar. Ze ontdekten dat hun belangen legitiem zijn. De or wilde van de bestuurder geloven dat zijn streven om werknemers directe invloed te geven, oprecht is. (Het zou eerder verdacht zijn als de bestuurder maatregelen nam die tot gevolg hadden dat werknemers minder goed gingen presteren, meende de or.) De or en bestuurder onderkenden dat het in hun beider belang was als ze de medezeggenschap vitaler maakten. De or leed aan tanende belangstelling met als recent hoogtepunt de sterke kritiek vanuit de projectgroep.

De or kwam tot het inzicht dat de belangstelling voor de medezeggenschap te vergroten was door collega's meer en directe invloed te geven. Bovendien kwamen onderzoeken naar voren waaruit bleek dat werknemers zich beter voelen (gelukkiger zijn) als ze invloed hebben op hun eigen werkomstandigheden. Een van de or-leden merkte op: ‘Wanneer we een groot deel van ons leven doorbrengen in arbeidsorganisaties, is het geen slecht idee omstandigheden te creëren die het geluk van collega's bevorderen.’

Vertrouwen

Bestuurder en or uit ons voorbeeld kwamen tot afspraken waarbij de directe invloed van werknemers vergroot werd. De in die organisatie goed werkende projectaanpak werd uitgebreid en verbeterd. De or nam wat meer afstand, durfde te vertrouwen op de kracht en kunde van collega's en nam bovendien het risico fouten toe te staan; gebruikte die als aanleiding tot verdere verbetering.

De aanpak werd ook een succes doordat de bestuurder van zijn managers eiste dat zij hun medewerkers meer gingen betrekken. Als gevolg van die resultaten veranderde men na enige tijd de adviesprocedure (artikel 25) moeiteloos en drastisch. Het mag duidelijk zijn dat het niet de structuurwijziging was die dat mogelijk maakte, maar het proces dat eraan voorafging.

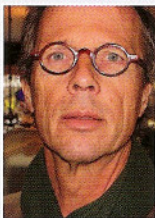
Conclusie

Kort samengevat zijn de voorwaarden voor werkbare nieuwe vormen van medezeggenschap:

- Er moet een aanleiding zijn (urgentie).
- Het is maatwerk (neem niets klakkeloos over van anderen).
- Samenwerking en vertrouwen tussen partijen zijn cruciaal.
- Verlaat het pad van het verleden en zoek naar overeenkomstige belangen.
- Vind een werkwijze (structuur) die past bij de belangen die men nastreeft.

Noten

- 1 Citaat van Martin Luther King.
- 2 Citaat van Stephen Covey.



Over de auteur

Dick Termond (1952) werkt sinds 1993 bij De Beuk Organisatieadvies, leerde autotechniek, maatschappelijk werk en bedrijfskunde. Hij adviseert bestuurders, management en ondernemingsraad bij kwesties rond participatie, betrokkenheid en medezeggenschap.