



Begeleiding van ondernemingsraden

Verleg je grenzen - Vergroot je betekenis - Versterk je organisatie

Wat veranderde er in 40 jaar

Om de Wet op de Ondernemingsraden te begrijpen, is het ook goed iets te weten van omstandigheden die golden toen deze (meer dan Veertig jaar terug) voor het laatst ingrijpend werd veranderd. De belangrijkste ontwikkelingen worden hier genoemd (ze zijn afkomstig uit groepsinterviews met personen die actief zijn op het gebied van medezeggenschap zoals wetenschappers, opleiders, politici, wetenschap, overheid, OR-leden, bestuurders. Deze interviews zijn afgenomen).

De democratiseringsgolf

De democratisering zette door aan het begin van de jaren zeventig en gezagsverhoudingen zijn er blijvend door veranderd. Inspraak en participatie werden meer vanzelfsprekend. Autoritaire leiderschapsstijlen in organisaties namen af en maakten plaats voor verhoudingen waarin gelijkwaardigheid belangrijker werd. De WOR stamt uit een tijd waarin inspraak en invloed werden bevochten en waarvan de opinie was dat ze moesten worden afgedwongen. Nadat de democratisering zijn weg gevonden had, is het meer vanzelfsprekend geworden om medewerkers invloed te geven op hun eigen werk, domweg ook omdat dit voordeel geeft. De WOR ademt rechten, plichten, sancties, regelt de medezeggenschap limitatief en sluit daarmee niet meer aan op de moderne en meer gelijkwaardige verhoudingen.

Iktijdperk

Van een verzuilde, sterk gesegmenteerde samenleving kwam een ommezwaai naar individualisering. Wat eerst gebaseerd was op collectieve waarden, kreeg een andere betekenis. Belangenbehartiging, vertegenwoordiging en zelfs democratie kregen een andere betekenis. De individuele wens, de eigen ontwikkeling, het unieke van iedere persoonlijkheid werden van groter belang en maatwerk vanzelfsprekend. Producten en diensten vonden hun weg niet meer naar groepen, maar naar individuen. Het individualisme versterkte doordat vanaf de jaren tachtig de welvaart toenam. Het werd daarmee eenvoudiger een eigen weg te gaan. De WOR ging uit van vertegenwoordiging en collectieve belangenvertegenwoordiging. Deze begrippen raakten onder druk, ook door het gestegen onderwijsniveau. Ondernemingsraden hebben in toenemende mate te maken met de vraag in hoeverre zij nog gelegitimeerd zijn door de tanende belangstelling bij zowel actieve als passieve verkiezingen of bij pogingen van de OR om met zijn achterban in contact te komen.

Niemand de poort uit

In de jaren zeventig waren werknemers die hun carrière bij een werkgever doorliepen eerder regel dan uitzondering. Baangarantie was dan ook vanzelfsprekend. Niemand de poort uit. Ook



Begeleiding van ondernemingsraden

Verleg je grenzen - Vergroot je betekenis - Versterk je organisatie

wijzigingen aan de positie van medewerkers, zoals de verandering van taak en functie of flexibilisering van arbeid, waren vaak aanleiding tot verontwaardiging en hevige strijd. Deze zaken werden opgelost in gepolariseerde arbeidsverhoudingen.

Dertig jaar later is niet alleen de vraag naar arbeid flexibel, maar ook het aanbod. We kennen 'arbeidsnomaden' (een groei aan ZZP-ers in 2007 en 2008) en carrières die bij een of twee werkgevers worden opgebouwd zijn nu zeldzaam. De 'acht-tot-vijf-mentaliteit' is vervangen door het bewustzijn van een 'vierentwintigurseconomie'. In het denken van de WOR schuilt nog sterk de herinnering aan de oude economie en is het 'behoud' (van rechten en posities) van groot belang. Deze geest past niet meer en drukt medezeggenschapsverhoudingen onbedoeld een oude richting uit.

Strategie

Schaalvergroting zoals we die nu kennen, kwam in de jaren zeventig nog amper voor. Bedrijven groeiden weliswaar, maar dat kwam vaker doordat het aantal activiteiten werd uitgebreid, dan door fusies (waar later weer de neiging ontstond terug te keren tot de core-business).

Operationeel waren organisaties minder op de buitenwereld georiënteerd en strategisch was hun wereld overzichtelijker. Daarin is nogal wat veranderd. Er heeft een enorme schaalvergroting plaatsgevonden, waardoor de belangen bij fusies en samenwerking groter werden. Strategische beslissingen moeten worden genomen in een complex stelsel van factoren binnen specialistische gebieden. De invloed van de buitenwereld op organisaties is groter, bij voorbeeld omdat de opinie van klanten zwaarder is gaan wegen, maar ook door veranderde verhoudingen in Europa. Marketing is een volwassen wetenschap geworden evenals het besturen van organisaties.

De WOR ging uit van een wereld waarin strategische beslissingen beter te overzien en te beheersen waren en richtte de aandacht van de ondernemingsraad bovendien meer op de interne effecten van strategische beslissingen. Hoewel het bedrijfsbelang vanuit de WOR moet worden meegewogen, lijkt het in de beleving van de WOR uiteindelijk toch meer een factor die drukt aan de kant van het werknemersbelang. De aanhoudende boodschap aan ondernemingsraden om de aandacht te richten op de strategische besluitvorming, lijkt de onmacht van de OR op dit gebied enkel te vergroten, omdat strategie een specialisme is geworden en niet langer een van de aspecten van ondernemerschap is.

Who's the boss

De 'beslisser' was in de jaren dat de WOR werd aangepast nog betrekkelijk eenvoudig aan te wijzen. Het uitgangspunt 'medezeggenschap volgt zeggenschap' was toen nog bruikbaar, omdat besluitvorming te traceren was. Als gevolg van schaalvergroting (meervoudige Raad van Bestuur, grote afstand van de bestuurders tot de organisatie), het ontstaan van netwerkorganisaties, het participatief management dat algemeen gebruikelijk werd, de invloed



Begeleiding van ondernemingsraden

Verleg je grenzen - Vergroot je betekenis - Versterk je organisatie

van stakeholders en shareholders, de mondialisering en de invloed van nieuwe communicatiemiddelen (internet) veranderde het landschap totaal.

De WOR denkt in besluitvormingsprocessen die in heel veel gevallen niet meer bestaan.

Projectorganisaties, resultaat verantwoordelijke eenheden of werkgroepen, het zijn vormen van organiseren waarbij de participatie van medewerkers direct vorm krijgt en waar de WOR niet op aansluit.

Communicatie

Veel meer dan voorheen nemen individuen acties om iets voor elkaar te krijgen en zoeken daarbij met de hulp van moderne communicatiemiddelen naar wegen en partners. Daarbij gaan ze, als het hen uitkomt, de geijkte instituten voorbij. Het is te zien aan initiatieven van wijkbewoners die zonder gemeente of corporatie in de eigen wijk iets opzetten. Ook in het onderwijs zijn voorbeelden, waar ouders en docenten los van uitgeverijen nieuw lesmateriaal ontwikkelen en produceren. Stakingsacties van scholieren tegen de 1040 urennorm kwamen via een volkomen nieuwe weg tot stand. In de muzieksector is een hele industrie op een zijspoor gezet, omdat mensen zelf muziek uitwisselen. Ook in organisaties weten werknemers op andere manieren dan via de ondernemingsraad hun belang te behartigen.

Politiek

De politieke context ten tijde van de laatste grote wijziging van de WOR was die van polarisatie. Partijen stonden tegenover elkaar, 'de polder' was nog niet ontdekt. De PvdA motiveerde de wijzigingen in de WOR vanuit hun ideologie: gelijke verdeling van macht, kennis en inkomen. Voor de deze drie gebieden geldt dat er vanaf de jaren zeventig nogal wat (ten goede) veranderd is.