

## In vijf stappen naar een participatieve medezeggenschap

Als je als Ondernemingsraad wilt overstappen naar een vorm van participatieve medezeggenschap betekent dat een overgang van de traditionele werkwijze van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) naar een meer proactieve en participerende vorm van medezeggenschap.

De traditionele werkwijze volgt de procedure van de WOR: De Bestuurder legt een uitgewerkt voorstel voor organisatieverandering voor aan de Ondernemingsraad, die brengt daarover advies uit en als dat positief is kan de Bestuurder overgaan tot uitvoering van het plan. Die werkwijze blijkt in moderne organisaties echter feitelijk tot weinig invloed te leiden.

In de eerste plaats komt dit omdat het aanpassen van vastgelegde plannen in de praktijk lastig is, je kunt er ja of nee op zeggen en de Bestuurder die zich met het reorganisatieplan al heeft 'ingegraven' blijkt zelden nog open te staan of mogelijkheden te hebben voor fundamentele wijzigingen.

In de tweede plaats sluit deze WOR-procedure niet meer aan op de manier waarop veranderingen nu in de praktijk doorgaans verlopen: geleidelijk, vanuit de werkvloer als vanzelf ontstaand of als zoekproces met slechts een 'punt op de horizon'. Het gevolg is dat reorganisatieplannen vaak een bevestiging betreffen van wat feitelijk al is gerealiseerd, reeds gaande is of niet veel meer is dan een ondoorzichtige beschrijving van een ontwikkelingsrichting.

De Ondernemingsraad loopt in die dynamiek in de praktijk meestal achter de feiten aan en de adviezen zijn dan ook niet zelden mosterd na de maaltijd.

Moderne organisaties zijn continu in beweging en daarin is een participatieve vorm van medezeggenschap veel effectiever en creatiever. Dynamisch in de zin van alert blijven bewegen en niet langer afwachten tot de bestuurder met een adviesaanvraag over een uitgewerkt reorganisatieplan komt: een actieve rol nemen vanaf het moment dat organisatieveranderingen worden overwogen en er actief bij betrokken blijven als ze worden uitgewerkt en uitgevoerd.

Als je als Ondernemingsraad wilt overschakelen naar deze invloedrijke vorm van medezeggenschap moet je met elkaar een tamelijk fundamenteel veranderingstraject door. Die transitie is een uitdagend en creatief proces dat succesvol verloopt als je de volgende stappen (min of meer) achtereenvolgens zet:

## Stap 1: Weten waar je voor kiest

Het overstappen naar participatieve medezeggenschap is een fundamenteel besluit. Het is belangrijk dat je zo'n besluit gezamenlijk en bewust neemt. Deze nieuwe vorm van medezeggenschap is een ander 'speltype' dat een andere manier van denken en handelen vraagt van de OR-leden. Die andere manier is effectief, uitdagend en draagt bij aan je persoonlijke ontwikkeling maar doet ook een stevig beroep op je persoonlijke vaardigheden.

De opstelling van de Ondernemingsraad ten opzichte van Bestuurder en management verandert: in plaats van toetser van de plannen op afstand ben je proactief en constructief betrokken en neem je ook verantwoordelijkheid voor het proces. Je krijgt meer invloed maar ook meer verantwoordelijkheid en dat betekent dat er ook afbreukrisico's zijn die je scherp in het oog moet houden. OR leden die actief betrokken willen zijn in deze participerende vorm van medezeggenschap moeten dan ook kunnen rekenen op begeleiding en bijscholing.

In de eerste stap worden deze consequenties als Ondernemingsraad goed doorgesproken en doordacht en vastgelegd in een kort document dat de basis kan vormen voor een overlegconvenant met de Bestuurder.

## Stap 2: Een overlegconvenant met het Bestuur afspreken

Voorwaarde voor de nieuwe werkwijze is dat je met de Bestuurder een helder convenant afspreekt over de nieuwe vorm van medezeggenschap en de werkwijze die beide partijen daarin volgen. Participatieve medezeggenschap betekent een andere manier van werken voor de Ondernemingsraad maar zeker ook voor de Bestuurder en het management. Het management krijgt een constructieve en participerende partner in het (re)organiseren en ontwikkelen van de organisatie die voor een stevig draagvlak voor veranderingen kan zorgen maar dient in ruil daarvoor ook te accepteren dat de Ondernemingsraad kritisch en soms lastig het proces zal willen beïnvloeden. Belangrijk is ook dat de inbreng van de Ondernemingsraad zichtbaar is in de organisatie en het management die bijdrage ook (h)erkend.

### Stap 3: Focuspunten formuleren

Het effectief participeren in veranderingstrajecten is niet goed mogelijk zonder een duidelijk 'kompas'. Je moet in de aanvang van een veranderingstraject heldere 'focuspunten', criteria of kernwaarden formuleren waaraan volgens de Ondernemingsraad het proces en de uitkomst moet voldoen. Als je die bij de start helder formuleert zullen ze in sterke mate richting geven aan het veranderingsproces. Proactief in de aanvang focuspunten neerzetten heeft aantoonbaar veel effect. Het voordeel van zo'n helder uitgangspunt is ook dat het participerende OR-lid zich kan beperken tot herinneren aan deze focuspunten en toetsen ervan. Je hoeft je niet heel erg diep in de techniek en allerlei details van het veranderingsproces te verdiepen; je toetst als het ware eenvoudig op 'output'.

Het formuleren van deze focuspunten is een proces dat gerichte aandacht vraagt. In principe is dit iets wat je als Ondernemingsraad gezamenlijk doet waarna je het OR-lid er mee 'op pad stuurt'.

In onze ervaring is gebleken dat je bij het scherp krijgen van deze focuspunten veel steun kunt hebben aan de waarden die ten grondslag liggen aan het zogenaamde 'Rijnlandse model'. In dit organisatiemodel ligt de nadruk op elementen als respect voor vakmanschap, de kracht van de werkvloer, gemeenschappelijkheid, transparantie en coördinatie vanaf de werkvloer. Eigenlijk kun je zeggen dat Rijnlandse waarden alles uitdrukken waar Ondernemingsraden in principe op gericht zijn.

### Stap 4: De PR organiseren

In deze werkwijze is het essentieel dat de Ondernemingsraad naar de achterban toe uiterst transparant is over wat je in concrete trajecten doet en nastreeft. De achterban moet kunnen zien in welke richting je invloed uitoefent en ook waar je compromissen sluit. Een effectieve manier is de achterban te betrekken bij het formuleren van de 'functionele eisen'. Het mes snijdt dan aan twee kanten: je wordt als participerend OR-lid zichtbaar in het proces en je wordt inhoudelijk gevoed door de werkvloer. Kern van de zaak is dat je heel helder aangeeft waar je mee bezig bent en je zichtbaar en transparant in het proces staat. Als dit element wordt verwaarloosd loop je als OR het risico dat je verantwoordelijk wordt gehouden voor besluiten die nadelig kunnen zijn voor het personeel. Die verantwoordelijkheid ligt echter altijd bij het management en dat moet je zichtbaar maken.

## Stap 5: De wettelijke bevoegdheid in beeld houden

De keuze van de Ondernemingsraad voor een meer proactieve en participerende werkwijze betekent niet dat het formele adviesrecht op grond van de WOR uit beeld mag verdwijnen. Deze wettelijke bevoegdheid wordt bij de vernieuwde vorm van medezeggenschap weliswaar op een andere wijze ingevuld maar blijft de basis waarop de Ondernemingsraad macht en invloed uitoefent.

Dit is een belangrijk maar ook een gevoelig punt. Uitgangspunt moet namelijk zijn dat participatie van de Ondernemingsraad in veranderingstrajecten ook betekent dat je loyaal meewerkt aan de veranderingen en verantwoordelijkheid accepteert. De manager moet je daarin als kritische maar ook constructieve en transparante partner kunnen ervaren. Als je als OR-lid moeite hebt met de richting of de gekozen oplossingen in het traject zul je tot het uiterste in dialoog met het management je punt moeten maken. Het is echter mogelijk dat je toch vastloopt in dat proces en dan is het belangrijk dat je kunt terugvallen op het vangnet van het formele adviesrecht van de WOR. Dit moet je echter zien als een noodremprocedure die je in alleen in uiterste gevallen toepast als binnen het veranderingstraject de dialoog is vastgelopen.

Hier toont zich ook het belang van een goede terugkoppeling door het afgevaardigde OR-lid met de Ondernemingsraad. Het is verstandig in de vergaderingen van de OR te rapporteren over de voortgang van het traject. Ook kan het zinvol zijn coaching te organiseren door bijvoorbeeld een kleine begeleidingsgroep vanuit de OR.

Het is goed om een veranderingstraject altijd formeel te bezegelen met een advies van de Ondernemingsraad. Als het in dit speltype echter goed loopt is dat slechts een formeel moment dat logisch aansluit op het gelopen proces. Dit formele moment voorkomt echter dat de duale positie en de wettelijke bevoegdheid van de Ondernemingsraad uit beeld verdwijnt.

## Tenslotte

Participatieve medezeggenschap sluit aan op veranderingen in moderne arbeidsverhoudingen waarin medewerkers veel mondiger en zelfstandiger zijn dan vroeger. Medewerkers werken steeds vaker zelfstandig in zelfsturende teams en ook steeds vaker met mindermanagement. In organisaties verlopen de veranderingen snel en het is daarom van groot belang dat medewerkers weerbaar zijn en stevig voor hun belangen kunnen opkomen. De Ondernemingsraad kan die

belangenbehartiging niet altijd overnemen en moet dat ook niet willen. Het is veel belangrijker dat Ondernemingsraden medewerkers steunen in het behartigen van hun eigen belangen en het management aansporen daar open voor te staan.

In de werkwijze van deze nieuwe vorm van medezeggenschap kan de mondigheid en zelfstandigheid van medewerkers worden ondersteund door hen te betrekken bij het formuleren van 'functionele eisen' voor verandering en in het traject de participatie van en informatie voor medewerkers af te dwingen.

Moderne managers weten dat veranderingen en een effectieve organisatie niet mogelijk zijn zonder draagvlak, actieve betrokkenheid van medewerkers en oog voor de belangen van medewerkers. Het is met name de taak van een moderne Ondernemingsraad dit fundamentele feit ook zichtbaar en toepasbaar te maken in de organisaties van deze tijd.