

Op weg naar lerende medezeggenschap

Als uw OR wil meewerken aan een effectieve, snel veranderende en platte organisatie – waarin werknemers op positieve wijze invloed hebben – betekent dat een grote verandering! Zeker als de medezeggenschap in uw organisatie traditioneel is ingericht. Die ‘antieke’ structuur brengt namelijk allerlei problemen met zich mee. De nieuwe aanpak zorgt ervoor dat u een andere rol in uw organisatie gaat oppakken.

Dit hoofdstuk geeft vier tips die u helpen bij de structuuromslag van traditionele naar lerende medezeggenschap. Bij ieder tip leest u hoe de nieuwe aanpak verschilt van de traditionele, maar ook hoe de nieuwe aanpak problemen in uw praktijk oplost. Tot slot wordt duidelijk waarom de nieuwe aanpak ‘de lerende medezeggenschap’ heet.

traditioneel

De vier tips uit dit hoofdstuk kunt u gebruiken om de drie doelen uit paragraaf 1.3 te realiseren zodat uw organisatie zich snel kan aanpassen aan veranderingen in de omgeving, het potentieel van werknemers ontwikkelt én werknemers op een positieve manier invloed krijgen.



2.1 Focus op externe ontwikkelingen

De eerste belangrijke tip is om uw energie te steken in externe ontwikkelingen in plaats van in interne gevolgen. Het is voor uw OR heel verleidelijk om u te richten op de interne

externe ontwikkelingen

WOR

gevolgen van een organisatieverandering. Dat is verleidelijk omdat de gevolgen concreet en voorspelbaar zijn. U heeft een voorstel in handen en weet welke stappen u moet doorlopen. Die stappen zijn vastgelegd in de Wet op de ondernemingsraden (WOR) en andere wetgeving. Dat biedt zekerheid.

Voorbeeld 1: Extern heeft invloed op intern

Het sociaal team van een gemeente moet anders gaan werken. De burgers van de gemeente krijgen in de toekomst meer eigen verantwoordelijkheid. Nu bepaalt de leidinggevende van het team nog welke zorg burgers krijgen. Straks moeten de medewerkers van het team burgers advies geven over de manier waarop ze zo lang mogelijk zelfstandig blijven. De bestuurder vraagt de OR om advies over de verandering. De functie van leidinggevende binnen het sociaal team komt namelijk te vervallen en dus moeten die werknemers opnieuw solliciteren.

functieprofiel

Als uw OR de traditionele aanpak gebruikt, wacht u in het voorbeeld hierboven op het voorgenomen besluit van de bestuurder. U zorgt ervoor dat u het nieuwe functieprofiel te pakken krijgt, en geeft daar input op. Daarnaast overlegt u met de vakbonden over de regeling voor herplaatsers. Zo komt u op voor de rechten van uw achterban.



Het nadeel van de traditionele aanpak is dat de OR een afwachterende rol aanneemt. De bestuurder bepaalt immers het tempo van het advies. Daarnaast heeft de OR hoofdzakelijk een uitvoerende rol.

invloed

Vanuit die traditionele aanpak richt u zich op plannen die al vastliggen, en dat beperkt uw invloed. Tot slot ervaart u

waarschijnlijk tijdsdruk, omdat uw bestuurder haast heeft met uw advies. Hij kan dan zo snel mogelijk zekerheid geven aan werknemers over de invulling van de verandering. Al met al een weinig effectieve rol voor uw OR.

Verplaats de focus van intern naar extern

Het kan ook anders. Uw OR kan zich richten op de externe ontwikkelingen. In deze aanpak richt u zich niet op het interne gevolg van een verandering, maar op de oorzaak: de ontwikkeling zelf. Als u adviseert op de externe ontwikkelingen, krijgt u inzicht in de belangrijkste uitdagingen voor uw organisatie. Daarmee kunt u verschillende adviesaanvragen in samenhang zien, en stuurt u makkelijker op hoofdlijnen.

Deze hoofdlijnen hebben een langere looptijd, dan wanneer u moet acteren op korte interne beslissingen die uw OR te laat bereiken. Daardoor hoeft u niet van adviesaanvraag naar adviesaanvraag te hollen. U hoeft niet meer te wachten tot u een aanleiding heeft om advies te geven. U kunt één van de ontwikkelingen kiezen en daarin zelf initiatief nemen.

interne
gevolgen

advies-
aanvraag

U kunt de nieuwe aanpak uit voorbeeld 1 toepassen op uw praktijk. In plaats van te wachten op het initiatief van uw bestuurder zet u zelf het onderwerp 'de zelfstandige werknemer' op de agenda van het overleg. In paragraaf 2.2 leest u hoe u de bestuurder daarin het beste benadert.



2.2 Geef meerwaarde aan uw OR-advies

De tweede tip die in dit hoofdstuk centraal staat is: maak van uw advies geen 'moetje', maar geef uw bestuurder meerwaarde! Om dat te kunnen doen, is het belangrijk om na te gaan of u het volgende herkent:

meerwaarde

- Uw bestuurder noemt terloops in een vergadering dat de organisatie verandert. Hij dient vervolgens geen adviesaanvraag in.

- moment ■ Uw bestuurder ‘vergeet’ om uw ondernemingsraad om advies te vragen. Als u hem daarop wijst, belooft hij beterschap. Helaas verandert zijn gedrag niet.
- Uw bestuurder vraagt op het allerlaatste moment advies aan uw OR over een verandering. De plannen zijn al zo concreet dat u weinig invloed heeft. Of de plannen zijn al in uitvoering, terwijl u nog advies moet geven.

2.2.1 Adviesaanvraag verplicht

Als u één van de bovenstaande situaties herkent, is er werk aan de winkel. Uw bestuurder is tenslotte verplicht u om advies te vragen bij een belangrijke verandering. In de praktijk gebeurt dat weinig; uit onderzoek onder bestuurders blijkt dat zij aangeven dat de OR de besluitvorming vertraagt. Blijkbaar weegt het advies van de OR niet op tegen het tijdsverlies. Daarom zoeken vele bestuurders, misschien ook die van u, naar manieren om de ondernemingsraad te omzeilen.

besluitvorming

omzeilen



Om na te gaan op welke wijzigingen uw adviesrecht precies van toepassing is, pakt u artikel 25 van de Wet op de ondernemingsraden erbij. Ga naar rendement.nl/wor voor de volledige wettekst.

Als uw OR ooit is gepasseerd door uw bestuurder, weet u hoe frustrerend dat is. Het effect is bijvoorbeeld dat u goed advies geeft, maar dat de bestuurder er niet voor openstaat. Of dat u ‘voor de vorm’ adviseert, omdat de verandering al lang wordt uitgevoerd. U kunt de indruk krijgen dat u uw tijd en energie verspilt in de OR. Als u die indruk heeft, is er een grote kans dat uw bestuurder er net zo over denkt. U bent beide gevangen in een systeem dat gericht is op ‘moeten’.

2.2.2 Verplaats focus van ‘moeten’ naar ‘meerwaarde’

Gelukkig kunt u dit veranderen. U begint hiermee door u niet te richten op wat moet volgens de wet. Richt u in eer-

ste instantie op hoe u van meerwaarde kan zijn voor uw bestuurder. Het advies dat uw ondernemingsraad geeft is een dienst die u aan uw organisatie levert. Maak uw advies aantrekkelijk door het toe te spitsen op de behoeften van uw bestuurder. Daarmee vergroot u de kans dat hij uw OR vroeger betreft en zo krijgt u meer invloed op de besluitvorming. invloed

Voorbeeld 2: eisen stellen of vragen stellen?

Uw bestuurder legt een besluit voor aan uw OR dat adviesplichtig is. Een onderdeel van het plan is dat vijftien werknemers voor ontslag in aanmerking komen. In het sociaal plan staan maatregelen om de gevolgen voor die werknemers zoveel mogelijk op te vangen, maar echt concreet zijn ze niet. Uw OR kan eisen stellen voor een beter plan of gericht doorvragen. Wat doet u?

Op basis van het voorbeeld uit het kader hierboven kunt u kiezen voor twee verschillende strategieën:

Strategie 1: eisen stellen

U wilt dat uw bestuurder exact omschrijft welke maatregelen in het uiteindelijke plan komen. U stelt als voorwaarde dat de ontslagen werknemers er niet op achteruitgaan. Naast een gouden handdruk moeten zijn een opleiding krijgen. U eist dat uw bestuurder een nieuw plan opstelt vóór u er opnieuw naar kijkt. Als hij niet akkoord gaat, stapt u naar de Ondernemingskamer en start een beroepsprocedure. U vertelt de achterban dat het niet lukt om er samen uit te komen. voorwaarde

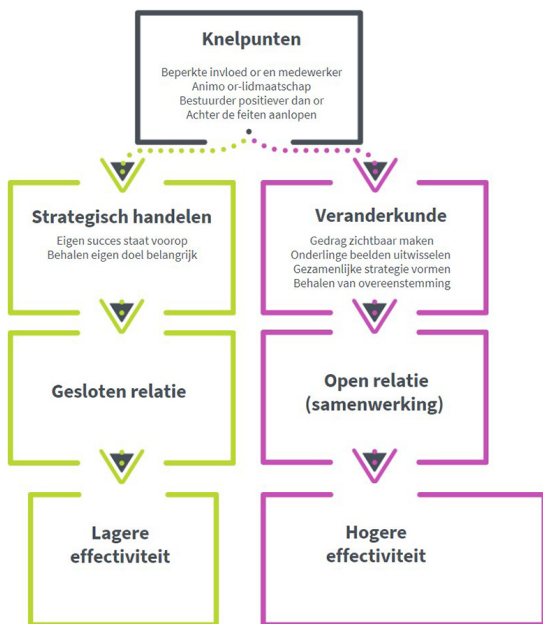
Strategie 2: verkennend gesprek voeren

U stelt uw bestuurder vragen om te zien wat hij wil bereiken met zijn besluit. Door uw nieuwsgierigheid komt u erachter dat de verandering nodig is om faillissement te voorkomen. U vraagt hem of hij ook aan andere belangen heeft gedacht, zoals die van de werknemers die moeten vertrekken. U geeft vragen stellen

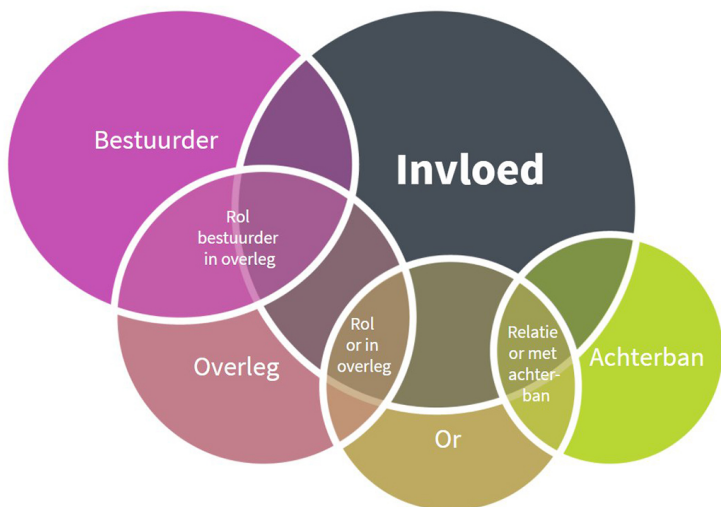
Veranderkunde en invloed

Het positieve effect van de or heeft te maken met verschillende factoren. In deze infographic worden de opstelling van de or en zijn invloed uitgelicht.

Effectiviteit



Invloed



Bestuurder

Positieve grondhouding
(partner van management)

Actieve rol spelen in het
goed functioneren van de or



Overleg

Aard van het overleg
(polderfactor)



Or

Ervaringen en vaardigheid

Meedenkend/ mee-ontwikkeland
in plaats van
toetsend/controlerend

Gebruik persoonlijke
machtsbron
(milde technieken)

Voldoende tijd, faciliteiten
en informatiedeling



Achterban

Goede relatie met de
achterban

