

Thema: or en HR

Medezeggenschap is niet exclusieve eigendom or

HR moet meer meepraten

Medezeggenschap is niet alleen een taak voor de or, maar voor alle medewerkers. Het draait daarbij uiteindelijk niet om de or als instituut, maar om medewerkersparticipatie, in indirecte en directe vorm. HR kan en moet hierin een belangrijke rol spelen.

Maar dat gebeurt nog te weinig, zegt arbeidsrechtadvocaat en opleider Arthur Hol.

Door Nicole Weidema

Op de vraag of HR voldoende aandacht heeft voor medezeggenschap, antwoordt Arthur Hol: “De meeste organisaties hebben in hun kernwaarden wel iets staan over het bevorderen van de participatie van medewerkers of het zo veel mogelijk gebruik maken van het onder het personeel aanwezige talent. Uit dien hoofde vind ik dat een visie op medezeggenschap integraal onderdeel moet zijn van het HR-beleid. Maar HR laat op dat vlak mijns inziens toch nog behoorlijk wat kansen liggen. Uiteindelijk is dit alles natuurlijk de verantwoordelijkheid van de directie of de bestuurder, maar iedereen in de organisatie kan de morele en sociale verantwoordelijkheid daarvoor voelen en oppakken. HR zou wat mij betreft meer het voortouw kunnen nemen in het ontwikkelen van een visie op medezeggenschap.”

Dat wil overigens niet zeggen dat de or niet zijn eigen rol kan opeisen. Hol: “Een or kan zelf een visie op medezeggenschap ontwikkelen en deze voorhouden aan bestuurder en HR. Dan moet je het voorstel doen:

‘Doen jullie dat van jullie kant ook, dan leggen we de visies naast elkaar en gaan we zo verder.’ Daar kun je ook eens een aparte overlegvergadering aan wijden om vervolgens samen verder op te trekken.”

Het kan volgens Hol ook helpen getalenteerde mensen te werven voor de or-verkiezingen. “Ik ben betrokken geweest bij or’s die op deze manier de nieuwe ondernemingsraad wilden helpen. Zij legden een door de bestuurder gedeelde toekomstvisie voor medezeggenschap neer, zodat de nieuwe ondernemingsraad meteen vanuit die

visie kon gaan opereren en de steun had van het personeel. Zo trek je mensen die zich aangetrokken voelen tot die visie.”

Verskillende doelstellingen

Wie de relatie tussen HR en or wil versterken, moet accepteren dat deze twee partijen niet altijd dezelfde doelstellingen hebben bij medezeggenschap. HR kan de medezeggenschap niet alleen inzetten voor meer democratisering, maar ook als middel om het talent van medewerkers verder te ontwikkelen, stelt Hol. “Hun blik wordt verruimd door het or-werk en ze kunnen aan andere

vaardigheden werken. Zo ontstaat er een positieve wisselwerking met hun eigenlijke functie en komen ze verrijkt terug op de werkvloer.”

Obstakels

Democratisering, in de vorm van ‘iedereen telt en doet mee’ staat vaak in de kernwaarden van een organisatie, signaleert Hol. Het actief stimuleren van medezeggenschap, bevorderen van zelfsturing en samenwerking binnen de organisatie, passen daarbij. HR kan het zich daarom volgens Hol niet veroorloven om medezeggenschap te laten liggen. “Om in lijn te blijven met die kernwaarden moet HR een medezeggenschapsvisie ontwikkelen. Het liefst in samenwerking met de bestuurder en de or, maar als de or de boot afhoudt kan HR dit zelfstandig doen.”

Er zijn redenen te bedenken waarom ondernemingsraden de inmenging van HR en de bestuurder in de medezeggenschap met enige scepsis bekijken, erkent Hol. “Ik merk vaak dat er nog terughoudendheid bij de or is om mee te gaan in die participatieve gedachte. Er kunnen slechte ervaringen uit het verleden meespelen, of de angst dat je in de fuik van de bestuurder wordt getrokken



en er geen weg terug meer is. Or's zijn ook beducht voor de beeldvorming bij de achterban. Want hoe gaat het als je als organisatie lastige keuzes moet maken, bijvoorbeeld bij een reorganisatietraject met gedwongen ontslagen? Maar het kan ook zo zijn dat men het gewoon niet eens is met de strategische koers van het bedrijf. Dan moet je als or inderdaad afvragen of je in de rol van 'handlanger' wilt gaan zitten, of je mee wilt denken over beleid dat je gewoon ten principale al afkeurt. Maar als je besluit samen met de bestuurder te gaan optrekken, dan wel met duidelijke spelregels, zoals de regel dat een or nimmer gehouden wordt geacht 'positief' te adviseren over een voorgenomen besluit, doordat hij bij de voorbereidingen daarvan actief betrokken was." Het is aan HR om deze bezwaren serieus te nemen en waar mogelijk weg te nemen. Maar, zo zegt Hol, medezeggenschap is niet het exclusieve eigendom van de or. "HR kan zich niet laten gijzelen door de ondernemingsraad. Het is niet zo dat je als HR of leidinggevende niet met het personeel mag praten omdat het personeelsvertegenwoordigend orgaan zegt dat je alles via hem moet spelen. Wil de ondernemingsraad niet meewerken aan een visie op participatieve medezeggenschap, dan moeten directie en HR het voortouw nemen en aan het personeel uitleggen wat hun visie op medezeggenschap is. Als je – in de lijn van het 'Nieuw Organiseren'-gedachtegoed – zegt dat medezeggenschap onlosmakelijk onderdeel is van je manier van leidinggeven, dan betekent dit dat je het personeel vraagt wat het wil en dat je daar zo veel mogelijk diennend aan bent."

Het is niet alleen in het belang van HR om meer grip te krijgen op de medezeggenschap in de organisatie. De or kan hiermee ook zijn eigen invloed vergroten. Hol: "Het is belangrijk dat personeelsbeleid aansluit op de 'onderstromen' in de organisatie. Dat is met name een taak die de or goed kan vervullen. In het bondgenootschap tussen HR en personeelsvertegenwoordiging kan de or aangeven wat er leeft, zodat directie en HR in hun beleid daarop kunnen aansluiten. Of beter nog, dat die partijen samen met alle medewerkers én met inbreng van de klanten van de organisatie het HR-beleid in co-creatie ontwikkelen. Ik ben er niet zo'n voorstander van dat er allerlei aparte achterbansessies worden gehouden met het personeel, terwijl de bestuurder vanuit de moderne leiderschapsopvatting ook steeds meer contact met medewerkers zoekt. Dat is dubbel werk. Je moet er recht aan blijven

doen dat de or, als vertolker van de onderstroomgevoelens, een lagere drempel heeft. Medewerkers zullen de or soms iets vertellen wat ze verzwijgen in aanwezigheid van de bestuurder. Organiseer een gezamenlijke personeelsbijeenkomst, waarbij de bestuurder en HR na ongeveer driekwart van de sessie de zaal verlaten en de or apart met de mensen kan zitten. Als er dan 'licht' is tussen wat in het eerste en tweede deel van de bijeenkomst wordt gedeeld, is dat op zich al nuttige feedback voor bestuurder en HR."

Het omgekeerde komt Hol overigens net zo vaak tegen. De ondernemingsraad ziet dan wel degelijk nut en noodzaak van participatieve medezeggenschap, maar de bestuurder strooit zand in de raderen. Hol: "De or moet zich net zo min afhankelijk opstellen van de bestuurder. Als de bestuurder geen zin heeft om mee te doen aan de participatieve aanpak, dan kan de or ook zeggen: 'Wij hebben zelf de verantwoordelijkheid om het contact met de achterban vorm te geven, en willen dat op de participatieve manier doen.' En dan zélf achterbansessies en enquêtes organiseren. Ik zou die dan wel in opzet voorleggen aan de bestuurder en HR – niet omdat dat verplicht zou zijn, maar om het goede samenwerkings- en afstemmingsvoorbeeld te geven. HR heeft wat mij betreft een sleutelrol náást de or, als brug tussen bestuurder en medewerkers, bij het de bestuurder helpen om handen en voeten te geven aan de besturingsfilosofie. Die is als het goed is bij grotere organisaties door de raad van commissarissen/raad van toezicht vastgesteld, met het bijpassende 'bestuurdersprofiel'.

Rol toezichthouders

En dan kom je bij de rol van het toezichthoudend orgaan. Als dat signalen krijgt dat bestuurders te autocratisch optreden, moet het zijn verantwoordelijkheid als 'werkgever' oppakken en dat gegeven onderdeel laten zijn van het functioneringsgesprek met de bestuurder. Dat kunnen ze op basis van de signalen die ze opvangen, bijvoorbeeld door hun aanwezigheid bij de overlegvergaderingen. Maar ik ben ook groot voorstander van rechtstreeks contact tussen de or en de raad van toezicht, los van de bestuurder. Een raad van toezicht moet zich, zowel in zijn rol als toezichthouder als in zijn rol van werkgever, een beeld vormen van de stijl van

leidinggeven in de organisatie. Daarvoor moet hij contact hebben met het tweede echelon van leidinggevendenden, maar zeker ook met de ondernemingsraad."

Praktijk Nieuwe ideeën zijn vooral overtuigend wanneer ze al in de praktijk zijn getoetst. De samenwerking tussen HR en or om tot een nieuwe vorm van medezeggenschap te komen, is volgens Hol al met succes toegepast bij ABN Amro en PGGM. "Je ziet dat deze organisaties zijn overgegaan naar het werken met een groep van participanten en buitengewone leden om de kernor heen. Dat zijn mensen die bijdragen leveren op thema's. Zo kun je aanhaken bij de behoefte van medewerkers om hun talenten

in te zetten, maar alleen op de onderwerpen die hen raken, zonder dat het ze al te veel tijd kost en ze te veel moeten vergaderen, iets waar vooral de jongere generatie een 'energielek' op heeft.

Voor de jongere generatie heeft een 'energielek' op veel vergaderen

Het is in het belang van effectieve medezeggenschap eraan te werken dat getalenteerde en bevlogen mensen onder hun voorwaarden bereid zijn een bijdrage te leveren, in plaats van te blijven proberen mensen in het bestaande, traditionele vergadermodel in te passen."

Op de vraag of dit inhoudt dat HR zich moet mengen in de or-verkiezingen door zelf kandidaten aan te dragen? zegt Hol: "Dat absoluut niet. Dat is een democratisch proces. Maar HR kan wel laten weten wat de eigen visie is op medezeggenschap en wat medezeggenschap kan betekenen voor de eigen loopbaanontwikkeling van medewerkers. Terwijl gelijktijdig het middenkader het functioneren van de afdeling versterkt ziet door via medezeggenschapswerk verrijkte medewerkers. En waarom zou een medewerker van de HR-afdeling zich niet kandideren voor de or, dat versterkt de brugfunctie van zowel HR als or!"

Arthur Hol is partner bij De Koning Vergouwen advocaten en werkte eerder als adviseur medezeggenschap bij Shell Nederland en als HR manager bij KLM Cargo. Daarnaast is hij directeur van HRM College en programmadirecteur bij Governance University.