III Scholing van ondernemingsraden: kan het nog beter?

Hans Hautvast

Inleiding

Het gaat goed met de medezeggenschap in Nederland – althans dat is zo ongeveer de conclusie die minister van Sociale Zaken Donner trekt in zijn brief aan de Tweede Kamer van december 2009 over dit onderwerp. Er zijn slechts wat kleine knelpunten en bezorgde geluiden rond internationaal opererende bedrijven. Maar tevredenheid overheerst bij de minister. Ook recent onderzoek van het GBIO e.a. (Inzet en invloed van de or, 2010) wijst in die richting: het aantal ondernemingsraden met veel invloed is de laatste tien jaren flink toegenomen. Driekwart van de ondernemingsraden vindt bovendien dat zij goed functioneren.

Een goed functionerende medezeggenschap is mede het gevolg van goede opleidingen. Ook dit wordt sinds jaar en dag bevestigd: het halfjaarlijkse onderzoek van het GBIO naar de tevredenheid van ondernemingsraden rondom hun scholing en vorming geeft elk jaar een gemiddelde van meer dan 80% tevreden klanten.

Uit bovengenoemd GBIO-onderzoek blijkt bovendien dat ondernemingsraden hun scholing en vorming niet als enige bron van deskundigheidsbevordering zien, maar in toenemende mate gebruikmaken van interne en externe netwerken van deskundigen en belanghebbenden. Scholing is dus steeds meer een onderdeel van een bredere praktijk waarin leren centraal staat. De Nederlandse or ontwikkelt zich steeds meer tot een gerespecteerd speler in de wereld van arbeidsverhoudingen. De opleidingsinstituten, gespecialiseerd in or-trainingen, hebben hier een belangrijk aandeel in. Het zijn cijfers waar we als opleidingsbranche best trots op mogen zijn. Wij verzorgen immers de "startkwalificaties" voor or-leden in een gecombineerde leer-/werkomgeving. Het reguliere beroepsonderwijs kan dit soort cijfers niet produceren. Waarom dan toch een heel katern besteden aan de begeleiding van de ondernemingsraad?

Geen reden tot tevredenheid

Allereerst is het de vraag of de gepresenteerde cijfers reden zijn om tevreden achterover te leunen. Het is opvallend dat, waar de medezeggenschap in de ogen van direct betrokkenen naar tevredenheid functioneert, de overige belanghebbenden hier kritischer tegenover staan. Een belangrijke en veelgehoorde klacht van de achterban van de ondernemingsraden is dat men te weinig merkt van de or. In de ogen van veel werkgevers wordt het overlegklimaat in de Nederlandse bedrijven overheerst door wantrouwen en dat wantrouwen wordt in hun ogen in de cursus gevoed. Daarnaast is een veelgehoorde klacht van bestuurders dat, ondanks de vele opleidingen, ondernemingsraadsleden vaak onvoldoende kennis hebben om hun rol goed te kunnen spelen. Ook dit wordt verpakt in een verwijt aan de opleiders: wij leren or-leden kennelijk de verkeerde dingen, of, nog erger, hebben zelf gebrekkige kennis van zaken.

Maar ook in de eigen kring van opleiders en adviseurs overheerst de tevredenheid niet. Opleiders zijn soms wat somber over de mogelijkheden die de medezeggenschap heeft en zien in de geringere aantrekkingskracht op de jongere generaties een teken van eindigheid. Opleiders klagen ook vaak over de geringe status van hun vak onder vakgenoten, zodat ook de instroom van nieuwe professionals te wensen over laat.

Dit alles maakt dat er rondom de medezeggenschap, ondanks de positieve trackrecords van hierboven, toch altijd een zweem van onvolmaaktheid hangt. Het kan nog altijd beter. De Wet op de ondernemingsraden zou verouderd zijn en niet meer toegesneden op het bedrijfsleven van nu. Vreemd genoeg horen we die klacht minder over het arbeidsrecht of ondernemingsrecht, dat toch van veel ouder datum is. Het weerhoudt de opleidingsbranche er niet van op zoek te gaan naar vormen van vernieuwing van medezeggenschap, die het fenomeen nieuw elan moeten geven.

Medezeggenschap als geïnstitutionaliseerd ongemak

Medezeggenschap is een onderwerp dat in de bedrijfskundige literatuur weinig aandacht krijgt. Het is in zijn Nederlandse vorm ook een tamelijk uniek verschijnsel in de wereld, met zijn personeelsvertegenwoordiging naast de vakorganisaties. Overal elders hebben de vakorganisaties een dikke vinger in de vertegenwoordigende pap en dat kleurt de arbeidsverhoudingen.

Wel is er de laatste tijd veel aandacht voor begrippen als vertrouwen, draagvlak en participatie en die bieden aanknopingspunten om een visie op medezeggenschap te ontwikkelen vanuit bedrijfskundig perspectief.

Pogingen daartoe zouden echter voorbij kunnen gaan aan een belangrijk aspect van medezeggenschap, namelijk dat het in beginsel niet een bedrijfskundig, maar een maatschappelijk fenomeen is. Medezeggenschap wringt soms met puur bedrijfseconomische principes van effectiviteit en doelmatigheid. De WOR beoogt niet slechts te regelen wat anders met meer moeite vanzelf tot stand zou komen. Nee, de WOR is een vorm van "garantiewetgeving": ze regelt dat daar waar belangen botsen of over het hoofd gezien dreigen te worden, deze belangen de aandacht krijgen die ze verdienen. Individuele ondernemers, die van nature geneigd zijn de korte termijn te laten prevaleren boven de lange, zien medezeggenschap als een kostenpost die maar moeilijk tot rendement te brengen is.

Zo bezien is medezeggenschap een geïnstitutionaliseerd ongemak: het dwingt de ondernemer tot gedrag dat hij van nature moeilijk laat zien. De basis van de WOR bestaat er immers uit de ondernemer te verplichten zijn besluiten deugdelijk te verantwoorden. Hij moet voor een forum van personeelsvertegenwoordigers de redelijkheid en billijkheid van zijn plannen en besluiten aannemelijk weten te maken. Daar waar hij liever mensen meeneemt en inspireert (of, in de ouderwetse variant, opdracht geeft), moet hij nu uitleggen en bewijzen.

Hier zit de kern van de weerstand van veel bestuurders en de valkuil voor ondernemingsraden is om aan die weerstand tegemoet te komen. Een ondernemingsraad die te veel de taal van het management spreekt, vervreemdt van zijn achterban. Goede medezeggenschap is erbij gebaat dat or-leden niet meteen begrijpen wat de bestuurder bedoelt en de bestuurder daardoor dwingen zijn zaken in hun eigen taal te verduidelijken. Maar hier voelt het voor de or-leden ook niet gemakkelijk: ze moeten laten zien dat ze de plannen niet helemaal begrijpen en dat is niet altijd even prettig. In de overlegvergadering komen twee werelden samen en dat is van beide kanten wennen.

Ook de begeleiders van de or zien dit geïnstitutionaliseerde ongemak en het is aan hen om de or hierin te helpen. In de kern bestaat het werk van de or uit twee taken: ervoor zorgen dat in de besluitvorming de belangen van de verschillende stakeholders (en dan in het bijzonder de werknemers) in redelijkheid en billijkheid wordt rechtgedaan en zorgen dat de wensen en zorgen zoals die op de werkvloer klinken ook in de directie- en bestuurskamers doorklinken. De eerste taak vraagt van ondernemingsraadsleden enige distantie, de tweede juist betrokkenheid. Lukt dat in de juiste mate, dan levert de or een bijdrage aan het gevoel van zekerheid en rechtvaardigheid in het bedrijf en draagt hij bij aan draagvlak voor en vertrouwen in het bestuur van de onderneming.

Het geïnstitutionaliseerde ongemak moet garanderen dat partijen elkaar scherp houden en gedwongen worden naar elkaar te blijven luisteren. Het zal nooit helemaal vlekkeloos en zonder spanningen

verlopen. We moeten het ongemak dus niet wegnemen, maar functioneel maken. Dat te realiseren is de echte opgave van de medezeggenschapsopleidingsbranche.

Structurele ongelijkheid in relaties als basis voor leerconcepten

In de harde bedrijfseconomische context, met verschillende, soms botsende belangen, is vertrouwen broos. Te snel gegeven vertrouwen maakt dat kritische vragen blijven liggen en zaken te makkelijk worden geslikt. Functioneel wantrouwen is een nuttig instrument om te komen tot een goede afweging van belangen en daarmee tot het kunnen schenken van vertrouwen, maar waar gaat functioneel wantrouwen over in institutioneel wantrouwen en hoe kun je functioneel wantrouwen inzetten om te komen tot een structurele vertrouwensrelatie?

Dit zijn de kernvragen waar opleiders van ondernemingsraden professioneel mee moeten worstelen. De eerste keuze die je als opleider dan maakt, is die van versterking van het zelfvertrouwen. De or opereert in dit krachtenveld immers niet als een gelijkwaardige partij. De ongelijkwaardigheid manifesteert zich op drie terreinen:

1. Er is machtsongelijkheid. Ondanks alle wettelijke bescherming en rechten ervaart het gemiddelde or-lid het nog steeds als risicovol om vrijuit te spreken in de overlegvergadering. Alleen doorgewinterde or-leden, die er vele termijnen op hebben zitten, spreken zonder schroom. Elke opleider herkent de verandering van houding op het moment dat de bestuurder in de cursus verschijnt. Dat verschijnsel is van alle tijden. Doorbreken van hiërarchische patronen en creëren van veiligheid zijn belangrijke voorwaarden om te komen tot een effectieve ondernemingsraad.
2. Er is ongelijkheid van kennis en inzicht. Het gemiddelde or-lid is operationeel medewerker, die zijn kennis van het bedrijf ontleent aan zijn ervaring met operationele processen. Het is kennis die op het niveau van de top van de organisatie als minder relevant wordt ervaren. De or verliest zich in details, zo heet het dan. Als FNV Formaat zijn we begonnen met een opleiding Bedrijfskunde voor or-leden om dit hiaat op te vullen. De opleiding wordt door bestuurders enthousiast ontvangen, maar het betekent niet dat daarmee de kennisongelijkheid verdwijnt. Het betekent hooguit dat or-lid en bestuurder dezelfde taal spreken. Het ontwikkelen van de vaardigheid om operationele problemen te verbinden met strategische en beleidsmatige doelen en thema's is een belangrijke competentie voor or-leden. Maar complementair daaraan zou ook de vaardigheid bij bestuurders ontwikkeld moeten worden om hun managementconcepten te verbinden met problemen van de vloer.
3. Er is ongelijkheid van taal en cultuur. Hier ligt wellicht de meest hardnekkige problematiek. Naarmate een organisatie groter wordt is het verschijnsel meer herkenbaar: het bestuur zondert zich af van de werkvloer en ontwikkelt een eigen bestuurscultuur die maakt dat het gesprek met "gewone medewerkers" steeds stroever verloopt. Management en werkvloer ontwikkelen ieder een eigen beeld van de bedrijfswerkelijkheid, die steeds minder gemeenschappelijks heeft. Aan de top leidt dat makkelijk tot groepsdenken (tunnelvisie zo u wilt), op de werkvloer leidt dat tot afgunst en wantrouwen. Als er bereidheid bestaat bij bestuurders en ondernemingsraden om aan de eerste twee vormen van ongelijkheid te werken, dan blijft de culturele ongelijkheid voedingsbodem voor het ondergraven van het succes op die eerste twee punten.

Binnen deze context moet het beroep van "medezeggenschapsopleider" worden uitgeoefend. In de afgelopen 35 jaar dat het vak bestaat, zijn er grofweg drie opleidingsstrategieën tot ontwikkeling gekomen:

1. Goede kennis van de wet verhoogt de kans op succesvol optreden. De eerste cursussen voor ondernemingsraden besteedden heel veel aandacht aan de wettelijke bevoegdheden.
   Maar ook hier geldt: or-leden zijn geen juristen en binnen het bestek van de or-opleidingen zullen ze dat ook niet worden. Het dicht de hierboven beschreven kennisongelijkheid niet. Het heeft er

wel toe geleid dat de medezeggenschap soms sterk gejuridiseerd raakte. Een voortdurend beroep op rechten en plichten in een situatie die juist tot open en gelijkwaardig overleg moet leiden, zet verhoudingen onder druk. Zeker als in het vuur van de strijd de juridische nuances uit het oog worden verloren. De laatste jaren zien we dat de wet steeds minder prominent onderwerp van de cursus is. Cursusleiders zijn ook steeds minder op de hoogte van de finesses van de wet. Als het onderwerp op het programma staat, gaat het steeds meer in de richting van relativering van het wettelijke kader en om het begrijpen van de geest ervan, in plaats van de letter.
Deze begeleidingsstrategie heeft ertoe geleid dat er veel aandacht voor het proces van medezeggenschap is. In veel organisaties en sectoren is er op basis hiervan een praktisch raamwerk van hoe te handelen ontstaan. Hierdoor kon de inhoud (de stellingnames van de or) wat verwaarloosd raken. In het slechtste geval levert dit bloedeloze procedures op, met weinig toegevoegde waarde.

2. Kennis van de strategie en problemen van de eigen organisatie verhoogt de kans op succesvol optreden. Aandacht voor de wet maakt hier plaats voor aandacht voor de organisatie. Tal van concepten uit de organisatiekunde werden ook aan ondernemingsraden aangeboden. Probleem was vaak om de focus op de eigen inbreng van de or te leggen: ondernemingsraden werden overladen met theorieën en concepten, zonder precies te weten wat ze ermee konden. De ideeën en plannen die in de cursus werden geboren, liepen vaak stuk op de praktijk, waar bleek dat bestuurders met andere zaken bezig waren en de slimme opmerkingen van de or weliswaar welwillend aanhoorden, maar toch ook gewoon door gingen met waar ze mee bezig waren.
   Deze strategie heeft ertoe geleid dat er tal van lijsten zijn met praktische aandachtspunten voor ondernemingsraden bij tal van vraagstukken waar ondernemingsraden mee worden geconfronteerd. De or had voldoende hulpmiddelen om tot een afgewogen advies te komen, maar wat dat advies nu precies opleverde, bleef wat onduidelijk.
3. Een eigen strategie van de ondernemingsraad verhoogt de kans op succesvol optreden. In de jaren negentig kwam steeds meer aandacht voor de or als team, dat zijn eigen doelen moet formuleren, dat proactief moet optreden en gebruik moet maken van de kwaliteiten in de groep. De resultaten van de cursussen waren vaak veelbelovend en voor veel ondernemingsraden was het inderdaad de weg naar succesvol optreden. Maar ook hier stuitten we op de beperking die het or-lidmaatschap meestal met zich meebrengt. Het is geen fulltime functie, waar mensen voor geselecteerd worden die allen hetzelfde doel voor ogen hebben. Om van een gekozen groep individuen een hecht opererend team te maken, is een hele opgave. Zeker als er tussendoor steeds weer mensen vertrekken en toetreden.
   Deze strategie heeft ertoe geleid dat de ondernemingsraad zich meer richt op prioriteiten en resultaten behalen. Het past ook binnen de huidige bedrijfscultuur van resultaatgerichtheid. Valkuil is wel het gebrek aan gelijkgestemde ambitie binnen de groep, waardoor veel aandacht uitgaat naar interne afstemmingsproblemen. De or leek vaak meer met zichzelf bezig dan met de zaken die ertoe doen.

Elk van deze strategieën heeft zijn waardevolle bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de medezeggenschap tot wat zij nu is. Maar elke strategie heeft ook zijn valkuilen en beperkingen. De leerconcepten van de huidige or-opleidingsinstituten bestaan grotendeels uit een mix van deze strategieën en daarmee hebben we als branche de aan het begin van deze bijdrage gememoreerde resultaten behaald.
De vraag is oprecht of het nog beter kan. Is *operational excellence* in de medezeggenschap echt bereikbaar of moeten we voor lief nemen, dat het geïnstitutionaliseerde ongemak van de medezeggenschap het resultaat onvermijdelijk blijft beperken? Ligt in de bijzondere context van het fenomeen ondernemingsraden (het gaat om een nevenfunctie, er is geen homogeen opleidingsniveau

bij de instroom, er is voortdurende wisseling van bezetting, mensen komen met verschillende ambities en verwachtingen in de or) niet opgesloten dat 100% perfectie niet haalbaar is?

Een nieuw perspectief voor opleidingen

De voorgaande drie oplossingsstrategieën hebben een ding gemeen: zij gaan uit van een opvatting over hoe een ondernemingsraad moet functioneren, niet het or-lid. Dat komt voort uit een institutionele kijk op het fenomeen medezeggenschap: wie in de or stapt, maakt deel uit van een instituut, als ware het een nieuwe rechtspersoon. De or wordt steeds als collectief aangesproken en beoordeeld. Maar het werk van de or is het resultaat van de inspanningen van de mannen en vrouwen die zich verkiesbaar hebben gesteld. Die op een of andere manier "hun nek hebben uitgestoken" om in dit instituut zaken voor elkaar te krijgen. De ambities van de or kunnen nooit los gezien worden van de ambities van de mensen die het werk doen. Zij zijn het die de structurele machtsongelijkheid concreet ervaren en ermee om moeten gaan. Voor hen is het institutionele ongemak voelbaar. Naast kennis en inzicht zijn lef en leiderschap kwaliteiten die onontbeerlijk zijn voor het succes van or.

Dat vraagt om een aanpak waarbij de persoonlijke vaardigheden om de taak van or-lid te kunnen uitoefenen meer nadruk krijgen. Or-leden zijn mensen met een bijzondere positie in de onderneming, maar daar wordt nog te weinig aan geappelleerd. Als FNV Formaat hebben we een aantal opleidingsprogramma's die niet zozeer uitgaan van de taken van de ondernemingsraad, maar aansluiten bij de ambities van de leden van de raad. Het vergroten van zelfvertrouwen, leren zaken meer naar eigen hand te zetten, leggen van contacten in andere kringen dan die je doorgaans gewend bent. Het maakt andere mensen van hen.

De ondernemingsraad is een bijzonder instituut in een onderneming. Het eerder gesignaleerde geïnstitutionaliseerde ongemak illustreert dit. Daarmee is de ondernemingsraad ook een plaats van onschatbare waarde voor nieuwe leerervaringen. Mensen die in de or het beste van zichzelf hebben gegeven, hebben een ervaring die voor de rest van hun verdere leven van waarde kan zijn. Bedrijfsopleidingen die de verbinding weten te maken tussen persoonlijke drijfveren van cursisten en de doelen van de onderneming zijn doorgaans succesvoller dan opleidingen die alleen vanuit de bedrijfsoptiek handelen. In de or-trainingen is dit element te weinig aan bod gekomen in de afgelopen 35 jaar. Door van de ondernemingsraad niet alleen een bij wet afgedwongen instituut te maken, maar ook een plek om bijzondere competenties te ontwikkelen, kan de medezeggenschapsopleiding een nieuwe impuls krijgen.

Medezeggenschapsopleiders kunnen meerwaarde bieden, doordat zij mensen leren te denken vanuit verschillende invalshoeken, leren te handelen bij onvolledige informatie, leren belangen te onderscheiden en te wegen, leren cultuurverschillen te overbruggen, leren te onderhandelen en relaties te onderhouden met mensen op verschillende maatschappelijke posities. Het zijn dit soort competenties die in de medezeggenschapsopleidingen meer aandacht verdienen. Het zijn overigens ook competenties die niet met een simpel opleidingsprogramma kunnen worden aangeleerd. Ze ontwikkelen zich, al werkende weg. Maar hier ligt wel de grootste winst, als we als opleiders de medezeggenschap nieuwe impulsen willen geven.