

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

ESSAY

Behoeftte aan nieuwe vormen en verbindingen*

Essay over de toekomst van medezeggenschap

Rienk Goodijk**

Inleiding

Onderzoek naar medezeggenschapsexperimenten (zie bijvoorbeeld: Tros, Smit, Van Houten-Pilkes & Van het Kaar, 2019) lijkt zich steeds meer te herhalen. We weten het zo langzamerhand wel. De experimenten leiden misschien wel tot enkele 'leuke voorbeelden', maar niet tot echte duurzame vernieuwingen. Vooral het fenomeen ondernemingsraad lijkt iets van voorbije tijden, iets van de vorige eeuw, passend bij de toenmalige arbeidsverhoudingen. Tegenwoordig zijn er toch diverse andere manieren om je stem te laten horen of tot gewenste onderlinge verbindingen te komen?

Dit geluid over medezeggenschap klinkt al langer, en steeds luider. Is er nog toekomst voor de or of moeten we concluderen dat de levenscyclus van een dergelijk institutioneel orgaan ten einde loopt? En waarop baseren we dat dan? Want medezeggenschap, en vooral de or, zit immers al heel lang 'ingebakken' in onze cultuur en heeft in veel opzichten haar waarde bewezen. Toch lijkt me een doorbraak naar vernieuwingen erg noodzakelijk. De or is en blijft in zekere zin de belangrijkste verschijningsvorm, mits de or zich grondig weet te vernieuwen, zo zal ik in dit essay proberen aan te tonen. Naast de traditionele wijze van beïnvloeding door de or zijn gaandeweg ook andere vormen van directe werknemersparticipatie ontstaan. Inmiddels zien we dat het palet verder groeit, dat er een grote diversiteit aan beïnvloeding ontstaat: van directe participatie naar combinaties van beïnvloeding en dialoog op maat. Tegen de achtergrond van deze ontwikkelingen is dit essay geschreven.

Analyse

Ontwikkelingen tot nu toe

Al ruim een eeuw geleden waren de eerste personeelskernen en fabriekscommissies in ontwikkeling,¹ in een tijd dat ook de vakorganisaties ontstonden (zie bijvoorbeeld: Bierens de Haan, 1964; Van der Ven, 1955). Een vorm van medezeggenschap werd belangrijk gevonden, naast de inzet van de vakbonden bij sociale vraagstukken en voor collectieve arbeidsvoorwaarden. Ook vooruitstrevende

* Dit essay is een bewerking van: Goodijk (2019).

** Prof. dr. ir. Rienk Goodijk is werkzaam bij het Zijlstra Center, VU Amsterdam (e-mail: r.goodijk@vu.nl) en bij GITP Executive Expertise (e-mail: r.goodijk@gitp.nl).

ondernemers onderkenden al vroeg de positieve samenhang tussen het welzijn van de werknemers en het functioneren van hun bedrijf. Gaandeweg groeide de behoefte om de medezeggenschap minder vrijblijvend te maken en wettelijk te verankeren binnen het bedrijf. De keuze van de or, sterk op inhoudelijk overleg en consensus ingesteld, paste bij de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog. Sinds de verankering van de medezeggenschap in de WOR van 1950,² heeft de or een grote ontwikkeling doorgemaakt. Medezeggenschap stond in de jaren zestig en zeventig hoog op de agenda, in het maatschappelijke en politieke debat, en ook in de wetenschap. Dat leidde in 1971 en vervolgens in 1979 tot een verdere ‘verzelfstandiging’ van de or, met toenemende bevoegdheden. In die democratiseringsjaren (met name in 1971) kwam er ook andere meer of minder ‘verwante’ wetgeving tot stand, zoals de structuurregeling (met een positie van de or bij de benoeming van commissarissen)³ en het enquêterecht (voor onder andere de vakbonden). Ook leverden de medezeggenschapsexperimenten van die jaren inzichten op over de mogelijkheden en onmogelijkheden van de medezeggenschap (De Man, 1985, 1988; SWOV, 1976).

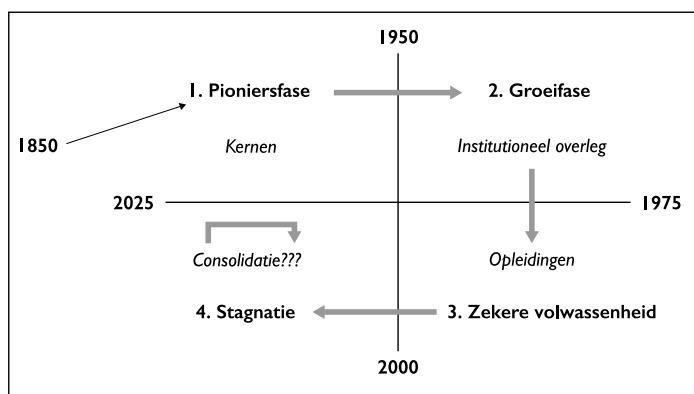
Bij de vormgeving van de medezeggenschap lag in die tijd de nadruk vooral op formele regelgeving, procedures en institutionalisering. Sinds 1975 is vooral ook ingezet op gesubsidieerde scholing en vorming van or-leden. Dat heeft in die jaren aantoonbaar geleid tot emancipatie van werknemers en invloed op bestuursbesluiten. Tegelijkertijd kwam er van ondernemerszijde langzamerhand meer oog voor het belang van andere, nieuwe stijlen van management en voor meer directe vormen van werknemersbetrokkenheid. De positie van de or werd nog niet betwist, maar de interesse – en de groeiende voorkeur – voor mogelijk aanvullende, dan wel alternatieve vormen van participatie diende zich aan.

In de jaren tachtig en negentig zien we ook een verdere ontwikkeling en formalisering van medezeggenschap in het (semi)publieke domein. Zo werd de WOR in 1995 ingevoerd bij de overheid (met uitzondering van enkele overheidsdiensten, zoals Defensie) en werden de medezeggenschapscommissies vervangen door ondernemingsraden. Naast aandacht voor werknemers ontstond er ook een toenemende belangstelling voor de positie en inbreng van cliënten, huurders, studenten en burgers.

Tot een zekere ‘volwassenheid’ gekomen, en nu?

Dit proces van ontwikkeling heeft over het algemeen geleid tot een geaccepteerde en gewaardeerde positie van de or binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen (Looise & Van het Kaar, 1999), ook al bleven er kritische vragen over, bijvoorbeeld over de – stagnerende – strategische invloed van de or. Achteraf kunnen we stellen dat de ontwikkeling van het instituut or min of meer afgerond (voltooid) werd in 1998, met de totstandkoming van de (naar verwachting laatste grondig herziene) WOR, en met het evaluatierapport van 1999, waarin werd geconcludeerd dat de or inmiddels een geaccepteerd orgaan in de Nederlandse arbeidsverhoudingen was geworden, maar dat de ontwikkeling richting een meer strategische rol van de or stagneerde. De invloed op het strategisch beleid bleef beperkt, de toegang tot de ‘macht’ in het krachtenveld werd niet gevonden (Goodijk, 2008), en het belang van strategisch beraad en de noodzaak om zich hiertoe te scholen (om het strategisch ‘spel’ te leren spelen) werden onvoldoende onderkend. Behalve in grote ondernemingen, waar de centrale or een zekere

status van erkenning had verworven op ondernemingsniveau, was er nauwelijks sprake van een positie van de medezeggenschap in de *corporate governance*.⁴ Tegelijkertijd constateren we, eigenlijk al sinds de jaren tachtig, een toenemende behoefte bij werkgevers om binnen de organisatie (bij de *internal governance*) de traditionele medezeggenschap te ‘flexibiliseren’, met een groter beroep op de eigen verantwoordelijkheid van teams en individuen en gericht op maatwerkoplossingen (Goodijk & Sorge, 2005).⁵ Ook is er sinds de eeuwwisseling sprake van een afnemende belangstelling bij werknemers zelf, met name onder de nieuwe generatie, voor collectieve vormen van medezeggenschap. Is de grens van de ontwikkeling van de traditionele medezeggenschap (met name in de vorm van vertegenwoordigend overleg) bereikt? Hebben we nu alleen nog maar te maken met ‘cosmetische’ aanpassingen? Is de or beland aan het eind van zijn levenscyclus (figuur 1)?



Figuur 1 *Levenscyclus van de (traditionele) medezeggenschap in vier tijdsfasen, vanaf de ontwikkeling van de personeelskernen omstreeks 1850 tot heden*

Hoe nu verder?

Die vraag doet zich steeds meer gelden, ook gezien de toegenomen complexiteit van bedrijven en organisaties, en het veranderende krachtenveld van (steeds meer) belanghebbenden. De grenzen tussen bedrijven en organisaties vervagen, niet alleen door een andere inrichting van processen, vormen van uitbesteding en allianties, maar ook door het toenemend aantal werknemers zonder vast dienstverband en met losse contracten. Werknemers worden alsmaar mondiger en laten van zich horen, via steeds modernere communicatiemiddelen. Steeds meer typen stakeholders met eigen specifieke belangen dienen zich aan,⁶ ondernemingen opereren over grenzen heen (Bartlett & Ghoshal, 1989), enzovoort. Ook hierdoor zijn er gaandeweg diverse aansluitingsproblemen voor de medezeggenschap ontstaan (zie bijvoorbeeld: Van Ees, Goodijk, & Van Witteloostuijn, 2007).

Kortom, in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw zijn er – na een lange periode van pionieren en groeien – vormen van medezeggenschap ontwikkeld die pasten bij de arbeidsverhoudingen en organisatiestructuren van die tijd. De oplossingen werden vooral gezocht in regelgeving, structuren en modellen, ook al zijn er in die tijd enkele interessante medezeggenschapsexperimenten tot ontwikkeling gekomen.⁷ Daarna is er meer aandacht gekomen voor het benutten van individuele mogelijkheden en is het denken over medezeggenschap (en vooral over de toegevoegde waarde ervan) gaandeweg grondig veranderd. Na de ‘volwassenwording’ van de or eind vorige eeuw is rond 2005 een poging gedaan om wat meer differentiatie en maatwerk in de or-praktijk toe te laten, maar de poging ertoe via een nieuwe wet mislukte. Sindsdien zien we vooral cosmetische aanpassingen, met daarnaast pogingen (en experimenten) tot modernisering binnen de context van de bestaande wetgeving.

Beoordeling

Vernieuwingen nodig

De meeste ondernemingsraden lijken te zijn beland in fase 4 van de in figuur 1 geschetste levenscyclus. Als belangrijkste knelpunten worden over het algemeen gezien:

- de toegenomen kloof tussen de verander(en)de organisatievormen en de medezeggenschap (het aansluitingsprobleem);
- de afgenomen interesse voor het or-werk (het vraagstuk van representativiteit en draagvlak);
- de stagnerende invloed van de or (de positie van de or in het verander(en)de krachtenveld).

Betekent dit dat er voor de or een periode van afbouw en substitutie (vervanging) is aangebroken, bijvoorbeeld door vakbonden (met meer formele en juridische machtsmiddelen) of – wat wellicht meer voor de hand ligt – door allerlei vormen van directe werknemersparticipatie? Of lukt het de or om zich tijdig aan te passen aan de nieuwe situatie?

Zoals gezegd laten onderzoek en praktijk zien dat doelen, functies en vormen van medezeggenschap en participatie in ontwikkeling zijn. Traditionele functies als maatschappelijke hervorming, humanisering en bedrijfsdemocratisering zijn gaandeweg vervangen door nieuwe functies als goede arbeidsverhoudingen, betrokkenheid, inbreng van expertises en eigen verantwoordelijkheid. Inmiddels is er naast de or – met meer of minder succes/resultaat – een breed palet aan nieuwe vormen van directe participatie tot ontwikkeling gekomen, variërend van strategische conferenties, townmeetings, klankbordgroepen, teams en zelfsturing, tot digitale communicatie en internetcafés. Deze ontwikkeling, die ook zichtbaar is in andere landen van Europa (EPOC Research Group, 1997), sluit aan bij de toegenomen behoefte van zowel medewerkers als managers om elkaar vroegtijdig te betrekken bij probleemsituaties in de organisatie, van elkaars expertises gebruik te maken en maatwerkoplossingen te vinden. Tijdelijke, wisselende projectgroepen, lunchbijeenkomsten, digitale communicatie (in- en uitlogparticipatie) en dergelijke

lijken steeds beter te scoren, vooral bij jongere en hoger opgeleide medewerkers. Bovendien bieden deze vormen mogelijkheden om ook flexwerkers en zzp'ers 'op maat' (tijdelijk en bij specifieke onderwerpen) te verbinden.

De toekomst van de medezeggenschap dient volgens mij vooral tegen deze achtergrond benaderd te worden. Er is behoefte aan differentiatie⁸ en nieuwe typen verbindingen, met een groot beroep op de eigen verantwoordelijkheid en activiteit. Tegelijkertijd echter willen veel mensen in lastige situaties kunnen terugvallen op een zeker 'vangnet', of liever eerst 'voorzichtig uitproberen' via een pilot dan meteen veranderen. Het gaat om het vinden van een goede balans tussen enerzijds het doen van een appel op de eigen verantwoordelijkheid en *employability*, en anderzijds het bieden van veiligheid en zekerheid, de balans tussen differentiatie en coherentie, tussen ruimte en vangnet, tussen innovatie en een zekere rust.

Behoeft aan eigentijdse invulling

Vandaag de dag is het, zo lijkt me, van groot maatschappelijk belang dat mensen betrokkenheid tonen en mogelijkheden hebben om zich te uiten en invloed uit te oefenen. Dat geldt voor burgers in de samenleving, cliënten in de zorg, studenten in het onderwijs, enzovoort, maar ook voor werknemers binnen bedrijven en organisaties. Daarbij dient wel onderscheid te worden gemaakt tussen type werknemers (en vormen van arbeidscontractering) en de toegenomen deling tussen meer en minder opgeleiden, tussen mensen die veel eigen kansen zien en mensen die zich eerder afhankelijk en onveilig voelen.

Ook werkgevers hebben baat bij betrokkenheid, inbreng van ideeën, benutten van professionele kwaliteit en eventuele kritische tegenspraak. Daarbij weten we zo langzamerhand wel dat iemand in de eerste plaats vooral 'op een eigen manier' betrokken wil zijn bij, en invloed wil hebben op, dat wat hem of haar direct raakt. Terwijl een bredere betrokkenheid bij 'overstijgende' kwesties – nog steeds – gestimuleerd zou kunnen worden via vertegenwoordigende 'gezagsdragers', mensen die het vertrouwen van de achterban waarmaken via luisteren, serieus oppakken en verantwoorden.

Vooraf ook ondernemingsbestuur en intern management staan voor de uitdaging om de verantwoordelijkheid en mogelijke inbreng van interne en ook externe stakeholders serieus te nemen. Hoe kun je externe stakeholders en ook mensen binnen de organisatie de ruimte en het vertrouwen geven voor en stimuleren tot het kunnen en willen geven van 'antwoord', het 'meedoen', ofwel daadwerkelijk participatief gedrag (Vermeulen, 2011)? Dat vraagt om voldoende rekening houden met individuele belangen en gewenste vormen van betrokkenheid (zo goed mogelijk inspelen op de persoonlijke beleving, voorkeur, ieders individuele kwaliteit en verantwoordelijkheidsgevoel), en tegelijkertijd het stimuleren van mensen tot samenwerking, een zekere loyaliteit aan de organisatie en wellicht ook een vorm van maatschappelijke betrokkenheid.

Complementariteit: zoeken naar ideale combinaties

In de moderne arbeidsverhoudingen bestaat er nog steeds behoefte aan collectieve kaders via bijvoorbeeld cao's en het or-overleg op ondernemingsniveau. Cao- en or-overleg dienen zich dan wel zoveel mogelijk te beperken tot raamafspraken, met veel ruimte voor en stimulerend tot maatwerkinvulling. Bovendien dienen

zich zoals gezegd steeds meer belanghebbenden en betrokkenen (stakeholders) aan die invloed opeisen. De ondernemingsleiding wordt uitgedaagd om aan stakeholdermanagement te werken en de diverse belangen en inbreng zo zorgvuldig mogelijk tegen elkaar af te wegen en zich over deze *balancing act* te verantwoorden. Ook de or krijgt steeds meer te maken met deze groeiende en diverse groep van stakeholders.

Medezeggenschap/participatie zal ook in de toekomst als waardevol worden gezien. Ze kan iets opleveren als zij een goede gesprekspartner is, voldoende aansluiting bij de besturing van de organisatie weet te vinden, vroegtijdig in het proces betrokken is (op het juiste moment aan de juiste tafel zit), een goede – en ook voor overlegpartners interessante – ‘agenda’ heeft, coalities weet te vormen, verantwoordelijkheid durft te nemen, flexibel is, kan ‘meebewegen’ en voldoende feeling heeft met (en vrouwen bij) de achterban. Daarbij kan de or onder bepaalde condities van vernieuwing een belangrijke rol blijven spelen, maar zal het palet van de ‘medezeggenschap’ uit een steeds grotere diversiteit aan participatie en beïnvloedingsvormen gaan bestaan. Als de or daarentegen niet meebeweegt, zal het orgaan aan alle kanten ‘gebypast’ worden.

Er is mijns inziens in het denken over medezeggenschap een omslag nodig, van vastomlijnde overlegvormen naar ideale combinaties van invloeduitoefening. De oplossingen dienen niet meer gezocht te worden in ‘lineaire’ scenario’s, maar in relevante verbindingen: dialoogsessies, coalities en interacties. Daarbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld een strategische kern-or op ondernemingsniveau, die zich naar buiten toe positioneert in (verbinding met) het krachtenveld van toezichthouders, vakorganisaties en andere stakeholders, en binnen de organisatie de regie heeft op (en verbinding met) diverse vormen van directe participatie. Belangrijk voor deze vernieuwende doorbraak is dat vakbonden, medezeggenschap en directe participatie elkaar niet meer beconcurreren, maar elkaar zoveel mogelijk aanvullen en versterken. De focus van de or zou vooral op het strategisch beleid moeten liggen, de focus van de directe participatie op de organisatieontwikkeling en de focus van de vakbonden op de belangenbehartiging. Het gaat hierbij niet om een harde afbakening van terreinen, maar een focus per positie, met interactie en beweging over en weer.

Toekomstperspectief

Er is zoals gezegd behoefte aan nieuwe combinaties van medezeggenschap en participatie, die tegemoetkomen aan de toegenomen eisen en wensen van bestuurders, managers en andere betrokkenen wat betreft flexibilisering, directe betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid van onderop. Bovendien hebben we geconstateerd dat burgers, professionals, medewerkers van bedrijven en organisaties ook zelf meer in de *lead* willen komen.

Bij de gewenste vernieuwing van de medezeggenschap via de or gaat het volgens mij vooral om positie, verbinding en verantwoordelijkheid: de strategische functie van medezeggenschap, de procesbetrokkenheid, de regie op de processen van beïnvloeding, de aanpak in de vorm van ‘projecten’, het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid en participatie van onderop, het benutten van gewenste verbindingen en de integratie van deze ontwikkeling in het hr-beleid van de

organisatie. Deze ontwikkeling lijkt mij te passen in de huidige opvattingen over *governance*, met aandacht voor evenwichtigheid, meer inhoudelijk debat op ondernemingsniveau, kaders en maatwerkinvulling, verbindingen met stakeholders, en een link tussen *corporate* en *internal governance* (Gospel & Pendleton, 2005). Voor deze vernieuwing behoeft de WOR niet aangepast te worden: de WOR volstaat zoals eerder geconstateerd als 'vangnet' voor situaties waarin de medezeggenschap van de or onvoldoende wordt gerespecteerd.

Strategische functie van de medezeggenschap

Meest cruciaal voor de toekomst van de or is het 'leren spelen van het strategisch spel' in een steeds veranderend krachtenveld van partijen, dominante coalities en belanghebbenden. Een wettelijk adviesrecht kan weliswaar enige invloed opleveren, maar de daadwerkelijke invloed hangt toch vooral af van aanwezig zijn op de juiste plaats (daar waar het gebeurt), op de juiste wijze (via eigen inbreng, het vormen van coalities, het benutten van mogelijkheden, en dergelijke) en met de juiste instelling (bereidheid tot meebewegen en samenwerking, verantwoordelijkheid durven nemen). Alleen dan heeft dit institutioneel orgaan op ondernemingsniveau mijns inziens ook naar de toekomst toe bestaansrecht. Deze strategische functie omvat drie elkaar deels overlappende rollen, namelijk:

- 1 een overlegrol op ondernemingsniveau, waarbij de strategische agenda een belangrijke rol speelt;
- 2 een regierol binnen de organisatie, met een centrale plek voor de kern-or;
- 3 een netwerkrol in en rondom de organisatie, waarbij de positionering in het krachtenveld en de verbindingen met externe en interne stakeholders cruciaal zijn.

De concrete invulling van deze functie en rollen is natuurlijk verschillend per type bedrijf of organisatie. Zo zal de strategische functie in grote – vaak internationaler opererende – bedrijven over het algemeen meer overkoepelend ('op afstand van de operatie') en ingekaderd door een zekere internationale aansturing ('van buitenaf') plaatsvinden dan binnen kleinere bedrijven of (semi)publieke organisaties. Strategie in grote bedrijven is veel abstracter van aard dan de strategie in het mkb, die over het algemeen operationeler en concreter is. Verder hebben de medezeggenschapsorganen in publiekrechtelijke organisaties te maken met een zekere beperking van hun strategische functie vanwege het politieke primaat. Maar het principe blijft hetzelfde, ongeacht het type medezeggenschap op ondernemingsniveau: ook in kleinere bedrijven en organisaties kan de strategische functie (directer betrokken op de operatie) op centraal niveau worden uitgeoefend door de or, een personeelsvertegenwoordiging of een overlegplatform, en bovengenoemde drie rollen omvatten.

Overlegrol op ondernemingsniveau

Het overleg op ondernemingsniveau heeft vooral toegevoegde waarde ten opzichte van de diverse vormen van participatie binnen de onderneming/organisatie indien dat overleg een 'strategisch' karakter krijgt, met een strategische agenda

(met belangrijke speerpunten), focus op beleidskaders (met ruimte voor maatwerkinvulling binnen de organisatie) en bewaking van de samenhang (de balans tussen differentiatie en coherentie; zie ook de regierol).

Dit strategisch partnerschap (Goodijk, 2017) vraagt om vormen van dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap vanaf de 'voorkant' van de (strategische) beleidsontwikkeling. Daartoe zou bijvoorbeeld artikel 24 van de WOR veel beter benut kunnen worden, met daarnaast ook andere creatieve bijeenkomsten/momenten voorbij de formele agendastructuur. Veel meer dan tot nu toe dienen bij deze bijeenkomsten interne deskundigen, toezichthouders en/of vakbondsbestuurders betrokken te worden. Het tweeluik dient opgerekt te worden tot driehoeks- of meerhoeksverbanden (vergelijk: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2014). Het bredere debat in interactie met interne en externe stakeholders is door mij eerder aangeduid als inclusief strategisch beraad (met een multistakeholderbenadering) en kan leiden tot veel meer sociaal innovatief gedrag.

Regierol binnen de organisatie

Onder de regierol verstaan we een regisserende en coördinerende rol op ondernemingsniveau, waarbij de (centrale) medezeggenschap zelf, maar ook samen met de bestuurder, allerlei vormen van overleg en betrokkenheid binnen de organisatie kan stimuleren en met elkaar verbinden. De regiefunctie van de medezeggenschap kan (verder) gestalte krijgen door het beperken van het eigen overleg tot het strategisch debat en de meest zinvolle (functionele) en beïnvloedbare onderwerpen op het centrale ondernemingsniveau. Doe 'decentraal' of 'zijwaarts' wat beter daar gedaan kan worden en probeer op overkoepelend niveau – via een strategische or-kerngroep met een grote flexibele schil (van niet-orleden) eromheen – een serieuze positie in het strategisch netwerk te creëren. Daarmee kan een betere link ontstaan tussen de medezeggenschap en allerlei vormen van directe werknemersparticipatie.

De regierol kan van belang zijn voor het stimuleren, mobiliseren, coördineren en ondersteunen van de verschillende vormen van directe werknemersparticipatie binnen de organisatie (intern) en de relevante stakeholders vanuit de omgeving (extern). Het gaat daarbij om het (helpen) organiseren van tijdelijke en wisselende project- of participantengroepen, of andere verbindingen,⁹ het benutten van ideale combinaties en coalities, het coördineren van samenhang, het bewaken van de wettelijke spelregels (met de WOR als vangnet) en het borgen van de resultaten. Het gaat om het verbinden van de strategische medezeggenschap met de diverse bottom-upvormen van directe participatie, ook met bijvoorbeeld de zelfsturing, die momenteel (weer) sterk in opmars is.

Mij lijkt dat de centrale medezeggenschap bij deze regiefunctie baat heeft bij een kleine en effectieve (strategische) kerngroep (van vijf tot zeven leden),¹⁰ waarin de benodigde competenties zoveel mogelijk aanwezig zijn. Een dergelijke regiefunctie maakt het mogelijk de strategische en de meer operationele beïnvloeding, de medezeggenschap en directe participatie, beter met elkaar te verbinden, ook via contactpersonen. Deze regiefunctie kan de medezeggenschap flexibeler maken. Ze maakt het mogelijk om de kennisdeling en combinaties beter te benutten en via moderne communicatiemiddelen ook nieuwe generaties werknemers te enthousiasmeren om aan een project deel te nemen. Omvangrijke

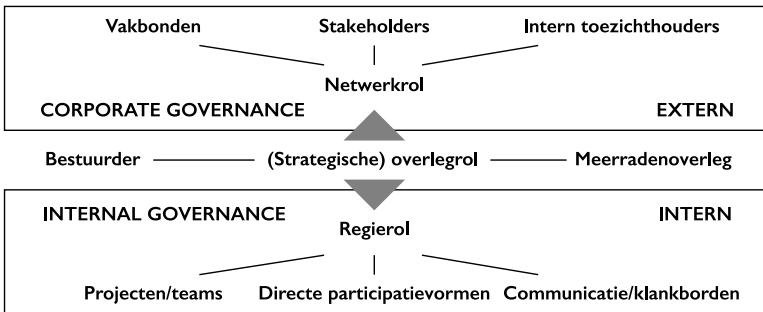
collectieve organen (met een stapeling van medezeggenschapslagen) dienen zich om te vormen tot kleinere, effectievere kernposities met flexibele schillen eromheen, projectmatig werkend en ondersteund door een kernsecretariaat, een kenniscentrum.

Netwerkrol in en rondom de organisatie

Organisaties, en dus ook de medezeggenschap, functioneren in een krachtenveld met diverse interne en externe stakeholders, en zijn onderdeel van de samenleving met 'opvattingen'. In het verleden is de medezeggenschap te veel beperkt gebleven ('afgebakend' geweest) tot onderneming of land. Vandaag de dag en vooral in de toekomst zullen die grenzen (verder) vervagen en zal de invloed vooral afhangen van 'grensoverschrijdende' dialoog, interacties en coalities met bepaalde stakeholders.

Zoals hierboven gezegd, vraagt netwerkmedezeggenschap om een kern-or plus een flexibele schil eromheen (van diverse type werknemers, deskundigen, betrokkenen, enzovoort), ten behoeve van expertises (inzetbaar op projecten), contactpersonen (verbinding) en draagvlak (legitimering). Een netwerkpositie biedt de or toegang tot kennis, informatie en besluitvormingsprocessen, stimuleert tot samenwerking, tussentijdse afstemming en beïnvloeding, en maakt ondersteunende coalities mogelijk.

De medezeggenschap zou veel meer kunnen profiteren van bijvoorbeeld de verbinding met het intern toezicht (door de raad van commissarissen c.q. raad van toezicht)¹¹ of andere vormen van overleg binnen of buiten de onderneming (zie figuur 2). Ook bij interne toezichthouders zelf groeit de behoefte om in contact met medezeggenschapsorganen beter zich te krijgen op de organisatieontwikkeling. We zien allerlei mogelijkheden voor de or om via een interessante strategische agenda en 'voorbij het formele' (bijvoorbeeld via themasessies) verbinding te krijgen met de RvC/RvT.



Figuur 2 *Strategische medezeggenschap op basis van verbindingen (extern, op ondernemingsniveau en binnen de organisatie)*

Naast het driehoeksoverleg kan gedacht worden aan een meerradenoverleg (of dialoogbijeenkomsten) met (vertegenwoordigers van) de cliëntenraad, medische staf of huurdersvereniging, of aan een meer structureel overleg met de vakbonden.

Van adviesbevoegdheid naar procesbetrokkenheid

Naast de strategische functie op ondernemingsniveau, heeft de medezeggenschap gaandeweg veel meer baat bij feitelijke betrokkenheid bij en invloed op de processen van besluitvorming dan bij formele bevoegdheden aan het eind van de besluitvorming, als het gaat om voorgenomen besluiten. Al veel langer weten we dat effectieve invloed vraagt om een zo vroegtijdig mogelijke procesmatige betrokkenheid (de zogenoemde ‘voorkantbenadering’), vooral in organisaties die steeds complexer worden en in netwerkcombinaties tot besluiten proberen te komen.

Procesbetrokkenheid veronderstelt een andere wijze van medezeggenschap in bedrijven: minder als collectief zelf alles willen bespreken en juist meer delegeren/overlaten aan wisselende verbanden. Bij procesbetrokkenheid past ook een projectaanpak: op basis van vragen en thema’s adequate (tijdelijke) projecten definiëren en bemensen, met de juiste inzet op het juiste moment, met wisselende samenstelling en diverse typen interacties.

Medezeggenschap dient veel meer ruimte te geven aan en een beroep te doen op – en ook het vanuit de organisatie faciliteren van – de directe participatie van werknemers. Vaak gaat het daarbij om invloed zonder positionele macht: mensen willen zich uiten en gehoord worden, door elkaar op te zoeken (in *world cafés*, platformbijeenkomsten, *community*-verbanden, lerende sessies, verdiepende gesprekken over lastige kwesties, enzovoort) en gebruik te maken van nieuwe sociale media. Ook de medezeggenschap kan veel beter interacteren (contacten zoeken, coalities vormen, stemmingen peilen, enzovoort), met name met jongeren, door in te spelen op nieuwe mediamogelijkheden en betekenisvolle interacties, zoals onlinecommunicatie, of bijvoorbeeld een or-app, met keuzes, en in- en uitstapmogelijkheden. Daarbij dient de focus niet alleen te liggen op werknemers die met een vast dienstverband ‘werkzaam zijn binnen de onderneming,’ maar ook op diegenen die met een tijdelijk of lossier contract aan de onderneming verbonden zijn.

Nu al kunnen ondernemingsraden het passief en actief kiesrecht verruimen tot werknemers met korte dienstverbanden of tijdelijke arbeidscontracten, maar tijdelijke projectgroepen bieden veel meer mogelijkheden om ‘losse’ werknemers en ook zzp’ers aan medezeggenschap te verbinden. Ook zulke ‘atypische’ werknemers kunnen in tijdelijke en wisselende verbanden betrokken worden bij de kernpositiemedezeggenschap. De eerdergenoemde regierol kan dan worden gebruikt om een verbinding te leggen tussen de strategische kaders en de invulling van onderop, en te bewaken dat meer kwetsbare, minder mondige en minder machtige werknemers niet buiten de boot vallen en een ‘eigen manier’ van betrokkenheid aangereikt krijgen.

Kortom, vroegtijdige en interactieve procesbetrokkenheid vraagt zowel om ‘beter aan tafel komen’ als om ‘loslaten’, om aangepaste, meer selectieve en nieuwe vormen en stijlen van betrokkenheid en invloed. De strategische medezeggenschap zou met de bestuurder afspraken kunnen maken om – al dan niet samen – de regie te hebben op moderne participatie ‘op maat’.

Onderscheidende kwaliteiten en professionalisering

Het is van belang om bij medezeggenschap en participatie, in welke vorm dan ook, meer onderscheid te maken tussen typen werknemers, met uiteenlopende behoeften, capaciteiten en betrokkenheid. Eenieder moet zoveel mogelijk op een eigen manier kunnen bijdragen. Dat vraagt om het meer durven onderscheiden op geschiktheid en complementariteit. Niet elke werknemer heeft behoefte aan of is geschikt voor strategische medezeggenschap of onlinecommunicatie. Strategische medezeggenschap kan pas echt tot ontwikkeling komen als ingezet wordt op onderscheidende kwaliteiten en inzet. Een kern-or heeft de mogelijkheid om voor zeer uiteenlopende projecten, voor helder gedefinieerde klussen die binnen een afgebakende tijd moeten worden afgerond, mensen te zoeken met verschillende achtergronden, behoeften, kennis en contractering.

Toekomstige medezeggenschap vraagt om hogere eisen ten aanzien van geschiktheid en het beter inspelen op onderscheidende kwaliteiten en behoeften. Bij verkiezingen kan via profielschetsen, besproken met de achterban, meer gestuurd worden op geschiktheid (wie past het best op welke plaats?) en competentieontwikkeling. Ook binnen de medezeggenschap dient een cultuur van onderlinge aanspreekbaarheid (en vormen van beoordeling van ieders bijdrage, voldoende doorstroming en overdracht) te worden ontwikkeld. Verder zou er meer aandacht dienen te komen voor vormen van leiderschap: leden die gedreven zijn, het voortouw durven en kunnen nemen, visies ontwikkelen, betrokkenheid mobiliseren, werknemers kunnen ondersteunen, uitleg kunnen geven en zich durven verantwoorden. Er zouden eisen gesteld kunnen worden met betrekking tot leiderschap en cultuur die passen bij 'volwassen arbeidsrelaties'.

Nieuwe vormen en stijlen van medezeggenschap en participatie vragen om het durven loslaten van al te veel zekerheden (oplossingen niet te veel zoeken in structuren), het tonen van leiderschap, het organiseren van zowel samenspel als kritisch-constructief tegenspel (een adequate invulling geven aan de *checks and balances*), het geven van ruimte en vertrouwen, en het aanspreekbaar zijn op keuzes en gedrag.

Integratie van het overleg in de organisatie

Ten slotte, veel ondernemingen willen om hun *human capital* beter te benutten sterker (aan)sturen op de eigen inbreng en verantwoordelijkheid van werknemers. Deze ontwikkeling past ook binnen de Europese visie op governance, mens en organisatie. Voor vernieuwingen in het overleg is een gerichte veranderaanpak nodig, bij voorkeur een gezamenlijke aanpak van bestuurder en medezeggenschap, onder toezicht van de RvC c.q. RvT. Daarbij is actief leiderschap vanuit verschillende gremia nodig en dat ook anderen (bijvoorbeeld niet-or-leden) gestimuleerd en gefaciliteerd worden om op een eigen manier een bijdrage te leveren. Vernieuwing kan het best gerealiseerd worden door de werknemers zelf te vragen wat ze precies willen: welke inbreng en hoe? Over het algemeen hechten ze veel belang aan concrete vormen van kennisdeling, aansprekende thema's/issues, keuzemogelijkheden om hun stem te laten horen en/of waardering en erkenning te krijgen. Vormen van directe participatie dienen, zo blijkt, te voldoen aan cri-

teria van aantrekkelijkheid, toegankelijkheid en resultaatgerichtheid. Tijdelijke, wisselende projectgroepen, lunchmeetings of apps lijken daarbij steeds beter te scoren en stellen hogere eisen ook aan het type leiderschap (vooral van *middle managers*, teamleiders, enzovoort) en de organisatiecultuur. De toekomstige medezeggenschap en participatie dienen derhalve veel beter verankerd te worden in de ‘bedrijfsvoering’ van de organisatie. Daarbij kunnen bestuurders meer dan tot nu toe een beroep doen op de afdeling hr. Vanuit hr kan bijvoorbeeld een ontwikkelprogramma worden opgesteld en gewerkt aan de gewenste cultuurverandering. Hr kan bijdragen aan een beter imago van participatie, bijvoorbeeld door participatie onderdeel te maken van loopbaanontwikkeling.

De (verdere) vernieuwing van de medezeggenschap dient, kortweg gezegd, op meerdere – met elkaar samenhangende – gebieden gestalte te krijgen. Daarbij gaat het om het versterken van de strategische functie van de or, het stimuleren van een grotere procesbetrokkenheid en meer aandacht voor professionalisering, en – mede via hr – betere integratie van medezeggenschap en participatie binnen het bedrijf c.q. de organisatie (figuur 3).

Strategische functie	Procesbetrokkenheid	Kwaliteitsverbetering	Integratie
Overlegrol	Voorkantbenadering	Geschiktheid	Organisatiecultuur
Regierol	Wisselende projectgroepen	Leiderschap	Hr-beleid
Netwerkrol	Diverse interacties	Aanspreekbaarheid	Stakeholder-betrokkenheid

Figuur 3 *Met elkaar samenhangende aspecten/condities voor daadwerkelijke vernieuwing van de medezeggenschap*

Conclusie

De toekomst van de medezeggenschap is volgens mij niet los te zien van het debat over de inrichting en het functioneren van corporate en internal governance in hun onderlinge samenhang. Substantiële invloed hangt vooral af van de positie in het (externe) krachtenveld (in relatie tot bijvoorbeeld de toezichthouders en de vakbonden) en bij de interne besturing: netwerkrelaties benutten, coalities sluiten en op de juiste momenten aan de juiste tafel zitten. Daarbij blijft medezeggenschap als vorm van collectief geïnstitutionaliseerd overleg op ondernemingsniveau via de or bestaansrecht houden, mits de or zich weet te vernieuwen in de richting zoals door mij is voorgesteld. Ook zal de medezeggenschap, aangevuld met nieuwe vormen van werknemersparticipatie, wellicht minder gekoppeld worden aan ‘arbeid’ en meer aan ‘betrokkenheid’ (met een toenemende diversiteit daarin). Nieuwe vormen van directe betrokkenheid dienen zich aan: mensen (ook werknemers) willen zelf hun stem laten horen.

De or is niet overbodig geworden, maar kan als representatief orgaan zijn toegevoegde waarde volgens mij alleen behouden en waarmaken als hij zich – vooral – focust op zijn strategische functie (met een sterke netwerkpositie) en zich zoveel mogelijk beperkt (en daarmee zijn interne positie versterkt) tot een

regisserende en coördinerende rol op ondernemingsniveau en 'ingrijpt indien nodig.' De or wordt uitgedaagd om minder 'zelf te doen' en meer te zorgen (te conditioneren) dat werknemers zelf actief betrokken raken. Een eigentijdse or stimuleert tot allerlei eigentijdse vormen van overleg, betrokkenheid 'op maat' en directe invloed van werknemers, en mag daarbij een beroep doen op de inzet van de bestuurder.

Ook bestuurders hechten over het algemeen aan afstemming op ondernemingsniveau, een zekere 'coherentie' (overkoepelend overleg ten behoeve van de onderlinge samenhang) bij alle toenemende differentiatie. De afgelopen twintig jaar is er in diverse ondernemingen en organisaties al geëxperimenteerd met een regier voor de or en met allerlei vormen van directe betrokkenheid van werknemers bij tijdelijke projecten. Ook het recente onderzoek van Tros en collega's (2019) naar vernieuwingspraktijken laat deze zoektocht zien. Mij lijkt dat de oplossingen inderdaad in deze richting moeten worden gezocht. Maar deze ontwikkeling zet nog onvoldoende door en lijkt zich al jaren te herhalen. De voorbeelden uit het onderzoek wijzen weliswaar op enkele successen hier en daar, maar eigenlijk is er niets nieuws onder de zon.

Het lijkt me voor de toekomst van de medezeggenschap van groot belang dat de ontwikkeling richting een meer regisserende rol van de or en veel ruimte voor directe betrokkenheid van werknemers nu daadkrachtig, minder vrijblijvend, wordt ingezet. Bestuurders dienen hun vaak wat afwachtende – en soms te bescheiden – houding los te laten en actiever dan tot nu toe en samen met de or in te zetten op het organiseren en benutten van nieuwe vormen van werknemersbetrokkenheid. Veel hangt daarbij af van de leiderschapsrol die (het bestuur van) de or samen met de bestuurder op zich durft te nemen, en van de wijze waarop de bestuurder de or daartoe ondersteunt en faciliteert. Van het toezicht-houdend orgaan (de RvC c.q. RvT) mag worden verwacht dat het de bestuurder daarop aanspreekt en ook zelf de dynamiek van de 'driehoek' stimuleert. Van de or wordt gevraagd de oude vormen en stijlen los te laten en ruimte te bieden aan nieuwe, eigentijdse ontwikkelingen. Dit geldt voor grote en kleine ondernemingen/organisaties, in zowel de private als publieke sector. Elke organisatie vraagt om haar eigen maatwerkoplossingen, maar de gewenste ontwikkelrichting lijkt me dezelfde. Ten slotte zou het de positie van de or kunnen versterken als hij uit eigen beweging proactief de door hem gewenste ontwikkeling in bijvoorbeeld een code zou durven expliciteren.¹²

Noten

- 1 Al halverwege de negentiende eeuw namen 'meer verlichte' ondernemers, zoals Van Marken en Stork in Nederland, of Degenkolb in Duitsland, uit eigen beweging het initiatief om medezeggenschap binnen hun onderneming te realiseren.
- 2 Waarbij de or is bedoeld als overlegorgaan van (en in het belang van) de onderneming, met het primaat van het arbeidsvoorwaardenoverleg bij de vakbonden.
- 3 Een vorm van vennootschappelijke medezeggenschap, waarbij de invulling van de 'driehoek' onderwerp van debat werd (en nog steeds is). Op Europees niveau speelt dit debat zich vooral af tegen de achtergrond van de nieuwe rechtsvorm Europese vennootschap en de verschillen tussen de *two-tier*- en *one-tier-board*-modellen.

- 4 Niet zozeer vanwege een gebrek aan bevoegdheden, maar vooral ook door het 'onderbenutten' van mogelijkheden. Vergelijk bijvoorbeeld het onderzoek van Van Beurden, Van Ees en Goodijk (2009), waaruit bleek dat er op het gebied van medezeggenschap een grote mate van onderbenutting bestaat.
- 5 We zien daarbij dat bestuurders, maar ook andere betrokkenen, zoals intern toezicht-houders, steeds meer de behoefte krijgen om de medezeggenschap meer 'aan de voorkant' van de besluitvorming te betrekken (en te benutten) in plaats van 'proce-dureel bij het voorgenomen besluit.'
- 6 Dat vraagt om een multistakeholderbenadering, en roept steeds meer vragen op over een verantwoorde belangenafweging en ook over de maatschappelijke relevantie van de or in de huidige tijd.
- 7 Bijvoorbeeld op het gebied van sociocratie/besluitvorming via kringen (verg. Eenden-burg), mede-eigendom van werknemers (Bremant), taakverruiming/verrijking of sociotechniek.
- 8 Ook vanwege de grote verschillen tussen bedrijven en organisaties, wat betreft omvang, type personeel, aard van de dienstverlening/het primair proces, mate van hybriditeit, vormen van samenwerking, netwerkverbanden, en dergelijke.
- 9 Waarbij wel nadrukkelijk aandacht nodig is voor het meer duurzaam verbinden van de werknemers in de tijdelijke verbanden aan de medezeggenschap (werknemers blijven interesseren en uitdagen, op een aanspreekbare manier).
- 10 Een ontwikkeling die de laatste jaren al duidelijk in opkomst is, vergelijk de uitkomsten van het onderzoek van Tros en collega's (2019).
- 11 Over de betekenis van deze gulden driehoek is al veel geschreven. Momenteel is deze driehoek ook onderwerp van discussie in het SER-initiatief Alliantie Medezeggenschap en Governance.
- 12 Daarvan bestaan al langere tijd voorbeelden/aanzetten, over: samenstelling, kwaliteits-criteria, zittingstermijnen, agendering, achterbanberaad, verantwoording en dergelijke (vergelijk bijvoorbeeld: Goodijk & Sorge, 2005, p. 102).

Literatuur

- Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bierens de Haan, J. (1964). *Wat denkt u van de medezeggenschap?* Nijmegen: De Koepel.
- De Man, H. (1985). *Medezeggenschap, besluitvorming en organisatie*. Den Haag: COB/SER.
- De Man, H. (1988). *Organizational change in its context*. Delft: Eburon.
- EPOC Research Group. (1997). *New forms of work organisation*. Dublin: European Foundation.
- Gospel, H., & Pendleton, A. (2005). *Corporate governance and labour management: An international comparison*. Oxford: Oxford University Press.
- Goodijk, R. (2008). *Herwaardering van Rijnlandse principes*. Assen: Van Gorcum.
- Goodijk, R. (2017). *Strategisch partnerschap: Wat is wijsheid?* Assen: Van Gorcum.
- Goodijk, R. (2019). *Op zoek naar nieuwe verbindingen: Essay over de toekomst van de medezeggenschap*. Hilversum: Instituut GAK.
- Goodijk, R., & Sorge, A. (2005). *Maatwerk in overleg*. Assen: Van Gorcum.
- Looise, J.C., & Van het Kaar, R.H. (1999). *De volwassen OR: Resultaten van het grote OR-onderzoek*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales (SWOV). (1976). *De proef op de som*. Utrecht: SWOV.
- Tros, F.H., Smit, E., Van Houten-Pilkes, S., & Van het Kaar, R.H. (2019). *Experimenteren in medezeggenschap: Evaluatie van vernieuwingsprojecten in medezeggenschap*. Amsterdam: Basis & Beleid/ALAS-HSI, Universiteit van Amsterdam.
- Van Beurden, P., Van Ees, H., & Goodijk, R. (2009). *Gebruik, niet-gebruik of onderbenutting* (werkdocument). Den Haag: Ministerie SZW.
- Van der Ven, F.J.H.M. (1955). *Bedrijfsleven en democratie*. Leiden: Stenfert Kroese.

- Van Ees, H., Goodijk, R., & Van Witteloostuijn, A. (2007). *Verliest de medezeggenschap aansluiting? Onderzoek naar de mz-structuren in hedendaagse ondernemingen*. Den Haag: Ministerie SZW.
- Vermeulen, P. (2011). *Overleg: niet voor de vorm. Participatief gedrag binnen vormen van overleg*. Deventer: Kluwer.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). (2014). *Van tweeluik naar driehoeken*. Den Haag: WRR.