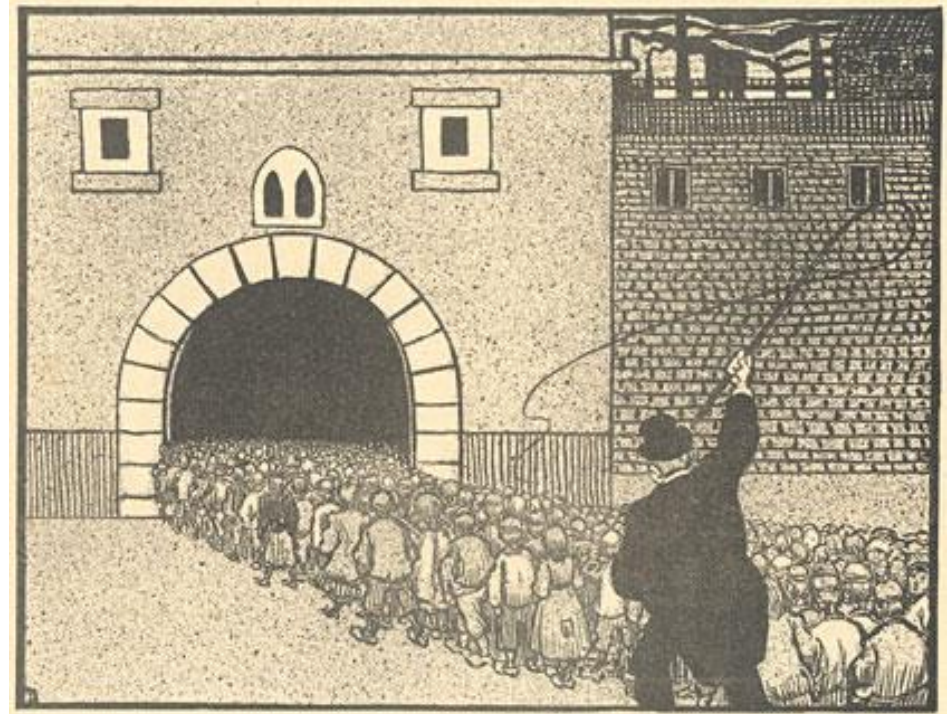


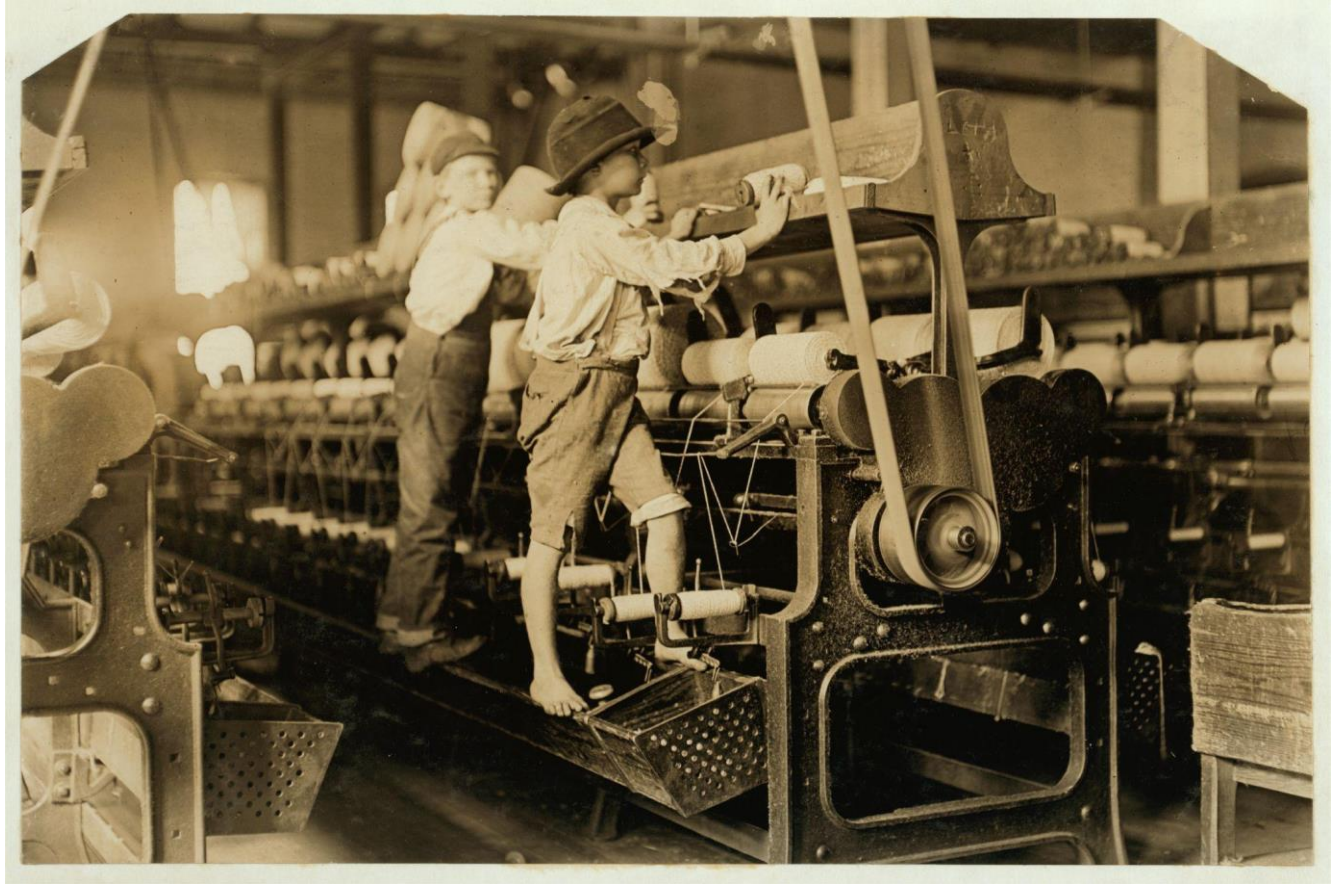
Werknemersinvloed door de jaren heen

Ron Harmsen, congres Qlix 24 april 2019



Waarom werknemersinvloed ontstond





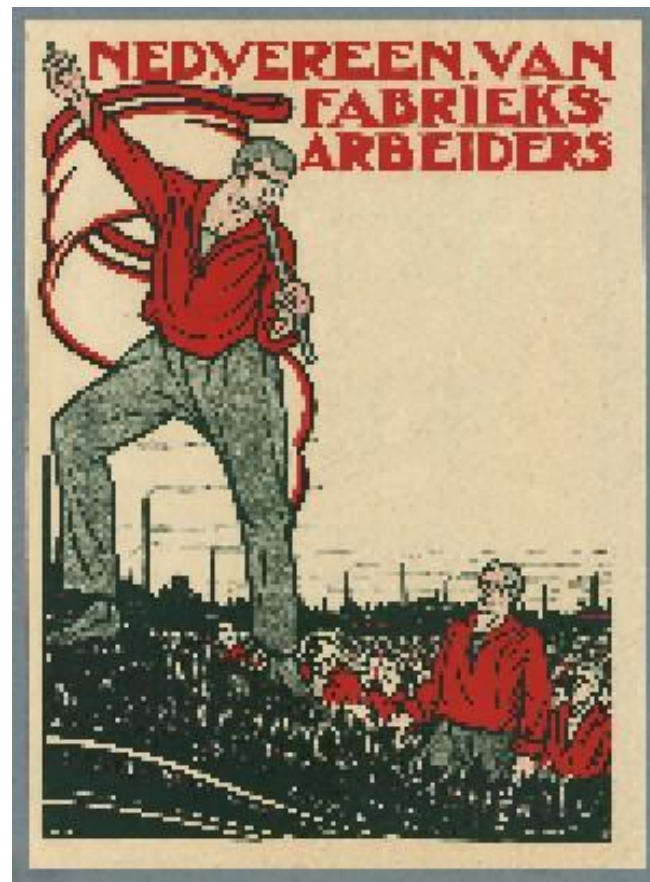


DE PATROON: Ik lees daar in de krant, dat jullie zooveel jute-vezels in de longen krijgt. Dat moet uit zijn. Denk jullie dat de jute mij op den rug groeit?

De oorspronkelijke arbeidsverhouding

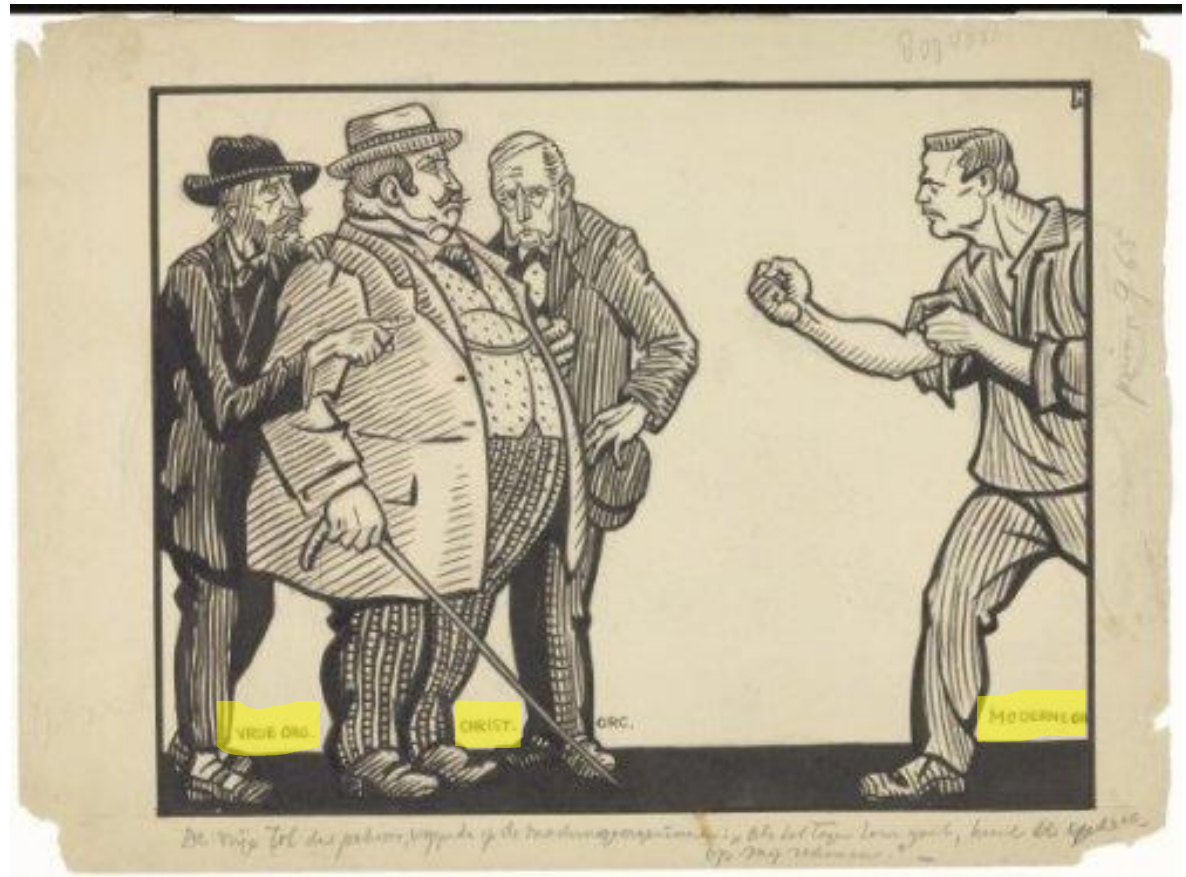
- klassieke belangentegenstelling werkgever-werknemer
- werknemers vogelvrij
- geen ontslagbescherming
- slechte arbeidsvoorwaarden
- slechte arbeidsomstandigheden
- lange arbeidstijden

Hoe werknemersinvloed begon...



Het klassieke model

Organiseren en
macht uitstralen



Werknemersinvloed 1910 e.v.

Missie van de vakbeweging rond 1900 – 1940:

- tegenmacht machtige werkgevers
- opkomen voor de werknemer (die het zelf niet kon)

Reactie politiek en werkgevers:

- Weerstand
- ‘Laat dat aan de werkgever over’
- Desondanks steeds meer beschermende wetgeving
- 1^e Wet op de ondernemingsraad

Werknemersinvloed 1950 e.v.

- Invoeren georganiseerd overleg: 'Van actie naar overleg'
- Ontzuiling
- Einde aan zwart-witdenken
- Democratisering (vergroten inspraak)
- Emancipatie van de werknemer
- Invoering sociale zekerheid
- Achtergestelde positie werknemer wordt langzaam ingelopen

Uitgangspunten van arbeidswetgeving (vroeger en nu !?)

De arbeidswetgeving gaat uit van:

- Werkgever is de baas, hij bepaalt wat de werknemer moet doen
 - Werknemer moet (op)volgen
 - Werknemer is ondergeschikt aan de werkgever en minder kundig
 - Denken en doen is gescheiden
 - De werkgever denkt, de werknemer doet, voert die plannen uit
 - De werknemer heeft anderen nodig die zijn invloed veilig stellen
-
- Wetgeving dwingt de werkgever tot overleg met afgevaardigden van werknemers

Voorbeeld van ‘actuele klassieke regelgeving’

Artikel 25 WOR

- 1. De ondernemingsraad wordt door de ondernemer in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over elk door hem voorgenomen besluit tot:

Artikel 27 WOR

- 1. De ondernemer heeft de instemming van de ondernemingsraad voor elk door hem voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van:

Voorbeeld van ‘actuele klassieke regelgeving’

Artikel 25 WOR

- 1. De ondernemingsraad wordt door de ondernemer in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over elk door hem voorgenomen **besluit** tot:

Artikel 27 WOR

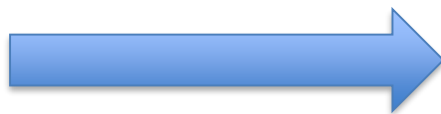
- 1. De ondernemer heeft de instemming van de ondernemingsraad voor elk door hem voorgenomen **besluit** tot vaststelling, wijziging of intrekking van:

Even een gewetensvraag tussendoor voor leden van de OR: *‘Worden jullie serieus genomen?’*

- De bestuurder wil de organisatie ‘organisch aanpassen’, maar vertelt de OR alleen wat hém uitkomt. De OR zit op de tweede rang.
- De bestuurder noemt terloops dat de organisatie verandert maar dient geen adviesaanvraag in?
- De bestuurder ‘vergeet’ advies te vragen. Hij belooft beterschap, maar er gebeurt niets.
- De bestuurder vraagt op het allerlaatste moment advies. Plannen zijn dermate concreet dat er nog weinig (invloed-) eer te behalen is.

Werk aan de winkel!

De bestuurder over de OR:



Davina Michelle - Duurt te lang | Beste Zangers 2018 - YouTube

https://www.youtube.com/watch?v=n_j1clPqEvg

Songteksten

... **Het duurt te lang**

We staan hier al een tijdje

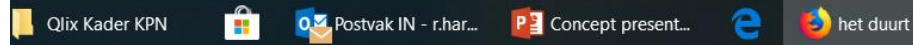
En we moeten door dus voor de laatste keer het spijt me

Het duurt te lang... [Meer](#)

Artiest: Davina Michelle

Uitgebracht op: 2018

Genre: Pop



Maatschappelijke trends met gevolgen voor de (aanpak van) werknemersinvloed

- Werknemer heeft anno 2019 minder hulp nodig en kan het zelf (overal vinden)
- Goede wettelijke basisrechten voor iedere werknemer
- Sociale zekerheid is/wordt hervormd, gaat steeds meer uit van eigen verantwoordelijkheid medewerkers
- Groei 'ondernemerschap bij werknemers': ZZP-ers
- Globalisering: marktwerking en concurrentie vereist snelheid en flexibilisering
- Kennisontwikkeling is het belangrijkste kapitaal van de organisatie
- Werknemers geven invulling aan die innovatie
- Management faciliteert de werknemers daar zoveel als mogelijk bij

Wat betekent dat voor de vakbond?

- Bonden zijn zeer succesvol geweest...
- ...maar alles lijkt bereikt
- Vakbonden verliezen terrein
- Vergrijzing en daling ledenaantallen
- Verbeteringen op routine
- Contact met achterban lijkt verloren te gaan

Is er nog toekomst?

- Ja, maar er is werk aan de winkel!

AD Nieuws Regio Sport Show Video Koken

Laagste ledenaantal vakbonden sinds 1990

Het aantal leden van de vakbonden in Nederland is sinds 2012 met bijna 200.000 afgenomen. In dat jaar waren er nog zo'n 1,9 miljoen. Vorig jaar was dat gedaald tot 1,7 miljoen, becijferde het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Het is het laagst gemeten aantal sinds 1990.

Binnenlandredactie 23-06-18, 04:29 Laatste update: 04:31

f 124  

De daling is volgens het CBS volledig toe te schrijven aan de afname van het aantal mannelijke leden. Mannen (22 procent) zijn nog wel vaker lid van de vakbeweging dan vrouwen (17 procent), maar hun aantal neemt in snel tempo af.

Waarom het klassieke model (dus) niet goed meer werkt:

- Overheid heeft gezorgd voor wetgeving
- Een cao geldt voor iedere medewerker
- De werknemer geniet basisbescherming
- De werknemer is geëmancipeerd en heeft positie, kan overal aan het werk
- Globalisering, marktwerking vereisen voortdurende innovatie
- Innovatie en kennisontwikkeling: de werknemer is de houder van kennis
- Ontwikkelingen vergen dat organisaties en werknemers zich voortdurend aanpassen. Eigentijdse werknemers waarderen dat ook
- Eigentijdse medewerkers herkennen zich niet meer in de klassieke benadering.
‘Daar wil je toch niet bij horen?’



Maar... 'de eigentijdse werknemer', wie is dat eigenlijk?

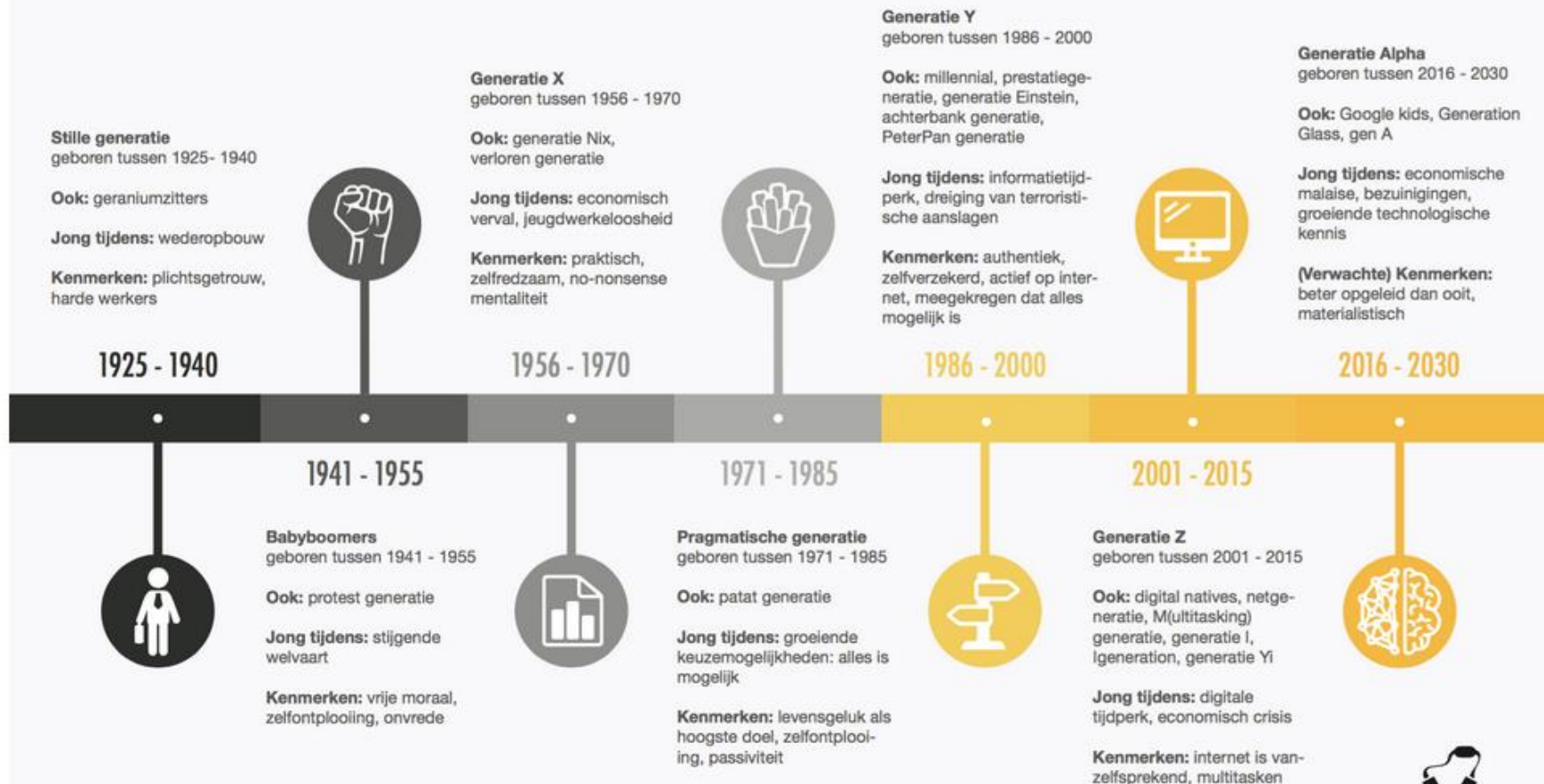


Voor wie doen wij ons werk?

Vijf generaties medewerkers

- Babyboomers (geboren < 1955)
- X generatie (geboren 1956 – 1970)
- Pragmatische generatie (geboren tussen 1971 en 1985)
- Y generatie (geboren > 1986-2000)
- Generatie Z (geboren >2000)

GENERATIE TIJDLIJN



Babyboomers en generatie X:

- Gewend hun plicht te doen
- Waarderen erkenning daarvoor
- Zoeken en waarderen zekerheid
- Stabiele factor op de arbeidsmarkt
- Ervaringen met afslankingen, boos
- Moeite met heftigheid jongeren
- Stelt het niet op prijs te worden voorbijgestreefd door snel promotie makende generatie Y en Z

Taak belangenorganisatie voor babyboomers en X generatie



Y generatie

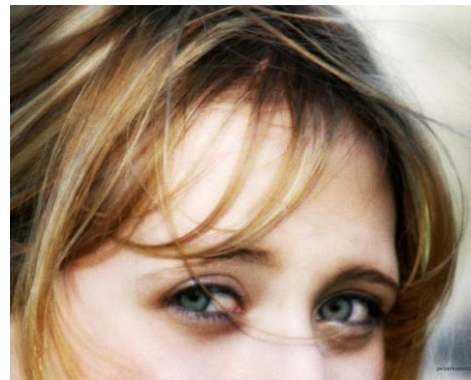
- Generatie Y is opgegroeid in een tijd van technologische vooruitgang (internet, mobieltjes) en economische voorspoed.
- Kenmerkend is de vertroetelende aandacht die zij kregen van hun opvoeders, het gevolg daarvan is het een zelfverzekerde, optimistische generatie die gewend is haar zin te krijgen.

Eigenschappen generatie Y

- Sociaal en ambitieus
- Optimistisch, weten wat ze willen, gewend hun zin te krijgen
- Makkelijke omgang met andere mensen
- Geen zin in uitvoerende beginnersbaantjes, uiten daarover hun ontevredenheid
- Weinig geduld met (teveel) instructie

Behoeften generatie Y

- Streeft persoonlijke groei na, zelfontplooiing!
- Streeft al vroeg ambitieuze salarissen na
- Goede balans werk en privé
- Hecht sterk aan vrije tijd
- Behoefte aan begeleiding bij keuzes
- Behoefte aan evaluatiegesprekken, bonussen en prestatiebeloning (directe waardering)



Een eigentijdse, *succesvolle* rol voor OR en vakbond is mogelijk! Hoe krijg je vanuit werknemersoptiek succesvol **grip** op de ontwikkelingen en oefen je de juiste invloed uit?



Onze uitdaging:

Optimale werknemersinvloed anno 2019 realiseren!



Alles verandert, 'Leve de vooruitgang!'



Samen werken aan eigentijdse werknemersinvloed

Wees je bewust van de wijzigende omstandigheden op de arbeidsmarkt en... verzet je er niet tegen!

- Technologie, robotisering en innovatie zijn key
- Vaste banen – flexibele banen – ZZP 'ers
- Verschillende generaties bieden arbeid aan
- Nieuw gedrag werkgevers: inzetten op snel kunnen aanpassen, kosten verlagen, wendbare werknemers

Hoe houd je vanuit werknemersoptiek grip op ontwikkelingen?

- Werknemersinvloed inrichten op basis van voortdurende tegenstand en strijd is niet meer effectief
- **Dertien stappen** voor vakbond en/of OR om succesvol te blijven

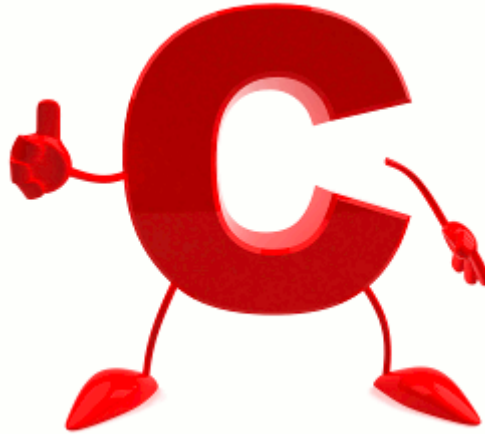


Stap 1: Hoofddoel voor OR of vakbond vaststellen (missie)

Streef als vertegenwoordigers van werknemers doelen na die bij deze tijd horen:

- Een organisatie waar mensen werken moet zich snel (kunnen) aanpassen aan de veranderingen in de omgeving
- Werk voortdurend aan de ontwikkeling van het 'Werknemerspotentieel'. Zorg ervoor dat medewerkers werken met een comfortabel gevoel en dat zij de juiste competenties ontwikkelen
- Betrek medewerkers bij de veranderingen en geef hen op een positieve wijze invloed

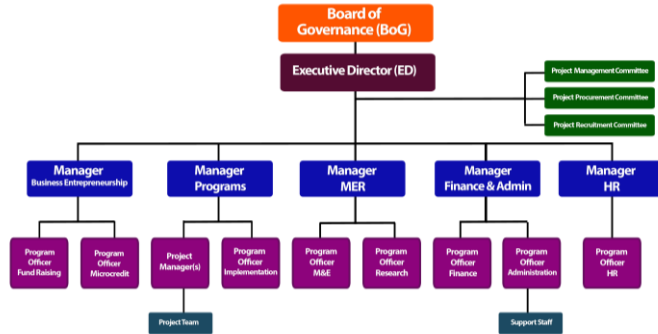
Stap 1: Eigen(tijdse) missie vaststellen: 'De 3 C's'



Stap 2: Basispositionering

- Focus op **externe ontwikkelingen** rond jullie organisatie, ook op de lange termijn, in plaats van op de interne gevolgen daarvan.
- Verdiep je voortdurend in de aanleiding en oorzaak van ontwikkelingen en veranderingen
- Probeer de strategische ontwikkelingen rond de organisatie voor zover mogelijk te plannen (periodiek overleg)

Stap 2: Je focus dus bewust kiezen!



Stap 3: werk bewust aan de relatie met je bestuurder

- Bouw aan een vertrouwensrelatie met de bestuurder, in de ideale situatie is de bestuurder open over problemen waar hij tegenaan loopt
- Focus op samenwerking, niet op de wet
- Als het niet gaat (samen-)werken, roep dan de hulp in van een externe begeleider/onafhankelijk voorzitter

Faciliteiten

- Beschouw afspraken over optimale faciliteiten niet als doel op zich (vaak gaat hier daar mis in de relatie tussen bestuurder en OR of vakbond)
- Pas de gewenste behoeftes aan, aan de case
- Onderbouw behoeften aan faciliteiten: benadruk het belang van de organisatie en/of het gezamenlijk belang

Stap 3: Werk bewust aan de relatie met bestuurder



Stap 4: Netwerk bouwen én onderhouden

- Werk actief aan je netwerk, wees zichtbaar:
 - organiseer actief bijeenkomsten
 - Signaleer actief ontwikkelingen uit het netwerk bij de bestuurder

Stap 4: Netwerk bouwen én onderhouden



Stap 5: Gestructureerde werkwijze werknemersinvloed



Stap 5: Gestructureerde aanpak werknemersinvloed (BOB)

Dialogoog en **B**eeldvorming:

- Stel vragen, probeer het hele verhaal op tafel te krijgen, met achtergrondinformatie en de relatie met externe ontwikkelingen (!)
- Verdiep die informatie:
 - Waar gaat de ontwikkeling over?
 - Wie is in- en extern betrokken bij die ontwikkelingen?
 - Op welke termijn spelen de ontwikkelingen?
 - Hoe ver is de bestuurder en waar werkt hij naartoe?

Dialogo en beeldvorming (vervolg)

- Focus je op de mens in plaats van op de taak. Welke opstelling van medewerkers vergt het veranderend organisatiebelang en... kunnen medewerkers dat waarmaken? Wat heeft de achterban nodig om te (kunnen) veranderen?
- Hou de externe ontwikkelingen in het achterhoofd, hoe ziet de toekomst eruit, welke uitdagingen zijn er? Maak ze concreet!
 - Welke competenties hebben medewerkers nodig om met deze uitdagingen om te gaan?
 - Welke competenties hebben zij in huis en welke niet?
 - Hoe gaat organisatie ervoor zorgen dat deze vaardigheden ontwikkeld worden?
 - Wat verwacht u daarin van de medewerkers, van de leidinggevenden en van de bestuurder?
 - Wat is daarbij het tijdplan?

Dialogo en beeldvorming (vervolg)

- Betrek sleutelfiguren (stafmedewerkers, leidinggevenden) en collega's bij de beeldvorming. Zorg voor input van onderaf en realiseer draagvlak. Haal de verantwoordelijkheid voor veranderen niet weg bij de collega's, maar betrek ze bij de advisering
- Resultaat van deze organisatie van de beeldvorming:
 - Overzicht over de partijen die bij de verandering betrokken zijn
 - Inzicht in hun beeld van de verandering
 - Aanknopingspunten om het advies op te stellen
 - Een groter draagvlak voor het advies

Dus beeldvorming

- Externe ontwikkelingen
- Waarom veranderen?
- Impact op medewerkers?



Stap 6: Oordeelvorming



Dialogo en Oordeelvorming

Stel randvoorwaarden die nodig voor het bereiken van veranderdoelen en toets de risico's kunnen optreden:

- Aan de organisatiekant (continuïteit van de organisatie, primair verantwoordelijkheid van bestuurder)
- Aan de factor arbeid (comfort en competenties) gedeelde verantwoordelijkheid organisatie-medewerker)
- Aan de betrokkenheid van de medewerker (communicatie & draagvlak) gedeelde verantwoordelijkheid organisatie en medewerkers

NB: Focus je oordeel vooral op de menskant, minder op de taakkant

Toets risico's menskant bij veranderingen: het individu

Is de individuele werknemer:

- Onbekend met de verandering
- Onzeker over de verandering
- Onwillig over de verandering
- Onkundig over de verandering



Toets risico's menskant bij veranderingen: het team

- 'Startfase' Kennen de teamleden elkaar? (vergt taakgericht leiderschap)
- 'Machtsfase' Is ieders positie in het team duidelijk en geaccepteerd. (Sturen op samenwerking)
- 'Autonome fase' Werkt iedereen zelfstandig binnen het team op basis van de sterke punten van het individu? Worden problemen gezamenlijk besproken en opgepakt? (Faciliterend leiderschap)

Teamleden van een succesvol team:

- Zijn positief over de verandering en spreken dat uit
- Stellen het gewenste gedrag en de beoordeling daarvan centraal
- Laten elkaar voorbeeldgedrag zien
- Hebben als norm dat het geleerde daadwerkelijk in de praktijk toegepast wordt



Toets risico's menskant bij veranderingen: de leidinggevenden

Niveau leidinggevenden

- Voorbeeldrol (juiste houding en gedrag?)
- Informatiebron (Het juiste, duidelijke en complete verhaal over de verandering?)
- De begeleider (adequate begeleider van teamontwikkeling?)
- De beoordelaar (aanspreken op ongewenst gedrag?)



Toets risico's menskant bij veranderingen: de organisatiecultuur

- Wat is het lerende vermogen van de organisatie?
- Aandacht voor ingesleten patronen. Wat is de organisatiecultuur?
- Welke aanpak wordt gekozen om de cultuur te veranderen. Maak de juiste keuze, verandering langs:
 - Eerst alle neuzen dezelfde kant op (Geel)
 - Strakke sturing naar een duidelijk doel (Blauw)
 - Werknemers krijgen iets voor de verandering terug, voor wat hoort wat (Rood)
 - Werknemers motiveren om te leren (Groen)
 - Aandacht voor eigen wensen werknemers (wit)



Stap 7: Verwerk je oordeel in een schematisch overzicht

	Risico's	Randvoorwaarden
individu		
Team		
Leidinggevenden		
Organisatiecultuur		

Dialogo & advisering

- Voer overleg en adviseer vanuit een mix van:
- Vertrouwensbasis tussen OR en bestuurder
- Gezamenlijke visie op de toekomst en externe ontwikkelingen
- Mensgericht (diverse niveau's) in plaats van taakgericht
- Adviseer kort en bonding, laat het advies geen verrassing zijn

Stap 9: Evalueer!



Stap 9: Evalueer!

- Evalueer regelmatig, tijdens en na het verandertraject en stuur bij indien nodig
- Bedenk tevoren hoe de voortgang gemeten wordt en op welke momenten
- Zet op een rij met wie geëvalueerd wordt
- Denk na hoe u wilt dat de evaluatie plaatsvindt
- Evalueer dus met meerdere partijen, niet alleen met de bestuurder

Stap 10: werk projectmatig



Stap 10: Werk in projecten

- Verdeel de OR of de vakbond in groepen die verantwoordelijk zijn voor een concreet veranderproject
- Richt het proces anders in:
 - Werkgroep bestaande uit ‘liefhebbers’ analyseert, onderzoekt en adviseert de OR of vakbond
 - Organiseer werksessies (als werkgroep) en nodig anderen uit
 - Het DB verbindt, bewaakt en coacht en leidt het gesprek
 - De OR of vakbond als entiteit stelt de kaders, delegeert, weegt resultaten en besluit
 - Communiceer en betrek de achterban voortdurend bij het onderwerp

Stap 11: werk planmatig



Plan activiteiten!

Stap 11: Werk planmatig, borg de aanpak in een jaarplan

- Missie OR of missie vakbond
- Positionering OR of vakbond in het eigen netwerk (bestuurder, medewerkers, leidinggevenden en toezichthouder)
- Werkwijze OR
 - Dialoog en beeldvorming
 - Dialoog en oordeelvorming
 - Dialoog en advisering/evaluatie
- Belangrijke actuele inhoudelijk onderwerpen OR of vakbond
- Instelling werkgroepen/projectgroepen per belangrijk onderwerp
- Communicatie door de OR of vakbond

Stap 12: Neem initiatief!



Stap 13: Communiceer voortdurend t.b.v. draagvlak



Als Qlix en Jong KPN kunnen wij prima mensgericht acteren:

- Wij weten wat de achterban nodig heeft
- Plannen worden op de werkvloer vaak anders uitgevoerd dan bedoeld. Wij kunnen dat terugkoppelen
- De OR en vakbond kunnen als neutrale partij feedback geven (Leidinggevenden hebben een eigen belang of vinden het moeilijk eerlijk terug te koppelen naar bestuurder)

Pakken wij de uitdaging op?



Dank voor jullie aandacht!

