



**UvA-DARE (Digital Academic Repository)**

**Gebrek aan competenties: hoe ondernemingsraadsleden hun rol ervaren**

Nauta, A.; Euwema, M.

*Published in:*  
Zeggenschap/Tijdschrift over Arbeidsverhoudingen

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Nauta, A., & Euwema, M. (2008). Gebrek aan competenties: hoe ondernemingsraadsleden hun rol ervaren. *Zeggenschap/Tijdschrift over Arbeidsverhoudingen*, 19(3), 36-39.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <http://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

## Hoe ondernemingsraadsleden hun rol ervaren

# Gebrek aan competenties

**Er wordt veel gezegd over het functioneren van de ondernemingsraad, maar hoe ervaren or-leden dat zelf?**

**Volgens onderzoekers Aukje Nauta en Martin Euwema hebben ze vooral te kampen met een gebrek aan competenties. Daardoor moeten ze veel eigen tijd in de or steken, ontstaat een scheve machtsbalans met het management en wordt het or-werk als een belemmering in de carrière ervaren.**

Het werk van werknemersvertegenwoordigers wordt complexer en er worden meer en hogere eisen aan hen gesteld. De vraag doet zich voor hoe zij hun veranderende rol zien en of zij over de vereiste vaardigheden beschikken. Hier is opvallend weinig onderzoek naar gedaan. Daarom is in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) een onderzoek uitgevoerd met als centrale vraag: hoe oefenen werknemersvertegenwoordigers hun rol uit, waardoor wordt dit beïnvloed en welke gevolgen heeft die roluitoefening voor hun prestaties en werkbeleving?

Ter beantwoording van deze vraag is een literatuurstudie uitgevoerd en zijn dertien interviews gehouden met experts op het gebied van medezeggenschap. Ook is in het voorjaar van 2008 een online

enquête gehouden onder 567 ondernemingsraadsleden om zicht te krijgen op de werkbeleving, competenties en opvattingen over maatwerk in arbeidsrelaties. De respondenten zijn voor een belangrijk deel afkomstig uit middelgrote tot grote organisaties in de publieke sector.

### Veranderende arbeidsrelaties

Onder druk van economische trends op wereldschaal - internationalisering van markten, verscherpte concurrentie, verplaatsing van bedrijfsactiviteiten, migratie van arbeid, deelmarkten die snel opkomen en weer verdwijnen - zijn arbeidsrelaties in Nederland sterk aan het veranderen. Er is een aantal trends waar te nemen: ar-

---

**Aukje Nauta** is bijzonder hoogleraar sociaal- en organisatiepsychologische aspecten van prosociaal gedrag aan de Universiteit van Amsterdam. **Martin Euwema** is hoogleraar organisatiepsychologie aan de Katholieke Universiteit Leuven, België. Met dank aan Larissa Krijger, Roos Schoonhoven en Britta Pehlke voor hun bijdragen aan dit onderzoek.

beidsrelaties worden flexibeler en gevarieerder qua contractvormen, werktijden, beloningsvormen en rollen. De beroepsbevolking wordt diverser. Arbeidsverhoudingen worden vaker decentraal ingevuld. Om in te spelen op individuele behoeften worden arbeidsrelaties steeds meer op maat van het individu gesneden.

Deze trends zijn zowel positief als negatief te noemen. Toenemende flexibiliteit is enerzijds aantrekkelijk voor zowel organisaties als medewerkers, maar heeft als schaduwkant groeiende onzekerheid bij werknemers. De positie van werknemers komt onder druk, zeker bij

strategische (investerings)beslissingen van multinationale ondernemingen, zoals bijvoorbeeld bij de overname van ABN Amro in 2007. Werknemers hebben het gevoel dat zij onvoldoende geïnformeerd en betrokken zijn bij dit type

beslissingen, laat staan dat hun belangen een doorslaggevende rol kunnen spelen. De or speelt bij dergelijke organisatieveranderingen een actieve rol, en dat vraagt veel vaardigheden. Hun rol wordt complexer, evenals de onderhandelingen over concrete regelingen voor het personeel. De vertaling van cao-afspraken naar lokaal niveau wordt meer en meer een taak van de or. Deze taak wordt lastiger naarmate cao-afspraken meer ruimte laten voor die lokale invullingen (raamovereenkomsten).

De vraag is of or-leden zich bekwaam achten om hun rol goed te vervullen en of hiervoor voldoende condities aanwezig zijn. Uit de literatuur en interviews constateren we het volgende: in veel sectoren blijkt het moeilijk om voldoende kandidaten te werven voor de or. Dit maakt het moeilijk om eisen te stellen aan de motivatie en competentie van or-leden. Ondernemingsraden stellen zich vaak volgend op en benutten hun rechten onvoldoende. Werknemers schatten de invloed van de or vaak laag in, evenals de representativiteit. Or-leden kampen vaak met tijdsgebrek en informatieachterstanden.

Bovengenoemde ontwikkelingen hebben uiteraard ook invloed op

*Nog geen vijftien procent van de or'en besteedt veel tijd aan overleg met de achterban*

het werk en de rol van vakbonden. De bonden ontwikkelen zich in de richting van een coöperatieve partner die samen met de werkgever zoekt naar oplossingen die werkgevers en werknemers optimaal dienen. Maar de samenwerking tussen vakbonden en or is nog zwak ontwikkeld. Gezamenlijk optrekken van vakbonden en ondernemingsraden lijkt eerder uitzondering dan regel, hoewel samenwerking in veel gevallen elkaars positie zou kunnen versterken. Het ledental van de vakbonden neemt af, waardoor bonden moeten krimpen en minder goede ondersteuning kunnen bieden en kunnen samenwerken met ondernemingsraden.

### Profiel or-lid

De overgrote meerderheid van de ondervraagde or-leden is man (70%) van relatief hoge leeftijd ( $M = 48$  jaar). De respondenten zijn gemiddeld zes jaar lid van de or. Bijna de helft (46,2%) van de respondenten heeft een HBO- of universitaire opleiding gevolgd. Dit profiel van de respondenten komt redelijk overeen met het beeld van or-leden in Nederland; relatief veel (witte) mannen, later in de loopbaan en relatief goed opgeleid.

De or-leden zijn gemiddeld 6,8 uur per week bezig met hun or-werk. Maar liefst 52,3% steekt meer tijd in het or-werk dan formeel is toegestaan. Gemiddeld besteedt men 4,8 uur per week extra aan het werk voor de or. Or-leden besteden veruit de meeste tijd aan overleg met de bestuurder. Zij steken relatief weinig tijd in overleg met de achterban (slechts 14,4% besteedt hier veel tijd aan). Toch vindt men dat de relatie met de achterban hierdoor niet negatief wordt beïnvloed. Bijna de helft van de respondenten stelt dat die relatie goed tot uitstekend is. Wellicht is hier de wens toch de vader van de gedachte, omdat overige resultaten in dit onderzoek een wat minder rooskleurig beeld geven. Als er overlegd wordt met de achterban, gaat het meestal om collectieve kwesties en niet om individuele zaken. Dit is conform het wettelijk kader rondom de or.

Meer dan de helft van de respondenten zegt zich na afloop van hun zittingsperiode weer verkiesbaar te willen stellen voor de or, omdat zij het nuttig en zinvol werk vinden. Het lijkt echter moeilijk om nieuwe mensen te werven voor de or. Want bijna de helft van de respondenten zegt dat het lastig is om vacatures in de or te vervullen te krijgen. Or-leden zijn bovendien een vrij homogene groep, zoals we hierboven al schreven. Er valt dus niet te verwachten dat de or op korte termijn een goede afspiegeling zal zijn van de steeds diversere personeelssamenstelling van organisaties.

### Competenties

Om hun rol goed te kunnen vervullen, vinden de meeste or-leden het erg belangrijk dat zij kennis en/of vaardigheden hebben op de volgende terreinen: personeelsbeleid/hrm, arbeidsrecht, organisatieverandering, bouwen en onderhouden van relaties, sociale vaardigheden, onderhandelen en conflictmanagement, en omgaan met stress. Helaas geven zij zichzelf op de meeste competenties lage cijfers, met name op personeelsbeleid/hrm, arbeidsrecht en organisatieverandering, waar het verschil tussen belang en zelfscore het grootst is. Zo vindt ruim 80% kennis van personeelsbeleid belangrijk, maar zegt nog geen 40% die kennis in voldoende mate te hebben. Op de terreinen arbeidsrecht en organisatieverandering zijn deze percentages respectievelijk ruim 70% versus nog geen 30%, en bijna 80% versus 35%. Kennis van bedrijfskunde en economie vinden or-leden minder belangrijk. Ruim 36% vindt dat men hier kennis van moet hebben, terwijl 22% aangeeft die ook te bezitten.

Er wordt in Nederland veel geïnvesteerd in scholing van or-leden. Het is in dit licht verrassend dat – ondanks deze scholing – de or-leden zich feitelijk op veel terreinen onvoldoende toegerust vinden.

### Werkdruk en beleving

Rond 30% van de or-leden kampt met burnoutgerelateerde klachten als uitputting en cynisme en met een hoge werkdruk. Het blijkt dat dit vooral te maken heeft met problemen om het or-werk en de gewone werkzaamheden te combineren. Wel vinden or-leden dat ze veel autonomie en ontplooiingsmogelijkheden hebben. Daarentegen ervaart een kwart dat men weinig feedback en sociale steun van collega's krijgt. Or-leden moeten het dus vooral hebben van individuele hulpbronnen als autonomie en ontplooiingsmogelijkheden en minder van steun uit hun directe omgeving. Van de or-leden die lid zijn van een vakbond, ervaart minder dan de helft veel steun vanuit die vakbond in het or-werk.

Nog niet de helft van de respondenten ervaart een coöperatieve verhouding met veel onderling vertrouwen tussen management en medezeggenschap; 58% ondervindt een scheve machtsbalans, in die zin dat men het management meer invloed toedicht dan



zichzelf. Toch ervaren or-leden weinig conflicten met het management, noch met hun achterban. Bovendien worden conflicten, als zij er zijn, als niet-ernstig omschreven.

Maar hoe gaan or-leden om met conflicten die er zijn? Opvallend is dat or-leden in conflicten met het management veel minder geneigd zijn om toe te geven dan in conflicten met de achterban (3% versus 32%) en meer geneigd zijn om te forceren (33% versus 21%). Kennelijk stellen or-leden zich duidelijk in dienst van hun achterban, om in die rol weerwoord te geven aan het management. Toch ligt naar beide partijen de nadruk meer op harmonie dan op conflict.

## Maatwerk in arbeidsrelaties

Hoe denken or-leden over maatwerk in arbeidsrelaties? De helft van de or-leden ziet het nut van maatwerk in afspraken omtrent werktijden in, terwijl een minderheid van 34% liever exact vastgestelde werktijden ziet. Als het om

beloning gaat, zijn zij echter voorstander van collectieve afspraken; bijna driekwart geeft de voorkeur aan duidelijke, voor iedereen gelijke regels over bonussen en salarisverhoging, terwijl nog geen

20% het mogelijk wil maken dat werknemers en leidinggevenden zelf onderhandelen over beloning. De or-leden hebben geen duidelijke voorkeur voor collectieve of juist individuele afspraken over prestaties en ontwikkeling. Enerzijds maakt ruim 40% bij voorkeur afspraken waarin prestatiedoelen collectief worden vastgesteld, anderzijds ziet ook ruim 40% bij voorkeur individueel bepaalde prestatie-afspraken. Dezelfde verdeeldheid zien we bij opleidingen. De ene helft wil het liefst collectief bepalen welke opleidingen wel en niet vergoed worden door de werkgever, terwijl de andere helft vindt dat dit moet worden overgelaten aan individueel overleg tussen baas en werknemer. Or-leden neigen iets meer naar 'collectieve verzorging' dan naar 'individuele ondersteuning', aangezien 61% het eens is met de stelling dat voor iedereen dezelfde regels moeten gelden, terwijl 43% het eens is met de stelling dat werknemers verschillend behandeld moeten worden, afhankelijk van hun persoonlijke behoeften. Concluderend zien we dat (1) or-leden in meerderheid het liefst collectieve afspraken maken over beloning en (2) er grote verschillen zijn in de voorkeur voor collectieve of individuele regelingen wat betreft werktijden, prestatieafspraken en persoonlijke ontwikkeling. Het ligt voor de hand dat ook binnen ondernemingsraden de meningen verdeeld zijn op deze punten. Ook roept dit de vraag op in welke mate collectieve en individuele afspraken te combineren zijn: wellicht willen or-leden én collectieve én individuele afspraken mogelijk maken over tijd, prestaties en ontwikkeling. Een collectief raamwerk dus met ruimte voor individuele invulling.

*Van de or-leden die lid zijn van een vakbond, ervaart nog niet de helft veel steun vanuit die vakbond*

## Conflicthantering

Wat bepaalt nu of or-leden meer of minder opteren voor maatwerk? En onder welke randvoorwaarden leidt or-werk tot zelfontplooiing en goede carrièrekansen voor or-leden? Er blijkt een samenhang tussen conflict(hantering) en maatwerk. Naarmate or-leden minder conflict ervaren met zowel bestuurders als achterban, en naarmate zij conflicten met het management meer integratief hanteren (dat wil zeggen win-win-oplossingen zoeken), zijn zij meer geneigd om maatwerkafspraken over tijd, geld, ontwikkeling en prestaties te maken. Or-leden ontplooiën zich meer naarmate zij de or in zijn geheel competentier vinden, en naarmate zij conflicten met het management integratiever hanteren. Or-werk draagt meer bij aan de carrière van or-leden, naarmate (1) er meer vertrouwen is tussen management en medewerkers, (2) de or competentier is, (3) de or minder conflicten heeft met management en achterban, en (4) de

or conflicten integratiever hanteert. Interessant hierbij is ook dat vertrouwen positiefsamenhangt met de mate waarin or-leden de eigen or competent achten.

Onderscheiden naar sector blijkt dat in de sector non-pro-

fit/overheid minder conflicten voorkomen en dat er meer voorkeur voor maatwerk in arbeidsrelaties is dan in de sectoren productie/industrie en handel/dienstverlening. Voor de sector productie/industrie geldt dat or-werk het minst bijdraagt aan de eigen carrière.

## Aanbevelingen

Om de or te versterken doen we een aantal aanbevelingen.

### *Geef prioriteit aan or-werk*

Or-leden steken veel eigen tijd in het or-werk en ervaren een hoge werkdruk. Het is daarom van groot belang dat or-leden voldoende tijd en ruimte voor het or-werk krijgen en nemen. Volgens de Wet op de ondernemingsraden heeft men die tijd en ruimte formeel ook. De vraag is dan ook hoe het komt dat or-leden desondanks zeggen tijd te kort te komen. Wellicht ontbreekt het aan goede condities om het or-werk te kunnen doen en zijn er geen heldere afspraken gemaakt over de vrijstelling. Het is belangrijk dat wel te doen. Een andere oorzaak zou het ervaren gebrek aan competenties kunnen zijn, waardoor or-werk in de praktijk meer inspanning kost dan er formeel voor staat.

### *Investeer in competenties van or-leden*

Veel or-leden ervaren een gebrek aan competenties, met name op de gebieden personeelsbeleid, arbeidsrecht en organisatieverandering. Ontwikkeling van competenties is dan ook hard nodig. Gezien

het toch wat sombere beeld van de competenties van or-leden is er wel reden om kritisch te bezien welk aanbod van opleidingen er nu gedaan wordt, of de opleiders voldoende afgestemd zijn op de actuele vragen en leerbehoeften van or-leden en of hun eigen kennisniveau voldoende is.

Naast cursussen zijn er ook andere vormen van competentie-ontwikkeling, zoals intervisie, coaching, mentoring of een (digitale) kennisbank. De voordelen van die investering zijn naar verwachting legio. Or-leden ontwikkelen hierdoor meer zelfvertrouwen en tevredenheid met het or-werk, ervaren meer steun van het management en ondervinden dat or-werk hun employability vergroot (in plaats van verkleint, zoals zij nu vaak ervaren). Ook valt te verwachten dat daarmee de ervaren werkdruk afneemt. Deze effecten kunnen versterkt worden als or en management samen leren, bijvoorbeeld in de vorm van werkconferenties.

#### *Investeer in diversiteit*

Or-leden zijn voor het overgrote deel mannelijke 45-plussers. Dit vormt doorgaans geen goede afspiegeling van het personeelsbestand, waardoor veel werknemers zich niet goed vertegenwoordigd voelen door de or en de bijdragen van de or niet op waarde schatten. Werving van or-leden zou daarom gericht moeten zijn op het aantrekken van ondervertegenwoordigde groepen, zoals vrouwen, allochtonen en jongere werknemers. De directe slaagkans van zulke wervingsactiviteiten achten we echter niet groot. Daarom adviseren we organisaties om gelijktijdig te investeren in andere vormen van werknemersparticipatie, waartoe 'andere' werknemers zich sterker aangetrokken voelen. Zo kunnen speciale projectgroepen samengesteld worden waarin werknemers met diverse achtergronden bepaalde thema's aanpakken, zoals diversiteit, duurzame inzetbaarheid of talentontwikkeling. De or zou dan een rol als projectmanager of opdrachtgever op zich kunnen nemen, zodat deze andersoortige participatievormen ingebed kunnen worden in het reguliere or-werk en geen eenmalige projecten zijn.

#### *Bouw een stevige or*

Respondenten klagen dat ze weinig steun van zowel hun achterban

als het management ervaren. Deze steun is echter belangrijk voor or-leden om gemotiveerd te blijven. Bovendien blijkt een stevige or van grote waarde. Een competente or gaat samen met vertrouwen tussen management en medewerkers, waardoor er minder conflicten optreden. Dit vergroot de kans op maatwerk in arbeidsrelaties. Bovendien blijken or-leden meer te leren van een competente or, waardoor or-werk bijdraagt aan hun carrièrekansen. Voldoende reden voor het management om te investeren in een stevige or die op waardering kan rekenen. Het management zou de or bijvoorbeeld kunnen uitdagen om zelf met adviezen te komen of verbeterprojecten te starten. Ook zou het management meer feedback kunnen geven aan de or, ook al omdat or-leden dit zelf zeggen te ontberen.

#### *Versterk relaties met de achterban*

Or-leden besteden gemiddeld weinig tijd aan overleg met hun achterban en die achterban acht de invloed en representativiteit van de or niet groot. Versterking van deze relatie is noodzakelijk om aan geloofwaardigheid en invloed te winnen. De or zou vorm kunnen geven aan meer en nieuwe formele en informele communicatiemogelijkheden met de achterban, bijvoorbeeld door in samenwerking met het management of de vakbonden een virtueel platform in te richten. Ict en internet bieden volop mogelijkheden om te communiceren met de achterban, bijvoorbeeld door succesverhalen te delen via intranet, enquêtes te houden, vrijwilligers per mail of intranet op te roepen voor specifieke verbeterprojecten, et cetera. Een or die communiceert, die laat zien wat hij doet en met welk resultaat, krijgt meer steun van zijn achterban en wordt mede daardoor een aantrekkelijker orgaan.

#### *Werk samen met de vakbonden*

Werknemersvertegenwoordiging wint aan kracht als er wordt samengewerkt met andere belanghebbenden. Met name afstemming en samenspel tussen vakbonden en or kan sterk bijdragen aan een kwalitatief en kwantitatief sterkere positie, waardoor werknemers een volwaardige rol blijven spelen in strategie- en beleidsontwikkeling in en rond organisaties. Vakbonden kunnen de or bijvoorbeeld steunen door een virtueel platform in te richten.

# Z OVER ARBEIDSVERHOUDINGEN Zeggenschap

*Neem nu een abonnement*

Surf naar [www.zeggenschap.info](http://www.zeggenschap.info)