

Naar een nieuwe visie op medezeggenschap

De nieuwe helden

Onze wereld verandert en de or moet mee. Een andere kijk op organiseren en veranderen leidt naar een nieuwe visie op medezeggenschap. Met een nieuwe, moderne rol voor de or, zowel in klassieke organisaties als in organisaties die al stappen zetten richting 'Nieuw Organiseren'. Een portret van de 'Nieuwe Or': de nieuwe helden.

Door Jan de Jonge en Bas Dingjan

De wereld waarin we leven verandert snel. Organisaties moeten antwoord geven op veranderingen in de markt, regionale en mondiale verschuivingen in economische activiteiten en hogere eisen van co-creërende klanten. Door de komst van nieuwe technologische mogelijkheden, internet en draadloze netwerken gaan we ons anders tot elkaar verhouden. Vroeger gold: kennis is macht. Tegenwoordig kan iedereen razendsnel beschikken over dezelfde informatie. De oude hiërarchische, verticale verhoudingen maken daardoor plaats voor veel meer gelijkwaardigheid. Mensen krijgen steeds meer moeite met de fijnmazige top-down sturing, regeldrift en systeemdwang binnen klassieke organisaties. Fusies en schaalvergroting staan onder toenemende kritiek. Het nieuwe credo is: terug naar de menselijke maat. In steeds meer

organisaties maakt de hiërarchie plaats voor zelforganisatie, zelfsturing en netwerkverbanden.

Het wordt steeds duidelijker dat de oude organisatieprincipes niet meer voldoen. De moderne tijd vraagt om een andere kijk op organiseren en veranderen. In de praktijk zien we echter dat veel or's op de 'oude manier' werken en daarmee wenselijke veranderingen in de weg staan. Het kan ook anders: or's kunnen een belangrijke rol vervullen als 'kantelaars' die nieuwe vormen van organiseren en veranderen stimuleren en mogelijk maken.



Een nieuwe kijk

Om ons heen zien we steeds meer voorbeelden van Nieuw Organiseren. De bekendste zijn Semco en Buurtzorg, maar ook 'gewone' organisaties laten zich inspireren door de nieuwe principes, zoals bijvoorbeeld NS Reizigers (Groot 2010), Olijslager Verf (Boonstra 2010), Jeugdzorg Twente (Labrujere 2011), de gemeente Voorst (De Jonge 2013), scholenorganisatie Consent (De Jonge en Poppink 2013) en de VDL Groep (Mastenbroek en Van den Wildenberg 2013). Wat zijn de belangrijkste principes en kenmerken van Nieuw Organiseren?

Sturen op waarden en principes

Niet sturen op winstmaximalisatie en planning & control, maar op collectieve ambitie en gedeelde waarden. Vertrouwen is een centraal begrip: ruimte geven aan professionals om hun eigen plannen te maken en ambities te realiseren, vanuit de overtuiging dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om bij te dragen aan gedeelde ambities.

Klein binnen groot

Grote organisaties opknippen in relatief kleine eenheden met een eigen verantwoordelijkheid voor resultaat en klant en 'het hoofdkantoor' zo klein mogelijk houden. Zo weinig mogelijk managementlagen, stafafdelingen, regels en bureaucratie die het primaire proces kunnen verstoren en belemmeren.

Van verticaal naar horizontaal

Een platte organisatie met directe contacten, zonder kloof tussen top en werkvloer. Relaties en contacten zijn horizontaal en gelijkwaardig. Intensief gebruik van (sociale) netwerken en van nieuwe technologie om kennis te delen en beleid te maken met grote groepen mensen.

Niet reorganiseren maar organisch ontwikkelen

Geen reorganisaties en blauwdrukken, maar werkenderwijs veranderen en experimenteren. Geen strak geformuleerde doelen, maar richtingen aangeven. Niet top-down plannen maken en deze opleggen, maar medewerkers uitnodigen en inspireren om samen met anderen hun eigen plannen te maken.

Betekenis voor medezeggenschap

Klassiek organiseren betekent dat de zeggenschap vooral in de top van de organisatie ligt: daar worden de belangrijkste besluiten genomen. Een or is nodig om ervoor te zorgen dat - in het kader van het goed functioneren van de organisatie in al haar doelstellingen - bij deze besluiten ook de inzichten en belangen van medewerkers worden meegenomen. De WOR is begin jaren 70 ingevoerd, waarbij het ging om spreiding van macht en om emancipatie in een situatie van belangentegenstelling tussen werkgever en werknemer.

De zeggenschaps-verhoudingen bleven overeind: de macht bleef bij de werkgever en de werknemer mocht in een vertegenwoordigend orgaan op een aantal duidelijk omschreven terreinen meepraten, meedenken of zelfs meebeslissen.

Nieuw Organiseren betekent een herverdeling van zeggenschap: zoveel mogelijk zeggenschap komt bij de medewerkers te liggen. Swieringa en Jansen (2005): "De kunst is niet om mensen bij de besluitvorming te betrekken, maar om de besluitvorming over te laten aan betrokkenen ... Het gaat om het geven en nemen van verantwoordelijkheid." Alleen zo is het mogelijk snel te reageren op maatschappelijke ontwikkelingen, veranderingen in de markt en dergelijke. De relaties verschuiven daarmee van verticaal naar horizontaal.

Hier ligt in onze visie de belangrijkste rol van de or. De 'Oude Or' praat, denkt en beslist mee over besluiten die de top neemt; hiermee houdt de or de bestaande ongelijkwaardigheid in stand. De 'Nieuwe Or' draagt bij aan nieuwe zeggenschaps-verhoudingen die passen bij 'Nieuw Organiseren'. De Nieuwe Or bevordert dat medewerkers meer zeggenschap over hun eigen werkterrein krijgen en dat zij - en daarmee hun professionele deskundigheid en kennis van de markt - voldoende inbreng hebben bij besluiten die op hogere niveaus worden genomen. Beleid en besluiten die deze ontwikkeling bevorderen of bevestigen worden door de Nieuwe Or ondersteund; beleid en besluiten die deze

ontwikkeling tegenaan worden door de Nieuwe Or bestreden. De Nieuwe Or vertegenwoordigt niet de medewerkers (indirecte medezeggenschap), maar stimuleert dat medewerkers zelf meer invloed en verantwoordelijkheid krijgen (directe zeggenschap).

De or in een klassieke organisatie

Een klassieke organisatie: vaak groot, niet zelden het resultaat van een of meer fusies, met een nadruk op centrale hiërarchische sturing en veel aandacht voor planning & control. Veel bureaucratische systemen en procedures, veel management en staf, een grote kloof tussen top en werkvloer. Kostenreductie en flexibiliteit zijn de trends. Het

doel is om meer uit mensen te halen bij gelijkblijvende beloning en toenemende baanonzekerheid (zie bijvoorbeeld Homan 2013). Veranderingen binnen klassieke organisaties worden top-down aangestuurd. Vaak gaat het om de invoering van een nieuw systeem of een nieuwe structuur: een reorganisatie. Vooraf worden streefdata vastgesteld waarop de verandering voltooid moet zijn en de rust kan wekeren. De or wordt om advies of instemming gevraagd; soms wordt hij al in een vroegtijdig stadium bij de plannen betrokken.

Als or's in klassieke organisaties echter mee gaan denken over de veranderingen en de daarvoor te kiezen aanpak, worden ze daarmee automatisch medeverantwoordelijk. Or's in klassieke organisaties worden vaak gebruikt om draagvlak te krijgen voor veranderingen die door de top zijn bedacht en top-down worden geïmplementeerd en uitgerold en om daarmee de weerstand tegen deze veranderingen te doorbreken. De belangrijkste bron van die weerstand ligt echter bij de veranderaanpak zelf (Jansen en Swieringa, 2005). Snel en zonder gedoe de nieuwe structuur of het nieuwe systeem invoeren, dat is het uitgangspunt. In feite is na de reorganisatie een nieuwe klassieke bureaucratische organisatie ontstaan. Je zou kunnen zeggen dat een or die hier mee akkoord gaat een verandering in de richting van een moderne, lerende organisatie in de weg staat.

Hoe dan wel? De Nieuwe Or richt zich niet op wat zich 'boven de streep' afspeelt (strategie, doelen, competenties, structuren, termijnen - de rationele kant van de organisatie), maar vooral op wat er 'onder de streep' aan de hand is (cultuur, klimaat, energie - de emotionele kant van de organisatie). In klassieke organisaties en bij klassiek aangepakte veranderingen is vaak veel gemor. In de wandelgangen klinkt geklaag, medewerkers van wie steeds meer wordt verwacht maar naar wie niet wordt geluisterd verliezen hun loyaliteit, doen alleen het hoogstnoodzakelijke, nemen geen risico's. Ze blijven in hun hokjes, kijken niet over grenzen heen, duiken weg.

Ze richten zich op het behalen van hun targets, niet op de klant. Het ziekteverzuim is dikwijls hoog (zie bijvoorbeeld Homan 2013).

De Nieuwe Or signaleert dit en stelt het aan de kaak. Dit betekent dat de Nieuwe Or zich niet primair richt op informatie vanuit de directie, maar juist op informatie vanaf de 'werkvloer', om vast te stellen wat er binnen de organisatie werkelijk aan de hand is. Hij geeft - gebruikmakend van zijn initiatiefrecht - in hoofdlijn aan hoe het dan wel zou moeten: luisteren naar de 'werkvloer', mensen de ruimte geven, minder targets, minder planning & control. Waar het de bestuurder niet lukt, gaat de or het gesprek

**Kennis is macht? Het
nieuwe credo is: terug
naar de menselijke maat**



aan en biedt hulp. Waar er sprake is van onwil, stelt de or zich hard op en voert stevige gesprekken met de bestuurder. In het uiterste geval kan de or het vertrouwen in de bestuurder opzeggen en zich tot de Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen wenden met het dringende verzoek om in te grijpen. De Nieuwe Or neemt zijn verantwoordelijkheid.

De or in een moderne organisatie

Er zijn ook moderne bestuurders, die een andere vorm van organiseren en veranderen voorstaan. We zien dan nogal eens dat de or daar 'klassiek' tegenin gaat. De bestuurder wil veranderingen op een organische wijze vormgeven: werkenderwijs, zonder voorafgaande uitwerking van gedetailleerde plannen. Dit betekent ook dat de veranderingen zullen gaan plaatsvinden zonder het klassieke medezeggenschapstraject te doorlopen. De or maakt zich grote zorgen, omdat hij bang is dat de bestuurder onomkeerbare besluiten zal nemen over adviesplichtige onderwerpen. Daarnaast maakt de or zich zorgen over de rechten van de medewerkers. De or wil afspraken maken en garanties vastleggen. De bestuurder wil dat niet omdat dit het proces van organisch veranderen in de weg zou staan, hij gelooft in de mogelijkheid om alle vraagstukken werkenderwijs op te lossen. De gesprekken tussen or en bestuurder verlopen uiterst moeizaam. Wat zou de or in zo'n situatie moeten doen? Dat hangt er vanaf.

De eerste vraag die de or zich zou moeten stellen is: hebben we er vertrouwen in dat het de goede richting op gaat? Daarbij is het zinvol te bedenken dat menig verandering die met veel aplomb als 'vernieuwing' wordt gepresenteerd (met woorden als innovatie, zelforganisatie, duurzaamheid en spiritualiteit) eigenlijk hetzelfde doet als traditionele veranderingen: het management heeft de oplossing bedacht en die hoeft alleen nog maar even te worden geïmplementeerd, uitgerold en geborgd, ondersteund door een horde consultants, trainers en coaches om roeren om te gooien, naar stippen aan de horizon te gaan en passie en spiritualiteit te ontdekken (Homan 2013). Het lijkt te gaan om 'Nieuw Organiseren', maar het gaat om oude wijn in nieuwe zakken. Ons advies aan or's in zo'n situatie: trap er niet in, doe niet mee, signaleer de ondergrondse emoties en geef aan hoe het in hoofdlijn wel zou moeten. Fungeer als luis-in-de-pels en neem je verantwoordelijkheid.

Anders is het als je als or de veranderingen als positief waardeert en er van overtuigd bent dat de organisatie daadwerkelijk stappen in de richting van Nieuw Organiseren zet. Veranderingen waarbij naar medewerkers wordt geluisterd en waarin zij de veranderingen meebepalen. Veranderingen waarbij mensen meer regelmogelijkheden

Medewerkers naar wie niet wordt geluisterd, kijken niet over grenzen heen

over hun werk krijgen en de bureaucratie afneemt. Veranderingen waarbij vertrouwen, binding, balans, waarde-toevoeging, congruentie en natuurlijk ontwikkelen (Labrujere en De Jonge 2011) belangrijke uitgangspunten zijn. Aan dat soort veranderingen werkt de or enthousiast mee. Dat kan door zitting te nemen in een project- of ontwikkelgroep, maar vaak is het beter dat over te laten aan de betrokken medewerkers zelf, immers: de Nieuwe Or bevordert directe in plaats van indirecte medezeggenschap. Als je de bestuurder vertrouwt, moet je ook vertrouwen geven en je niet overal mee willen bemoeien. De Nieuwe Or steunt de veranderingen en houdt tegelijkertijd in de gaten of het proces op een goede manier plaats blijft vinden. De Nieuwe Or blijft scherp, want ondanks alle goede bedoelingen gaat het in de praktijk ook wel eens mis. Een moderne or heeft het lef om dit aan de orde te stellen. En een moderne bestuurder omarmt zo'n positief-kritische or.

De nieuwe helden

De Nieuwe Or stelt de problemen van klassiek organiseren aan de kaak en stimuleert ontwikkelingen in de richting van Nieuw Organiseren. Hij doet dat vooral door gebruik te maken van zijn initiatiefrecht; het advies- en instemmingsrecht haalt hij alleen van stal als het echt nodig is. De Nieuwe Or weet wat er aan de hand is binnen de organisatie, niet door zijn informatie bij de bestuurder te halen, maar door zijn contacten met de 'werkvloer'. De Nieuwe Or is geen blok aan het been, maar een 'kantelaar', een voorbeeld en voorloper als het gaat om innovatieve vormen van organiseren en samenwerken. Dat is niet eenvoudig en vraagt het nodige lef van or-leden. Maar als de or het niet doet, wie doet het dan wel? De ondernemingsraad: de nieuwe helden van de organisatie. 

Jan de Jonge is partner van Buro Nieuw Organiseren en directeur van TCG-groep.
jan@nieuworganiseren.nl

Bas Dingjan is trainer-adviseur bij adviesbureau ATIM en medeorganisator van de jaarlijkse TCG-conferentie 'Nieuwe vormen van organiseren en medezeggenschap'.
bdingjan@atim.eu

Literatuur

- Boonstra, J.J., *Leiders in cultuurverandering – Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwingen realiseren*, Van Gorcum, Assen 2010.
- Groot, N., *Zelforganisatie en leiderschap – een uitdagende paradox!* Mediawerf, Amsterdam 2010.
- Homan, T.H., *Het et-cetera-principe – het nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*, Academic Service, Den Haag 2013.
- Jonge, J. de, *Een beeld van twee jaar 'Nieuw Organiseren' bij de gemeente Voorst*, B&G, september/oktober 2013.
- Jonge, J. de en M. Poppink, *Sturen door los te laten, scholen in verandering*, SchoolManagement totaal, december 2013.
- Labrujere, H., *Ruimte voor professionals om de complexiteit te beteugelen*, in: *Kwartiermakers van de toekomst*, Mastercircle, Deventer 2011.
- Labrujere, H. en J. de Jonge, *Nieuw Organiseren – Organiseren vanuit vertrouwen*, Unibook, Groningen/Ommen 2011.
- Mastenbroek, W. en C.J. van den Wildenberg, *De maakindustrie afgeschreven? Kletsboek! Interview Wim van der Leege, president-directeur VDL Groep*, ManagementSite, november 2013.
- Swieringa, J. en J. Jansen, *Gedoe komt er toch*, Scriptum, Schiedam 2005.
- Tocqueville, A. de, *Over democratie in Amerika*, Lemniscaat, Rotterdam 2011.