

Nieuwe rollen voor de or

# Medezeggenschap in beweging brengen

*Veel ondernemingsraden houden zich bezig met het beoordelen van directieplannen op basis van het advies- en instemmingsrecht uit de Wet op de ondernemingsraden. Stapels papier gaan van de een naar de ander, met vragen, antwoorden, toelichtingen en verwijten. Maar dit leidt zelden tot betere besluiten.*

Door Jan de Jonge en Arthur Hol

In steeds meer organisaties zien we daarom dat er vernieuwingen in medezeggenschap worden doorgevoerd. De medezeggenschap wordt daar niet meer gezien als 'dat wat de or doet', maar gaat vooral over de manieren waarop wordt meegepraat en besloten over belangrijke thema's die in de organisatie spelen en de keuzes daarin. De klassieke or als vertegenwoordigend orgaan

met zijn vaste cyclus van or- en overlegvergaderingen dat via het advies- en instemmingsrecht reageert op de bestuurder, is niet meer van deze tijd. Dit was ook de breed gedeelde mening van deelnemers aan het congres 'Medezeggenschap in beweging - veranderende organisaties en de rol van de ondernemingsraad' van 20 november.

## Nieuwe rollen voor de or

In het gelijknamige boek (Vakmedianet, 2014) dat op het congres werd gepresenteerd hebben wij, met co-auteur Bart de Lange, aangegeven dat de or ook voor een andere rol kan kiezen dan de traditionele rol. Belangrijke nieuwe rollen zijn die van 'kantelaar' en 'procesregisseur'. De 'kantelaar' is een or die nieuwe voorstellen ontwikkelt om de organisatie beter te maken. Een or die de organisatie helpt om te 'kantelen' in de richting van nieuwe vormen van organiseren en participatie, die passen bij deze tijd. Een organisatie waar met hart en ziel wordt gewerkt aan mooie producten en diensten. Waar medewerkers vertrouwen hebben in de mensen voor wie ze werken, trots zijn op wat ze doen en plezier hebben met de collega's met wie ze samenwerken. Een organisatie met veel betrokkenheid, participatie en (mede)zeggenschap van medewerkers, waar wordt geëxperimenteerd met vormen van zelforganisatie en zelfsturing. De or als kantelaar helpt om

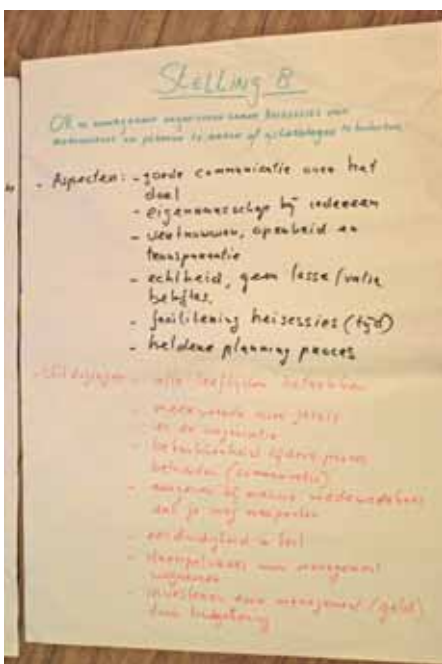
deze droom waar te maken. Om deze rol te vervullen moet er binnen de or wel voldoende lef zijn.

Bij de or als 'procesregisseur' gaat het niet zozeer om het vertegenwoordigend orgaan waar medezeggenschap plaatsvindt, maar in de eerste plaats om degene die directe vormen van (mede)zeggenschap stimuleert en mogelijk maakt. In moderne organisaties hebben medewerkers zelf zoveel mogelijk zeggenschap over de organisatie van hun werk en over het beleid. Veranderingen worden niet door managers bedacht en top-down doorgevoerd, maar komen in dialoog tot stand. De or als procesregisseur zorgt dat besluiten met zoveel mogelijk directe zeggenschap van alle betrokkenen worden genomen en beleid en veranderingen op een participatieve manier tot stand komen.

## Expeditie Medezeggenschap

Het ontwikkelen van nieuwe vormen van (mede)zeggenschap en daarbij passende nieuwe rollen voor de or; hoe pak je dat aan? De praktijk leert dat daarvoor niet één vaste manier is, er is geen blauwdruk. De boodschap voor bestuurders en or's is: ontwikkel - samen met anderen - stap voor stap je eigen aanpak. We spreken daarom van een Expeditie: veranderingen bewerkstelligen door op onderzoek uit te gaan en nieuwe dingen te ontdekken. Samen met bestuurders, managers en medewerkers onderzoeken hoe de organisatie eruit zou moeten zien en hoe je medewerkers daarbij kunt betrekken. En waar mogelijk ook P&O, de raad van commissarissen, de raad van toezicht en klanten.

Een goede start voor zo'n Expeditie Medezeggenschap is een Koersconferentie, een 'heisessie' waar alle relevante stakeholders op basis van gelijkwaardigheid met elkaar werken aan de gewenste koers, plannen ontwikkelen en concrete afspraken maken. Dit zorgt voor (ver)binding en benut de aanwezige diversiteit en creativiteit binnen en buiten de organisatie. Niet 'alle neuzen dezelfde kant op', maar de verschillen benutten.



Opmerkingen bij een stelling tijdens Medezeggenschapscafé

## Mogelijke bouwstenen

Hoe ga je met de resultaten van zo'n Koersconferentie aan de slag? Veel organisaties besteden behoorlijk wat tijd aan het maken van plannen die in de praktijk niet blijken te werken. Het is vaak beter om te werken met een 'VanPlan': geen uitgebreid gedegen projectplan, maar op één A4-tje kernachtig opschrijven wat je 'van plan' bent. Met zo'n plan timmer je niks dicht, je geeft richting en bevordert een aanpak van experimenteren en improviseren. Gaat het tijdens de rit toch anders dan je van tevoren had gedacht, dan kun je gemakkelijk je plan aanpassen. Hieronder noemen we een aantal mogelijke elementen van zo'n VanPlan – en daarmee mogelijke bouwstenen van een Expeditieaanpak – inclusief de tips die naar voren kwamen in de 'Medezeggenschapscafé'-rondes op eerdergenoemd congres.

### Thema- of projectgroepen

Het is een mogelijkheid om meer medewerkers dan de gekozen or mee te laten praten, denken en beslissen bij medezeggenschapskwesties. Vaak wordt dan gekozen voor een kleinere or dan volgens de WOR toegestaan (een kern-or, project-or of netwerk-or). Hiermee wordt tijd/budget vrijgemaakt voor de inzet van andere, betrokken en deskundige medewerkers. Dit vraagt van medewerkers geen jarenlang commitment, maar een geconcentreerde inspanning gedurende een korte periode. De or bepaalt, al dan niet met de bestuurder, voor welke onderwerpen er medezeggenschap nodig is. Projectgroepen of themagroepen werken deze onderwerpen uit. Bij traditionele methoden worden bij de start van een project resultaat en randvoorwaarden van het project gedetailleerd vastgelegd. Nieuwe aanpakken zoals de 'Scrum-methode' zorgen voor meer kwaliteit in een kortere tijd.

### Themabijeenkomsten organiseren

Om medewerkers te informeren over belangrijke veranderingen en ze daarover mee te laten praten, kan het zinvol zijn themabijeenkomsten te organiseren. De or van PGGM organiseerde in 2013 zo vier bijeenkomsten voor medewerkers. De drukstbezochte ging over de cao-onderhandelingen en was georganiseerd samen met HRM en vakbonden. De or van Delta Lloyd maakte zich evenveel zorgen over de duurzame inzetbaarheid van alle werknemers als de be-



stuurder. In plaats van dit aan HR over te laten, organiseerde de or zelf een middag waarop alle 100 werknemers actief aan de slag gingen met hun werk en toekomst. De bestuurder gaf acte de présence en vertelde een persoonlijk verhaal over zijn eigen inzetbaarheid dat werknemers extra inspireerde en activeerde. Denk ook eens aan themabijeenkomsten rond organisatieveranderingen, om besluiten toe te lichten en te bediscussieren.

### Deelnemen aan workshops en trainingen

Veel or's volgen scholing. De vraag is maar hoe effectief die is. Je hoeft niet precies te weten wat er allemaal in de WOR staat. Als je iets nodig hebt, kun je het opzoeken op internet of in een boek, of een deskundige bellen. Weten hoe organisaties en management werken? De achterstand op managers en hun staf haal je nooit in. Jouw meerwaarde is juist je gezond verstand. Managers moeten jou kunnen uitleggen wat ze willen en waarom, in gewone mensentaal, dan begrijpt 'de achterban' het ook. De

oorzaak van problemen is vrijwel nooit een gebrek aan kennis en vaardigheden, maar een gebrek aan communicatie (over de goede dingen). Of dat de manier van organiseren niet aansluit bij waar de situatie en de klant om vragen. De enige trainingen die in onze ogen echt zinvol zijn, zijn die in luisteren, doorvragen en feedback geven. Het kan ook nuttig zijn workshops te organiseren die bestuurders en managers, maar ook or-leden en medewerkers, helpen om een andere balans te vinden tussen sturing en beheersing enerzijds en autonomie en eigen verantwoordelijkheid anderzijds: van controle naar vertrouwen.

### Beleidsconferenties organiseren

In moderne organisaties komt beleid in samenspraak tussen managers, medewerkers en andere stakeholders tot stand. Voor grote groepen is het Wereldcafé een goede manier. Dit is in te zetten voor het ontwikkelen van een toekomstvisie tot het oplossen van een specifiek probleem. In een café-achtige setting worden deelnemers uitgenodigd om op ongedwongen wijze ervaringen, inzichten en kennis uit te wisselen. Alles in één ruimte, of er nu om 10 of 1000 deelnemers gaat. In een aantal rondes werken deelnemers aan kleine

**De or als enkel vertegenwoordigend orgaan is niet meer van deze tijd**

tafels aan vooraf bepaalde thema's. Op de tafels wordt geschreven en getekend en zo ontstaat er per thema een mindmap als basis voor verdere stappen. Een facilitator helpt aan het eind om de conclusies en antwoorden te verzamelen die als het ware komen boven-drijven. Het Wereldcafé is een krachtige methode omdat veel mensen in relatief korte tijd hun bijdrage kunnen leveren.

#### Werkoverleg verbeteren

Traditioneel werkoverleg is vaak een moeizaam geheel waarin vooral de leidinggevende aan het woord is. De echte gesprekken komen na afloop bij het koffiezetapparaat op gang. Modern werkoverleg is een inspirerende bijeenkomst met heldere informatie, boeiende gesprekken en zinnige afspraken. Een belangrijke functie van werkoverleg is om het team besluiten te laten nemen over de aanpak van problemen of de organisatie van het werk. Modern werkoverleg is daarom essentieel bij directe (mede)zeggenschap. Het bevorderen van werkoverleg en betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie van het werk is een belangrijke taak van de ondernemingsraad. Bij zorgorganisatie Siza fungeren or-leden als coach voor het werkoverleg.

#### Experimenteren met zelfsturende teams

Het ontwikkelen van zelfsturende teams gaat een flinke stap verder dan modern werkoverleg. Veel organisaties hebben daar de afgelopen decennia mee geëxperimenteerd, om medewerkers de ruimte te geven om hun werk zelf zo in te richten dat zij de

gestelde resultaten bereiken. Een zelfsturend team is gezamenlijk verantwoordelijk voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen. Dit betekent dat het team centraal staat, niet de individuen, en dat het team het regelvermogen bezit om het proces te sturen. Het team is in dit kader te beschouwen als de 'proceseigenaar', leidinggevend en stafdiensten zijn er om het team te ondersteunen door voorwaarden te scheppen. Zelfsturing sluit aan bij de trend om minder te leunen op controle en op managers en om meer uit de mensen zelf te halen.

#### Tot slot


Kom in beweging. Behalve als je vindt dat het goed gaat; blijf dan doen wat je deed. In alle andere gevallen: verander iets. Blijf daarbij niet hangen in analyses en plannen, maar kies voor een aanpak van 'doenken':

denken en doen hand-in-hand. Bedenk: in beweging komen betekent dat je niet meer hoeft te doen dan de eerste stap zetten. Je hoeft niet precies te weten waar je uitkomt. Ver-

anderen is een avontuurlijke ontdekkings-tocht, een Expeditie.

Expeditie Medezeggenschap: samen met bestuurders, managers en medewerkers onderzoeken hoe de organisatie eruit zou moeten zien en hoe je medewerkers daarbij betreft. Schakel P&O, RvC of RvT erbij in en betrek waar mogelijk ook klanten bij het proces. Start met een 'Koersconferentie' waarin je de ambitie bepaalt en een gemeenschappe-

lijke visie ontwikkelt. Een visie op de organisatie, de rol van medewerkers, de klant, op participatie en (mede)zeggenschap. Daarmee creëer je een ander houvast dan de WOR-regels.

Doel van zo'n Expeditie is de gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe, moderne vormen van organiseren en medezeggenschap, met de or in de rol van 'kantelaar' en 'proces-regisseur'. 

**Jan de Jonge** is mede-oprichter en partner van het adviescollectief *Nieuw Organiseren* en directeur van TCG-groep. Hij heeft veel ervaring binnen overheid, onderwijs en zorg. De Jonge is co-auteur van een boek over *nieuw organiseren*. Hij ontwikkelde samen met anderen de *expeditieaanpak* en schreef daar diverse artikelen over. Meer informatie: [www.nieuworganiseren.nl](http://www.nieuworganiseren.nl).

**Arthur Hol** is partner bij advocatenkantoor *De Koning Vergouwen en Governance University Advisory* en is directeur van HRM College. Voorheen was hij adviseur arbeidsverhoudingen bij Shell en HR-manager bij KLM. Hol is co-auteur van enkele artikelen en boeken over verantwoord reorganiseren en participatieve medezeggenschap. Meer informatie: [www.hrmlcollege.nl](http://www.hrmlcollege.nl) en [www.governanceuniversity.nl](http://www.governanceuniversity.nl).

## In beweging komen is niets meer dan de eerste stap zetten



### Basis & Beleid: organisatieadviseurs voor ondernemingsraden

- Contra-expertise bij reorganisaties, fusies en overnames
- HR-beleid, arbeidsvoorwaarden, duurzame inzetbaarheid

Organisatieadviseur **Paul Melsen**:

"De cijfers en plannen goed doorgronden is de basis voor een goed advies van de OR."

Vrijblijvend met één van onze adviseurs verder praten over jouw bedrijf?  
Bel 030 233 12 72 voor een afspraak.



**BASIS**  **BELEID**

[www.basisenbeleid.nl](http://www.basisenbeleid.nl)