



Medezeggenschap anno 2021

van 1.0 naar 3.0

Saskia Reijnen MSc.

Medezeggenschap anno 2021: van 1.0 naar 3.0

Het is traditie: met de hele ondernemingsraad vijf trainingdagen volgen, leren onderhandelen, inhoudelijke meepraten en de WOR met zijn procedures eigen maken. Maar organisaties veranderen continu en dat heeft ook gevolgen voor de ondernemingsraad. In de zorg zijn al veel ondernemingsraden bezig zichzelf opnieuw uit te vinden en dit heeft ook consequenties voor or-leden. Ga maar na: als je wilt dat medezeggenschap zoveel mogelijk door medewerkers zelf wordt uitgevoerd, dan heb je niet perse grondige kennis van de WOR meer nodig maar vraagt dat andere kennis en competenties. Als je als bestuurder wil dat de ondernemingsraad een rol blijft spelen en zich ook blijft ontwikkelen, moet je zelf ingesleten patronen en (traditionele) opvattingen ter discussie stellen.

Ontwikkelingen in de context van de organisatie

Globalisering, nieuwe technologieën, opkomst van de kenniseconomie en sociale verantwoordelijkheid beïnvloeden organisatiekeuzes en eisen van maatschappelijke partijen. De organisatie moet zich staande houden in een dynamische context en dat is geen eenvoudige zaak. Volgens Homan (2017) is daarbij sprake van grootschalige veranderingen van patronen die invloed hebben op ons denken over meer of juist minder controle en beheersen. Deze patroonveranderingen zijn onvoorspelbaar, zorgen voor dynamiek en spanning in organisaties omdat traditionele en nieuwe opvattingen over organiseren met elkaar strijden, waarbij bestaande machtsverhoudingen op het spel staan. Organisaties van nu zoeken naar nieuwe vormen van organiseren waarbij het accent ligt op het verruimen van autonomie van medewerkers. Deze ontwikkeling treft de ondernemingsraad in het 'hart' van haar visie en missie. Tijd om de 'WOR op te schudden', bestuurders en medezeggenschap kunnen hierover het gesprek aangaan.

Medezeggenschap binnen de context van zelforganisatie

De WOR dateert nog uit de vorige eeuw en lijkt steeds minder te passen in het huidige denken over organisatieontwikkeling en verandering. Daarom is het voor bestuurders en ondernemingsraad de kunst om de geest van de WOR voorop te stellen en niet langer de letter van de wet. Immers, de wet is een middel en geen doel op zich. Dat vraagt om te onderzoeken wat toegevoegde waarde én rol van de ondernemingsraad is binnen de context van de organisatie en veranderende opvattingen over besturing en leiderschap (zelforganisatie en/of resultaatverantwoordelijk teams).

Crash!

De ontwikkeling van zelforganisatie lijkt op een 'crash op de harde schijf' van de ondernemingsraad. Immers: *wat blijft er nog over als medezeggenschap (en dus ook eigenaarschap) meer en meer geborgd wordt in het primaire proces? Welke rol heb je dan nog te vervullen en wat is nu nog de toegevoegde waarde van de ondernemingsraad?* Het is toch 'vreemd' als de ondernemingsraad nog steeds inhoudelijk om een mening gevraagd wordt over een onderwerp en niet in eerste instantie de medewerkers/teams zelf. De ondernemingsraad zou zich moeten ontwikkelen in een rol die zich richt op het proces van ontwikkeling van medezeggenschap door medewerkers zelf. Uiteraard binnen te stellen kaders en respect voor rollen. Deze rol biedt de ondernemingsraad nieuwe kansen om een merkbare meerwaarde te leveren aan de ontwikkeling van directe participatie.

In de kern gaat het om de volgende omslag: van zorgen *voor* medezeggenschap naar zorgen *dat* medezeggenschap zich juist ontwikkelt in de organisatie zelf (o.a. het ontwikkelen van leiderschap/empowerment van medewerkers zelf).

De missie van de formele medezeggenschap

Als ik OR-leden vraag wat hun toegevoegde waarde en missie is, is het antwoord meestal: “dat moet volgens de WOR”. Als ik dan betoog dat de ondernemingsraad ernaar moet streven om zichzelf overbodig te maken (c.q. op te heffen) valt er een stilte. Dat zegt natuurlijk ook iets over mijn visie op medezeggenschap en de rol van de OR anno 2020, te weten:

- Het gaat primair om ontwikkeling van medezeggenschap/participatie in de besluitvorming. Dat betekent het herverdelen van bevoegdheden waarbij medewerkers binnen kaders zoveel mogelijk autonomie ervaren in hun dagelijks werk.
- Dat medewerkers, bij beslissingen die invloed hebben in hun dagelijks werk, als eerste gehoord en bevestigd moeten worden en niet de ondernemingsraad.
- Dat de ondernemingsraad moet waarderen als bestuurders eerst communiceren over voorgenomen besluiten (en het proces) met medewerkers die daarmee te maken hebben en pas in tweede instantie de mening van de ondernemingsraad vragen.
- Dat de ondernemingsraad een belangrijke rol kan vervullen om het proces van ontwikkeling van eigenaarschap en het verruimen van autonomie te toetsen en daarover in gesprek gaat met de bestuurder over: a) *wat het proces verstoort/belemmert* en b) *wat er al goed gaat*.
- Dit ook betekent dat de ondernemingsraad zelf steeds minder inhoudelijk een mening geeft en zich met name richt op de kwaliteit van het besluitvormingsproces, ongeacht de uitkomst hiervan.
- De WOR blijven we respecteren en gebruiken als vangnet als er onverhoopt ‘zand in de wielen’ komt.

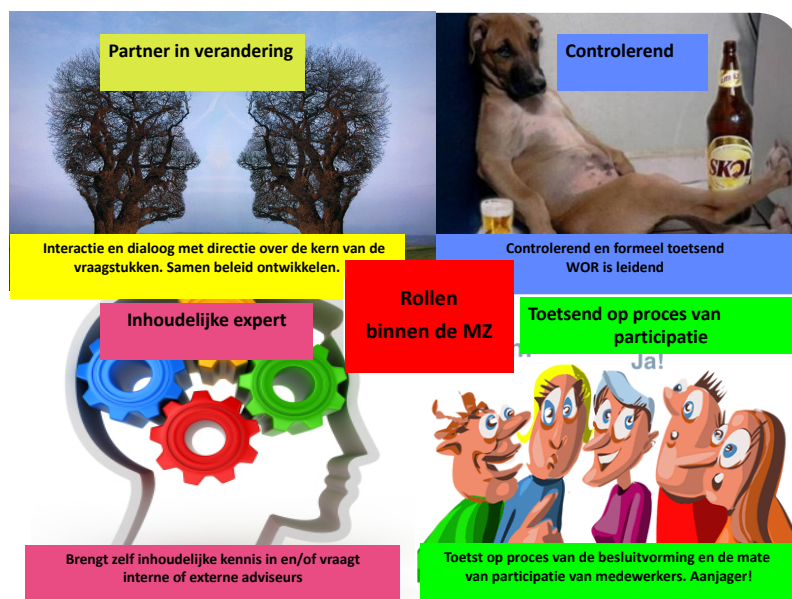
OR en directie samen op zoek naar een nieuwe rol van de OR

In een organisatie in de zorg heeft de OR samen met de nieuwe directeur een studiedag gehad over de veranderende rol van de OR in relatie tot de ontwikkeling en implementatie van zelfsturende teams. De OR merkte al langer dat er steeds minder inhoudelijke onderwerpen besproken werden op de overlegvergadering. Bij vragen daarover werd door de directie steeds het antwoord gegeven dat de OR in principe als ‘laatste’ om een inhoudelijke mening gevraagd zou worden. Het is immers belangrijker dat bij een beleidswijziging de betrokken teams en medewerkers nu als eerste gevraagd wordt en niet zozeer meer de OR. Het zou juist vreemd zijn als de OR inhoudelijk veel invloed zou hebben en niet de betrokken teams en/of medewerkers. Dat druist toch tegen de uitgangspunten van zelfsturing in. Voor sommige OR-leden was dit echt een ‘mosterd na de maaltijd gevoel’. Een goede reden om eens samen in gesprek te gaan over de rol van de OR in relatie tot de ontwikkeling van zelfsturing. De uitkomst van deze dag was dat zowel de OR-leden als de directie precies wisten welke rolverschuiving nodig was, van *minder* een rol als ‘inhoudelijke expert’ naar *meer* een rol als ‘toetsers van het proces van de ontwikkeling van participatie’.

Ontwikkelingsrichting van de ondernemingsraad

In onderstaande afbeelding staan naast de traditionele rollen, ook nieuwe rollen die beter passen bij deze tijd. De meer toetsende rol van de ondernemingsraad (rechtsonder) kan van grotere waarde zijn. De meer inhoudelijke expertrol en controlerende rol past bij een traditionele rol en is minder nodig in moderne organisaties. Partner in verandering is, in de beleving van ondernemingsraden meestal een diepe wens die weinig vervuld wordt. Echter, we kunnen ons afvragen of dit nog passend is binnen in een omgeving van zelforganisatie.

Figuur 1: rollen binnen de medezeggenschap



Ontwikkelingsniveaus

Onderstaand schema kun je gebruiken om met elkaar in gesprek te gaan over de betekenis van medezeggenschap 3.0. Wat is de eerste stap die je kunt gaan zetten? Maar zeker ook, welke dilemma's heb je? Wat past bij de organisatie en bij jou als or-lid?

Ontwikkelingsniveaus medezeggenschap			
	1.0	2.0	3.0
Ideologie	De WOR als ideologisch vaandel	Focus=anticiperend op strategie en beleid van de organisatie	Medezeggenschap is van iedereen!
Rolopvatting	Vakbonds lid Zorgt voor medezeggenschap	Strategisch partner	Aanjager van de ontwikkeling van medezeggenschap Zorgt dat medezeggenschap zicht ontwikkelt
Focus op	Uitvoering & details	Strategie en beleid	Besluitvormingsproces (versterken eigenaarschap & invloed van medewerkers binnen kaders)
Relatie met Raad van bestuur	'Wij – zij relatie' Wantrouwen	Partnership Vertrouwen	Partnership Vertrouwen

S. Reijnen (2020). Ontwikkeling van de medezeggenschap binnen de context van zelforganisatie

Relatie met achterban	Belangenbehartiger van medewerkers in de regio “Wij zorgen <u>voor</u> de medezeggenschap van medewerkers”	Verbinder “Wij nemen verantwoordelijkheid om medewerkers en regio’s te verbinden met de organisatieontwikkeling”	Verbinder & aanjager “Wij zorgen <u>dat</u> medezeggenschap van medewerkers zelf ontwikkelt. Wij geloven dat goede inspraak leidt tot een betere besluitvorming” De achterban bestaat niet!
Netwerk	Geen interesse Blik naar binnen	Zoekt samenwerking met HR & middenkader	Zoekt actief de samenwerking met alle stakeholders binnen de organisatie
Overige Kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> - WOR-procedures - Controlerend - Verliezen in eigen meningen & standpunten innemen - Details/operationeel - Weinig zelfwaardering - Wij tegen “zij van boven” 	<ul style="list-style-type: none"> - Kent de eigen toegevoegde waarde - Inhoudelijke kennis over strategie en beleidsthema’s - Interactie en dialoog met RvB - Reflectie op eigen manier van werken - Zelfbewust 	<ul style="list-style-type: none"> - Eigen visie op medezeggenschap die aansluit bij de besturingsfilosofie van de organisatie - Leidt zichzelf - Toetst of de mening van de medewerker betrokken is bij het besluitvormingsproces (binnen de gestelde kaders)

Saskia Reijnen MSc

Adviseur & procesbegeleider

www.pinq.nu

saskia@pinq.nu

Bronnen

- Homan, T. (2017). *In Control!: Perspectieven op de beheerskramp in en om organisaties*. Amsterdam: Thijs Homan & Boom uitgevers.
- Reijnen, S (2019). Collectivistisch leiderschap: *Wie is hier nu eigenlijk de baas?* Masterthesis Managementwetenschappen, Open Universiteit, Heerlen.
- Reijnen, S (2018). Zelforganisatie; de OR is belangrijker dan ooit. *OR-Informatie*, Vakmedianet.
- Reijnen, S (2018). Leiderschap in de OR; ieder OR is een leider. *OR-Informatie*, Vakmedianet.
- Reijnen, S. (2016). Is de OR eigenlijk zelf wel klaar voor zelfsturing? *OR-Informatie*, Vakmedianet.
- Reijnen, S. (2015). *Invloed op zelfsturing*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Vakmedianet.