

Naar een or die durft

Bij de ondernemende or staat

Beschouwingen over trends in de medezeggenschap gaan stevast in de richting van de vraag hoe de or het zou moeten doen. Meer regie nemen? De regie-or. Minder zelfdoen? De kern-or. Anders invloed uitoefenen? De netwerk-or. Maar wat zijn de echte trends? Wat zijn bewegingen die de medezeggenschap van de toekomst bepalen? En hoe kunnen scholing en advisering de or hierbij helpen?

Door Isaäk Mol en Marian Beeren

- **Organisatieveranderingen**
- **Houding or**
- **Medezeggenschapsstructuur moet mee veranderen**

Het sleutelwoord naar de toekomst voor de medezeggenschap is verandering. Ondernemingsraden functioneren in een context van continue verandering en moeten daarin hun eigen rol bepalen. Net als nu gaat het in de toekomst om het hebben van een positie in de ontwikkeling en vernieuwing van de arbeidsorganisatie, maximale benutting van competenties, verbetering van de prestaties van de organisatie en ontplooiing van talent. Organisaties veranderen steeds vaker en sneller. Niet alleen van binnen, zoals met een reorganisatie. Fundamentele veranderingen zijn aan de orde van de dag. Denk aan verkoop, opsplitsing, outsourcing (een activiteit bij een andere organisatie onderbrengen), fusie, opknippen en fusie of overname of het simpelweg stoppen van een

activiteit. Grote bedrijven met veronderstelde eeuwigheidswaarde, zoals ABN Amro, blijken gewoon opgeknipt en verkocht te kunnen worden. Met andere woorden, er is weinig zekerheid of vastigheid. Werken in een dynamische omgeving, waarin steeds meer in minder tijd moet en waarin maatwerk en klantvragen centraal staan, vraagt van organisaties korte lijnen, snelle adequate reacties en goede anticipatie. Bovendien telt de prestatie, in plaats van de inspanning die daarvoor geleverd is. Kortom, het vraagt om een organisatie die steeds in staat is zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, die continu kan veranderen, vernieuwen, ontwikkelen en waarin gemotiveerde medewerkers belangrijk kapitaal zijn. Ook vanuit deze kant weinig vastigheid en zekerheid.

Verandering

De ondernemingsraad moet zich bewust zijn van het feit dat niet veranderen geen optie is. Hij moet leren open te staan voor verandering. Dat betekent niet automatisch dat elke verandering gelijk een goede is. Maar een eerder mislukte reorganisatie betekent niet dat je dan maar niets moet doen. De or zal zich moeten verbinden aan dat wat hij de meest essentiële ontwikkelingspunten vindt. Wat moet er nu echt beter worden? En hebben we er vertrouwen in dat de voorstellen die de bestuurder doet dat ook teweegbrengen? Kunnen we die voorstellen effectief beïnvloeden? De huidige en toekomstige tijd vraagt van organisaties en medewerkers – en dus ook van ondernemingsraden – dat ze zich effectief en efficiënt doorontwikkelen. Om telkens te veranderen en te innoveren. Vaak in een context dat met minder middelen meer moet. Wat heeft de or nodig om hierin succesvol te kunnen zijn? Om als or in zo'n dynamische, veranderingsvolle omgeving te opereren, is een ding duidelijk: met controle willen houden, kom je er niet. Terwijl dat een normale reactie is op onzekerheid. Ondernemingsraden zullen in toenemende mate moeten leren leven met het verliezen van controle. Voor effectieve medezeggenschap zijn twee aspecten van belang. Het eerste en belangrijkste is de houding en het optreden van de or: veranderingsgezindheid. Het tweede, meer ondersteunende aspect is de structuur en wijze waarop de medezeggenschap is georganiseerd.

Willen en durven

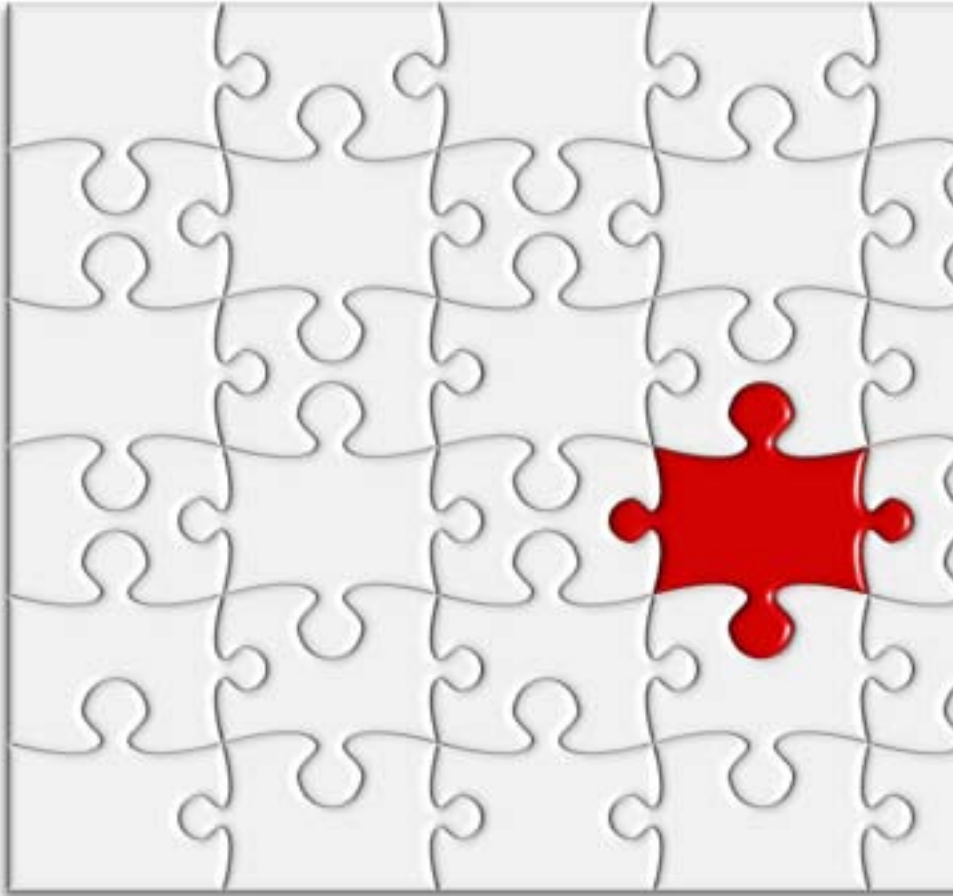
Een veranderingsgezinde houding begint bij weten waarvoor je staat, bij je passie. Elke or

Marcel Daems: schuren

'Een van de trends die ik zie, is de zakelijke bestuurder. Iemand die meer op resultaten dan op verhoudingen stuurt. Wat de moderne ondernemingsraad daarom moet kunnen, is schuren in het overleg met de bestuurder. De bestuurder vindt de or interessant als deze ergens voor staat en ook daadwerkelijk iets inbrengt. En dat mag best helder en scherp. Dat doet de bestuurder immers ook, die staat voor zijn agenda. Vandaar dat schuren. Een nieuwe, heel wezenlijke kwaliteit voor een or. In mijn trainingen begon ik vroeger vaak met missie en visie, maar tegenwoordig veel meer met de persoonlijke verhoudingen en individuele drijfveren. Dan kun je namelijk ergens voor staan en wat betekenen. Ook leer ik or's te genieten van hun succes. Vaker gebak in de training dus.'



passie voorop



bestaat uit mensen met ieder hun eigen passies, overtuigingen en drijfveren. Zie de ondernemingsraad als een smeltkroes van personen, die samen voor een bepaalde taak staan, namelijk medezeggenschap uitoefenen. De eerste stap is met elkaar te bepalen wat je drijft, waar je passie zit, waar je voor staat. Dat geeft de or kleur en de leden zelfvertrouwen. Bovendien bepaalt dat in hoge

mate de agenda. De ondernemingsraad zal bij elk onderwerp moeten bepalen waar hij voor staat en wat er op dat moment nodig is. Die positie nemen vraagt om durf en lef. Er ligt een grotere nadruk op zaken samen met de bestuurder doorspreken, oppakken en doordenken. Dat medezeggenschap niet alleen een zaak van de or is, maar van de hele organisatie. En dat we in

Eveline van der Aa: lef

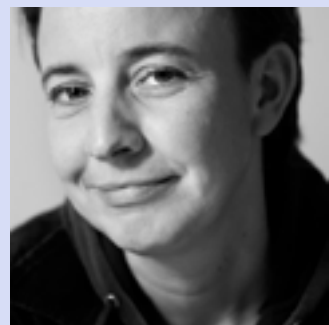
'Voor mij is de kern naar de toekomst dat or's lef tonen. Eigenlijk moeten ze durven ondernemen, een raad willen zijn die onderneemt. Daar train ik op. De or staat immers onder steeds grotere druk: hij moet wat opleveren en tegelijk komt er steeds meer op zijn bordje, wat ook steeds complexer is. In die context is het belangrijk vast te houden wat je zelf vindt, waar je voor wilt staan. Een sterke focus op de inhoud is van belang. Net als het spel van beïnvloeding kunnen spelen. Or-werk, mits met lef gedaan, brengt de organisatie resultaat.'



onze trainingen – evenals in advisering en begeleiding – de organisatie op zoeken. Ondernemen is een derde aspect dat belangrijker wordt voor or's. In onze trainingen richten we ons meer op de zakelijke houding en resultaatgerichtheid. Daar wordt de or in toenemende mate op aangesproken. Het gaat om vragen als: Wat willen we met de organisatie? Op welke kernpunten willen we deze zittingsperiode een slag maken? Hoe steken we dat in en wie hebben we daar bij nodig? Welk risico lopen we en is dat acceptabel? Natuurlijk wordt de or geen eigen ondernemer binnen de organisatie. Hij zal met partijen, waar- ➔

Corinne Theloosen: positioneren

'De rode draad voor or's is dat ze zich steeds opnieuw moeten positioneren. Niet alleen op de inhoud van onderwerpen, maar ook ten opzichte van medezeggenschap in de organisatie. Er wordt namelijk aan de medezeggenschap getrokken, zeker aan die van de ondernemingsraad. Medezeggenschap verzakelijkt. Het moet een meetbaar en aantoonbaar effect hebben. Voor de bestuurders geldt hetzelfde, ook zij moeten zich positioneren ten opzichte van medezeggenschap. In een moderne organisatie is medezeggenschap een factor die mede de kwaliteit van de zorg of dienstverlening bepaalt. Ik probeer bestuurders en or's hierover gezamenlijk te laten nadenken en zo steeds een stap te zetten. Een stap in de richting van een organisatie waarin medezeggenschap meerwaarde geeft.'




onder de be-stuurder, moeten werken aan zijn eigen plannen, weliswaar in afstemming, maar wel met verve.

Vertrouwen

Een laatste aspect dat bijdraagt aan effectieve medezeggenschap in organisaties die veranderen, is vertrouwen. Ruimte geven, tijd nemen. Het lijkt in tegenspraak met de ondernemende instelling van de ondernemingsraad. En dat klopt. Het vinden van balans tussen leiden en volgen, tussen duwen

(agenderen) en tijd geven, maar wel de eigen prioriteiten realiseren. Het kunnen omzetten van je inspiratie in actie en betekenis, dat is en blijft de basis van medezeggenschap, ook in het huidige tijdsgewricht met zijn hoge tempo van verandering en zijn veelheid aan onderwerpen die dat met zich meebrengt. Or's komen in hun werkpraktijk allerlei problemen tegen. Een grote, te snel gegroeide organisatie. Veel verschillende locaties. Een centrale medezeggenschap waar er eerst meerdere lagen waren. Geen nieuwe kandida-

ten kunnen krijgen. Middelmanagement dat meer op beheer dan op ondernemen gericht is. Een te volle agenda. Integriteitvragen, bezuinigingen, aandacht van media. Te abstracte onderwerpen. Sommige or's kiezen ervoor niet alleen hun werkwijze, maar ook hun structuur in te richten op dat wat hen het meest belemmert. Voor de medezeggenschap is het van wezenlijk belang dat de or ook in de structuur en in de werkwijze expliciet aandacht besteedt aan zijn eigen draagvlak en legitimiteit. Vormen waarin de or voeding krijgt van meerdere actieve groepen (zoals een regie-or of een netwerk-or) dragen dit aspect met zich mee. Juist die legitimiteit, die geworteldheid in de organisatie, het opzoeken van de achterban en het zichtbaar zijn, worden in de toekomst steeds crucialer. Innovatief omgaan met medezeggenschap levert organisaties winst. 'Moetjes' daarentegen kosten geld, energie en inspiratie. 

Gerdine Slot: durven

'Een van de lastigste dingen voor een or is het ontwikkelen van een eigen visie en eigen koers en deze ook daadwerkelijk vast te houden, uit te dragen en zoveel mogelijk te realiseren. Ik zie dit or's de laatste jaren meer en meer doen. In mijn praktijk als trainer en adviseur richt ik me vooral op de houdingsaspecten, want dat is waar het in mijn visie begint. Minder volgend zijn, gelijkwaardig en op strategisch niveau durven denken en spreken. Durven uitdagen tot discussie, niets is vanzelfsprekend. In de gezondheidszorg, maar ook in andere sectoren, worden organisaties steeds groter, waardoor de afstand van de or tot de werkvloer toeneemt. Dit stimuleert het strategisch opereren, maar je moet het wel zelf doen. Die afstand is overigens niet verkeerd. Tenminste, als er voldoende sociale innovatie in de organisatie is en medewerkers anderszins voldoende invloed en medezeggenschap hebben. Regie-or, kern-or zijn voor mij allemaal mogelijkheden voor een strategische or in een sociaal innoverende organisatie.'

Isaäk Mol is senior-trainer/adviseur en verantwoordelijk voor de strategie en innovatie binnen Stavoor. **Marian Beeren** is senior-trainer en adviseur bij Stavoor.



Sterke pionnen voor medezeggenschap

Advocatuur is als schaken; goed anticiperen en sterk reageren. Kunnen vertrouwen op kennis, maar ook verder kunnen kijken. Tactisch én strategisch. De advocaten van De Voort Hermes De Bont zijn schakers, alle met een eigen specialisme. De vijf leden van de sectie Medezeggenschap zijn gespecialiseerd in de juridische begeleiding van medezeggenschapsorganen, zowel in de private als in de publieke sector. Doordenkers, die niet stoppen bij het toepassen van hun expertise maar u ook procesmatig en strategisch ondersteunen. Met deze pionnen staat u sterk.

v.l.n.r. Jan Hermes, Steven Jellinghaus, Marieke Reijrink, Ineke van de Pas en Irene de Brouwer: medezeggenschapsadvocaten



DE VOORT HERMES DE BONT
ADVOCATEN & MEDIATORS

Professor Cobbenhagenlaan 75
Postbus 414. 5000 AK Tilburg
Tel. 013 - 466 88 88. www.devoort.nl



Onze speelwijze:

Adviesstrategie:

Het adviseren van de medezeggenschap is meer dan kijken naar de letter van de wet.

Medezeggenschapsstructuur:

Wij helpen u bij de ontwikkeling van een voor u passende structuur.

Convenant:

Wij hebben veel ervaring met het opstellen van ondernemingsovereenkomsten.

Sociaal plan:

Wij stellen samen met u een sociaal plan op.

Mediation:

Conflictbemiddeling buiten de rechter om. U kunt ons inschakelen als mediators.

Trainingen:

Wij verzorgen samen met u incorporate trainingen op het gebied van medezeggenschaps-, ambtenaren- en arbeidsrecht.