

Medezeggenschap op een rijdende trein.

Wim Hutten

Organisatieveranderingen hebben in deze tijd vaak het karakter van een rijdende trein. Ze verlopen steeds vaker via een proces van 'trial en error', pilots, experimenten en kleine aanpassingen. Dit type 'organische' veranderingen zijn tegenwoordig meer regel dan uitzondering.

Het is voor Ondernemingsraden lastig inhoud te geven aan medezeggenschap als de besluitvorming over de organisatieverandering organisch verloopt. Dat heeft met rol en werkwijze van de ondernemingsraad te maken maar ook met de wettelijke regelgeving in de Wet op de Ondernemingsraden.

Tegelijkertijd kan juist in dit type veranderingstrajecten medezeggenschap een zeer belangrijke rol spelen in het creëren van draagvlak en het handelen op basis van de relevante informatie van de werkvloer.

1

In dit artikel wordt dit spanningsveld aan de hand van een praktijkvoorbeeld nader verkend en oplossingen geschetst.

De Wet op de Ondernemingsraden: freeze-unfreeze-freeze

Ondernemingsraden werken binnen het kader van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Daarin is onder meer geregeld dat de OR advies dan wel goedkeuring moet geven aan organisatieveranderingen die gevolgen (kunnen) hebben voor het personeel. Daarbij wordt er in de procedure vanuit gegaan dat dergelijke organisatieveranderingen gebeuren volgens enkele logische stappen: eerst neemt de Bestuurder een besluit in de vorm van een reorganisatieplan en vervolgens legt hij dat ter advies voor aan de OR. Die bestudeert vervolgens het voornemen, beoordeelt de sociale effecten ervan en brengt vervolgens advies uit aan de bestuurder. Als dit advies positief is kan de bestuurder zijn plannen uitvoeren.

De WOR hanteert dus impliciet een paradigma dat je zou kunnen omschrijven als *freeze-unfreeze-freeze*. In die manier van kijken worden organisatieveranderingen gezien als een overgangsfase van de ene stabiele situatie naar de volgende. Dat is in de praktijk van moderne organisaties echter bijna altijd een illusie, organisaties zijn in permanente beweging en worden nooit stabiel.

In veel organisaties is verandering de enige constante en dat geldt ook voor de manier waarop de veranderingsprocessen vorm krijgen. Dit betekent dat niet alleen de manager op een andere wijze leiding moet geven aan veranderprocessen (zoals een kanoër in een wild stromende rivier) maar ook de OR op een andere manier medezeggenschap moet vormgeven.

Bij deze zogenaamde 'organische organisatieveranderingen', waarbij door het management wel een doel maar niet de concrete uitwerking van een organisatieverandering kan worden geschetst, loopt de OR het risico in een lastige positie terecht te komen. Waar zeg je als OR namelijk ja tegen als de concrete uitwerking en de personele gevolgen van zo'n organisch veranderingsproces nog niet concreet helder zijn? Je staat toe dat een trein in beweging wordt gezet met het risico van een onomkeerbaar proces zonder mogelijkheden om eventuele ongewenste sociale gevolgen te stoppen. Tegelijkertijd is juist in onoverzichtelijke en permanent in beweging zijnde organisaties medezeggenschap van groot belang. Niet alleen kunnen rechten van medewerkers in dit type processen snel in het gedrang komen, maar ook management heeft behoefte aan een breed draagvlak voor veranderingen. Ook dat is een belangrijke functie van de OR: het creëren van draagvlak en legitimiteit onder het personeel voor organisatieveranderingen.

Medezeggenschap helpt dus bij het hanteren van de onzekerheid en het open houden van de dialoog. Ook kan de OR een goede adviseur en monitor zijn die de kwaliteit van de besluitvorming vergroot. Met name de mogelijkheid van de OR om de 'achterban te raadplegen' is voor het monitoren van draagvlak zeer nuttig. De geneigdheid van managers om dergelijke achterbanraadplegingen te interpreteren als het mobiliseren van weerstand is meestal het ontkennen van ongewenste weerstand. Een kundige veranderaar loopt de bronnen van weerstand tegemoet en kan ontdekken dat daar de achilleshiel van de mogelijkheden tot verandering is te vinden.

Casus: invoering lokale wijkteams in een VVT-organisatie

2

In 2011 was ik als manager bij een grote VVT-organisatie betrokken bij het overleg met de OR over de realisering van lokale en kleinschalige zorgteams in de Thuiszorg. Op dit moment vinden in veel thuiszorgorganisaties veranderingsprocessen plaats met als doel hebben het (opnieuw) realiseren van de lokale kleinschaligheid in de vorm van zelfsturende wijkteams. Het realiseren van deze verandering is in de praktijk lastig omdat het alle geldende organisatorische principes overhoop gooit: van sturing naar zelfsturing en van controle naar loslaten. In de praktijk hebben deze verandertrajecten vaak een 'organisch' karakter: via pilots en geleidelijke aanpassingen wordt toegewerkt naar de beoogde kleinschaligheid.

In dit proces hadden zowel Raad van Bestuur als de OR te maken met de complicatie dat de organisatievoorstellen gericht op de vorming van zelfsturende zorgteams niet goed pasten in de manier waarop de WOR het proces van medezeggenschap benadert. Er was weliswaar sprake van een duidelijke visie op de organisatieverandering en ook wel de contouren van de weg waarop die vorm zou moeten krijgen, maar de precieze uitwerking was ook nog een kwestie van uitproberen en onderzoeken. Leidraad was een aantal *programmaliijnen* die aan de hand van pilots moest worden uitgewerkt. Het punt op de horizon was dus wel helder maar de weg er naartoe nog niet.

In het proces van overleg met de OR bleken er twee sleutels te zijn die het mogelijk maakten niet alleen goed met elkaar in gesprek te blijven maar het ook eens te worden over de te nemen stappen.

In de eerste plaats is veel aandacht besteed in *het delen van de visie*. Het proces naar de realisering van lokale wijkteams was gebaseerd op de kernwaarde van 'eigen regie' die de organisatie in haar strategische beleid had uitgesproken en waarover eerder uitvoerig met de OR was gesproken. Deze waarde is gericht op de eigen regie die men het zorgbeleid zoveel mogelijk

wil toekennen aan zorgcliënten maar nadrukkelijk ook aan medewerkers. Lokale kleinschalige zorg sluit duidelijk aan op deze kernwaarde. Relevant was ook dat een belangrijk deel van het personeel van de thuiszorg deze ontwikkeling, die werd gezien als herstel van de 'oude wijkzuster' nadrukkelijk wenste.

Het was belangrijk om met de OR en Raad van Bestuur deze consequenties van de visie open te bespreken. Niet alleen de Raad van Bestuur moest loslaten maar ook de OR. Beiden moesten leren te vertrouwen op de 'kracht van de werkvloer' om oplossingen te vinden voor organisatorische problemen. Dat kan echter alleen als je samen vertrouwen hebt in de visie en ruimte durft te geven aan experiment en onderzoek zonder alles van te voren te willen dichtregelen.

In de tweede plaats bleek de metafoor 'rijdende trein' een verhelderend begrip in het overleg. Met de invoering van deze organisatieverandering werd een proces in werking gezet dat je zou kunnen aanduiden als een rijdende trein in de richting van een punt op de horizon. Voor de OR was het acceptabel die beweging in te zetten als men ook de zekerheid kreeg op de rem te kunnen trappen als de ontwikkelingen naar hun de verkeerde kant op gaan. Daarvoor moesten wel concrete procesafspraken worden gemaakt over monitoring en de cruciale besismomenten in het proces. Daarbij is belangrijk te accepteren dat in deze manier van samenwerken er een element van machtsdeling binnensluipt. De klassieke functiescheiding, de Bestuurder beslist en de OR controleert, werkt gewoon niet meer. De OR wordt op basis van medeverantwoordelijkheid ook *medebestuurder*. Alleen sterke en moedige bestuurders hebben de leiderschapskwaliteit om het proces op basis van deze gelijkwaardigheid te laten verlopen

Twee principes voor effectieve medezeggenschap

3

In deze casus slaagden OR en RvB er in om tot een gemeenschappelijke marsroute en eindresultaat te komen. Twee algemene principes bleken hier de OR mogelijkheden te bieden daadwerkelijk inhoud te geven aan medezeggenschap en de bestuurder in staat te stellen de OR te benutten als actieve partner in veranderingsprocessen.

Principe 1: Overeenstemming bereiken over doel en waarden in de organisatieverandering.

Als bij concrete voorgenomen organisatieveranderingen de sociale gevolgen nog niet goed in beeld zijn is het essentieel dat de focus in eerste instantie is gericht op een gedeelde visie. Die kan gaan over de organisatorische doelen die met de organisatieverandering of -ontwikkeling worden beoogd maar ook op de (kern)waarden waardoor de organisatie zich wil laten leiden. Het is van belang dat die kernwaarden concreet worden vertaald in reorganisatieprincipes zoals de sociale gevolgen, de betrokkenheid van het personeel en de interne communicatie over doel en voortgang van veranderingsproces.

Visiediscussies met de OR vragen zorg en tijd. Ze hebben naar hun aard de neiging zich op een zeker abstract en strategisch niveau te bewegen. Niet alle leden van de OR hebben daar ervaring mee en zijn bovendien vanuit hun rol en betrokkenheid vaak ook meer gericht op de concrete effecten van organisatieveranderingen. De 'vaagheid' van strategische discussies wekt ook gemakkelijk achterdocht op. Om die reden is het van groot belang visie en waarden zo concreet mogelijk te vertalen in duidelijke (voor)beelden en de concrete visualisatie van dat 'punt op de horizon'. Voor de discussie over (kern)waarden geldt nadrukkelijk ook dat 'the

medium the message is' : de beleden waarden moeten ook tot uitdrukking komen in de manier waarop je met elkaar het gesprek voert.

Principe 2: Beide partijen kunnen op de rem trappen

Organische organisatieveranderingen zijn als een rijdende trein die rijdt naar contouren van een nieuwe organisatie. Dat punt op de horizon, i.c. doelen en waarden, kunnen min of meer vaststaan maar je weet niet precies wat je onderweg tegenkomt.

Van een Ondernemingsraad kan alleen worden gevraagd in zo'n onzeker en dynamisch proces te participeren als hij ook in staat wordt gesteld tijdens het proces bij te sturen. De OR moet de bevoegdheid hebben *op te rem te trappen* als ze vinden dat het de verkeerde kant opgaan. De Bestuurder c.q. het management zal dan moeten accepteren dat de OR als volwaardige 'bijrijder' functioneert.

Dit vraagt het doorbreken van traditionele rollen waarin de bestuurder beslist en verantwoordelijkheid draagt en de OR reactief controleert zonder verantwoordelijkheid. Deze traditionele functiescheiding kan in formele zin wel blijven gelden maar mag het overlegklimaat en de samenwerking niet procesmatig te bepalen. De WOR is dan slechts een noodrem of valscherf als het proces en de samenwerking vastloopt.

Daarvoor moet je met elkaar wel heldere procesafspraken maken over de monitoring en de cruciale beslistmomenten in het proces. Het is essentieel met elkaar een concrete marsroute af te spreken waarin naast de overleg- en besluitvormingsmomenten ook de rollen en de bevoegdheden van de overlegpartners worden vastgelegd. Bovenal is aandacht voor het overlegklimaat, waarin openheid en vertrouwen essentieel zijn, van zeer groot belang. Het kan zinvol zijn om, met behoud en duidelijk benoemen van de 'functiescheiding', leden van de OR rollen te geven in een Stuurgroep of in klankbordgroep die stuurt dan wel toeziet op het veranderingsproces.

4

Tot slot

Ondernemingsraden in organisaties kunnen bij (organische) organisatieveranderingen een zeer krachtige bijdrage leveren door de kwaliteit van de besluitvorming over organisatieveranderingen te verbeteren en het draagvlak voor de veranderingen te vergroten. Met hantering van de twee bovengenoemde principes kunnen Ondernemingsraden de rol spelen die in deze tijd past: een volwassen verantwoordelijke partner van de Bestuurder die bereid is hem als gelijkwaardige 'bijrijder' te accepteren. Dit is ook wat medewerkers in organisaties in deze tijd van hun werkgever verwachten, ze willen als volwassenen worden behandeld.

Wim Hutten



Wim Hutten is managementcoach, interim-manager, trainer en adviseur. Na zijn studie bestuurssociologie heeft hij werkervaring opgedaan binnen de Rijksoverheid, gemeenten en de gezondheidszorg, waarvan de laatste 20 jaar als zelfstandig adviseur, trainer, coach en interim-manager. Hij heeft als interim-manager gewerkt als zorgmanager, directeur P&O en manager bedrijfsvoering in ziekenhuizen en VVT-organisaties. Als organisatieontwikkelaar heeft hij met name

organisatieontwikkelingstrajecten geleid in gemeenten, Veiligheidsregio's en zorgorganisaties. Hij voert een praktijk voor managementcoaching.

Centraal in zijn visie op organisatieontwikkeling staat het opsporen van de beweging die mensen en organisaties natuurlijk willen en kunnen maken. Niet het afdwingen van verandering en het opleggen van structuren leidt tot creatieve vernieuwing maar het in dialoog en ontspanning volgen van de kracht en de inspiratie die eenvoudig en vanzelfsprekend beschikbaar is als mensen zich verbinden met hun oorspronkelijke weten en verlangen. Daarin is het taoïsme voor hem een belangrijke inspiratiebron.

Dit artikel is een gezamenlijke uitgave van het kennisplatform [Zipconomy](#) en [Management & Consulting](#). Het maakt deel uit van de reeks 'Alles draait om eenvoud' waarin (interim)managers, adviseurs en andere professionals laten zien welke persoonlijke aanpak zij hebben ontwikkeld. Aanpakken die in de dagelijkse praktijk zijn gegroeid en waarmee aanwijsbaar succes is bereikt. De volledige reeks is via deze [link](#) te vinden en staat onder redactie van Joop Vorst en Hugo-Jan Ruts.