

Tekst: Webinar 22 september 2021 gepresenteerd door Dick Onvlee

Medezeggenschap vanuit de bedoeling en het eigen verhaal van de OR

Werkend aan deze presentatie merkte ik dat de titel voor mij beter klopt als ik begin bij de bedoeling van Medezeggenschap. Met als ondertitel: 'Wil een OR betrokken WORDEN of wil een OR betrokken ZIJN'.

Ik begeleid voornamelijk ondernemingsraden in de zorg en bij de overheid.

De regeldruk is daar al jaren een van de topics.

In die context kwam ik in aanraking met het boek 'De verdraaide organisatie' van Wouter Hart. Dat boek gaf mij een andere kijk op dit thema.

Kort gezegd kwam zijn verhaal hierop neer.

Iedere organisatie start vanuit een BEDOELING. Deze BEDOELING probeert men in het hier en nu, de LEEFWERELD, te realiseren.

Uitgaan van de BEDOELING in de zorg betekent dat mensen geholpen willen worden door goed opgeleide professionals. Professionals die verantwoordelijkheid nemen voor hun beslissingen. Kortom, de BEDOELING wordt gerealiseerd tussen de unieke zorgprofessional en die ene unieke mens.

Daarnaast is er noodzakelijkerwijs de SYSTEEMWERELD, de wereld van de wetten, regels en protocollen. Want in onze complexe samenleving kunnen we niet zonder.

Maar het maakt wel verschil of regels je helpen om je werk beter te doen.

Of dat regels bedoeld zijn om risico's te vermijden, de beheersbaarheid te vergroten en te controleren of je je wel aan die regels houdt.

Wanneer die laatste de overhand krijgen of regels rigide gehanteerd worden, dan is de SYSTEEMWERELD leidend geworden. Dan werkt men niet meer vanuit de BEDOELING.

De zorgbehoefte van die ene unieke mens is niet meer het startpunt.

De regels bepalen het handelen van de zorgprofessional. Welke zorg zij wel en wat niet mag verlenen.

Dit inzicht van de Bedoeling, de Systeemwereld en de Leefwereld zette mij aan het denken. Hoe zou dit gedachtengoed helpend kunnen zijn bij medezeggenschap?

Ik stelde mezelf 3 vragen:

- wat is de BEDOELING van medezeggenschap?

met als onderliggende vragen

- hoe kan de OR bijdragen aan de BEDOELING van de organisatie?
- en ik ging me steeds nadrukkelijker afvragen wat kan de OR met de BEDOELING van een organisatie?
- een OR die vroeg betrokken wil zijn, welke vaardigheden zijn daarvoor nodig.

Deze intro had ik nodig om mijn context te schetsen en op het VERHAAL VAN DE OR te komen.

En nu ga ik de vragen beantwoorden.

De eerste vraag: wat is de BEDOELING van Medezeggenschap?

Ik denk dat de toelichting op art. 24.WOR het antwoord geeft.

letterlijk staat daar:

‘De BEDOELING van deze belangrijke bepaling is dat de ondernemingsraad vroegtijdig op de hoogte wordt gesteld van de plannen van de bestuurder, zodat de OR reeds INVLOED kan uitoefenen op de besluitvorming voordat de bestuurder verplicht is advies of instemming te vragen.’

Je kunt zeggen dat artikel 24 hiermee de BEDOELING van Medezeggenschap in zijn volle betekenis aangeeft nl:

De ondernemingsraad moet vroegtijdig invloed kunnen uitoefenen op belangrijke niet alledaagse besluiten.

Invloed van de OR is dus binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen de maatschappelijke, erkende norm voor medezeggenschap.

Met natuurlijk de WOR als steunstructuur EN moreel kompas waarop teruggevallen kan worden. Tot en met een mogelijke toetsing bij de rechter.

Vanuit deze maatschappelijke, erkende norm (art. 24 WOR) hebben bestuurder en OR dus ruimte om samen te bepalen **wat** voor hen belangrijke besluiten zijn. En samen besluiten **hoe** de OR vroegtijdig invloed heeft in het **proces** van besluitvorming.

Met als doel een betekenisvolle bijdrage van de OR aan goede en uitvoerbare besluiten. Besluiten die bijdragen aan de BEDOELING van de organisatie.

Het gaat erom dat OR en bestuurder elkaar rechtstreeks kunnen aanspreken op hun rol en op de kwaliteit van hun besluiten. En samen gedrag ontwikkelen dat past bij die bedoeling. Tenslotte gaat het ook hier om het DOEN!

Werken vanuit de bedoeling van MZ betekent dat bestuurder en OR verantwoordelijkheid nemen voor besluiten die uitvoerbaar zijn.

Besluiten die professionals helpen hun werk beter te doen. In het belang van mensen, patiënten, burgers, bewoners, leerlingen/studenten en klanten.

Samen optrekken vanuit DE BEDOELING kan alleen als OR en bestuurder **‘beginnen bij het vraagstuk’**.

Want organisaties hebben te maken met complexe vraagstukken. Fusies, reorganisaties, ziekteverzuim, hybride werken enzovoort. Vraagstukken met vele mogelijke oorzaken.

Daar zijn geen simpele oplossingen voor. En de oplossing van een vraagstuk is alleen mogelijk als de gekozen oplossingen uitvoerbaar zijn voor de professionals. En draagvlak hebben bij diezelfde professionals.

‘Beginnen bij het vraagstuk’ is de sleutel voor de vroegbetrokken ondernemingsraad.

De vroegbetrokken OR wil een eigen, betekenisvolle inbreng bij zulke complexe vraagstukken. Een inbreng die begint bij de definitie van het vraagstuk. Een inbreng die bijdraagt aan de BEDOELING en de kwaliteit van het besluit.

Een inbreng die de OR neerzet als waardevolle partner, gewaardeerd door bestuurder, directie en management. Want nogmaals, de betrokken OR wil zich inzetten om de afstand tussen beleid en uitvoering te overbruggen. Door invloed uit te oefenen en bij te dragen aan goede en uitvoerbare besluiten.

Antwoord op mijn tweede vraag: Wat kan de OR met de Bedoeling van de organisatie?

Dat werd in negatieve zin helder tijdens de coronacrisis.

Opeens werd duidelijk hoe belangrijk de zorg, het onderwijs en de politie zijn.

We wisten ineens weer wat vitale beroepen zijn. Ze zijn vitaal omdat ze direct mensen helpen. Dat was uit beeld verdwenen. Omdat publieke instellingen worden in de laatste 20 jaar steeds meer als bedrijven gezien en aangestuurd.

Dit gebeurde onder invloed van de *school for new public management*. De gedachte was de overheid dichter bij de burger brengen door de uitvoeringsorganisaties te verzelfstandigen. En ze als bedrijf te laten functioneren.

Men ging spreken over producten in plaats van dienstverlening aan burgers.

Bedrijfskundige opvattingen en -taal creëerden daarmee een nieuwe werkelijkheid. Een werkelijkheid waarin de efficiënte inrichting van werkprocessen leidend werd. Het belang van de burger stond niet meer voorop. De bedoeling verdween achter de horizon.

Door deze bedrijfsmatige aanpak kon de regering fors bezuinigen tijdens de economische crisis van 2008. De uitvoeringsorganisaties kregen taakstellingen en moesten bezuinigen op de dienstverlening aan burgers. De BEDOELING raakte volledig uit beeld.

Dankzij de coronacrisis weten we weer dat artsen, verpleegkundigen, onderwijzers en politie geen productie leveren. Het gaat bij hen om de mensen. Dat is de bedoeling van de zorg, onderwijs en politie, mensen helpen.

Eigen verhaal in eigen taal (1^e vaardigheid)

Daarom is het belangrijk dat de OR zichzelf **een belangrijke vaardigheid** leert, namelijk: zelf ook op zoek gaat naar DE BEDOELING van de organisatie vanuit de eigen kennis en ervaring. De BEDOELING is als het ware het DNA van de organisatie. En is de basis voor een eigen verhaal van de OR. Een verhaal dat berust op eigen kennis van OR-leden.

De OR weet of kan weten wat op de werkvloer gebeurt, de OR weet of kan weten of het beleid uitvoerbaar is of helpt om het werk beter te doen. De OR weet of kan weten of vertrouwen en verantwoordelijkheid, in de LEEFWERELD, uitgangspunten van beleid zijn. OF dat gestuurd wordt op beheersbaarheid, controle en wantrouwen (SYSTEEMWERELD).

Wanneer de OR vanuit de bedoeling zijn eigen verhaal maakt, creëert de OR voor zichzelf een belangrijk ankerpunt /oriëntatiepunt. Vanuit dit ankerpunt kan de OR het gesprek met de bestuurder en MT voeren over vraagstukken in de organisatie.

Dit geldt overigens niet alleen voor overheid en zorg maar ook in de private sector. Tenslotte is de overheid niet voor niets daarop gaan lijken.

Ook in het bedrijfsleven zien we dat organisaties afdrijven van DE BEDOELING.

Winstmaximalisatie blijft bij veel bedrijven het belangrijkste. Met grote vraagstukken als klimaat, de energietransitie, gebruik van algoritmen en uitputting van de aarde wordt gemarchandeerd.

Banken en verzekeraars blijven discutabele producten bedenken, met hun klanten als slachtoffer.

Tata stapt pas onder grote druk van de publieke opinie over op gas, terwijl die stap al veel eerder gezet had kunnen worden.

Shell moet door de rechter gedwongen worden om actief bij te dragen aan het verminderen van de CO2 uitstoot.

De vraag kan gesteld worden hoe staan hun eigen ondernemingsraden hierin? Wat kan hun verhaal zijn?

In eigen taal

Het is dus belangrijk dat de OR leert om een eigen verhaal te ontwikkelen vanuit de eigen kennis over de organisatie.

Vanuit eigen kennis betekent ook met eigen taal. Want managementtaal is langzamerhand een vorm van 'Engelse geheimtaal geworden'. Hiermee worden managementtypes aan de man gebracht, scheidt men werkelijkheden die medewerkers niet begrijpen. Werkelijkheden die feitelijk vaak niet bestaan.

Beleid en uitvoering spreken letterlijk elkaars taal niet meer. Onboarding i.p.v. inwerken, KPI's i.p.v. werk- of resultaatafspraken, interdisciplinair werken i.p.v. samenwerken met collega's, HRM staat voor Human Resource Management en betekent letterlijk beheer van menselijke hulpbronnen en was voorheen personeelszaken.

Vaak zie ik hoe ondernemingsraden hun best doen om grip te krijgen op reorganisatie- plannen.

Meestal opgesteld door externe bureaus, de chirurgijnen van de moderne tijd.

Met moeite proberen OR-leden die 'magische taal' te begrijpen. Zij doen hun uiterste best om de gevolgen voor het dagelijkse werk te doorgronden.

Dat komt niet omdat OR-leden domme mensen zijn. Maar omdat de gebruikte taal niet eenduidig is en vanwege de Engelse invloeden letterlijk ook voor velerlei uitleg vatbaar zijn.

Zo vroeg iemand op een congres voor managers: 'wat betekent AGIELE?' Hoongelach vanuit de zaal was zijn deel.

De inleider lachte niet en vroeg aan congresgangers wat volgens hen 'agile' betekent. Die vraag leverde 20 verschillende definities op.

Soms denk je in managementland weleens aan het sprookje van 'de kleren van de keizer. Dan is het de OR de jongen die roept, 'De keizer heeft geen kleren aan!'

Het vinden van de juiste taal in een organisatie is dus uiterst belangrijk. Zolang de taal van het beleid en de taal van de uitvoering elkaar niet verstaan, beïnvloedt het de kwaliteit van besluiten en het werkplezier van medewerkers negatief.

Wederzijdse erkenning en vertrouwen tussen OR en bestuurder zijn voorwaarden voor begrip en de wil om elkaar te begrijpen. Om de juiste taal met elkaar te ontwikkelen. Erkenning en vertrouwen zullen groeien wanneer de OR-leden laten zien dat ze betrokken willen ZIJN!

Ik hoor jullie denken, dit klinkt allemaal mooi maar de praktijk is een stuk weerbarstiger.

Want ook al zijn de bestuurder en de OR formeel gelijkwaardig; ze zijn niet gelijk. De OR is in belangrijke mate afhankelijk van de coöperatieve instelling van de bestuurder en management. Zij moeten de ruimte bieden.

Toch wil ik de vraag stellen: is het onontkoombaar dat de OR zich afhankelijk opstelt en pas betrokken WORDT als het de bestuurder behaagt? Of kan een OR ook betrokken ZIJN, vanuit een gelijkwaardige houding?

Ondernemingsraden die vroegtijdig betrokken WILLEN worden, vragen aan de bestuurder om eerder geïnformeerd te worden.

Wanneer de bestuurder daarmee instemt doet hij dat vaak omdat hij daarmee hoopt dat het proces van advies en instemming soepeler zal verlopen.

Wat ik dan vaak zag gebeuren was dat de bestuurder de OR ging informeren. De OR stelde dan enkele vragen ter verduidelijking. Vragen die beantwoord werden maar in feite geen merkbare invloed hebben op zienswijze van de bestuurder. En dus ook niet op het te nemen besluit. Er veranderde feitelijk niets. De OR laat zich informeren stelt vragen en blijft wachten op de adviesaanvraag. De OR heeft geen actieve inbreng, wordt wel betrokken, maar is niet betrokken.

Toetsingspunten (2^e vaardigheid)

Het kan dus anders! Als de OR een eigen verhaal heeft over de BEDOELING van de organisatie, kan de OR in een vroegtijdig stadium bijdragen aan de definitie van het vraagstuk. En in de fase van het bedenken van oplossingen bijdragen door toetsingspunten op te stellen. Punten waar een oplossing in ieder geval aan moet voldoen, wil de oplossing kunnen werken. Die toetsingspunten komen natuurlijk voort uit het eigen verhaal van de OR. Over de toetsingspunten gaat de OR in gesprek met de bestuurder. De bestuurder stelt de mogelijke oplossingen voor het vraagstuk bij op grond van de toetsingspunten.

De kracht van de inbreng van toetsingspunten is dat ze gedurende het gehele besluitvormingsproces blijven staan. Bij de behandeling van de uiteindelijke adviesaanvraag kan het voorgenomen besluit getoetst worden aan de eigen toetsingspunten. Die afweging is voor de OR bepalend om positief dan wel negatief te adviseren. Ook kan de OR met zijn toetsingspunten de achterban betrekken. Zijn jullie het eens met de door ons opgestelde toetsingspunten bij dit vraagstuk en hebben jullie aanvullingen. Zo vergroot de OR zijn draagvlak en kan met nog meer kracht zijn toetsingspunten naar voren brengen.

Met deze aanpak draagt de OR bij aan het verkleinen van de afstand tussen beleid en uitvoering door de medewerkers op de werkvloer actief te betrekken.

Met als resultaat: de OR heeft inbreng en is voorspelbaar in zijn gedrag.

Grip op het besluitvormingsproces (3^e vaardigheid)

De laatste vaardigheid die de OR nodig heeft, is dat het weet hoe het besluitvormingsproces in de organisatie verloopt.

In de taal en de informatie van de bestuurder herkennen in welke fase van besluitvorming directie en management zich bevinden. Want dat biedt de OR de mogelijkheid om te interveniëren en de rol te vervullen die bij de fase van besluitvorming past. Zo wordt in de strategische fase het vraagstuk gedefinieerd, de oplossingsrichting bepaalt en het richtinggevend besluit genomen. Feitelijk het belangrijkste besluit want de rest van het besluitvormingsproces is de uitwerking van dat besluit.

Concreet kan dat er als volgt uit zien.

Wanneer een OR, luisterend naar de informatie van de bestuurder, kan vragen: 'als ik u goed begrijp, bevindt de besluitvorming zich in de strategische fase?'

Deze vraag en het antwoord zetten de OR op het goede spoor. Bij een bevestigend antwoord weet de OR dat nagedacht wordt over het vraagstuk en kan de OR zijn rol pakken.

Nadenken over het vraagstuk en de toetsingspunten en een actieve inbreng voorbereiden. Is het antwoord ontkennend dan zal de bestuurder aan moeten geven in welke fase van besluitvorming zich dan wel bevindt. Ook dan kan de OR zijn rol pakken.

Alles bij elkaar genomen:

het eigen verhaal in eigen taal, de toetsingspunten en grip op het besluitvormingsproces zijn in mijn ogen de ingrediënten waarmee de OR zijn rol als betrokken gesprekspartner inhoud kan geven en zorgen voor een constructieve inbreng in het overleg.

Wat DE BEDOELING en de erkende norm is van medezeggenschap.

Als laatste nog even terug naar de 'ondertitel: het verschil tussen betrokken WORDEN en betrokken ZIJN.

Vroegtijdigbetrokken worden is taalkundig een lijdende formulering en daar spreekt een mate van afhankelijkheid uit. **Vroegtijdigbetrokkenzijn** kun je lezen als een zijnstoestand, een overtuiging, een houding met bijbehorend gedag, de wil om gelijkwaardig te acteren in het besluitvormingsproces. Een stellende OR met eigen verhaal, in zijn eigen taal.

Een OR met een eigen inbreng (verhaal en toetsingspunten), die bij het vraagstuk kan en wil beginnen.

Dick Onvlee

senior trainer adviseur coach

RMZO geregistreerd MZ-trainer

LVV gecertificeerd vertrouwenspersoon

■ d.onvlee@cintea.nl

■ 0654683671