

## Medezeggenschap in beweging

# Hype of noodzaak?

*Er zijn volop geluiden over veranderingen binnen organisaties en in de medezeggenschap. Over directe en indirecte participatie.*

*Veranderen kan zinvol zijn, maar is geen vanzelfsprekend proces. Een belangrijke vraag voor or's is hoe medewerkers mee te krijgen bij veranderingen. Bij het vinden van een balans tussen directe en indirecte participatie kan een or van toegevoegde waarde zijn.*

Door Arend Compagner en Eric Veening

vorming over belangrijke veranderingen. Ze moeten hun bestuurders een scherpzinnige en kritische gesprekspartner bieden en zorgen dat de digitale generatie het instrument vindt om hun behoefte aan medezeggenschap vorm te geven. Flexibilisering is het motto; in de tijd die MZ vereist, van de deskundigheid die voor de MZ kan worden ingezet en van de communicatievormen en -technieken die gebruikt worden. En voor de perfecte balans tussen directe en indirecte participatie.

### Grote betrokkenheid

Uitgangspunt moet zijn een permanente en grote betrokkenheid van medewerkers. Verandering moet leiden tot het stimuleren, motiveren en activeren van medewerkers. Maar hoe krijg je medewerkers in beweging en meer betrokken? Daarvoor moeten ze zich emotioneel verbonden voelen met de verandering, met duidelijke voordelen voor de individuele werknemer. Door veranderende arbeidsverhoudingen komt de indirecte medezeggenschap onder druk te staan. Individuele werknemers en teams organiseren veel vaker zelf pauzes, roosters, overuren en opleiding. Zaken die voorheen exclusief aan de or waren voorbehouden door middel van het instemmingsrecht. Een prima ontwikkeling, maar hoe krijg je de kaders dan zo goed mogelijk afgedekt? Hoe zorg je er als ondernemingsraad voor dat er een strategisch opleidingsplan is waarbinnen de teams vervolgens de opleidingen regelen? Dat vergt een andere rol van de ondernemingsraad en ook het loslaten van het operationele niveau van besluitvorming. En het vraagt op alle niveaus binnen de organisatie om afspraken over kaders, legitimiteit, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

**A**ls we het citaat van Beckhard goed inschatten, willen medewerkers alleen veranderen en in beweging komen als ze zelf een wezenlijke bijdrage aan die verandering kunnen leveren. De mens is ten diepste geneigd vooral zichzelf te geloven. Betrokkenheid bij de organisatie wordt vooral vergroot als de medewerker het gevoel heeft zelf de verandering mede te hebben vormgegeven.

### Medewerkers meekrijgen

Verandering wordt vaak gezien als iets negatiefs en zelfs als bedreigend ervaren door medewerkers. Dit zal eerst door de directie opgelost moeten worden. Liefst in brede samenwerking met leidinggevend en de medezeggenschap. Uit onderzoek blijkt dat door medewerkers niet te betrekken bij verandering, de kans op mislukken levensgroot is. Als medewerkers zich wel betrokken en verantwoordelijk voelen is

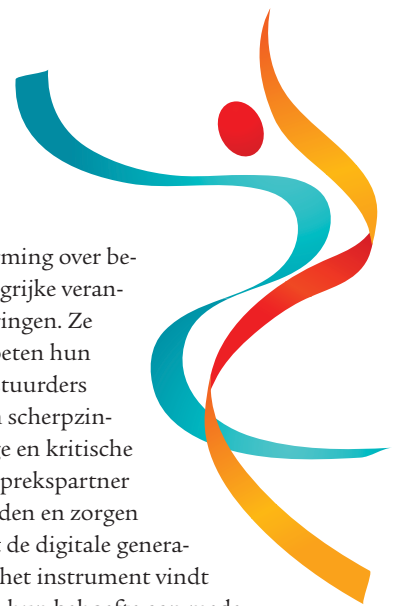
tachtig procent succesvol.

Maar hoe kan de ondernemingsraad zijn toegevoegde waarde laten zien in dit proces? In ieder geval door intensief te overleggen met directie/MT om de volgende zaken te checken:

1. Worden de context van en de redenen voor de verandering voldoende duidelijk gemaakt? Vertelt de directie het hele verhaal en maakt zij het niet mooier dan het is? Tegelijkertijd hebben veel mensen te snel een mening zonder te weten waar het over gaat. Maak dus eerst voor iedereen duidelijk wat er precies aan de hand is en wat de bedoeling is.
2. Stelt de directie duidelijke kaders/doelstellingen voor de verandering en is duidelijk wanneer de stip op de horizon succesvol is bereikt?
3. Worden medewerkers betrokken bij het uitwerken van de verandering en het bedenken van oplossingen voor de gestelde doelen en binnen de gestelde kaders?
4. Kunnen medewerkers de gevonden oplossingen uitproberen en krijgen ze voldoende ondersteuning bij het uitrollen van die oplossingen in hun praktijk?
5. Hebben directie en or de kaders duidelijk gemaakt, zodat alle medewerkers weten wanneer geopperde oplossingen geaccepteerd, gewijzigd of afgewezen worden?

### Rol medezeggenschap

MZ-organen staan voor een grote uitdaging. Zij moeten zichzelf zo organiseren dat de individualiserende, zelfbewuste en drukbezette werknemers er hun ideale medium in vinden voor de participatie in de besluit-



## De or als regisseur

Medewerkers staan in toenemende mate in rechtstreekse verbinding met elkaar. De or kan en moet hierop inspelen door regisseur van de medezeggenschap te worden. Waar zaken op strategisch niveau met de directie collectief moeten worden afgesproken, vergt dit van een or-lid de kwaliteit om inhoudelijk met die directie te kunnen sparren over alle ingewikkelde onderwerpen. Goed functionerende ondernemingsraden winnen regelmatig extern advies in. De directie doet niet anders trouwens! De implementatie kan dan worden overgelaten aan zelfstandige teams met mondige medewerkers en leidinggevenden die weten wat modern werkoverleg inhoudt.

Dit vraagt een andere manier van kijken van zowel medewerkers als leidinggevenden. Medewerkers zullen mee moeten participeren binnen hun eigen werk en team. Daar hebben ze vaardigheden voor

nodig waarover ze lang niet allemaal beschikken: luisteren, experimenteren, zelfkennis. Ook van leidinggevenden wordt een andere rol vereist. Met een mooi woord heet dit 'responsiviteit'. Dit komt tot uiting in stimuleren, aandacht en belangstelling, in oplossingen denken, doorvragen, gevoel hebben voor de 'verborgen boodschap'.

In het strategisch opleidingsplan zou in ieder geval voor deze beide aspecten (de ontwikkeling van participatief vermogen bij medewerkers en responsiviteit bij leidinggevenden) uitgebreid aandacht moeten zijn. De or kan er op toezien dat hier voldoende geld voor wordt gereserveerd.

## Directe participatie

Om medewerkers in beweging te brengen zijn vormen van communicatie en overleg nodig die als doel hebben die werknemers te informeren, betrekken en invloed te laten uitoefenen bij beleidsontwikkeling en besluitvorming ten aanzien van veranderingen binnen organisaties. Hierbij valt te denken aan modern werkoverleg, projectgroepen, klankbordgroepen, tweegesprekken tussen

leidinggevende en werknemer (POP, consultaties), kantinebijeenkomsten, chatsessies, enquêtes, zelfsturende teams of autonome taakgroepen en autonomie in het werk (regelruimte).

**Medewerkers verzetten zich niet tegen verandering. Ze verzetten zich als iemand probeert hen te veranderen (Richard Beckhard)**

## Verandering beklijft

Hoe zorg je er als directie en ondernemingsraad nu voor dat veranderingen beklijven? Met het maken van de juiste veranderkeuzes en het meekrijgen van medewerkers is al aan belangrijke voorwaarden voldaan. Maar er is meer voor nodig om een verandering te verankeren in een organisatie. Zolang de omgeving waarin de medewerkers hun werk moeten doen nog dezelfde is, zullen de meesten weinig aanleiding zien hun dagelijkse werkzaamheden blijvend te veranderen: "Ik doe dit al jaren zo en het gaat al jaren goed!"


Om ervoor te zorgen dat medewerkers zich echt aanpassen, zal hun werkomgeving dus moeten matchen met de gewenste veranderdoelstelling. Een werkomgeving is volgens G. Shea & C. Solomon (Harvard Business Review, 2013) opgebouwd uit acht onderdelen die van invloed zijn op ons gedrag in de organisatie:

1. Organisatiemodel (centraal, decentraal, hiërarchisch, matrix)
2. Werkplek (het Nieuwe Werken, kantoor, tuin, mobiel)
3. Taken & werkprocessen
4. Competenties (kennis, eigenschappen, vaardigheden)

5. Beloning (en straf)
6. Metrics (wat zijn de beoordelingsnormen, hoe worden ze toegepast?)
7. Informatiestromen (wie krijgt wanneer welke informatie?)
8. Besluitvorming (wie is bij beslissingen betrokken en hoe?)

## Tot slot

Veranderingen slagen alleen met voldoende aandacht voor de menselijke maat. Het is een boeiende zoektocht om als directie met alle medewerkers mogelijke veranderingen te verkennen en medewerkers het gevoel te geven dat ze zelf voor een belangrijk deel verantwoordelijk zijn voor de verandering op hun werkplek. Ondernemingsraden kunnen hier een belangrijke bijdrage aan leveren door constant te zoeken naar mogelijke verbindingen. Tussen medewerkers, niet tussen functionarissen. Niet op de inhoud, maar op wat betekenis heeft. Niet op de ratio alleen, maar ook op de emotie. Niet op regels en procedures, maar op de relatie tussen mensen.

Dit blijkt in de praktijk soms een hele uitdaging voor bestuurder en or. Externe begeleiding kan hierbij van grote toegevoegde waarde zijn. Zoek deze begeleiding (bij voorkeur samen met de bestuurder) bij een professionele partner die praktische en werkbare ondersteuning kan bieden in de vorm van maatwerktrainingen en advies, die thuis is op het gebied van medezeggenschap en bekend is met de (actuele) ontwikkelingen en veranderingen binnen de  branche.

**Arend Compagner en Eric Veening zijn trainer/adviseur bij Odyssee.**