



ORGANISCHE ONTWIKKELING

BEKIK DE BIJBEHORENDE ANIMATIE OP **OR**NET

ILLUSTRATIE: JOEP BERTRAMS

Medezeggenschap in een ontwikkelingstraject

Van blauwdruk naar ORganisch ontwikkelen

Voldoet het betrekken van medewerkers bij een ontwikkeling in de organisatie? Wanneer moet een besluit ter advies of instemming worden voorgelegd? Ondernemingsraden én werkgevers hebben moeite met de rol van medezeggenschap in een veranderingstraject.

Els van der Valk, adviseur FNVFormaat, Els.vander.valk@fnvformaat.nl

De nieuwe directeur van een middelgroot bedrijf wil op geheel eigen wijze de bedrijfsstrategie herijken. Hij heeft een projectgroep ingesteld waarin medewerkers uit verschillende afdelingen zitting hebben. De projectgroep kreeg als opdracht zich te beraden op het toekomstperspectief. De eindnotitie van de projectgroep is door de directeur enthousiast ontvangen. In deze 'houtschoolschets' wordt de toekomstige organisatie als een netwerkorganisatie weergegeven, die veel activiteiten in samenwerking met andere partijen oppakt. Beslissingen over concrete samenwerkingsprojecten zullen genomen worden als de gelegenheid zich voordoet. De directeur informeert op een maandagochtend het personeel hierover. Hij doet een beroep op de medewerkers om mee te denken en zich flexibel op te stellen als zich concrete wijzigingen voordoen. Als voorbeeld noemt hij verandering van werktijden. De ondernemingsraad reageert geïrriteerd: 'Wanneer krijgen wij een adviesaanvraag?'

Op gespannen voet

Is het adviesrecht wel toegesneden op de deze situatie? De werkgever heeft geen afgerond plan, maar wel een ontwikkelrichting vastgesteld. Hij kiest voor een meer geleidelijke verandering waarbij nu nog niet alle details zijn uitgewerkt. Bovendien betreft hij de medewerkers rechtstreeks bij de planvorming door het instellen van werkgroepen en het organiseren van medewerkersbijeenkomsten. En als er bij de uitvoering sprake van zal zijn, zullen ook de medewerkers betrokken worden bij het vaststellen van de verandering van werktijden.

Dit botst met de verwachtingen van de ondernemingsraad, die een adviesaanvraag wil krijgen waarin naast de motieven ook de gevolgen voor het personeel aangegeven worden en de maatregelen om die gevolgen op te vangen.

Wat is organisch veranderen?

Onder organisch veranderen wordt meestal verstaan het geleidelijk veranderen van een organisatie, waarbij wel de richting maar niet alle stappen precies zijn ingevuld, waardoor er ruimte is voor aanpassingen gaandeweg het traject. Het begrip komt voort uit de vergelijking van organisaties met levende organismen, die zich ontwikkelen vanuit een natuurlijke drang als gevolg van interne en externe factoren. In de managementtheorie wordt hiervoor het begrip 'ontwikkelbenadering' gebruikt. In populaire termen heet het ook wel het trekkersmodel, waarbij de vergelijking wordt getrokken met een backpacker die de wereld intrekt en voortdurend zijn reisplannen aanpast aan wat hij onderweg tegenkomt. Ook het begrip 'houtschoolschets' past in deze benadering. Overigens wordt de ontwikkelbenadering in de theorie minder geschikt geacht als de organisatie in een crisis verkeert, een forse inkrumping van het personeel nodig is en snelle actie geboden is. Ook directe betrokkenheid van medewerkers bij de planvorming werkt meestal niet goed als de belangen van personeel en organisatie sterk uiteenlopen.

Medezeggenschap

De directeur vraagt de ondernemingsraad advies over de houtschoolschets. Het advies kan alleen een advies op hoofdlijnen zijn, want de nadere uitwerking, die zicht geeft op de personele consequenties, is nog niet voorhanden. De ondernemingsraad is bang akkoord te gaan met een besluit waarvan hij de consequenties op dat moment nog niet kan

Organisch veranderen in de praktijk

In 2008 kondigt de directie van zorginstelling Pameijer een reorganisatie aan. De dagbesteding van de instelling, die verstandelijk beperkten en psychiatrische patiënten in de regio Rijnmond ondersteunt, moet diverser en moderner. De ondernemingsraad van Pameijer geeft bij de directie aan dat hij in het voortraject van de reorganisatie betrokken wil worden.

Bart Speleers, redacteur Praktijkblad Ondernemingsraad



Cor van de Griend: 'De medezeggenschap kan zo veel betekenen voor de medewerkers'

De bestuurder stemt daarmee in en brengt zijn nog niet strak omlijnde plan naar voren: de cliënt moet niet meer hele dagen op een centrum voor dagbesteding zitten, maar de maatschappij – de wijk – in.

Deze reorganisatie zal veel gevolgen hebben voor de 3000 cliënten en de 2000 medewerkers, beseft de OR. 'Het vereist een heel andere manier van werken', zegt OR-lid Cor van de Griend. 'Personeel krijgt andere taken en flexibelere werktijden.' Maar omdat de directie organisch wil veranderen en de medezeggenschap betrokken wordt, is er veel ruimte om de belangen van de medewerkers mee te nemen in de reorganisatie. De OR stelt aan de start van het traject een commissie in, die samenwerkt met een speciaal aangestelde projectdirecteur. Reorganisatieplannen worden maandelijks besproken in de commissie, waar de leden veel kunnen inbrengen. Wat in de commissie wordt besproken, koppelen de OR-leden terug naar de ondernemingsraad, die hun weer feedback geeft. De ondernemingsraad houdt de achterban op de hoogte met inbelsprekuren en brengt bulletins uit met de oproep de medezeggenschap 'te voeden met wensen, suggesties en kritiek'. 'Met deze input gaven we in de commissie aan wat er aan plannen moest

veranderen wilde de OR uiteindelijk positief adviseren', zegt Van de Griend, die deel uitmaakt van de commissie.

Op initiatief van de OR komt er een afvloeiingsregeling voor medewerkers die overstappen naar een minder betaalde baan binnen de organisatie, een communicatieplan en een mobiliteitsbudget voor personeel dat bijvoorbeeld stage wil lopen op een nieuwe werkplek. Nu, na vier jaar, is de opzet van de dagbesteding grotendeels veranderd. De cliënten vullen hun werkdagen in bij onder meer bejaardenhuizen en scholen en medewerkers zijn geswitcht van begeleiders naar coaches van beroepskrachten en vrijwilligers.

De voordelen van de betrokkenheid van de OR bij het organisch veranderen zijn talrijk, zegt Van de Griend. 'De medezeggenschap bepaalt mee over de organisatie, kan veel betekenen voor de medewerkers en een aantal OR-leden is zo goed ingevoerd in het beleid dat de ondernemingsraad snel kan beslissen bij een adviesaanvraag.'

De commissie houdt de veranderingen van de dagbesteding in de gaten en is uitgebreid met het thema 'extramurale zorg', het bedrijfsonderdeel dat de komende periode organisch zal veranderen.

overzien. 'Het is als een goederentrein waarvan alleen de locomotief zichtbaar is maar waar een groot aantal wagons achteraan denderen als het licht eenmaal op groen staat.' Dit vraagt een andere manier van omgaan met het advies- en instemmingsrecht.

Gefaseerd adviseren

De OR vraagt om een stappenplan, of plan van aanpak om zich een beeld te vormen van de stappen die in het verandertraject gezet zullen worden. In zijn advies gaat de OR in op zijn visie op het toekomstbeeld en op zijn rol in het ontwikkeltraject. Zowel wat de OR daarin aanspreekt als zijn zorgpunten kunnen worden benoemd. Hij geeft aan bij welke tussenstappen de OR een voorgenomen besluit voorgelegd wil krijgen. De afspraken over beslismomenten en betrokkenheid van de ondernemingsraden worden vastgelegd in een overeenkomst tussen ondernemingsraad en bestuurder, een convenant.

Door vroegtijdig afspraken te maken over de rol van de OR gaat geen energie verloren in gebekvecht over procedures

Door in een vroeg stadium duidelijke afspraken te maken over de rol van de ondernemingsraad verloopt het ontwikkeltraject makkelijker. Zo gaat geen energie verloren in gebekvecht over procedures en kan de aandacht zich concentreren op inhoudelijke discussies.

Een dergelijke aanpak kost veel tijd voor de OR, en het is noodzakelijk dat de OR vroegtijdig alle informatie krijgt en er frequent overleg tussen OR en bestuurder is. Als hieraan is voldaan, kan de ondernemingsraad snel adviseren als er deelbesluiten worden genomen.

Procesbewaker

De directeur heeft de ondernemingsraadsleden gevraagd om in de werkgroepen zitting te nemen. Zij staan daar aarzelend tegenover: 'Zal deelname aan de werkgroepen onze vrijheid bij het adviseren beïnvloeden?'

Als in een organisatie veel rechtstreekse invloed van de medewerkers bestaat, verandert de rol van de ondernemingsraad. Van inhoudelijke beoordeling van voorgenomen directiebesluiten naar procesbewaking. De ondernemingsraad kan afspraken maken met de bestuurder 'aan de voorkant' over hoe de rechtstreekse invloed van medewerkers geregeld kan worden. En kan 'aan de achterkant' controleren of dit ook werkelijk zo gebeurt als was afgesproken. Zijn de betrokken afdelingen echt gehoord over de organisatieontwikkeling of is hun alleen meegedeeld wat ze te wachten staat. Hebben de werknemers werkelijk de vrije keuze voor flexibele werktijden, of worden zij onder druk gezet om 's avonds te werken? Door deel te nemen aan de werkgroepen kunnen de OR-leden in hun rol als 'ogen en oren' in de organisatie een belangrijke toegevoegde waarde hebben. ○

Vechten voor rechten

China is sinds de pingpongdiplomatie een minder gesloten land geworden. Hoewel de macht van de communistische partij groot blijft, komen daar scheuren in. Of toch minstens haarscheurtjes. Wat zijn de rechten van werknemers?



In Nederland kunnen werknemers vertegenwoordigers kiezen in een OR en lid worden van een vakbond. Ook kunnen ze een politieke partij steunen. In China gaat dat anders. Er is één politieke partij, er zijn geen ondernemingsraden en de enige vakbond is een verlengstuk van de communistische partij. Nederland en China vertegenwoordigen kortom twee heel andere werelden.

Sinds de openstelling voor internationale, kapitalistische bedrijven is er heel wat gebeurd in China. De economie groeit als kool, de steden moderniseren, en arbeiders trekken massaal rond op zoek naar werk. De schrijnende armoede in sommige delen van het land lijkt op de armoede bij ons tijdens de industriële revolutie. Die armoede was hier reden voor verzet. Zo zijn vakbonden ontstaan. In dat verzet lag ook de eerste kiem voor de OR. De eerste fabriekskernen ontstonden voor een aanzienlijk deel om de strijd van arbeiders in te dammen: 'Je kan beter met ze praten dan met ze vechten'.

Zoals het hier ging, zo lijkt het nu in China te gaan. Er vinden tienduizenden arbeidsconflicten plaats waar noch de communistische partij, noch de vakbond greep op heeft. Men moest dus iets ondernemen. Na een wilde staking bij Ohms Electronics in Shenzhen besloot de vakbond daar een verkiezing te organiseren. Voor het eerst werden de kandidaten niet door de bondsbureaucraten aangewezen. Werknemers konden de lijst zelf samenstellen en de verkiezingen waren vrij. In andere bedrijven doen ze iets soortgelijks, vooral na stakingen. Chinese sociologen discussiëren nu over de beste manier om vrijheid van vereniging te bereiken.

Het blijft vreemd. Hier wordt maar een op de vijf werknemers lid van een vakbond en de problemen met het aantrekken van kandidaten voor de OR zijn welbekend. Menigeen lijkt vergeten dat er strijd is gevoerd voor die rechten en dat die rechten ook kunnen worden beperkt. In China vechten ze voor rechten die wij soms verkwanselen. Misschien maar eens naar de Chinese werknemers kijken?

Sjaak van der Velden is onafhankelijk historicus verbonden aan het Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis en voormalig OR-lid, sjaakvldelden@gmail.com