

HOE ZELFBEWUST IS DE OR?

Zelfsturing, zelfregie, zelforganisatie



Mensen praten mee, doen mee, besluiten mee, nemen de regie...
In sectoren als Overheid, Zorg en Welzijn is zelfsturing geen vreemd fenomeen. Sterke mensen maken immers een sterke organisatie. Maar waar is de zelfbewuste OR in dat verhaal? Die vraag is niet zonder betekenis.

TEKST: ARIANE BLOKZIJL

Want stel: je boekt goede resultaten samen met jouw team. Intussen komt door verkeerde bedrijfsvoering de instelling in de rode cijfers. Of als individu pak je vol energie teamtaken op. Maar je hebt niet door dat je werktijden niet passen binnen de Arbeidstijdenwet.

Op het niveau van de directie worden de kaders en de richting van de organisatie bepaald. De OR is in de positie om organisatie-breed aan die kaders een verantwoorde invulling te geven. Een zelfbewuste ondernemingsraad wacht niet. Die geeft de directie uitgangspunten mee over bijvoorbeeld werktijden, roosters, arbeidsomstandigheden. In het teamoverleg krijgen de mensen de ruimte om deze kaders op maat te snijden.

Zelfsturing binnen de juiste condities

Zelfsturing en medezeggenschap: het kan lijken alsof deze twee begrippen elkaar in de weg zitten. Op een groot Zorgevent van SBI Formaat, met als thema zelfsturing en medezeggenschap, zeiden de aanwezigen duidelijk: de rol van de ondernemingsraad als werknemersvertegenwoordiging blijft onverminderd belangrijk.

Een andere conclusie bij het genoemde congres was het belang van goede condities voor zelfsturing. Dan leidt deze wijze van organiseren daadwerkelijk tot tevredenheid en betrokkenheid. Juist over die condities heeft de OR veel te zeggen.

Het inhoudelijk oordeel

Vaak neemt de OR de taak op zich om de zelfsturing te bewaken. Een mooie taak, al blijft het zaak dat leidinggevend en anderen in de lijnorganisatie dit op zich nemen. Het is immers een andere manier van organiseren, en je hoopt toch dat het eigenaarschap daarvan op de juiste plek ontwikkeld wordt. Het is in ieder geval jammer als de OR hierdoor niet toekomt aan het inhoudelijke werk. Geheel in de geest van de WOR nodigt de bestuurder de OR nadrukkelijk uit inhoudelijke oordelen te geven over veel hoofdpunten van het bedrijfsbeleid. Wat betekenen maatregelen voor de arbeidsinhoud, de opleidingsmogelijkheden van de medewerkers, de werkdruk, de arbeidsomstandigheden?

Posities erkennen

‘Samen bouwen’ en ‘Samen de schouders eronder’ laten onverlet dat een bestuurder en OR in verschil-

lende posities zitten. Het werk van een bestuurder heeft in het leeuwendeel van de organisaties nu eenmaal een andere invalshoek: die van sturing geven, beleid voorstellen en verantwoording afleggen aan zijn toezichthouder. De rol die de OR vervult vanuit zijn zelfstandige positie is niet minder ingewikkeld: binnen de doelstellingen van het bedrijf namens werknemers het overleg voeren met de werkgever. Wie de verschillende posities van bestuurder en OR niet erkent, maakt de rol van de OR ondergeschikt. De bestuurder zet toch wel de grote lijnen uit, met of zonder sterke OR. Al doet de bestuurder zichzelf dan wel tekort. Elke directeur heeft belang bij een gesprekspartner die vanuit een ander perspectief standpunten of richtingen aanscherpt.

Blijft alles dan hetzelfde?

Ieder lid van een ondernemingsraad kent de gulden regel in het vak: medezeggenschap volgt zeggenschap. Het is bijna een cliché en clichés bestaan omdat ze waar zijn. Dus ook hier geldt dat nog steeds niet alles bij hetzelfde blijft. Wanneer er wijzigingen optreden in de zeggenschap- of de organisatiestructuur, dan heeft dat gevolgen. Niet iedere verandering heeft evenveel impact op de rol en positie van de ondernemingsraad. Maar een kanteling door een andere (of geen) rol van managers, schaalvergroting, internationalisering, zijn voorbeelden van organisatieveranderingen die ingrijpende gevolgen hebben. Veel ondernemingsraden veranderen daardoor van vorm met bijvoorbeeld een kern-OR, met focusgroepen, door bevoegdheden anders te verdelen. En er zijn ondernemingsraden die de agenda veranderen door meer te sturen op hoofdlijnen of specifieke thema's.

Hoe dan ook...

Laat de teams besluiten nemen en gesprekken voeren over de teamtaken en -ontwikkelingen, het welbevinden, deskundigheidsbevordering en het vakmanschap. En laat de OR zich vooral richten op zijn vak: dat van medezeggenschap om de condities in de organisatie gezond te houden. In welke vorm dan ook. >>

‘Een zelfbewuste ondernemingsraad wacht niet’



Karin Kasper, bestuurder CNV Zorg & Welzijn

Zelfsturing is geen nieuw fenomeen in de zorg. In de zorgsector

komt het meer dan eens voor dat de invoering van zelfsturende teams gepaard gaat met bezuinigingen. Het saneren van (midden)kaderfuncties levert veel op. Juist die functies komen in zelfsturende teams steeds minder voor. De bezuinigingen kunnen tot paniek-reacties leiden. Organisaties worden gewijzigd met de snelheid van het licht en

functies verdwijnen. Ondernemingsraden worden overspoeld met adviesaanvragen. De leden weten soms niet wat hen overkomt.

Juist hier ligt het belang van medezeggenschap. De OR speelt een cruciale rol in het vaststellen van de voorwaarden voor zelfsturing. Het is een cliché: werknemers weten als beste wat er zich op de werkvloer afspeelt, wat de cliënt wil en wat verbeterd kan worden. Organisatieaanpassingen zijn vaak noodzakelijk of gewenst. Ook wat mij betreft heeft medezeggenschap de rol

om de condities in de organisatie gezond te houden. 'In welke vorm dan ook', is mij te ruim geformuleerd. Belangen van álle stakeholders moeten worden gezien en gewogen om tot een gedragen advies te komen.

De WOR is helder en stelt dat het de kerntaak van de ondernemingsraad is: in overleg te gaan over manieren waarop de organisatie haar doelstellingen (beter) kan verwezenlijken. Een betere kapstok voor besluitvorming kan ik niet bedenken.



Mathilde Dekker, beleidsadviseur Medezeggenschap FNV

Wil zelfsturing slagen, dan moet het onder de juiste condities inge-

voerd en uitgevoerd worden. Idealisme is een aardige basis. Want wat is er mis met de wens om duurzaam engagement te bevorderen bij werknemers? Vaak zijn er echter economische motieven: er wordt bezuinigd door bijvoorbeeld managementlagen en andere functies te schrappen. Verantwoordelijkheden komen lager

in de organisatie, zonder de bijbehorende bevoegdheden, tijd en scholing.

Aan zelfsturing kleef hoe dan ook een aantal risico's. Medewerkers neigen ernaar cao en wetgeving links te laten liggen en hebben een sterke team-solidariteit. Wat als het niet goed gaat? Dan compenseer je dat samen met je collega's sneller binnen het team, dan dat je dat hogerop aanklaagt. Want dan 'faalt' het team. Personeelsverloop en burn-out liggen op de loer.

Wordt het belang van een sterke OR bij

zelfsturing kleiner? De FNV vindt dat het belang juist groter wordt. Bij het besluit tot zelforganisatie kan de OR de juiste voorwaarden stellen, om daarna te monitoren hoe het functioneert en om de arbeidsomstandigheden te bewaken. De OR heeft een onafhankelijke positie en collectiviseert. Zijn advies bindt de bestuurder. Daarmee is de OR de countervailing power (tegenmacht red.) die elke organisatie nodig heeft om organisatiebelang en werknemersbelangen in evenwicht te houden. ■

‘Wie de verschillende posities van bestuurder en OR niet erkent, maakt de rol van de OR ondergeschikt’