

Een andere
kijk
op inspraak in
organisaties

Gelijkwaardigheid, ontwikkeling en eigenaarschap

Rob van Oosten

Niets uit deze uitgave mag verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm internet of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de schrijver.

Deze uitgave werd met de meeste zorg samengesteld. Indien deze toch onjuistheden blijkt te bevatten, kan de schrijver hiervoor geen aansprakelijkheid aanvaarden.

ISBN: 9789403625911

Copyright:

© Tekst en inhoud: Rob van Oosten

© Illustraties en omslagontwerp: Fleur Duivenvoorden

1e druk

Uitgegeven in eigen beheer via mijnmanagementboek.nl

*Laten we bruggen bouwen,
geen muren.*

Martin Luther King



Inhoudsopgave

Dankwoord	7
Voorwoord.....	10
Verantwoording	13
Leeswijzer.....	17
1. Het proces dat leidt tot mijn droom.....	18
1.1. <i>Achtergrond</i>	19
1.2. <i>Vakbondstijd</i>	22
1.3. <i>Een eenmanszaak in training, coaching en mediation</i>	26
1.4. <i>Conclusie.....</i>	31
2. Geschiedenis van arbeid en medezeggenschap	34
2.1. <i>Daens.....</i>	35
2.2. <i>Efficiënte indeling van het arbeidsproces</i>	38
2.2.1. <i>Frederick Taylor</i>	39
2.2.2. <i>Henri Fayol.....</i>	40
2.3. <i>De eerste sociale wetgeving en de opkomst van de vakbond ..</i>	43
2.3.1. <i>Het sociaal overleg</i>	44
2.4. <i>Economische fantoomgroei.....</i>	46
2.5. <i>Organiseren kan ook anders.....</i>	48
3. Twee organisatiemodellen	50
3.1. <i>Het Rijnlandmodel</i>	51
3.2. <i>Het Angelsaksische model.....</i>	56
3.3. <i>Mijn conclusie.....</i>	60
4. Praktijkervaring	62
4.1. <i>De verschillende rollen.....</i>	70
4.1.1. <i>Het bestuur.....</i>	71
4.1.2. <i>MedezeggenschapsRaad/OndernemingsRaad</i>	72

4.1.3.	De rol van de WOR.....	74
4.2.	<i>Mijn conclusie over de WOR</i>	76
5.	Partnerschap	78
5.1.	<i>De mens is leidend</i>	81
5.1.1.	Gelijkwaardigheid.....	82
5.1.2.	Ontwikkeling.....	83
5.1.3.	Eigenaarschap.....	84
5.2.	<i>Vertrouwen of wantrouwen</i>	86
5.3.	<i>Medezeggenschap en partnerschap</i>	88
5.4.	<i>Mijn conclusie: wel of geen partnerschap?</i>	90
5.5.	<i>Beren hoeven niet in de weg te staan</i>	91
6.	Partnerschap is geen model	96
6.1.	<i>Een aantal hulpmiddelen</i>	100
6.1.1.	Deep democracy.....	101
6.1.2.	Een goed gesprek.....	102
6.1.3.	Conflicthantering.....	103
6.1.4.	Feedback geven en ontvangen.....	106
6.2.	<i>Hulpmiddelen die het centraal stellen van de mens ondersteunen</i>	106
6.2.1.	Zelfsturende teams.....	106
6.2.2.	Mensen die niet meer in de organisatie passen?.....	107
6.2.3.	Ontwikkelen van medewerkers is kerntaak.....	108
6.2.4.	Individueel leren.....	109
6.2.5.	Hoe organiseer je belonen?.....	111
6.2.6.	Werving & Selectie van medewerkers.....	112
6.3.	<i>Onderhandelen in het belang van mens en organisatie</i>	113
6.4.	<i>Keep it simple! (KIS)</i>	116
6.4.1.	Gedragsverandering: wetenschappelijk onderbouwd.	118
6.4.2.	Verplichte regels.....	120
6.4.3.	Garanties.....	123
6.5.	<i>Mijn conclusie</i>	124
7.	Voorbeelden uit binnen- en buitenland	126
7.1.	SWZ.....	127

7.1.1 Wat heeft SWZ inmiddels bereikt?	128
7.2. <i>Semco, een democratisch bedrijf</i>	131
7.3. <i>Chobani, samen succesvol</i>	134
Epiloog	137
Contact	139
Literatuurlijst	140
<i>Genoemde / aanbevolen literatuur</i>	141
<i>Gebruikte sites</i>	141
Bijlagen	143
Wettelijke kaders medezeggenschap	147

Dankwoord

Als eerste gaat mijn dank uit naar Dick Bonenkamp van de Merlijn Adviesgroep die, Deliana van der Meer, als schrijver aan mij voorstelde. Daarnaast heeft hij meegedacht en meegeschreven aan verschillende blogs over dit onderwerp.

Jody Cath, Raad van Bestuur SWZ, Tom Mouwen, OR-lid en Linda van Roosmalen, OR-lid voor het inkijkje dat ze gaven in de werkwijze van hun organisatie, SWZ.

En natuurlijk de verschillende professionals die hebben geholpen bij het realiseren van dit boek. Francine ten Hoedt van Hat Trick consultancy, Wilma Bevers van Zaakkennis, Henk Hulshof van Calduran, Her Grimbergen van Driekant Advies, Stef Soons van Stef Soons trainen en motiveren, Magda Terpstra van MT Training en Advies, Pety Toutenhoofd van Toutenhoofd training, supervisie & coaching, Jolanda Spies van Talent-Advies HRM & Coaching, en Hans van Oosten, manager gezondheidszorg wil ik bedanken voor het kritisch meelesen tijdens dit proces en het delen van hun nuttige overwegingen, kritische vragen, aanvullingen en suggesties.

En natuurlijk de vele anderen die ik heb overvallen met mijn verhalen en die hierop hun constructieve gedachtes met mij hebben gedeeld.

Veel dank!

Rob van Oosten

Wat een eer om, geïnspireerd door je vernieuwende zienswijze,
een inhoudelijke bijdrage aan jouw boek te mogen geven Rob!
Jouw boek en zienswijze verdienen navolging!

Wilma Bevers, Zaakkennis

Geloof niet alles wat je denkt, daar begint de verandering!

Jody Cath, Raad van Bestuur SZW

“Dit boek van Rob geeft voor mij praktische en doordachte
handvatten om in mijn werk buiten de lijntjes te denken en te
handelen. Warm aanbevolen.”

Her Grimbergen, Driekant Advies

Practice what you preach! Dit boek is niet alleen een pleidooi voor
partnership, het is ook op die manier tot stand gekomen. Waarmee
Rob bewijst dat zijn droom geen illusie is, maar een doel dat je kunt
bereiken, zeker met de vele inzichten, handreikingen en
voorbeelden uit het boek.

Een aanrader voor OR-leden en voor iedereen die een
leidinggevende functie in een organisatie vervult.

Francine ten Hoedt, Hat Trick Consultancy

Het is een boek geworden dat gaat over jouw droom, jouw
ideaalbeeld. We weten natuurlijk dat dit ideaal niet zomaar
overgenomen zal worden in bedrijven en organisaties, maar ik hoop
dat dit een aanzet is tot overleg en discussie tussen management
en medezeggenschap over hoe het ook anders kan. De mensen in
de bedrijven zijn het grootste kapitaal, niet de aandeelhouders.

Henk Hulshof, voorzitter OR-raad Calduran kalkzandsteen

Het gaat in het werken met mensen uiteindelijk om het bieden van
‘de menselijke maat’. Daarbij wordt in veel organisaties nog te
makkelijk voorbijgegaan aan de daarvoor nodige basisvoorwaarde:
veiligheid en vertrouwen. Alsof dat te vangen is in regels,
protocollen en procedures. Werken vanuit maatwerk kan daarin
uiterst helpend zijn!

Hans van Oosten, manager gezondheidszorg

Met veel plezier heb ik laten inspireren door het gedachtengoed van
Rob en ben ik op Rob's wijze gestimuleerd naar mijn grenzen te
kijken. Dank voor het uitdagen.

Stef Soons, Stef Soons trainen en motiveren

Met je boek weet je (voor mij) de kern te benoemen van inspraak: het gaat om gelijkwaardigheid, eigenaarschap en ontwikkeling. In mijn ogen is dat niet alleen de kern van inspraak maar ook van samenwerken in het algemeen. De mensen maken samen het bedrijf!

Ik heb waardering en respect voor je visie, kennis en ervaring die je op een praktische wijze hebt kunnen vertalen naar dit boek.

Jolanda Spies, Talent-Advies HRM & Coaching

Een unieke kijk door Rob op het denken in oplossingen voor organisaties en de mensen die erin werken: partnerschap. Partnerschap met adequate inspraak en vertrouwen in elkaar. Dit gedachtegoed geeft geen stappenplan voor een oplossing maar is een stimulans om op een organische manier samen te gaan zoeken naar verbeteringen.

Magda Terpstra, MT Training en Advies

‘Een mooi pleidooi om iedereen in de organisatie een stem te geven! Elke invalshoek doet ertoe, de wijsheid van de minderheid is goud waard en indien benut, leidt dit tot breder gedragen, betere besluiten en de ‘hoogst haalbare’ oplossingen.’

Pety Toutenhoofd, Toutenhoofd training, supervisie en coaching

Voorwoord

Ik kom uit een familie van ondernemers, maar ook van dwarsliggers. Misschien gaat dit vaak samen, dat weet ik niet, maar in mijn geval is het zeker zo. Mijn opa was directeur van kledingfabriek Douma en Wolf in Groningen en mijn ouders hadden verschillende eigenzaken, in luxe bestek en pannen, en in kunstnijverheid.

Mijn jeugd is onbezorgd en ik geniet voluit van de revolutionaire jaren zestig. Niets moet, alles mag. Na de middelbare school stuurt mijn moeder me naar de HTS omdat ze een ingenieur in me ziet. Ik vind het best, maar steek meer energie in feesten. Mijn carrière op de HTS stagneert geleidelijk aan steeds verder en mijn moeder besluit tot een beroepskeuzetest. Hieruit blijkt dat ik beter tot mijn recht kom in de sociale sector, werken met mensen past bij mij. Ik ben een dwarsligger èn een mensenmens.

Tijdens mijn loopbaan kom ik vaak tot de conclusie dat bij problemen de regels en procedures in de weg zitten van de oplossing. Sterker nog, soms veroorzaken regels en procedures problemen die er anders nooit waren geweest.

In bedrijven waar regels prevaleren boven mensen gaat het vaak fout. En dat heb ik meer dan eens gezien. Dit schreeuwt om een oplossing maar een structuur verander je niet zomaar.

Met dit boek waag ik toch een poging. Als ik iets geleerd heb in mijn professionele leven dan is het wel dat als mensen prevaleren boven regels, de oplossing van een probleem nooit ver weg is. In mijn visie draait het in organisaties, en misschien wel in heel Nederland, om mensen.

We weten allemaal: medewerkers zijn het grootste kapitaal. Luister naar ze, geef ze de ruimte om zich te ontwikkelen, behandel ze gelijkwaardig en geef ze bevoegdheden. Inspraak is van levensbelang. Via medezeggenschap voor zaken op beleidsniveau,

maar ook in het dagelijkse werk. Medewerkers die te maken krijgen met de consequenties van de oplossingen, weten heel goed hoe ze een probleem effectief oplossen. Er hoeft niemand mee te kijken. Geef medewerkers het krediet dat ze (gaan) verdienen.

Brede inspraak brengt een wereld van informatie aan het licht. Problemen worden explicieter en genuanceerder gedefinieerd en iedereen weet waar het over gaat. We hebben het over hetzelfde. Luister naar elkaar. Net als de werkvloer, heeft ook het bestuur belangrijke informatie te delen. Alle informatie is nodig om een probleem in een organisatie optimaal te kunnen oplossen.

En als inspraak adequaat en vol vertrouwen wordt ingezet, is er sprake van partnerschap. Mijn ultieme doel. Een partner voelt zich verbonden met de organisatie en de mensen die er werken. Een partner is zich bewust van de eigen bijdrage, maar ook van die van een collega, onafhankelijk van de positie die deze collega inneemt. Fouten maken doet iedereen en uit welke hoek een goed idee komt, is van tevoren ook niet te voorspellen.

Medewerkers werken niet alleen voor geld. Natuurlijk heeft iedereen verplichtingen zoals de huur of de hypotheek, maar dat is niet de enige reden waarom mensen werken, en vaak zelfs niet de belangrijkste. Medewerkers willen nuttig zijn, zoeken zingeving. Partnerschap speelt hierop in. Een partner wil zichzelf en daarmee de organisatie verder ontwikkelen. Een partner staat op gelijkwaardige voet met collega's, die wel of geen leidinggevende rollen hebben. Een partner verwondert zich en stelt vragen. Aan zichzelf en aan anderen, bijvoorbeeld: hoe gaat het nu? Voor wie of wat werk ik nu? Ben ik wie ik wil zijn? Ben ik waar ik wil zijn? Intenties zijn belangrijk. Levensvragen ook. Ze houden je scherp en flexibel.

Dit boek is voor die organisaties waar een gelijkwaardige manier van werken en samenspraak geïmplementeerd wordt, maar men nog niet weet hoe ze dit kunnen realiseren. Het boek is ook voor die organisaties die inspiratie nodig hebben voor werken op een andere manier.

Ik hoop dat dit boek dient als hulpmiddel bij het verwezenlijken van een organisatie waarin de medewerker en zijn of haar ontwikkeling centraal staat en ook de organisatie haar doelen behaalt.

Rob van Oosten

Verantwoording

Anderhalf jaar geleden maakte ik kennis met Rob van Oosten, een man met uitgesproken ideeën en een visie over medezeggenschap en organisaties. Zijn gedachtengoed zoekt een plek in de managementliteratuur en een spookschrijver om het te verwoorden. Aan het eind van ons kennismakingsgesprek vraagt Rob of ik de ontdekkingsreis met hem aandurf. Een reis door de wereld van medezeggenschap, een wereld van inspraak maar ook van regels, die in de weg kunnen staan van het contact tussen mensen.

Ik erger me ook vaak aan regels om de regels en de visie van Rob raakt aan die van mij, al is de uitwerking mij nog niet helder, dus: 'Ja, ik ga mee op ontdekkingsreis.' En hiermee was onze 'partnerschap' geboren. Tijdens de reis zijn we het over veel dingen eens, maar op de een of andere manier zitten mijn schrijfvoorstellen er net of helemaal naast. Rob is wel enthousiast over mijn stijl, het leest lekker weg, maar het verhaal raakt hem niet. Onze ontdekkingsreis is in volle gang. Rob weet globaal hoe zijn droom er uit ziet, maar het globale verhaal of een verhaal over een fictieve organisatie is niet wat hij wil. Hij wil de droom haalbaar maken en hiervoor is een verdere aanscherping nodig. Via voorbeelden uit zijn loopbaan werken we de droom verder uit.

Dit boek is tot stand gekomen op basis van gesprekken en is om die reden geschreven in de ik-vorm.

Ik wens alle lezers van dit boek een soortgelijke, enerverende, interessante, uitdagende, soms confronterende en op momenten tenenkrommende, maar zeker ook dierbare ontdekkingsreis toe!

Gelijkwaardigheid is het belangrijkste in de droom en het leven van Rob. En ik kan hem daar alleen maar gelijk in geven. Juist doordat mensen nu eenmaal niet gelijk zijn. Bij iedere nieuwe ontmoeting bepalen we, op basis van oppervlakkige kenmerken, of we veilig zijn. Dat is evolutionair bepaald. Het moet snel, want het oordeel is

nodig voor verdere acties. Dit heeft tot gevolg dat iemand die op ons lijkt, sneller als veilig wordt bestempeld dan iemand die niet op ons lijkt.

Veiligheid is van belang en organisaties regelen onze veiligheid vaak via regels en procedures. Macht speelt hierbij vaak een rol. Rob en ik spreken hier meerdere keren over omdat het afschaffen van alle regels gevolgen heeft. Als je dit doet, hoe gaat het dan verder? Hoe bescherm je de zwakkere? Maar ook: hoe bescherm je de sterkere? Soms gaan mensen vrijwillig in de onder positie, omdat ze denken zo het veiligst te zijn. Dit terwijl de 'meer machtige' dat misschien niet wil.

De regels en procedures zorgen er ook voor dat iedere medewerker precies weet wat hij of zij moet doen en hoe. Zo ontstaat er geen onnodige discussie. Je kunt je tegelijkertijd afvragen wat dit doet met de verbinding tussen mensen. Als je op de regels kunt terugvallen, zonder het gesprek aan te hoeven gaan, raken we dan niet steeds verder van elkaar verwijderd?

Ook de maatschappij richt zich, vanuit het geloof in de maakbare wereld, voornamelijk op het individu. Iedereen zou er beter van worden. Als je maar hard genoeg werkt, komt het allemaal goed. Tegenwoordig zien we een scheve verhouding tussen werk en beloning. Vermogen heeft de plaats van arbeid ingenomen. Vermogen wordt gewaardeerd. (Het werk van) De mens niet (meer).

Michael Sandel, filosoof en professor aan Harvard, illustreert dit met het voorbeeld van een schoonmaker die anderhalve minuut krijgt om een ruimte schoon te maken. Tijd en geld zijn van belang voor de opdrachtgever, de schoonmaker niet en het werk ook niet. Laagopgeleide mensen houden steeds moeilijker het hoofd boven water en moeten daarbovenop een totaal gebrek aan waardering voor hun werk verdragen. Dat is (te) veelgevraagd.

De oproep van dit boek is: 'stel de mens centraal'.

Iedere medewerker binnen een organisatie is van waarde en verdient respect en waardering. Als de CEO dertig keer meer verdient dan de gemiddelde medewerker, is er dan nog sprake van respect? Draait het dan nog om de toegevoegde waarde die elke

medewerker heeft? Staat de mens dan centraal? De vraag stellen, is hem beantwoorden.

In iedere organisatie zijn er verschillende posities, zonder dat dit van invloed hoeft te zijn op de gelijkwaardigheid van mensen binnen deze organisatie. Iemand die geboren is met hersenen geschikt voor het hoger onderwijs, is niet beter dan iemand die geboren is zonder. Factoren waar mensen weinig tot geen invloed op hebben, spelen een belangrijke rol in onze maatschappij. Je krijgt niet altijd wat je verdient, en je verdient ook niet altijd wat je krijgt.

Partnerschap vereist verandering en verandering begint met bewustwording. Ook dit werd tijdens het schrijfproces duidelijk. Enthousiast over de beschrijving van partnerschap, wilden we lezers helpen met het implementeren hiervan. Ik stelde voor een voorzet te maken, en als voormalig beleidsmedewerker personeel, deed ik dat zoals ik dat gewend was, via een stappenplan. Al schrijvende wist ik dat er iets niet goed ging, maar kon er de vinger niet opleggen, totdat ik me tijdens een gesprek met Rob, realiseerde dat je partnerschap niet kunt implementeren. Partnerschap is geen model, maar een mensbeeld dat de (samen)werking en het werkproces verandert en verbetert, waardoor ook het resultaat verandert. En precies in deze valkuil viel ik met mijn stappenplan. Het gaat niet om het resultaat, maar om het proces naar het resultaat toe: het gezamenlijke onderzoek.

Ik vond het lastig om dat in praktijk te brengen. Het lege scherm was dwingend, waardoor ik bleef schrijven, en te weinig tijd nam om de informatie te laten bezinken. Ik zat gevangen in mijn eigen gewoonte: het analyseren van het proces, en dan toeschrijven naar een bepaald resultaat. Maar wat is dat resultaat? Het resultaat is nog onbekend en per organisatie verschillend en daarmee ging mijn schematische en planmatige werkwijze van tafel. Partnerschap is voor iedere organisatie anders. Het gaat erom dat je het samen doet, op basis van gelijkwaardigheid, ontwikkeling en eigenaarschap. Dit werkt niet in iedere organisatie op dezelfde manier. Dit inzicht over mijn manier van functioneren, hielp weer om de visie scherper te krijgen.