

Effectieve en innovatieve medezeggenschap

Bouwen aan het zelforganiserend vermogen van de OR



Pssstt ... dit paper onderzoekt hoe ondernemingsraden effectiever en innovatiever kunnen bijdragen door hun zelforganiserend vermogen te versterken.

Student: Stefan de Graaf

Begeleider: Corry Oosterhoorn

Datum van inlevering: 31 oktober 2025

Introductie

In veel organisaties is de ondernemingsraad (OR) een belangrijk instrument voor medezeggenschap. De wettelijke positie van de OR geeft medewerkers de mogelijkheid invloed uit te oefenen op beleid en besluitvorming, met als doel bij te dragen aan de kwaliteit en legitimatie ervan in de organisatie. Toch blijkt in de praktijk dat de medezeggenschap vaak reactief opereert; zij reageert op plannen van het bestuur in plaats van zelf initiatieven te ontplooien. Hierdoor komt de potentiële meerwaarde van medezeggenschap vaak onvoldoende tot zijn recht. Dit vormt de probleemstelling van dit paper.

Wanneer kunnen we spreken van een ondernemingsraad die niet slechts een formele verplichting vervult, maar daadwerkelijk bijdraagt aan het 'goed functioneren van de organisatie' (WOR)? Welke condities zijn daarvoor nodig? Dit vormt de centrale onderzoeksvraag van dit paper. Het beantwoorden van deze vraag is zinvol, omdat organisaties in toenemende mate geconfronteerd worden met complexe en dynamische omgevingen, waarin wendbaarheid, samenwerking en vernieuwingskracht centraal staan. In dat licht wordt ook van de medezeggenschap verwacht dat zij haar rol opnieuw uitvindt en zich ontwikkelt tot een partner die vooruitkijkt en waarde toevoegt.

Een belangrijk aanknopingspunt voor het versterken van deze rol is het interne functioneren van de OR. Immers, als een OR niet goed functioneert, zal ook de bijdrage aan de organisatie minimaal zijn. Een OR kent formeel veel vrijheid in het vaststellen van doelen en de wijze van functioneren. Hoe gaat een OR om met deze vrijheid? Daarbij komt dat een OR geeft formeel leidinggevende heeft. De vergelijking die in dit paper daarom centraal staat is die tussen de OR en een zelfsturend team. Mijn hypothese is dat het zelforganiserend vermogen een belangrijke voorspeller is van effectiviteit en innovatie.

De ambtelijk secretaris (AS) of adviseur speelt hierin een sleutelrol. Als spil in het medezeggenschapsproces heeft de AS/adviseur niet alleen een ondersteunende, maar ook een faciliterende, begeleidende en stimulerende functie. De manier waarop de AS bijdraagt aan de ontwikkeling van de OR als zelforganiserend team, kan bepalend zijn voor de mate waarin de OR daadwerkelijk meerwaarde biedt voor de organisatie.

In deel A staat de vraag centraal wanneer we kunnen spreken over een OR die bijdraagt aan het goed functioneren van de organisatie (organisatieniveau). En wat is daar voor nodig? Dit vormt het kader voor deel B. In deel B staat de vraag centraal wanneer we kunnen spreken over een goed functionerende OR (teamniveau). En wat is daar voor nodig?

De aanleiding voor dit onderzoek ligt zowel in de dagelijkse praktijk als in een persoonlijke fascinatie. In de praktijk zie ik hoe uitdagend het is voor een OR om goed te kunnen functioneren én ik heb een fascinatie voor de creatieve potentie van ieder mens, die binnen zelforganisatie waarde kan krijgen. Een brug met mijn eigen passie voor muziek en lesgeven heeft in dit paper een plek gekregen in de vorm van de muziekmetafoor. Het verschil tussen een uitgeschreven partituur en improvisatie biedt een vruchtbare metafoor voor organisaties en het functioneren van de OR. Hieronder vind je zo'n kader.

Dit kwalitatieve onderzoek kende een aantal stappen die elkaar logisch opvolgen. In de eerste stap stond literatuuronderzoek centraal naar effectiviteit, innovatie en meerwaarde van de OR, waarbij ik keek naar de plek van de OR vanuit wetgeving en hoe een OR tot meerwaarde kan komen (organisatieniveau).

De tweede stap is literatuuronderzoek naar het OR-team in vergelijking tot zelforganisatie (teamniveau) waarbij ik inga op belangrijke principes binnen zelforganisatie.

In mijn onderzoek heb ik twee principes aangehouden. De ene is een breed kader op te bouwen op basis van literatuur en thematiek. Zo heb ik voor zelforganisatie gebruik gemaakt van meerdere bronnen om tot een vergelijking te kunnen komen en heb ik me bij voorbaat niet beperkt tot een deelaspect van zelforganisatie (bijv. leidinggevende stijl). Vanuit dit bredere kader ben ik gaan trechteren. Deze twee niveau's zitten ook in de opbouw van het onderzoek van organisatieniveau naar teamniveau.

Het andere principe is de volgorde probleem-oplossing. Eerst heb ik het probleem onderzocht en uitgediept, en daarna een mogelijke oplossing onderzocht. Tussendoor zijn eigen bevindingen uit de praktijk ingebracht. Dit zijn eigen observaties en bevindingen en geen empirisch kwantitatief onderbouwde onderzoeksresultaten. Dit paper blijft een literatuuronderzoek.

De laatste stap is een vertaalslag van de analyse naar de praktijk van de AS/adviseur. In de tekst wordt verwezen naar bijlagen en ontwikkelplannen. In de bijlage vind je 5 ontwikkelplannen met in elk plan verwijzingen naar tools die de AS/adviseur kan gebruiken. Deze ontwikkelplannen en tools zijn suggesties en handreikingen voor de praktijk.

Door verschillende thema's te verbinden, beoogt dit paper bij te dragen aan een beter begrip van de dynamiek tussen effectiviteit, innovatie en zelforganisatie binnen de medezeggenschap. Het doel van het onderzoek is tweeledig: een beter begrip ontwikkelen van de factoren die effectieve en innovatieve medezeggenschap mogelijk maken én handvatten aan te reiken waarmee OR's hun zelforganiserend vermogen kunnen versterken.

Zo ontstaat een brug tussen de verschillende concepten en tussen theorie en praktijk, waarin de OR kan leren functioneren als een goed op elkaar ingespeeld ensemble dat zijn eigen ritme weet te vinden.

Ik wens de geïnteresseerde lezer veel leesplezier!

Improviseren is ontleren

De paradox van improviseren is dat het leunen op plannen aanlokkelijk klinkt, maar dat teveel steun vinden in regels alle ruimte en vrijheid in het moment wegneemt. Betrek dit op organisaties. Een OR is vaak onderdeel van een stroom van plannen, regels en procedures, meestal verband houdend met het advies- en instemmingsrecht. Waar zit de vrijheid? In het loslaten van de planmatige werkelijkheid, het versterken van de relaties, het afstemming vinden met de omgeving, het opzoeken van het 'niet weten' en het vinden van de eigen ruimte tussen de regels. Improvisatie is gebaat bij een minimale structuur en

Inhoudsopgave

Deel A Effectieve en innovatieve medezeggenschap - organisatieniveau

Inleiding	p. 2
Hoofdstuk 1 Positionering OR	p. 3
Wettelijke basis (WOR)	
Participatievormen	
Definitie medezeggenschap	
Knelpunten en uitdagingen OR	p. 4
Ambitie OR	
Tussenconclusie	
Hoofdstuk 2 Speerpunten en doelen OR	p. 5
Effectief	
Interventies	
Kanalen	
Rollen	p. 6
Probleemanalyse organisatie	
Effectgebieden OR	
Speerpunten	p. 7
Sociale innovatie	
Directe participatie	p. 8
Stimuleringsplicht OR	
Tussenconclusie	p. 9
Hoofdstuk 3 Conditie OR	p. 10
De OR als stakeholder	
Relatie met Raad van Toezicht/Raad van Commissarissen	
Relatie met de bestuurder	
Relatie met de achterban	p. 11
Brugfunctie OR	
Vergroten van invloed	p. 12
Tussenconclusie	
Samenvatting en conclusies	p. 13

Deel B Effectieve en innovatieve medezeggenschap - teamniveau

Inleiding	p. 15
Hoofdstuk 1 Zelforganisatie en OR	p. 16
Zelforganisatie als uitgangspunt	
Definitie	
Teamdimensies	
Zelforganisatie en de WOR	
Knelpunten OR en mogelijkheden	p. 17
Conditie zelforganisatie	p. 18
Teamontwikkeling	p. 19
Tussenconclusie	

Hoofdstuk 2 Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	p. 20
Rollen	
Taakroulatie	p. 21
Kwaliteiten	
Bevoegdheden	p. 22
Tussenconclusie	p. 23
Hoofdstuk 3 Overleggen	p. 24
Knelpunten overleggen	
Knelpunten ondernemingsraden	
Lessen uit zelforganisatie	p. 25
• Les 1 Doel en functie verhelderen	
• Les 2 Spanningen, obstakels bespreekbaar maken	
• Les 3 Ritme aanbrengen	
• Les 4 Evalueren	
• Les 5 Agenda opstelling	
Tussenconclusie	p. 27
Hoofdstuk 4 Lidmaatschap	p. 28
Vertrouwen in goede intenties	
Spanningen en dynamiek	
Lidmaatschap en zorgprincipes	
Van intentie naar gedrag	p. 29
Triade-model	
• Factor 1 Gelegenheid	
• Factor 2 Capaciteit	
✓ Teamlid OR	
✓ Voorzitter OR	
✓ AS of Adviseur	
• Factor 3 Motivatie	
Aandacht voor het individu	p. 32
Tussenconclusie	p. 33
Samenvatting en conclusies	p. 34
Eindconclusie	p. 35
Literatuurlijst (deel A)	p. 36
Literatuurlijst (deel B)	p. 37

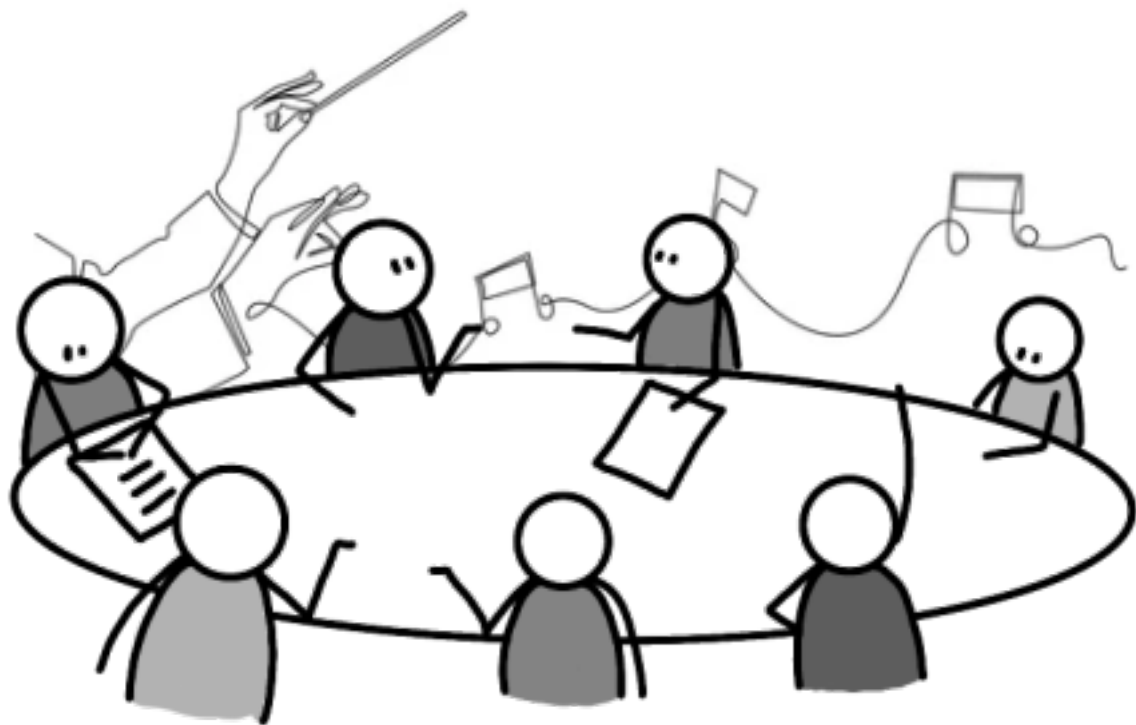
BIJLAGEN

1. Strategisch plan
2. Participatie- en innovatieplan
3. Teamontwikkelplan
4. Overlegplan
5. Verantwoordelijkheidsplan
6. Definities
7. Toolbox

Deel A

Effectieve en innovatieve medezeggenschap

Organisatieniveau



Inleiding

De vraag die in dit deel centraal staat is wanneer we kunnen spreken over effectieve en innovatieve medezeggenschap. Die vraag houdt verband met de vraag wanneer een OR bijdraagt aan het 'goed functioneren van de onderneming' zoals de doelstelling vanuit de WOR luidt. Wat is er nodig om als OR tot meerwaarde te kunnen komen? Welke condities zijn daarvoor nodig?

In hoofdstuk 1 kijken we naar de plek van een OR binnen het geheel (organisatie, medewerkers, stakeholders). Vanuit welke unieke positie draagt een OR bij aan het grotere geheel? Hoe kunnen we die positie zien?

In hoofdstuk 2 gaan we vanuit deze unieke positie van de OR kijken naar effectiviteit. Wat kunnen we verstaan onder effectief functioneren? Welke effectgebieden kent de OR waar op het van invloed kan zijn? En in het kader van de innovatieve OR gaan we na hoe we dit moeten zien in organisatieverband. Op welke effectgebied kan een OR zich richten om innovatie binnen de organisatie te stimuleren?

In hoofdstuk 3 kijken we naar de condities die hiervoor nodig zijn. Hoe moeten we deze condities zien? Wat vraagt het van de relaties die een OR onderhoudt? En hoe kan een OR zichzelf krachtiger positioneren binnen dit geheel aan relaties?

In de drie hoofdstukken leggen we het kader voor wat in deel B verder uitgediept gaat worden, namelijk de relatie tussen zelforganisatie en een effectief en innovatief team.

Hoofdstuk 1 Positionering OR

Een OR kan alleen bijdragen aan het goed functioneren van de organisatie wanneer deze zich bewust is van haar eigen positie en rol. Deze positionering wordt gevormd door onder meer drie elementen: de wettelijke basis (WOR), de verhouding tot andere participatievormen binnen de organisatie, de definitie van medezeggenschap en het functioneren van de OR in de praktijk.

Wettelijke basis (WOR)

Volgens de WOR (Art 2) is een OR ingesteld 'in het belang van het goed functioneren van die onderneming in al haar doelstellingen'. Dit vormt het wettelijke kader en bestaansrecht van een OR. De OR vertegenwoordigt medewerkers en krijgt in die hoedanigheid vanuit de wet een machtsbasis om overleg te voeren met de bestuurder die in de betreffende onderneming 'de hoogste zeggenschap uitoefent bij de leiding van de arbeid' (WOR, Art 1 lid 5).

Vanuit wetgeving heeft de OR een bijzondere positie binnen de onderneming, die niet door andere stakeholders kan worden vervuld (Vermeulen, 2004):

- Strategisch niveau: de OR kan direct op het hoogste organisatieniveau meedenken en besluiten beïnvloeden;
- Onafhankelijke positie: de OR staat los van hiërarchische belangen en kan een tegenwicht bieden aan de bestuurder;
- Participatie bevorderen: naast de eigen vertegenwoordiging kan de OR andere vormen van participatie stimuleren, zoals directe participatie (werkoverleg, projectgroepen) en informele participatie (leiderschapsstijl);
- Toezichthouders: de OR is één van de weinige partijen die formeel gezien een relatie heeft met de Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen.

Participatievormen

Medezeggenschap is een vorm van participatie. Binnen participatie worden vier vormen onderscheiden: indirecte participatie, directe participatie, financiële participatie en informele participatie (Wigboldus, 2011). Een OR valt onder indirecte participatie; de OR is een instituut dat participatie regelt en vormgeeft. Dit is een belangrijke doelstelling in verband met een innovatieve OR en zal verderop worden besproken (zie hoofdstuk 2).

Voor elk type organisatie wordt participatie anders gewaardeerd en zullen de participatievormen verschillen. De vorm en mate van participatie hangt samen met de organisatiecultuur. Een organisatie die uitgaat van controle en beheersing, zal mogelijk minder waarde hechten aan participatie.

Bij het bepalen van de positie van de OR is het van belang na te gaan hoe de OR zich verhoudt ten opzichte van overige participatievormen binnen de organisatie. Vermeulen stelt: 'de functie die de OR voor zichzelf ziet met betrekking tot participatie, zal mede afhankelijk zijn van de mate waarin andere participatievormen goed functioneren [...] wanneer de OR het gevoel heeft dat operationele zaken onvoldoende worden opgepakt in het werkoverleg, zal de neiging groot zijn ze zelf op te pakken. Omgedraaid geldt dat wanneer medewerkers meedraaien in project groepen, zelfsturende teams en/of een goed functionerend werkoverleg, kan de OR zich concentreren op strategie en het verbeteren van de kwaliteit van besluiten.' (Vermeulen, 2004, p. 122)

Definitie medezeggenschap

Medezeggenschap gaat over de machtsbalans binnen de onderneming. De definities van Vermeulen (2004), Wigboldus (2021) en Van het Kaar & Smit (2006) hebben deze politieke dimensie als basis. Wigboldus haalt aan dat medezeggenschap bekeken kan worden vanuit de context van onderwerping aan hiërarchie; door vormen van participatie kunnen medewerkers een tegenwicht bieden tegen management en eigenaren (Wigboldus, 2021, p. 3-4). Vanuit operationeel perspectief kan medezeggenschap worden gezien als 'de invloed van medewerkers op de ontwikkeling, vaststelling, wijze van uitvoeren en evaluatie van besluiten in de organisatie' (Vermeulen, 2004, p. 6).

De definitie van medezeggenschap luidt dan als volgt: Medezeggenschap is een vorm van democratisering die als taak heeft te zorgen voor een evenwichtige machtsverdeling tussen werkgever en werknemer binnen de onderneming. Binnen de hiërarchische structuur en ongelijke

machtsverhoudingen, regelt medezeggenschap dat medewerkers een bepaalde mate van invloed kunnen uitoefenen over hun eigen werk en de condities waaronder ze hun werk doen.

Zoals gezegd heeft de OR een bijzondere positie binnen de onderneming. Een eerste stap om deze meerwaarde vorm te geven is te realiseren wat de bijzondere positie is. Het waarmaken van deze bijzondere positie is een belangrijk streven van de OR, zoals Vermeulen betoogt.

Knelpunten en uitdagingen OR

Maar met dit streven zijn een aantal knelpunten en uitdagingen verbonden. Laten we deze bekijken. Aan de hand van literatuur heb ik een SWOT van de OR opgesteld waarin sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zijn ondergebracht. Hieronder een aantal aandachtspunten vanuit de positionering:

- Strategisch gesprekspartner: vanuit het perspectief van de bestuurder kan een OR een belangrijke rol vervullen in het bieden van legitimiteit voor besluiten (Wigboldus, 2011). Immers, de OR vertegenwoordigt de achterban. Als een voornemen wordt gesteund door de OR, kan dit het besluit extra legitimiteit geven. Hierdoor kan de strategische rol van een OR beperkt worden. Immers, de rol van de OR wordt hier beperkt tot het tactische niveau.
- Onafhankelijke rol: de rol van de OR als onafhankelijke 'tegenkracht' kan afnemen wanneer een OR zich als 'sparring partner' van de bestuurder opstelt en het medewerkersperspectief onvoldoende inbrengt. Daarnaast is er een trend dat OR en bestuurder vaker vroegtijdig samen optrekken (Sapulete et al., 2016). De vraag is hoe de balans hierin wordt bewaard tussen de verschillende belangen (bestuurder, achterban).
- Participatie en achterban: het vormgeven van participatie in de brede zin zoals Vermeulen voorstelt, zie ik in de praktijk niet tot nauwelijks terug. Uit literatuur komt dat een van de klassieke knelpunten de grote afstand tussen OR en medewerkers is (Van der Heijden et al., 2012). Deze afstand kan nog toenemen bij grote ondernemingen.
- Toezichthouders: het vormgeven van het strategische gesprek tussen bestuurder, toezichthouder en OR in het Art 24-overleg is een onderwerp van aandacht.

Zie: Strategisch plan > SWOT functioneren OR / SWOT en Art 24-overleg

Deze knelpunten laten ook meteen de kansen zien die een OR kan benutten. Deze zullen in de volgende hoofdstukken worden uitgewerkt. Het effectief functioneren van een OR hangt sterk samen met het bewust inzetten van haar bijzondere positie: gesprekspartner op strategisch niveau, onafhankelijke rol, stimulator van participatie en relatie met toezichthouders. De bijzondere positie leidt ertoe dat een OR moet aangeven waar het voor staat en een visie moet ontwikkelen. Zonder een duidelijke visie op deze positie kan de OR onvoldoende bijdragen aan het functioneren van de onderneming.

Ambitie OR

Op basis van bovengenoemde stappen kan een ambitie geformuleerd worden. Het kan hier gaan over het formuleren van een missie, visie en waarden. De missie en waarden vormen het meer tijdloze fundament van een OR. De visie houdt verband met de doelen of speerpunten die een OR stelt. Deze komen aan bod in het volgende hoofdstuk. In de 7 gezichten van de OR (bijlage) zitten een aantal basiskeuzes die een OR kan maken, die de ambitie van de OR verder verhelderen.

Zie: Strategisch plan > De 7 gezichten van de OR / Missie en visie

Tussenconclusie

Een OR die zich onvoldoende bewust is van zijn eigen rol en positie verliest zijn meerwaarde. Het bieden van meerwaarde ligt voor een groot deel in het vormgeven en waarmaken van de bijzondere positie van de OR. Het wezenskenmerk van medezeggenschap is democratisering in machtsverhoudingen. In het waarmaken van de bijzondere positie zitten knelpunten en dus uitdagingen voor de OR.

Hoofdstuk 2 Speerpunten en doelen OR

Na het vaststellen van de bijzondere positie van de OR, gaan we in dit hoofdstuk kijken naar de effectgebieden en doelen van een OR. Zoals we al bij de knelpunten hebben gezien, komt de strategische en onafhankelijke positie van een OR in het nauw wanneer het zich enkel beperkt tot voornemens van de bestuurder. Daarnaast kan een OR verstrikt raken in de vele thema's en onderwerpen waar het zich mee bezig kan houden (zie SWOT). Een OR die geen doelen stelt loopt gevaar in deze valkuil te stappen.

Effectief

Effectief binnen de medezeggenschap betekent bijdragen aan het 'goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen' en dit vanuit 'vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen' (WOR, Art 2) op te treden in overleg met de bestuurder. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Waarin wil de OR effecten bewerkstelligen? En welke interventies zijn daarbij nodig? Deze vragen worden hierna beantwoord.

Laten we kijken naar een algemene definitie van effectief. Peter Drucker definieert effectief als 'to get the right things done' (Drucker, 2004, p. 1). Efficiënt is 'to get things done the right way'. Effectief heeft te maken met het *wat* en efficiënt met het *hoe*. Effectief gaat over de juiste prioriteiten stellen en keuzes maken.

Interventies

Effectief gaat ook over het bewerkstelligen van (beoogde) effecten. Sapulete en Wigboldus spreken beide over interventies. Sapulete (2016) betoogt dat interventies of invloedtactieken een positief verband laten zien met inspraak en invloed en dat samenwerkingstactieken hierin effectiever zijn dan formele manieren van handelen.

Wat zijn interventies? De Caluwé (2019) definieert een interventie als 'één of een serie geplande veranderingsactiviteiten die erop gericht zijn de effectiviteit van een organisatie te helpen vergroten. Het zijn bewuste activiteiten, ondernomen door één of meer veranderaars, teneinde veranderingen tot stand te brengen.' Een interventie streeft een beoogd resultaat of effect na en is een bewuste en geplande handeling. Een interventie is strategisch gedrag, omdat het een handeling is vanuit een beoogd of gewenst resultaat. Soms is er al een effect wanneer aangekondigd wordt dat er een interventie gepleegd gaat worden. Een interventie is altijd probleemoplossend, heeft een doel en structuur. Een interventie valt onder effectief handelen.

Bouwstenen van een interventie (De Caluwé, 2019):

- aanleiding: wat ging eraan vooraf?
- beoogd effect: welk direct effect of welke condities worden beoogd?
- rollen: wie heeft welke rol in het geheel (toeschouwer, slachtoffer)
- fasen: wat eerst, wat later?
- communicatie: betekenisgeving aan verandering)
- evaluatie: hoe sturen we/stellen bij? Wat steken we ervan op?

Zie: Strategisch plan > Interventie voorbereiden

Kanalen

Interventies zijn een middel om invloed uit te oefenen en kunnen langs verschillende kanalen worden gepleegd. Wigboldus (2011) onderscheidt 3 kanalen:

Kanaal	Voorbeeld	Richt zich op
Innovatief	Directieplannen worden verrijkt met nieuwe informatie en inzichten vanuit medewerkersperspectief.	Kennis en ervaring medewerkers
Sociaal	Organisatieveranderingen worden mogelijk gemaakt door een bepaalde houding en gedrag van medewerkers.	Houding en gedrag medewerkers

Politiek	Het in balans houden van machtsverschillen, zodat de belangen van de leiding niet gaan overheersen boven die van de organisatie of medewerkers.	Houding en gedrag management
----------	---	------------------------------

Rollen

Effectiviteit houdt ook verband met het vaststellen van de rol van de OR. Vanuit de eerder besproken positionering kan een OR ook per dossier zijn rol vaststellen. Welke rol neemt de OR per dossier? Wil de OR vroegtijdig invloed uitoefenen of pas later bij de eindstreep betrokken zijn?

Zie: Strategisch plan > Strategische rollen voor de OR

Probleemanalyse organisatie

Vermeulen (2004) pleit ervoor dat een OR zijn positie en rol bepaalt onder andere door duidelijk te maken hoe hij zich onderscheidt van andere participatievormen én wat hij inhoudelijk toevoegt aan de discussie met de directie en toezichthouders. Daarvoor is het ontwikkelen van een visie noodzakelijk. Een OR kan daarvoor een SWOT van de organisatie opstellen en sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in kaart brengen. Vermeulen ziet daarbij twee basiskeuzes (p. 123):

- De OR gaat uit van het bestaande (de OR beschouwt het type organisatie waarin het opereert als een gegeven); of
- De OR streeft naar het nieuwe (de OR is van mening dat de organisatie niet goed is ingericht)

Het tweede scenario vraagt om een fundamentele wijziging van de organisatie en een fundamenteel andere rol van de OR (als kantelaar). Dat kan zo ver gaan dat de OR vindt dat de organisatie moet toegroeien naar een nieuw type organisatie (bijv. de organisatie moet innovatiever worden).

Zie: Strategisch plan > Maslow organisatieanalyse / DE STEP-analyse

Effectgebieden OR

Allereerst kunnen we vaststellen dat het effectgebied van een OR primair een sociale dimensie heeft. Wigboldus (2011) stelt dat economische effecten nooit als hoofdzaak gezien kunnen worden voor een OR. Maar door het bevorderen van het sociale klimaat (vormgeven van participatie, sociale innovatie, gedragen besluitvorming, e.d.) en de arbeidsomstandigheden kunnen organisatieprestaties en het economisch rendement wel verbeteren. Het effectgebied van een OR is dus primair sociaal.

Van het Kaar & Looise (1999) maken onderscheid in verschillende doelen:

- sociaal klimaat (denk aan betrokkenheid, motivatie en vertrouwen van medewerkers);
- besluitvorming (denk aan zorgvuldig en draagvlakbevorderend proces); en
- organisatieprestaties (denk aan bijdrage aan strategische beslissingen en bedrijfsresultaten).

Klassiek orkest vs. jazz-combo

Orkestmusici spelen vanaf een volledig uitgeschreven partituur. Elk instrument heeft een eigen partij, samen klinken de partijen als één geheel. Daar is een dirigent voor nodig. De vrijheid die een OR heeft is lastig te vergelijken met dit beeld van een orkest. Het is misschien beter te vergelijken met een jazz-combo zonder dirigent. Er is een basismelodie maar daarnaast vooral ruimte voor eigen invulling. Kaders zijn bepaald, maar de invulling nog niet. Als een OR niet zijn eigen doelen bepaalt, wiens muziek gaat dan klinken?

Heijink (2016) geeft een iets vollediger overzicht van effectgebieden. De IDE-studie (1984) en de GBIO medezeggenschapsmonitor (1998-2010) liggen aan dit overzicht ten grondslag. Ik heb het overzicht aangevuld vanuit andere bronnen (Wigboldus) en het gebied van sociale innovatie eraan toegevoegd. Zoals Pot (2009) betoogt is sociale innovatie een voorwaarde voor andere vormen van innovatie, waaronder technologische innovatie.

Het overzicht beknopt:

- Directe participatie: stimuleren van invloed van medewerkers op beslissingen, werkprocessen en arbeidsomstandigheden;
- Vakbeweging: versterken van samenwerking en productieve relaties met vakorganisaties;
- Ondernemingsbestuur: invloed op algemene gang van zaken, bestuur en organisatie-inrichting en actieve rol van de OR in toezicht en governance (RvC/RvT, CGC);
- Financiële participatie: controle op methoden en eisen van eigenaren en financiële participatie van medewerkers;
- Nieuwe maatschappelijke taken: stimuleren van maatschappelijk verantwoord beleid in de onderneming (bijv. thema's zoals diversiteit, inclusie en anti-discriminatie);
- Arbeidsomstandigheden- en voorwaarden: bijdragen aan een gezond en veilig werkklimaat (toezicht op arbobeleid, arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim);
- Sociale innovatie en sociaal klimaat: versterken interne bronnen (vaardigheden, kennis en competenties), leren en ontwikkelen van medewerkers en verbeteren van bedrijfsprocessen vanuit perspectief van de medewerker;
- Organisatorisch en organisatieprestaties: beïnvloeding van strategie, organisatieverandering, fusies, overnames en samenwerkingen en zorgdragen voor betere besluitvorming.

Zie: Strategisch plan > De 8 effectgebieden van de OR

Speerpunten

Bovenstaand overzicht geeft alleen de effectgebieden weer van de OR. Dit is het bredere kader. Binnen deze gebieden kunnen doelen worden vastgesteld, die meestal worden aangeduid als speerpunten. Speerpunten kunnen nog abstract zijn over nader uitgewerkt.

Zie: Strategisch plan > Speerpunten 3 processen / Van visie naar speerpunten

Sociale innovatie

We hebben tot nog toe vooral gesproken over effectieve medezeggenschap. Maar wat bedoelen we als we het hebben over innovatieve medezeggenschap? In deel B beantwoord ik die vraag op het vlak van het functioneren van het team, maar in dit deel staat innovatie als doel of effectgebied centraal. Hoe kan een OR bijdragen aan innovatie in de onderneming?

Allereerst, wat betekent innovatie binnen een organisatiecontext? Pot (2009) beschrijft een aantal vormen van innovatie, zoals productinnovatie, service-innovatie, technologische innovatie en organisatorische innovatie. Hij stelt dat alleen organisatorische innovatie positieve effecten heeft op performance-indicatoren (Ligthart et al., 2008). Verhoeff (2010) spreekt over 'tweehandigheid' en bedoelt daarmee dat organisatorische innovatie altijd sociale innovatie (medewerkersinnovatie) nodig heeft. Deze 'tweehandigheid' van organisatiebelang en medewerkersbelang zien we ook terug in de duale doelstelling van de OR. Maar ook technologische innovatie kan niet zonder sociale innovatie. Jacob en Snijders (2008) bestudeerden 22 organisaties die herhaaldelijk succesvol zijn met innoveren en ontdekten dat deze ondernemingen op een tiental punten hoog scoorden, maar dat technologische innovatie er niet in voor kwam. Pot concludeert dat technologische innovatie *op zich* niet leidt tot verbetering van organisatieresultaten en dat het sociale innovatie nodig heeft (Pot, 2009, p. 89).

Onder sociale innovatie worden verstaan het vergroten van het menselijke kapitaal (de interne bronnen) van de organisatie. Denk daarbij aan lerend vermogen, innovatief werkgedrag, managementvaardigheden, werkorganisatie, kennis en competenties (Pot, 2009).

Verhoeff verstaat onder sociale innovatie (Verhoeff, 2010, p. 105):

- Slimmer werken;
- Vernieuwing van de werkorganisatie en het management;
- Ontwikkeling van medewerkers;
- Het bevorderen van werkgedrag;
- Leren;
- Verminderen van stress-risico's;
- Talentontwikkeling;
- Modern werkgeverschap;
- Vernieuwing werkrouines.

Sociale innovatie kan gedefinieerd worden als het verbeteren van organisatorische prestaties door het leervermogen van de werkorganisatie te vergroten en het menselijk kapitaal (kennis, competentie en talent) optimaal te benutten; het overlapt met de duale taakstelling van de OR.

Zoals we later in deel B zullen zien heeft sociale innovatie veel overlap met zelforganisatie. De principes van zelforganisatie kunnen dan ook inspiratie bieden voor een OR om naar de eigen organisatie te kijken en sociale innovatie te bevorderen.

Zowel de SER (SER advies) als Pot (2009) stellen dat er vernieuwde urgentie is van sociale innovatie en stellen dit vanwege maatschappelijke ontwikkelingen, zoals technologische innovatie, mondialisering, kenniseconomie en de krimpende beroepsbevolking. Deze ontwikkelingen hebben allen sociale innovatie nodig. Sociale innovatie is de basis.

Een sociaal innovatieve organisatie zorgt voor de optimale condities voor leren en innovatief werkgedrag. Naast mogelijkheden als verantwoordelijkheden en taakeisen (hoog, laag), bevoegdheden (veel, weinig) spreken Karasek & Theorell ook over sociale ondersteuning door leidinggevende of collega's (veel, weinig). Het niet goed regelen van deze factoren kan leiden tot stress. Zo is een combinatie van hoge taakeisen en weinig beslissingsruimte een stressrisico.

Regelmogelijkheden sociale innovatie:

- Verantwoordelijkheden en taakeisen (hoog - laag)
- Bevoegdheden en zelfstandig kunnen oplossen van problemen (hoog - laag)
- Sociale ondersteuning door leidinggevende en/of collega's (hoog - laag)

Zie: Participatie- en innovatieplan > Sociale innovatie OR

Directe participatie

Directe participatie is onderdeel van sociale innovatie. Immers wanneer medewerkers niet kunnen meedenken over de condities waaronder ze hun werk doen, kan er geen vernieuwing van onderaf komen. Maar directie participatie is geen vervanging van medezeggenschap. Pot (2009) maakt onderscheid tussen 'mede-denken' en 'mede-ondernemen' (Pot, 2009, p. 87). Directe participatie zit op het niveau van 'mede-denken' (operationeel), bijvoorbeeld wanneer een medewerker ideeën mag aandragen voor procesoptimalisaties om eigen ergernissen uit het werkproces te kunnen wegnemen. Dit zit op het *hoe* en gaat niet over kaders, prestatiedoelen of targets die gesteld zijn; een OR kan invloed uitoefenen op het *wat* (tactisch, strategisch) en op de juiste balans. Als prestatiedoelen onhaalbaar zijn, zijn procesoptimalisaties niet het probleem.

Vermeulen schrijft in dit verband dat 'er weliswaar op lijkt dat meer nadruk wordt gelegd op het dragen van verantwoordelijkheid door velen, maar dat het niet gepaard gaat met een gelijke mate van overdragen van bevoegdheden. Uiteindelijk blijft de eindbeslissing nog steeds bij de top.' (Vermeulen, 2004, p. 58). Wanneer verantwoordelijkheden en probleem-eigenaarschap lager in de organisatie worden belegd, maar de bevoegdheden niet, ontstaat spanning omdat medewerkers niet voldoende ruimte hebben om problemen zelfstandigheid op te kunnen lossen.

Mensen worden niet overspannen door problemen, maar door het niet kunnen oplossen van problemen.

Zie: Participatie- en innovatieplan > Participatievormen

Stimuleringsplicht OR

Een OR kan hier invloed op uitoefenen. De stimuleringsplicht van de OR houdt in dat het zowel een rol heeft in het stimuleren van directe participatie middels het werkoverleg als in het overdragen van bevoegdheden in de organisatie (WOR Art 28 lid 2) en

Muzikale intentie

Muziek is geen partituur, geen notenschrift en geen set van voorgeschreven regels. Muziek is intentie en het overbrengen ervan op het publiek. Hoe zit dit bij de medezeggenschap? Je zou kunnen zeggen dat de intentie van medezeggenschap is het vergroten van de stem en de improvisatieruimte van medewerkers binnen een organisatie. Deze intentie komt het meeste tot uiting in de stimuleringsplicht van de OR, beschreven in Art 28 van de WOR. Hoe functioneert dit nu binnen de organisatie? Lijkt het op een orkest met partituur en dirigent of een ensemble waarbij medewerkers eigen invloed kunnen uitoefenen en speelruimte hebben?

uiteraard ook de sociale ondersteuning door leidinggevend (bijv. leiderschapsstijl, bila's, e.d.). Kortom een OR kan invloed uitoefenen op de betrokkenheid van medewerkers bij hun dagelijkse werk, zodat menselijke vermogens optimaal worden benut. De Sitter noemt het optimaal benutten van menselijke vermogens terecht 'de kurk waar een economie drijft' (Pot, 2009).

Zie: Participatie- en innovatieplan > OR in relatie tot participatievormen

Tussenconclusie

De belangrijkste principes van effectiviteit voor een OR zijn strategisch gedrag middels interventies en samenwerkingstactieken, het maken van basiskeuzes op basis van een organisatieanalyse en het vaststellen van doelen en speerpunten. Sociale innovatie is een cruciaal effectgebied van een OR, omdat het zowel het organisatieperspectief verbetert als het medewerkersperspectief.

Hoofdstuk 3 Conditie OR

Er zijn veel factoren die bepalen of de OR vorm kan geven aan zijn bijzondere positie en beoogde effecten kan bewerkstelligen in de organisatie. Dit hoofdstuk behandelt de randvoorwaarden voor invloed en effectiviteit op 2 relatieniveau's (relatie met de bestuurder, relatie met de Raad van Toezicht/Raad van Commissarissen, relatie met de achterban) en het belang van een stevige brugfunctie tussen deze drie.

In de WOR zijn een aantal condities bepaald, zoals onafhankelijkheid en bescherming tegen benadeling (WOR, Art 21), toegang tot faciliteiten en raadplegen van de achterban (WOR, Art 17 lid 1) en toegang tot informatie (WOR, Art 31).

De OR als stakeholder

De OR staat in relatie tot andere stakeholders en de relatie die partijen onderling hebben is in grote mate een conditie of randvoorwaarde voor een effectieve samenwerking. Hövels & Nas (1976) stellen dat de belangrijkste vraag is of de OR een relatie vormt tussen medewerkers en de leiding van de organisatie en dat de voorwaarde daarbij is dat 'twee partijen elkaar iets te zeggen hebben' (Hövels & Nas, 1976, p. 392).

Kenmerken van de OR als stakeholder zijn in welke mate het management van een onderneming aandacht aan die stakeholder zal geven en in welke mate een stakeholder de aandacht van het management op zich weet te vestigen (Wigboldus, 2021, resp. p. 51 en 53). Deze condities kunnen in meer of mindere mate door de OR zelf worden gecreëerd.

Zie: Strategisch plan > OR als stakeholder / Gouden driehoek

Relatie met Raad van Toezicht/Raad van Commissarissen

Wanneer een organisatie een Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen heeft, dan heeft deze als primaire taak toezicht te houden op het bestuur, te adviseren en soms besluiten goed te keuren. Minstens tweemaal per jaar vindt het zgn. Art 24-overleg plaats, waar de RvT of RvC-leden voor worden uitgenodigd. De OR kan hierin zijn visie geven op beleid, strategie en investeringen en de toezichthouder kan dan ook via de OR te weten komen hoe medewerkers aankijken tegen het beleid.

Relatie met de bestuurder

Zoals gezegd wordt deze relatie gevormd door twee partijen die elkaar iets te vertellen hebben, inhoudelijk met elkaar het gesprek aan kunnen gaan en elkaar kunnen aanvullen. Wigboldus spreekt in dit verband over de randvoorwaardelijke conditie van complementariteit. Hij definieert complementariteit als volgt: '[...] de wil, het vermogen en de moed bijdragen te leveren die vacant zijn, dat wil zeggen niet door management of een andere partij worden vervuld, en die het belang van de onderneming dienen' (Wigboldus, 2021, p. 221). Hij spreekt dan ook over 'de noodzaak van een wezenlijke toevoeging' (p. 219).

Daar is een bereidheid voor nodig die verband houdt met de onafhankelijke rol van de OR en het kunnen innemen van een eigen onafhankelijk standpunt. Kan een OR op onafhankelijke wijze tot oordeelsvorming komen en durft de OR als het er op aankomt de confrontatie met de bestuurder aan te gaan?

Tabel 10 Visie van de bestuurder op de ondernemingsraad

	1998 ¹ OR	2008 ² OR	Bestuurder
• vooral als vertegenwoordiger van het personeel	53%	58%	56%
• vooral als een nuttig klankbord	33%	37%	34%
• vooral als een goede mogelijkheid om draagvlak voor beleid te creëren	24%	24%	37%
• vooral als een goede sparringpartner	16%	16%	19%
• vooral als een goede partner bij organisatieontwikkeling en/of uitstippelen van langetermijnbeleid	9%	12%	16%
• vooral als een vertragende factor bij het nemen van beslissingen	8%	8%	1%
• vooral als noodzakelijk kwaad	9%	7%	0%
• vooral als lastpost	4%	5%	0%

1 Bron: Van den Tillaart, 1999

2 Karel et al., 2010.

Een samenwerkende houding zou zijn om het gesprek aan te gaan vanuit gelijkwaardigheid en vanuit medeverantwoordelijkheid voor duurzame besluiten. De benadering op wat je samen wilt bereiken is vele malen moediger, dan het verschuilen achter de eigen vooroordelen.

Daarnaast vergemakkelijkt een positieve bestuurdersperceptie de effectiviteit van de OR. De vraag is hoe de bestuurder de OR ziet. Opvallend is dat de strategische rol van de OR in bijgaand overzicht laag scoort ('partner bij organisatieontwikkeling en langetermijnbeleid').

Relatie met de achterban

De verklarende factor voor een positief oordeel over de OR is het benutten van het interne netwerk (Van den Tillaart et al., 2016, GBIO medezeggenschapsmonitor 1998 en 2008). Deze relatie is dus een belangrijke conditie, maar ook een problematische conditie (Van den Tillaart, 2016). De WOR spreekt over het 'raadplegen van werkzame personen' (WOR, Art 17 lid 1) dat ook wel achterbanraadpleging wordt genoemd. Maar niet alle medewerkers zijn bereid hieraan deel te nemen. Van den Tillaart stelt daarom een aanvullende benadering voor, namelijk de netwerkbenadering. In plaats van periodiek een achterbanraadpleging te houden, kan een OR er ook voor kiezen om een intern netwerk op te bouwen. Een deel van de medewerkers is namelijk best bereid om de OR in een of andere vorm te helpen. Het alternatief op het raadplegen van de 'volledige' achterban is dus dat een OR zijn interne netwerk uitbreidt en zich op die manier weet te verankeren binnen de organisatie. De tabel hiernaast laat zien welke mogelijkheden de OR heeft als het gaat om het benutten van het interne netwerk. Een handige tool is om een contactenlijst bij te houden van de verschillende contacten binnen het interne netwerk.

Tabel 12 Het interne netwerk van de OR

	OR 1998	OR 2008	BS 2008
De OR werkt met contactpersonen voor afdelingen of groepen personeel	-	28%	-
Het DB of de agendacommissie van de OR voert informeel overleg met de bestuurder	-	76%	90%
De OR heeft regelmatig contact met de overige leden van de directie of het managementteam	-	69%	87%
De OR heeft regelmatig contact met P&O of HRM-experts binnen de onderneming	59%	78%	-
De OR heeft regelmatig contact met interne deskundigen op andere vakgebieden	44%	51%	-
De OR heeft contact met de raad van commissarissen/raad van toezicht	17%	32%	47%
De OR houdt achterbanbijeenkomsten	33%	41%	-

Bron: Karel et al., 2010

Zie: Participatie- en innovatieplan > Interne netwerk van de OR

Brugfunctie OR

Er is nog een belangrijke reden waarom het benutten van het interne netwerk belangrijk is, namelijk omdat het de OR een sterkere en onafhankelijker positie kan geven in relatie tot de bestuurder. Het verschaft de OR niet alleen meer legitimiteit maar het versterkt ook de onafhankelijk positie van de OR en maakt de OR een steviger overlegpartner. Een OR moet dus verankerd zijn binnen de organisatie en de steun van medewerkers genieten wil het effectief zijn. Hövels & Nas (1976) geven ook aan dat OR's die geen contacten onderhouden met de achterban, vaker op persoonlijke titel hun punten inbrengen wat afbreuk doet aan de 'vertegenwoordigende' rol van de OR.

Van den Tillaart ziet de effectiviteit van de OR ook vooral in de mate waarin het beide relaties legt en onderhoudt, namelijk de mate waarin de OR zijn stem laat horen in de strategische dialoog met de bestuurder enerzijds, en de mate waarin het verankerd is binnen de organisatie anderzijds. Ook Hövels & Nas (1976) onderschrijven deze dualiteit die ze als voorwaarde zien van effectiviteit. Namelijk in hoeverre vormt de OR een brug tussen beide werelden?

Tweehandigheid

Om tweehandig piano te spelen is een mate van onafhankelijkheid nodig tussen beide handen. De ene hand speelt meestal de begeleiding, de andere hand speelt de melodie. Om tweehandig goed te kunnen spelen, werkt het beter wanneer de handen los van elkaar worden geoefend (afhankelijk van de moeilijkheid). Een OR heeft een duale taakstelling en moet de belangen van organisatie én medewerkers in samenspel kunnen brengen. Een OR moet tweehandig kunnen spelen.

Vergroten van invloed

Aanvullend en ondersteunend aan de conditie van complementariteit, noemt Wigboldus drie condities die een stakeholder zoals de OR kan inzetten om invloed te vergroten. Complementariteit is de kernconditie voor een effectieve OR. De overige condities macht, legitimiteit en urgentie zijn contextafhankelijke condities. Ik benoem ze hier kort:

- Macht: mogelijkheid om gedrag of besluiten van anderen te beïnvloeden (sanctiemacht, utilitaire macht, symbolische macht);
- Legitimiteit: recht van spreken in de ogen van management (normatief, regulerend, cognitief en prestaties);
- Urgentie: tijdsdruk, kritiek belang en nabijheid.

Wettelijke kaders (WOR) alleen zijn onvoldoende voor een effectieve OR. Het begrip complementariteit laat zien dat het om menselijke factoren gaat zoals *houding* (de wil en bereidheid om datgene te doen dat in het belang is van de onderneming), *competentie* (over kennis en vaardigheden beschikken om de complementaire rol te vervullen zoals onafhankelijkheid en standvastigheid) en *moed* (de moed om als het er op aan komt te staan voor het complementaire belang).

Zie: Strategisch plan > Rollen OR en complementaire bijdrage

Tussenconclusie

Een effectieve en innovatieve OR vereist sterke condities op het menselijke vlak: kennis, competenties, houding en moed. Complementariteit vormt de kernconditie: de OR moet in staat zijn een inhoudelijk waardevolle en onafhankelijke bijdrage te leveren aan het management, terwijl zij stevig verankerd blijft bij de achterban. Op die manier kan de OR zijn onafhankelijke positie versterken en een steviger overlegpartner zijn. De overige condities van macht, legitimiteit en urgentie ondersteunen en vergroten het vermogen om daadwerkelijk invloed uit te oefenen. Zonder deze condities kan de OR haar doelen en effectgebieden niet optimaal realiseren.

Samenvatting en conclusies

Een OR kan alleen effectief en innovatief functioneren wanneer zij een helder beeld heeft van de eigen positionering binnen het geheel van organisatie en stakeholders. Een OR heeft een bijzondere positie binnen dit krachtenveld, dat in wezen draait om het bewaken van de machtsbalans binnen de organisatie. Een belangrijk uitgangspunt voor een OR is het waarmaken van de eigen bijzondere positie, met alle knelpunten en uitdagingen die daarbij horen.

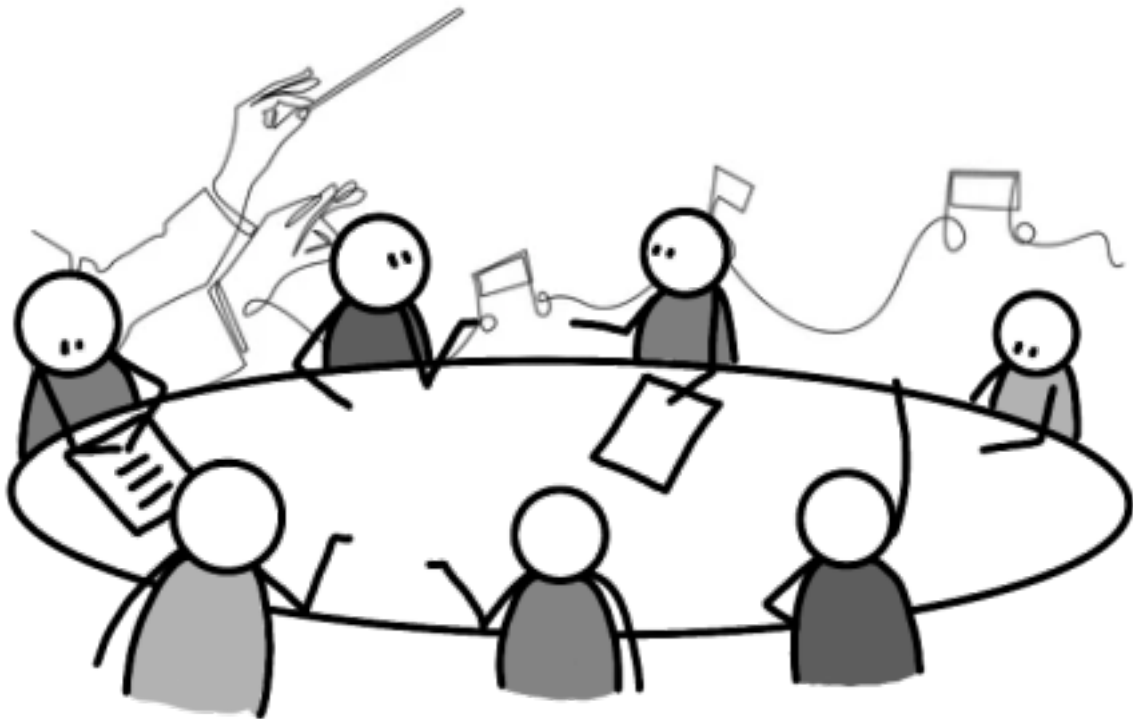
Een OR die geen helder beeld heeft van de uiteenlopende effectgebieden en hierin geen richting kiest, loopt de kans reactief in de wedstrijd te zitten. Prioritering is belangrijk gezien de veelheid van onderwerpen waar een OR zich mee kan bemoeien. Effectief functioneren vraagt om een actieve houding, zowel in het bepalen van speerpunten binnen de effectgebieden als het bewust inzetten van samenwerkingstactieken en interventies. Een OR die geen invloed uitoefent in het stimuleren van (directe) participatie en sociale innovatie mist een belangrijke medezeggenschapsrol in het vergroten van organisatorische innovatie.

Conditie van een OR moeten gezocht worden op het menselijke vlak: kennis, competenties, houding en moed. Een OR moet in staat zijn een inhoudelijke en wezenlijke bijdrage te leveren aan het management en tegelijkertijd de onafhankelijke positie vanuit het medewerkersperspectief te bewaren en versterken. Dit vormt de belangrijkste uitdaging van de OR. Op die manier kan de OR de brugfunctie optimaal invullen. Effectief en innovatief functioneren vraagt om tweehandigheid.

Deel B

Effectieve en innovatieve medezeggenschap

Teamniveau



Inleiding

De vraag die in dit deel centraal staat is wanneer we kunnen spreken over een goed functionerende OR. De aandacht hierbij ligt op de OR als zelforganiserend team. In hoeverre moeten of kunnen we een OR zien als zelforganiserend team en wat kan zelforganisatie betekenen voor teamvorming en voor de in deel A beschreven knelpunten van een OR? Hoe ziet een OR als zelforganiserend team eruit? Welke condities en factoren zijn daarbij van belang? In hoofdstuk 1 kijken we op teamniveau naar de OR als een zelforganiserend team.

Wat betekent vervolgens zelforganisatie voor de afzonderlijke teamaspecten, zoals verantwoordelijkheden en bevoegdheden, overleg en interne werkwijze? Deze belangrijke inrichtingsprincipes van een zelforganiserend team komen aan bod in de hoofdstukken 2 en 3. Hoe kan een OR hier zijn voordeel mee doen?

Partituur en improvisatie

Een klassiek musicus die van partituur speelt, heeft een mate van vrijheid in de vertolking (frasering, dynamiek, tempo, e.d.). Een jazzmusicus die improviseert heeft een mate van vrijheid in variëren op bestaand materiaal, inspelen en afstemmen op elkaar. Een OR lijkt het meeste op de laatste. Er wordt een bepaalde mate van zelfsturing en zelforganisatie verwacht. Ieder lid draagt bij aan elkaar en aan de gemeenschappelijke doelen en de condities moeten optimaal zijn om dit te kunnen doen. Dan kan er sprake zijn van zelforganisatie.

In hoofdstuk 4 wordt vanuit het perspectief van het teamlid gekeken naar het team en wordt gekeken wat zelforganisatie vraagt van de rol van het teamlid, de voorzitter en de AS/adviseur.

Hoofdstuk 1 Zelforganisatie en OR

Zelforganisatie als uitgangspunt

Zelforganisatie laat zien dat groepen zonder centrale regie en sturing effectief kunnen functioneren. Ondernemingsraden lijken wettelijk gezien op een zelforganiserend team, omdat ze geen leidinggevende hebben en hun doelen en werkwijze zelfstandig vormgeven. Toch blijkt dit lastig. Zelforganisatie komt niet vanzelf. Een groep heeft heel wat drempels, hindernissen en blokkades te nemen om effectief te functioneren, uiteenlopende belangen kunnen botsen en leden vervallen snel in hiërarchisch denken. Daarbij komt dat leden van een OR meestal niet dagelijks samenwerken en de leden meestal niet gekozen worden op basis van kwaliteiten.

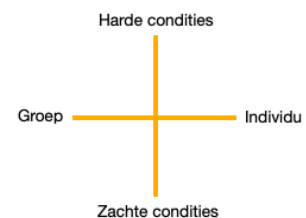
Definities

Tjepkema (2003) heeft op basis van 40 bestaande definities een algemene definitie gegeven van een zelforganiserend team. Volgens Tjepkema is een zelforganiserend team een vaste groep medewerkers die dagelijks samenwerkt, zichzelf organiseert en een duidelijk omschreven en herkenbaar product levert. Het team beschikt over de nodige faciliteiten (informatie, bekwaamheden en hulpmiddelen) en beschikt over de autoriteit om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het hele werkproces (problemen oplossen, proces optimaliseren).

Kilian (2021) maakt onderscheid tussen zelforganisatie (teamniveau) en zelfsturing (individueel niveau). Teams scheppen condities, individuen tonen eigenaarschap. Zonder zelfsturing kan er geen sprake zijn van zelforganisatie. Zelfsturing is natuurlijk gedrag, zoals een zwerm spreeuwen. Seligman (2011) benadrukt dat mensen voldoening ervaren als ze bijdragen aan een groter geheel. Toch gebeurt dit niet vanzelf. Poiesz (1999) toont aan dat motivatie (willen), gelegenheid (condities) en capaciteit (kunnen) bepalen of gewenst gedrag wordt vertoond.

Teamdimensies

Naast de balans in niveau's van team en individu, bestaat er ook de balans tussen harde en zachte condities. Effectieve teams vragen om een balans tussen harde structuren (afspraken, overlegstructuur, rollen, tijd) en zachte condities (vertrouwen, veiligheid, feedback). Bleeker & Tjepkema (2023) hanteren alle vier dimensies. De 4 dimensies komen in dit deel aan bod, zodat er een integraal beeld ontstaat.

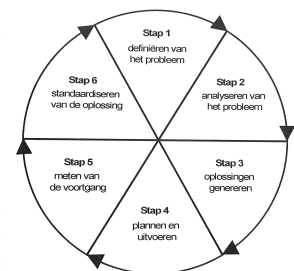


Afb. 1 De 4 teamdimensies

Zelforganisatie en de WOR

Zoals al benoemd zijn er overeenkomsten tussen een OR vanuit de WOR en zelforganisatie. De definitie van Tjepkema laat zich vertalen naar de WOR. De WOR biedt doelstelling en kader voor de OR 'in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen' (WOR Art 2), de OR regelt zijn eigen werkwijze (WOR Art 14) en de OR beschikt over de benodigde faciliteiten (WOR Art 17) en informatie (WOR Art 31). Daarmee vertoont de OR sterke gelijkenis met een zelforganiserend team.

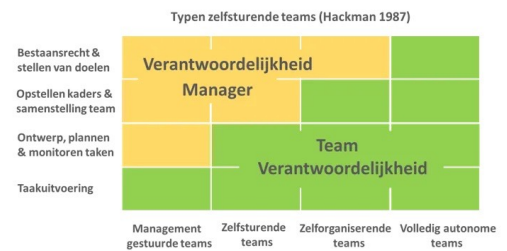
Er zijn ook verschillen. Ten eerste op het gebied van de doelstelling. Een zelforganiserend team werkt vanuit een 'duidelijk omschreven doel, herkenbaar product of dienst' (Tjepkema, 2003); een zelforganiserend team werkt vanuit heldere kaders. Een OR mist zo'n concreet kader. Van Amelsvoort spreekt over een vergevorderd zelforganiserend team als een team dat 'zelfstandig de probleemoplossingscyclus doorloopt en vanuit afstemming met de klant zichzelf verbetert' (Van Amelsvoort, 2003, pp. 72-73). Ook Hackman (1987) hanteert een soortgelijke definitie van een autonoom



Figuur 3.8 Het team doorloopt zelfstandig de probleemoplossingscyclus

Afb. 2 Zelfoplossend vermogen

team (afbeelding). Een OR lijkt dus het meest op een vergevorderd zelforganiserend team dat zijn eigen kaders vaststelt. Ten tweede op het gebied van tijdsbesteding. Een zelforganiserend team is een 'vaste groep medewerkers die dagelijks samenwerken' (Tjepkema). De intensiteit (aantal uur, momenten) van een zelforganiserend team zal meestal hoger liggen dan van een OR. Ten derde op het gebied van de samenstelling. Een zelforganiserend team wordt samengesteld op basis van kwaliteiten. Een OR wordt samengesteld op basis van verkiesbaarheid.



Afb. 3 Autonomoos team Hackman

Zie: Teamontwikkelplan > Zelforganisatie en OR vergelijking /

Knelpunten en mogelijkheden

In deel A zijn op basis van literatuur de sterktes en zwaktes van ondernemingsraden in kaart gebracht. Knelpunten van een OR waren onder meer:

- de onafhankelijke positionering;
- gebrek aan deskundigheid;
- dilemma's in functioneren door vele mogelijkheden; en
- te bureaucratisch.

In de praktijk zie ik dat ondernemingsraden meestal reactief functioneren, ze beperken zich tot advies- en instemmingsaanvragen en daarmee tot voornemens van de bestuurder. Eigen voornemens of initiatieven blijven meestal uit. Van de 6 OR's die ik in afgelopen 5 jaar heb mogen ondersteunen, heeft geen van hen (met 1 uitzondering) zich bezig gehouden met het initiatiefrecht (Art 23.3) of de stimuleringsplicht (Art 28). De ene uitzondering heeft dat kunnen doen op basis van het uitwerken van speerpunten en een training en mijn hulp.

Intern zie ik bij ondernemingsraden de volgende knelpunten:

- te weinig eigenaarschap bij de leden, teveel taken bij het DB: bij alle OR's die ik heb ondersteund klaagt het DB over leden die te weinig initiatief nemen. In elke OR zit een aantal leden dat praktisch niets doet. Er is vaak ook een klein aantal leden dat het DB kan aanvullen en initiatief neemt. In deze laatste groep zie ik vaak capabele leden die toch hun kwaliteiten onvoldoende kunnen inzetten of kunnen aanhaken (bijv. door onduidelijke verwachtingen, een te langzaam tempo, e.d.). Niet kunnen aanhaken heeft naar mijn idee uiteenlopende redenen en kan denk ik goed inzichtelijk worden aan de hand van het Triade-model (gelegenheid, capaciteit, motivatie). Kortom, vaak is er een disbalans waarbij het DB of de voorzitter te veel taken op zich neemt en de leden te weinig (kunnen) aanhaken;
- te weinig aandacht voor interne organisatie, teveel aandacht voor de inhoud: mijn observatie is dat een OR te snel met de inhoud bezig wil en zich te weinig bezig houdt met de randvoorwaarden, zoals het proces. Deze laatste kan op veel vlakken zitten. Vaak missen overleggen heldere werkvormen of spelregels, zodat verwachtingen en de mogelijkheid tot participeren onduidelijk blijft. Vaak is er onduidelijkheid rond het proces van behandeling van

Ritmesectie

Een ritmesectie legt de basis voor een band. De ritmesectie houdt de maat en zorgt voor stabiliteit en betrouwbaarheid. Wanneer de ritmesectie wankelt, merkt de band dat meteen. De ritmesectie biedt steun voor de bandleden die afwisselend kunnen soleren of de melodie spelen. Het DB van een OR is de ritmesectie en zorgt ervoor dat de OR zich kan focussen op de inhoud. Het DB houdt zich meer bezig met het bredere kader en het proces. Het is belangrijk dat deze afstemming tussen OR en DB plaats vindt.

adviesaanvragen, e.d. Verantwoordelijkheden en rollen zijn niet helder. Onder deze condities wordt binnen overleggen vaak een poging ondernomen om van alles op te lossen en kunnen details de overhand gaan voeren. De aandacht voor het proces zou mijns inziens vooral vanuit het DB en/of de voorzitter moeten komen;

- overleg als gewoonte en ineffektieve overleg en overlegstructuren: overleggen worden vaak vooruit gepland en dat is ook nodig in verband met agenda's, maar overleggen worden vaak onvoldoende voorbereid (agenda, doel, bespreekwijze). Vaak speelt tijd daarin een rol. Daarnaast fungeren overleggen vaak als 'containers' die gezien het groot aantal onderwerpen meestal vol raakt en het type behandeling per onderwerp niet helder genoeg is waardoor onderwerpen oppervlakkig worden behandeld (het ene onderwerp vraagt om inhoudelijke verdieping, terwijl het andere meer informierend of procesmatig is). De verdieping opzoeken in een regulier overleg vraagt om heldere afbakening en voldoende focus, dat is vaak te weinig aanwezig. Wat ik ook te vaak zie is dat overleggen vooral een informierend karakter hebben en niet of weinig besluitvormend zijn. Zie verder ook H3 Overleggen.

Zelforganisatie kan helpen bij de knelpunten hierboven, doordat het:

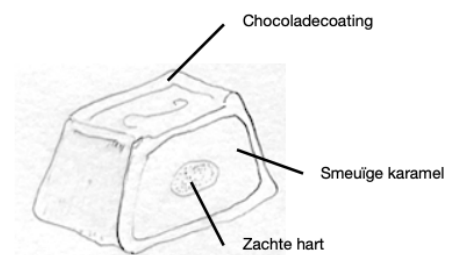
- eigenaarschap en initiatief kan bevorderen;
- bijdraagt aan heldere doelen en prioritering;
- een stimulans kan bieden voor leren en reflecteren;
- vanuit waarden werkt in plaats vanuit regels.

Zie: Teamontwikkelplan > Zelforganisatie als oplossing voor OR knelpunten?

Conditie zelforganisatie

Een zelforganiserend team ontstaat niet vanzelf. Het is een andere manier van organiseren en heeft continue aandacht nodig. Ik beschrijf de condities die hiervoor nodig zijn aan de hand van het zgn. chocolade-omhulde-karamelmodel.

Het binnenste zachte deel vormt het hart en zijn de waarden. De smeulige karamel zijn de stimulerende principes. De harde chocoladecoating eromheen zijn de ondersteunende principes.



Afb. 4 Zelforganisatiemodel

Binnenste zachte hart (waarden):

- Eigenaarschap: de bijdrage die het individu van nature wil leveren aan het (gezamenlijke) resultaat;
- Vertrouwen: het vertrouwen in de goede intenties en de wil van het individu;
- Autonomie: de ruimte die wordt gegeven om zelfstandig te kunnen werken.

Dit vormt het hart van zelforganisatie en is ook meteen de grote uitdaging. Voor de leidinggevende vraagt het veel (leiderschap op basis van gezag en vertrouwen), maar ook voor de leden omdat zelfsturing vraagt om zelfmanagement en zelfreflectie (Kilian, 2021).

Binnenste karamellaag (stimulerend):

- Dienend leiderschap: faciliteren en stimuleren in plaats van laten uitvoeren;
- Continu leren: het stimuleren van zelflerend vermogen door reflectie en evaluatie;
- Belonen: het belonen van gedrag dat aansluit bij de waarden en spelregels.

Bij het geven van vertrouwen en autonomie (zachte hart) hoort een dienende leiderschapsstijl. Dienend leiderschap draait erom 'probleemonteigening te voorkomen en de juiste mate van betrokkenheid te creëren' (Vermeulen, 2004, p. 22). Niet teveel, niet te weinig. Kilian (2021) spreekt ook over het 'midden'.

Buitenste harde chocoladecoating (ondersteunend):

- Gezamenlijk resultaat: gezamenlijk resultaat (samen en aansluiting met missie van de organisatie) zorgt voor betrokkenheid en samenwerking;
- Heldere doelen, richting: concrete doelen (resultaat, tijd) zorgen voor focus en heldere verwachtingen en maken eigenaarschap mogelijk;
- Structuur volgt behoefte: passende structuren en systemen ondersteunen autonomie en eigenaarschap;
- Onderlinge afhankelijkheid: onderlinge afhankelijkheid brengt samenwerking tot stand, leden zijn afhankelijk van elkaar (kwaliteiten, uitwisselbaarheid);
- Transparantie: transparantie maakt eigenaarschap mogelijk.

Backstage

- Een musicus neemt het podium en verdwijnt weer achter de coulissen. Het podium is de plek om te performen en backstage is de plek om weer uit de performance te stappen.
- Wat gebeurt er backstage? Voor een OR is het misschien een plek voor reflectie, evaluatie en leren. Hoe ging onze performance? Hoe ging het overleg met de bestuurder? Hoe reageerde de bestuurder? Door er regelmatig even uit te stappen ontstaat er ruimte voor reflectie, evaluatie en focus op de eigen intenties en doelen.

De ondersteunende principes zijn de zgn. harde condities en zijn een vereenvoudigde weergave van Van Amelsvoort (2003, pp. 29-60), Wageman (1997, pp. 54-58) en Hackman (1987).

Zie: Teamontwikkelplan > Zelforganisatie waarden en principes

Teamontwikkeling

Voor het ontwikkelen van een team (zie stimulerende en ondersteunende principes) wil ik een paar handvatten delen. Zie de bijlage voor modellen die affiniteit hebben met de principes van zelforganisatie:

- teammodel Bleeker & Tjepkema;
- fasenmodel Van Amelsvoort en Kilian;
- piramide van Lencioni.

Zie: Teamontwikkelplan > Teamontwikkeling handvatten / Teamontwikkeling fases van zelforganisatie / Teamontwikkeling met Maslow

Tussenconclusie

Een OR kan vanuit de WOR gezien worden als een zelforganiserend team, maar kent uitdagingen in doelstelling, tijdsbesteding en samenstelling. Zelforganisatie biedt perspectief om knelpunten in functioneren aan te pakken en een OR sterker, zelfstandiger en effectiever te maken.

In de volgende hoofdstukken gaan we in op drie thema's van zelforganisatie. Te beginnen met rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Hoofdstuk 2 Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Na de algemene verkenning van zelforganisatie kijken we hier hoe de OR als team taken, rollen en bevoegdheden kan verdelen.

Binnen een zelforganiserend team worden taken niet centraal opgepakt, zoals een DB vaak het voortouw neemt bij een OR. Taken worden gedelegeerd zodat teamleden eigenaarschap kunnen nemen. Globaal zijn er twee manieren hoe dit gebeurt in een zelforganiserend team: rollen en taakroulatie.

Maar allereerst hoe kunnen we taken definiëren? Bij rollen en taakroulatie hebben we het over niet-inhoudelijke taken die het interne functioneren betreffen.

- Uitvoerende taken: praktisch en operationeel (bijv. het boeken van een zaal, maar ook het inhoudelijk beoordelen van een adviesaanvraag)
- Regeltaken: het plannen en bijsturen van processen (bijv. het plannen van een overlegreeks en het verbeteren van een goed overlegritme)
- Coördinerende taken: gericht op de interne samenwerking (bijv. het verdelen van taken over de leden)
- Vertegenwoordigende taken: extern gericht (bijv. de voorzitter die namens de OR spreekt)
- Ontwikkeltaken: gericht op verbeteren van het functioneren

Zie: Verantwoordelijkheidsplan > Type taken OR

Rollen

Zelforganiserende teams werken met rollen in plaats van functies. De inhoud van een rol kan naar behoefte worden ingevuld en rollen kunnen van eigenaar wisselen. Dat maakt dat rollen flexibeler zijn dan functies. Rollen hebben betrekking op alle bovengenoemde taken, behalve de uitvoerende taken. Die bespreken we straks bij de taakroulatie.

De WOR schrijft twee vaste rollen toe aan een OR, namelijk die van (plaatsvervangend) voorzitter (WOR Art 7) en de rol van 'toegevoegd' secretaris (WOR Art 17, lid 1). De voorzitter 'vertegenwoordigt de OR in rechte' (WOR Art 7). Dus minimaal een vertegenwoordigende taak. De invulling van de rol van de secretaris wordt niet nader omschreven. Een OR moet een voorzitter aanstellen, maar een 'toegevoegd' secretaris is optioneel. Kortom de rol van (plaatsvervangend) voorzitter staat (deels) vast en daarnaast is er ruimte om rollen toe te wijzen zoals bij zelforganisatie.

Naast deze vaste rollen valt binnen een OR te denken aan rollen op het gebied van:

- Meerwaarde en speerpunten;
- Teamontwikkeling en interne samenwerking;
- Intern netwerk en achterban;
- Procesbegeleiding overleg;
- Coördinatie en leiding;
- Inhoudelijke expertise intern.

Een rol bestaat uit een bundeling van taken en is procesmatig, gericht op het signaleren van knelpunten op het betreffende gebied en te zorgen voor verbetering. De verantwoordelijke

Soleren en ondersteunen

- In een jazzensemble kunnen de verschillende bandleden een solo nemen. Wanneer de één soleert, ondersteunen de anderen. Leiden en volgen wisselen elkaar af. Er is niet één leider, iedereen is afwisselend leider en volger: iedereen krijgt de gelegenheid te shinen. In een zelforganiserend team wordt gebruik gemaakt van roulatie van taken en rollen. Maar ook andere roulerende principes, zoals rondes tijdens een overleg (één spreekt, de anderen luisteren).

is de rolhouder. Rollen kunnen rouleren, maar dit kan ten koste gaan van de continuïteit. Rollen kunnen worden gekoppeld aan de 5 ontwikkelplannen (bijlage 1 - 5).

Het werken met rollen biedt voordelen zoals:

- Leden kunnen verantwoordelijkheid nemen op basis van hun talenten en kwaliteiten;
- Verantwoordelijkheden worden gelijkmatiger verdeeld en liggen niet (alleen) centraal bij het DB;
- Delegeren wordt eenvoudiger (een set van taken wordt gedelegeerd in plaats van losse taken).

Zie: Verantwoordelijkheidsplan > Type rollen zelforganisatie en OR

Taakroulatie

Bij taakroulatie gaat het om uitwisselbaarheid van uitvoerende taken. Van Amelsvoort (2003) noemt een eenvoudige tool de zgn. fleximatrix. Dit is een schema waarin de uitvoerende taken uitgezet worden tegen de teamleden. In beginsel zijn het uitvoerende taken, later als het team volwassener is kunnen ook regeltaken worden toegevoegd. Bleeker & Tjepkema (2023) stellen dat de meerwaarde van de tool vooral zit in het samen invullen ervan. De tool is bijvoorbeeld geschikt voor de AS om uitvoerende taken te delegeren en meer ruimte te hebben voor proces en advies.

Medewerker	Uitvoerende taken						Regeltaken					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Marie	x		x			x			x			
Klaas	x	x			x				x	x		
Sofie			x		x		x					
Antoon				x								
Monique	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Hugo		x		x		x		x		x		
Ingrid			x			x			x		x	
gerealiseerde inzetbaarheid						4						
benodigde inzetbaarheid						6						
flexibiliteit						66%						

Afb. 5 Fleximatrix

Zie: Verantwoordelijkheidsplan > Fleximatrix

Kwaliteiten

Iedereen in een team heeft eigen kwaliteiten, competenties en denkstijlen. Samenwerken in een team is gebruik maken van elkaars kwaliteiten. Hoewel eenvoudige basistaken gerouleerd kunnen worden en door iedereen vervuld, is het verdelen van complexere of specifiekere taken goed om dit in samenhang te doen met ieders kwaliteiten. Kwaliteiten hebben voor een groot deel te maken met denk- en gedrags- en communicatiestijlen. Deze drie hangen nauw samen. Iemand die analytisch sterk is zal misschien eerder geneigd zijn vanuit logica te redeneren en vooral gewicht te geven aan details. Iemand die uitbundig is zal er misschien plezier aan beleven verhalen te vertellen of dingen beeldend te omschrijven.

Door deze kwaliteiten bij elkaar te (h)erkennen kunnen ze worden ingezet binnen de verschillende rollen binnen het team. Een simpele werkvorm hiervoor is om elkaar in duo's te bevragen over elkaars kwaliteiten. De één schrijft op welke kwaliteiten hij of zij heeft, de ander schrijft op welke kwaliteiten hij of zij bij de ander ziet. Vervolgens in duo's uitwisselen. Zo eenvoudig kan het zijn zonder ingewikkelde kleurentests.

Samenspel

In een orkest, ensemble of band moeten verschillende leden en instrumenten samenwerken om een klinkend en harmonieus geheel te laten ontstaan. De groep als geheel gaat pas goed klinken als de individuele leden hun kwaliteiten goed kunnen laten horen, naar elkaar luisteren en elkaar aanvullen. Pas dan klinkt er muziek. In een OR is het belangrijk dat de verschillende kwaliteiten kunnen worden benut en elkaar kunnen aanvullen. Pas dan kan er sprake zijn van samenspel.

Zie: Teamontwikkelplan > Kwaliteiten en rollen AEM-Cube en Groei-curve

Bevoegdheden

Rollen en taakroulatie gaan over taken en verantwoordelijkheden. Bevoegdheden geven aan in welke mate een taakeigenaar of rolhouder bevoegd is om zelfstandig beslissingen te nemen (zie eigenaarschap en autonomie in het zelforganisatiemodel). Bij zelforganisatie wordt gestreefd naar een hoge mate van zelfstandigheid.

Het overdragen van bevoegdheden kan van toepassing zijn op:

- een rolhouder of projecteigenaar (procesmatig), zoals bijvoorbeeld de rol van procesbegeleider tijdens overleggen; en
- een thema-eigenaar (inhoudelijk), zoals bijvoorbeeld het thema personeel, een adviesaanvraag

Binnen OR en organisaties wordt vaak gesproken over mandaat. Een organisatie heeft een mandaatregeling waarin is vastgelegd wie namens wie (meestal leidinggevende, bestuurder) besluiten mag nemen. Mandatering volgt het hiërarchische principe van een top-downbenadering, waarbij beslissingsbevoegdheden lager in de lijn kunnen worden belegd. Zelforganisatie werkt anders, in plaats van beslissingsbevoegdheid van bovenaf te verlenen, wordt binnen het team onderling bepaald hoe de verdeling van bevoegdheden moet worden geregeld; mandaat wordt daarbij gedistribueerd in rollen en afspraken. In plaats van de formele hiërarchie te volgen, worden de bevoegdheidskaders binnen zelforganisatie bepaald door onderlinge afstemming en transparantie.

Zelforganisatie kent ook een andere relatie tot mandatering. Niet alles wordt gemandateerd, het kan zijn dat een leidinggevende zelfstandig blijft beslissen over de strategie, terwijl het team tactisch en operationeel verantwoordelijk is. Er is hier sprake van een verdeling en het geven van een stukje autonomie en zelfstandigheid. Hoewel mandatering in de klassieke zin ook gedeeltelijk kan zijn, bijvoorbeeld wanneer voorwaarden en beperkingen zijn opgenomen (bijv. een HR-adviseur mag aanstellingen doen, maar niet voor hogere functies), wordt in de praktijk mandatering vaak opgevat als een alles-of-niets-concept. Ik ken dit bijvoorbeeld vanuit de medezeggenschapspraktijk tussen OR en OC's.

Het mandateren of verantwoordelijkheid geven heeft ook consequenties. Wanneer bijvoorbeeld bepaald is dat een commissie de bevoegdheden krijgt om zelfstandig initiatieven uit te werken, dan betekent ook dat niet achteraf dit doorkruist mag worden. Wanneer zelfstandigheid wordt gegeven, werkt het demotiverend wanneer er 'achteraf' alsnog bemoeienis komt. Ook mede hierdoor is het van belang om bevoegdheden onderling te bespreken.

Omdat een OR zijn werkwijze moet regelen en vanuit zelforganisatieperspectief geen kant-en-klare bevoegdheidsverdeling wil opleggen, is het waardevol om de bevoegdheden onderling te bespreken (tussen rollen, tussen DB en OR, tussen commissies, DB en OR, e.d.). Daarbij kan sprake zijn van verschillende gradaties in bevoegdheden.

De mate van zelfstandigheid kan als volgt worden onderverdeeld (Van Amelsvoort, 2003):

- zelfstandig beslissen (volledige beslissingsbevoegdheid);
- in overleg beslissen (beperkte beslissingsbevoegdheid);
- adviseren (wel invloed maar geen beslissingsbevoegdheid);
- geen invloed (geen invloed en geen beslissingsbevoegdheid).

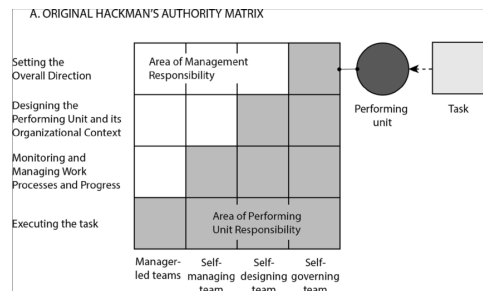
Regellaken	Zelfstandig beslissen	In overleg beslissen	Adviseren	Geen invloed
.....	•	•		•
.....	•			
.....	•			
.....	•		•	
.....		•		
.....				
.....				

Figuur 2.6 Formulier voor het vaststellen van mate van zelfstandigheid

Afb. 6 Mate van zelfstandigheid

Zie: Verantwoordelijkheidsplan > Bevoegdhedenschema

Daarnaast valt te denken aan een bevoegdhedenverdeling tussen het DB en het team. Welke beslissingen maakt het DB zelfstandig? Wanneer beslist het hele team? Een model dat hierbij relevant is, is de autoriteitsmatrix van Hackman (2002), waarbij de leiding vervangen kan worden door het DB (afbeelding). Ook hier ligt de meerwaarde vooral in het samen bespreken ervan. Het expliciet maken van de verdeling versterkt eigenaarschap en autonomie.



Afb. 7 Autoriteitsmatrix Hackman

Zie: Verantwoordelijkheidsplan > Verdeling bevoegdheden DB en OR

Om taken en bevoegdheden transparant te hebben binnen proces- en projectmatig werken kan gewerkt worden met de LACTI-matrix of RACI-matrix. Dit zorgt ervoor dat complexiteit (meerdere stappen of fases, meerdere rollen) teruggebracht wordt naar een helder en eenduidig overzicht dat bijdraagt aan transparantie en heldere verwachtingen.

Tussenconclusie

Een OR die werkt met rollen, een duidelijke taakverdeling en helder afgesproken bevoegdheden, komt dicht bij de principes van zelforganisatie. Taken dragen bij aan het gezamenlijke resultaat, bevoegdheden dragen bij aan eigenaarschap en autonomie. Zo ontstaat meer evenwicht, betrokkenheid en transparantie binnen het team.

Hoofdstuk 3 Overleggen

Iedere OR overlegt en iedere AS neemt deel aan de voorbereiding ervan. Vaak gebeurt dit volgens vaste patronen, zonder dat het doel of nut ter discussie wordt gesteld. Vanuit zelforganisatie kunnen we leren om de opbrengst van overleggen te versterken.

Knelpunten overleggen

Dat overleggen geen vanzelfsprekendheid is, wordt duidelijk als we kijken naar vergaderproblemen vanuit wetenschappelijke literatuur (De Bruin, 2014, pp. 14-15):

- er is geen concreet beeld van de uitkomst of het resultaat;
- belangrijke informatie mist, waardoor er geen besluiten kunnen worden genomen;
- deelnemers bereiden zich niet voor en beschikken niet over belangrijke achtergrondinformatie waardoor er geen besluiten kunnen worden genomen;
- deelnemers verschuiven geleidelijk het gespreksonderwerp;
- lange discussie, maar geen eerlijke bijdragen;
- deelnemers vallen andere deelnemers persoonlijk aan;
- deelnemers luisteren niet naar elkaar;
- er wordt niets gedaan na de vergadering.

Voeg daar aan toe wat een overleg kost. Even een snelle rekensom. Stel een overleg met een OR van 9 leden en 1 AS. Formule: Totale kosten = aantal personen x uurtarief x duur van het overleg. Bijvoorbeeld: € 75,- (uurtarief) x 10 (aantal leden) x 1,5 (aantal uur) = € 1125,-. Bij hogere functies kan het uurtarief dubbel zo hoog uitvallen. Voorbereidingstijd is hierin nog niet meegenomen. Met de vuistregel 40-20-40 (voorbereiding, overleg, acties na overleg) is het overleg zelfs 20% van de bestede tijd.

Dus waarom vergaderen we? Het antwoord is misschien niet zo belangrijk, het gaat erom dat de vraag meestal niet wordt gesteld. Overleggen is een gewoonte en om overleggen effectiever te maken is het belangrijk dat de gewoonte wordt bevraagd.

Knelpunten ondernemingsraden

Mijn ervaring is dat veel ondernemingsraden kampen met dezelfde problemen:

- er wordt overlegd zonder heldere doelen (beoogd resultaat overleg of agendapunt): dit heeft met de agendavoorbereiding te maken waar vaak te weinig aandacht en tijd aan wordt besteed. Meestal wordt wel een algemeen doel van het te bespreken onderwerp vastgesteld (informerend, brainstormend, besluitvormend, e.d.), maar wat het moet opleveren (wat hebben we als we dit hebben besproken) en hoe het besproken gaat worden (bijv. welke werkvorm wordt ingezet) ontbreekt meestal;
- volle agenda's met uiteenlopende onderwerpen, waardoor focus ontbreekt: overleg wordt vaak benut als 'container' waar alles wat op dat moment speelt 'in wordt geplaatst'. Iets inhoudelijk bespreken vraagt vaak om focus en een heldere afbakening, vaak is dat onvoldoende aanwezig omdat de agenda al vol zit met allerlei (rand)zaken die besproken 'moeten' worden;
- beperkte participatie (dominante minderheid, stille meerderheid): voorzitterschap is een vak en vooral de rol van technisch voorzitter blijft vaak onderbelicht. Overleggen neigt vaak naar 'praten in groepsverband'. Iedereen aan bod laten komen en vragen naar de 'stille' deelnemers is eerder uitzondering dan regelmaat. Overleggen zijn vaker informerend, dan participierend;
- uitstel van bespreking en het idee dat een overleg iets oplost ('overlegillusie'): een collega kwam met de term 'overlegillusie' dat zoveel wil zeggen als het idee dat overleg een oplossing is. Hete aardappels en onopgeloste zaken worden vaak doorgeschoven naar een volgend overleg, alsof een overleg een wondermiddel is. De effectiviteit van een overleg zit nu juist in een goede voorbereiding (zie eerste knelpunt);

- weinig tijd waardoor slechte voorbereiding: de vraag is of hier de factor tijd speelt of prioriteit. In ieder geval is mijn indruk dat de voorbereiding vaak wordt onderschat, zowel door het DB als agenda-opsteller als de deelnemers als voorbereiders. Echt tijd nemen voor het voorbereiden of lezen van de agenda en stukken is eerder uitzondering dan regelmaat;
- weinig acties na het overleg (van overleg naar overleg): verslaglegging en het bijhouden van actielijsten voelt vaak als ondankbaar werk, omdat het niet of nauwelijks bijdraagt aan de actiebereidheid. Sommige acties blijven maanden op een actielijst staan. Daarbij komt dat acties in een overleg lang niet altijd worden gekoppeld aan een actiehouders en dat de verantwoordelijkheden niet helder zijn.

Deze patronen en het overleg als gewoonte leiden vaak tot beperkte participatie en effectiviteit.

Lessen uit zelforganisatie

Overleg speelt een belangrijke rol binnen zelforganisatie. Doelen die worden gerealiseerd door overleg zijn onder meer:

- Gezamenlijke besluitvorming (consent);
- Afstemming en coördinatie (wie doet wat);
- Transparantie en vertrouwen (op elkaar gericht);
- Leren en reflecteren (beter worden).

Les 1 Doel en functie verhelderen

Overleg is geen doel op zich, het is een middel. Zolang het overleg een gewoonte is, is de kans groot dat het onbewust als doel op zich wordt gezien. Maak overleg doelgericht. Aan welk doel/welke doelen draagt het bij? Niet overleggen 'omdat we het nu eenmaal doen' of 'omdat het dinsdag is', maar omdat het bijdraagt aan een of meer doelen. Kilian (2021) beschrijft tal van overlegvormen, die elk een eigen doel hebben. Een voorbeeld vanuit Holocratie (Kilian, 2021, pp. 54-55):

- Stand-up (elkaar informeren waar je mee bezig bent en hulp vragen)
- Werkoverleg (routinematige taken en spanningen bespreken en formuleren van de eerstvolgende stap om obstakels op te ruimen)
- Roloverleg (reflectie en verwachtingen verhelderen over ieders rol/rollen)

In bovenstaand overlegplan zie je dat een stand-up een focus heeft op eigenaarschap. Het werkoverleg geeft ruimte aan het bespreken van spanningen en obstakels. Het roloverleg verheldert onderlinge verwachtingen.

Zie: Overlegplan > Overlegvormen Holocratie

Daarnaast is er onderscheid te maken tussen overlegtypen. Bijvoorbeeld:

- Operationeel overleg: afstemming over lopende taken
- Tactisch overleg: functioneren van team, rolverdeling, processen verbeteren
- Strategisch overleg: lange termijn, richting en doelen
- Besluitvormingsoverleg: gezamenlijk besluiten nemen
- Reflectieoverleg: interne samenwerking, leren en verbeteren

De veelzijdigheid aan overlegvormen die Kilian benoemt in het kader van zelforganisatie, inspireerde me tot het maken van een overzicht met overlegvormen voor een OR.

Zie: Overlegplan > Overlegvormen zelforganisatie

Les 2 Spanningen, obstakels bespreekbaar maken

Zelforganisatie heeft veel aandacht voor spanningen en obstakels, zodat hiervoor oplossingen gevonden kunnen worden en de energie weer kan stromen (Kilian, 2021). Het eigenaarschap ligt

bij de spanningshouder of probleemhouder. Deze doet zelf een voorstel voor een oplossing of hij of zij kan andere leden om advies vragen. De aandacht voor spanningen komen we ook tegen bij Bleeker & Tjepkema (2023) en bij Lencioni (2005). Een OR lijkt me bij uitstek een team waar dit soort interventies op z'n plaats zijn.

Dissonanties

- We beleven en ervaren muziek door een constante afwisseling van spanning en ontspanning. Dit kan zijn op het gebied van ritme, harmonie of melodie. Harmonische spanning wordt dissonant genoemd en geeft richting aan de muziek door op te lossen naar een (relatieve) ontspanning.
- Binnen zelforganisatie is het benoemen van spanning (en het formuleren van een oplossing) een belangrijk middel om alles weer te laten bewegen en stromen. Een OR is bij uitstek een omgeving waar spanning kan ontstaan (teamdynamiek, belangen) en dus ook een plek bij uitstek om spanning productief te maken.

Les 3 Ritme aanbrengen

Kilian spreekt over het creëren van een bedding en om het overleg tot een ritueel te maken om 'met elkaar in gesprek te blijven' (Kilian, 2021, p. 43). Regelmaat en een vast ritme zorgen voor voorspelbaarheid. Het creëren van zo'n bedding kan bij uitstek door korte wekelijkse bijeenkomsten, zoals een check-in of stand-up, weekstart of weekafsluiting. Naast de overlegvormen en -doelen is het daarom raadzaam om ook naar het ritme te kijken. Een handig hulpmiddel hiervoor is het overlegschema, zodat in een oogopslag helder wordt hoe de overleggen samenhangen en wat het ritme is.

Zie: Overlegplan > Overlegschema

Een andere benadering van ritme is het gebruik van vaste stappen binnen een overleg. Als een overleg (bijv. een check-in of stand-up) vaste stappen heeft kan dit bijdragen aan voorspelbaarheid en veiligheid. Zie als voorbeeld het overlegplan hierboven vanuit Holocratie.

Daarnaast is het onderscheid tussen een basisritme (routinematige en terugkerende overleggen) en het flexibel invulling kunnen geven aan alles wat naar behoefte en noodzaak langs komt, zinvol om tegemoet te kunnen komen aan verdieping. Zo kan een thematisch overleg aanvullend gepland worden wanneer nodig en zorgen voor de nodige focus en verdieping, dat in een terugkerend en routinematig overleg lastiger is.

Les 4 Evaluer

Vanuit zelforganisatie zijn overleggen eigendom van het team, niet van het DB of de AS. In de praktijk lijkt dit laatste meer het geval, aangezien de overlegstructuur en agenda meestal vanuit het DB wordt geïnitieerd. Een manier om eigenaarschap hierover meer bij het team te leggen is om met regelmaat te evalueren. Hoe zien deelnemers nut en noodzaak (schaal 1 tot 5) van een bepaald overleg? Dit is een eenvoudig te realiseren enquête en kan goede inzichten geven. Een verdiepende evaluatie kan bijv. aan de hand van het Triade-model (mate van participatie).

Zie: Overlegplan > Evaluatie van het overleg - Triade

Les 5 Agenda opstellen en bespreekwijze

Binnen zelforganisatie is het gebruikelijk dat een agenda wordt opgesteld door de teamleden. Sommige overleggen hebben een vaste agenda (vast ritme), andere overleggen hebben een wisselende agenda, op basis van wat er op dat moment speelt (onderwerpen, dossiers) of waar teamleden tegenaan lopen (spanningen, obstakels). De bespreekwijze kent heldere vormen (rondes, open dialoog, e.d.) en er zijn heldere besluitvormingsregels (consent, e.d.).

Zie: Overlegplan > Overleg vormgeven vanuit zelforganisatie

Tussenconclusie

Overleg is een belangrijk middel om doelen te verwezenlijken. Effectief overleg vraagt om duidelijke doelen, passende vormen en een prettig ritme. Overleg als gewoonte zou moeten worden bevraagd om meer tot de essentie te komen. Door te reflecteren en evalueren wordt overleg minder een verplichte gewoonte en meer een middel om resultaat, samenwerking en eigenaarschap te versterken.

Hoofdstuk 4 Lidmaatschap

Een team draait op de bijdrage van ieder lid. In dit hoofdstuk kijken we vanuit dit perspectief van het teamlid. We draaien de rollen dus om in vergelijking met hoofdstuk 1. Welke verwachtingen leven er vanuit het lid? Welke spanningen ontstaan en welke competenties en motivatie dragen bij aan volwaardig lidmaatschap?

Vertrouwen in goede intenties

Een teamlid stelt zichzelf drie vragen (binnenste hart zelforganisatiemodel) vanuit de behoefte om bij te dragen aan een groter geheel:

- Eigenaarschap: is duidelijk wat er van mij wordt verwacht? wat kan ik bijdragen?
- Vertrouwen: word ik erkend in mijn intenties en professionaliteit?
- Autonomie: mag ik zelf probleemeigenaar zijn?

Daarnaast vraagt lidmaatschap om zorg voor (Bleeker & Tjepkema, 2023):

- Taak: bijdrage aan het resultaat;
- Groep: oog voor de ander of het team als geheel;
- Zelf: balans houden met eigen behoefte.

Deze principes en vragen zijn bruikbaar voor reflectiegesprekken of peerfeedback.

Spanningen en dynamiek

Teamleden ervaren spanning tussen het eigen belang, het groepsbelang en het taakbelang. In de praktijk zorgen deze drie belangen voor uitdagingen. Stel het is 5 minuten voor het einde van de vergadering, iedereen is aan het inpakken en jij hebt een idee, emotie of heet hangijzer. Wat doe je dan? Op zo'n moment staat jouw eigen belang en dat van de groep op spanning. Als je het niet inbrengt zit je er misschien mee. Dus hoe kun je beide belangen dienen? Het kan ook zijn dat een team erg taakgericht werkt en weinig oog heeft voor elkaar en de groep. Ook dat geeft spanning. Als jij dat constateert. Wat doe je dan? Zeg je er iets van of houd je je stil?

Lidmaatschap en zorgprincipes

Zorg voor de taak, groep en zelf noemen Bleeker & Tjepkema (2023) lidmaatschap. En lidmaatschap vraagt iets van het teamlid. Lidmaatschap betekent steeds opnieuw instappen en verbinding zoeken. Ze beschrijven lidmaatschap als 'zorgen dat je (weer) in kunt stappen of zorgen dat anderen weer kunnen aanhaken, dat de klus weer *samen* wordt opgepakt.' (Bleeker & Tjepkema, 2023, p. 19) Dit is de beweging die vaak om durf en moed vraagt. Spanning kan zich op allerlei manier uiten in gedrag: mentaal of emotioneel afwezig zijn, slecht luisteren, stil zijn, zelfoverschatting, vastbijten in de eigen mening, ruimte innemen. In de basis trekken mensen zich terug of gaan juist overheersen. Weer aanhaken en de verbinding opzoeken vraagt om durf en verantwoordelijkheid.

Zie: Teamontwikkelplan >
Lidmaatschap / Lidmaatschap
instappen als lid

Maar als je een interventie doet of een spanning bespreekbaar maakt, hoe weet je dan of dit positief uitwerkt voor het team? Dat weet je niet. Het gaat om de intentie waarmee je iets doet, zeggen Bleeker & Tjepkema (2023). Teams zijn onvoorspelbaar en grillig.

Improvisatie als 'veilig' experiment

Improviseren betekent uitproberen, verkennen en vanuit nieuwsgierigheid nieuwe ideeën uitproberen. Het gaat niet om plannen maken, maar het moment opzoeken. Voor deze vrijheid is het nodig dat er ruimte is om te experimenteren en fouten te maken. Het gaat niet om perfectie, maar om het proces van leren. Ook in muziekbeoefening kunnen fouten constructief zijn wanneer ze worden herkend en bijgesteld. Een OR die reflecteert en evalueert kan veilig experimenteren.

Wanneer je een interventie doet, kan dit een tegengesteld effect hebben op wat je bedoeling was. Er is geen ideale route. Als de bedoeling en intentie wordt gevoeld zal het dingen in beweging zetten. Volwaardig lidmaatschap gaat over het zoeken van evenwicht tussen jouw belang, dat van de groep en de taak.

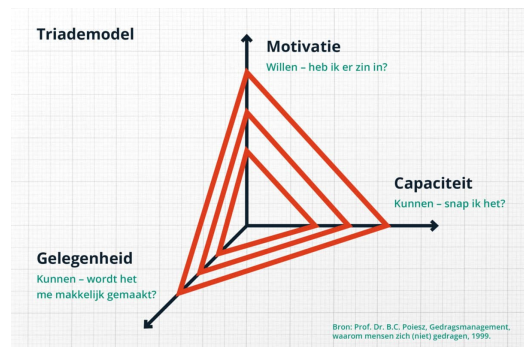
Tussen de zorgprincipes en teamfases zijn interessante overeenkomsten te vinden. Zo zou volwaardig lidmaatschap, zoals hierboven genoemd, kenmerkend kunnen zijn voor een gevorderd zelforganiserend team.

Zie: Teamontwikkelplan > Teamontwikkeling fases van zelforganisatie

Van intentie naar gedrag

We hebben nu een belangrijke teamvaardigheid besproken: lidmaatschap. We gaan nu kijken welke andere factoren bijdragen aan eigenaarschap van het teamlid. Daarvoor is het Triade-model (Poiesz, 1999) een handig model. Het Triade-model beschrijft factoren die mogelijk verklaren waarom een teamlid al dan niet participatief gedrag vertoont. Een teamlid wil graag een bijdrage leveren en draagt *van nature* graag bij. Alleen betekent dit niet dat het teamlid dit gedrag daadwerkelijk vertoont. Kortom, we hebben vaak goede intenties, maar zetten dit niet altijd om in passende acties. Hoe kunnen we deze afstand verkleinen? Daar gaat het Triade-model over.

In *Overleg: Niet voor de vorm!* gebruikt Vermeulen (2011) het Triade-model om te beschrijven hoe participatief gedrag tot stand komt binnen overleggen. Het model bestaat uit drie gebieden: Gelegenheid, Capaciteit en Motivatie. Als een teamlid de gelegenheid ervaart om bij te dragen, beschikt over de benodigde capaciteiten en gemotiveerd is om bij te dragen, dan is de kans aanwezig dat het teamlid daadwerkelijk in de actiestand komt. Bij elk van de gebieden wordt gesproken over intrinsiek en extrinsiek (Vermeulen, 2011, Tabel 6). Extrinsiek heeft meer met de condities te maken, die voor een groot deel al zijn besproken (H1 Condities zelforganisatie). Een andere variabele is kwaliteit en intensiteit (Vermeulen, 2011, p 96). Kwaliteit gaat hier over de gedragskwaliteit (mate van effectief gedrag) en intensiteit gaat over de inspanning die wordt geleverd.



Afb.8 Triade-model Poiesz

Factor 1: Gelegenheid

Deze factor komt grotendeels overeen met wat al is besproken in hoofdstuk 1 en zijn vooral te vinden onder de stimulerende principes.

Zie: Teamontwikkelplan > Zelforganisatie waarden en principes

Factor 2: Capaciteit

Welke capaciteiten heeft een OR-lid nodig vanuit zelforganisatie? En wat is nodig voor de rol van voorzitter? En hoe ziet de rol van een AS eruit?

Als we naar de algemene OR-competenties kijken, dan geven Hövels & Nas (1976) drie basiscompetenties van de OR, te weten:

- onafhankelijk formuleren en analyseren van problemen in de organisatie;
- onderwerpen op de OR-agenda brengen en bespreekbaar maken;
- signalen vertalen naar beleidsvoorstellen die door bestuur en management worden opgepakt.

De competentiegebieden van Hövels en Nas laten de probleem-oplossingscyclus van een OR zien. Een OR constateert problemen in de organisatie die het bespreekbaar maakt en vertaalt naar

concrete beleidsvoorstellen. In het laatste lees ik het initiatiefrecht (Art 23.3) wat niet alleen aansluit bij een effectieve OR, maar ook een innovatieve OR. Ik lees hierin ook de vertegenwoordigende rol van een OR-lid richting de achterban.

Hiernaast genoemde competenties voor OR-leden sluiten aan op deze competentiegebieden. Aanvullend laat het onder meer teamvaardigheden en het onderhouden van een goed contact met de achterban zien als relevante competenties.

Teamlid OR

Eigenaarschap en teamvaardigheden zijn onmisbare ingrediënten.

- Zelfsturing: het zelfstandig en zonder leiding van buitenaf uitvoering geven aan het eigen werk;
- Zelfreflectie: voor zelfsturing is zelfreflectie nodig (Kilian);
- Teamvaardigheid: de zorgprincipes (taak, groep, zelf) in balans (Bleeker & Tjepkema), teaming (slim zijn in inrichten van de samenwerking, aanpakken van hobbels en snel toegang vinden tot elkaars kennis en kunde), het durven benoemen van spanningen (Kilian, Bleeker & Tjepkema).

Zie: Verantwoordelijkheidsplan > Rolbeschrijving OR-lid

Voorzitter OR

Dienend leiderschap en aanjager van zelforganisatie zijn essentieel.

- Dienend leiderschap: leiderschap op basis van gezag en ervaring (Kilian), leiderschap dat kaders stelt en faciliteert, leiderschap dat ruimte en vertrouwen geeft in plaats van controleert en beheerst;
- Aanjager van zelforganisatie: zelforganisatie komt niet vanzelf en moet vanuit de leiding gestimuleerd worden;
- Mate van betrokkenheid: geen oplossingen op voorhand bieden, maar de groep zoveel mogelijk de zelfstandigheid geven om problemen zelf op te lossen.

Zie: Verantwoordelijkheidsplan > Rolbeschrijving OR-voorzitter

AS of Adviseur

Het probleem in het midden laten is een essentiële vaardigheid.

- Loslaten: het probleem zoveel mogelijk in het 'midden' laten en de verantwoordelijkheid voor de oplossing zoveel mogelijk bij de groep laten. Een belangrijke vaardigheid hierbij is het stellen van vragen (waarom, wat, hoe);
- Hoofd en hart: de juiste balans vinden en kunnen schakelen tussen 'harde' en 'zachte' aspecten van het team, zowel ondersteuning in structuur als de menselijke kant (coaching);
- Strategisch en toekomstgericht: zowel op het gebied van de interne werkwijze als het ontwikkelen van een visie, een baken en stimulans zijn.

Tabel 8 Relevante competenties voor OR-leden, volgens werknemers

	Kolom 1 % werknemers dat dit van (zeer) groot belang vindt voor OR-leden (100% = 1.034)	Kolom 2 % werknemers dat dit zelf in voldoende mate denkt te bezitten (100% = 1.034)
• Een onafhankelijk oordeel hebben	99%	71%
• Betrokken zijn bij de organisatie	95%	75%
• Op de hoogte zijn van ins & outs van de organisatie	95%	43%
• Belangen kunnen afwegen	95%	72%
• Kunnen communiceren	95%	73%
• Kunnen argumenteren/redeneren	95%	68%
• Voor eigen mening durven uitkomen	94%	79%
• Met kritiek kunnen omgaan	91%	63%
• Kritisch zijn	89%	72%
• Kunnen onderhandelen	88%	49%
• In teamverband kunnen werken	87%	88%
• Draagvlak hebben in organisatie	85%	28%
• Op een of meer beleidsterreinen* goed onderlegd zijn	82%	31%
• Over veel contacten in organisatie beschikken	72%	44%
• Goed opgeleid zijn	43%	63%
• Ervaring hebben met leidinggeven	27%	33%
• Lid zijn van een vakbond	25%	niet gevraagd

Bron: Van den Tillaart, 2005

* In het onderzoek is aangegeven dat het om de volgende beleidsterreinen gaat: personeelsbeleid; arbeidsomstandigheden/arbozorg; cao/arbeidsvoorwaarden; financieel beleid.

Leider

Een dirigent van een klassiek orkest heeft de taak de orkestleden te leiden en te zorgen voor de juiste balans tussen de verschillende secties. Net zo goed heeft de voorzitter van de OR de taak de vergadering te leiden en te zorgen dat iedereen aan bod komt. De voorzitter probeert een balans te vinden tussen de vaste structuur (vergaderorde) van het orkest en de spontane improvisatie (individuele bijdrage) van een ensemble.

Zie: Verantwoordelijkheidsplan > Rolbeschrijving AS/Adviseur

De capaciteiten vinden overlap met de uitkomsten van de World Café-sessie tijdens de feestelijke viering van 75 jaar WOR op 14 mei 2025 (Oosterhoorn & Arends, 2025), waarin een nieuwe blik op de rol van de AS wordt beschreven: de AS die opschuift van 'notulist' naar strategisch partner en de AS die professionaliseert met hoofd en hart.

Aanvullend een paar suggesties:

Loslaten

Soms is dit de dynamiek van vastpakken en loslaten. Een rol van de AS zou kunnen zijn om in stappen van ontwerp - delegeren - coachen te werken (Wageman, 1999). Het kan hier gaan over uitvoerende, regel- en coördinerende taken die een AS in eerste instantie zelf oppakt en structureert en tegelijkertijd het initiatief neemt om het werken met rollen en taakroulatie te bespreken. Dan volgt de fase van 'hoe doen we het samen?' waarbij de AS meer opschuift naar coaching. Loslaten kan ook te maken hebben met de oplossing niet zelf aan te reiken, maar om te spiegelen, het probleem in het midden te laten en vragen te stellen. Op die manier zorgt een AS ervoor dat de groep niet te afhankelijk wordt. In dezelfde lijn kan een AS ook reflectie stimuleren en voorstellen doen voor evaluatie.

Oefening baart kunst

- Muziekbeoefening is een constant proces van onderhoud, oefenen, leren en beter worden. Zelfs de beste musici blijven oefenen. Onderzoek toonde aan dat topmusici 10.000 uur nodig hebben voordat ze in staat zijn een muzikale prestatie te leveren. Stel binnen een periode van 10 jaar, is dit nog steeds 1000 uur per jaar dat neerkomt op bijna 3 uur per dag. Kortom de factor tijd (en aandacht) is van belang om een complexe vaardigheid te leren. Vaardigheden binnen een OR vragen veel van het individu, of dat nu gaat over de rol van voorzitter of de vaardigheid om effectief

Hoofd en hart

Het gaat om de verbinding tussen beide. We hebben gezien dat condities voor een team bestaan uit harde en zachte aspecten. De ontwerpfase van het team (zie Zelforganisatiemodel vooral 'ondersteunende principes') heeft meer aandacht voor de harde aspecten. In de coachingsfase kan het meer gaan om de zachte aspecten. Aan de andere kant is het ook belangrijk om geen structuur op te leggen, maar om dit te laten volgende uit teambehoeften (eerst het hart, dan het hoofd). Daarnaast hebben we gezien dat het hart van het zelforganisatiemodel gaat over zachte waarden, zoals vertrouwen en de ruimte geven. Dit kan zowel betrekking hebben op ervoor te zorgen dat vertrouwen en veiligheid binnen de groep wordt geborgd (Lencioni), als dat de AS niet in de verleiding komt te willen controleren.

Strategisch en toekomstgericht

De basis hiervoor is gelegd in deel A en de uitwerking in het strategisch plan en het participatie- en innovatieplan (bijlagen). Hierin kan de AS/adviseur de OR stimuleren op hoofdlijnen te blijven kijken als het gaat om de strategische richting en participatie en sociale innovatie.

Zie: Strategisch plan

Factor 3: Motivatie

Motivatie is een cruciale factor (maar niet de enige) die kan bijdragen aan eigenaarschap. Welke intentie of motivatie heeft iemand om zich kandidaat te stellen voor een OR? Waarom stelt iemand zich kandidaat voor de rol van voorzitter, vice-voorzitter of secretaris? Deze kunnen heel verschillend zijn per OR-lid, maar zijn wel in grote mate de voedingsbron voor iemands bijdrage (of

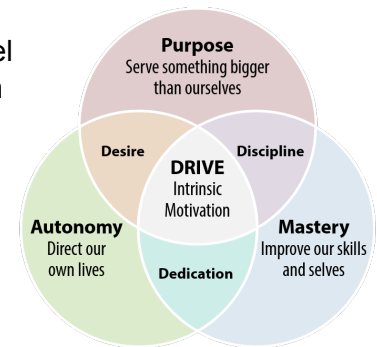
frustratie wanneer dit niet mogelijk lijkt). Wanneer zijn teamleden gemotiveerd om een bijdrage te leveren en eigenaarschap te nemen? Met het zelforganisatiemodel zijn al een heel aantal condities besproken, die ook grotendeels in het Triade-model (Vermeulen, 2011, Tabel 6) terugkomen.

Aanvullend een paar factoren (Vermeulen, 2011, p. 102) die niet expliciet vanuit zelforganisatie werden genoemd:

- Verwachte individuele uitkomsten: als je als teamlid verwacht dat je bijdrage leidt tot invloed op beslissingen;
- Relatief belang van het onderwerp: als je als teamlid het onderwerp belangrijk vindt;

Intrinsieke motivatie

Een model dat inzicht geeft in intrinsieke motivatie is het DRIVE-model van Daniel Pink. Ook hier zien we overeenkomsten met de besproken elementen van zelforganisatie. Nieuw is de nadruk op *mastery* (te vertalen als meesterschap en ergens beter in te worden wat er voor het individu toe doet). Hoewel het in lijn ligt met een lerende cultuur binnen zelforganisatie, lijkt er hier meer nadruk te liggen op het ontwikkelen van vaardigheden. Ik herken dit zelf als een belangrijke factor.



Afb. 9 Motivatie-model Pink

- Meesterschap: meesterschap en de intrinsieke motivatie die voortkomt uit de behoefte ergens beter in te worden wat er voor jou toe doet.

Beide modellen zijn bruikbaar voor (individuele) reflectiegesprekken of peerfeedback.

Zie: Teamontwikkelplan > Ontwikkelgesprek 1-op-1 DRIVE

Aandacht voor het individu

Groepen groeien wanneer er voldoende aandacht is voor het individu. Dit lijkt vanzelfsprekend, maar in de praktijk en vanuit de literatuur zie ik vooral aandacht voor het groepsniveau. Overleggen, trainingen en bijeenkomsten worden in groepen gedaan waarbij afhankelijk van de groepsgrootte de aandacht voor het individu relatief minder wordt. Ondernemingsraden organiseren zichzelf vaak op groepsniveau (processen, werkwijze) en gebruiken stemmen als manier om het individu een stem te geven binnen de groep. Deep Democracy is een methode die aandacht heeft op individueel niveau binnen een groepscontext.

Wanneer de groep een optelsom wil zijn van de leden, dan is er voldoende aandacht nodig op individueel niveau. Daarom een aantal werkvormen die structureel de aandacht voor het teamlid binnen de groep kunnen versterken:

- rondes binnen overleg (niet door elkaar praten, maar leden individueel aan het woord laten);
- het 'individu in de groep' aanspreken (Kilian, 2021, p. 171);
- een check-in aan het begin van het overleg of een losse check-in door de week;
- een stand-up met wat ieder teamlid die week wil bereiken en nodig heeft van de groep;
- momenten creëren van persoonlijke aandacht (verjaardagen, reflectie, compliment, e.d.);
- ontwikkelgesprek 1-op-1;
- binnen overleg 'spanningen' kunnen benoemen (waar loop je tegenaan);
- elkaar peer-feedback geven;
- denk- en communicatiestijlen (Kilian, 2021, p. 77)
- iedereen in stilte eigen idee laten opschrijven en delen met de groep;
- het werk organiseren in tweetallen of duo's (mini-werkgroepjes);
- buddy-systeem (meer ervaren en minder ervaren);
- reflectiegesprekjes of bila's tussen teamlid en (vice-)voorzitter;
- gebruik van werkvormen.

Tussenconclusie

Lid van een groep zijn vraagt verantwoordelijkheid nemen voor de taak, de groep en het zelf (en de balans ertussen). Eigenaarschap ontstaat niet vanzelf maar kan wel gestimuleerd worden door rekening te houden met de factoren gelegenheid, capaciteit en motivatie. De juiste aandacht moet worden gezocht voor het individu binnen de groep.

Samenvatting en conclusie

Een OR is wettelijk gezien vergelijkbaar met een (vergevorderd) zelforganiserend team, maar kent mede daardoor een aantal uitdagingen in randcondities, zowel op het gebied van doelstelling, tijdsbesteding als samenstelling. Daarnaast kent de ontwikkeling naar zelforganisatie zijn eigen uitdagingen. Niettemin biedt zelforganisatie krachtige inzichten voor een OR om uitdagingen en knelpunten in het functioneren aan te pakken en het functioneren van een OR sterker en effectiever te maken. Belangrijke kernwaarden daarbij zijn vertrouwen, eigenaarschap en autonomie. Daarnaast zijn er een aantal stimulerende principes (bijvoorbeeld dienstbaar leiderschap) en ondersteunende principes (bijvoorbeeld transparantie).

Aandacht zal moeten worden besteed aan de (verdeling van) verantwoordelijkheden en bevoegdheden, het doelmatig functioneren van de overleggen en volwaardig lidmaatschap. Een sterk team onderscheidt zich onder andere door een heldere taak- en bevoegdheidsverdeling, onderlinge afspraken en spelregels, het kunnen benoemen van spanningen, volwaardig lidmaatschap als een balans tussen zorg voor de taak, de groep en het zelf en (zelf)reflecterend vermogen. Zwakke teams blijven vaak steken in onduidelijkheid, rolverwarring, onduidelijke verwachtingen en een reactieve houding.

Een goed functionerende OR is een team dat zelforganisatieprincipes vertaalt naar de eigen praktijk. Daarvoor is minimaal nodig:

- Vertrouwen, eigenaarschap en autonomie als kernwaarden;
- Heldere rollen en bevoegdheden die richting geven aan samenwerking;
- Gezamenlijk resultaat dat samenwerking en resultaatgerichtheid bevordert;
- Doelgerichte overlegvormen met ritme en evaluatie;
- Volwaardig lidmaatschap en voldoende aandacht voor het individu;
- Dienstbaar leiderschap dat ruimte geeft en verbinding stimuleert.

Zo ontstaat een OR die niet alleen vergadert, maar daadwerkelijk bijdraagt aan resultaten, betrokkenheid en initiatief.

Eindconclusie

Een effectieve en innovatieve OR kent zijn plaats in het bredere krachtenveld van bestuur, medewerkers en stakeholders, kiest daarin strategisch richting en onderhoudt stevige verbindingen binnen de organisatie. Vanuit die positionering kan de OR zijn rol als onafhankelijke gesprekspartner en bruggenbouwer optimaal vervullen.

Het vermogen om die rol waar te maken, hangt in sterke mate af van het zelforganiserend vermogen van de OR. Wanneer een OR werkt vanuit vertrouwen, eigenaarschap en autonomie, ontstaat de ruimte om eigen doelen te stellen, gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen en duurzame invloed uit te oefenen. Heldere rollen, dienstbaar leiderschap en doelgerichte overlegstructuren versterken daarbij de samenwerking en de slagkracht van het team. Zo wordt zelforganisatie niet alleen een werkvorm, maar een voorwaarde voor effectieve en toekomstgerichte medezeggenschap.

De OR die zijn positionering bewust vormgeeft én de principes van zelforganisatie toepast, weet een balans te vinden tussen structuur en vrijheid, tussen onafhankelijkheid en samenwerking. In die combinatie schuilt de sleutel tot effectiviteit en innovatie: een OR die niet reactief reageert op beleid, maar actief bijdraagt aan het functioneren en vernieuwingsvermogen van de organisatie als geheel. Een OR die als muziek in de oren klinkt.

Literatuurlijst (deel A)

- Van der Heijden, P.F. (2012). *Medezeggenschap: Ontwikkelingen in de 21e eeuw*. Uitgave SER.
- Vermeulen, P. (2004). *Professionele participatie*. SDU Uitgevers b.v.
- Van het Kaar, R. & Smit, E. (2006). *Vier scenario's voor de toekomst van medezeggenschap*, p. 68-69. Eburon Uitgeverij.
- Sapulete, S. et al. (2016). *Gebruik van invloed tactieken door de OR: Duitsland en Nederland vergeleken*. In Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 2016 (32) 2.
- Drucker, P. (1967). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done* (uitgave 2006). HarperCollins Publishers.
- Wigboldus, J.E. (2011). *Bron van meerwaarde: De economische effecten van de ondernemingsraad*. Van Gorcum.
- De Caluwé, L. (2019, 8 februari). *Interventies, wat zijn dat? Intervenieren, wat is dat?* Geraadpleegd op 23 oktober 2025. URL: <https://boommanagement.nl/artikel/interventies-wat-zijn-dat-intervenieren-wat-is-dat/>
- Hövels, B. & Nas, P. (1976). *Ondernemingsraden en medezeggenschap: Een vergelijkend onderzoek naar structuur en werkwijze van ondernemingsraden* (proefschrift). Instituut voor toegepaste sociologie te Nijmegen.
- Pot, F. (2009). *Sociale innovatie: Een langetermijnstrategie*. In Tijdschrift voor HRM 4, 2009.
- Verhoeff, A. (2010). *Handigheid in medezeggenschap*. In Van der Meer & Smit (2010). *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling: Vier scenario's in de praktijk*.
- Jacobs, D. & Snijders, H. (2008). *Innovatieroutine: Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*. Assen, Van Gorcum.
- Advies SER (2003). *Naar verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie*. Sociaal-Economische Raad
- Van den Tillaart et al., (2016). *Langs lijnen van geleidelijkheid: Ontwikkeling van medezeggenschap via de ondernemingsraad*. In Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 2016 (32) 2.
- Karasek & Theorell (1990). *Healthy work; stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- De Sitter, L.U. (1994). *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.

Literatuurlijst (deel B)

Bleeker, A. & Tjepkema, S. (2023). *Ik team, wij teamen: Maak het beste van je samenwerking*. Boom.

De Bruin, E. (2014). *Vergaderen? Niet doen!* Business Contact.

Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). Prentice Hall.

Hackman, J.R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.

Kilian, V. (2021). *Leidinggeven aan zelforganisatie: Een paradox?* Van Duuren Management.

Lencioni, P. (2005). *De 5 frustraties van teamwork: werkboek (2023 Nederlandse vertaling)*. Business Contact.

Oosterhoorn, C. & Arends, L. (2025). De toekomst vraagt om een andere ambtelijk secretaris: Reflecties en vooruitblik vanuit 75 jaar WOR. *AS-MAGAZINE, juni 2025* (#10), pp. 28-32.

Poiesz, T.B.C. (1999). *Gedragmanagement: Waarom mensen zich (niet) gedragen*. Inmerc bv, Wormer.

Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.

Tjepkema, S. (2003). *Verscheidenheid in zelfsturende teams*. In *Handboek Schoolorganisaties en Management*. Kessels & Smit.

Van Amelsvoort, P. et al (2003). *Zelfsturende team: Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. ST-GROEP B.V.

Vermeulen, P.B.E. (2011). *Overleg: niet voor de vorm! Participatief gedrag binnen vormen van overleg*. [Tilburg University]. Kluwer.

Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1), pp. 49-61.

BIJLAGE 1 Strategisch plan OR

1. Doel verhelderen

Om als OR vorm te geven aan haar bijzondere positie, is het belangrijk dat een OR zich een beeld vormt van haar positionering binnen de organisatie (wettelijk kader, stakeholders, participatievormen), knelpunten en problemen binnen de organisatie (organisatieanalyse). Vanuit deze basis kan de OR zich een beeld vormen van oplossingsrichtingen en beoogde resultaten die het wil nastreven (beoogde effecten, speerpunten). Als deze basis ontbreekt is de kans groot dat een ondernemingsraad in een reactieve stand terecht komt (alleen advies- en instemmingsrecht) en van weinig toegevoegde waarde is voor de organisatie.

2. Inventariseren

Inzicht in de eigen positionering en het maken van een diagnose van de organisatie is een goede basis om verder op te kunnen bouwen. Wat is de positie en rol van de OR? En functioneert de organisatie naar behoren? Gaat de ondernemingsraad uit van het bestaande óf is de organisatie niet goed ingericht en streeft de ondernemingsraad naar vernieuwing? Dit geeft een basisrichting aan.

Tools:

- OR als stakeholder
- De 7 gezichten van de OR
- Gouden driehoek
- Missie en visie
- SWOT functioneren OR
- Toegevoegde waarde OR (complementair)
- Maslow-organisatieanalyse
- DE STEP-analyse

3. Vormgeven

Het vormgeven aan de eigen positie en het formuleren van de eigen ambitie (missie, visie, speerpunten) is een belangrijke stap. Een volgende stap is het borgen van deze uitgangspunten in de werkwijze.

Tools:

- Visie
- De 8 effectgebieden van de OR
- McKinsey 7-S model
- Van visie naar speerpunten
- Interventies OR

4. Ontwikkelen

Het Art 24-overleg is het overleg bij uitstek om de missie en visie van de ondernemingsraad te presenteren (bijv. in de vorm van een DE STEP of SWOT). Ga het gesprek aan met de bestuurder. Benut het Art 24-overleg voor het strategische gesprek. Zorg dat afspraken en uitgangspunten geborgd worden in de interne werkwijze (proces).

Tools:

- SWOT en Art 24-overleg
- Rollen OR complementaire bijdrage
- Strategische rollen voor de OR
- Interventie voorbereiden - invulblad
- PDCA-cyclus
- Speerpunten 3 processen

5. Coachen

Wanneer de basis is gelegd kan de AS/adviseur er aan bijdragen dat de uitgangspunten goed geborgd worden in het proces en de OR hier scherp op houden.

BIJLAGE 2 Participatie- en innovatieplan OR

1. Doel verhelderen

Onderdeel van de positionering van de OR is te weten hoe de verhouding is ten opzichte van andere participatievormen. Daarnaast heeft een OR een stimuleringsplicht als het gaat om het bevorderen van directe participatie en het overdragen van bevoegdheden en het stimuleren van sociale innovatie binnen de organisatie (WOR Art 28). Als deze basis ontbreekt mist de ondernemingsraad een belangrijke kans om van toegevoegde waarde te zijn als het gaat om de mensgerichte oriëntatie van de OR.

2. Inventariseren

Een eerste stap kan zijn het in kaart te brengen van participatievormen binnen de organisatie. Hoe is de directe en informele participatie geregeld en wat is de kwaliteit ervan? Hoe presteert de organisatie op het vlak van sociale innovatie? De eigen participatie van de OR houdt verband met het aanspreken van het eigen interne netwerk en is een belangrijke voorwaarde om de indirecte participatie (OR) goed werkend te krijgen.

Tools:

- Participatievormen
- Sociale innovatie OR

3. Vormgeven

Vanuit deze inventarisatie kan de OR nagaan in hoeverre deze taken (al) door HR worden opgepakt en hoe succesvol dit is. De OR kan nagaan wat er hier ontbreekt en daar een voorstel in doen (initiatief).

Tools:

- Deelname OR en werkgroepen
- OR in relatie tot participatievormen
- Intern netwerk van de OR

4. Ontwikkelen

Directe en informele participatie en sociale innovatie zijn meestal onderdeel van HR-beleid. Ze kunnen terug te vinden zijn in strategische plannen, HR-beleid, (sociale) jaarplannen of kwaliteitszorgdocumenten. De vraag die steeds centraal zou moeten staan is waar wil je als OR van wil zijn (in relatie tot participatie en sociale innovatie). De eigen rol hierin vormgeven vraagt initiatief van de OR. Heeft de OR het als speerpunt?

5. Coachen

Dit

BIJLAGE 3 Teamontwikkelplan

1. Doel verhelderen

Het doel van het werken aan zelforganisatie en teamontwikkeling zou moeten zijn om als team pro-actief en vanuit verantwoordelijkheid te vorm te geven aan medezeggenschap. Een ondernemingsraad heeft veel vrijheden en kan of moet veel zelf bepalen (zowel doelen als werkwijze). Geen vrijheid zonder verantwoordelijkheid. Een belangrijk hulpmiddel voor ontwikkeling is reflectie en evaluatie.

Startvragen:

- Hoe willen we groeien, leren en verbeteren?
- Durven we ook stil te staan wanneer iets fout gaat?
- Waar willen we in leren en verbeteren?
- Willen we pro-actief vormgeven aan medezeggenschap?
- Hoe zorgen we ervoor dat we zelforganiserend worden?
- Hoe zorgen we ervoor dat iedereen een bijdrage kan leveren?
- Hoe zorgen we ervoor dat iedereen kan aanhaken?

2. Inventariseren

Een aantal dingen zou vooraf bevraagd moeten worden. Onderschrijft het team de kernwaarden van zelforganisatie? Verder begint het bij wat er al is. Hoe zijn de rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden *nu* verdeeld? Zijn ze vastgelegd? Hoe pakken we *nu* verantwoordelijkheid? Om vervolgens over te gaan tot de gewenste situatie 'Hoe zou het zijn als ...?' Evaluatie en reflectie is een manier om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen. Het antwoord moet uit het team komen.

Tools:

- Zelforganisatie en OR - checklist
- Zelforganisatie en OR - vergelijking
- Teamanalyse interventie
- Evaluatie en ontwikkelschema
- Evaluatie en reflectie typen
- Teamontwikkeling met Maslow
- Teamontwikkeling fases van zelforganisatie
- Teamontwikkeling handvatten
- Zelforganisatie als oplossing voor OR knelpunten?

3. Vormgeven

In deze stap zou je kunnen denken aan waarden en spelregels (rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden komen terug in het verantwoordelijkheidsplan).

Tools:

- Van waarden naar spelregels
- Zelforganisatie spelregels
- Zelforganisatie waarden en principes
- Kwaliteiten en rollen AEM-Cube en Groei-curve
- Communicatiestijlen

4. Ontwikkelen

In de eerste instantie vooral aandacht voor structuur, daarna overdracht en later coaching. De belangrijkste vraag die steeds centraal staat is: 'Wat draag je bij?' en 'Wat heb je daarbij nodig?'

Tools:

- Ontwikkelgesprek 1-op-1 DRIVE
- Ontwikkelgesprek 1-op-1 zelforganisatie

5. Coachen

Centraal hierin zou moeten staan het ruimte te geven aan eigenaarschap en verantwoordelijkheid, bijv. door middel van positieve bekrachtiging, uitspreken van vertrouwen. Zie ook de spelregels.

BIJLAGE 4 Overlegplan

1. Doel verhelderen

Het doel van het ontwikkelen van het overleg en de overlegstructuur zou participatie en eigenaarschap moeten zijn. Geen overleg voor de vorm of als gewoonte ('zo doen we het nu eenmaal'). Er zijn weinigen die overleg echt bevragen. Er hoort een kritische blik bij die vertrekt vanuit de vraag: Waarom overleggen we eigenlijk?

Startvragen:

- Waarom zouden we vooral niet moeten overleggen? Waarom wel?
- Wat is nut en noodzaak van onze overleggen?
- Overleggen zijn niet neutraal. De vorm bepaalt het resultaat. Zullen we eens stilstaan bij hoe we overleggen?
- Is ons overleg echt effectief en doelgericht? Of overleggen we omdat het nu eenmaal zo hoort?
- Draagt ons overleg bij aan de energie in de groep?

2. Inventariseren

Het begint bij wat er al is. Wat is de huidige overlegstructuur? Welke overlegvormen hebben we? Hoe werken we samen buiten de overleggen om? Wat werkt goed in de huidige overlegstructuur of het overleg? Het is belangrijk om dit vast te leggen in een of andere vorm (bijv. een overlegschematische met overlegvorm, doel, duur, frequentie, e.d.). Omdat participatie en eigenaarschap centraal staat, worden de deelnemers bevraagd hoe zij het overleg ervaren. Bijvoorbeeld middels een enquête. Samen kijken naar een gewenste vorm.

Tools:

- Overlegschematische
- Evaluatie van het overleg

3. Vormgeven

Overleggen moeten meestal jaarlijks vooruit gepland worden. Terugkerende overleggen kunnen prima voor terugkerende taken. Echter om in te kunnen spelen op behoeften en onvoorziene omstandigheden kan het handig zijn met een 'flexibele schil' te werken (denk aan een overlegvorm zoals een naar behoefte in te vullen themasessie of werksessie). Zorg bij de vormgeving voor een balans tussen de gebieden vakmanschap, organiserend vermogen, samenwerkend vermogen en resultaatgerichtheid.

Tools:

- Overleg vormgeven vanuit zelforganisatie
- Overlegvormen Holocratie
- Overlegvormen zelforganisatie

4. Ontwikkelen

Overleggen kunnen of moeten periodiek worden geëvalueerd. Denk daarbij aan verschillende niveau's, zoals de verschillende overleggen integraal en in samenhang (zie het overlegschematische) en de afzonderlijke overleggen. Door aan het einde van het overleg een reflectiemoment in te plannen (bijv. een rondje) kan input worden opgehaald. Natuurlijk kan ook periodiek wat uitgebreider worden geëvalueerd, bijv. 2 x per jaar.

5. Coachen

Coaching zou mogelijk zijn op een aantal gebieden:

- Capaciteit: hoe overleg bekwaam vinden de deelnemers zichzelf?
- Motivatie: hoe hoog is de motivatie van de deelnemers?
- Gedrag: welk gedrag tijdens het overleg? Zie bijv. Bleeker (rollen, talen, denkstijlen, behoeften)

BIJLAGE 5 Verantwoordelijkheidsplan

1. Doel verhelderen

Het doel van het bespreken en vaststellen van rollen en verantwoordelijkheden zou moeten zijn om wederzijdse verwachtingen en eigenaarschap helder te krijgen. Wat zijn de belangrijke taken? Wie is waar van? Daarbij is het belangrijk om ook aandacht te hebben voor bevoegdheden. Welke mate van zelfstandigheid en autonomie wordt gegeven?

Startvragen:

- Hebben we de onderlinge verwachtingen al eens besproken?
- Weet iedereen wat hij of zij kan bijdragen en hoe?
- Willen we als team effectiever samenwerken?

2. Inventariseren

Het begint met het inventariseren van het werk dat gedaan moet worden. Wat zijn de belangrijkste taken van de OR? Zie hiervoor ook het strategisch plan. Welke belangrijkste taken moet de OR vervullen? Wie voelt zich waar verantwoordelijk voor? Wie wil welke rol of taak vervullen? Hoe worden de taken verdeeld? Gaat de OR werken met rollen en/of taakroulatie?

Tools:

- Fleximatrix
-

3. Vormgeven

Het gesprek aangaan over de taken en verantwoordelijkheden is het belangrijkste. Bedenk of je mensen zelf laat kiezen of de keuze in samenhang bespreekt met kwaliteiten (denk- en gedragstijlen). Belangrijk bij de vormgeving is ook om de bevoegdheden te bespreken (zelfstandig beslissen, in overleg beslissen, adviseren). Uit het gesprek kunnen afspraken worden vastgelegd en gevisualiseerd. Visualisatie maakt abstracte dingen concreet en bespreekbaar.

- Bij rollen: rolbeschrijvingen (doel, taken en bevoegdheden) en rollenbord (rollen, taken, verantwoordelijke en bevoegdheden)
- Bij taken: RACI/LACTI-matrix (inclusief bevoegdheden) en/of Flexi-matrix
- Bij teamrollen: Belbin rollenoverzicht

4. Ontwikkelen

Begin klein bijvoorbeeld door eens sessie te plannen om de belangrijkste taken en wie zich waar verantwoordelijk voor voelt te bespreken. Als er met rollen wordt gewerkt, kunnen zgn. rollencirkels worden gehouden. Regelmatig (2 x per jaar of per kwartaal) de verantwoordelijkheden herijken.

Evaluatievragen:

- “Werkt de taakverdeling in de praktijk?”
- “Wordt verantwoordelijkheid echt genomen?”
- “Waar ontstaan knelpunten door gebrek aan eigenaarschap/bevoegdheden?”
- “Waar zit meer behoefte aan autonomie (zelfstandig beslissen)?”
- “Welke ruimte heeft iemand om te handelen zonder mandaat?”
- “Wanneer moet het hele team worden betrokken? Wanneer het DB?”

5. Coachen

In feite gaat dit over het zo zelfstandig mogelijk oppakken van taken. Wanneer verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn ingeregeld, wordt er ‘gelegenheid’ (Triade-model) geboden om het op te pakken. Het zal van de andere 2 factoren ‘capaciteit’ en ‘motivatie’ afhankelijk zijn of het drag ook daadwerkelijk plaats vindt.

BIJLAGE 6 Definities

Deel A

Missie

Een missie bevat identiteit en waarden van de OR. Het drukt uit waar een OR in wezen van is en is redelijk tijdloos. Wie zijn we? Waar staan we voor?

Visie

Een visie bevat het streven van de OR. Het drukt uit welke organisatie de OR voor zich ziet. De visie is meestal een meerjarenperspectief, maar kan tussentijds bijgesteld. Hoe zien we de toekomst voor ons?

Meerwaarde

Meerwaarde of complementariteit is de wil, het vermogen en de moed bijdragen te leveren die vacant zijn, dat wil zeggen niet door management of een andere partij worden vervuld, en die het belang van de onderneming dienen.

Speerpunten

De onderwerpen en doelen die uit de visie van de OR voortvloeien en meerwaarde beogen voor de organisatie.

Participatie

De mate van invloed (meedenken, meebeslissen, meedoen) van medewerkers op beslissingen binnen de organisatie. Participatie kan een tegenwicht bieden tegen management en eigenaren. Er worden meestal 4 vormen van participatie onderscheiden: directe-, indirecte-, financiële- en informele participatie.

Medezeggenschap

Medezeggenschap is een vorm van democratisering die als taak heeft, binnen de hiërarchische structuur van een organisatie, te zorgen voor een evenwichtige machtsverdeling tussen werkgever en werknemer.

Sociale innovatie

Het verbeteren van de organisatorische prestaties door het leervermogen van de werkorganisatie te vergroten en het menselijk kapitaal optimaal te benutten (kennis, competenties, talent).

Interventie

Eén of een serie geplande veranderingsactiviteiten die erop gericht zijn de effectiviteit van een organisatie te helpen vergroten. Het is strategisch gedrag omdat het een bewuste en geplande handeling is en een beoogd resultaat nastreeft.

Effectief

Het bijdragen aan het goed functioneren van de organisatie door het bewerkstelligen van (beoogde) effecten door middel van bewuste interventies.

Stakeholder

Een stakeholder in een organisatie is een persoon of groep die één of meer van de volgende eigenschappen bezit: de mogelijkheid om te beïnvloeden, de erkenning die het krijgt door de organisatie, de mate van urgentie van de zaak en de mate van complementariteit (meerwaarde).

Strategisch

Gericht denken en handelen vanuit een lange(re) termijn visie of perspectief (bril).

Deel B

Verantwoordelijkheden

Taken of taakgebieden die zijn toegewezen aan een persoon of een rol.

Rol

Een set van terugkerende taken die geclusterd zijn ondergebracht binnen een verantwoordelijkheidsgebied en gekoppeld zijn aan een rolhouder.

Bevoegdheden

De mate van zelfstandigheid en autonomie die een verantwoordelijke ontvangt om zelfstandig problemen op te kunnen lossen. De condities om verantwoordelijkheid te kunnen nemen.

Waarden

Overtuigingen en gedragsnormen die een groep als belangrijk ziet. Wat vinden we belangrijk in alles wat we doen, beslissen of zeggen? Waarden zijn nauw verbonden aan de missie.

Spelregels

De abstracte waarden uitgewerkt in meer toepasbare en richtinggevende regels voor samenwerking binnen een groep.

Harde structuur team

Alles wat is vastgelegd en met organisatie, structuur, afspraken (taakverdeling, planning, procedures, doelen, rollen, e.d.) te maken heeft.

Zachte structuur team

De informele, sociale of relationele aspecten (vertrouwen, communicatie, motivatie, relaties, emoties, e.d.). Alles wat al dan niet wordt uitgesproken en niet is vastgelegd.

Zelforganisatie

De mate waarin een team vanuit individueel eigenaarschap samenwerkt binnen een gemeenschappelijk kader.

Zelfsturing

De mate waarin een individu in staat is (kwaliteiten, competenties, houding, expertise) bij te dragen aan gemeenschappelijke teamprestaties.

Resultaatgericht

Vanuit gewenste resultaten terugdenken in wat er nodig is in het moment (of op termijn) en van daaruit handelt.