

Vernieuwende medezeggenschap, van democratie naar sociocratie

Is een Ondernemingsraad met 16 leden veel?

Dat lijkt wel zo. Maar als je bedenkt dat dit 16 vertegenwoordigers zijn van 1.600 medewerkers, dan is maar 1% van de medewerkers bij medezeggenschap betrokken. En als er van die 16 leden ook nog eens 14 leden uit één afdeling komen, mag je wel concluderen dat de andere onderdelen in de organisatie niet zijn aangesloten.

Bestaande medezeggenschapsmodellen werken met democratische besluitvorming en verkiezingen. Tot nu toe is dat de beste vorm die we kennen. Maar is dat ook de vorm die het meest effectief is?

In dit artikel bespreken we een aantal minder sterke kanten van het bestaande model en wat het sociocratische model kan toevoegen aan vernieuwing en ontwikkeling van medezeggenschap.

In Nederland is medezeggenschap bij wet geregeld. Via ondernemingsraden, medezeggenschaps- en cliëntenraden (OR, MR en CR) krijgt medezeggenschap vorm. Doel is om medewerkers meer te betrekken bij hun werk, de plaats waar ze werken en bij het beleid van de organisatie. Ouders, leerlingen en patiënten wordt op deze manier de mogelijkheid geboden om invloed uit te oefenen op het beleid van de organisatie en de kwaliteit van zorg en onderwijs.

Wat willen we?

In de meest ideale vorm draagt medezeggenschap bij aan

- een helder beeld bij een ieder, over het onderwerp waarover wordt besloten
- een open uitwisseling van argumenten en meningen, in een veilige sfeer
- gelijkwaardigheid in de besluitvorming
- besluiten die gedragen worden
- besluiten die daadwerkelijk worden uitgevoerd
- het behartigen van een diversiteit aan belangen
- intrinsieke motivatie bij medewerkers en afnemers om actief aan medezeggenschap deel te nemen

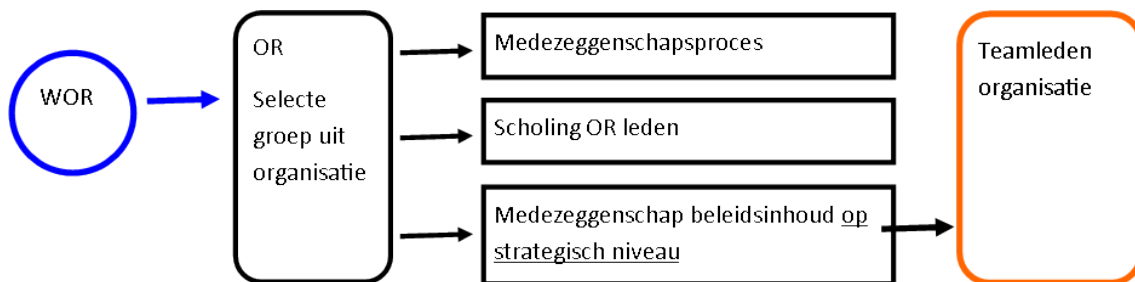
Medezeggenschap

Democratie

Bij medezeggenschap via ondernemingsraden, medezeggenschaps- en cliëntenraden

- praat een formele vertegenwoordiging mee over domeinen zoals vastgelegd in de wet
- is medezeggenschap in het eigen werkdomein formeel niet georganiseerd
- zijn werkdomeinen onderling niet verbonden en ontstaat samenhang moeizaam
- betreft het meestal enkel strategische onderwerpen en geen onderwerpen op tactisch of uitvoerend niveau

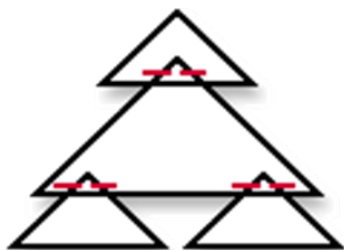
Voor een ondernemingsraad (OR) ziet dit er als volgt uit.



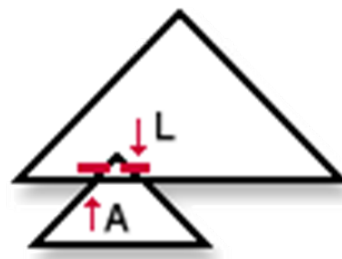
Sociocratie

Bij medezeggenschap via een sociocratisch proces

- praten alle medewerkers mee, binnen het eigen team
- praat een gekozen afgevaardigde telkens één team hoger gelijkwaardig mee (dubbele koppeling)
- zijn teams onderling verbonden door de dubbele koppeling, zodat er samenhang ontstaat



SKM kringstructuur (fig. 1)



SKM dubbele koppeling (fig. 2)

Besluitvormingsproces

Bij het nemen van besluiten worden de fases van beeldvorming (waar hebben het over?), meningsvorming (wat vinden we ervan?) en besluitvorming (wat spreken we af?) doorlopen. Binnen een democratisch medezeggenschapsmodel zien deze fases er anders uit dan binnen een sociocratisch model.

1. Beeldvorming

Democratie

Bij democratische medezeggenschap

- overstijgen beleidsstukken soms het kennisniveau van medezeggenschapsleden, zoals bij complexe besluiten over een reorganisatie, een juridische splitsing of een fusie
- verloopt de raadpleging van de achterban vaak moeizaam (hoe kunnen de 16 OR-leden uit bovenstaand voorbeeld alle 1.600 medewerkers goed vertegenwoordigen?)
- is er een reëel risico dat besluiten onvoldoende aansluiten bij de dagelijkse praktijk op de werkvloer

Ambitieuze plannen

Bij een welzijnsorganisatie werkt men sinds kort met de sociocratische methode. De organisatie is innovatief en heeft daarmee succes. Tijdens een vergadering van het MT staat de ontwikkeling van nieuw aanbod op de agenda. De directie ziet de kwaliteiten in de organisatie en wil nieuwe kansen benutten. De teamleider ziet de mogelijkheden ook, maar weet dat zijn medewerkers hun handen vol hebben. Bij de gedachte aan nog een vernieuwing breekt bij verschillende teamleden het zweet uit. De teamleider zegt wel in de ontwikkelingen te willen meegaan, maar daarvoor extra personeel nodig te hebben. De afgevaardigde licht met concrete voorbeelden toe hoe druk haar collega's het hebben en wat nog weer een extra vernieuwing voor haar en haar collega's zou betekenen.

De directeur laat weten op deze manier een veel rijker beeld te krijgen van de situatie op de werkvloer en begrijpt de wens van de teamleider. De teamleider voelt zich in zijn wens gesteund door de voorbeelden van de afgevaardigde. Met consent worden de plannen voor vernieuwing aangepast.

Sociocratie

Binnen een sociocratisch model

- heeft iedere kring (team) een eigen doelstelling met bijbehorend beslis-domein
- zitten de mensen aan tafel die verantwoordelijk zijn voor het betreffende domein en er ervaring mee hebben
- kan ieder die verantwoordelijk is voor de uitvoering zich een goed beeld vormen van een onderwerp dat op de agenda staat
- wordt beeldvorming duidelijk onderscheiden van meningsvorming en besluitvorming
- wordt vooraf tijd besteed aan beeldvorming door alle betrokkenen, waardoor achteraf minder reparaties nodig zijn

2. Meningsvorming

Democratie

Bij democratische medezeggenschapsvormen is er

- een ongelijkwaardige inbreng van meningen door ongelijke zeggenschapsposities. Is er voldoende ruimte om twijfels en zorgen uit te spreken?
- ondanks wettelijke bescherming is er toch sprake van onveiligheid door ongelijkwaardigheid
- bepaalt de meerderheid en heeft de minderheid het nakijken



Sociocratie

In een sociocratisch model is er

- formeel een gelijkwaardige inbreng van meningen, ondanks hiërarchische posities in de uitvoering
- veiligheid door formele gelijkwaardigheid bij besluiten
- zijn er geen minderheden of meerderheden, iedere stem doet er toe



Gelijkwaardigheid is niet hetzelfde als gelijk zijn

Medezeggenschap in crisis

Endenburg Elektrotechniek in Rotterdam is het eerste bedrijf waar de Sociocratische Kringorganisatie Methode (SKM) is toegepast. Het bedrijf kreeg in de jaren '70 te maken met de sluiting van een scheepsbouwer, verantwoordelijk voor een derde van de opdrachten. Zestig medewerkers van de afdeling installaties zouden ontslag krijgen. Een procedure werd hiervoor gestart. Nadat dit met de medewerkers werd gecommuniceerd werd door een medewerker van de productieafdeling een idee geopperd om de ontslagprocedure een aantal weken uit te stellen en om iedereen voor wie ontslag dreigde de kans te geven mee te doen aan een actie om nieuwe opdrachten te zoeken. Deze medewerker werd voor deze gelegenheid gekozen als afgevaardigde naar de managementkring, waardoor hij daar zijn idee kon inbrengen. De managementkring ondersteunde het initiatief. In de topkring werd even later steun uitgesproken en budget beschikbaar gesteld uit de reserves van het bedrijf. Binnen een aantal weken werden voldoende nieuwe projecten geworven en kon de ontslagprocedure worden uitgesteld. Uiteindelijk werden slechts enkele medewerkers ontslagen. Het klantenbestand werd diverser. (A.G.L. Romme, Domination, self-determination and circular organizing. Organization Studies 20: 801-32 (1999))

3. Besluitvorming

Democratie

Bij besluitvorming binnen de bestaande medezeggenschapsorganen

- richt een groot deel van de aandacht zich op het behalen van een meerderheid voor voorstellen
- ontstaat er door coalitievorming een ‘wij’ en ‘zij’ sfeer en is er het risico van een machtsstrijd
- is voor de argumenten van minderheden minder aandacht
- blijken besluiten in de praktijk niet altijd uitvoerbaar
- is het herzien van een besluit vaak moeizaam
- verliezen mensen die een minderheidsstandpunt hebben hun betrokkenheid
- krijg je medewerkers die ‘ja’ zeggen en ‘nee’ doen (pocket veto)

's Middags een andere sfeer dan 's ochtends

Het Buitenschools Net (HBN) groeide snel. Op enig moment kwam het besef dat de organisatie niet aan de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) voldeed. Daarom gingen de bestuurder en een manager samen naar een bijeenkomst van het FCB (Sociaal Fonds) met het thema “OR”.

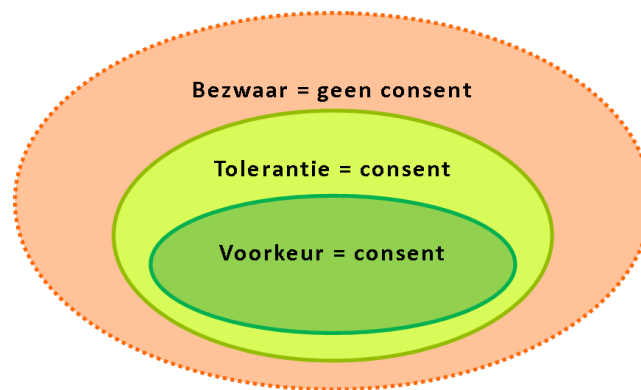
Er was amper een voet over de drempel gezet of de bestuurder kreeg van de deelnemers te horen “niet welkom te zijn”. Op de vraag “waarom niet?” was het antwoord “jij bent bestuurder en wij zijn OR-leden.” De dagvoorzitter gaf bij de OR-leden aan dat “het mooi was dat deze bestuurder van de OR-leden wilde leren”. Vanaf dat moment was het een fijne middag.

Maar 's middags kwam de tweede schok. Op dat moment kwamen de bestuurders van de OR-en erbij. Vanaf dat moment veranderde de sfeer en houding van de OR-leden dermate sterk, dat het leek alsof OR-leden niet zichzelf bleven en vijandig werden. Vandaar de vraag aan de dagvoorzitter: ‘Wij vinden het ongewenst dat medewerkers niet zichzelf kunnen zijn. Ook vinden we een dergelijk onderling wantrouwen onwerkbaar. Wat kunnen we doen om ons gemotiveerde team en de goede sfeer te behouden?’ Hierop werd HBN verwezen naar de sociocratische kringorganisatie methode (SKM). De SKM is uiteindelijk succesvol geïmplementeerd met een formele vrijstelling voor een OR van de SER. De organisatie behaalde met deze methode significant betere resultaten.

Sociocratie

Bij sociocratisch besluitvorming

- is de gemeenschappelijke doelstelling leidend
- gaat het om de inhoud van argumenten
- worden besluiten genomen met consent, dat wil zeggen dat ieder besluit binnen de grenzen van ieders tolerantie ligt
- zijn besluiten uitvoerbaar
- kunnen besluiten, op basis van nieuwe feiten en inzichten, gaandeweg worden bijgestuurd (dynamische proces)
- geldt afspraak = afspraak; als ieder consent gegeven heeft kun je elkaar aan de afspraken houden



Consent: als team heb je pas een besluit als geen van de aanwezigen overwegend bezwaar heeft

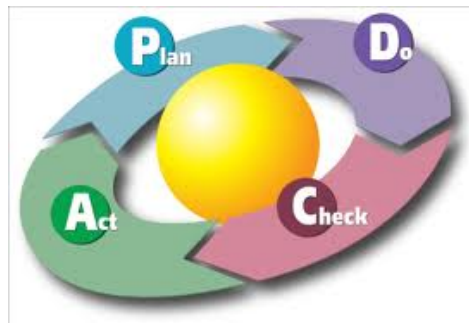
Metten, leren en ontwikkelen

Democratie

Binnen organisaties die gebruik maken van democratische vormen van medezeggenschap is

- het cyclische proces van leiden, uitvoeren, meten en bijsturen een verantwoordelijkheid van de leidinggevende
- vervult het medezeggenschapsorgaan de rol van 'luis in de pels'
- ervaren medewerkers, als ze verandering wensen, niet altijd veel gehoor in de organisatie

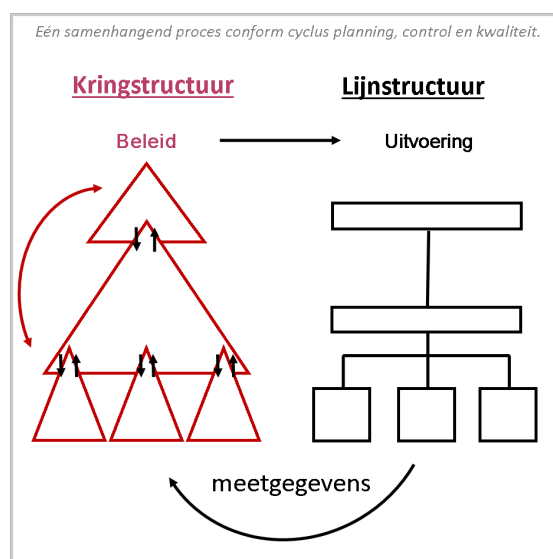
- hebben medewerkers weinig tot geen invloed op de kaders waarbinnen zij hun werkzaamheden doen



Sociocratie

Binnen een sociocratisch proces van meten, leren en ontwikkelen

- is het cyclisch proces van leiden, uitvoeren en meten een verantwoordelijkheid van alle medewerkers binnen het werk- en beslis-domein van een team
- blijft iedereen verantwoordelijk voor het totale proces
- wordt ieder teamlid gehoord en krijgt elk teamlid de ruimte om verbeteringen aan te brengen in de eigen werksituatie en die van het team
- kan ieder teamlid een onderwerp agenderen
- heeft het team directe invloed op de kaders waarbinnen team en medewerkers hun werkzaamheden doen



Aan de bestaande lijnstructuur (uitvoering), wordt op alle niveaus een kringstructuur toegevoegd; beleid maak je samen

Ten slotte

Als het gaat om medezeggenschap is er nog veel winst te behalen. Met inzet van sociocratische elementen wordt de betrokkenheid van medewerkers en afnemers bij de organisatie als geheel sterker. De samenhang tussen afdelingen in de organisatie wordt groter. Door alle gezichtspunten gelijkwaardig mee te nemen, in alle lagen van de organisatie, sluiten genomen besluiten goed aan bij de dagelijkse praktijk en worden deze ook daadwerkelijk uitgevoerd.

Volgens de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) kunnen organisaties die werken met de Sociocratische Kringorganisatie Methode (SKM) onder bepaalde voorwaarden vrijstelling krijgen van de SER voor het hebben van een OR.

Ben je nieuwsgierig geworden, vraag je je af of elementen uit de sociocratische methode iets voor jouw organisatie zijn en wil je weten hoe dit in de praktijk werkt, neem dan contact met ons op. We komen graag vrijblijvend bij je langs voor een verkennend gesprek. Ook kun je ons uitnodigen voor een inspiratiesessie, bij jullie op locatie of online. Kijk voor meer informatie alvast op onze website.

Monique Cappendijk
info@passioniek.nl
06- 10 35 71 89
www.passioniek.nl

Agnes Goldenbeld
agnes@goldenbeldadvies.nl
06- 26 84 82 13
www.goldenbeldadvies.nl