





Thijs Homan?



Theorie

- Nijenrode
- Open Universiteit Nederland
- Hoogleraar
- Verandermanagement

Praktijk

- Management Development
- Peter Senge
- Senior consultant
- Zelfstandig adviseur



Literatuuronderzoek en nadenken



Er is kennelijk van alles gaande

- verhalen over betere dialoog, vertrouwen, openheid
- verhalen over andere plek in besluitvormingscyclus (eerder betrokken) en andere, professionelere rol (boek van Thijs): interactieve mz.
- manieren om achterban erbij te betrekken (conferenties, social media etc.)
- andere rollen naast klassieke rol: waakhond, kantelaar, procesregisseur, onderhandelaar
- hele andere accenten in governance-verhaal
- medezeggenschap in ketens, europees, etc.
- rol van netwerken, *collective moment*
- andere verhouding directe – indirecte medezeggenschap
- professionalisering MZ
- Semleriaans: bedrijfsdemocratisering (arbeiderszelfbestuur)



Wat valt me op?



- Accent op de vorm, op de buitenkant
- Is het huidige concept nog *viable*? Zijn we niet te veel binnen de box aan het pielen?
- Het moet steeds maar weer nieuw, anders, mooier ...
-> maar: *it's not what we should do, but what we are doing right now, that is the relevant question*
- *Goal displacement* (Etzioni)
- Veranderkant is onderbelicht

In managementliteratuur is MZ gewoon instrumenteel

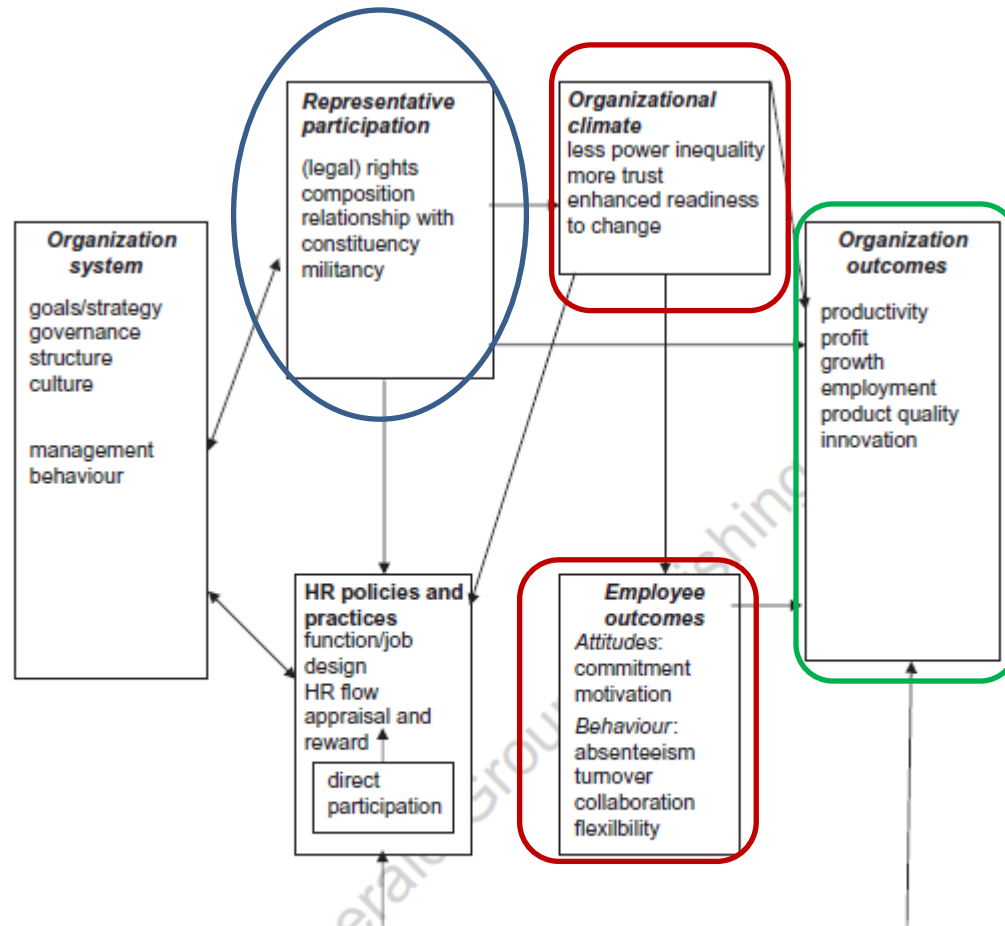


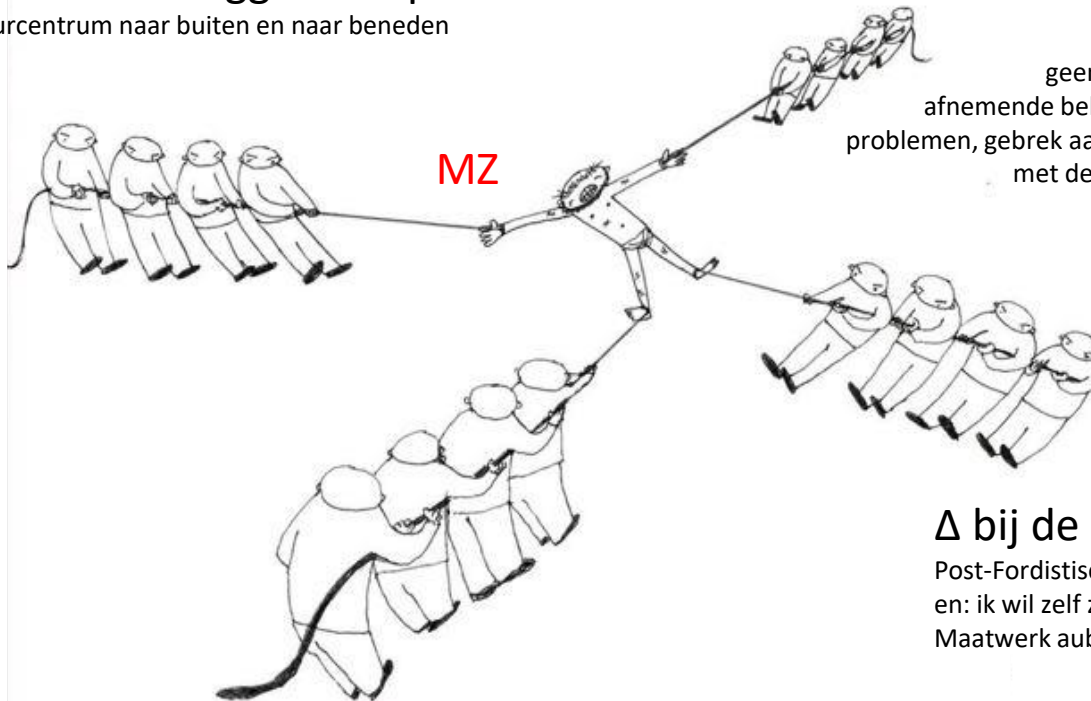
Fig. 3. An Integrated Model for HRM, Participation, and Organization Performance.

Waarover gaat het in de recente literatuur over MZ?



Δ structuur zeggenschap

Stuurcentrum naar buiten en naar beneden



Day-to-day sores

Te weinig tijd, relatie achterban, geen kandidaten, gebrek aan deskundigheid, afnemende belangstelling m.z.-werk, representativiteitsproblemen, gebrek aan slagvaardigheid van m.z., rolverdeling met de vakbonden, de bestuurder is zo'n knurft

Δ bij de mensen-zelf

Post-Fordistisch (ipv *life long employment*) en: ik wil zelf zeggenschap en regel het zelf. Maatwerk aub.

We moeten het goed met elkaar hebben

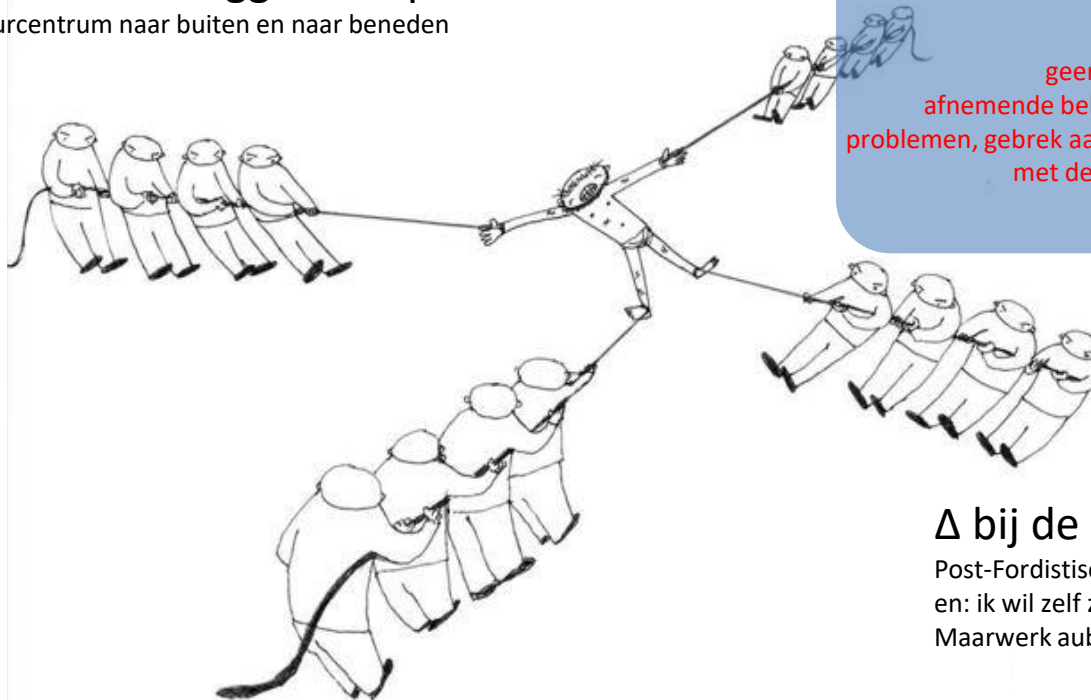
Dialogo, interactieve medezeggenschap, vertrouwen, contracten, gebruik maken van deskundigheid buien m.z.

Scoren met Medezeggenschap



Δ structuur zeggenschap

Stuurcentrum naar buiten en naar beneden



Day-to-day sores

Te weinig tijd, relatie achterban, geen kandidaten, gebrek aan deskundigheid, afnemende belangstelling m.z.-werk, representativiteitsproblemen, gebrek aan slagvaardigheid van m.z., rolverdeling met de vakbonden, de bestuurder is zo'n knurft

Δ bij de mensen-zelf

Post-Fordistisch (ipv *life long employment*)
en: ik wil zelf zeggenschap en regel het zelf.
Maarwerk aub.

We moeten het goed met elkaar hebben

Dialogo, interactieve medezeggenschap, vertrouwen, contracten, gebruik maken van deskundigheid buien m.z.

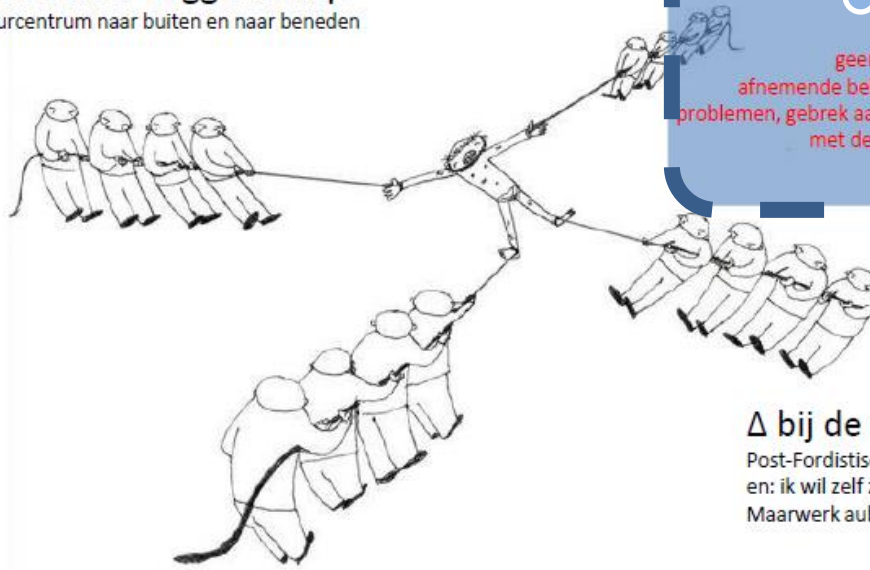
Scoren met Medezeggenschap

Maar waar zijn dit nou symptomen van?

- beetje achterstallig onderhoud
- existentieel tegen de grens aanlopen

Δ structuur zeggenschap

Stuurcentrum naar buiten en naar beneden



Day-to-day sores

Te weinig tijd, relatie achterban, geen kandidaten, gebrek aan deskundigheid, afnemende belangstelling m.z-werk, representativiteitsproblemen, gebrek aan slagvaardigheid van m.z., rolverdeling met de vakbonden, de bestuurder is zo'n knurft

Δ bij de mensen-zelf

Post-Fordistisch (ipv *life long employment*)
en: ik wil zelf zeggen schap en regel het zelf.
Maarwerk aub.

We moeten het goed met elkaar hebben

Dialogoog, interactieve medezeggenschap, vertrouwen, contracten, gebruik maken van deskundigheid buien m. Scores met Medezeggenschap

FOUNDATIONS OF MODERN SOCIOLOGY SERIES

modern organizations

AMITAI ETZIONI



Doel van mz.

- Partijenmodel
- Belangenbehartigingsmodel
- 'Hun' kunnen hun eigen belangen niet goed behartigen dus moet mz dat doen
- Emancipatoir: positie werknemers verbeteren tegenover 'boze' management



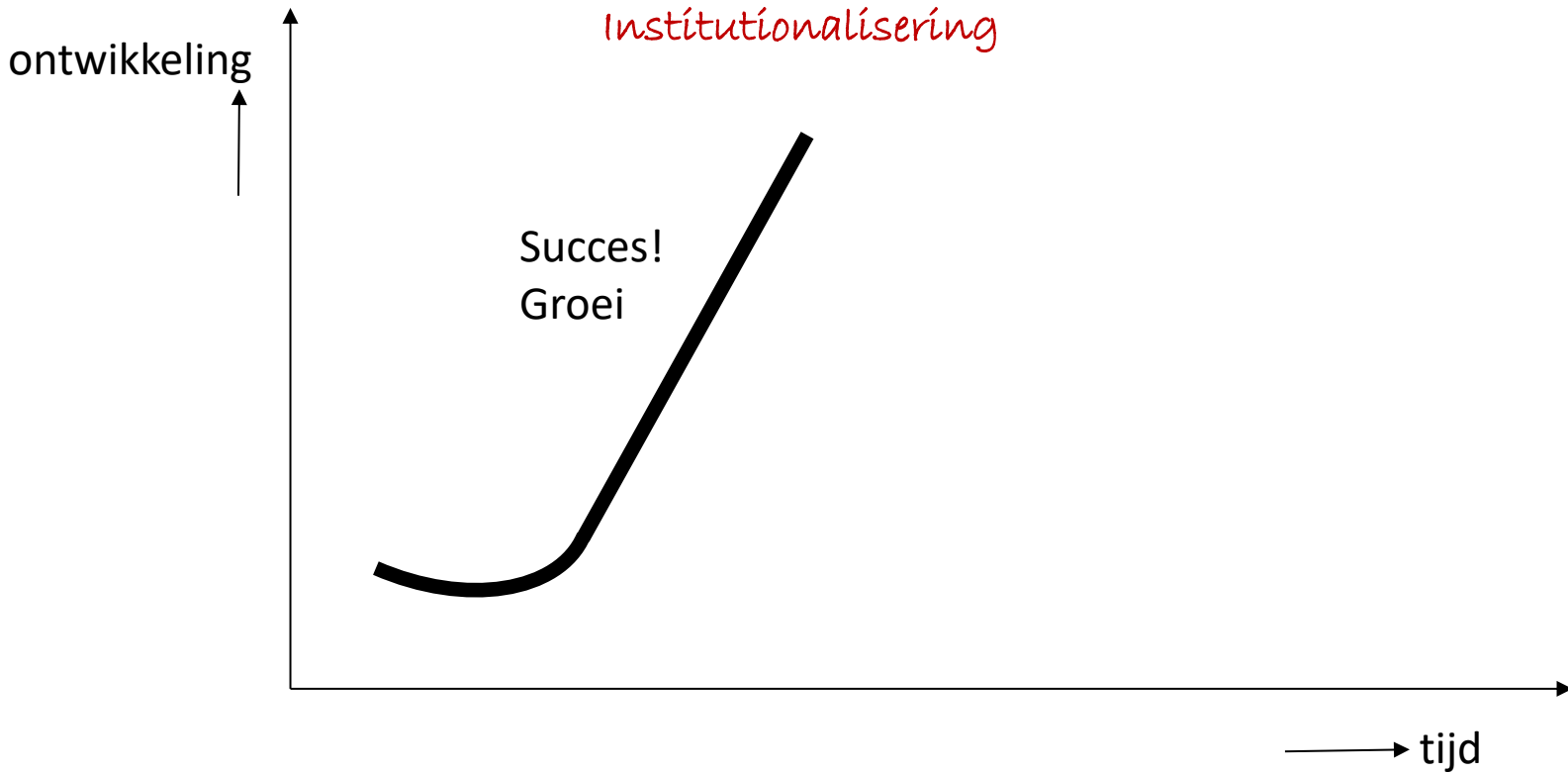
**Amitai
Etzioni**

Goal-displacement / distortion

Goal-expansion

Goal succession





*Ontwikkeling van stelsels naar
verfijnder, functioneler, nog complexer*

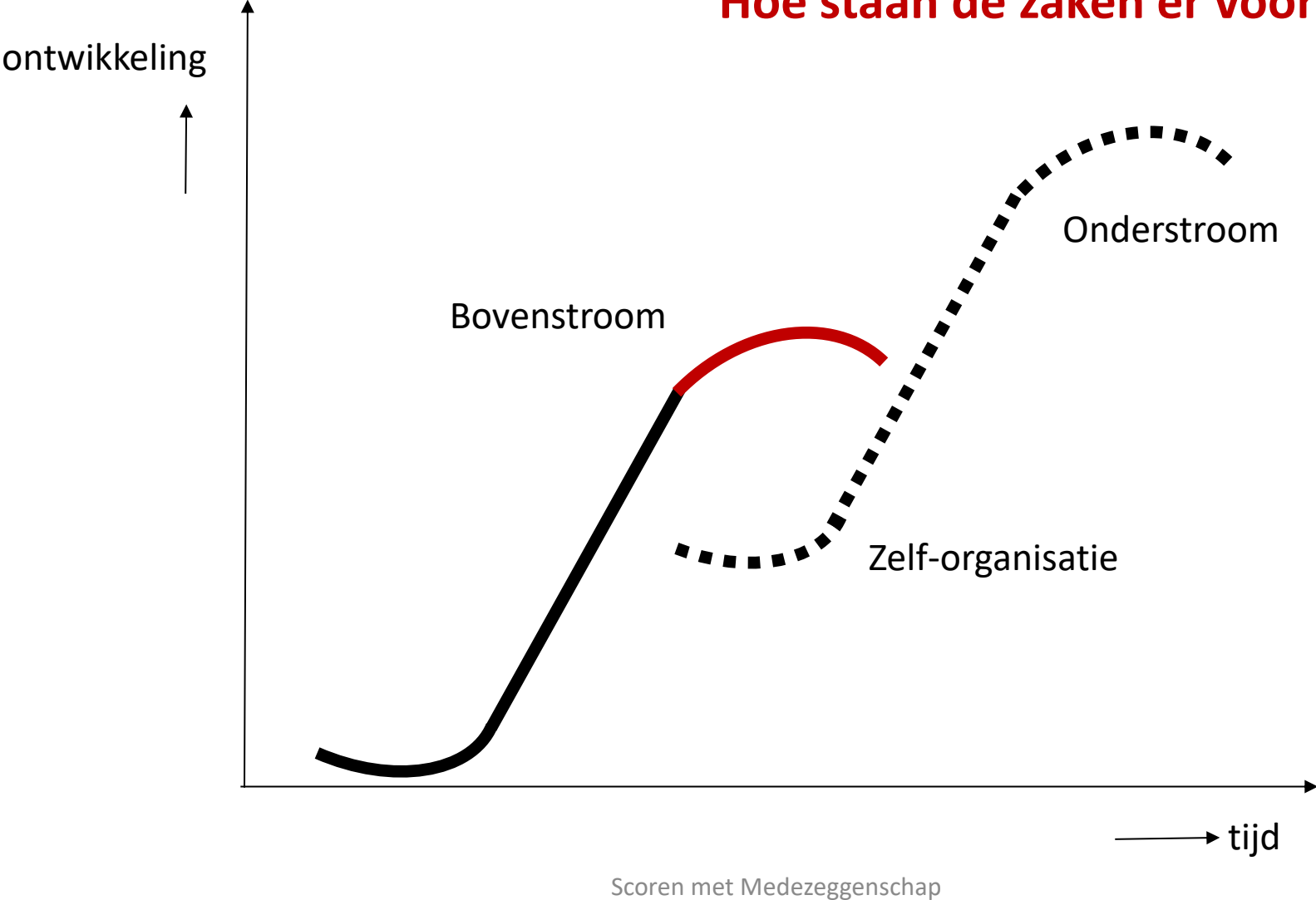


Symptoom van bereiken systeemgrens?

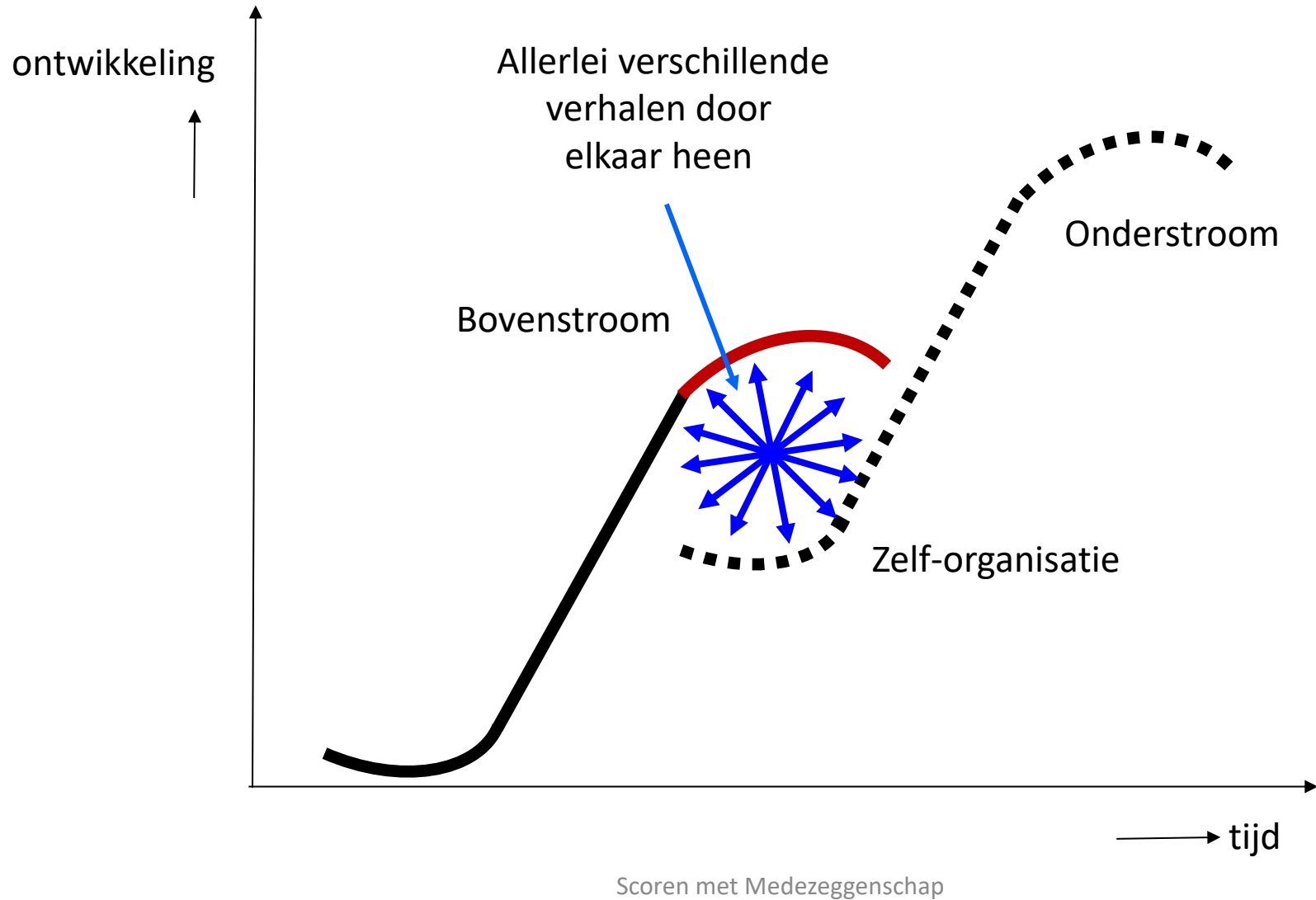


Het gesettelede wordt vervangen door het andere; het nieuwe.

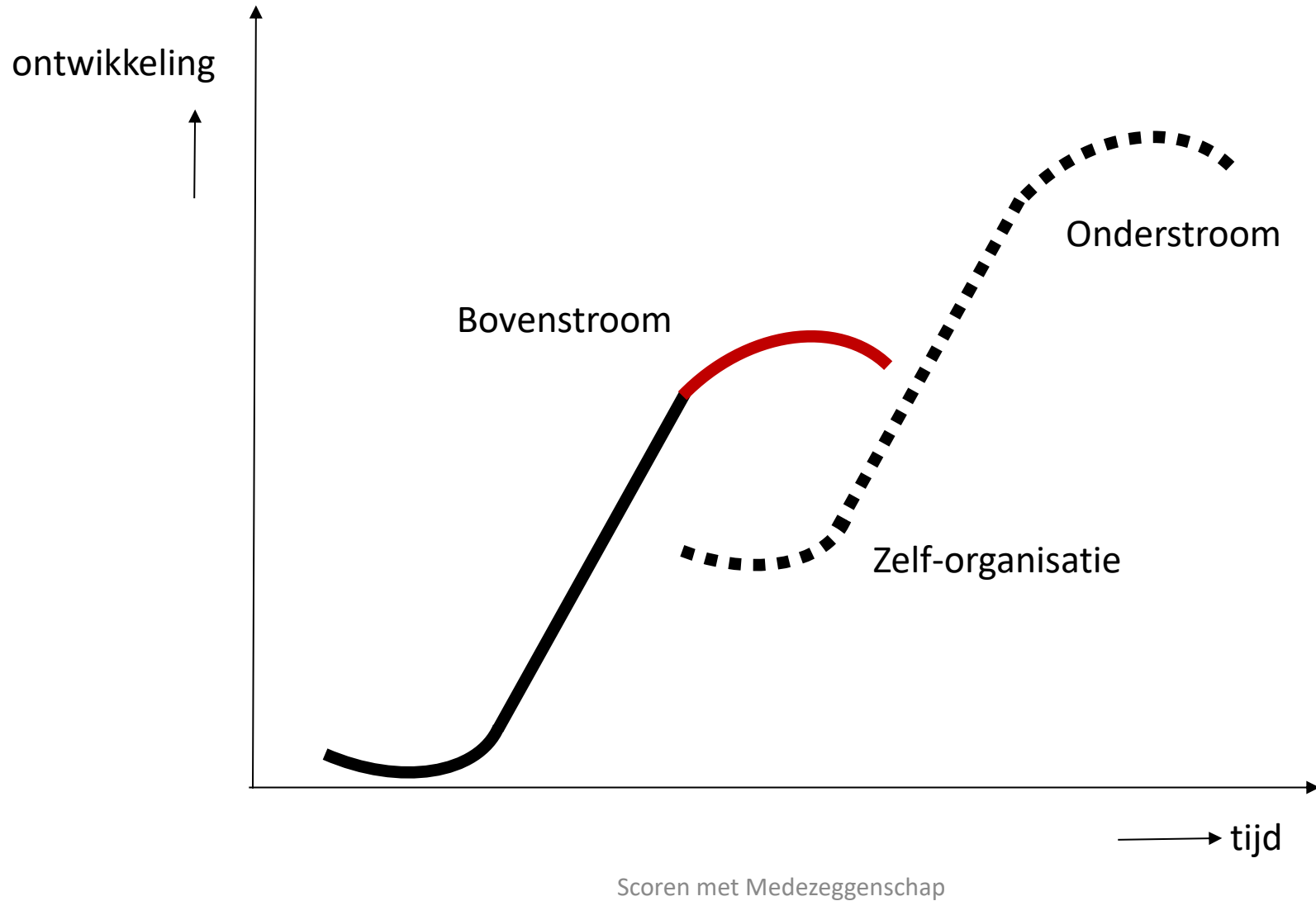
Hoe staan de zaken er voor mbt MZ??



Zie eerste sheet: 'er is van alles gaande'



Hier komt er echt iets nieuws (lees: een nieuwe combinatie van oud en nieuw)



Hier eindigt het in een eindeloos gesteggel (richtingenstrijd)

ontwikkeling



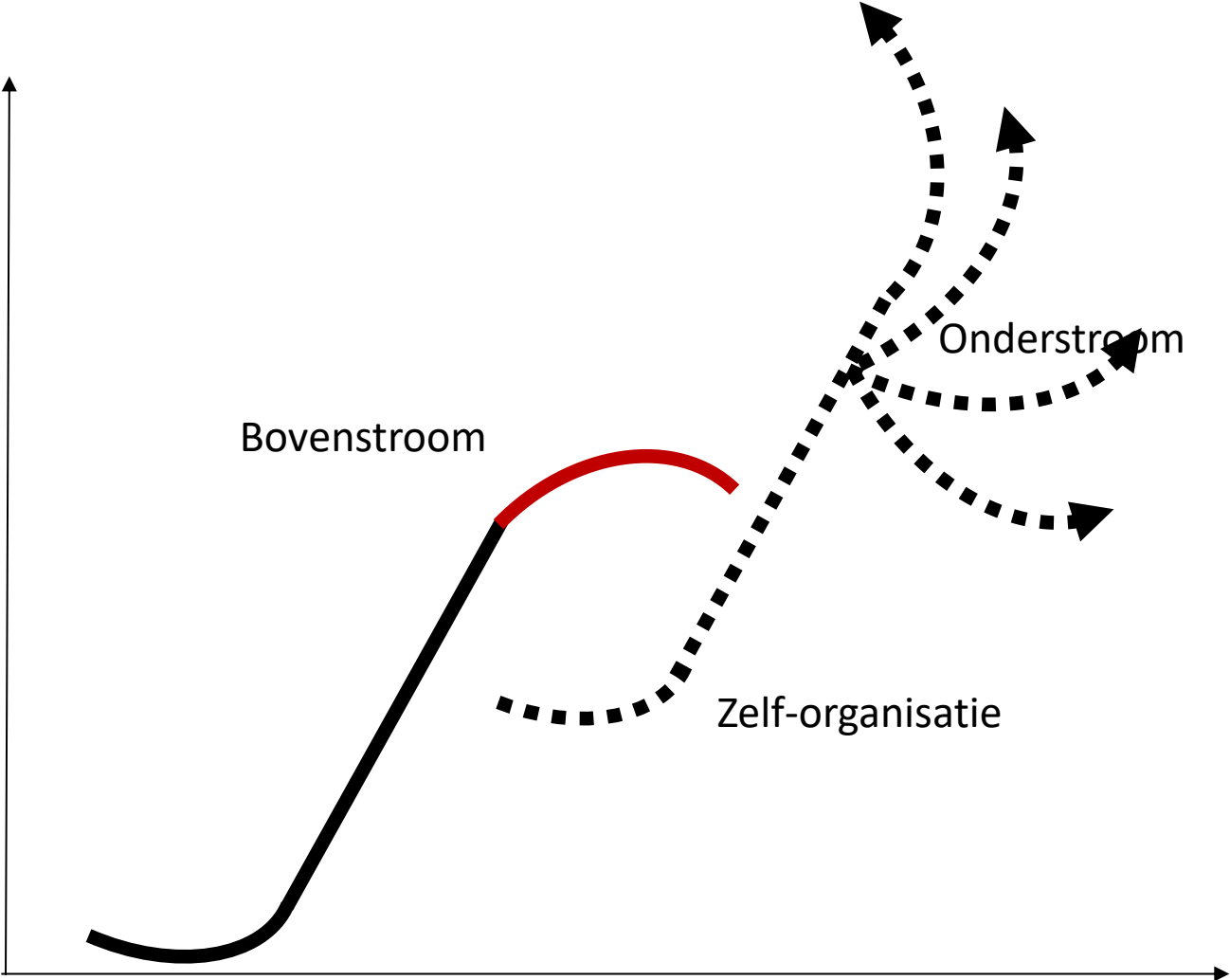
Bovenstroom

Onderstroom

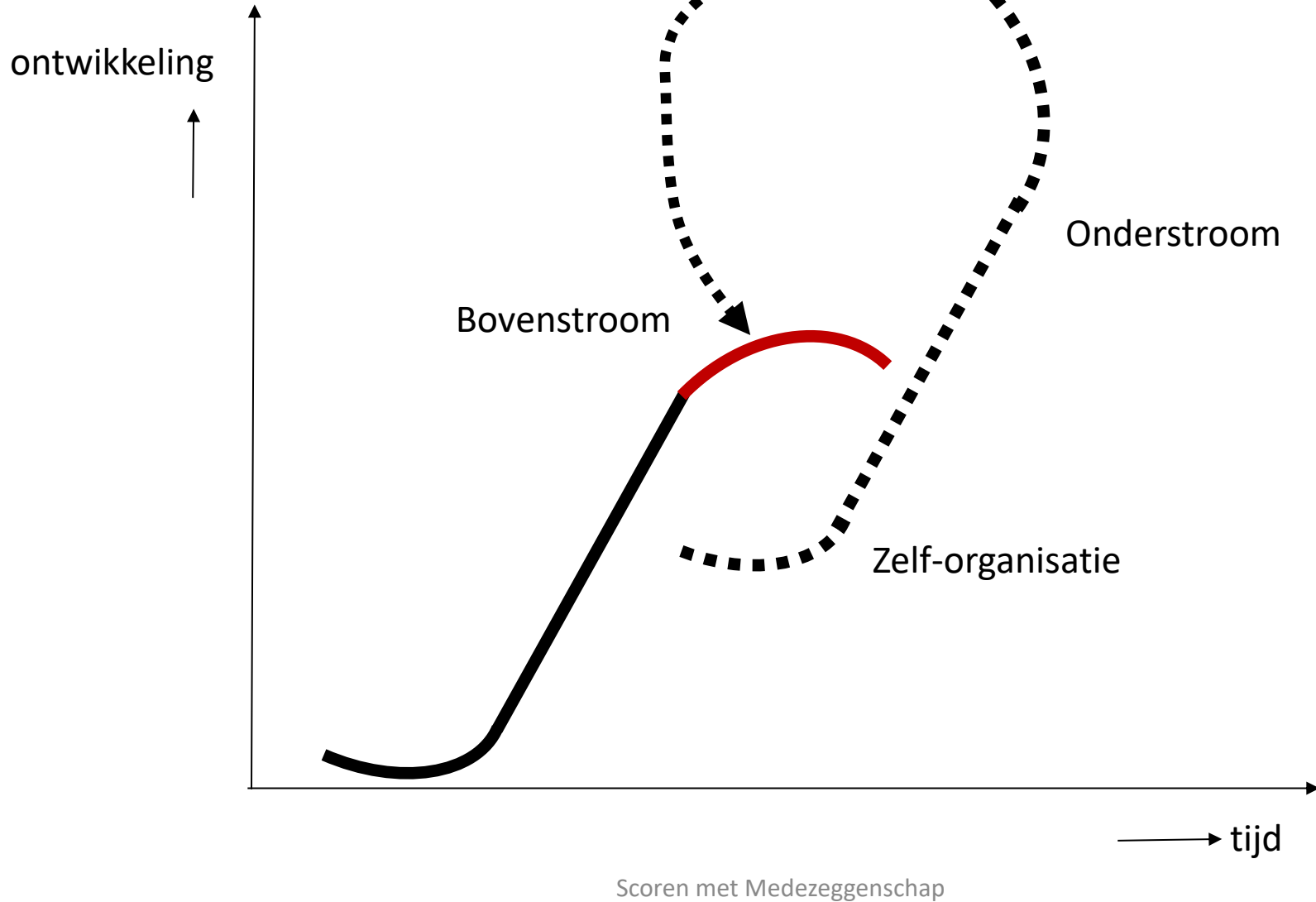
Zelf-organisatie

tijd

Scoren met Medezeggenschap



Hier vallen we uiteindelijk terug op vertrouwde recepten en principes



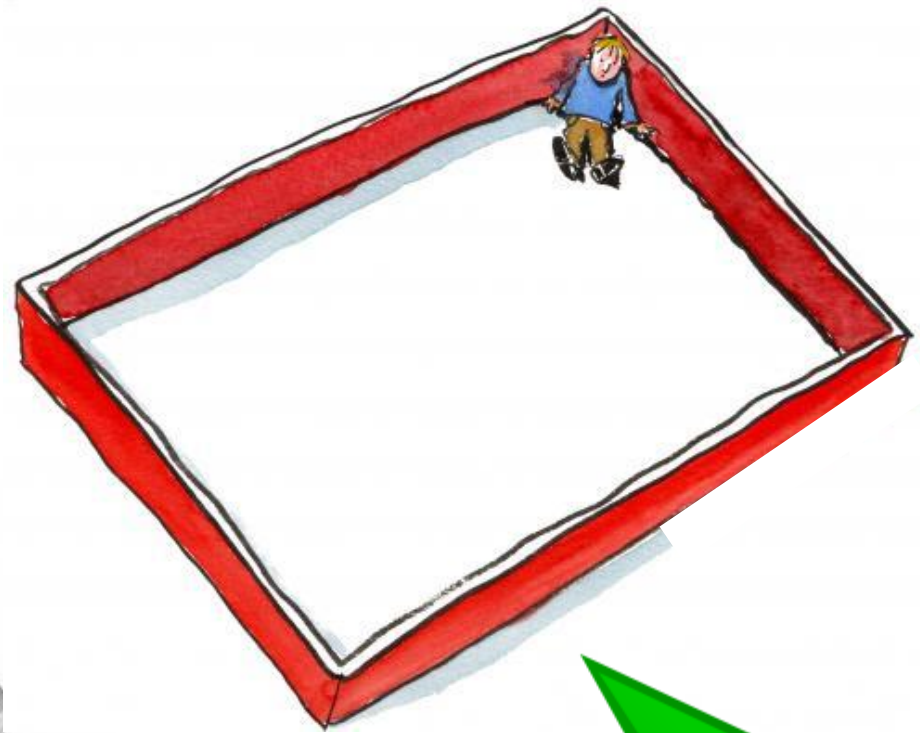
Hoe gaan we nu dus verder?

Goal displacement of echte vernieuwing?



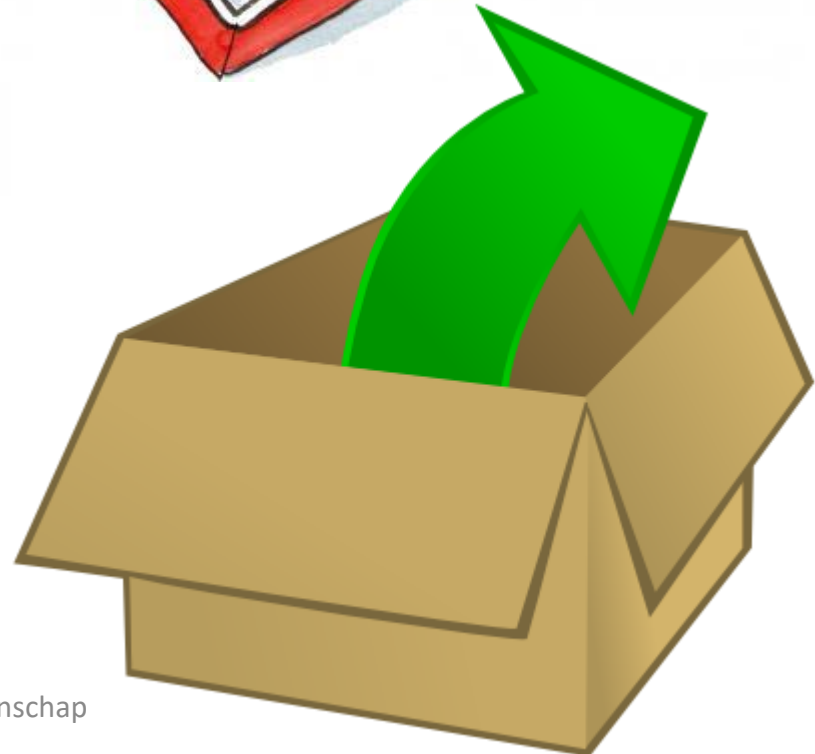
Binnen de box

- standaardproblemen
- creatief oplossen



Buiten de box

- mz over houdbaarheidsdatum?
- stoppen kan niet (want wet)
- totaal andere dingen gaan doen



Dimensies van displacement / distortion

1. Emancipatoire doel versus bijdragen aan het heil van de organisatie-als-geheel
2. Vorm (zelfde of anders)
3. Indirecte medezeggenschap versus directe medezeggenschap



Emancipatoire doel versus bijdragen aan het heil van de organisatie-als-geheel

Emancipatoir

- Klassieke rol medezeggenschap
- Onderhandelaarsrol
- Mz professionaliseren
- Beter werven
- Opleiden
- Waakhond

Organisatie-als-geheel

- Inputs geven voor strategie
- Kantelaar
- Corrigeerder (tegenspraak)
- Meedenkbank
- Draagvlak-organiseerder voor managementbesluiten
- Semleriaans: arbeideszelfbestuur



Vorm: zelfde of anders

Zelfde

- Centraal blijven zitten en top-management als aangrijpingspunt
- Formele overlegvergaderingen
- Informele vergaderingen
- Commissies, projecten
- Relatie met vakbond
- Professionalisering MZ

Anders

- Gebruik social media
- Netwerken
- Gebruik in- en externe experts, projectmatig werken
- Roadshows
- Strategische conferenties
- Andere soorten / rollen typen lidmaatschap van mz
- Meer informeel overleg
- Accent op vertrouwen, dialoog
- Interactieve mz.
- Meer focus op Governance ipv 'alleen' mz.
- Meer individuele belangenbehartiging
- Procesverandering (eerder betrokken)
- Andere relatie met vakbond

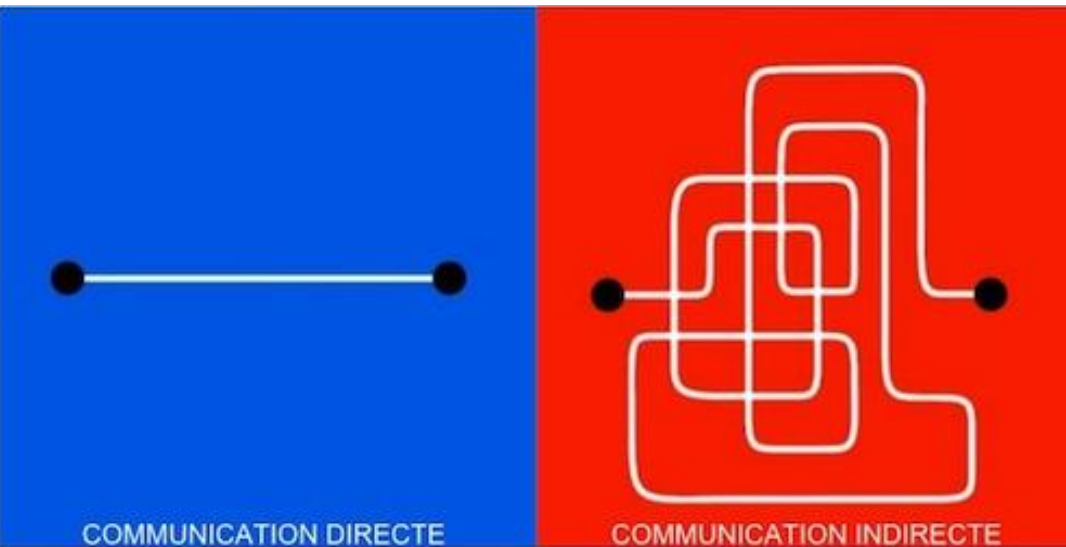
Indirecte medezeggenschap versus directe medezeggenschap

Indirect

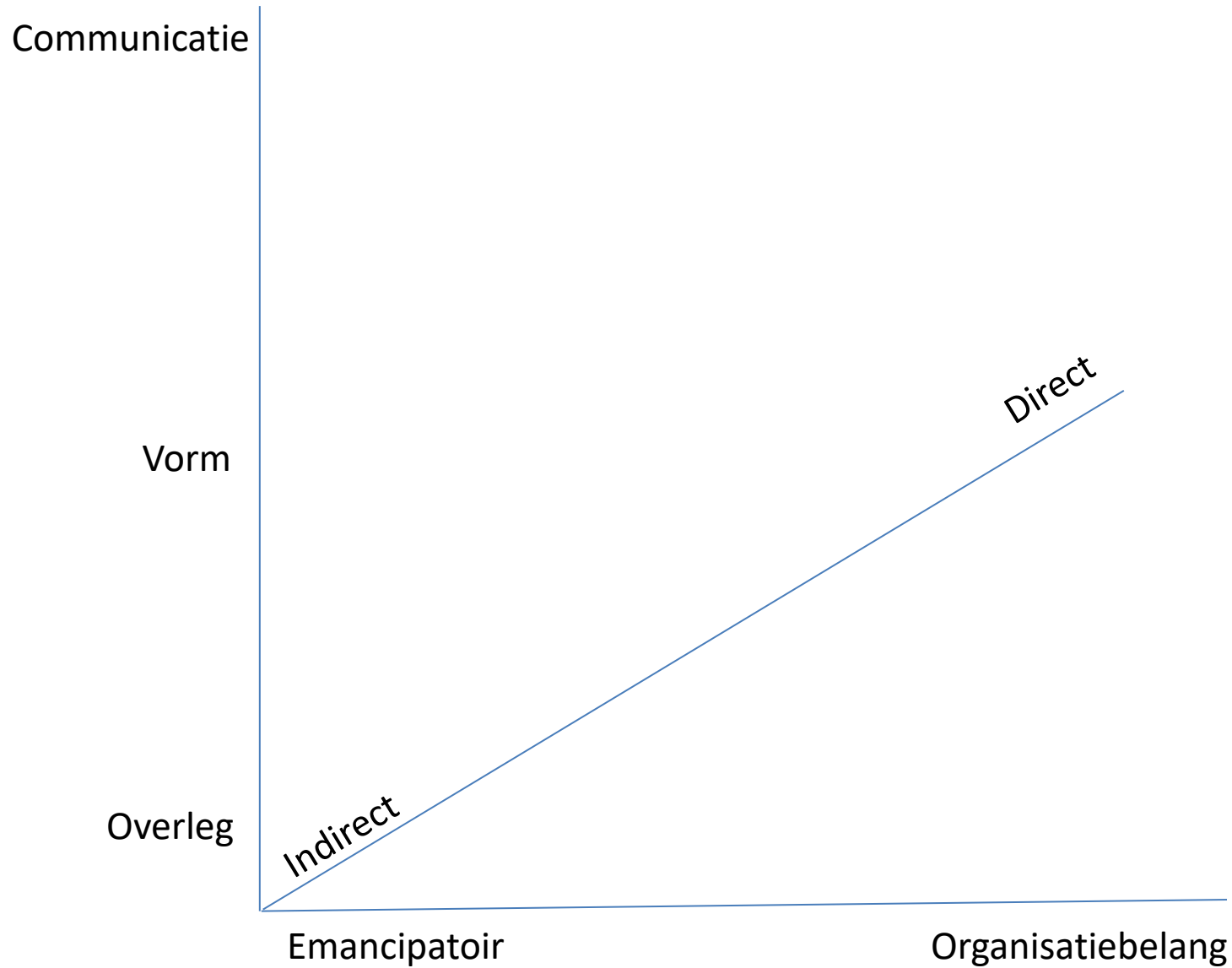
- OR, COR, GOR
- Verkiezingen
- Achterban vs OR
- 'Cao'-onderhandelaar

Direct

- Regisseursrol
- (Lokale) bemiddelaarsrol
- HRM: taakontwerp, procesontwerp, directe inspraak, vrijheid, vakmanschap, professionaliteit
- Versterken lokale autonomie en zeggenschap



Drie dimensies van *displacement*



Scoren met Medezeggenschap

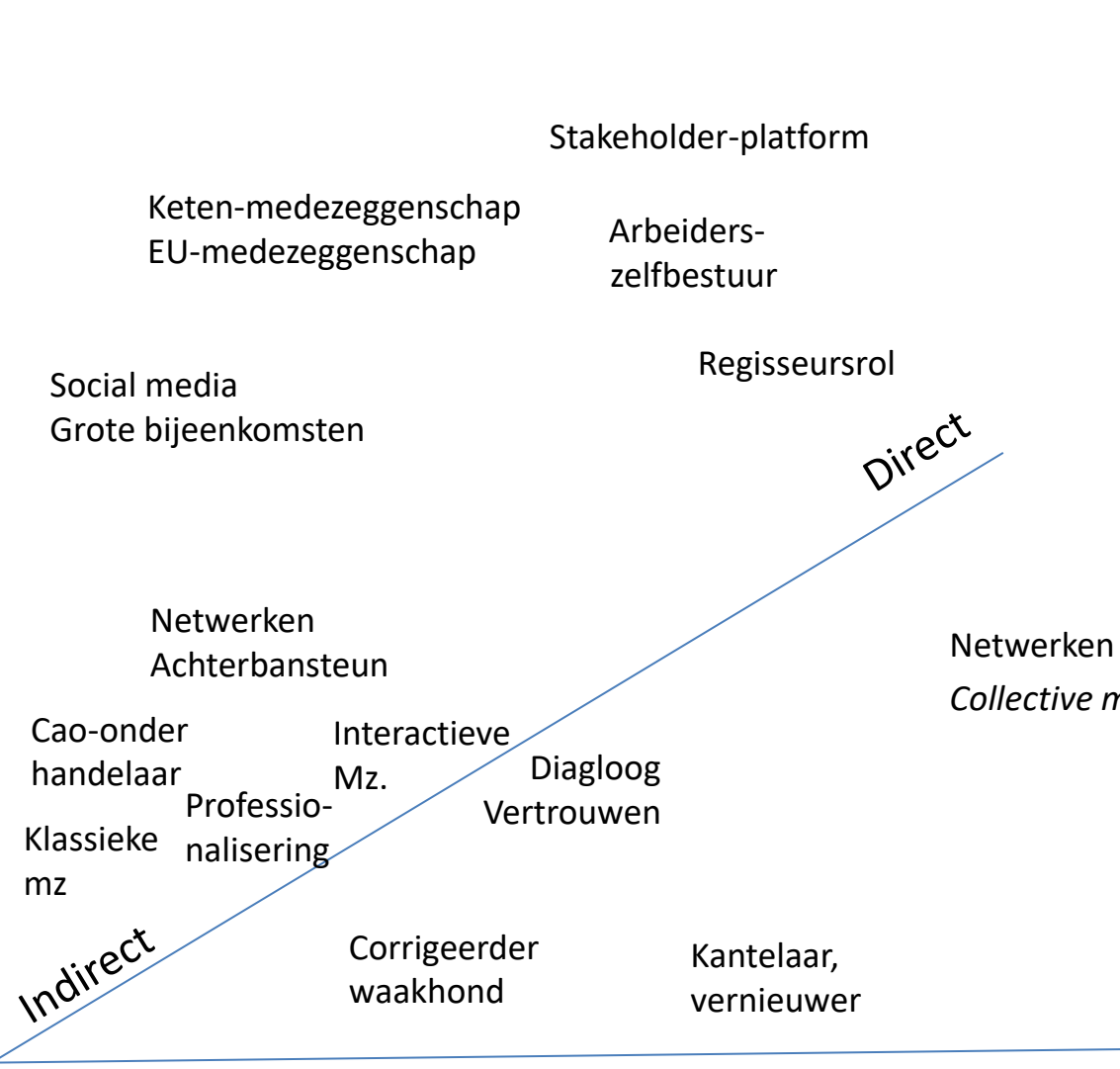
Communicatie

Vorm

Overleg

Emancipatoir

Organisatiebelang



Stakeholder-platform

Keten-medezeggenschap
EU-medezeggenschap

Arbeiders-
zelfbestuur

Social media
Grote bijeenkomsten

Regisseursrol

Direct

Netwerken
Achterbansteun

Netwerken
Collective movement

Cao-onder
handelaar

Interactieve
Mz.

Diagloog
Vertrouwen

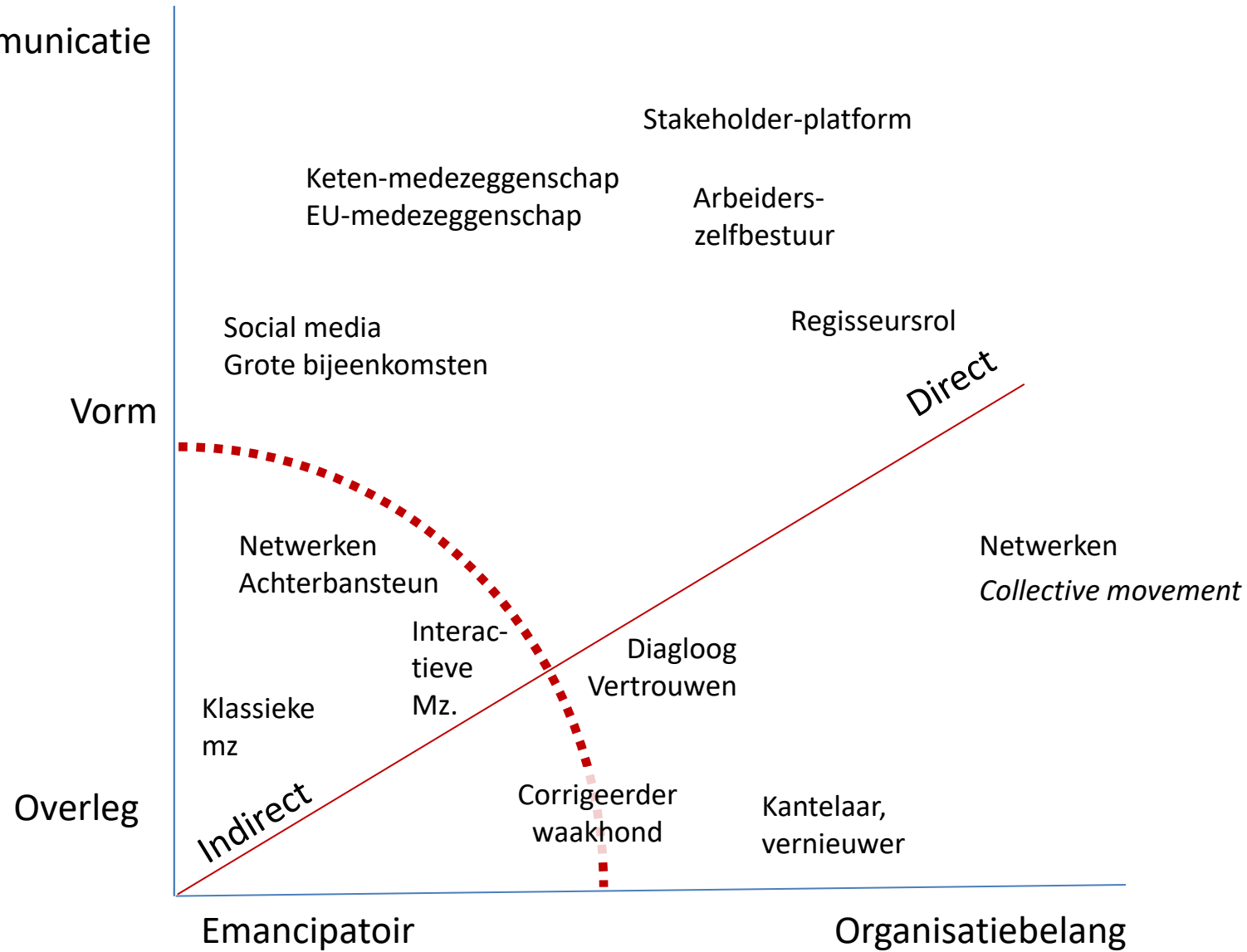
Klassieke
mz

Professio-
nalisering

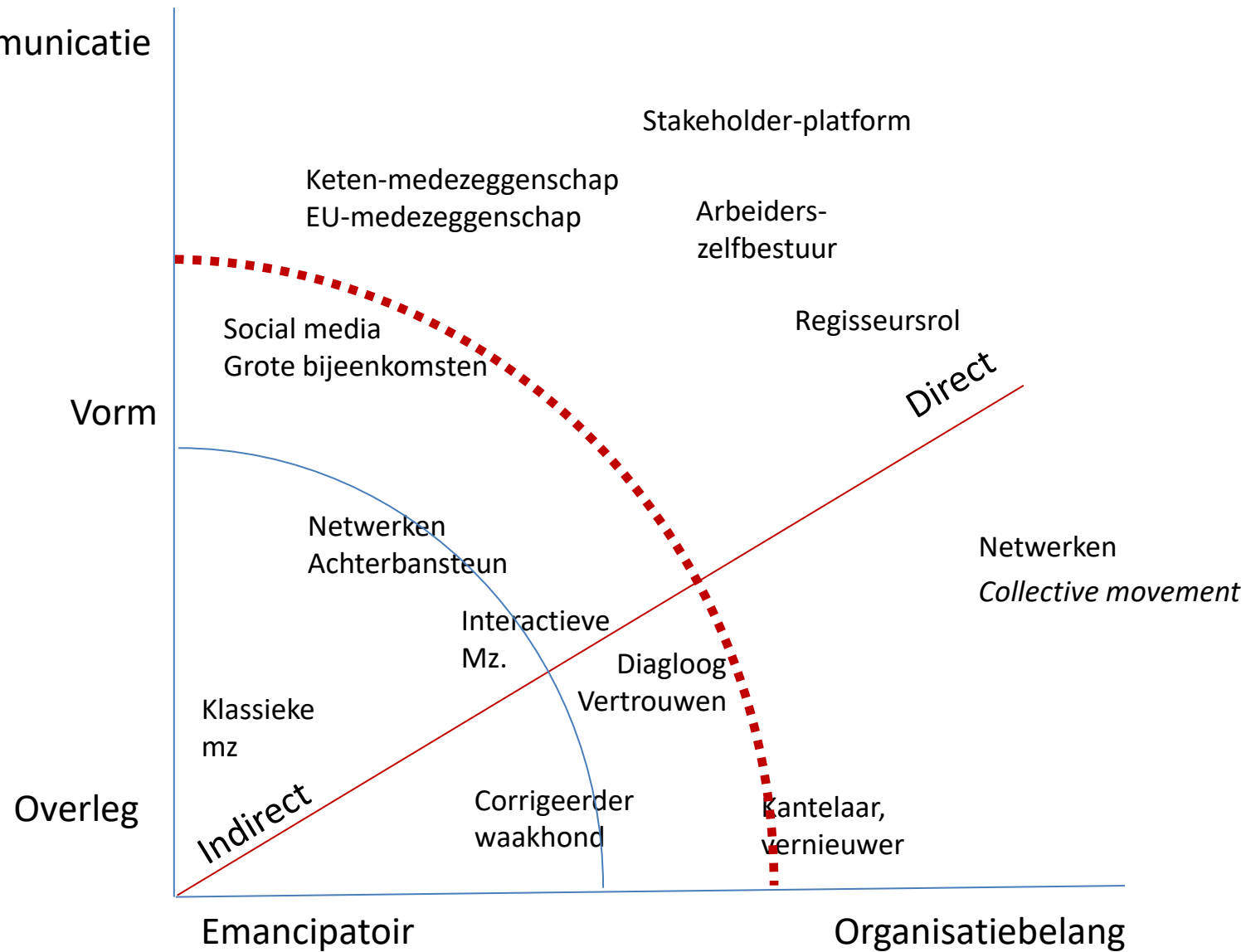
Corrigeerder
waakhond

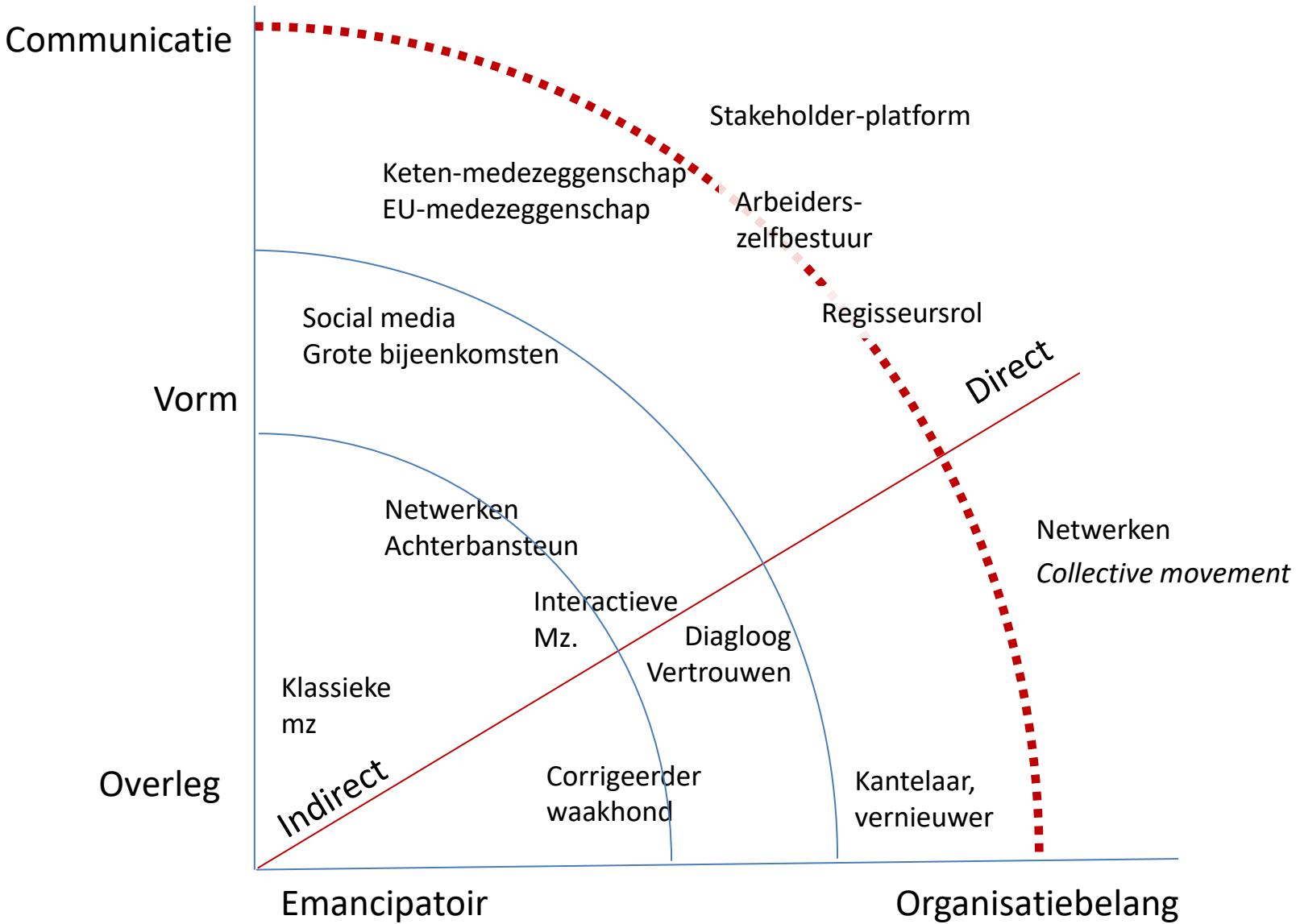
Kantelaar,
vernieuwer

Indirect

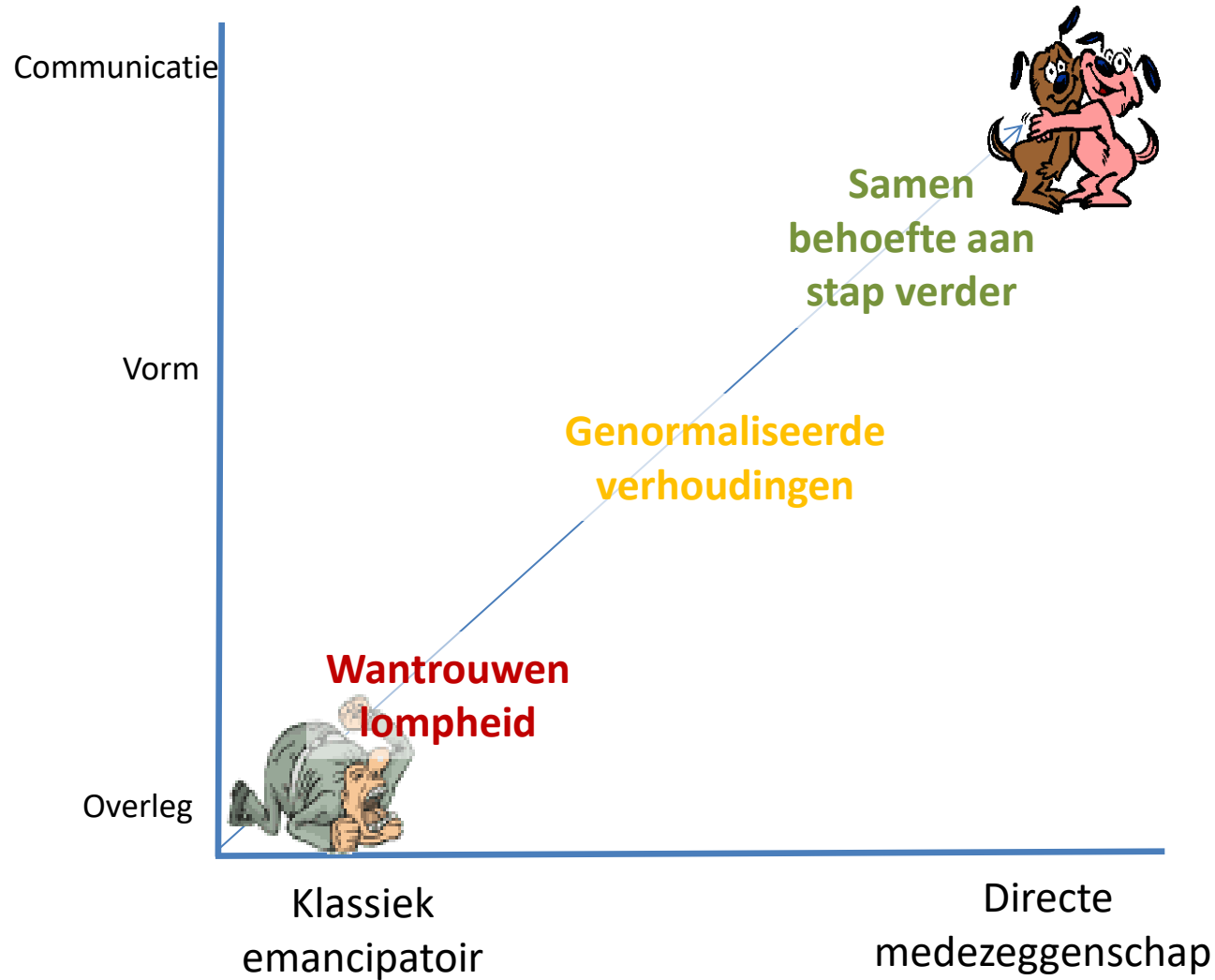


Op de rand van de box

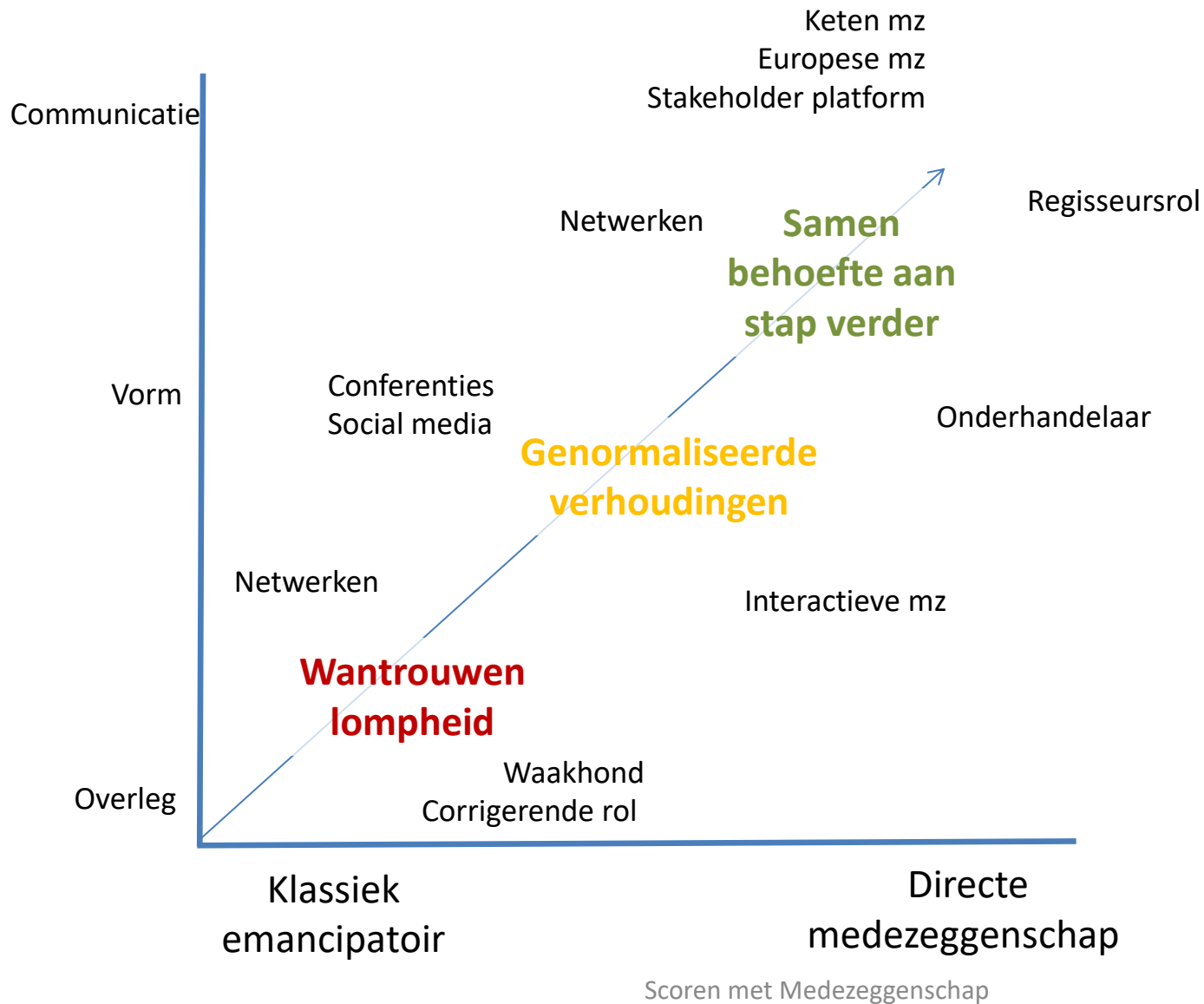


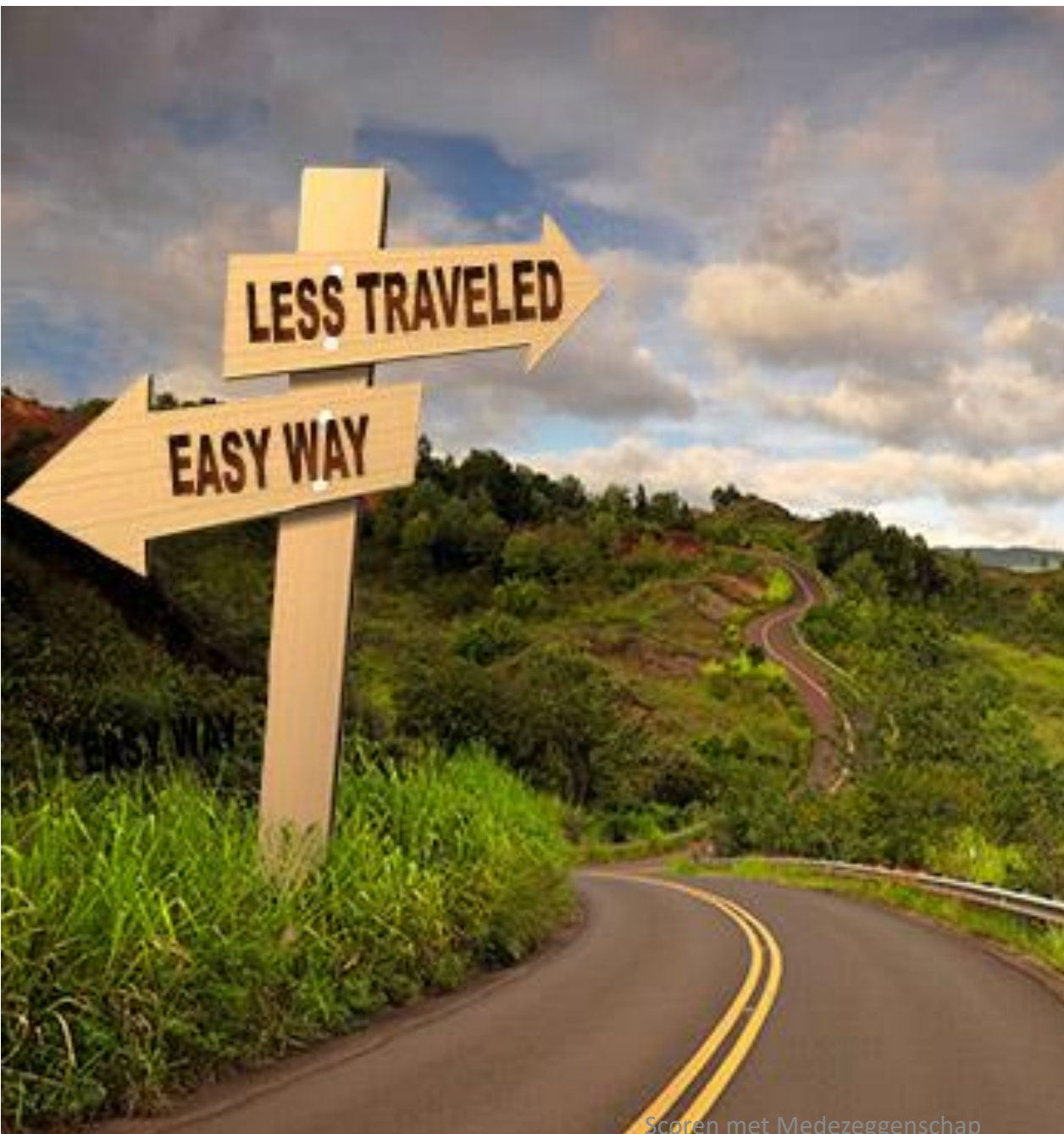


Contingency-model ontwikkeling MZ



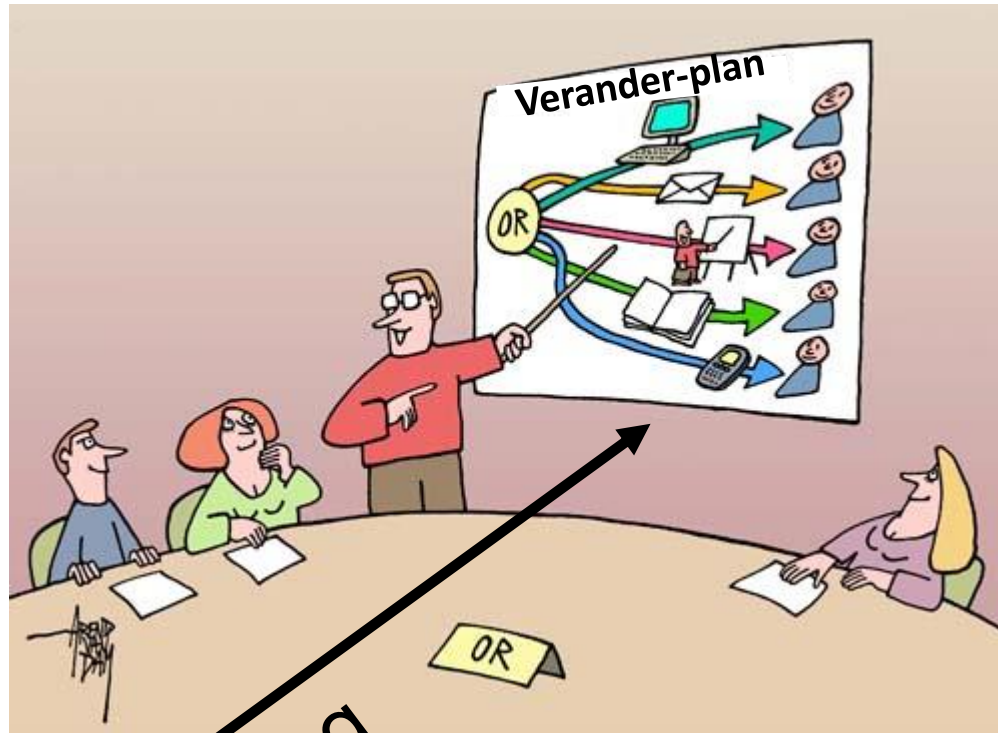
Contingency-model ontwikkeling MZ





Allemaal erg mooi,
maar de weg
er naar toe....

Verandering? Hoezo verandering?



Vernieuw-
de
MZ

wat

verandering

hoe

Als ik naar de mijn eigen mz kijk:

- Baby?
- Basisschoolleerling: moet nog veel leren; intern functioneren verbeteren?
- Jong volwassene: stabiel
- Mid life crisis: allerlei veranderingen, crisis
- Krasse knar: vastgeroest dan wel verstart in (onderlinge) machtsrelaties

Vragen: 2

- Mz is van iedereen: van wie is de mz bij ons?
- Stel dat de OR verdwijnt.
 - wat gaat er dan veel beter?
 - wat gaat er dan veel slechter?
- dus wat is nou – als we eerlijk zijn - onze echte rol / toegevoegde waarde?
- *What is crying out for change*, in onze organisatie? Wat doen wij daaraan?
Cq in hoeverre houden wij als MZ dit eigenlijk tegen?
- Is er iets groots, structureels aan het veranderen waardoor jullie invloedspositie verandert? Is dat erg?
- Vinden we zelf dat het eigenlijk best goed gaat, of willen we zelf wat anders?

www.thijs-homan.nl

th.homan@casema.nl

