

Or en directie Xerox Nederland onderhandelen niet meer

# Crowdsourcen met de achterban

*De komst van Paul-Peter Feld als director HR & organisation in 2007 bracht een stroom veranderingen op gang op het hoofdkantoor van Xerox Nederland, onder meer in de omgang tussen de medezeggenschap en deze opmerkelijke bestuurder. OR informatie sprak Feld samen met John van den Muijsenberg, voorzitter van de ondernemingsraad.*

Door Jac. Janssen

- **Leiderschap delen**
- **Wederzijds vertrouwen**
- **Verandering in dialoog**

**X**erox Nederland, dat sedert 2005 zetelt in Breukelen, is de Nederlandse tak van een Amerikaans bedrijf. Hoe gaan ze hier met medezeggenschap om? Voelen ze spanning tussen de belangen van de shareholders, op wie in het moederland de nadruk ligt, en die van de stakeholders die in onze Rijnlandse poldercultuur op de eerste plaats komen? HR-directeur Peter-Paul Feld schreef samen met Jelle Dijkstra een richtinggevend boek over gedeeld leiderschap. Wie dat boek leest,

vermoedt dat we hier te maken hebben met een niet alledaagse bestuurder en partner van de or. In hun boek schetsen beide auteurs de duizelingwekkende maatschappelijke, demografische en sociaal-economische ontwikkelingen waarmee de werkzame bevolking de komende decennia te maken krijgt. In één moeite door reiken zij ideeën aan voor het nieuwe model van samenwerken en organiseren, van leren en leiderschap dat daarbij past. Werken wordt complexer en vergt meer professionele verantwoordelijkheid. Traditionele

organisaties en managementstijlen verliezen snel aan betekenis. Hiërarchische arbeidsrelaties gaan tot het verleden behoren. De vele zzp'ers en de kleine netwerkbureaus waarin professionals zich verenigen, laten duidelijk zien dat dit geen toekomstmuziek is. Naarmate er meer informatie beschikbaar komt is het zinniger ook de verantwoordelijkheid en dus het leiderschap te delen. Werknemers ontwikkelen hun eigen 'talent portfolio's' die de basis vormen van de verdeling van leiderschapstaken.



Foto: Hans van den Bosch

**Cao's worden steeds meer vervangen door aan het individu aangepaste contracten. Gaat de medezeggenschap dezelfde kant op: ouderwets en misschien wel achterhaald?**

Feld: 'Zeker niet. Maar wij handelen in de geest der wet, want niet alles is in regels te vangen.'

Or-voorzitter John van den Muijsenberg merkt op dat de WOR vooral dient als stok achter de deur – niet overal is medezeggenschap even vanzelfsprekend. Feld vervolgt: 'Ik zeg wel eens: wij onderhandelen niet meer.' Tevreden registreert hij de lichte verbazing die zijn opmerking sorteert. 'Om mensen te prikkelen druk ik me soms activistisch uit. Onderhandelen veronderstelt namelijk twee partijen die tegenover elkaar



Peter-Paul Feld (l.) en John van den Muijsenberg.

staan, waarbij het ene ten koste gaat van het andere. Dit antagonistische denken is volgens mij achterhaald. Xerox was van huis uit altijd vernieuwend. Onze technologie hielp de wereld veranderen. Als organisatie moeten wij altijd mee-veranderen. Daarnaast waren we van oudsher sociaal innovatief. Aandeelhoudersbelangen gaan zeker bij ons in Nederland niet ten koste van de belangen van medewerkers.' Van den Muijsenberg vult aan: 'Wat dat betreft zijn we niet zo Amerikaans maar eerder een gewoon Nederlands bedrijf. In de VS hebben ze daar geen merkbare moeite mee.'

De afgelopen jaren heeft Xerox vooral het aanbod vernieuwd. Van een fabrikant van kopieerapparaten wordt het steeds meer een leverancier van diensten op locatie. Tweederde van de omzet komt inmiddels uit dienstverlening. Feld: 'Wij geloven in samen werken aan een oplossing, ook op het gebied van medezeggenschap. Naast elkaar, niet tegenover elkaar. Co-creatie noemen wij dat.'

De or-voorzitter knikt instemmend. Hij is duidelijk gewend aan het jargon van zijn directeur. Feld gaat verder: 'Een voorbeeld van een groot gemeenschappelijk belang dat de or en ik hebben is werkgelegenheid. Ook al zijn onze inzichten hierin divers, uitgangspunt is dat we die inzichten bijbrengen tot een gezamenlijke oplossing.'

**Maar toch: hoe moet een or de werknemers nog vertegenwoordigen als het wat betreft arbeidscontracten en -voorwaar-**

#### **den ieder voor zich is? En wat betekent dat voor de bonden?**

Van den Muijsenberg: 'Er blijft genoeg over om gezamenlijk af te spreken. En daarvoor zijn de or en de bonden de aangewezen partijen.'

Feld: 'Ik geloof niet dat de vakbonden langzaam maar zeker overbodig raken, zoals links en rechts wordt beweerd. Het is ook niet wenselijk dat ze verdwijnen. Ze spelen een belangrijke rol in het streven naar duurzame inzetbaarheid. Dat is een centraal thema van ons boek, en ook van dit manifest.'

Hij overhandigt een afdruk van *Naar nieuwe arbeidsverhoudingen*, een gezamenlijke uitgave van werkgeversvereniging AWWN en de

bonden FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen en De Unie. Een polderproduct 2.0. Die indruk maakt ook het boek waarvan Feld co-au-

teur is – over co-creatie gesproken. Wederzijds vertrouwen lijkt het sleutelbegrip van dit boek. Het moet, uiteraard op basis van zakelijke afspraken, de traditionele verhoudingen tussen baas en werknemer grotendeels gaan vervangen. Maar hoe reëel is dat vertrouwen nog nu de wereld zich in een economische crisis van ongekende omvang stort? Het consumentenvertrouwen, om maar iets te noemen, is afgelopen zomer flink onderuit gegaan. Wordt het weer ieder voor zich?

Felds antwoord is even verrassend als schijnbaar simpel. 'Uiteraard is de huidige crisis van invloed op het vertrouwen. Hij is

namelijk ontstaan door een overdaad aan vertrouwen: in banken, in rendementen, in hypotheeken, de maakbaarheid van de samenleving. We dachten "komt wel goed" en hebben het vertrouwen overschat. In het conventionele denken over groei hebben we onze grenzen bereikt. Vertrouwen veroorzaakte de crisis en is tegelijk de oplossing. We moeten het vertrouwen weer herstellen.'

#### **Terug naar Xerox. Kunnen jullie een voorbeeld geven van 'co-creatie'? Hoe werkt dat voor de or?**

John van den Muijsenberg schets de overlegstructuur tussen or en bestuurder. Het dagelijks or-bestuur en de directeur overleggen elke twee weken. 'Ook in de tussenliggende tijd weten we elkaar te vinden als dat nodig is.' Verder is er een maandelijks overleg van de elfkoppige or met de directeur – plus een vertegenwoordiger namens de afdeling HR erbij. Van den Muijsenberg: 'Hoe meer openheid en voorspelbaarheid van de kant van de directie, des te sneller – en dus tegen lagere kosten – we beslissingen kunnen nemen. Daarom is het ook handig dat HR erbij zit.'

Een concreet voorbeeld van co-creatie waren de laatste arbeidsvoorwaardenonderhandelingen – daarbij plaatst de or-voorzitter het woord 'onderhandelingen' tussen denkbeeldige aanhalingstekens. 'Het was voor ons de eerste keer om het op die manier te doen. Samen zijn we gaan kijken: wat is het best mogelijke pakket voor de werknemers?'

De bonden werkten hier niet direct aan mee. Deze arbeidsvoorwaarden regelt de or in samspraak met de directie. Wel zit er in de or een vakbondslid, dat volgens de voorzitter echter geen moeite heeft met deze manier van werken. 'Het gaat immers om de uitkomst van de gesprekken, om het resultaat.' Feld benadrukt dat de tijd het niet meer toelaat om te vervallen in antagonistisch denken. Daarvoor zijn de uitdagingen simpelweg te groot. Neem de vergrijzing. Zoiets groots pak je alleen aan door er samen de schouders onder te zetten. 'Sociale stabiliteit is belangrijk om vooruit te kunnen.' Daarom kun je beslissingen niet eenzijdig opleggen. Van den Muijsenberg wijst erop dat de cao voor de ICK-branchen niet genegeerd wordt maar veeleer als kapstok dient. 'Wij passen hem aan onze situatie en behoeften aan. Ook al worden contracten steeds individueler, er zijn genoeg gezamenlijke zaken die geregeld moeten worden, zoals bijvoorbeeld de pensioenregeling. En daar is nog steeds de or voor nodig.'

Feld: 'De or is ook nodig om de achterban erbij te betrekken, om het beleid scherp te

houden. Zie het als een vorm van *crowdsourcing*. De ondernemingsraad dient als een platform voor de ideeën van de werkvloer.'

De or communiceert op een gebruikelijke manier met zijn achterban. Elk kwartaal verschijnt een or-publicatie. Bij de samenstelling van de or wordt erop gelet dat alle afdelingen vertegenwoordigd zijn. En de collega's op de afdelingen onderhouden weer nauwe contacten met hun collega's aldaar. Medewerkers voelen zich vrij om zaken voor te stellen die in het or-overleg worden ingebracht. Sinds bleek dat de (voorbeeldig geachte) interne communicatie van Xerox de achterban niet altijd even effectief bereikt, worden ook sociale media voorzichtig ingezet. Verder wordt het personeel bevraagd met onderzoeken. Want feedback geven is ook een vaardigheid.

### Visiedocument

Natuurlijk loopt het ook wel eens minder soepel tussen de twee partijen. De vergelij-

kingen met een huwelijk zijn niet van de lucht. John van den Muijsenberg was al enige tijd or-voorzitter toen hij in 2007 met Paul-Peter Feld te maken kreeg. Ze moesten aan elkaar wennen, elkaar helpen met het zich eigen maken van de terminologie van de ander, en ze moesten rust vinden in de relatie tussen ondernemingsraad en bestuurder. Al is teveel rust ook weer niet goed. 'Je moet elkaar af en toe op de donder durven geven. Verandering gaat in dialoog

### 'Je moet elkaar af en toe op de donder durven geven'

en houdt nooit op', zegt Feld. Of deze intensieve or-inzet meer kennis vergt van de or-leden? John van den Muijsenberg beaamt dat: 'Het kost extra tijd in het leertraject. Je moet je toch een andere, meer actieve manier van denken eigen maken.' Bij de or-trainingen doet altijd iemand van HR mee. 'Die noemen wij het twaalfde or-lid', zegt de or-voorzitter. 'Wij zouden het raar vinden als ze niet kwamen.'

Momenteel werken or en directeur samen aan een visiedocument dat de vitale mede-

werker centraal stelt ten behoeve van een duurzame groei van de organisatie. Volgens Feld is sociale innovatie een voorwaarde voor technische innovatie. Het is in die optiek niet meer dan logisch dat een medezeggenschapsorgaan als de or meedenkt over het waarom van veranderingen, over de doelen die men wil bereiken, de randvoorwaarden waar aan moet worden voldaan en de manier waarop dat het best kan gebeuren. Feld: 'Bij ons in het bedrijf geldt het als een pre als je or-lid bent of bent geweest. De or is een poel voor talent. Het is een manier om je eigen functieperspectief te overstijgen.'

### En hoe staat het met de loyaliteit van de medewerkers aan de organisatie?

Paul-Peter Feld: 'Ik koester niet de illusie dat ik mensen kan binden in deze tijd. Het gaat erom dat we ze blijven boeien. Het interesseert mensen minder wat ze verdienen dan dat ze boeiend werk doen. Dat proberen wij hen te bieden.'



**WORDT DE ONDERNEMINGS-  
RAAD GEHOORD?**

**DE VOORT**  
ADVOCATEN | MEDIATORS

**DE VOORT ZET DE TOON!**

Jan Hermes, Steven Jellinghaus, Marijke Heijrink, Marc Konings, Sander van Riel, Jolande Janssen, Lieke van den Eijnden, Ineke van de Pas

**WWW.DEVOORT.NL**

.....  
Prof. Cobbenhagenlaan 75  
Postbus 414, 5000 AK Tilburg  
T +31 (0)13 466 88 88

**SAMEN UITBLINKEN**