

## Alternatieve participatievormen verrijken medezeggenschap

# Gedeelde macht is hele macht

*In tijden van snelle veranderingen en decentrale deelbesluiten is het voor or's steeds lastiger overzicht te houden op belangrijke besluiten in de organisatie. De bestuurder is lang niet altijd meer de (enige) gesprekspartner. Tijd om te kijken naar andere moderne vormen van medezeggenschap.*

**Thijmen Sietsma**

De keuze voor geschikte participatievormen leidt niet automatisch tot betrokkenheid en kwalitatief goede besluiten. In veel organisaties zijn participatieprocessen aanwezig: werkoverleg, projectgroepen, zelfsturing, personeelsbijeenkomsten. Ook andere vormen, zoals procesoptimalisatie op basis van LEAN management, maken veelvuldig gebruik van het betrekken van het personeel om problemen te signaleren en oplossingen te bedenken.

In de huidige tijd wordt er een steeds groter beroep gedaan op het aanpassingsvermogen en de innovatiekracht van organisaties. Duidelijk is dat dit alleen kan met en door de mensen die werkzaam zijn in de organisatie. Door de stijging van het opleidingsniveau kunnen en willen medewerkers steeds vaker meedenken. Goed vormgegeven participatieprocessen vergroten de kwaliteit van besluitvorming, samenwerking, verantwoordelijkheidsgevoel, draagvlak en motivatie. De vraag is daarom hoe een participatieproces succesvol vorm te geven. In de praktijk ziet men diverse vormen. Eén van die vormen gaat al decennia lang mee: de ondernemingsraad.

### De ondernemingsraad

Medezeggenschap via de ondernemingsraad is een in de wet vastgelegde vorm van participatie. Ondernemingsraden doen hun best om er vanuit het oogpunt van medewerkers voor te zorgen dat beleid zo optimaal mogelijk is voor de organisatie, de klanten én de collega's. In verschillende situaties met succes. Toch blijkt dat in deze tijd niet altijd makkelijk. Veranderingen gaan steeds sneller, waardoor beslissingen steeds sneller genomen worden. In grote organisaties komen belangrijke deelbesluiten vaker decentraal en binnen interne organisatienetwerken tot stand. Hierdoor is de bestuurder lang niet altijd de juiste gesprekspartner voor de ondernemingsraad. Tegelijk worden medezeggenschapsstructuren steeds verder afgeslankt. Ondernemingsraden kunnen daardoor moeilijker overzicht houden over de belang-

rijke besluiten in de hele organisatie. Omwille van de kwaliteit van de besluiten én het draagvlak, is het verstandig als de or en de beleidsmakers kijken naar alternatieve moderne vormen van participatie om de medezeggenschap te verrijken.

### Directe participatie

Bij directe participatie kunnen werknemers direct invloed uitoefenen op te nemen besluiten. Een besluit over de herstructurering van twee afdelingen? Dan hebben de werknemers van die afdelingen een duidelijke plek in het besluitvormingsproces. De mate van invloed kan variëren: van raadplegen, adviseren, coproduceren tot (mee)beslissen. De beleidsmakers delen dus een deel van hun macht met de werknemers, net als dat gebeurt binnen de ondernemingsraad. Het is van belang dat werknemers voldoende invloed kunnen uitoefenen. Alleen dan zijn medewerkers gemotiveerd om deel te nemen aan participatieprocessen. Is dit niet het geval, dan is het veiliger om het te houden bij de traditionele

vormen van medezeggenschap.

Directe participatie kan in vele vormen, bijvoorbeeld door werkconferenties, project-

groepen of via teamoverleg. Iedere vorm heeft zijn eigen voor- én nadelen. Zo kan men via werkconferenties of rondetafelgesprekken snel input krijgen, terwijl projectgroepen oplossingen beter kunnen uitwerken. Het kiezen van een goede participatievorm (of een combinatie van vormen) is maatwerk. De keuze kunnen de beleidsmakers samen met de or maken, wanneer de juiste deskundigheid aanwezig is.

**Het kiezen van de goede participatievorm(en) is maatwerk**

### Randvoorwaarden

Toch is er in de praktijk regelmatig sprake van onvrede. Veelgehoorde bezwaren zijn: "Beslissingen worden toch alsnog van bovenaf opgelegd" of "Het zijn gewoon verkapte bezuinigingsmaatregelen". Ondeskundig vormgegeven participatieprocessen kunnen besluitvorming onnodig complex maken, polarisatie juist in de hand werken, onnodig veel tijd kosten of tot geringe kwaliteit leiden. Houd er daarom rekening mee dat succesvolle participatieprocessen een aantal randvoorwaarden hebben:

1. Gedragen oplossingen zijn het product van bekwame medewerkers die belang hebben bij de oplossing. Dat zijn deels beleidsmakers, maar zeker ook mensen als de professional of de vakman.
2. Borg echte samenwerking en participatief gedrag. Samen veranderen vraagt veel van de communicatie en vraagt om een ander soort gedrag. Er moet ruimte zijn voor verschillen, voor kritische noten én voor het gemeenschappelijke.
3. Wees helder over de taak en de mate van invloed die een orgaan heeft. Het is van belang dat mensen voldoende invloed kunnen uitoefenen. Alleen dan zijn medewerkers gemotiveerd.
4. Niet iedere beslissing leent zich voor een uitgebreid participatieproces. Soms is grote snelheid geboden of zijn impopulaire beslissingen nodig waar belangen te divers zijn.
5. Organiseer de participatieprocessen goed: heldere taken, voldoende middelen, duidelijke werkprocedures. In de hectiek van het werk komen verbindingen niet vanzelfsprekend tot stand.
6. Vermijd dubbele agendering. Wanneer participatieprocessen succesvol zijn ver-

lopen, hoeft een or of MT zich niet nogmaals (uitgebreid) te buigen over het onderwerp.

7. Verandering in dialoog vraagt commitment van alle betrokkenen. Macht delen gebeurt op basis van vertrouwen in elkaars kunde. In de praktijk blijkt er regelmatig een verschil te bestaan tussen wat mensen met de mond belijden en wat ze daadwerkelijk doen.
8. Zorg voor voldoende deskundigheid bij beleidsmakers en or-leden.

Een belangrijke rol voor de ondernemingsraad is het waarborgen van de randvoorwaarden. Dit kan betekenen dat de ondernemingsraad een participatieprojectgroep volgt, bijvoorbeeld via een stuurgroep. Hierdoor kan dit lid de kwaliteit, integriteit en democratie van de processen toetsen. De ondernemingsraad blijft dus een cruciale speler in de vormgeving, controle en verbetering van de participatieprocessen.

### Rol medezeggenschap

Hoe de rol van de ondernemingsraad verandert en in welke mate, is wederom maatwerk. Maar een aantal vaste overwegingen speelt altijd een rol.

Decentraal te nemen besluiten lenen zich voor directe participatie. De mate waarin de ondernemingsraad en het management gebruik willen maken van directe participatie

kan enorm verschillen. In de praktijk zullen toch een aantal decentrale besluiten op de agenda van de or komen te staan, mede omdat niet ieder besluit zich leent voor directe participatie. De ondernemingsraad zal het organisatiebeleid meestal ook op strategisch niveau blijven volgen en met de bestuurder sparren over de toekomstscenario's.

Bij toepassing van directe participatie zijn voor dat onderwerp de procedures uit de WOR een stok achter de deur. Wanneer participatieprocessen niet voldoende democratisch verlopen, heeft een or altijd nog de wettelijke procedures als alternatief.

Directe participatie betekent dat de ondernemingsraad aan sommige onderwerpen inhoudelijk minder of geen tijd besteedt. Hierdoor heeft de ondernemingsraad ruimte om de participatie goed vorm te geven. Overigens hebben de ondernemingsraadsleden, net als de beleidsmakers, een voorbeeldfunctie. Dit vraagt om een andere deskundigheid en vaardigheid van die or-leden. Zij moeten vaardig zijn in het voeren van de dialoog én kennis hebben van participatievormen, de randvoorwaarden en valkuilen. Een praktische oplossing kan zijn om de deskundigheid van directe participatie onder te brengen in een commissie.

### Wat is er anders?

De traditionele vorm van medezeggenschap heeft grote waarde en is modern genoeg om in diverse organisaties goed te functioneren. Tegelijkertijd veranderen de behoeften van medewerkers én veranderen organisatievormen. In dergelijke situaties kunnen directe participatievormen uitkomst bieden. Duidelijk zal zijn dat directe participatie geen efficiëncyslag is, maar een visie van de ondernemingsraad en het

management op het succesvol inzetten van medewerkers bij beleidsontwikkeling. Als het goed is gaat participatie een stap verder dan goed achterbancontact met diverse commissies.

De ondernemingsraad én de beleidsmakers kiezen er voor om een deel van de beslissingsbevoegdheid neer te leggen bij betrokken professionals. Werkt men niet met voldoende gedeelde beslissingsbevoegdheden en niet vanuit een oprechte visie, dan blijft er een top-down mentaliteit bestaan. Het is aan de ondernemingsraad en het management om samen duidelijk kleur te geven aan directe participatie. ←

**Drs. Thijmen Sietsma** is trainer/adviseur bij *Odyssee BV*, [t.sietsma@odyssee-groep.nl](mailto:t.sietsma@odyssee-groep.nl).

## Verandering in dialoog vraagt commitment van alle betrokkenen

