

## Nieuwe rollen voor medezeggenschap

# Waarom het anders moet en kan

Medewerkers zijn het 'human capital', hoorden we in de jaren '80, en nu draait alles om 'de professional'. Waarom weet deze zich niet betrokken bij besluitvorming?

**S**amen werken aan samenwerken.' En: 'je inzetten voor meerwaarde door inbreng van medewerkers.' Dat vormt volgens ons de kern van alle discussies over vernieuwing van de medezeggenschap. Maar dat vraagt ook van de or een andere rol! Een or kan bijdragen aan een klimaat waar ruimte is voor inbreng en (mede) zeggenschap van de medewerker.

### Anders doen en denken

In veel organisaties zijn ondernemingsraden op zoek naar deze veranderende rol. De aanleidingen kunnen variëren, maar vaak spelen een of meer van deze factoren mee:

- sturing in organisaties verandert;
- besluitvormingsprocessen gaan sneller en worden procesmatiger ingericht;
- de rol van de individuele medewerker verandert (meer werkend in netwerken en verschillende arbeidsrelaties).

Mensen en organisaties veranderen. Hierin past de traditioneel vormgegeven medezeggenschap niet meer altijd. Het is zelfs de vraag of één structuur past op alle situaties. De uitdaging voor de or is om te werken in verschillende rollen, flexibel in vorm en werkwijze. Dus meer te denken in rollen en vanuit de ambitie: samen werken aan samen-

werken. We beschrijven hieronder vier rollen om (mede)zeggenschap in te vullen. Daarover kun je, afhankelijk van onderwerp en situatie, met alle betrokkenen afspraken maken. De diverse rollen moeten passen binnen de volgende, vooraf afgesproken kaders:

- Medezeggenschap vormgeven is een verantwoordelijkheid van or, bestuurder, management en medewerkers.
- Spreek steeds weer met alle betrokkenen over het belang van medezeggenschap

### Vier rollen

Zie ook de figuur.

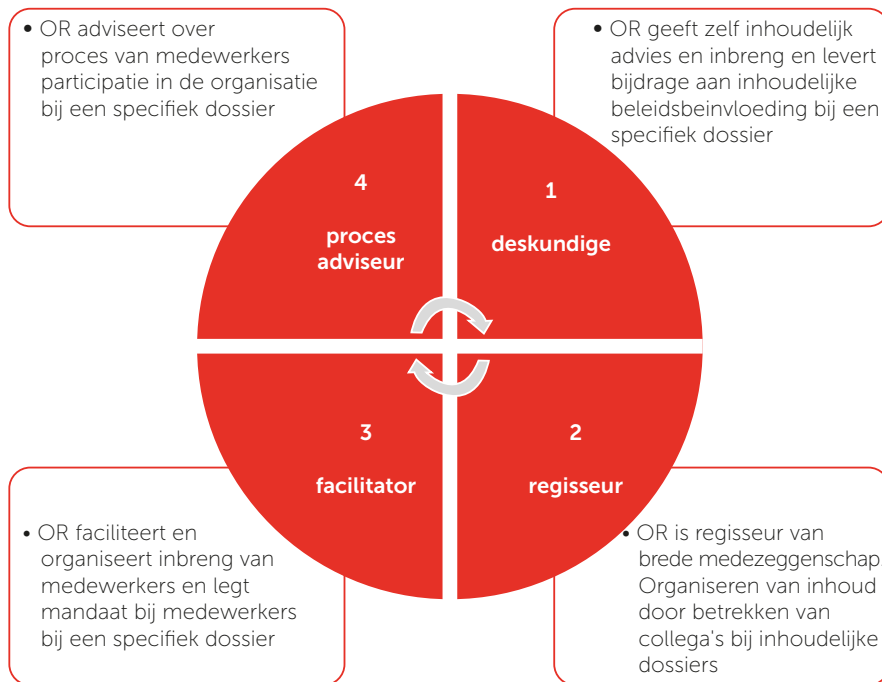
**Rol 1.** De or is zelf de inhoudelijk deskundige en levert van daaruit een bijdrage op de verschillende dossiers.

**Rol 2.** De or wordt regisseur van brede medezeggenschap en organiseert zelf de inbreng van collega's en/of deskundigen om tot eigen meningsvorming en besluitvorming te komen. (Denk aan werkgroepen, projecten, achterbanbijeenkomsten.)

Bij rol 1 en 2 blijft de or dus degene die uiteindelijk tot inhoudelijke standpunten komt, al dan niet door actieve inbreng van medewerkers in de organisatie.

**Rol 3.** De or faciliteert en ondersteunt groepen medewerkers die, samen met vertegenwoordigers uit de or, thema's





zelfstandig oppakken en uitwerken en deze met management en directie bespreken. Deze onderwerpen vallen dus niet meer expliciet binnen het or-mandaat.

**Rol 4.** De or wordt adviseur van (mede) zeggenschap in de organisatie. Het doel van de or is om bij alle thema's te sturen op verantwoordelijkheid laag in de organisatie. Het uitgangspunt daarbij is werken vanuit professionaliteit, en andersoortige besluitvorming (in elk geval niet hiërarchisch). De or-taak ligt dan veel meer op a) het inzichtelijk maken hoe besluitvormingsprocessen verlopen, en b) betrokkenen en belanghebbenden actief te betrekken in besluitvorming. De or bewaakt de randvoorwaarden voor de kwaliteit van overleg (tijd, informatie, begeleiding etc.).

In rollen 3 en 4 speelt de or zelf geen inhoudelijke rol bij het innemen van standpunten, maar delegeert die taak naar anderen in de organisatie. De or bewaakt hierbij wel dat overleg kwalitatief en voorwaardelijk goed verloopt. In deze vier varianten kan de or experimenteren met nieuwe manieren van brede medezeggenschap. Daar heb je

anderen bij nodig en dat zal je dus ook steeds in samenspraak moeten doen.

Nieuw denken over nieuwe rollen, in de praktijk:

1. Een or die het thema 'brede medezeggenschap' levendiger wilde maken in de organisatie, bedacht inspirerende ideeën: a. Basiscursus voor alle medewerkers met de prikkelende stelling: medezeggenschap is een recht en een plicht (verpakt in een 'Loesje'-poster). b. Proeftuinen-experiment: teams ondersteunen die een vraag aan een ander team hebben over zaken van gemeenschappelijk belang die leven bij de medewerkers. De or faciliteert het gesprek tussen de vertegenwoordigers van de teams en betreft (indien wenselijk) anderen erbij.
2. De or maakt met de bestuurder afspraken over een 'participatie-budget'. Net zoals aan or-leden faciliteiten beschikbaar worden gesteld, zijn afspraken gemaakt dat er structureel tijd en geld beschikbaar is om projectmatig in werkgroepen

collega's te betrekken bij inhoudelijke vraagstukken. Met HR en bestuurder is afgesproken om met deze nieuwe werkwijze te experimenteren en het resultaat na een jaar te evalueren met directie, medewerkers en or.

3. Een or heeft met de bestuurder afgesproken dat bij elke adviesaanvraag over organisatorische wijzigingen, een 'participatie-paragraaf' wordt opgenomen. Hierin staat wie en op welke wijze betrokken is geweest in de planvorming en het overleg. De or heeft hierdoor sneller inzicht in het draagvlak voor de betreffende plannen.
4. Socratische besluitvorming in kringen, waarbij de or waakt over een zorgvuldige gang van zaken in het besluitvormingsproces.

### Het kan dus anders!

De belangrijkste or-lessen die wij leerden van verandertrajecten bij onze klanten:

- Werk flexibel (en creatief) in verschillende rollen. Overleg met de bestuurder waarom je kiest voor een bepaalde rol bij een bepaald onderwerp.
- Blijf als or in gesprek met (betrokken) collega's en deel de uitkomsten van gesprekken. Blijf dat doen, ongeacht de rol die de or heeft bij een onderwerp.
- Maak duidelijke afspraken en wees expliciet in wederzijdse verwachtingen (tussen directie, management, medewerkers en collega-orleden).
- Nieuw denken leidt tot anders doen. Soms is dat onwennig, maar wel inspirerend om als or een bijdrage te leveren en zelf het initiatief te nemen. **L**

**ERIK KLERKS EN ALBERTHE TE BRAKE**  
 ZIJN TRAINERS/ADVISEUR BIJ ODYSSEE  
 MEDEZEGGENSCHAP  
 E.KLERKS@ODYSSEE-GROEP.NL EN  
 A.T.BRAKE@ODYSSEE-GROEP.NL