

Drie rollen waarmee de or zich krachtig profileert

Medezeggenschap nieuwe stijl (1)

Ondernemingsraden houden zich, op basis van het advies- en instemmingsrecht van de WOR, vooral bezig met het beoordelen van plannen van de directie. Maar hiermee lopen ze vaak achter de feiten aan.

dacht met een voorstel, vindt het lastig om dit naderhand nog eens kritisch te beoordelen. Dat is natuurlijk zo, maar de belangrijkste vraag is hoe je het meeste invloed krijgt. Over het algemeen is dat wanneer je eerder betrokken bent, als de kaarten nog niet zijn geschud.

Het beïnvloeden van deze plannen is in de praktijk namelijk lastig. De bestuurder heeft zich vaak al 'ingegraven' en staat zelden nog open voor fundamentele wijzigingen.

Dit artikel (uit twee delen) laat zien dat er meer rollen zijn waar de ondernemingsraad uit kan kiezen (behalve die rol van toezichthoudend controleur). Dit eerste deel beschrijft drie rollen waarmee de or krachtig zich kan profileren: de proactieve meedenker, de moedige waakhond en de ondernemende pionier.

Rol 1: de proactieve meedenker

De eerste rol die je kunt vervullen is die van de proactieve meedenker. Een proactieve ondernemingsraad zorgt zelf ervoor dat hij zo vroeg mogelijk betrokken wordt bij plannen en besluiten, namelijk in het stadium dat deze nog kunnen worden beïnvloed. Hij denkt bij voorkeur actief mee gedurende het hele proces: van gedachtevorming tot aan het moment waarop de bestuurder voorgenomen besluiten voorlegt voor advies of instemming.

De rol van proactieve meedenker kan gestalte krijgen door een plan-in-wor-ding een aantal malen in de overlegvergadering te agenderen. De bestuurder wordt steeds gevraagd te vertellen hoe ver het proces gevorderd is en voor welke keuzes men nu staat, en de or geeft adviezen en suggesties. Een andere manier is dat een or-lid namens de ondernemingsraad in de (ten behoeve van dit plan ingestelde) werkgroep of projectgroep deelneemt en regelmatig terugkoppelt in de or-vergadering.

Vertrouwen nodig

Het is voor deze rol nodig dat de leiding vertrouwen heeft in de or. Deze zal zich van zijn beste kant moeten laten zien. Een proactieve opstelling betekent ook dat je je als or-lid gelijkwaardig moet voelen en je mond open durft te doen. En dat vinden or-leden soms lastig. Het is gemakkelijker om te reageren op plannen dan om mee te denken en daarmee verantwoordelijkheid te dragen.

Soms is de or bang dat hij gebonden is aan datgene wat hij in de voorfase heeft ingebracht. Wie heeft meege-

Een bijkomend voordeel van deze rol is dat de fase van besluitvorming sneller kan gaan. Omdat de ondernemingsraad weet waar het over gaat, heeft hij niet de hele wettelijke termijn nodig voor het uitbrengen van een advies. Je kunt daar dus een veel kortere periode voor afspreken, vaak slechts een paar dagen. Daar heeft de bestuurder ook belang bij.

Rol 2: De moedige waakhond

De tweede rol is die van de moedige waakhond. De ondernemingsraad kan deze rol pakken als het volgens de bestuurder en het management allemaal best goed gaat in de organisatie, terwijl er volgens de ondernemingsraad het nodige mis is.

Je kunt bijvoorbeeld constateren dat er een grote kloof bestaat tussen top en werkvloer, met onderling wantrouwen of een angstcultuur. Of je ervaart te veel bureaucratie, waarbij zinloze regels en procedures professioneel handelen en een goede dienstverlening in de weg staan. Er kan ongezonde concurrentie bestaan tussen afdelingen. Er kan een zinloze fusie of reorganisatie



zitten aan te komen. Het kan vóórkomen dat beslissingen, plannen of voor-nemens niet meer te volgen zijn, het gezonde verstand tarten of zelfs rond-uit dom zijn.

Allemaal signalen die om een moedige waakhond vragen. Want bij dit soort problemen geeft vaak niemand thuis. Maar de ondernemingsraad in de rol van waakhond doet dit wel. Hij blaft als er gevaar dreigt en bijt als het nodig is.

Onderstroom

Zo'n ondernemingsraad durft te zeggen wat er aan de hand is. Niet door op een aanvallende manier te zeggen wat iemand fout doet, maar door aan te geven wat het effect is. Want problemen zie je meestal eerder in de onder-stroom dan in officiële stukken of in de cijfers. Een or die dat op een respect-volle manier doet, krijgt bijna altijd waardering. Je hoeft niet per se een mening over de oplossing te hebben, maar je moet vooral dóórvragen en geen genoeg nemen met onbevredigende antwoorden. En als het bij de

bestuurder niet lukt, dan kun je naar de Raad van Toezicht of de Raad van Commissarissen gaan. Je kunt ook iemand anders inschakelen die de moeilijke boodschap op tafel legt. Of je stapt op: dat kan soms net het duwtje zijn dat de organisatie nodig heeft.

Rol 3: De ondernemende pionier

De derde rol is die van ondernemende pionier. Dit is een actieve club die zelf nieuwe voorstellen ontwikkelt om de organisatie beter te maken. Je kan zo'n rol het beste vervullen als het bestuur en het management een aansprekende gemeenschappelijke visie hebben, een droom waar de ondernemingsraad zich achter kan scharen.

Bijvoorbeeld de droom dat alle medewerkers met hart en ziel werken aan mooie, betekenisvolle producten en diensten. Dat ze vertrouwen hebben in de leiding, trots zijn op wat ze doen en plezier hebben met de collega's waar ze mee samenwerken. Dat er betrokkenheid, participatie en (mede)zeggen-

schap is van medewerkers. Dat er wordt geëxperimenteerd met vormen van zelforganisatie en zelfsturing.

Dromen waarmaken: 'doenkers'

De ondernemingsraad als ondernemende pionier helpt om dit soort dromen waar te maken. Zo'n or is nieuwsgierig, stelt zichzelf niet centraal en durft zich te verwonderen. Veel vergaderen en oeverloos praten is aan deze club niet besteed. Or-leden zijn denkers en doeners tegelijkertijd: 'doenkers'. Ze fungeren als stimulator: iemand moet beginnen en waarom zou dat de or niet zijn? Deze or heeft (net als de bestuurder) een heldere visie op de toekomstige organisatie en de rol van medewerkers daarin. Hij ziet grote kansen voor de organisatie, maar dan moet er wel wat gebeuren. Ook daar heeft de ondernemende pionier een duidelijk beeld over.

De ondernemende pionier probeert mensen mee te krijgen, ook bestuurder, management en P&O. Nieuwe voorstellen worden bij voorkeur in overleg ontwikkeld. De or hoeft zich daarbij niet afhankelijk op te stellen. Als de bestuurder niet bereid is te investeren in de organisatie en in medezeggenschap, dan kan de ondernemingsraad zelf bijvoorbeeld 'achterbansessies' en enquêtes organiseren om ideeën van collega's te verzamelen of eigen ideeën te toetsen en daarvoor draagvlak te krijgen.

Positioneren en regie pakken

De proactieve meedenker, de moedige waakhond en de ondernemende pionier zijn drie rollen waarmee de ondernemingsraad zich krachtig kan positioneren. In het tweede deel van dit artikel beschrijven we drie rollen waarmee je als or de regie kunt pakken op weg naar een bredere invulling van medezeggenschap en participatie. **1**

Future proof medezeggenschap

Hét event voor medezeggenschaps- en ondernemingsraadleden over vooruitstrevende oplossingen die je direct in de praktijk kunt toepassen. Met inspirerende sprekers, verdiepende sessies en de beste praktijkvoorbeelden ben je in één dag up-to-date. Jaarbeurs Utrecht, 25 november. Live!

JAN DE JONGE

PARTNER VAN NIEUW ORGANISEREN
[HTTPS://WWW.NIEUWORGANISEREN.NL/](https://www.nieuworganiseren.nl/)
 MEDEZEGGENSCHAP