

## Drie rollen om de regie te pakken

# Zo houd je ook de jongeren aan boord

De traditionele ondernemingsraad stelt zich vooral op als toezichthoudende controleur, die plannen en voorgenomen besluiten van de bestuurder beoordeelt. Er zijn echter meer rollen waar de or uit kan kiezen.

In het eerste deel beschreven we drie rollen om de or te profileren. Dit tweede deel presenteert drie rollen waarmee de ondernemingsraad de regie kan pakken op weg naar een bredere invulling van medezeggenschap en participatie: de activerende netwerker, de flexibele procesregisseur en de samenwerkende stakeholder.

### Rol 4: De activerende netwerker

In veel organisaties is het moeilijk om mensen te vinden die zitting willen nemen in de ondernemingsraad. Dat ligt over het algemeen niet aan een gebrek aan betrokkenheid. Wel vinden veel mensen de huidige vorm van medezeggenschap vaak gewoon te 'stoffig' en tijdrovend. Ze willen niet in een vergadercircuit meedraaien maar snel en laagdrempelig hun mening geven, liefst op een tijdstip dat hun uitkomt.

Een van de mogelijkheden om hierop in te spelen is via de rol van activerende netwerker. In deze rol activeert de or medewerkers die wel belangstelling voor medezeggenschap hebben, maar geen tijd of zin om zich voor drie of vier jaar aan de ondernemingsraad te verbinden. Ze vormen een grote pool, een 'medezeggenschapskring' waarvan leden per onderwerp gevraagd kunnen worden om mee te denken. Ze worden dan betrokken bij tijdelijke themagroepen of voorbereidingscommissies.

### Or-tijd wordt 'medezeggenschapstijd'

Zo'n netwerkende ondernemingsraad telt vaak minder leden dan volgens de WOR is toegestaan. Hij wordt dan kern-or genoemd. Je kunt kiezen voor minder uren or-tijd. Daardoor komt er tijd beschikbaar voor de meedenkers. De

totale 'medezeggenschapstijd' wordt dan verdeeld tussen de ondernemingsraad en de meedenkers. Je kunt ook ervoor kiezen om de or bijvoorbeeld te halveren en de overblijvende leden twee keer zoveel or-tijd te geven, zodat ze hun rol als activerende netwerker beter kunnen vervullen. Het opzetten van zo'n model kost extra tijd en energie, maar daar staat tegenover dat de or over meer kennis en ervaring gaat beschikken, omdat hij op meer mensen kan rekenen.

Een andere manier voor de ondernemingsraad om de rol van activerende netwerker in te vullen is door themabijeenkomsten te organiseren waar iedereen zijn mening kan geven en met ideeën kan komen. Je kunt ook enquêtes uitzetten (het liefst online) waarin je de medewerkers naar hun mening vraagt, of waarbij ze simpelweg op iets 'ja' of 'nee' kunnen zeggen. Ook dat activeert de collega's en zorgt voor meer betrokkenheid.

### Rol 5: De flexibele procesregisseur

Een stap verder is dat de medezeggenschap niet plaatsvindt in de ondernemingsraad, een themagroep of voorbereidingscommissie, maar dat de or ervoor zorgt dat medewerkers zelf zoveel mogelijk (mede)zeggenschap hebben over de organisatie van hun werk en over het beleid. De rol van de or verschuift dan van vertegenwoordigend orgaan naar flexibele procesregisseur.

De ondernemingsraad kan deze rol vervullen als er voldoende wensen en mogelijkheden zijn om directe participatie gestalte te geven. Dit is in veel organisaties in toenemende mate het geval. Immers, waarom zou je kiezen voor

indirecte, vertegenwoordigende vormen van medezeggenschap als directe (mede)zeggenschap binnen bereik is dankzij internet, sociale media en digitale discussiefora?

Als je in het werkoverleg, een conferentie of een 'open space' met elkaar problemen kunt oplossen of plannen maken?

De betekenis van belangenbehartigende organen (zoals de or) neemt daardoor af, de mogelijkheden van directe participatie nemen toe. In moderne organisaties hebben ondernemingsraden daarom minder het karakter van vertegenwoordigend orgaan, maar meer die van stimulator en bewaker van het proces van directe (mede)zeggenschap. Hiermee houd je ook de jonge generatie aan boord. Jongeren, niet opgevoed met hiërarchische verhoudingen, willen directe zeggenschap over hun werk en vragen zich af waarom een instituut als de ondernemingsraad eigenlijk nodig is.

### Vakmanschap van de werkvloer

De ondernemingsraad die zich opstelt als flexibele procesregisseur heeft een heldere visie op medezeggenschap en participatie: iedere medewerker kan en mag een bijdrage leveren. Dat gaat niet vanzelf, het moet natuurlijk wel georganiseerd worden. Voor de or als procesregisseur is dat geen probleem maar een uitdaging. Deze ondernemingsraad stimuleert moderne vormen van werkoverleg en ondersteunt experimenten met zelfsturende teams. Hij bewaakt de samenstelling van thema- en projectgroepen, zorgt ervoor dat ze niet vooral bestaan uit managers en staffunctionarissen, maar dat het vakmanschap van de werkvloer ook voldoende vertegenwoordigd is. Hij draagt bij aan een digitaal discussieplatform en organiseert themabijeenkomsten, werkconferenties en strategische sessies (bij voorkeur samen met het management en P&O).

### Rol 6: De samenwerkende stakeholder

Tot slot kun je kiezen voor de rol van samenwerkende stakeholder. Onder 'stakeholders' (ofwel belanghebbenden) verstaan we alle groepen en personen die een langdurige relatie met de organisatie hebben. Ze hebben deels gemeenschappelijke, deels conflicterende belangen. De organisatie moet rekening houden met alle stakeholders:

#### Future proof medezeggenschap

Hét event voor medezeggenschaps- en orleden 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!

medewerkers, cliënten, studenten, ouders, leerlingen, bewoners, huurders, aandeelhouders, leveranciers, de samenleving, enz. Alle stakeholders hebben recht op (mede) zeggenschap.

Het gaat bij participatie al lang niet meer alleen om medewerkersparticipatie. De 'stip op de horizon' is die van stakeholderparticipatie. Het zou best eens kunnen dat in de toekomst bestaande raden en belangengroepen nauw gaan samenwerken of zelfs worden samengevoegd tot één stakeholdersraad. Sommige organisaties laten nu al zien dat dit best mogelijk is. Denk bijvoorbeeld aan de medezeggenschapsraden in het onderwijs, die bestaan uit medewerkers, ouders en leerlingen.

### Overeenkomstige en wederzijdse belangen

Ondernemingsraden in de rol van samenwerkende stakeholder lopen hier alvast op vooruit. Dit door actief de samenwerking te zoeken met vertegenwoordigers van andere stakeholders, zoals raden van toezicht, cliëntenraden, bewonersraden, huurdersraden en vakbonden. De verschillende organen kunnen veel aan elkaar hebben. Door samen te werken kunnen ze elkaar versterken. Mits ze hun eigen perspectief en hun eigen rol scherp hebben; het is belangrijk niet te veel op te schuiven naar de stoel van de ander. Maar tussen de verschillende perspectieven liggen belangen die overeenkomstig en vaak wederzijds zijn. Denk bijvoorbeeld aan kwaliteit, welzijn en veiligheid. Mogelijke eerste stappen zijn het uitwisselen van informatie, door de agenda en verslagen naar elkaar te sturen. Ook kun je samen het jaarplan van de organisatie bekijken en nagaan voor welke onderwerpen afstemming of een bundeling van krachten wenselijk en haalbaar is. Je kunt een of meer gemeenschappelijke onderwerpen bespreken en samen een plan van aanpak maken. Ook kun je misschien zo nu en dan eens een gezamenlijke training volgen.

### Kies je rol zorgvuldig

Je kunt als ondernemingsraad voor verschillende rollen kiezen waarmee je een stevige positie kunt verwerven en een regisserende functie in de participatie kunt krijgen. De keuze is enerzijds afhankelijk van de situatie waarin de organisatie zich bevindt en de mogelijkheden die er zijn. Anderzijds vereisen de verschillende rollen ook bepaalde competenties van de leden van de ondernemingsraad. Je moet je bij een bepaalde rol wel prettig voelen en deze aankunnen, anders kun je er beter niet aan beginnen. 

*Deel 1 is te lezen in editie 6 van OR Magazine.*

**JAN DE JONGE**

[HTTPS://WWW.NIEUWORGANISEREN.NL/MEDEZEGGENSCHAP](https://www.nieuworganiseren.nl/medezeggenschap)