

Van achteraf naar vooraf

Handvatten proactieve medezeggenschap

De klassieke, reactieve or is niet meer van deze tijd. Wachten met het geven van input totdat er een voorgenomen besluit ligt, zet een or snel op achterstand. De or van vandaag werkt proactief en voegt waarde toe aan de besluitvorming. In dit artikel vier handvatten voor proactieve medezeggenschap.

Twee grote trends in organisatieontwikkeling vragen om een proactieve werkwijze van de or. Organisatieveranderingen verlopen, ten eerste, steeds meer organisch. Veranderingen worden ingezet en werkendeweg verder doorontwikkeld. Formele adviesaanvragen zijn moeilijker in te plannen. Or's die wachten op adviesaanvragen, vissen daardoor vaak achter het net. De tweede trend is de toenemende zelfsturing door medewerkers. Verantwoordelijkheden komen lager in de organisatie. Ook dit vraagt een andere houding van de or.

Deze beide trends maken dat een klassiek reactieve or achterloopt: achter de ontwikkelingen aan, en achter de medewerkers aan. Daarom is een proactieve werkwijze nodig. Een proactieve or zorgt dat de inbreng van de medewerkers wordt benut in een vroegtijdig stadium van de besluitvorming. De moderne or stelt zich proactief op, zowel naar de bestuurder als naar de achterban. Dit artikel geeft hiertoe vier concrete handvatten.

1: Netwerken met sleutelfiguren

Niet alleen de or zoekt een nieuwe stijl. Ook de klassieke bestuurder verdwijnt. Moderne managers zien het belang van meedenkende medewerkers die actief bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie. Bestuurders staan meer open voor participatie van medewerkers, en de or is een prima ingang. De proactieve or investeert in goede dialoog met de bestuurder en met het management. Niet alleen tijdens de formele overlegvergaderingen. Ook daarbuiten is het goed om contact te onderhouden met de bestuurder en andere sleutelfiguren. Goede informele contacten helpen

om op het juist moment informatie te krijgen en invloed uit te oefenen.

2: Vroegtijdig inbreng leveren

Het proces van besluitvorming is ingewikkeld bij veranderingen in de organisatie. Er worden opties en scenario's onderzocht. De keuze voor een oplossing gebeurt in een complex onderhandelingsproces met allerlei betrokkenen. Een or die blijft vragen en wachten op een uitgewerkt voorgenomen besluit, loopt achter de feiten aan. Werkelijke invloed heb je voorin het proces. Zodra je bestuurder aan de slag gaat met een verandering, vraag je welk probleem hij wil oplossen of welk doel hij wil bereiken. Breng in wat de or belangrijk vindt wat betreft de oplossing. Dat zijn jullie criteria. En maak afspraken over jullie bijdrage bij de totstandkoming van het besluit.

3: Investeer in je achterban

Heeft de moderne, mondige medewerker nog wel behoefte aan een or die voor hem praat? Wij vinden van wel. Maar er tekent zich ook een verschuiving af. Medewerkers willen vaker zelf meepraten en invloed uitoefenen.

Navigator-methode

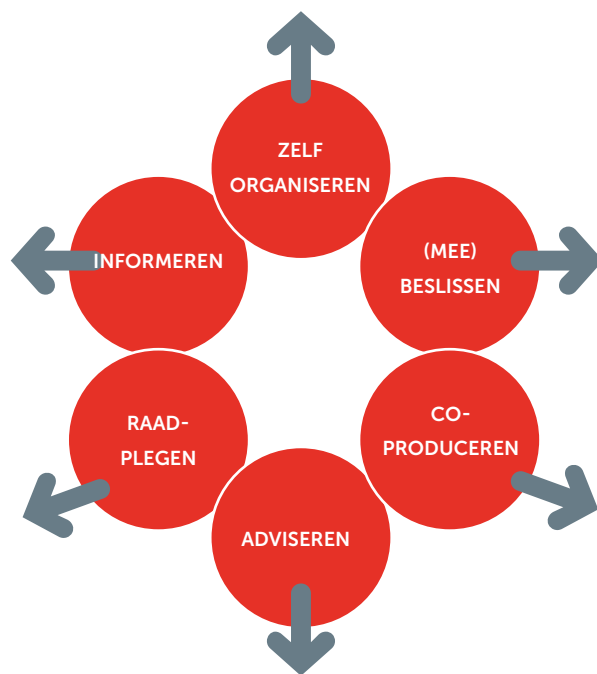
De 'Navigator-methode' biedt een proactieve werkwijze. De or stelt vroegtijdig, per onderwerp een toetsingskader op met de eigen criteria: Waar liggen onze zorgen? Wat vinden we belangrijk? Presenteer dit aan de bestuurder. Volg de voortgang en onderhandel waar nodig.

Cliënten, verwanten en medewerkers organiseren en voeren zelf uit. Management ondersteunt en faciliteert

Cliënten, verwanten en medewerkers ontvangen informatie. Management geeft informatie. Prinsinstichting streeft er wel naar om zoveel mogelijk gebruik te maken van de andere participatiemogelijkheden.

Cliënten, verwanten en medewerkers geven mening of kennis over beleid/project. Management wil mening weten en houdt daarmee rekening in besluitvorming. Feedback is belangrijk.

Cliënten, verwanten en medewerkers genereren ideeën en oplossingen voor een goed advies over een beleidsthema. Management geeft vooraf het beleidsthema aan en neemt advies serieus in overweging. Feedback naar medewerkers is belangrijk.



Cliënten, verwanten en medewerkers zijn medeverantwoordelijk voor beslissingen. Management laat (deel) beslissingen over aan de cliënten, verwanten en medewerkers en neemt keuze bij besluitvorming over.

Cliënten, verwanten en medewerkers werken intensief mee aan plannen en beleid. Management ziet cliënten, verwanten en medewerkers als partners in de planvorming en laat het resultaat zwaar wegen in de besluitvorming.

Participatiecirkel Prinsinstichting: zes vormen van medewerkersbetrokkenheid

Organisaties zoeken naar methoden om medewerkers effectief bij het beleid te betrekken. Natuurlijk dient het management zijn medewerkers te betrekken bij de voorbereiding van veranderingen. Een proactieve or laat zich continu voeden door zijn achterban. Als or raadpleeg je medewerkers al voordat er een voorgenomen besluit ligt. Steeds meer or's werken daartoe met contactpersonen, klankbordgroepen, ambassadeurs, platforms of allerlei vormen van een participantenpool waarbij medewerkers op onderwerp projectmatig worden ingezet.

4: Stimuleer directe participatie

Bij een klassiek adviestraject start de medezeggenschap pas bij het voorgenomen besluit. Het management ontwikkelt een plan dat, als het klaar is, wordt het voorgelegd aan de gekozen or. Die geeft dan zijn mening en advies. En de trein gaat verder. De vraag is of de wijsheid van de werkvloer op deze manier optimaal wordt benut. Het kan ook anders. Steeds meer organisaties betrekken medewerkers in het voortraject van de besluitvorming. Dat kunnen or-leden zijn, maar vooral ook de medewerkers die zelf bij de verandering betrokken zijn. Dit laatste noemen we directe participatie van medewerkers.

Abrona: participatieparagraaf

Wanneer de medewerkers direct bij de voorbereiding van een besluit zijn betrokken, kan de or sneller tot advies of instemming komen. De achterban raadplegen is niet altijd nodig. Wel is het belangrijk om als or de kwaliteit van die

directe participatie te kunnen toetsen. Dit kan door een zogenaamde 'participatieparagraaf' in de advies- of instemmingsaanvraag.

Een voorbeeld is Abrona, zorginstelling in het midden van het land. De or van Abrona ontvangt bij elk veranderingsvoorstel een 'participatieparagraaf'. Hierin wordt uitgewerkt hoe de medewerkers zijn betrokken bij de totstandkoming van dit besluit, wat hun inbreng was, hoe dit is meegenomen en hoe dit is gewaardeerd. Ook als er geen vorm van directe participatie plaatsvindt, wordt dit verantwoord. Als naar het oordeel van de or de participatie niet of onvoldoende heeft plaatsgevonden, neemt deze het plan niet verder in behandeling. Bij Abrona vindt men het belangrijk om elkaar aan te spreken op de kwaliteit van de medezeggenschap.

Als besluiten totstandkomen met directe participatie van medewerkers, kan de rol van de or veranderen tot die van (mede)regisseur. De or denkt dan mee over de manier waarop het personeel wordt betrokken en over het soort betrokkenheid. Zie ook het model dat de Prinsinstichting heeft ontwikkeld. Dit onderscheidt zes vormen van betrokkenheid van medewerkers. **1**

COBY FRANKEN EN CAMIEL SCHOLS
ZIJN TRAINER/ADVISEURS BIJ SBI FORMAAT
COBY.FRANKEN@SBIFORMAAT.NL
CAMIEL.SCHOLS@SBIFORMAAT.NL