

## Do's en dont's bij deelname aan een werkgroep

# Vergroot je invloed

Vaak blijkt de adviesaanvraag het sluitstuk van het besluitvormingsproces: de or mag nog even tekenen bij het kruisje. Maar het kan ook anders: uitgenodigd worden voor een werkgroep die aan de tekentafel zit. Hoe wenselijk is dat en waar moet je op letten?

**H**et belang van medewerkersbetrokkenheid bij grote vraagstukken wordt in steeds meer organisaties onderkend. Zo kan het gaan om een vraagstuk waar de directie in haar eentje het antwoord niet op heeft. Ook wil de directie draagvlak creëren voor een oplossing, door medewerkers mee te laten denken over de uitwerking daarvan. Strategische processen worden in dat soort organisaties bottom-up gestart in plaats van top-down. En medewerkers worden uitgenodigd mee te denken over bijvoorbeeld een structuurwijziging van de organisatie.

### Investing

In veel gevallen wordt dan een werkgroep ingesteld, bestaande uit medewerkers en managers uit diverse onderdelen van de organisatie. Niet zelden wordt de or gevraagd hiervoor een afvaardiging te leveren. Deelname van een aantal or-leden aan een werkgroep is een investering vooraf in tijd en energie. Die moet worden terugverdiend nadat de adviesaanvraag is ingediend: men wil snel van adviesaanvraag naar uitvoering van een besluit kunnen. De directie redeneert dat discussies die eenmaal gevoerd zijn, niet

nogmaals terugkomen. Hoe ga je als or om met zo'n uitnodiging?

### Maximale invloed

Laten we eerst eens kijken naar de voordelen van deelname aan zo'n werkgroep voor de or. Er ligt slechts een kader met uitgangspunten, verder is nog niets concreet, maar je krijgt de opdracht te komen met voorstellen voor een structuurwijziging. Je hebt dan als werkgroep lid de mogelijkheid verschillende ontwerpen te bedenken en je kunt onderzoeken wat hiervan de voor- en nadelen zijn voor het dagelijks werk van jou en je collega's. Je buigt je over de vraag hoe het werk het best georganiseerd kan worden en denkt na over hoe de sturing van het werk en hoe de verantwoordelijkheden belegd worden.

Als or-lid voeg je daaraan toe wat vanuit de or belangrijk is: je kijkt naar de gevolgen voor de werkgelegenheid in de organisatie als geheel en naar de impact van de wijzigingen op het personeel. Je houdt zo in het voorgestelde ontwerp al rekening met de gevolgen voor de arbeidsomstandigheden zoals werkdruk, autonomie van de medewerker, voldoende mogelijkheden voor leren en ontwikkelen en het delen van

kennis. Je hebt dus vergaande invloed gekregen op het voorgenomen besluit. Wanneer dan de adviesaanvraag komt, is de kans groot dat de or positief kan adviseren zonder al teveel ingrijpende wijzigingen voor te stellen.

### Verkeerde verwachtingen

En daarmee komen we meteen op de belangrijkste nadelen. De betrokkenheid van de or in de werkgroep, kan de verwachting wekken dat de or automatisch positief zal adviseren. Maar dat hoeft zeker niet zo te zijn. De ondernemingsraad is namelijk een formeel orgaan binnen de organisatie met wettelijke bevoegdheden. De leden zijn democratisch gekozen en besluiten worden genomen op basis van meerderheid van stemmen. De betrokkenheid van één of enkele or-leden in de werkgroep, en de eventuele goedkeuring van hen aan het voorgenomen besluit, kan nooit het advies van de or daarover vervangen. De or komt dan in een dilemma. Als de or een afwijkend advies geeft, kun je snel het verwijt krijgen de zaak te traineren. Je had de mogelijkheid om mee te denken over het voorstel, en dan komt de or toch ineens met (al dan niet nieuwe) bezwaren.

Zo kwam het eens tot een rechtszaak over de weigering van de or om in te stemmen met een voorstel over verandering van de arbeidstijden. Leden van de or hadden deelgenomen in de werkgroep en hadden aangegeven niet principieel tegen het plan te zijn, maar wel hun twijfel uitgesproken over onderdelen ervan. Ze hadden niet het gevoel dat



die twijfels goed gehoord werden en een plek kregen. Uiteindelijk gaf de or geen instemming aan het plan en zorgde de ondernemingsraad dat ze toch nog gehoord werden. Dit leidde tot verontwaardiging bij de directie. Die dacht

overal rekening mee gehouden te hebben, omdat meerdere or-leden hadden deelgenomen in een voorbereidende werkgroep. Goede afspraken en duidelijkheid vooraf over deelname hadden dit kunnen voorkomen.

### Formele rol

Je kunt ook besluiten niet deel te nemen. Besef dan wel dat dit ook gevolgen heeft voor de rol van de ondernemingsraad. Er is dan een afvaardiging van het personeel in een werkgroep betrokken bij de totstandkoming van een plan, waar de ondernemingsraad vervolgens een advies op moet geven. Hoewel de rol van de or een formele is, kan er onder het personeel verwarring ontstaan over wie nou op welke manier het belang van de medewerkers vertegenwoordigt.

Er is veel om rekening mee te houden als de directie de ondernemingsraad benadert om deel te nemen aan een werkgroep. Dat betekent echter niet dat je "niet deelnemen" als uitgangspunt moet nemen. Het is immers een goede manier om ruim vooraf je invloed uit te oefenen. Zorg wel dat je weloverwogen instapt. **7**

#### PHILIP LE CLERCO

SENIOR ORGANISATIEADVISEUR EN TRAINER BIJ BASIS & BELEID ORGANISATIEADVISEURS  
PHILIPLECLERCO@BASISENBELEID.NL

*Dit artikel kwam tot stand i.s.m.  
Basis & Beleid Organisatieadviseurs*

### Do's en dont's

- Bevraag de directie goed op de reden van instelling van een werkgroep. Heb je het gevoel dat niet alle kaarten op tafel liggen, spreek dit dan uit. Houd in het uiterste geval de optie open om niet mee te doen.
- Als een werkgroep start, wordt dat natuurlijk gezien door iedereen in de organisatie. Laat de directie dus duidelijk naar iedereen communiceren waarom de werkgroep er is, wie erin zitten en voor welk probleem ze een oplossing gaat zoeken.
- Stap niet in de werkgroep als or-lid, maar op persoonlijke titel. Zo voorkom je dat je de indruk wekt te spreken namens de hele or. Maak duidelijk dat de or uiteindelijk eigenstandig een standpunt inneemt en advies uitbrengt.
- Praat vrijuit en wees creatief, maar verkoop geen onzin. Als er over oplossingen gepraat wordt, geef dan ook aan waar je denkt dat de grenzen liggen van het mogelijke en van wat geaccepteerd zal worden door de werknemers en de or. Doe en denk actief mee, maar manage ook de verwachtingen.
- Koppel regelmatig terug aan de or wat er in de werkgroep gebeurt. Zo kunnen je collega's het proces en de afwegingen die daarin gedaan worden goed volgen, en wordt het voor de or makkelijker een standpunt in te nemen en advies uit te brengen.
- Als je niet deelneemt, zorg dan dat je wel geïnformeerd wordt over het proces van de werkgroep. De Bestuurder is opdrachtgever van de werkgroep en kan de ondernemingsraad op de hoogte houden over alles waarover hij of zij zelf op de hoogte gehouden wordt door de werkgroep.