

**Handleiding workshops middenkader I
(voorbereiding)**

**Praktijkvoorbeeld van de opzet en uitkomsten van een bijeenkomst om het
middenkader te betrekken bij de medezeggenschap.
Vorbereidende bijeenkomst**

**Verslag bijeenkomst Project Waardering Medezeggenschap
Ministerie van VROM d.d. 7 maart 2005.**

Inleiding

Deze bijeenkomst diende als voorbereiding op een bespreking met managers over hun rol in de medezeggenschap die op korte termijn zal plaatsvinden.

De gespreksleiding was in deskundige handen van Margreet Neefjes (IMV).

De bijeenkomst was voorbereid door Janine Ahlers, Sjaak Sibbing en Freek Blom.

Werkmethode

Er werd gebruik gemaakt van de intervisie methode. De probleemeigenaar verwoordt een probleem. Door de aanwezigen worden schriftelijk open vragen gesteld. De probleemeigenaar geeft hierop mondeling reactie. Dit ontlokt nadere schriftelijke vragen, die ofwel als warm dan wel als koud worden beoordeeld door de probleemeigenaar. Vervolgens wordt door ieder van de deelnemers het voor hem of haar definitieve probleem schriftelijk geformuleerd. Vervolgens worden adviezen gegeven om het probleem geheel of ten dele op te lossen. Vanwege de grote opkomst worden twee groepen geformeerd.

Probleemformulering

In het kader van dit verslag zou het te gedetailleerd worden alle tientallen vragen hier op te nemen. Volstaan zal worden met een clustering van de belangrijkste resultaten.

In volgorde van belangrijkheid zal hierna de probleemformulering door de aanwezigen worden weergegeven:

1. Mijn probleem is dat het OR-werk buiten het blikveld van de beoordelend manager ligt. Men kan of wil dit niet meenemen.
2. Mijn probleem is dat het OR-werk zo slecht gewaardeerd wordt dat het ten koste van mijn loopbaanperspectief gaat.
3. Mijn probleem is dat ik als manager wel tijd ter beschikking wil stellen, maar zelf word afgerekend op resultaat.

Op afstand komen dan de volgende problemen:

4. Mijn probleem is dat een OR-lid vaak verstoken blijft van de "leuke klus" (ook vanwege het niet volledig inzetbaar zijn).
5. Mijn probleem is het afstemmen van het OR-werk en het reguliere werk, met name bij piekbelastingen.
6. Mijn probleem is dat managers niet weten wat medezeggenschapswerk inhoudt.
7. Mijn probleem is dat er te weinig gebruik wordt gemaakt van de kwaliteiten en ervaring die een OR-lid heeft opgedaan in de medezeggenschapsperiode.

Adviezen

Hierop zijn een aantal adviezen gevolgd die in willekeurige volgorde worden weergegeven:

1. In het DT door de DG de problemen met medezeggenschap (incl. tijdsbesteding) aan de orde stellen (met vanzelfsprekend een positieve inzet van de DG).
2. Heldere afspraken maken op alle niveaus.
3. Een beoordelingsaspect invoeren voor directeuren/afdelingshoofden. Hoeveel tijd besteden jouw medewerkers aan medezeggenschap. Laat dit ook consequenties hebben.
4. Om het OR werk aantrekkelijker te maken, voor de duur van de OR-periode een periodiek meer te geven.
5. Betrek het functioneren van OR-leden uitdrukkelijk bij beoordelingen. Maak voor de zittingsperiode loopbaanafspraken (en ook voor na die periode).
6. Beoordeel management bij plaatsing/benoeming en tijdens het functioneren altijd ook op het OR-aspect.
7. Maak het belang van OR-werk en de eigen bijdrage daarin voortdurend zichtbaar en benadruk het gemeenschappelijk belang.
8. Kom tot een bindende "Medezeggenschapswaarderings Procedure Nota", waar alle relevante aspecten aan de orde komen (loopbaan, functioneringsgesprekken etc).
9. Ga vooral opzoek naar het gemeenschappelijk belang MZ-Bestuurder-Middenmanagement. Beschouw Medezeggenschap en HRM als een versterkende kwaliteit en maak ook benodigde middelen vrij.
10. Zet ook het middenmanagement een keer in de rol van medezeggenschapper.
11. Managers laten zien wat OR-werk inhoudt, wat het belang ervan is voor de organisatie, hoe zij de gaten in het werkplan kunnen afboeken, tevens dat OR-werk ook in hun belang is.
12. Op verzoek van OR-lid het OR-werk laten meenemen in functionering- en beoordelingsgesprekken.
13. Laat de manager het belang van medezeggenschap inzien door de resultaten van de medezeggenschap uit te meten en het belang van de organisatie te benadrukken. Versterk het gevoel van de manager door druk van bovenaf, de manager wordt beoordeeld op zijn omgang met de OR.
14. Het belang van de medezeggenschap ook bij het management duidelijk maken, desnoods deel laten uitmaken van sollicitatie criteria en/of competenties.
15. Workshop houden en de resultaten verspreiden. Problemen en oplossingen agenderen in overleg met OR'en en bespreken in de DT's.

**Handleiding workshops middenkader II
(hoofdbijeenkomst)**

**Praktijkvoorbeeld van de opzet en uitkomsten van een bijeenkomst om het
middenkader te betrekken bij de medezeggenschap.
Vervolgbijeenkomst**

**Verslag Workshop Middenmanagement en Medezeggenschap
Ministerie van VROM d.d. 17 mei 2005**

Doel van de bijeenkomst

De bijeenkomst is een vervolg op de bijeenkomst van 7 maart 2005 waarin met OR-leden, managers en andere betrokkenen is gesproken over de mogelijkheden om de medezeggenschap te versterken en beter te faciliteren teneinde de aantrekkelijkheid daarvan te vergroten.

In deze workshop willen we vooral ingaan op de rol van het middenmanagement.

Beide bijeenkomsten maken deel uit van de pilot medezeggenschap van het A&O Fonds Rijk.

Opening

De bijeenkomst begint met een korte informele inleiding door de SG, Marjanne Sint, waarin zij aangeeft wat het belang van de medezeggenschap is en hoe belangrijk het is dat dat belang in alle lagen van de organisatie wordt ingezien. Zij beseft ook dat de middenmanager in een moeilijke positie verkeert bij het daadwerkelijk faciliteren van de medezeggenschap en dat de manager figuurlijk tussen hamer en aanbeeld terecht kan komen. Dit is echter inherent aan zijn/haar positie maar dit betekent niet dat hij/zij hierin alleen gelaten moet worden.

Freek Blom constateert vanuit zijn positie als HRM-beleidsmaker dat medezeggenschap aan erosie onderhevig is. Hij ziet daarentegen kansen dat medezeggenschappers kunnen groeien in hun persoonlijke ontwikkeling. Dat is iets waar zowel de organisatie als de manager voordeel uit kan behalen.

Opzet en methodiek bijeenkomst

Margreet Neefjes, die de inhoudelijke en methodische aansturing van de workshop voor haar rekening neemt, noemt de drie kernvragen van de workshop:

1. Wat betekent medezeggenschap voor mijn organisatieonderdeel?
2. Wat heb ik nodig om medezeggenschap beter te kunnen benutten?
3. Hoe kan het gezamenlijk belang van VROM en van de medezeggenschap beter gediend worden?

Margreet Neefjes licht de methodiek van de workshop toe.

Er moeten groepen zijn van zes personen waarbij iedereen om beurten aan het woord komt. Het accent ligt op informeren, niet op interruptie en op debat. Er moet goed worden geluisterd naar verschillen en overeenkomsten. Er mogen open vragen worden gesteld.

Ronde 1 duurt 20 min., evenals ronde 2. Voor ronde 2 ingaat moet de gastheer voor de nieuw samengestelde groep een korte weergave geven van ronde 1. Ditzelfde geldt voor ronde 3, waarbij het de bedoeling is dat in deze ronde concrete aanbevelingen worden gedaan die door een persoon zullen worden gepresenteerd. Ronde 3 duurt 10 min. en voor de presentatie is 5 min. beschikbaar.

Samenvatting workshop

Hieronder volgt een samenvatting van de geuite opmerkingen:

Managementcultuur

Het vertrekpunt van de discussie is de cultuur van het middenmanagement, met name de vraag: hoe geeft men leiding. Er bestaan verschillende niveaus van inspraak. Ook op de werkvloer en in de werkprocessen zijn varianten op medezeggenschap aanwezig.

Je moet dus onderaan beginnen. Betrokkenheid bij het werk kan uitmonden in beschikbaarheid voor de medezeggenschap. Het HRM-beleid moet hiermee rekening houden.

Productie versus participatieve managementstijl

De middenmanagers bespeuren enerzijds een centralisering binnen het departement, voornamelijk gericht op productie en anderzijds ruimte voor een participatieve managementstijl die minder op productie is gericht. Beide richtingen kijken anders aan tegen de medezeggenschap op de afdeling.

De eerstgenoemde richting heeft de neiging om de medezeggenschap te beschouwen als onproductief, terwijl de laatstgenoemde meer gericht is op de vraag wat je voor de medezeggenschap terug krijgt. Deze managers zien dat bij OR-leden de kennis en betrokkenheid bij de organisatie toeneemt en dat bovendien bij de medezeggenschappers meer organisatiesensitiviteit ontstaat, wat hun waardevoller maakt voor de afdeling. Op dienstniveau zou er tijd en geld geregeld moeten worden en een zodanig klimaat bevorderd moeten worden dat de benadering van ondernemingsraadsleden transparanter en uniformer kan worden.

Als de verzakelijking doorzet, ga je productie benadrukken en kan de medezeggenschap in de knel komen, juist nu de improductieve uren van 20% naar 12% worden bijgesteld. Des te prangender wordt de vraag hoe je die improductieve uren gaat besteden. Het middenmanagement wil hierover duidelijkheid verkrijgen, met name gezien de tijd en ruimte voor de ontwikkeling van de medewerkers.

Wanneer tijd en ruimte voor medezeggenschap wordt ingeruimd, zal anderzijds de vraag legitiem zijn van de VROM-directie wat hiervoor terugontvangen wordt.

HRM-beleid

In dit kader zal het HRM-beleid duidelijk moeten aangeven wat van de medewerker verwacht wordt en ook dat hij/zij verantwoordelijk is voor de eigen ontwikkeling. De kern van het HRM-beleid is *wendbaarheid* en *ontwikkelgedrag van de medewerker*. Hier hoort medezeggenschap ook heel nadrukkelijk bij. In het verlengde daarvan ook de mogelijkheid om met assessments aan de slag te gaan bij het vaststellen van de ontwikkeling van medewerkers.

Over deze kernpunten verschijnt in het najaar een nota van HRM.

In deze nota zou ook competentieontwikkeling moeten worden aangegeven. In dit verband wordt verwezen naar de nota *Medezeggenschap loont bij LNV, het ontwikkelen van competenties in de OR*.

De rol van de OR

Niet alleen moet de aandacht gericht zijn op de individuele OR-leden, maar ook op de rol van de OR als geheel. De OR moet zichtbaar zijn en zich dus profileren om aan te tonen wat de meerwaarde van de medezeggenschap is. Het middenmanagement zou hiervoor meer ruimte moeten geven.

De discussie mondt uit in de volgende aanbevelingen:

1. de OR moet duidelijk zichtbaar worden;
2. zorg voor een ontwikkelgerichte managementstijl waarin de medezeggenschap een duidelijke plaats inneemt;
3. medezeggenschappers moeten zich gesteund weten door hun managers;
4. laat VROM een duidelijke visie uitwerken in het HRM-beleid t.a.v. de relatie *middenmanagement en medezeggenschap* tegen de achtergrond van de vraag: wat investeer ik en wat krijg ik ervoor terug; Ook wordt de suggestie geopperd om in het beleidsplan HRM de kerntaken *wendbaarheid en ontwikkelgedrag* te laten uitwerken in een duidelijke relatie tot competenties van medewerkers VROM en van medezeggenschappers.

**Handleiding workshops middenkader III
(slotbijeenkomst)**

**Praktijkvoorbeeld van de opzet en uitkomsten van een bijeenkomst om het
middenkader te betrekken bij de medezeggenschap.
Slotbijeenkomst met SG**

**Verslag bijeenkomst VROM d.d. 28 juni 2005
Management en Medezeggenschap.**

Inleiding

Op dinsdag 28 mei j.l. vond een drukbezette lunchbijeenkomst plaats met als centraal thema hoe het gezamenlijk belang van de VROM-organisatie en de medezeggenschap c.q. de medezeggenschapper het best gediend kan worden.

De bijeenkomst werd bijgewoond door een vijftiental managers en ingeleid door de SG, Marianne Sint.

Introductie door de SG, Marianne Sint

Zij benadrukte het belang van een goed werkende medezeggenschap en ging in op de rol, die het (midden-)management daarin speelt. Waarom is het belangrijk en wat heb ik eraan?

Een goed functionerende medezeggenschap is essentieel voor de organisatie. Je moet kunnen aftasten wat de optiek en beleving van medewerkers is. Je moet in staat zijn knelpunten vernemen die je zelf niet had ontdekt. Ook kun je bepaalde grote bewegingen in de organisatie beter waarnemen. Er is een orgaan nodig waarvan je weet dat dit de belangen van de medewerkers behartigt.

Je kunt er voordeel van hebben, maar laten we de nadelen ook niet vergeten”. Dit laatste geeft ook aan het doel waarvoor deze lunchbijeenkomst is georganiseerd, nl. het op elkaar afstemmen van management en medezeggenschap en de vraag: hoe ga je om met ondernemingsraadsleden op je afdeling?

Werkmethode

In steeds wisselende groepen werd kennisgenomen van elkaars ervaringen en meningen.

Vermeden werd met elkaar in discussie te gaan, doordat slechts open en informatieve vragen aan elkaar waren toegestaan.

Resultaten discussie

I. Wat betekent medezeggenschap voor mijn onderdeel?

- Er is een verschil tussen materiële en formele medezeggenschap. Je moet op tijd de medewerkers op afdelingsniveau bij het beleid betrekken. Daardoor heeft de OR op zich minder tijd nodig.
- In het jaarplan kun je precies opnemen welke uren voor medezeggenschap beschikbaar zijn en waarvoor je dus gecompenseerd wordt.
- Alle betrokkenen moeten toegroeien naar een goede afstemming van het OR-werk op de organisatie.
- De OR moet niet op de stoel van de manager gaan zitten.

II. Wat heb ik nodig om de medezeggenschap te kunnen benutten?

- Geprobeerd moet worden om belangentegenstelling te voorkomen. Er mag geen kloof ontstaan tussen het onderdeel en de OR.
- De manager kan de informatie vanuit de OR goed gebruiken, dankzij de OR ben je vaak sneller op de hoogte.
- De OR heeft een netwerkfunctie waar ook de directie gebruik van kan maken.
- Het OR-werk is deel van het functioneren van de medewerker. Hij of zij zal ook steeds kritischer en beter in het eigen werk staan.

III. Hoe kan het gezamenlijk belang van de organisatie en de medezeggenschap het best gediend worden?

In deze ronde worden door de groepen twaalf aanbevelingen geformuleerd, die zijn geclusterd:
Structuur

1. Respecteer elkaars rol en probeer duidelijk te zijn over die rollen. Het gaat hierbij om zowel de rol OR-bestuurder als OR-lid-leidinggevende.
2. De structuur van de medezeggenschap moet recht doen aan de organisatirollen en de organisatie-inrichting
3. De afstand tussen OR en achterban is te groot. Zeker wanneer je een OR hebt voor 300 personeelsleden. Waar kan een medewerker zijn problemen kwijt? Is er dan toch weer een OC nodig? De structuur moet afgestemd zijn op de daadwerkelijke behoefte.
4. Stimuleer de deelname aan de medezeggenschap vanuit het management.

Zichtbaarheid, resultaat en achterban

5. Maak de OR zichtbaar, zowel naar de organisatie als naar de medewerker toe.
6. Agendeer de terugkoppeling, zowel naar de afdeling als naar de directie. Dit komt ook de zichtbaarheid ten goede. Hierdoor geef je ook de resultaten van de OR-inspanningen terug aan de organisatie.
7. Maak een goede, laagdrempelige verbinding tussen OR-leden en medewerkers.
8. Communiceer wat het effect van de medezeggenschap is. Hoe heeft beïnvloeding plaatsgevonden en wat was het concrete resultaat?

Competenties

9. De positie als OR-lid moet expliciet gemaakt worden. Er moet ruimte gegeven worden voor de tijdbelasting.
10. Ontwikkel in je OR-werk vaardigheden en koppel dat aan competentie-management.
11. Maak de medezeggenschap kwalitatief goed, beschrijf de competenties die de medezeggenschappers zouden moeten bezitten.
12. Er moet een balans zijn tussen OR-werk en de eigen werkzaamheden. De medewerker moet niet het OR-lidmaatschap als vluchtweg zien.

Vervolg

De resultaten van deze en de vorige bijeenkomsten zullen verder worden gebruikt om binnen VROM de positie van de medezeggenschap te versterken.