

Dubbele petten: een dubbelportret (2)

Die pet past ons allemaal

Soms kom je ze tegen in de or: leden die meerdere petten op hebben. Kan dat wel? Deze vraag hebben we voorgelegd aan leden van twee LinkedIn-groepen. De discussie heeft geleid tot een dubbelportret van het probleem. In dit tweede artikel een pleidooi om dubbele petten niet uit de weg te gaan.

Door Marcel Daems

- **Alle groepen medewerkers vertegenwoordigd in or**
- **Nuttige kennis en competenties staf en management**
- **Openheid**

De discussie die we in de LinkedIn-groepen hebben gevoerd over dubbele petten, laat zien dat het er zelden wordt gekeken naar de meerwaarde ervan. Zoals het nodig is om medewerkers van de werkvloer te in de or te hebben vanwege hun kennis van primaire processen, zo is het ook wenselijk medewerkers te hebben uit de ondersteuning en de leiding. Stafmedewerkers en leidinggevend brengen kennis en competenties in die de or erg goed kan gebruiken. Het gaat

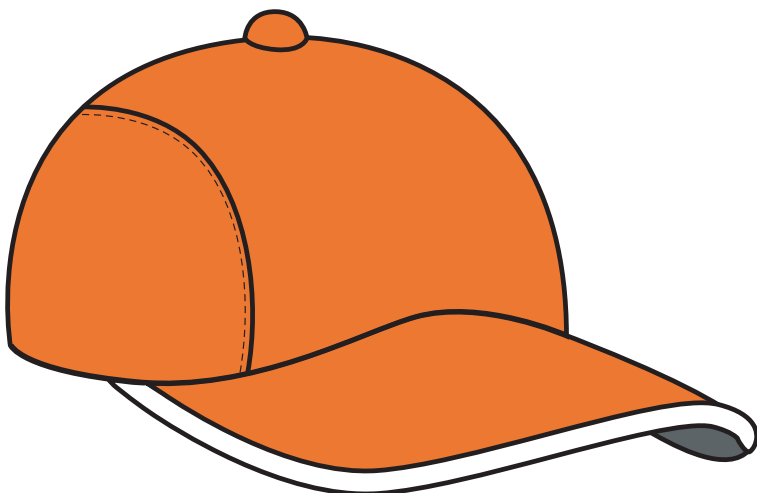
Leidinggevend brengen kennis in die de or erg goed kan gebruiken

soms om een manier van denken die kan helpen om de bestuurder beter te begrijpen of te overtuigen: stafmedewerkers en leidinggevend spreken 'de taal' van de bestuurder. Daarnaast versterken ze ook de legitimiteit van de or richting de bestuurder. Immers, door ook mensen uit de staf en de leiding in de or te hebben, neemt de kans toe dat alle medewerkers de or zullen herkennen als hún or. Als de bestuurder zich realiseert dat de or namens een echte door-

snee van de medewerkers spreekt, zullen de adviezen mogelijk zwaarder gaan wegen. In het eerste artikel van dit dubbelportret (zie OR informatie nr. 5 van dit jaar) heb ik geconstateerd dat dubbele petten met name een probleem zijn in gesloten bedrijfsculturen, waar kennis vooral als macht ervaren wordt. Ze zorgen dan voor wantrouwen bij bestuurder en or. Er zijn echter genoeg organisaties die erop gericht zijn om wél alle informatie te delen, vaak vanuit de gedachte dat medewerkers zich daardoor meer verbonden voelen met de strategie van de onderneming. Veranderingen worden sneller begrepen en geaccepteerd en medewerkers zijn gemotiveerder voor hun werk.

Vertrouwen

Een voorbeeld hiervan vinden we in de gemeente Etten-Leur, waar een reorganisatie plaatsvond. Tot dat moment waren er vier managementlagen geweest: directie, sectorhoofden, afdelingshoofden en bureauhoofden. Bij de reorganisatie werd één managementlaag opgeheven, die van het sectorhoofd. Voortaan vormden de afdelingshoofden samen met de directie het managementteam (MT). Eén van de or-leden was Cees, die vóór de reorganisatie afdelingshoofd Sociale Zaken was geweest. Na de reorganisatie was hij nog altijd afdelingshoofd, maar het feit dat



Omgaan met weerstanden

- Benadruk dat iedere medewerker het recht heeft om zich verkiesbaar te stellen voor de or. Het is de bedoeling dat alle medewerkers zich vertegenwoordigd voelen.
- Ga het gesprek aan over de oorzaak van de weerstanden.
- Gooi het desnoods op vertrouwen. Hebben het management, de staf of de bestuurder geen vertrouwen in de or of in de professionaliteit van de persoon in kwestie? Vraag ze dan om dat uit te spreken.

Geef ter ondersteuning van deze principiële stellingname ook de meer praktische argumenten:

- Besluitvorming gaat sneller en beter als de gezichtspunten van alle groepen medewerkers direct op tafel komen.
- Verschillende groepen medewerkers leveren hun eigen kennis en competenties, zodat de or kwalitatief beter functioneert.

hij nu deel uitmaakte van het managementteam belette hem niet om ook or-lid te blijven. Gemeentesecretaris en algemeen directeur Mart, Cees zelf en de or hebben eigenlijk geen moment gedacht dat dit een probleem op zou leveren. Waarom eigenlijk niet? Mart: 'Ik was als WOR-bestuurder altijd al gewend om in een vroegtijdig stadium alles te delen met de or. Ik schonk de medezeggenschap vertrouwen en kreeg

dat vertrouwen terug. Zo werd Cees nooit in de situatie gebracht dat hij als MT-lid al lang iets wist dat hem binnen de or in de problemen zou brengen. Omdat het MT-overleg een hogere frequentie had, zei hij weleens tegen de or: "ik weet al wat meer, maar Mart zal jullie daar zelf alles over vertellen." En de or accepteerde en respecteerde deze situatie. Zo hielden we de rollen duidelijk gescheiden.' Cees vult aan: 'Het begint met het vertrouwen dat je hebt in de persoon. En dat moet in principe losstaan van de functie. Zo werkte dat ook bij ons.' Na de reorganisatie werd Cees herkozen. Dat betekent dat ook alle medewerkers die op hem stemden, vertrouwen in hem hadden. Na deze tweede zittingsperiode stopte Cees. Het managementteam opperde toen dat het goed zou zijn als een ander afdelingshoofd zich verkiesbaar zou stellen. Het MT zag de meerwaarde die de denkwijze van managers kan hebben in het werk van de or, en zag daarbij het belang van vertegenwoordiging door leidinggevenden in de

medezeggenschap. De or dacht er hetzelfde over, en steunde het initiatief van het MT. Zo werd de zetel van Cees opgevuld door een ander afdelingshoofd.

Beeldvorming

Voorwaarde voor een dergelijk succes is dat er een basisbereidheid is om begrip voor elkaar te hebben. Soms moeten er patronen van wantrouwen doorbroken worden die door de jaren heen zijn ontstaan, zonder dat iemand nog de precieze achtergrond ervan kent. Dat dit mogelijk is, leert het voorbeeld van de gemeente Purmerend. Daar bleek het ingewikkeld om stafmedewerkers en managers in de or te krijgen. Dat had veel te maken met de beeldvorming bij het management over de or, die al sinds jaar en dag gevuld was met vooral mensen in uitvoerende functies. De situatie in Etten-Leur wekte

echter de nieuwsgierigheid van de or in Purmerend. Op een managementdag kwamen management en or bij elkaar en maakten via de webcam verbinding met Mart en Cees in Etten-Leur. Hierna kwam het gesprek tussen or en management beter op gang. Daarbij kwam de vanzelfsprekendheid ter discussie te staan dat je als manager of stafmedewerker geen lid wordt van de or. Ook de wederzijdse beeldvorming van or en management werd bijgesteld. Na de verkiezingen kwam er een teammanager in de or, een beleidsmedewerker, een medewerker control en een medewerker uit de staf van de gemeentesecretaris. Geen slechte oogst.

Houding

Niet alleen de petten zelf spelen een rol, ook de persoon die de petten draagt. Deelnemers aan de LinkedIn-discussie geven aan dat het erom gaat hoe volwassen de betrokkenen zich opstellen. Kunnen zij omgaan met vertrouwelijke informatie? Kunnen zij hun functie scheiden van hun or-rol? Ook de rol van de overige or-leden is van belang: kunnen zij hun collega steunen en feedback geven als het een keer ingewikkeld wordt? Voor de directie en collega's geldt hetzelfde: steunen zij het or-lidmaatschap, is er begrip of is er slechts wantrouwen? Maar de houding van het or-lid zelf blijft het belangrijkste: laat zien dat je recht door zee bent, wees loyaal, en draag vertrouwen uit naar iedereen zodat je ook vertrouwen terugkrijgt. ←

Marcel Daems is senior trainer en adviseur bij MEDE.

