

Medewerkersbetrokkenheid en medezeggenschap bij bibliotheken

Ervaringen uit de praktijk



BibliotheekWerk

BibliotheekWerk

Bezoekadres

Lange Voorhout 9-13
2514 EA Den Haag

Postadres

Postbus 556
2501 CN Den Haag
T 070-376 59 84
E bibliotheekwerk@caop.nl
I <https://www.bibliotheekwerk.nl>

Over deze publicatie

Bij het innoveren en toekomstbestendig maken van de bibliotheekbranche is de inbreng van medewerkers wenselijk en zinvol. Dat kan via de medezeggenschapsorganen, zoals de ondernemingsraad (OR) of de personeelsvertegenwoordiging (PVT). Bij een aantal onderwerpen is het ook waardevol om medewerkers direct te laten participeren.

Hoe kunt u als directeur en medezeggenschap op tijd goed samenwerken? En hoe kunt u als directie en medezeggenschap eerder medewerkers betrekken zodat ze participeren bij organisatievraagstukken? Daarover gaat deze publicatie met handige tips en ervaringen uit de praktijk.

Medewerkersbetrokkenheid en medezeggenschap bij bibliotheken

Ervaringen uit de praktijk

Vroegtijdige betrokkenheid

Stichting BibliotheekWerk wil de vroegtijdige betrokkenheid van medewerkers bij organisatievraagstukken en medezeggenschap stimuleren. In de eerste helft van 2018 organiseerde BibliotheekWerk zes bijeenkomsten voor directies, ondersteuners en leden van de OR en PVT. Tijdens deze masterclasses werd gesproken over hoe de medezeggenschap nu functioneert en op welke wijze medewerkers betrokken zijn bij het maken van organisatorische keuzes. Een scala aan vormen van participatie is langsgelopen en deelnemers hebben ervaringen en handige tips uitgewisseld.

In deze publicatie deelt BibliotheekWerk de inzichten van de masterclasses, zodat alle bibliotheken aan de slag kunnen met medewerkersbetrokkenheid. De publicatie bestaat uit twee delen: een onderdeel met tips en ervaringen apart voor de **directie** en apart voor de **medezeggenschap**.

OR-lid: 'Ondernemingsraden worden vaak nog niet betrokken bij de echte strategische keuzes, zoals het afschaffen van een managementlaag teamleiders. De OR lijkt vooral in beeld te komen om de implementatie van zelf-organiserende teams en zelf-roostering vorm te geven.'

Meedenken medewerkers waardevol

De formele rol van de medezeggenschap is in de wetgeving vastgesteld. In de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) is het adviesrecht en instemmingsrecht van de OR geregeld. De OR mag advies uitbrengen over bijvoorbeeld een reorganisatieplan of een bezuiniging. Maar het is zinvol als directie en medezeggenschap al voor dit formele moment met elkaar en met de medewerkers in gesprek gaan omdat:

- Het levert een goed beeld op van wat er in de praktijk speelt en hoe medewerkers dat beleven. Deze informatie helpt om betere besluiten te nemen voor de bibliotheek.
- Het versterkt medezeggenschap binnen de organisatie.
- Gesprekken leiden tot een veelzijdiger beeld en meer duidelijkheid over belangenverschillen, waardoor deze zorgvuldig kunnen worden afgewogen.
- Medewerkers voelen zich betrokken. Zij tonen daardoor meer begrip als er keuzes moeten worden gemaakt of als beslissers voor bepaalde dilemma's staan. Het leidt tot draagvlak voor besluiten, omdat medewerkers zich gehoord voelen.
- Het brengt nieuwe vraagstukken naar boven en biedt praktische oplossingen voor bestaande vraagstukken. Oplossingen waaraan directie en medezeggenschap zelf misschien niet zo snel gedacht hebben. Directie en medezeggenschap kunnen zo op meer steun en begrip rekenen binnen de organisatie.

Wie heeft welke rol?

Hoe kunnen de directie en medezeggenschap beter met elkaar optrekken voordat het formele adviesproces begint en hoe kunnen medewerkers worden betrokken bij besluiten? Kortom, hoe kunt u medewerkersparticipatie bevorderen?

I. Tips voor de directie



1. Als directie nog voor de formele besluitvorming overleggen met de medezeggenschap



2. Als directie medewerkers voorafgaand aan de formele besluitvorming betrekken

II. Tips voor de medezeggenschap



1. Als medezeggenschap nog voor de formele besluitvorming in gesprek gaan met de directie



2. Als medezeggenschap medewerkers voorafgaand aan de formele besluitvorming betrekken

Deel I: Tips voor de directie

1. Als directie nog voor de formele besluitvorming overleggen met de medezeggenschap



Stel een gezamenlijke agenda op

Bespreek elk half jaar, bijvoorbeeld in een bijzondere overlegvergadering, welke onderwerpen er aan zitten te komen. Waar is de directie mee bezig? Waarover wil de directie graag advies van de medezeggenschap? Welke rol kan de OR volgens de directie spelen bij deze onderwerpen? Wat is het verwachte tijdsplan van een onderwerp en zijn er bepaalde data die gehaald moeten worden?



Benen-op-tafeloverleg

Organiseer zo nu en dan een benen-op-tafeloverleg. Nodig bij dit informele overleg ook bijvoorbeeld de HR-adviseur uit. Een benen-op-tafeloverleg kan tot veel verdieping leiden, maar mag ook gewoon gezellig zijn. Voordeel van deze informele ontmoeting is dat je vrijuit kunt spreken en nog geen afgeronde meningen hoeft te hebben. Het is ook goed voor de relatie tussen directie en medezeggenschap. Organiseer daarom het overleg eens op een andere locatie en sluit laagdrempelig af zoals met een borrel.



Informereren over de voortgang

Deel informatie zo vroeg mogelijk en houd de OR op de hoogte van de voortgang. Dit leidt tot meer begrip en waardering voor de keuzes waar de directie voor staat. De OR kan bijvoorbeeld betrokken worden bij de strategische dagen van de directie of bij de rapportage van een deskundige.



Betrekken bij voorbereidende werkgroepen

Vraag leden van de OR voor voorbereidende werkgroepen. De OR-leden kunnen fungeren als volwaardige deelnemers of als waarnemers en verbinders tussen voorbereiders en de OR. Maak vooraf goede afspraken over de status en verwachtingen van deze leden. Voor de OR is het meestal een belangrijke garantie om zich op voorhand niet te committeren aan de uitkomst van de werkgroep, maar aan zijn eigen adviesrecht vast te kunnen houden. De OR heeft de vrijheid om zelf te besluiten.

OR-lid: 'Bij ons is er een vrij goede participatie van de OR en een vroegtijdige betrokkenheid bij grotere trajecten. Zo doet bij voorkeur een OR-lid mee in de voorbereiding. Dat heeft wel tot gevolg dat de formele adviesrol op spanning komt: kan de OR nog met zijn advies afwijken als hij vroegtijdig is betrokken geweest?'

2. Als directie medewerkers voorafgaand aan de formele besluitvorming betrekken

In veel bibliotheken doen directies hun best om medewerkers direct te spreken. Soms is dat vooral informerend met de gelegenheid om vragen te stellen, maar er zijn ook veel initiatieven om uitgebreid interactie te hebben met medewerkers. Uit de bijeenkomsten zijn enkele belangrijke succesfactoren naar voren gekomen om deze interactie te bevorderen.



Geschikte onderwerpen

Medewerkersparticipatie werkt vooral goed bij praktische zaken en concrete dilemma's. Wees dus niet te abstract. Voorbeelden van praktische zaken zijn: veilig werken tijdens de avondopenstelling (en veilig afsluiten), openingstijden van de horeca, niveau van dienstverlening en omgaan met bezoekers die ongewenst gedrag vertonen. Bij deze onderwerpen kunnen medewerkers hun eigen ervaringen en gevoelens inbrengen en bijdragen aan werkbare oplossingen.

Niet alle onderwerpen lenen zich voor directe participatie. Sommige onderwerpen vragen te veel voorkennis of liggen te veel op het bord van besluitvormers, bijvoorbeeld het afvloeien van collega's. Bij andere onderwerpen is directe inbreng van de uitvoerders op de werkvloer juist heel waardevol.

OR-lid: 'Arbo is een belangrijke kwestie, zoals bij het invoeren van het nieuwe concept waarbij bibliotheekmedewerkers zich vrijwel permanent begeven tussen de bezoekers. De werkplek is daardoor minder geschikt om langer te zitten. Voor de oudere medewerkers is dat erg belastend. Dit zou een thema kunnen zijn voor een vorm van participatie, om samen tot oplossingen te komen.'



Geef medewerkers het gevoel dat inbreng er toe doet

Medewerkers willen het gevoel hebben dat hun inbreng er toe doet en dat er terugkoppeling plaatsvindt van de concrete uitkomsten en mogelijke vervolgacties. Dat is dan ook een belangrijke voorwaarde om medewerkers in gesprek te krijgen met de directie. Participatie moet (kunnen) leiden tot concrete aanpassingen die in de ogen van de betreffende medewerkers als verbeteringen ervaren worden.

HR-adviseur: 'Ik constateer dat participatie zinvol is als er ook echte beslisruimte is en duidelijkheid wat je gaat doen.'



World café

Organiseer bijeenkomsten om bepaalde onderwerpen verder uit te werken. Dit kunt u bijvoorbeeld doen in de vorm van een world café. Een world café is een bijeenkomst waarbij meerdere thema's in kleine groepjes worden besproken. Medewerkers kunnen zelf de keuze maken bij welk thema hun interesse ligt. Zo voorkom je dat medewerkers thuisblijven, omdat ze het onderwerp van de bijeenkomst niet interessant vinden.



Bijeenkomst met één actueel onderwerp

Vaak worden medewerkers betrokken door bijeenkomsten te organiseren, waar alle medewerkers voor zijn uitgenodigd. Deze breed georiënteerde bijeenkomsten kunnen een manier zijn om medewerkersbetrokkenheid te vergroten. Maar medewerkers kunnen het ook als onveilig ervaren om in de aanwezigheid van grotere getale collega's hun mening te geven en vragen te stellen. Een andere manier is om medewerkers zelf bijeenkomsten te laten organiseren en een actueel onderwerp verder uit te laten werken. Medewerkers kunnen zo vanuit hun eigen belevingen dieper op de materie ingaan. Dit kan een veiliger gevoel geven.

Deel II: Tips voor de medezeggenschap

1. Als medezeggenschap nog voor de formele besluitvorming in gesprek gaan met de directie



Stel een gezamenlijke agenda op

Bespreek elk half jaar, bijvoorbeeld in een bijzondere overlegvergadering, welke onderwerpen er aan zitten te komen. Welke rol wil de OR spelen bij deze onderwerpen? Waar is de OR zelf mee bezig? Vraag ook aan de medewerkers welke onderwerpen er spelen op de werkvloer. Zorg er vervolgens voor dat de directie op de hoogte blijft van de voortgang. Dit zorgt voor duidelijkheid en wederzijds begrip.



Benen-op-tafeloverleg

Organiseer met de directie zo nu en dan een benen-op-tafeloverleg. Nodig bij dit informele overleg ook de HR-adviseur uit. Een benen-op-tafeloverleg kan tot veel verdieping leiden, maar mag ook gewoon gezellig zijn. Het is goed voor de relatie tussen directie en medezeggenschap. Organiseer het overleg eens op een andere locatie en sluit laagdrempelig af, bijvoorbeeld met een borrel.



Betrekken bij voorbereidende werkgroepen

Neem deel aan voorbereidende werkgroepen. Zo kan de OR input aandragen vanuit de organisatie. Je kunt als OR-lid fungeren als volwaardig deelnemer of als waarnemer en verbinder tussen voorbereiders en de OR. Maak hier goede afspraken over. Het hoeft niet zo te zijn dat de OR zich vooraf committeert aan de uitkomst van de werkgroep. De OR houdt het recht om een eigen advies uit te brengen.

OR-lid: 'Wij hebben een nieuwe directeur gekregen en we zijn door de toezichthouder uitgenodigd om onze ervaringen met de nieuwe directeur te delen, zodat onze inbreng een rol kan spelen in de beslissing om de benoeming definitief te maken.'

2. Als medezeggenschap medewerkers voorafgaand aan de formele besluitvorming betrekken



'Ambassadeurs' of 'correspondenten' netwerk

Vraag per afdeling of iemand 'ambassadeur' voor de OR wil zijn. Een ambassadeur kan vanuit zijn afdeling de medezeggenschap informeren en omgekeerd informatie uit de OR in het team overbrengen.



Verdelen over teams

Verdeel de medezeggenschapsleden over de verschillende teams. Neem deel aan het werkoverleg van het betreffende team en neem zaken uit het team mee naar de OR. Op deze wijze ontstaat er verbinding.

Deelnemer: 'Onze OR houdt zijn eigen achterbanoverleg en koppelt terug naar de medewerkers. OR-leden hebben zich over de teams verdeeld zodat op deze wijze verbinding ontstaat.'



Spreek je collega's voorafgaand aan vergaderingen

Het is mogelijk dat OR-leden voorafgaand aan een vergadering meerdere collega's spreken over thema's die op de agenda staan. Dit hoeft niet tijdens een formeel gesprek te zijn, maar kan ook tijdens het werk. Uiteindelijk wordt het een routine dat je voor elke vergadering een aantal collega's spreekt.

OR-lid: 'Rondsturen van agenda's levert bij ons weinig respons op. Naar aanleiding van een training hebben we ons voorgenomen dat elk OR-lid vooraf aan een vergadering vier collega's spreekt over de gang van zaken.'



Stel een klankbordgroep samen

Stel een klankbordgroep samen, bestaande uit representatieve medewerkers. De leden van de klankbordgroep komen enkele malen per jaar bij elkaar om hun mening te geven over verschillende onderwerpen. Op deze wijze hoef je niet het hele jaar door een beroep te doen op deze medewerkers.

Meer informatie

Neem voor meer informatie contact op met
BibliotheekWerk via bibliotheekwerk@caop.nl
of bel naar 070-37 65 59 84.



BibliotheekWerk