

Thema: gemeenten

Onderzoek naar medezeggenschapsklimaat

Betrek medewerkers ad hoc

Wiekiesjij en de Universiteit van Tilburg kijken naar de link tussen organisatiebetrokkenheid en -vertrouwen en de mening van overheidsmedewerkers over medezeggenschap en de eigen participatie. Zo proberen zij antwoord te vinden op de vraag: Hoe kan de or de achterban actiever betrekken bij medezeggenschap en wat betekent dit voor zijn rol?

Door Bob Vermaak & Sarai Sapulete

Uit diverse onderzoeken komt naar voren dat or's niet aansluiten op de wensen van medewerkers en dat ze, wellicht daardoor, moeite hebben met het vinden van nieuwe leden. Daarnaast praten maar weinig jongeren of medewerkers over de or (tenzij er wat aan de hand is). In de samenleving, maar zeker binnen organisaties, wordt de roep om toegevoegde waarde en professionalisering groter: ieder instituut dat zich bezighoudt met collectieve aangelegenheden (dus ook de or) moet laten zien wat hij toevoegt. Hoe verantwoord en anders de inzet van middelen? Tevens moet er een professionaliseringslag gemaakt worden: een degelijke en stevige start van een nieuwe zittingstermijn is hier een stap in. Verder leiden veranderende arbeidsverhoudingen ertoe dat de betrokkenheid bij organisaties anders wordt; medewerkers worden minder op vaste contracten aangenomen en willen en kunnen daardoor minder tijd vrijmaken om actief mee te doen in de medezeggenschap.

Aanleiding voor onderzoek

Veel ondernemingsraden (en bestuurders) hebben moeite met het mobiliseren van me-

dewerkers voor organisatievraagstukken (en dus medezeggenschap). Doorgaans worden er over de or drie vragen in een MTO gesteld. Vragen die de or meestal niet verder helpen. Bovendien is een MTO-onderzoek voor ondernemingsraden een dure aangelegenheid.

Alternatief

Ons onderzoek biedt een alternatief waarmee ondernemingsraden gedegen op zoek kunnen gaan naar de wensen, voorkeuren en oplossingen voor hun eigen situatie. De ondernemingsraad kan daarmee een factor van belang worden in organisatieverandering en duurzame verbetering. Niemand is er bij gebaat dat een or met de bestuurder in een overlegvergadering (keer-op-keer) bespreekt dat de aanspreekcultuur niet van de grond komt: de bestuurder belooft beterschap en zijn leidinggevendend daar beter op aan te spreken en daar blijft het dan vaak bij. De ondernemingsraad kan ook proberen de bestuurder te ondersteunen bij zijn problematiek. Immers ook geen enkele medewerker is gebaat bij 'mislukte organisatiewaarden'. Daarnaast zijn er genoeg andere redenen voor een paradigma shift in de opdracht aan de or.

Dit onderzoek levert kennis op over de algemene stand van zaken van medezeggenschap bij de overheid, maar geeft de organisaties ook een beeld van de wijze waarop medewerkers het liefste hun medezeggenschap willen vormgeven. Het onderzoek levert handvatten op om medezeggenschap op maat vorm te geven. Dit is in lijn met het

eerste principe van de Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM): medezeggenschap wordt situationeel bepaald. Het onderzoek gebeurt op twee manieren, die met elkaar verbonden zijn. Ten eerste hebben studenten afstudeerprojecten uitgevoerd binnen een aantal Nederlandse gemeenten, met vraagstukken over de medezeggenschapsstructuur, organisatiebetrokkenheid en de houding van het middenmanagement. Ten tweede werken wij in gemeenten en andere overheidsorganisaties met een vragenlijst die ingaat op organisatiebetrokkenheid en medewerkersparticipatie. Uitgebreidere verslagen van de onderzoeken van de studenten zijn gepubliceerd in 'Wie kust de OR wakker?' (Sapulete, Roefs & Kootstra, 2014). In dit artikel gaan we in op het tweede onderdeel van het onderzoek.

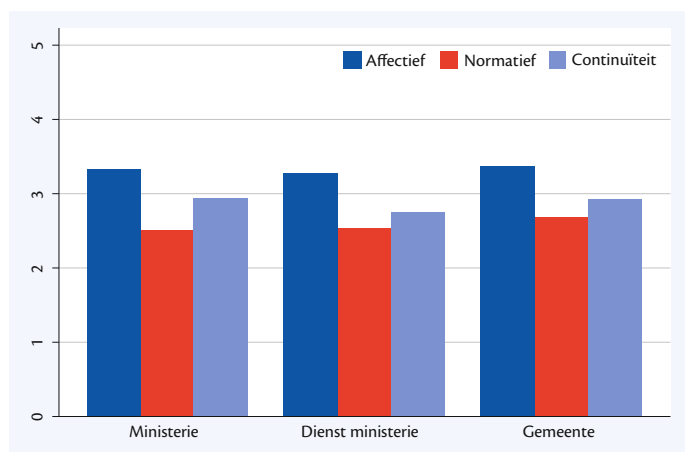
Methoden

Wij maken gebruik van een gestandaardiseerde vragenlijst, ontworpen door de Universiteit van Tilburg, de Rijksuniversiteit Groningen en Wiekiesjij. De vragen zoomen in op organisatiebetrokkenheid, medezeggenschap en houding en gedrag richting de organisatie. Door het uitgebreide karakter is het mogelijk analyses te maken, oorzaken vast te stellen en daarmee conclusies te trekken (beschrijvend en verklarend) en een routekaart vast te stellen. We gaan in op resultaten uit drie organisaties, een ministerie (4000 medewerkers), een dienst van een ministerie (190 medewerkers) en een gemeente (900 medewer-

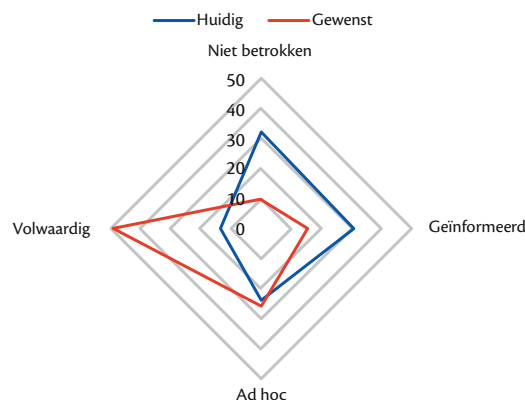
Referentie

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A., *Commitment to organizations and occupational involvement: Extension and test of a three-component conceptualization*. In: *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.

bij or



Figuur 1. Organisatiebetrokkenheid voor drie onderzochte overheidsorganisaties



Figuur 2. Mate waarin management medewerkers betreft bij besluitvorming, huidig en gewenst

kers). We geven de identiteit van de organisaties hier niet prijs, maar zullen de resultaten wel bespreken om een beeld te kunnen schetsen van thema's die in de medezeggenschap in overheidsorganisaties spelen. We zullen hier niet ingaan op de technische details van de analyse. De responsgraad verschilde per organisatie, maar in termen van geslacht, leeftijd, dienstjaren en contractvorm, zijn de steekproeven representatief voor de organisaties.

Bevindingen

Organisatiebetrokkenheid

Voor onze vragen omtrent medewerkersbetrokkenheid hebben we ons gebaseerd op een schaal van Meyer, Allen en Smith (1993). We onderscheiden drie soorten betrokkenheid: affectieve betrokkenheid, betrokkenheid in termen van continuïteit en normatieve betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid meet de betrokkenheid vanuit een gevoel van bij de organisatie horen, met uitspraken als 'ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie' en 'deze organisatie betekent veel voor mij'. Normatieve betrokkenheid heeft te maken met een gevoel iets terug te moeten doen voor de organisatie of de organisatie iets verschuldigd zijn, met uitspraken als 'ik heb veel te danken aan deze organisatie' en 'deze organisatie verdient mijn loyaliteit'. Betrokkenheid in termen van continuïteit meet de mate waarin men vooral betrokken

is omdat er weinig alternatieven bestaan, met uitspraken zoals 'er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen' en 'als ik ontslag neem, wordt het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden'.

Figuur 1 vergelijkt deze typen betrokkenheid tussen de drie onderzochte organisaties. Te zien is dat de patronen binnen alle organisaties hetzelfde zijn: medewerkers zijn het meest affectief betrokken, en het minst normatief betrokken. Ze voelen zich dus vooral verbonden met het bedrijf, terwijl ze niet blijven vanuit een loyaliteitsgevoel. Alleen op het gebied van normatieve betrokkenheid is er een verschil: als we de gemeente vergelijken met het ministerie, zijn medewerkers bij de gemeente significant meer normatief betrokken, dus betrokken in termen van loyaliteit.

Praktijk: nu snap ik waarom zaken niet werken

De uitkomsten leveren meer inhoudelijke gesprekken met bestuurders op. De ondernemingsraad legt, door middel van het onderzoek, onderliggende emoties bloot. In het voorbeeld van 'betrokkenheid' leidde het inzicht tot een constatering: "Nu snap ik waarom onze cultuurwaarden zo lastig aanslaan. Feedback geven wordt gezien als een 'aanval' in plaats van een constructief gesprek gericht op de toekomst van de organisatie". Ondernemingsraad en bestuurder zijn nu samen bezig de organisatie hier bewust van te maken.

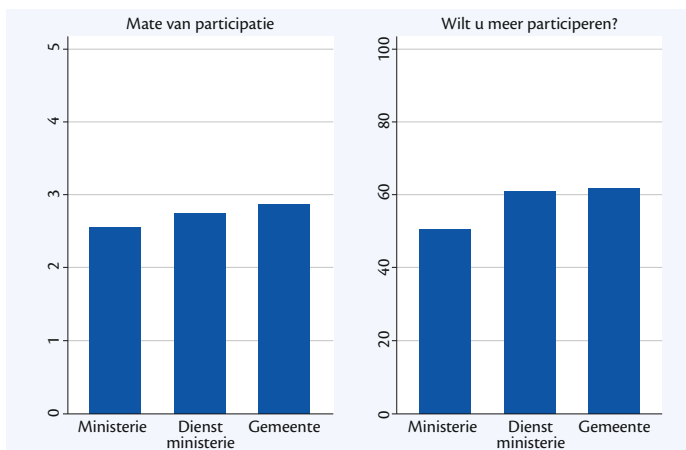
Betrokkenheid bij besluitvorming

Respondenten in alle organisaties geven aan dat ze graag meer betrokken zouden willen worden bij de besluitvorming. Figuur 2 illustreert dat. Op dit moment worden medewerkers voornamelijk geïnformeerd of niet betrokken bij de besluitvorming, ze zouden meer volwaardig betrokken willen worden.

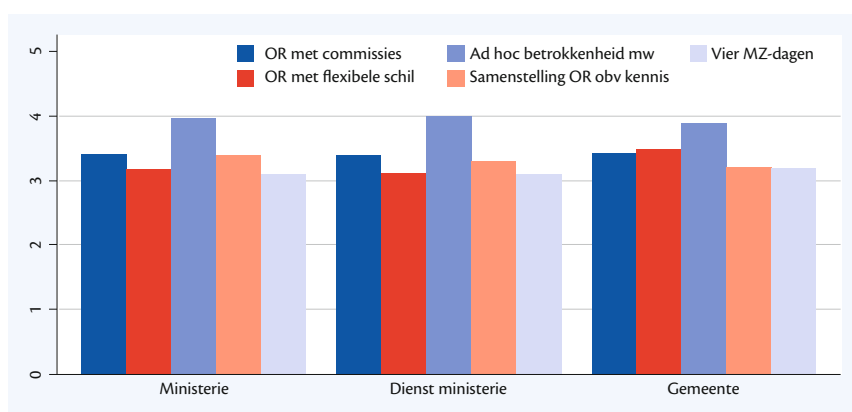
Echter, als we rechtstreeks vragen of men meer wil participeren, komt dit minder duidelijk naar voren. Op de vraag in welke mate men op dit moment participeert, scoren respondenten op een schaal van 0 (geheel niet) tot 5 (in zeer grote mate) tussen de 2 en 3 (Figuur 3). Bij de gemeente wordt het meest geparticipeerd en is men ook het meest bereid om meer te participeren. Bij het ministerie is dit het minst.

Praktijk: sluit mate van participatie aan op organisatie-instrumenten?

Cruciaal blijkt te zijn dat medewerkers wel meer willen participeren, maar dat dit dan wel effect moet hebben op de uitkomst (externe impact). Figuur 3 laat goed zien dat medewerkers niet het gevoel hebben volwaardig te worden betrokken in besluitvorming door het management. Dit schept enerzijds ruimte voor de ondernemingsraad en levert anderzijds het inzicht op dat de arbeidsverhoudingen nog niet volwassen genoeg zijn (waarbij wij direct de aantekening maken dat volledig betrokken worden misschien lastig is). Wanneer we kijken naar de HR-instrumenten en bedrijfs-



Figuur 3. Mate van participatie en bereidheid om meer te participeren



Figuur 4. Mogelijke alternatieven voor het organiseren van medezeggenschap

plannen dan wordt er vaak gesproken over ‘meer eigen verantwoordelijkheid, resultaatsturing en mobiliteit’. Bij dergelijke instrumenten hoort ook meer invloed op besluiten. Ondernemingsraden zijn nu bezig om te kijken hoe medezeggenschap kan worden georganiseerd zodat medewerkers meer invloed hebben op hun eigen prestaties.

Andere vormen van medezeggenschap

We hebben respondenten ook gevraagd bij welke vormen van medezeggenschap ze meer geneigd zouden zijn om te participeren in de besluitvorming in de organisatie. Figuur 4 geeft vijf alternatieve vormen van medezeggenschap weer. Vooral het ad hoc betrekken van medewerkers in de besluitvorming heeft de voorkeur. Daarnaast wordt een or met commissies voor specifieke onderwerpen ook als aantrekkelijk gezien. Over het algemeen vinden de respondenten wel dat alternatieve vormen van medezeggenschap aantrekkelijk zijn, wat blijkt uit de relatief hoge score op alle genoemde alternatieven.

Praktijk: werken aan achterstallig onderhoud en vernieuwing

De uitkomsten lijken, wellicht, voor de hand te

liggen echter uit alle onderzoeken komt naar voren dat medewerkers graag actief willen meedoen maar niet in vaste structuren. De ondernemingsraden werken nu hard aan het aanleggen van een flexibele schil (o.a. met behulp van Google-forms), maken een informatie-app en organiseren bijeenkomsten op basis van expertise en kwaliteit. Daarnaast heeft de or een agenda op basis van wat de medewerkers bezighoudt. Daarnaast

experimenteren ondernemingsraden met flexibele or-zetels en doen ze pilots rondom referenda. Zo werkt de or niet alleen aan zijn eigen draagkracht en vertegenwoordiging maar draagt hij ook bij aan de, door bestuurders, zo gewenste toename van participatie.

Wat kan de or hiermee?

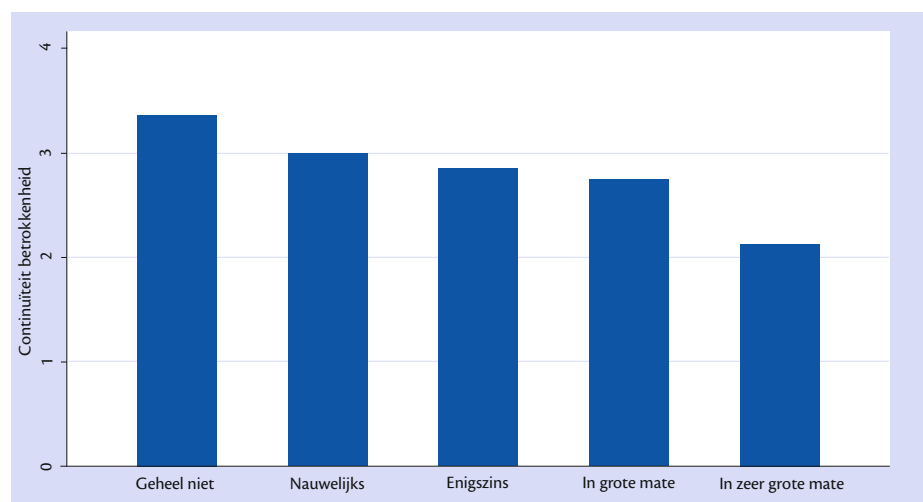
Voor de or bieden deze resultaten inzicht in hoe medewerkers tegen de or aankijken, in hoeverre medewerkers zelf willen participeren en op wat voor manier. Ook kunnen we, door concepten met elkaar in verband te brengen, groepen medewerkers van elkaar onderscheiden. Als we bijvoorbeeld kijken naar organisatiebetrokkenheid, dan zien we dat de betrokkenheid op basis van continuïteit (bij de organisatie blijven omdat er weinig alternatieven voorhanden zijn) negatief gerelateerd is aan de mate van participeren (zie figuur 5).

Conclusie

We zien tussen de onderzochte organisaties veel overeenkomsten. Er zijn enkele verschillen, maar de trends zijn grotendeels hetzelfde. Voor toekomstig onderzoek zou het interessant zijn om ook organisaties uit het bedrijfsleven deze vragen voor te leggen, zodat we publieke en private organisaties kunnen vergelijken in hun betrokkenheid en participatie. Tevens zien we dat de gesprekken met de bestuurder aan kwaliteit toenemen en de ondernemingsraad ineens een andere positie krijgt. De leden van de or vinden dat spannend en het geeft hen nieuwe uitdagingen.

Bob Vermaak is commercieel directeur van Wiekiesjijor.nl.

Saraï Sapulete is als onderzoeker verbonden aan de Universiteit van Tilburg.



Figuur 5. Mate van participatie en continuïteit betrokkenheid