

De heidagen van een Medezeggenschaps Commissie zijn zeker geen sinecure

We kunnen stellen dat de medezeggenschap binnen Defensie goed is geregeld. Het Besluit Medezeggenschap Defensie (BMD), waarin de regels en procedures rondom medezeggenschap binnen Defensie staan beschreven zorgt hiervoor. Het BMD kan gezien worden als het 'handboek soldaat' met de spelregels voor medezeggenschap binnen Defensie. Zowel de zeggenschap, het Hoofd Dienst Eenheid (HDE) als ook de Medezeggenschapscommissie (MC) van een eenheid kunnen hier behoorlijk mee uit de voeten. Maar, zoals gesteld, het BMD betreft de spelregels waarmee deze partijen te maken hebben, 'het spel' spelen zij zelf, daar zitten keuzemomenten in.

De manier waarop het spel tussen MC en HDE gespeeld dient te worden is vaak onderwerp van discussie. MC-leden gaan regelmatig op cursus om met elkaar hierover te praten (het BMD biedt MC-leden de mogelijkheid om 5 dagen per jaar te gebruiken voor scholingsdoeleinden). Het blijft niet bij praten alleen; er wordt gewerkt aan professionalisering, aan een gezamenlijke visie op de betreffende eenheid (vanuit de medezeggenschap), aan vertrouwen (zowel onderling als tussen MC en HDE) en er worden prioriteiten gesteld. In dit artikel worden een aantal veelvoorkomende discussies, vragen en dilemma's benoemd, die tijdens de cursussen of 'heidagen' van de MC's de revue passeren. Het betreft een opsomming gezien vanuit het oogpunt van de trainer of cursus begeleider en geeft een beeld van veel voorkomende onderwerpen die tijdens cursussen van de MC's worden behandeld.

Visie op medezeggenschap; vroegtijdige betrokkenheid bij de besluiten

Een vast item op de agenda van de cursus voor nieuwe MC's is de behandeling van het Besluit Medezeggenschap Defensie (BMD). Door middel van een aantal artikelen doet het BMD de werking van medezeggenschap uit de doeken en vormt daarmee de basis voor ieder MC-lid, als ook voor het HDE. Het BMD geeft echter beperkt houvast voor hoe medezeggenschap beleden moet worden. De MC-leden vormen dan ook gezamenlijk een visie op medezeggenschap en de manier waarop de MC hieraan vorm wil geven. Uit deze visie komt onder andere naar voren waar in de beslissingstrechter van het HDE de MC betrokken wil worden. Men spreekt van vroegtijdige betrokkenheid als de MC op een vroegtijdig tijdstip geïnformeerd en geconsulteerd wordt door

het HDE over wat er zoal speelt binnen de eenheid en waarover het HDE op korte, middellange of lange termijn besluiten moet nemen. Dit kunnen beleidsrichtingen, operationele besluiten of reorganisatietrajecten zijn. Op enig moment dient het HDE zijn/haar besluit aan de MC voor te leggen en om advies te vragen. Het BMD biedt duidelijkheid over de terreinen en onderwerpen die adviesplichtig zijn. Over het algemeen willen de MC's al voordat het HDE adviesplichtig is, dus de MC om advies dient te vragen, weten wat er speelt en wat de denkrichting van de HDE is. Vroegtijdige betrokkenheid leidt volgens de meeste MC's tot meer invloed op en gedragenheid van de uiteindelijke besluiten daar de MC reeds in een vroeg stadium de mogelijkheid krijgt mee te praten over het onderwerp. Bijkomend voordeel voor het HDE is dat hij/zij met een welingelichte MC sneller tot uitvoering van zijn/haar voorgenomen maatregel kan komen. Vroegtijdige betrokkenheid betekent echter ook, dat een MC zich inhoudelijk bekwaamt op het onderwerp alsook een mening heeft over of een visie op het betreffende onderwerp. Hier komt voor de MC al het eerste keuzemoment naar voren. Want de meeste MC's hebben niet de behoefte om bij alles wat er aan de bestuurstafel of in het management team besproken wordt vroegtijdig betrokken te zijn. Daarvoor is er vaak te weinig tijd voorhanden. De MC's willen wel betrokken worden bij de belangrijkste besluiten en beleidsterreinen binnen de eenheid. De MC heeft aldus behoefte aan prioriteitstelling al dan niet in overeenstemming met het HDE.

Visie op de eenheid of organisatie

Om na te gaan wat er zoal belangrijk is voor de eigen eenheid, wordt er dikwijls een 'visiedocument' opgesteld waarin verleden, heden en (gewenste) toekomst van de organisatie worden gedefinieerd. Tevens wordt daaraan soms een SWOT-analyse gekoppeld. Dit is een analyse van de sterke en zwakke punten van de eenheid en de kansen en bedreigingen waarmee de eenheid te maken heeft. Aan hand van het visiedocument en de SWOT-analyse ontstaat er bij de MC-leden behoefte om gezamenlijk prioriteiten of een strategie vast te stellen aangaande de onderwerpen waarover het HDE de MC uitgebreid van informatie dient te voorzien en (vroegtijdig) dient te consulteren. Over het algemeen zijn dit onderwerpen die de diensteneheid en de medewerkers flink 'raken'. Te denken valt aan organisatiewijzigingen, uitvoering van personeelsbeleid, verhuizingen, roosterveranderingen, reorganisaties, Arbeidsomstandigheden, Arbeidstijden Wet (ATW), et cetera. Als deze prioriteiten zijn benoemd (eventueel in gezamenlijkheid met het HDE), ontstaat er al snel een behoefte aan taakverdeling binnen de MC. Welke leden houden zich met welke onderwerpen bezig? Natuurlijk dient er dan ook een inhoudelijke verdiepingsslag op de onderwerpen plaats te vinden. Ook deze vraag wordt regelmatig door MC-leden neergelegd bij de cursusleider.

De toegevoegde waarde van medezeggenschap voor de organisatie

Een veel besproken cursusonderwerp is de toegevoegde waarde van de betreffende MC voor de organisatie. De MC-leden gaan daarbij samen op zoek naar de daadwerkelijke invloed die zij hebben (gehad) op de onderwerpen, die op de vergaderagenda staan (of hebben gestaan). Een kritische MC heeft dan sterk de behoefte om te leren van het verleden en de eigen toegevoegde waarde te versterken. Ook kijkt de MC daarbij naar de manier waarop

MC en HDE met elkaar omgaan: hoe gaat de samenwerking tot nu toe? Regelmatig wordt het HDE in de cursus uitgenodigd (vaak voor een dagdeel) om met de MC de samenwerking te bespreken. Wat gaat goed en wat verdient verbetering? De gemiddelde MC schroomt daarbij niet om ook aan het HDE duidelijk te maken waar hij/zij de samenwerking met de MC meer mag opzoeken. Deze informele gesprekken zijn vaak zeer constructief en vergroten het vertrouwen van de partijen in elkaar. Het goedwillende HDE hecht over het algemeen veel waarde aan medezeggenschap, daar het overleg met de MC de betrokkenheid van de medewerkers en het draagvlak voor besluiten vergroot. Tevens is de MC voor het HDE een platform waar hij/zij direct kennis kan nemen van wat er leeft op de werkvloer.

Reorganisatietrajecten

Binnen Defensie vinden er veel reorganisatietrajecten plaats. Deze trajecten zijn in een redelijk vast format gegoten (het zogenaamde ROR), waarbij er diverse stappen worden ondernomen om te komen tot een Voorlopig Reorganisatieplan (VRP) met uiteindelijk de uitvoering en evaluatie van de reorganisatie. De praktijk en de theorie lopen overigens nog wel eens uiteen. De medezeggenschap speelt als het goed is een prominente rol in deze reorganisatietrajecten en wordt op verschillende momenten om

vroegtijdige betrokkenheid leidt volgens de meeste MC's tot meer invloed op en gedragenheid van de uiteindelijke besluiten

(informeel) advies gevraagd. Reorganisatietrajecten zijn echter ook vaak omslachtig en weerbarstig en er komt veel bij kijken om het tot een succes te maken. Vandaar dat er bij de MC's veel behoefte is om langere tijd stil te staan bij het advies. Om te komen van beeldvorming via oordeelsvorming naar besluiten wordt de nodige cursustijd gereserveerd voor reorganisaties. Projectleiders, die behept zijn met een reorganisatie, worden daarbij regelmatig uitgenodigd door de MC voor uitleg en informatieverstrekking.

Vergaderen, onderhandelen en andere vaardigheden

Naast bovenstaande onderwerpen is er bij de MC-leden regelmatig vraag naar het trainen van basisvaardigheden die nodig zijn voor een goed overleg. Voorbeelden zijn: vergadertechnieken, onderhandelen, communicatietechnieken (waaronder communicatie met de achterban), het geven van feedback, et cetera. De dagelijks besturen (DB's) van de MC's waarin de voorzitter, plaatsvervangend voorzitter en de secretaris plaatsnemen hebben daarnaast de behoefte getraind te worden in het geven van sturing aan de MC en groepsdynamica.

Problemen voor de MC

Cursussen worden door de MC's ook gezien als een evaluatie moment. Daarbij kijkt men kritisch naar zichzelf en wordt de eigen werkwijze tegen het licht gehouden. Regelmatig komt daarbij de werkverdeling binnen de MC naar voren en de motivatie voor het MC-werk. Niet ieder MC-lid toont een even grote inzet →

en dat terwijl de eenheid volop in beweging is en er veel beslag wordt gelegd op de MC. Redenen voor verminderde inzet komen dan ter tafel. De meest gehoorde rede is: 'Er is te weinig tijd voor het MC-werk omdat de reguliere functie zoveel tijd vraagt.' Goede afspraken met het HDE en direct leidinggevende over de tijdsbesteding aan het MC-werk zijn dus van fundamenteel belang. Echter, ook stuiten MC-leden regelmatig op onbegrip bij hun directe collega's als zij weer eens weg moeten voor een vergadering of cursus. De collega's dienen dan namelijk het werk over te nemen van het afwezige MC-lid. Waarschijnlijk krijgt de MC de toegevoegde waarde daarbij onvoldoende voor het voetlicht, want een MC-lid vertegenwoordigt juist zijn collega's in het overleg. Een goede informatievoorziening vanuit de MC richting de achterban is dan ook van essentieel belang. Bij de discussie over de inzet van de individuele MC-leden past echter ook het werken aan de effectiviteit van het team. Door middel van samenwerkingsoefeningen wordt deze in cursussen regelmatig onder de loep genomen, geëvalueerd en verbeterd.

Bouwen aan competenties; de toegevoegde waarde voor het individuele MC-lid

Uit bovenstaande blijkt dat er behoorlijk wat komt kijken bij professioneel MC-werk. Geen wonder dat je MC-leden ziet groeien in hun rol naarmate de zittingsperiode vordert. Voor een MC-lid dat zijn/haar rol goed vervult en de juiste verantwoordelijkheid neemt is het MC-werk een toegevoegde waarde die zijn weerga niet kent. Zo bouwen MC-leden aan competenties die zij in hun reguliere taken goed kunnen gebruiken. Denk bijvoorbeeld aan het ontwikkelen van kritisch denkvermogen, het ontwikkelen van

een helicopterview, het kunnen debatteren, het kunnen abstraheren of het analyseren van en nemen van besluiten over moeilijke organisatorische issues. MC-werk biedt aldus een toegevoegde waarde voor het CV van het individuele MC-lid waarmee hij of zij de rest van de carrière een voordeel kan doen.

Veelbesproken cursusonderwerpen nog eens op een rij:

- Kennisname van het BMD en daaruit voortvloeiende rechten voor de MC;
- Visie op medezeggenschap;
- Visie op de eenheid of het organisatieonderdeel;
- Opstellen van een SWOT-analyse;
- Opstellen van prioriteiten of strategie van de MC;
- Taakverdeling binnen de MC;
- Inhoudelijke bekwaamheid op specifieke onderwerpen (bijvoorbeeld Arbo en ATW);
- Toegevoegde waarde van de MC voor de organisatie;
- Teameffectiviteit;
- Gesprek met de HDE over de samenwerking;
- Reorganisatie trajecten en de rol van de MC;
- Vaardigheden zoals vergaderen, onderhandelen en communicatie met de achterban;
- Inzet en motivatie van de MC-leden;
- Zicht krijgen op en bouwen aan competenties van individuele MC-leden. ←

Drs. Maurice Buskens
Trainer en adviseur bij GTP Medezeggenschap