

Ahum, mijnheer de bestuurder..

*Startdocument voor nieuwe
medezeggenschapsleden*

Inhoudsopgave

1 Inleiding	4
2 Attitude	5
2.1 Ik moet alles weten, net als de bestuurder.....	5
2.1.1 Casus.....	5
2.1.2 Maar wat is dan wel de attitude?.....	5
2.1.3 Beeldvorming, Oordeelsvorming, Besluitvorming.....	6
2.2 Wij mogen ons niet medeverantwoordelijk maken voor het beleid.....	7
2.3 De allesomwetende Wet op de Ondernemingsraden (WOR).....	8
2.4 Onze bestuurder doet niet mee.....	10
3 Hoofdlijnen vasthouden, doelen concretiseren en vroegtijdig participeren	12
3.1 Doelen concretiseren.....	12
3.1.1 Stap 1: benoemen van individuele doelstellingen.....	12
3.1.2 Stap 2: sorteren en prioriteren.....	12
3.1.3 Stap 3: gemeenschappelijke doelstellingen formuleren.....	12
3.1.4 Stap 4: de 'hoe-vraag'.....	13
3.2 Maatwerk.....	14
3.3 Aansluiting op de Planning en Control cyclus.....	16
4 Uitnodigend werken	18
4.1 Echte betrokkenheid.....	18
4.1.1 Casus: het verbeteren van de arbeidsomstandigheden.....	19
4.2 Communicatie als onderdeel van uw aanpak.....	19
4.3 Risico's.....	20
5 Mensen	21
5.1 Teamsamenwerking.....	21
5.1.1 Stap 1: elkaar beter leren kennen.....	21
5.1.2 Stap 2: taken en verantwoordelijkheden.....	21
5.1.3 Stap 3: aanspreken op taken en verantwoordelijkheden.....	22
5.2 Teamfasen en de rol van het dagelijks bestuur.....	23
5.3 Taakverdeling.....	24
5.4 Samenwerking met de bestuurder.....	25
5.4.1 De Roos van Leary.....	25
5.4.2 Niveaus van communiceren.....	25
6 Praktische zaken	27
6.1 Ambtelijk secretaris.....	27

6.2 Tijdsbesteding.....	27
6.3 Geheimhouding.....	27
6.4 Competentieontwikkeling in de medezeggenschap.....	28

1 Inleiding

U bent nieuw in de medezeggenschap. Wat zijn de belangrijkste dingen om te weten? Wat moet u leren? Wat moet u vooral wel doen en wat moet u vooral niet doen? Dit document geeft een doorkijk in het leven van de medezeggenschapper aan de hand van een aantal stappen die van belang zijn om medezeggenschap in uw organisatie goed vorm te geven. U zit straks met de bestuurder aan tafel. U wilt graag zijn aandacht omdat u in uw organisatie een aantal zaken wilt veranderen. Uw eerste reactie? 'Ahum, mijnheer de bestuurder...'. Welnu, u neemt de goede stap.

Wij hebben het als volgt uitgewerkt:

A	=	A ttitude	(hoofdstuk 2)
H	=	H oofdlijnen	(hoofdstuk 3)
U	=	U itnodigen	(hoofdstuk 4)
M	=	M ensen	(hoofdstuk 5)

Daarna treft u in hoofdstuk 6 een aantal praktische zaken.

2 Attitude

A	=	Attitude
H	=	Hoofdpijnen
U	=	Uitnodigen
M	=	Mensen

Hoe gek het ook klinkt, maar werken in de medezeggenschap betekent eerst van een aantal zaken afstand doen. Hieronder worden ze door mij behandeld.

2.1 Ik moet alles weten, net als de bestuurder

2.1.1 Casus

Dit is een blokkerende attitude. Natuurlijk is het een hele stap om ineens met de bestuurder van de organisatie aan tafel te zitten. Maar verwacht u niet van uzelf dat u met hem of haar op hetzelfde niveau met dezelfde ins- en outs mee zal praten. En weet u, verwacht u dat ook niet na drie jaar, na zes jaar, of na negen jaar. U doet uw medezeggenschapswerk met een beperkte vrijstelling naast het gewone werk. De bestuurder houdt zich volledig bezig met zijn of haar bestuurdersfunctie. En zie daar, direct een onoverbrugbaar verschil. Maar de bestuurder heeft vaak ook nog eens een aantal collega directeuren waarmee hij spart. En daarnaast wordt hij ondersteund door stafmedewerkers: mensen die stukken voor hem maken, slimme dingen bedenken voor zijn problemen en knelpunten signaleren en oplossen voordat ze überhaupt bij de bestuurder aankomen.

U krijgt als nieuwe ondernemingsraad ineens een adviesaanvraag over een ingewikkelde, technische kwestie. Bijvoorbeeld een aanpassing van de organisatieinrichting. U begrijpt niet waar het over gaat. En vervolgens gaat u het stuk in zijn geheel lezen, inclusief alle achterliggende stukken, om het maar te proberen te snappen. In een overlegvergadering wordt in algemene termen gevraagd door de ondernemingsraad of de bestuurder een toelichting kan geven. Zich van geen kwaad bewust, walst de bestuurder over de ondernemingsraad heen met een prachtig verhaal dat leidt tot de constatering dat de aanpassingen toch echt nodig zijn. De ondernemingsraad trekt zich terug. Niemand heeft het precies begrepen. Een aantal mensen worden aangesteld om vragen te stellen. Een lijst met detailvragen gaat naar de bestuurder, die op zijn beurt netjes zijn huiswerk doet en een lijst met antwoorden terug stuurt. De ondernemingsraad leest het, probeert het zo goed mogelijk te beoordelen. De vraag dient zich aan: kunnen we erop vertrouwen dat dit de goede antwoorden zijn? Is het echt allemaal zo mooi als de bestuurder zegt? En wat gebeurt er dan precies als we positief adviseren? Eerste barstjes van wantrouwen beginnen te ontstaan..

2.1.2 Maar wat is dan wel de attitude?

U loopt elke dag op de werkvloer rond en u hoort medewerkers daar mopperen over maatregelen en vertellen wat er wél zou moeten gebeuren. Tegen de manager durven ze het niet te zeggen. Dat hebben ze al geprobeerd en dat werkt niet. Of: 'die doet er toch niets mee'. En tot zover de direct leidinggevenden informatie krijgen over wat werkt en wat niet werkt, vertelt hij het

weer niet door aan zijn baas. Deze gelaagdheid vormt een natuurlijk filter in de organisatie waardoor de kennis en kunde die jij hebt over de vraag of maatregelen wel of niet werken, **niet** bij de bestuurder aanwezig is.

Je zit dus bij de bestuurder aan tafel met kennis die hem normaal niet bereikt. Eén en ander is afhankelijk van de bestuurder, het type organisatie etc., maar overall is dit de dynamiek! De kennis, samen met de dingen die je graag wilt veranderen in de organisatie, moet de basis zijn voor je handelen. En dat maakt je sterk, zolang je in staat bent om de bestuurder te laten zien dat het je 'om de goede zaak' gaat. Nodig je bestuurder uit op informele bijeenkomsten. Lunch, borrel, diner met hem. Zorg ervoor dat hij informeel met de individuele OR-leden kan spreken. Dat zal gaan over hun werk, waar zij tegenaan lopen, wat ze dwars zit, waar de mogelijkheden liggen. Doe dit niet één keer, niet twee keer, maar drie of vier keer in een eerste half jaar. Bestuurders zullen per keer iets meer ontdooien. In het begin is er wat lichte tegenzin bij de bestuurder, vervolgens vinden ze het gewoon leuk om te komen, maar op een gegeven moment hebben ze heel goed door wat ze op zo'n informele bijeenkomst kunnen halen. 'Merken jullie iets van maatregel X' 'Ik krijg steeds te horen dat het goed werkt, maar ik heb er geen goed gevoel bij', is bijvoorbeeld een letterlijke zinsnede, door een bestuurder uitgesproken.

Maar terug naar ons voorbeeld. Onverwachts een ingewikkelde technische kwestie op je bord waar je geen verstand van hebt. Hoe ga je dit nu oplossen? Hiervoor werkt een procesmatige aanpak. De belangrijkste, die heel goed werkt, bestaat uit drie fasen: beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (BOB). In essentie komt het erop neer dat je heel gericht de belangrijkste vragen voor je laat beantwoorden.

2.1.3 *Beeldvorming, Oordeelsvorming, Besluitvorming*

De bestuurder overvalt de nieuwe ondernemingsraad met een adviesaanvraag over een ingewikkelde technische kwestie. De fase van **beeldvorming** gaat direct beginnen. De ondernemingsraad bespreekt het direct in een overlegvergadering. De bestuurder wordt bevraagd. Wat is de reden van het voorstel? Komt dat uit een totaalplan, of is dit losstaand? Waarom zo onverwacht? Wat gebeurt er als we het niet uitvoeren? Wat zijn naar het idee van de bestuurder de personele consequenties en hoe gaat hij de negatieve kanten hiervan oplossen? Wie hebben het voorstel opgesteld?

Een aantal OR-leden gaan op onderzoek uit. Ze roepen de bedenkers van het plan bij elkaar. De bestuurder is je formele aanspreekpunt. Maar hij bedenkt het niet allemaal zelf. Het merendeel wordt voor hem bedacht. En die mensen weten er veel meer van. In overleg met de bestuurder is het vaak geen enkel probleem om met hen te praten. In het kader van beeldvorming.

Dezelfde OR-leden spreken met een aantal medewerkers die betrokken zijn in het proces om ook hun beeldvorming te horen. Afhankelijk van de impact van de maatregelen zullen ze meer of minder doen in deze fase van beeldvorming. Is de impact groot, dan gaan ze ook op zoek naar collega organisaties waar hetzelfde type maatregelen is uitgevoerd, maar ze kunnen bijvoorbeeld ook een expert vragen om een oordeel.

Na deze fase ontstaat de **oordeelsvorming**. Hierbij stellen de OR-leden zichzelf het volgende type vragen: wat was ook weer het probleem dat door de bestuurder opgelost moest worden?

Wordt dat op deze manier opgelost? Past het type maatregel in de totale lijn die de bestuurder inzet (bijvoorbeeld verzakelijking, decentraliseren, of juist centraliseren). Zijn de personele consequenties niet groter of kleiner dan door hem of haar geschetst? En verwachten we dat de beschreven maatregelen adequaat zijn om het op te lossen. De OR-leden delen de uitkomsten binnen de OR. Ze bespreken wat nog open staat. De ondernemingsraad stelt vragen in een overlegvergadering. Afhankelijk van de impact van het voorstel ook in een besloten informele sessie met de bestuurder om meer zicht te krijgen op achterliggende overwegingen. Maar bespreking met de bedenkers van het plan, medewerkers, collega's uit de andere organisatie etc. Het kan allemaal nog een keer, als het nodig is om tot een goede oordeelsvorming te komen.

En tot slot komt de ondernemingsraad tot **besluitvorming**. De bestuurder krijgt een weldoorwrocht verhaal waarin keurig staat beschreven wat het oordeel is van de OR.

Het is prettig als je binnen de ondernemingsraad een aantal slimme denkers hebt, een aantal mensen die goed kunnen schrijven en een aantal mensen die dingen goed kunnen verwoorden. Maar, zoals beschreven, kennis en/of deskundigheid hoef je maar beperkt in huis te hebben. En kundigheid loopt door alle opleidingsniveaus heen. Vaak zijn medewerkers uit de lagere delen van de organisatie, die veel klantcontacten hebben, heel kundig in het omgaan met de bestuurder.

2.2 Wij mogen ons niet medeverantwoordelijk maken voor het beleid

En hier is de tweede hardnekkige mythe. Hoe denkt u iets te bereiken? Door af te wachten tot de bestuurder met voorstellen komt en daar iets van te vinden? Door pas aan het einde aan te geven dat hij een aantal dingen toch echt anders moet zien? U kunt wel degelijk onderdeel uitmaken van het beleid. Maar! U moet dat wel op de goede manier doen. Hieronder twee voorbeelden.

De opzet voor een reorganisatie wordt veelvuldig met de ondernemingsraad besproken. Steeds wordt door de bestuurder gevraagd om input en wordt deze niet gegeven. 'De ondernemingsraad wil zijn handen schoon houden'. Dan, als de bestuurder een half jaar bezig is geweest, medewerkersbijeenkomsten heeft georganiseerd, bijeenkomsten met het middenmanagement heeft opgezet omdat hun posities gaan wijzigen, en de veranderingen diepgaand door P&O zijn doordacht, dan komt de ondernemingsraad met een negatief advies. Spoedberaad volgt. Wat is het probleem van de OR? Medewerkers van de bestuurder haasten zich om dat helder te krijgen. Er gaat een beetje 'water bij de wijn', er wordt een beetje 'gereild en gedeald'. Uiteindelijk wordt het voorstel 95% conform de wens van de bestuurder uitgevoerd.

Maar hoe moet het dan?

De bestuurder geeft aan dat hij wellicht tot een reorganisatie zal komen. De ondernemingsraad vraagt wat hiertoe de overwegingen zijn en trekt zich terug in een sessie. In deze sessie wordt diepgaand doordacht welke wijzigingen in de reorganisatie meegenomen moeten worden. Bijvoorbeeld aanpassingen van functies die niet geformaliseerd zijn. Of een evaluatie van de afstemming tussen twee afdelingen. Daarnaast wordt nagedacht over de randvoorwaarden en de kritieke elementen voor de reorganisatie. Bijvoorbeeld: het sociaal flankerend beleid moet goed gehanteerd worden. Er moet voldoende tijd zijn voor medewerkers om aan de nieuwe situatie te wennen. De communicatie richting medewerkers moet goed zijn. Het middenmanagement moet

zich achter de veranderingen opstellen. Allemaal punten waar de bestuurder in zou moeten investeren. Eventueel worden medewerkers bevraagd door de ondernemingsraad in het kader van beeldvorming en oordeelsvorming. Een week later wordt de uitkomst van de sessie met de bestuurder besproken. De bestuurder krijgt een document waar het keurig in staat uitgewerkt. De ondernemingsraad wenst de bestuurder veel succes en trekt zich terug. Als de bestuurder klaar is met zijn opzet voor de reorganisatie, verwacht de ondernemingsraad de door hem benoemde punten terug in het plan van aanpak van de bestuurder en de adviesaanvraag die daaruit voortkomt. Daar wordt op getoetst. Voor de bestuurder is het prettig om al vanaf het begin te weten wat de ondernemingsraad belangrijk vindt. Hij krijgt wellicht een aantal suggesties waar hij iets aan heeft. En er is voldoende tijd voor hem om de punten in het vervolgproces mee te nemen. De ondernemingsraad kan ervoor zorgen dat de koers van de reorganisatie een fundamenteel andere weg in gaat.

En dan blijven er nog steeds een aantal vragen openstaan. We zijn uitgenodigd om deel te nemen in een stuurgroep. Moeten we dat doen? We zijn uitgenodigd om mee te werken in een werkgroep die nadenkt over terugdringen ziekteverzuim. Moeten we dat doen? En daarop is het antwoord: nee! U denkt overal mee, maar u neemt nergens aan deel. Wat u doet is aansluiten in een overleg om een goed beeld te krijgen van de discussie en vervolgens vroegtijdig de ideeën en gedachten van de ondernemingsraad voor te leggen, zodat men die vervolgens kan meenemen. U zit dus altijd aan. U bent nooit 'lid'. Ook als dat betekent dat u er altijd bent, omdat u anders de discussie onvoldoende kunt volgen. Wat u als ondernemingsraad doet is vroegtijdig in het proces input geven, om vervolgens aan het einde van het proces te toetsen op de punten die u heeft ingebracht.

En dan de laatste vraag: moeten wij dan het werk voor de bestuurder doen? Daarop is het antwoord: ja, soms moet u de bestuurder een beetje helpen. De bestuurder zit op de bok. Hij heeft een lange tocht te gaan. De ondernemingsraad geeft hem instructies over de route, extra voeding en een schouderklopje. De ondernemingsraad helpt hem dus een beetje, maar gaat vervolgens van de bok om de bestuurder te laten rijden. Bij aankomst bekijkt de ondernemingsraad of de instructies zijn opgevolgd. Dat is toch veel eerlijker dan geen instructies geven en aan het einde van de vermoeiende rit zeggen tegen de bestuurder dat hij weer terug moet? Vergelijkt u de instructies met de input voor de reorganisatie, van de ondernemingsraad in het voorbeeld, en u heeft het beeld scherp.

2.3 De allesomwetende Wet op de Ondernemingsraden (WOR)

Uitgangspunt voor het werk in de medezeggenschap is de WOR. Daarin staat precies omschreven waarover u gaat.

Een voorbeeld:

Artikel 23, lid 1 van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR): 'de bestuurder en de ondernemingsraad komen met elkaar bijeen binnen twee weken nadat hetzij de ondernemingsraad hetzij de ondernemer daartoe onder opgave van redenen heeft verzocht'.
Artikel 25, lid 1: de bestuurder vraagt een advies aan de ondernemingsraad 'op een zodanig tijdstip, dat het van wezenlijke invloed kan zijn op het te nemen besluit.

De WOR beschrijft heel precies hoe de afstemming tussen bestuurder en medezeggenschap dient te verlopen. Maar wat nu als het anders gaat? De bestuurder belegt niet een overleg binnen twee weken? Hij heeft een te volle agenda. Gaat u dan naar de rechter? Of de bestuurder komt op een moment met zijn of haar adviesaanvraag, dat eigenlijk net te laat is om met een advies nog wezenlijke invloed op uit te kunnen oefenen op de besluitvorming. Wat doet u dan?

De WOR biedt hiervoor geen oplossing. Ja, u kunt naar de rechter als u dat wenst, maar dat is onproportioneel. Hoe mooi en concreet de WOR het ook beschrijft, u zal er in praktijk met uw bestuurder uit moeten komen. Waakt u er dus voor dat u niet uw antwoorden gaat opzoeken in de WOR. Zorgt u ervoor dat u de belangrijkste artikelen kent en dat u hierover afspraken maakt met uw bestuurder. Verder speelt de WOR op de achtergrond een rol. Hieronder staan de belangrijkste artikelen en hun essentie. Mijnheer Vink heeft zich jarenlang bezig gehouden met de WOR en dat keurig uitgewerkt in een boek ('Inzicht in de ondernemingsraad'. Zorgt u ervoor dat u onderstaande essentie kent en koopt u binnen de ondernemingsraad zijn boek als naslagwerk voor het geval u een keer iets wilt nazoeken.

De belangrijkste artikelen:

Artikel 23: initiatiefrecht

Dit artikel biedt u de mogelijkheid een initiatief aan te dragen dat de bestuurder vervolgens kan navolgen, of anderszins alleen 'met redenen omkleed' naast zich neer kan leggen.

Artikel 24: overleg over algemene gang van zaken

Dit overleg is belangrijk voor de agendasetting. De bestuurder dient twee maal per jaar met de ondernemingsraad een overleg over de algemene gang van zaken te houden. Alle voorgenomen besluiten die adviesplichtig of instemmingsplichtig zijn, dient hij in dit overleg te melden, waarbij afspraken worden gemaakt over wanneer en op welke wijze de ondernemingsraad bij de besluitvorming wordt betrokken. Voert u een goed overleg over de algemene gang van zaken, dan wordt u niet overvallen door advies- of instemmingsaanvragen. En als de bestuurder toch met een overwachte advies- of instemmingsaanvraag komt, dan moet hij daar wel een hele goede reden voor hebben. Heeft hij die niet, dan kunt u tijd claimen, omdat het ook van uw kant het nodige vergt om een goede reactie te formuleren.

Artikel 25: adviesrecht

Artikel 25 beschrijft alle aangelegenheden waarvoor de bestuurder een advies moet vragen.

Artikel 27 instemmingsrecht

Artikel 27 beschrijft alle aangelegenheden waarvoor de bestuurder om instemming moet vragen.

Het enige dat u dan nog dient te weten is wat er gebeurt in het ergste geval. U adviseert negatief of u geeft geen instemming.

Bij een negatief advies kunt u vervolgens de bestuurder verzoeken om zijn werkzaamheden op te schorten voor de periode van een maand. In die periode kunt u zich beraden op een gang naar de ondernemingskamer in Amsterdam. De ondernemingskamer toetst vooral of de procedure goed is verlopen, maar kijkt ook naar consistentie in inhoudelijke overwegingen. Geeft de

bestuurder aan dat efficiënter gewerkt moet worden en worden er toch ineens extra managers in de reorganisatie aangesteld, dan moet hij dat goed kunnen uitleggen.

Indien u niet instemt met een verzoek, dan moet de bestuurder naar de rechter, en niet de ondernemingsraad. De bestuurder kan de kantonrechter toestemming vragen om het besluit te nemen, de kantonrechter geeft in dat geval 'vervangende instemming'. Dit zal alleen gebeuren als de beslissing van de ondernemingsraad om geen instemming te verlenen onredelijk is.

In praktijk speelt de WOR een belangrijke rol als het spannend wordt. Zorg er als ondernemingsraad dus voor dat je je dossiers op orde hebt. Dat betekent dat je per onderwerp een dossier moet samenstellen waarin de formele inhoudelijke argumentatie van de bestuurder chronologisch is gebundeld. Het gaat dan om het document waarin de bestuurder beschrijft dat een reorganisatie nodig is, het document waarin hij uiteenzet waarom aanpassingen in de opzet nodig zijn. De vragen van de OR. De antwoorden van de bestuurder. Etc.

Maar de WOR speelt ook een rol op de achtergrond. Een bestuurder vraagt zich soms af wat de formele positie van de ondernemingsraad is. De ondernemingsraad zoekt op of iets instemmings- of adviesplichtig is. Echter: op de achtergrond. U zal er onderling uit moeten komen. En daar is veel meer voor nodig dan wettelijke bepalingen.

2.4 Onze bestuurder doet niet mee

Tot slot is er de mogelijkheid dat de bestuurder niet meedoet. Dan wordt het lastig om invloed uit te oefenen. In dat geval is extra aandacht vereist. Een ondernemingsraad met de juiste attitude brengt het gesprek over de onderlinge samenwerking boven tafel. Hieronder een voorbeeld.

Aan het strand. Een warme dag. De bestuurder is op de fiets gekomen. En dat is een behoorlijk stuk. Uit een gerespecteerde organisatie, en dan toch op de fiets. De ondernemingsraad zat goed voorbereid klaar. Ze gaan zelf het gesprek doen. Het gesprek is informeel. Alles blijft binnen vier muren. Dat is duidelijk aan een ieder gecommuniceerd. Bewust is de collega directeur niet uitgenodigd.

De bestuurder is in de overlegvergaderingen nukkig, ongenueanceerd en ongeïnteresseerd. Dat is het thema. De ondernemingsraad heeft het gevoel dat er geen goede samenwerking is. Het gesprek begint over wat gemeenheden. Dan over een aantal inhoudelijke thema's. Het ICT systeem. De reorganisatie. Dan de opmerking. Zoals voorbesproken door het meest kundige OR-lid op dit gebied. Normaal doet ze nooit het woord. Ze is van de administratie en kent de bestuurder al jaren. 'Piet, ik heb niet het idee dat wij lekker samenwerken.' 'Ik ken je als directiesecretaresse zo anders dan wanneer je met de ondernemingsraad overlegt.' Een stilte. Zoals voorbesproken. De bestuurder is aan de bal. De OR-leden zwijgen. De bestuurder draait ongemakkelijk, maar vindt al snel een escape. 'De medezeggenschap is een formeel overleg, dat stelt andere eisen'. Een eenvoudige vraag terug van de dame van de administratie. Ze had er zichtbaar genoeg van. 'Ja, dan kan je nu wel zo zeggen Piet, maar het is toch gewoon niet leuk zo'. 'Wij doen ons best, en jij probeert in die overlegvergadering alles maar zo snel mogelijk een beetje af te kappen'. En dan, bijval vanuit de OR. Zoals voorbesproken. Een ander OR-lid, zeer getalenteerd medewerker, alom gewaardeerd in de organisatie: 'Sorry Piet, maar wij kunnen ons inderdaad niet aan de indruk onttrekken dat je zo snel mogelijk de vergadering tot een einde wilt

brengen en dat dat ten koste gaat van de kwaliteit...' Piet reageert: ja, inderdaad, hij stuurde strak op de agenda, maar was dat bezwaarlijk? Het was toch prettig voor ons allemaal nietwaar? Dan zijn we snel klaar! Een vervolgvraag volgt, van een derde OR-lid, een dame, die heel vriendelijk vraagt: 'maar Piet, hoe serieus neem jij ons dan.' 'Ik ben wel benieuwd hoe jij tegen de ondernemingsraad aankijkt.' Wederom een stilte. En dan het moment. Piet besluit openheid van zaken te geven. Bij de start van de vorige ondernemingsraad was hij net aangetreden als bestuurder. Hij wilde graag open met de ondernemingsraad omgaan en deelde zijn denkproces met de OR. Tot hij daar vervolgens door de ondernemingsraad op werd aangevallen. Gedachten werden verward met feiten. De ondernemingsraad viel hem erop aan dat hij eerst het één presenteerde, en dan het ander, terwijl dat logisch was omdat het immers overwegingen in een denkproces waren. Toen heeft hij besloten om de ondernemingsraad zo min mogelijk te vertellen en de vergaderingen zo efficiënt mogelijk tot een einde te brengen. Dat scheelde hem veel werk, en het scheelde de ondernemingsraad veel werk.

3 Hoofdlijnen vasthouden, doelen concretiseren en vroegtijdig participeren

A	=	Attitude
H	=	Hoofdlijnen
U	=	Uitnodigen
M	=	Mensen

En dan? Als u de juiste attitude heeft? Wat is de volgende stap? Vroegtijdig participeren. De meeste ondernemingsraden willen pro-actief zijn. Er al snel bij zijn als de bestuurder een plan maakt zodat ze kunnen meedenken. Maar vaak gaat het hier mis. Het is moeilijk om intenties om te zetten in concrete doelen. In dit hoofdstuk staan de belangrijkste stappen uitgewerkt.

3.1 Doelen concretiseren

Allereerst een klein stukje over de grondslag. Peter Senge beschrijft hoe vanuit intrinsieke betrokkenheid gewerkt kan worden naar individuele doelstellingen, teamleren, en uiteindelijk de lerende organisatie. Hij gebruikt het woord 'vision'. 'Vision' is wat tussen jou en je directe droom ligt. De 'vision' creëert spanning. Het zorgt voor de wil om de afstand te overbruggen, en werkt motiverend.

Hieronder de belangrijkste stappen om die 'vision' te vangen en om te zetten naar gemeenschappelijk, concrete, haalbare doelstellingen.

3.1.1 *Stap 1: benoemen van individuele doelstellingen*

De eerste stap is dat een ieder uit de ondernemingsraad voor zichzelf de belangrijkste inhoudelijke reden bedenkt om in de medezeggenschap te gaan. Of, om het op een andere manier te stellen: wat is het belangrijkste dat je in de organisatie zou willen veranderen? Vervolgens is het zaak om daar aan elkaar een toelichting op te geven. Wat je al snel zal zien, is dat een groot deel van de motivaties overeenkomstig zijn. Meerdere mensen zeggen bijvoorbeeld iets over de cultuur die moet veranderen, of over de werkdruk die omlaag moet.

3.1.2 *Stap 2: sorteren en prioriteren*

De onderwerpen die overeen komen, worden gebundeld. Let wel: eerst moet iedereen een toelichting geven op zijn of haar onderwerp. Interpretatieverschillen liggen op de loer. De onderwerpen krijgen punten. Op deze manier worden gezamenlijk de prioriteiten bepaald.

3.1.3 *Stap 3: gemeenschappelijke doelstellingen formuleren*

De volgende stap is om met elkaar te bepalen wat je op een onderwerp wilt bereiken. Bijvoorbeeld: cultuurverandering. Wat wil je als ondernemingsraad bereiken? Bijvoorbeeld: wij willen bereiken dat het middenmanagement een omslag maakt, dat medewerkers en leiding zich houden aan de algemene gedragsregels en dat medewerkers elkaar onderling aanspreken op gewenst gedrag en ongewenst gedrag.

3.1.4 Stap 4: de 'hoe-vraag'

De volgende vraag is: hoe ga je je doelstellingen bereiken? Per onderwerp kun je dan een strategie bepalen. Het is van belang om de stappen ook echt met elkaar op een rij te zetten. Een vraag die vaak helpt is: wat is nu kritiek om je doelstelling te laten slagen? Maak de puzzel gezamenlijk en denk na over 'what if's'. Oftewel: denk in scenario's. Hieronder een voorbeeld van een ondernemingsraad die graag wil dat de mogelijkheden voor thuiswerken worden vergroot.

Doelstelling: introductie van 'het nieuwe werken' binnen de organisatie als gewenste richting, waarbij de faciliteiten voor medewerkers goed op orde zijn.

Bij het doordenken blijken een aantal dingen kritiek voor het welslagen:

De bestuurder moet ervoor voelen. Dat is tot op dit moment niet het geval. Hij vindt het niet nodig. Er wordt thuis niet hard genoeg gewerkt. Bovendien moeten medewerkers dingen snel onderling kunnen bespreken.

'Het nieuwe werken' biedt veel efficiencymogelijkheden. Een thuiswerkplek is veel goedkoper dan een kantoorwerkplek, uit onderzoek blijkt dat medewerkers thuis harder werken dan op kantoor. Deze voordelen staan bij het management niet goed op het netvlies.

Het middenmanagement moet op een andere manier gaan sturen. Ze kunnen niet meer ter plekke het werk controleren, maar moeten resultaatafspraken maken met hun medewerkers. Vervolgens krijgen ze een meer coachende en ondersteunende rol.

Dit leidt uiteindelijk tot het volgende stappenplan voor de ondernemingsraad.

Stap 1: intern draagvlak

De ondernemingsraad voert een gesprek met de ARBO-coördinator over (on)mogelijkheden van thuiswerken. Verder wordt gesproken met het hoofd facilitair management, om daar alvast een aantal van de voordelen over het voetlicht te brengen. Gevraagd wordt of hij of zij al iets heeft geprobeerd in de richting van thuiswerken en hoe hierop werd gereageerd. Ook met een aantal middenmanagers wordt gesproken. Hoe kijken zij er tegenaan? Zien zij voordelen in thuiswerken?

Stap 2: bedrijfsbezoek

De ondernemingsraad nodigt de bestuurder uit om eens op bezoek te gaan bij een bedrijf en een aantal van hun medewerkers die het thuiswerken vergaand hebben geïmplementeerd.

Stap 3: intern onderzoek

Een aantal OR-leden zoekt diepgaand uit wat de voordelen en nadelen zijn van thuiswerken. Deze worden in kosten en opbrengsten doorgerekend. De uitkomst wordt besproken in een informele sessie met de bestuurder. Het is de bedoeling dat de bestuurder straks een onderzoek laat doen naar kosten en opbrengsten van het thuiswerken in de eigen organisatie. Doet de bestuurder dit, dan kan daarna zeer waarschijnlijk nieuw beleid worden ingericht. Doet de bestuurder dat niet, dan zal de ondernemingsraad een expert inschakelen om het onderzoek uit te voeren. Een bijzonder aandachtspunt in het onderzoek is de rol van het middenmanagement.

Stap 4, scenario 1: implementatie

Als de bestuurder het onderzoek uitvoert, dan hoeft de ondernemingsraad alleen mee te kijken naar de procedure. Hierbij is het belangrijk om goed te kijken of voldoende aandacht wordt besteed aan de rol van het middenmanagement. De bestuurder zal de uitkomsten op een bepaald moment gereed hebben, waarna een gesprek volgt met de OR, nagedacht wordt over het vervolg, en daar uiteindelijk vervolgmaatregelen uit voortkomen waar de ondernemingsraad een advies op zal moeten geven.

Stap 4, scenario 2: implementatie

In het geval de bestuurder het onderzoek niet uitvoert, dan zal de ondernemingsraad een bureau inschakelen. Er moet een onderzoeksopdracht worden geformuleerd. Het bureau moet worden geselecteerd en de organisatie moet worden ingelicht. De uitkomsten worden met het bureau besproken en vervolgens omgezet naar een initiatiefvoorstel. Dat krijgt ongeveer de volgende strekking: uitgaande van ons onderzoeksresultaat dat thuiswerken de organisatie X bedrag per medewerker scheelt, de productiviteit met X% omhoog gaat en de motivatie van medewerkers vergroot wordt, wat zou u er dan van vinden om deze nieuwe werkwijze te implementeren binnen de organisatie? Een randvoorwaarde is wel dat u met het middenmanagement een belangrijke slag moet maken.

3.2 Maatwerk

Van belang is dat u zich realiseert dat voor iedere doelstelling een andere aanpak geldt. Deze hangt af van de ervaringen binnen de organisatie en, het commitment dat op sommige plaatsen in de organisatie wel of niet aanwezig is. Maar ook hangt het af van de aanpak die binnen uw organisatie zo in de regel gekozen wordt en de voor- en nadelen hiervan. Er is dus nooit één maatwerkoplossing met een stappenplan dat u voor altijd kunt gebruiken.

Maar dat zou toch ook niet leuk zijn? De charme is nu juist om goed te worden in het nadenken over hoe uw doelen kunt realiseren. Dat u op de goede knoppen drukt en stukje bij beetje mensen mobiliseert en een effect te weeg brengt, waar u vervolgens op aansluit. Hieronder een voorbeeld van een aanpak die door een ondernemingsraad is gemaakt en gerealiseerd.

Cultuurveranderingstraject

De nieuwe ondernemingsraad heeft cultuurverandering hoog in het vaandel staan. Er is veel mis in de cultuur. Medewerkers spreken elkaar niet aan. Ze vertellen tegen een collega dat Jan of Piet het helemaal verkeerd doet, maar tegen hemzelf zeggen ze het niet. Verder staat het management onvoldoende open voor ideeën van de werkvloer en wordt niet eerlijk omgegaan met bevorderingen. Vriendjes worden bevoordeeld, dus je moet je mond houden en vooral slijmen bij je chef, wil je verder komen in de organisatie. Althans: zo wordt het ervaren.

Het probleem is dat eerder twee maal een cultuurtraject is gestart. Beide trajecten zijn mislukt. Het was vaag en raakte niet de essentie van het echte werk. Medewerkers werden in het begin geënthousiasmeerd, maar moesten achteraf constateren dat ze er nog negatiever in zaten dan bij de start.

Wat heeft de ondernemingsraad gedaan?

De ondernemingsraad heeft voor zichzelf bepaald wat de gewenste cultuur is. Dit moest echt zo concreet mogelijk: tot op gedragsniveau. Immers, deze keer zou het niet gebeuren dat het onvoldoende concreet werd. Een intensief overleg met de bestuurder volgde. Die zag in dat er iets in de organisatie moest veranderen, maar wist niet wat dan precies, laat staan 'hoe'. Naast het concreet maken, benoemde de ondernemingsraad als kritieke succesfactor dat er opvolging van maatregelen moet zijn: het plan moet bestaan uit stappen die elkaar logisch opvolgen en die daadwerkelijk worden uitgevoerd.

De ondernemingsraad heeft de stappen benoemd die naar zijn idee van belang zijn:

1. de gewenste cultuur van de ondernemingsraad aanhouden tegen die van het management;
2. een meting van de cultuur;
3. benoemen van verbetermaatregelen met medewerkers;
4. verbeterplannen per afdeling/ team.

Na een aantal intensieve overleggen, heeft de bestuurder besloten om op deze manier het traject in te gaan. Er wordt een projectleider aangesteld en een aantal medewerkers die ervoor moeten zorgen dat het plan goed wordt uitgevoerd.

En hoe ging het?

De uitvoering van *de eerste stap* leverde een interessant beeld op. De ondernemingsraad heeft een veel concreter zicht op de gewenste cultuur dan het management, dat op een wat hoger abstractieniveau blijft hangen. Wel komen er goede, onmisbare toevoegingen van het management. Er ontstaat één beeld van de gewenste cultuur.

De uitvoering van *de tweede stap* vereist een intensieve rol van de ondernemingsraad. Deze heeft een muziekoptreden verzorgd (er zaten veel mensen in die een instrument bespelen, gezamenlijk bleek dat ineens een aardig band op te leveren...). Het optreden was om de aandacht te vestigen op het project. Men wilde heel graag iedereen 'wakker schudden' om te laten zien dat dit de kans was voor een nieuwe start. Om iedereen uiteindelijk de enquête te laten invoeren heeft de ondernemingsraad vervolgens tot op individueel niveau medewerkers vanachter hun bureau gehaald en achter de enquête computer gezet. Onder het mom van: wij horen u klagen, nu willen we graag precies weten wat er aan de hand is, want nu gaan we er echt iets mee doen. Door de actieve rol van de ondernemingsraad werd de enquête door bijna alle medewerkers ingevuld. En de uitkomst was niet mals. Onvoldoendes vielen als het ging om de rol van leidinggevenden, als het ging om transparantie en om elkaar aanspreken. De boot was van wal. Het probleem lag op tafel.

De bijeenkomsten die daarna volgde in *de derde stap* (benoemen verbetermaatregelen) gingen echt ergens over. De ondernemingsraad had hierin niet direct meer een rol. Het proces was in gang gezet. In de organisatie was men bezig met de uitslag van de enquête en de vraag 'hoe nu verder'. Uit de medewerkersbijeenkomsten kwamen zinnige dingen, die netjes uitgewerkt werden.

De verbeterplannen werden in *de vierde stap* door het management allemaal geaccordeerd en tot uitvoering gebracht. De ondernemingsraad heeft hier kritisch op toegezien. Inmiddels was de relatie met de bestuurder zodanig dat signalen direct met hem gedeeld konden worden.

Een jaar na de start van het traject is een vervolgmeting gedaan. Het resultaat? Een ruime voldoende op alle cultuuronderdelen, en een aantal afdelingen die onder leiding van hun manager van een onvoldoende tot de hoogste scores zijn gekomen.

3.3 Aansluiting op de Planning en Control cyclus

Iedere organisatie werkt vanuit een 'Planning en Control cyclus'. Het is zinvol om hier enig zicht op te hebben, omdat het belangrijke aanknopingspunten biedt voor het uitoefenen van een goede medezeggenschap.

De Planning en Control cyclus (P&C cyclus) bestaat uit de volgende stappen.

Opstellen jaarplan

Aan het einde van het jaar, meestal met een start zo rond oktober, wordt het jaarplan opgesteld voor het komende jaar. Zaken die daarin staan, zijn bijvoorbeeld de beoogde productiecijfers, de begroting, doelstellingen op het gebied van nadere samenwerking met andere organisaties, maar ook ziekteverzuim of beoogde aanpassingen binnen de organisatie. Een jaarplan komt niet zomaar tot stand. Vaak zet de directie (of de moederorganisatie) een aantal kaders uit waarbinnen het plan opgesteld moet worden. Managers of directeuren gaan vervolgens aan de slag voor hun onderdeel. Dit geheel wordt gecompileerd tot één document, waarbij het financieel veelal niet direct uitkomt en managers te horen krijgen dat ze het toch echt met minder geld moeten doen.

Kwartaalrapportage, maandrapportages, bijsturing

Om goed te kunnen managen, is sturingsinformatie nodig. Hoe bepaal je nu wat je wel en niet wilt weten? In feite is dit heel eenvoudig. De vraag is: waaraan zie ik dat het goed gaat of niet goed gaat met onze organisatie. Als u een gevangenis runt, dan is duidelijk dat u het niet goed doet als er veel geweldsdelicten zijn en de gevangenen ontsnappen. De cijfers daarover moeten dus worden bijgehouden. Maar ook de bezettingsgraad (aantal gevangenen) is belangrijk omdat je een bedrag krijgt per gevangene. En de uitputting van budgetten is uiteraard van belang. Dit geheel levert een lijst op met indicatoren waar maandelijks informatie over wordt verzameld: de lijstjes die in het MT worden besproken. Per kwartaal wordt het netjes gebundeld in een rapportage. Indien nodig wordt op basis van de deze gegevens bijgestuurd.

Opstellen jaarverslag

Na afronding van het jaar ontstaat een moment waarop de maat kan worden genomen. Zijn de doelstellingen gerealiseerd? Is binnen de begroting gebleven? En waarom wel of niet? De uitkomsten worden netjes verwerkt in een jaarverslag. Vaak heeft dit document ook een rol voor de externe legitimatie.

Wat kunt u hier nu mee als ondernemingsraad?

Houd u er rekening mee dat er in een jaar een logische moment is waarop plannen worden gemaakt en geld wordt verdeeld. Dat is wanneer het jaarplan voor het komende jaar wordt opgesteld (oktober – december). Er kan u veel aan gelegen zijn om zicht te hebben op die plannen en daar wellicht suggesties voor te doen. Daarnaast is het interessant om te weten waar nu wel en waar nu geen geld naartoe gaat, maar ook welke nieuwe ideeën het management heeft. Staat het eenmaal in het jaarplan, ja, dan moet het management er iets mee en wordt het

uitgevoerd. U kunt dan nog meedenken en meekijken, maar liever praat u mee over de opzet van de plannen. Vaak worden heidagen georganiseerd voor het management om de plannen te bespreken. Kijkt u eens of u vanuit de medezeggenschap kunt aansluiten. Dit is niet ongebruikelijk. Bereid u zich dan wel goed voor. Bedenkt u zelf welke onderwerpen het komende jaar een plek moeten krijgen, zodat u die vanuit de ondernemingsraad kunt inbrengen.

Maar er is meer. De sturingsinformatie is ook interessant. Bekijkt u de maandrapportages en probeer eens te achterhalen wat daar nu precies in staat. Vaak kan de controller uit uw organisatie u daarbij helpen. U kijkt dan mee met het management in de cockpit en u begrijpt waarover ze zich zorgen maken en waarover niet.

Maar ook op een meer overkoepelend niveau kunt u naar de sturingsinformatie kijken. Het management werkt aan de hand van lijstjes waarop gescoord wordt. Als u daar ook een aantal zaken in kunt brengen die u van belang vindt, dan hoeft u verder niet zoveel meer te doen. Het is dan opgenomen in het systeem van de organisatie. In de maandrapportages of kwartaalrapportages ziet u hoe het ervoor staat. Wat u precies wilt meenemen hangt af van uw doelstellingen. Maar onderwerpen die goed meegenomen kunnen worden in deze rapportages zijn: het ziekteverzuim, het percentage personeelsgesprekken dat is gevoerd, uitstroom of doorstroom percentages van medewerkers.

Metten heeft zijn perverse kanten. Als u afgerekend wordt op zo min mogelijk incidenten, dan zal u zo min mogelijk incidenten registreren. Als ik een product op twee plaatsen kan wegschrijven en het net is of ik er dan twee heb geproduceerd, dan kan ik wellicht geneigd zijn dat te doen. Ondertussen vereist metten dat informatie wordt verzameld. En daar komen ongewenste administratieve handelingen uit voort waar iedereen over klaagt. Dus wees alert en beperk het aantal sturingsindicatoren. Draag niet bij aan de perverse kant van de lijstjes. Dit gebeurde bijvoorbeeld in de situatie waarin managers werden afgerekend op 100% personeelsgesprekken met hun medewerkers. Ze nodigen een hele afdeling per keer uit om hun target te halen, door de personeelsformulieren zelf alvast in te vullen, de hele afdeling uit te nodigen, de formulieren uit te delen en te laten tekenen bij de kruisjes hadden zij direct hun target gehaald..

4 Uitnodigend werken

A	=	Attitude
H	=	Hoofdlijnen
U	=	Uitnodigen
M	=	Mensen

U heeft de juiste attitude. U heeft mooie plannen voor de toekomst. Maar hoe gaat u om met die mensen die u gekozen hebben? In dit hoofdstuk scharen we al die mensen oneerbiedig onder één noemer: de achterban. Het is belangrijk om de achterban goed te betrekken. In dit hoofdstuk staat hoe u de achterban kunt betrekken bij uw activiteiten.

4.1 Echte betrokkenheid

Communicatie met de achterban is een onderwerp in iedere OR-cursus. Iemand roept: 'we moeten een inloopspreekuur maken.' Iemand anders: 'een nieuwsbrief'. En een derde persoon: 'ja, maar de mensen kunnen alles toch al terugvinden in de notulen van de vergaderingen?' Uiteindelijk worden er initiatieven genomen, om na een tijdje te concluderen dat het niet zoveel heeft uitgemaakt. 'Het interesseert de mensen niet wat wij doen'. 'Totdat de reorganisatie eraan komt.' 'Dan willen ze ineens weten hoe alles zit.'

Onlangs is bij ons in de buurt een park opnieuw ingericht. Nu wonen wij in een wijk waar het verzet tegen dat soort activiteiten groot is en wordt in de regel direct een actiecomité ingericht dat belast is met het behartigen van onze belangen. Het is wellicht om die reden dat de gemeente een andere aanpak heeft gekozen. We werden niet uitgenodigd voor een inspraakavond waar de gemeente de plannen ging presenteren, nee we werden uitgenodigd om onze ideeën met hen te delen. Ze hadden ook een enquête gehouden bij gebruikers van het park. Daar kwamen een aantal wensen uit die werden gepresenteerd. De zaal zat ineens vol met actieve, betrokken burgers die hard bezig waren om te verwoorden aan welke vereisten het park moest voldoen. In een volgende bijeenkomst had de gemeente twee plannen gemaakt waar in een inloopavond uit gekozen kon worden. De plannen voldeden keurig aan de vereisten: een stukje voor de hondenbezitter, een ruimere speelplaats, veel ruimte voor natuurlijk groen. En natuurlijk was er gemor bij mensen die niet wilde dat de bomen gesnoeid werden omdat ze hun uitzicht kwijt zouden raken, maar de dialoog was goed en het parkje is in nauwe samenspraak met een ieder ingericht.

En zo kan het ook met het medezeggenschapswerk. Uw uitdaging is om ervoor te zorgen dat medewerkers in de organisatie input geven die ook daadwerkelijk een plek krijgt in uw aanpak. Medewerkers voelen dan dat het echt ergens om gaat. Daarmee is het de kunst om communicatie met de achterban onderdeel uit te laten maken van uw aanpak. Hieronder een voorbeeld.

4.1.1 Casus: het verbeteren van de arbeidsomstandigheden.

Stap 1: bevragen medewerkers

Alle medewerkers krijgen een mail van de ondernemingsraad met drie vragen.

'De ondernemingsraad overweegt om zich bezig te gaan houden met de arbeidsomstandigheden. U moet hierbij denken aan de hoeveelheid werkruimte die u heeft, de luchtkwaliteit, verstelbaarheid van bureaus etc. Uiteraard zal de ondernemingsraad zich daar alleen mee bezig houden als u dat wenselijk vindt. Wij hebben drie vragen voor u:

1. Welk cijfer geeft u voor de omstandigheden waarin u uw werk uitvoert?
2. Wat is hierin het belangrijkste bezwaar?
3. Moet de ondernemingsraad zich met dit onderwerp bezig houden: ja of nee?'

Stap 2: Teruggeven van uitkomsten

De uitkomsten worden teruggegeven aan de medewerkers.

'90% van u geeft aan dat de ondernemingsraad zich bezig moet houden met het onderwerp arbeidsomstandigheden. Het gemiddelde rapportcijfer voor de huidige beleving is een 5.0. De belangrijkste punten die zijn aangedragen betreffen het lawaai op de open werkplekken, de slecht verstelbare bureaustoelen en de te kleine beeldschermen waarop gewerkt wordt.'

In het verlengde hiervan geeft de ondernemingsraad over het betreffende onderwerp met de bestuurder aan tafel te gaan, met als uitgangspunt de onderwerpen die uit de enquête zijn gekomen.

Op deze manier krijgt de input van medewerkers écht een plek.

4.2 Communicatie als onderdeel van uw aanpak

In feite dient u bij iedere aanpak die u voor een onderwerp maakt, per stap te bekijken wat u doet in de communicatie met de achterban. Zorgt u ervoor dat u ze aan de hand neemt. Dat u per stap aangeeft hoe het ervoor staat en wat dat betekent voor de vervolgstappen van de ondernemingsraad. Zorgt u er daarbij ook voor dat u tijdig medewerkers bevroegd op hun input, dat u aangeeft op welke wijze de input een plek krijgt en dat u het ook daadwerkelijk deze plek geeft. Vaak zullen medewerkers pas in beweging komen als het te laat is. Bijvoorbeeld als ze worden overgeplaatst als uitkomst van de reorganisatie. Het is uw plicht als ondernemingsraad om hun invloedsmoment naar voren te halen en hen aan te spreken op hun verantwoordelijkheid aan het begin van het proces.

Voor de bestuurder is het een groot verschil of hij alleen met de ondernemingsraad aan tafel zit, of met een ondernemingsraad waar de organisatie zichtbaar achter staat. Probeer u om die reden in de organisatie duidelijk te communiceren over hetgeen wordt ingebracht in een overlegvergadering. Let wel: voor een bestuurder is het onprettig als hij of zij niet op de hoogte is. Informeer de bestuurder voordat u een bericht uitstuurt.

4.3 Risico's

Enige tijd geleden. Een gesprek met een manager. Die had als probleem dat uit het tevredenheidsonderzoek kwam dat onvoldoende door het MT wordt gecommuniceerd, terwijl hij het idee had goed te communiceren. Het probleem bleek echter dat één maal communiceren niet betekent dat het bij medewerkers aankomt. En in dit geval was het communicatie via een MT-mail, en er komen al zoveel mailtjes op een dag. Medewerkers hadden geen tijd om het te lezen en klikte het direct weg. In een nieuwe opzet werd ervoor gekozen ieder twee weken even een moment te prikken waar medewerkers vlak voor de lunch te horen kregen wat de belangrijkste dingen zijn die werden besproken in het MT overleg. Daarna konden ze het nalezen in de mail.

Dit wil maar zeggen: vergeet de ontvangende kant niet. Eén maal een boodschap verzenden is onvoldoende. U zal het keer op keer op keer moeten doen. In verschillende vormen, en bij voorkeur met bevestiging van de ontvangende kant dat het goed is overgekomen.

Een ander aandachtspunt hangt samen met de populatie binnen uw organisatie. Groepen medewerkers gaan op verschillende manieren met veranderingen om. Er zijn medewerkers die razendsnel nieuwe dingen oppakken, maar er even snel weer op zijn uitgekeken. Dit zijn de innovators. Denkt u aan het type dat de laatste mobiele telefoon heeft met de laatste elektronische snuffjes. Daarvoor zit een grote groep medewerkers die heel langzaam de switch naar vernieuwing maken. De major majority. Daaronder een kleine groep die altijd iets achterblijft maar uiteindelijk wel kan volgen: de minor majority. En dan is er een groep medewerkers die gewoon overal tegen is: de leggars. Iedereen kent en herkent ze: die medewerkers die altijd iets te klagen hebben, waar het nooit goed genoeg voor is.

De uitdaging in de communicatie is om zelf actief te zijn met het opzoeken van medewerkers. Want van de verschillende groepen zullen uit zichzelf alleen de leggars u bereiken. En gaat u daar de oren naar laten hangen, en hier de aandacht op richten, dan stroomt de groep van de minor majority richting de groep leggars en krijgt u te maken met steeds meer weerstand. Richt u zich derhalve op de major majority, de medewerkers die uit zichzelf niet zo snel naar de ondernemingsraad komen, maar daar wel het nut inzien van verandering, dan trekt u de minor majority mee en heeft u het grootste deel van de organisatie achter zich.

Heel concreet betekent dit dat u 'het kaf van het koren' moet scheiden. Vaak leggen ondernemingsraden vragen uit de organisatie één op één bij de bestuurder zonder er zelf eerst onderzoek op te doen en een inhoudelijk oordeel te vormen. Weerstand tegen veranderingen is een natuurlijk proces. Zaken waar vandaag de organisatie van op zijn kop staat, zijn over een jaar 'business as usual'. Kijk dus kritisch naar vragen die je van medewerkers krijgt. Pleeg onderzoek. Bekijk of het überhaupt een onderwerp voor de ondernemingsraad is. Bezie het perspectief van de bestuurder. En weeg het geheel af voordat u er iets mee doet.

5 Mensen

A	=	Attitude
H	=	Hoofdlijnen
U	=	Uitnodigen
M	=	Mensen

En dan tot slot: mensen. Participeren in een ondernemingsraad verlangt veel van de onderlinge samenwerking, met name omdat u gekozen bent als een brede vertegenwoordiging van de organisatie. Daardoor zijn er verschillen in de ondernemingsraad qua type medewerkers. In dit hoofdstuk staan de belangrijkste stappen om gericht aan de slag te gaan met onderlinge samenwerking.

5.1 Teamsamenwerking

Hieronder staan de belangrijkste stappen om tot teamvorming te komen. Uiteraard bent u daar voortdurend mee bezig en zullen stappen door elkaar heen lopen, maar het overzien van de totaallijn is waardevol. Het helpt u om gericht te werken aan de onderlinge samenwerking.

5.1.1 *Stap 1: elkaar beter leren kennen.*

Teamvorming begint met elkaar beter leren kennen. Of het een ondernemingsraad is, een managementteam, of medewerkers die voor het eerst starten in een nieuwe afdeling. Wij starten met leuke informele bijeenkomsten. Samen koken werkt goed. Er ontstaan leuke gesprekken als mensen samen een 'uitje snijden'. Maar ook gewoon een wandelingetje door de stad, in de pauze van een vergadering. Of samen naar een tentoonstelling. Samen lunchen. Eigenlijk maakt het niet uit wat u doet, als u het maar samen doet en als u maar iets heeft om over te praten. Het is belangrijk dat de collega's elkaar privé beter leren kennen. U hoeft niet elkaars vrienden te worden, maar het is wel van belang om meer te leren over wat iemands drijfveren zijn. Waar hij of zij vandaan komt, wat iemand gevormd heeft. Dit bepaalt namelijk hoe iemand tegen dingen aankijkt. Het helpt om daar goed inzicht in te hebben.

5.1.2 *Stap 2: taken en verantwoordelijkheden*

De volgende stap is om de taken en verantwoordelijkheden aan elkaar toe te delen. Als het goed is heeft u uw plannen duidelijk per onderwerp geconcretiseerd. Het dagelijks bestuur belegt de onderwerpen bij groepjes OR-leden en vraagt hen om de verantwoordelijkheid op zich te nemen om de aanpak uit voeren. Het kan interessant zijn om ook een kleine teamanalyse te maken met een eenvoudige teamtest. Dat zorgt ervoor dat u niet alleen op basis van inhoudelijke expertise mensen aan onderwerpen toedeelt, maar ook op basis van hun natuurlijke rol. Heeft u een onderwerp dat van de grond getrokken moet worden, dan is dat natuurlijk iets heel anders dan wanneer het al staat, maar er vooral een inhoudelijke behandeling moet plaatsvinden. In het eerste geval zoekt u een aanjager, iemand die doorpakt. In het tweede geval iemand die inhoudelijk sterk is.

5.1.3 Stap 3: aanspreken op taken en verantwoordelijkheden.

De volgende stap is vaak lastig. Het is van belang dat je elkaar kan aanspreken op het functioneren. Positieve feedback als iets goed gaat, en opbouwende feedback als iets niet goed gaat. Bouw momenten in voor feedback en reflectie. Alleen op deze manier leer je van elkaar. Het dagelijks bestuur moet hierin het goede voorbeeld geven. Feedback houdt je altijd dicht bij jezelf. Hieronder staan de stappen voor goede feedback wat verder uitgewerkt. Overigens zijn deze universeel. U kunt ze ook gebruiken voor de bestuurder, voor een collega, of.. thuis!

Feedback geven en ontvangen

U geeft zo feitelijk mogelijk aan wat u ziet/hoort/constateert;
U geeft aan hoe dat op u overkomt. Het gaat om uw gevoel. Daarover kan de ander geen discussie aangaan, daar kan niemand aan komen.
U geeft een tip of u geeft een compliment. Maak de tip zo concreet mogelijk, dan kan iemand er ook echt iets mee.

Bijvoorbeeld:

'Ik zie dat je hard bezig bent, maar dat je de doelen op jouw gebied niet realiseert.'
'Ik krijg het gevoel dat je meer op je doelstellingen zou kunnen focussen.'
'Mijn tip is om de aanpak er nog eens bij te pakken en heel gericht de stapjes af te lopen die we destijds geformuleerd hebben.'

Of:

'Ik zie dat je regelmatig te laat komt op de vergaderingen.'
'Ik vind dat heel vervelend, omdat de bestuurder dan het idee krijgt dat hij niet serieus wordt genomen.'
'Ik wil je vragen om voortaan op tijd te komen.'

Of (positieve feedback!)

'Ik zie dat je op een hele open manier met de bestuurder om gaat.'
'Ik vind dat heel fijn, want dat zorgt voor een open sfeer waarin ik ook moeilijk bespreekbare punten naar voren kan brengen.'
'Ga vooral zo door!'

En hoe moet de ontvanger van de feedback reageren? Heel eenvoudig: 'Dank u wel!'. We zijn snel geneigd om uit te leggen hoe iets zover heeft kunnen komen, wat de achterliggende redenen zijn etc. etc. Niets van dat alles is zinvol. Als u feedback krijgt dan zegt u 'Dank u wel', en dan doet u daar uw voordeel mee. U denkt er nog eens rustig over na. U probeert een aantal situaties voor uzelf nog eens scherp te krijgen en u probeert de volgende keer dingen eens op een ander manier te doen.

5.2 Teamfasen en de rol van het dagelijks bestuur

Het dagelijks bestuur heeft een belangrijke rol in het bewaken van het teamproces. Een team ontwikkelt zich langs verschillende fasen. Het is aan de het dagelijks bestuur om de teamfasen goed te onderscheiden en hier passend mee om te gaan.

De volgende vier fasen worden onderscheiden:

1. Forming

Dit is de eerste fase. Het omvat een beetje de vriendelijkheid als u voor het eerst bij uw aanstaande schoonfamilie op bezoek bent. Er wordt gesproken over veilige, oppervlakkige thema's. Men is erg beleefd tegen elkaar. Het is de startfase van het team. De rol van het dagelijks bestuur spitst zich toe op houvast bieden, bijvoorbeeld door taken en verantwoordelijkheden duidelijk te beleggen.

2. Storming

Dit is de tweede fase. De OR-leden voelen zich vrij om dingen te zeggen. Er wordt openlijk kritiek geuit, ook naar het dagelijks bestuur. Er ontstaan hevige discussies over onderwerpen of mensen die juist 'vluchten'. Er ontstaan subgroepjes en het gaat over wie het voor het zeggen heeft. De rol van het dagelijks bestuur is om in deze fase de teamleden op hun verantwoordelijkheid aan te spreken, regie te houden en hen invloed te geven. Maar als het uit de hand loopt kan ook het onvermijdelijke moment komen waarop het dagelijks bestuur 'de kwestie moet stellen': 'mensen, op deze manier kunnen wij niet ons werk doen, óf we doen een aantal dingen vanaf nu anders, óf u zoekt een ander dagelijks bestuur'.

3. Norming

De groep krijgt in deze derde fase een eigen identiteit. Er ontstaan groepsnormen. Er is wederzijds vertrouwen. De leden zijn onderling aardig tegen elkaar. Er ontstaan eigen rituelen en jargon. De rol van het dagelijks bestuur in deze fase is het bieden van veiligheid en ondersteuning en het blijven bevorderen van interactie.

4. Performing

In deze vierde fase is sprake van een optimaal functionerend team. Zowel teamdoelen als individuele bijdragen worden erkend. De uitdaging voor het dagelijks bestuur is om nieuwe uitdagingen voor het team te blijven formuleren.

Uiteraard zijn de fasen niet altijd even precies te onderscheiden en doorloopt niet ieder team iedere fase even intensief. Maar voor het dagelijks bestuur is het van belang te weten dat teamvorming veelal langs deze fasen verloopt en dat het goed is om interventies hierop aan te passen.

5.3 Taakverdeling

Vaak doet het dagelijks bestuur het meeste werk. De OR-leden zitten erbij en geven hun mening. Het dagelijks bestuur houdt zich bezig met de inhoud, regelt de logistiek en voert vervolgens tijdens het overleg het woord richting de bestuurder.

Het prettige van de methode 'ahum mijnheer de bestuurder', is dat u eigen doelstellingen heeft. Doelstellingen die dicht bij u liggen. En u heeft het geconcretiseerd. Als u nu eens een uitgewerkt onderwerp bij twee of drie OR-leden neerlegt? In plaats van één ondernemingsraad, krijgt u dan drie of vier kleine ondernemingsraden. Het dagelijks bestuur krijgt de handen vrij. Tijdens de vergadering met de bestuurder wordt het groepje door het dagelijks bestuur uitgenodigd om het onderwerp toe te lichten. Ontstaat er een discussie die de verkeerde kant uit neigt te gaan, dan heeft het dagelijks bestuur de aandacht bij het proces en kan hierop worden bijgestuurd. Dit gaat niet als je ook nog over inhoud moet nadenken.

Met deze werkwijze komt de ondernemingsraad in zijn volledige breedte naar voren. Tijdens een vergadering kunnen er drie of vier woordvoerders zijn, afhankelijk van de onderwerpen die worden besproken. Dat maakt een krachtige indruk.

Binnen ondernemingsraden wordt vaak gewerkt met commissies. Een commissie die zich met personeelszaken bezig houdt, een commissie die zich met ARBO aangelegenheden bezig houdt en een commissie die zich met bedrijfsvoering en financiën bezig houdt. De commissies bereiden onderwerpen voor, waardoor het dagelijks bestuur wordt ontlast. In praktijk werkt dit prima, maar wat als u de onderwerpen nu eens centraal stelt? Als u drie prioriteiten heeft, wat is er dan op tegen om die drie prioriteiten over de commissies te verdelen en de naam van de commissies daarop aan te passen? Andere onderwerpen kunnen vervolgens door het dagelijks bestuur bij ad hoc groepen worden neergelegd.

De rol van het dagelijks bestuur verandert in deze manier van werken. U zal meer een coachende, ondersteunende, begeleidende rol hebben richting uw collega's. Dat betekent meer persoonlijk contact, vragen hoe het gaat, hoe het ervoor staat, of u nog iets voor ze kan doen. U zal het totaaloverzicht moeten bewaken en scherp moeten zijn op gemaakte afspraken. U zal écht moeten loslaten, bijvoorbeeld wanneer een aantal OR-leden over hun onderwerp informeel met de bestuurder willen praten. U sluit dan aan bij het overleg en laat hen het woord voeren.

5.4 Samenwerking met de bestuurder

Er valt veel te schrijven over de samenwerking tussen bestuurder en ondernemingsraad. Hieronder beperken wij ons tot twee modellen waarmee u uw voordeel kunt doen.

5.4.1 *De Roos van Leary*

De Roos van Leary biedt een aantal interessante wetmatigheden.

'Tegen' roept een tegenreactie op. Als u zegt: 'ik vind dat u het niet goed doet..', dan zal de ander al snel een tegenreactie geven. 'Waarom doe ik het niet goed?' 'En kijkt u dan eens naar uzelf.'

'Samen' roept een 'samenreactie' op. Als u zegt: 'laten we samen kijken hoe we dit op kunnen lossen.', dan is het gevoel heel anders. Je kunt daar eigenlijk niet tegen zijn.

Daarmee is het veelal de kunst om in een overleg 'tegen' te vermijden en 'samen' te benadrukken. Voorbeeld: 'wij hebben gezien dat beleidsvoorstel x in praktijk nog niet goed uit de verf komt'. 'Wat kunnen we doen om daar verandering in te brengen?'

Vervolgens is sprake van 'boven' en 'onder' opstellen. Boven: 'kijk naar mij en voel je minder, of 'kijk naar mij, dan laat ik het wel even zien', roept een ondergeschikte reactie op. Okay, ik volg. Als iemand zich onder opstelt (zegt u het maar, ik volg wel), roept dat een bovenreactie op (ik zal het wel even vertellen). De kunst is om ook deze dimensies bewust te gebruiken. Een bestuurder die al te zeer boven zit, heeft het misschien nodig dat u eens 'boven' gaat zitten. Een bestuurder die niet direct kleur bekend, kunt u daartoe bewegen door zich 'onder' op te stellen.

5.4.2 Niveaus van communiceren

Vaak praten we met elkaar over de inhoud, maar komen we er niet uit omdat 'iets anders speelt'. De bestuurder heeft een bepaald idee dat hij niet uitspreekt 'die ondernemingsraad zit altijd zo over details te zeuren.' Maar ook als ondernemingsraad kun je zo'n idee hebben: 'de bestuurder zal ook nooit eens zijn fout toegeven..'

Zolang dit soort veronderstellingen niet in de weg zitten en u het over de inhoud eens kunt worden, is er niet zoveel aan de hand. Als deze veronderstellingen wel in de weg zitten, of als u merkt dat u er om één of andere reden niet uitkomt, dan moet u naar een ander gespreksniveau, namelijk, 'hoe zitten wij hier nu eigenlijk aan tafel'.

En dat kan in twee varianten. De eerste is de vraag of een onderwerp nu wel moet worden besproken, of dat het niet op een ander moment aan de orde kan komen. Met andere woorden: u heeft een gesprek met elkaar over de procedure, hetgeen nog steeds heel veilig is, maar wel zorgt voor een ander gesprek.

De tweede variant is dat u het gesprek aangaat over 'hoe gaan wij nu eigenlijk met elkaar om'. U zoekt daarin naar de achterliggende beweegredenen van een bestuurder. Overigens verdraagt dat type gesprekken de setting van een overlegvergadering of een anderszins formele setting

met grote groepen medewerkers, niet goed. U heeft zo'n gesprek vooral als dagelijks bestuur, in een klein verband, in een informele setting. Door deze vraag te stellen komen de veronderstellingen naar boven, beelden over elkaar, gedragingen die ongewenste effecten hebben en/of verkeerd worden uitgelegd. Dit kan zeer verhelderend werken. Het vereist lef om dit type gesprek met uw bestuurder te hebben, maar soms is het onvermijdelijk.

6 Praktische zaken

Er is een aantal praktische zaken die u vanaf het begin in een nieuwe zittingsperiode goed moet regelen. Wij gaan er vanuit dat u een reglement e.d. aanwezig is.

Een ondernemingsraad die onderstaande zaken goed op orde heeft, zal in praktijk goed functioneren. En het is een kwestie van één keer goed regelen. Laat het hierop niet mis gaan.

6.1 Ambtelijk secretaris

Een ambtelijk secretaris zorgt ervoor dat de agenda voor vergaderingen wordt opgesteld, dat de zalen zijn gereserveerd, dat een ieder netjes is uitgenodigd, en dat de stukken op orde zijn. De ambtelijk secretaris zorgt ook voor uw dossiervorming. En soms doet een ambtelijk secretaris nog veel meer. Documenten worden in concept uitgewerkt door de ambtelijk secretaris. U krijgt gericht advies en wordt herinnerd aan actiepunten. De ambtelijk secretaris heeft vaak een lijstje naar de secretaris van de bestuurder en kan daar zaken informeel voorbespreken.

Maak derhalve gebruik van uw ambtelijk secretaris als u die heeft, of zorg ervoor dat u deze krijgt.

6.2 Tijdsbesteding

Veelal worden mooie plannen gemaakt, maar komt het niet tot de uitvoering. De OR-leden hadden te weinig tijd. Met de werkwijze uit hoofdstuk 4, verdeel je maximaal de capaciteit binnen je ondernemingsraad. Dat laat echter onverlet dat je wel goed organiseren dat OR-leden tijd hebben voor hun werkzaamheden. Probeer dat direct bij de start van een zittingsperiode. Bepaal een standaard OR-dag waarop iedereen beschikbaar is en laat de OR-leden afspraken maken met hun leidinggevende over het aantal dagen dat minder wordt besteedt aan het reguliere werk. Hier moeten immers oplossingen voor worden bedacht. Komt u er niet uit: laat het dagelijks bestuur het onderwerp bespreken met de bestuurder.

Het is ook belangrijk om zelf goed uit te leggen aan uw collega's waar u zich mee bezig houdt in de ondernemingsraad. Betrek ze bij uw activiteiten. Op deze manier zien ze dat u niet 'alleen maar weg bent', maar begrijpen ze dat het voor de goede zaak is.

6.3 Geheimhouding

Een bestuurder kan in dringende gevallen een beroep doen op geheimhouding, maar wees alert op een aantal zaken.

Binnen de ondernemingsraad is geen sprake van geheimhouding. Geeft u dus als dagelijks bestuur aan dat alles dat door de bestuurder met het dagelijks bestuur wordt gedeeld, ook met de medezeggenschapsleden wordt gedeeld. Op deze manier voorkomt u dat er afstand ontstaat tussen het dagelijks bestuur en de overige medezeggenschapsleden. Voordat u het weet wordt u in vertrouwen genomen door de bestuurder, denkt u dat u de goede beslissingen neemt, maar blijken de andere leden van de ondernemingsraad daar achteraf heel anders over te denken. Zelfs de schijn van verschil in informatiepositie wilt u voorkomen, omdat dan schuin naar het

dagelijks bestuur wordt gekeken zodra de bestuurder een beslissing neemt. 'Oh.. ze weten het waarschijnlijk al...' is de gedachte die door de hoofden van uw collega's gaat.

Maar voor deze werkwijze geldt wel een belangrijke randvoorwaarde. De bestuurder wil niet dat hij vertrouwelijkheden deelt en dat die de volgende dag in de organisatie bekend zijn. Het dagelijks bestuur moet dus heel duidelijk kenbaar maken dat OR-leden terughoudend omgaan met vertrouwelijke informatie en dat over zaken kan worden afgesproken dat deze niet met collega's uit de organisatie worden gedeeld.

Soms zijn er kwesties die door de bestuurder worden uitgedacht, maar die binnen de organisatie nog onder geen beding bekend mogen worden. De bestuurder doet een beroep op geheimhouding. De vraag is of dit zomaar kan en of u daarin mee moet gaan. Het antwoord: ja, het is formeel mogelijk en bij een zwaarwegend belang kunt u hierin meegaan. Wat u echter altijd moet doen is het moment afspreken waarop de geheimhouding eraf is. Er is namelijk niets vervelender dan niet kunnen communiceren over een onderwerp, terwijl dit wel in de organisatie speelt.

6.4 Competentieontwikkeling in de medezeggenschap

Participeren in de medezeggenschap gaat ten kostte van het eigen werk. U bent minder op de werkvloer, daardoor niet meer altijd op de hoogte van de laatste ontwikkelingen, en niet meer altijd op de hoogte van de laatste ontwikkelingen binnen uw vakgebied. Ondertussen is de medezeggenschap een plek waar u nieuwe competenties op doet. Denkt u bijvoorbeeld aan organisatiesensitiviteit, omgevingsgerichtheid en onderhandelingsvaardigheid. U krijgt een kijkje in de keuken van uw bedrijf. Voor veel mensen is een periode in de medezeggenschap erg leerzaam.

De vraag is hoe u ervoor kunt zorgen dat u de nieuwe competenties die u in de medezeggenschap ontwikkelt, ook een plek kan gaan geven in uw reguliere carrière. Een eenvoudige start hiervoor is om in uw functioneringsgesprek uw persoonlijke doelstellingen in de medezeggenschap te delen. Bijvoorbeeld als uw doel is om in de medezeggenschap beter te leren onderhandelen, of beter te leren praten in een grote groep, dan kunt uw functioneringsgesprek aangeven dat u daarmee aan de slag gaat. In een beoordelingsgesprek kunt u vervolgens 'bewijzen' hoe het gaat met uw competentieontwikkeling op dat gebied, door een geschreven feedback van het dagelijks bestuur of van andere collega's die u in de medezeggenschap hebben zien functioneren. Op deze manier krijgt uw ontwikkeling een concrete plek in uw p-dossier.

Probeert u ook alle certificaten van cursussen te verzamelen, zodat ook deze een plek krijgen in het p-dossier.