

Ambtelijk secretaris:

# Communicatieve

Voor een goed functionerende medezeggenschap zijn kennis en communicatie essentieel. De ambtelijk secretaris heeft een belangrijk aandeel in de communicatie van en naar de ondernemingsraad. Hij is vaak het eerste aanspreekpunt namens de OR voor de medewerkers, de bestuurder, het management en externen. Bij veel ondernemingsraden is er sprake van onderbenutting van de communicatieve kwaliteiten en mogelijkheden die een ambtelijk secretaris biedt. Welke mogelijkheden zijn er?

RON VAN DER WENS

**A**ls je de functie- en competentieomschrijvingen van de VASMO (de beroepsvereniging voor ambtelijk secretarissen) leest, kun je er niet omheen: de ambtelijk secretaris is de communicatieve spin in het web. Zowel schriftelijk als mondeling moet een deskundig opgeleide ambtelijk secretaris in staat zijn 'Ideeën en informatie in heldere en correcte taal te communiceren, zodanig dat de essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen'. Daarmee heeft hij een grote invloed op de communicatie van de or.

Competenties die daarbij een belangrijke rol spelen zijn:

- exploreren, actief luisteren, doorvragen, samenvatten
- schrijven, helder en bondig
- presenteren, helder, gestructureerd en boeiend
- overtuigen, op argumenten, enthousiasmerend
- onderhandelen, belangen afwegend, bruggen slaan, overeenstemming bereiken.

## Wie schrijft

Bij schriftelijke communicatie kan iedereen zich wel wat voorstellen. De verslaglegging, een or-nieuwsbrief, het jaarverslag, de teksten op het intranet, de ambtelijk secretaris doet hiervoor het leeuwendeel van het werk. Teksten moeten daarbij niet alleen herkenbaar en begrijpelijk zijn voor de lezer maar ook aantrekkelijk en informatief. Vergeet ook niet de vele e-mails die dagelijks vanuit het ambtelijk secretariaat worden verstuurd.

## Aanspreekpunt

Naast de verzorging van de schriftelijke communicatie fungeert de ambtelijk secretaris als aanspreekpunt. Collega's spreken hem in de (wandel)gangen aan over een actie van de or, ze vragen hem om raad, hij neemt de telefoon op als de pers belt op het moment dat de instelling om wat voor reden dan ook in de belangstelling staat. De ambtelijk secretaris is ook actief in het informatie verwerven: hij vraagt informatie aan de bestuurder, aan collega-ambtelijk secretaris-

sen of een andere or. De ambtelijk secretaris als netwerker.

## Inlevingsvermogen

Voeling houden betekent ook rekening houden met gevoeligheden. De ambtelijk secretaris is de ambassadeur van de or. Hij kan een positieve maar ook een negatieve invloed hebben op de beeldvorming over de or. Toonzetting is daarbij van wezenlijk belang. Bij schrijven vergt dat naast schrijfvaardigheid ook inlevingsvermogen. Hij moet zich kunnen verplaatsen in de doelgroep. Mondelinge communicatie echter vereist eigenschappen als improvisatietalent en het vermogen mensen aan te voelen ('wat willen ze'), nog los van de vraag of je zelf gemakkelijk communiceert.

## In positie

Afgezien van dergelijke psychologische complicaties komt bij communicatie de positie van de ambtelijk secretaris om de hoek kijken. Want in vrijwel elk contact dat verder

# spin in het web

gaat dan feitelijke vragen als 'Wanneer is de volgende vergadering?' ziet de ambtelijk secretaris zich met de volgende afwegingen geconfronteerd:

- Hoe formuleer ik standpunten van de or dusdanig dat duidelijk is dat het een standpunt van de or is en niet van mij persoonlijk (los van de vraag of ik het ergens mee eens ben).
- Is dit een vraag die ik zelf moet beantwoorden of is het beter de vragensteller door te verwijzen naar de voorzitter (als het een vraag over de or betreft) of naar een deskundige (bijvoorbeeld een P&O'er als het een vraag over de CAO betreft)?

Het is verstandig hierover afspraken te maken. Met in het achterhoofd dat de or zelf verantwoordelijk blijft voor de afhandeling van inhoudelijke zaken.

## Communicatie met beleid

Een ambtelijk secretaris ondersteunt de or ook beleidsmatig. Hij draagt bij aan het tot stand komen van het pr-beleid. Je kunt daarbij denken aan:

- een bijdrage leveren aan het opstellen van een or-communicatieplan
- ondersteunen bij de uitvoering van het communicatieplan
- de naleving van het communicatieplan bewaken.

Wil je succesvol aan externe communicatie doen, dan is het noodzakelijk eerst te zorgen dat intern alles in orde is. Omdat een ambtelijk secretaris sterk betrokken is bij de interne procedures en processen ligt het ook op zijn pad een intern communicatieplan op te stellen.

## De ambtelijk secretaris als communicatiecoach

Als je bovenstaande overziet dan ontwikkeld

een ambtelijk secretaris zich tot een communicatiespecialist. Het zou jammer zijn als hij dit voornamelijk vanuit een adviesfunctie invult. Bij het ontwikkelen van persoonlijke communicatieve vaardigheden kan de ambtelijk secretaris zijn coachende vaardigheden prima inzetten. Bijvoorbeeld door:

- Or-leden feedback te geven op de effecten van hun communicatief gedrag.
- Or-leden te helpen motieven en beweegredenen van hun communicatief gedrag te verhelderen en te begrijpen.
- Gesprekspartners (or en bestuurder) op elkaar af te stemmen.
- Klankbord te zijn voor vragen en reflectie op het gebied van interpersoonlijke communicatie.
- Alternatieven aan te dragen voor individuen om effectiever te communiceren op individueel, groeps- of organisatieniveau.

## Valkuilen

De or ziet de ambtelijk secretaris meestal als deskundige op het gebied van communicatie. Daarbij kan hij in de valkuil terechtkomen te veel naar zich toe te trekken en te weinig te delegeren aan de or-leden zelf. Zorg er dan ook voor dat de or zich zelf verantwoordelijk blijft voelen voor de communicatie over zijn werkzaamheden. Daarvoor zijn competenties als in- en aanvoelingsvermogen onontbeerlijk. En soms het ontwikkelen van een 'dikke huid'. Want als spin in het communicatieweb kunnen de 'trillingen' op de draden ook wel eens te heftig worden. Bijvoorbeeld als kritiek op het functioneren van de or over het hoofd van de ambtelijk secretaris wordt uitgespeeld of erger: de ambtelijk secretaris wordt gevraagd in te grijpen in een lastige situatie. In dit

soort situaties wordt bijvoorbeeld tegen de ambtelijk secretaris gezegd: 'Bij jullie (lees: de or) duurt het altijd weken voordat jullie een stuk besproken hebben, terwijl wij dit beleid juist snel willen invoeren.' (bijvoorbeeld door een stafmedewerker) of 'wat de or doet kan echt niet, kun jij daar niet iets van zeggen?' (bijvoorbeeld door de secretaris van het bestuur).

In deze situaties is het goed er als or voor te zorgen dat de ambtelijk secretaris de kritiek niet op zichzelf als persoon betreft. De ambtelijk secretaris is de or niet en blijkbaar spelen er belangentegenstellingen (de organisatie ziet de or als een blok aan het been). De ambtelijk secretaris wordt gebruikt in een situatie waarin er iets schort aan de communicatie tussen personen van verschillende partijen. Het is niet aan de ambtelijk secretaris 'ergens iets van te zeggen', maar ervoor zorg te dragen dat de formele communicatie tussen de geledingen in orde is.

De rol van een ambtelijk secretaris in de medezeggenschap kan worden omschreven als de *spin* in kennis- en informatie-uitwisseling en communicatie. Hij moet oog en oor hebben voor signalen die binnen en buiten de or worden afgegeven en dit weten te vertalen, bewerken en door te geven. Een deskundig opgeleide ambtelijk secretaris maakt dit waar. Daar kan menig or garen bij spinnen. ■

## INFO

De auteur is senior trainer/adviseur bij DASMO, [rvanderwens@dasmo.nl](mailto:rvanderwens@dasmo.nl).