

Professionals op cursus

Ambtelijke secretarissen zijn de professionals van de ondernemingsraad. Praktijkblad OndernemingsRaad bezocht een blok van Leergang 3 van opleidingsinstituut Dasmoo, een tweedaagse training voor gevorderde ambtelijke secretarissen, om erachter te komen dat ook deze professionals nog veel te leren hebben.

Door: Maria Genova

Op verschillende sheets staan de namen van Philips, McDonalds en Aldi. De ambtelijk secretarissen moeten de cultuur binnen deze bedrijven ontleden, een oefening waarmee ze de cultuur binnen de eigen organisatie beter leren analyseren. Trainer Rob Kruse gebruikt het plaatje van een ui die afgepeld wordt als metafoor voor de lagen van cultuur. Bij een eerste grove indeling zijn er vier verschillende soorten cultuur: macho cultuur, harde werkers cultuur, cultuur van bedachtzaamheid en bureaucratische cultuur. De deelnemers vertellen aan wat voor type bedrijven ze denken. De macho cultuur met haar individualisme en risico's is bijvoorbeeld zichtbaar in de reclamewereld, in de voetbal, bij de omroepen en bij projectontwikkelaars. Terwijl de harde werkers cultuur meer van toepassing is op de horeca, de supermarkten en de industrie. Bedrijven die vliegtuigen ontwikkelen of nieuwe medicijnen op de markt brengen zijn bedachtzaam vanwege de grote risico's, terwijl de overheidsorganisaties een bureaucratische cultuur hebben, gekenmerkt door het gebrek aan flexibiliteit.

Vacature ambtelijk secretaris

Dasmoo heeft een bestand van ruim tweehonderd ambtelijke secretarissen die een nieuwe baan zoeken of voor tijdelijke vervanging zorgen. 'We versturen de binnenkomende vacatures nog dezelfde dag via email en post aan de mensen die in de regio wonen en de OR kan al dezelfde week een selectie van de kandidaten maken,' zegt Marieke van Essen, bemiddelaar bij Dasmoo. 'Meestal zijn er vijf tot acht kandidaten die op een baan solliciteren. Het voordeel voor de opdrachtgever is dat er alleen mensen met de nodige ervaring en opleiding reageren. Het komt ook haast nooit voor dat een ambtelijk secretaris niet bevalt. In vier jaar tijd heb ik het slechts twee keer meegemaakt dat het niet lekker liep. We hebben overigens een half jaar garantieperiode, waarin we kosteloos opnieuw bemiddelen. Dat kwam laatst voor toen een kandidaat door privé-omstandigheden haar baan besloot op te zeggen.' Dasmoo heeft ook een bestand van tachtig zeer ervaren freelancers, die voor meerdere OR'en als ambtelijk secretaris werken en per direct inzetbaar zijn in geval van ziekte en zwangerschap. Inschrijving in de databank van Dasmoo is voor de ambtelijke secretarissen gratis. 'We hebben ook succesvolle reïntegratietrajecten voor OR-leden en *res-o'ers* die hun werk kwijtgeraakt zijn en als ambtelijk secretaris aan de slag zouden willen,' zegt Van Essen. 'Voor OR-leden is het vaak even wennen dat ze mee mogen praten, maar geen stemrecht hebben. Maar als ze eenmaal het vak goed beheersen, willen ze niets anders.'

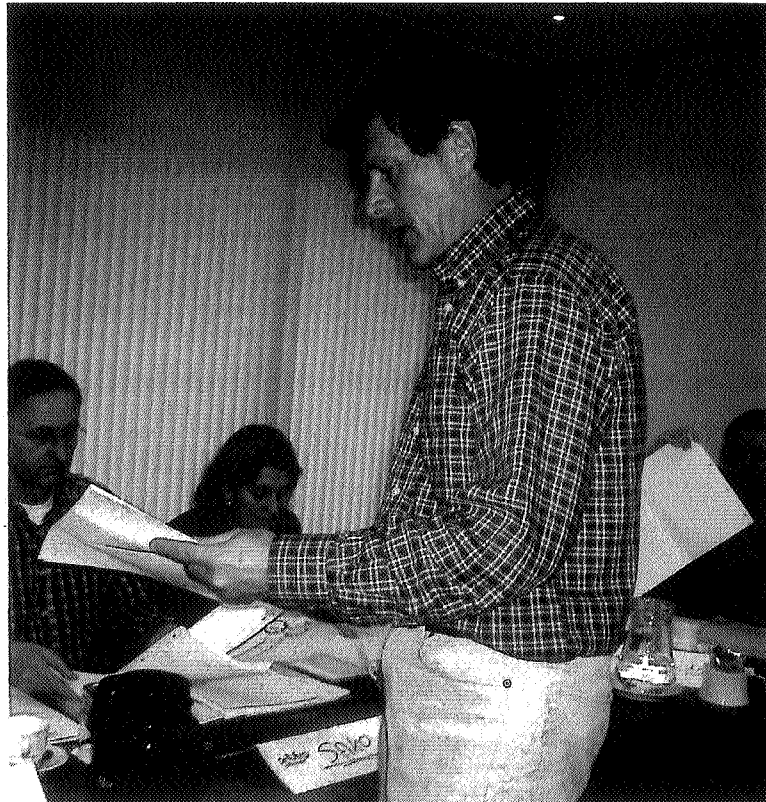
Model

'Dit is natuurlijk een model,' zegt Kruse. 'In de praktijk zijn er altijd nuanceringen en soms zie je verschillende culturen binnen dezelfde organisatie. Vaak is het best moeilijk om een bepaalde cultuur te veranderen. De reden daarvoor is vrij simpel: het duurt langer en bedrijven besteden daar gewoon te

weinig aandacht aan. Vooral bij reorganisaties en fusies is het heel erg belangrijk om een cultuurveranderingstraject in gang te zetten, om te kijken wat wel en niet goed is aan de huidige cultuur. Helaas gunnen veel bedrijven zich de tijd niet om de cultuur te veranderen, terwijl ze zich vaak een jaar gegund hebben om reorganisatieplannen te

Proef

Dasmo begint binnenkort met een proef om de leergangen voor ambtelijke secretarissen in de praktijk toe te passen. De deelnemers van Leergang 2 gaan tijdens de zogenaamde transferdagdelen onder begeleiding van een trainer de OR kennis laten maken met wat ze geleerd hebben. 'Ze kunnen bijvoorbeeld een analysemodel invoeren,' zegt trainer Rob Kruse. 'Het gaat erom dat het geleerde niet in een bureaula verdwijnt.'



Rob Kruse: De ambtelijk secretaris is de professional in de ondernemingsraad.

De organisatiecultuur is ook belangrijk voor het contact tussen OR en bestuurder.

maken. De organisatiecultuur is niet alleen belangrijk voor de toekomstige ontwikkeling van het bedrijf, maar ook voor het contact tussen ondernemingsraad en bestuurder. Als je weet op welke manier de bestuurder wil veranderen, kun je daar op inspelen. Veel bestuurders denken in concepten en hebben de medewerkers daarbij niet direct in het vizier. Het komt ook voor dat de cultuur van de ondernemingsraad niet bij die van de organisatie past. Ze zijn allebei voor verandering vatbaar.'

Ambtelijk secretaris

Kruse ziet de ambtelijk secretaris als de professional in de ondernemingsraad, degene die van de medezeggenschap zijn werk heeft gemaakt. 'Dit is iets anders dan OR-lid worden op basis van interesse, betrokkenheid of vanwege de eigen ontwikkeling. Ambtelijke secretarissen moeten bijvoorbeeld juridische kennis hebben om de rechten van de OR te waarborgen. Gevorderde ambtelijke secretarissen hebben daarnaast een adviserende en coachende rol. Ze kunnen bijvoorbeeld de OR er op wijzen beter gebruik te maken van artikel 24 van de WOR. Als de bestuurder

tijdens de tweejaarlijkse bespreking van de algemene gang van zaken een verandering voorstelt, kan de OR meer aandacht voor de cultuur vragen.'

Kruse vervolgt: 'Elke ambtelijke secretaris dient af en toe de verwachtingen van de OR te peilen, want die kunnen wel eens veranderen. Ook al zijn je taken op papier beschreven, dan nog kunnen er conflicten ontstaan. Want in je functiebeschrijving staat wat je moet doen, maar niet hoe en wat de prioriteiten zijn. Bij elke verkiezing moet een ambtelijk secretaris zich weer aansluiten bij wat de groep wil. Nieuwe, onervaren OR-leden vragen om kennis en om een andere werkwijze. Ambtelijk secretaris is een solistische en vrij kwetsbare functie, maar als je ambitie en gedrevenheid hebt, kun je veel bereiken.'

Conflict in de OR

Pia Dix, ambtelijk secretaris van de gemeente Heerlen, heeft al een conflict achter de rug dat als oefening in de groep wordt besproken. Ze krijgt een uiteindelijk een hele lijst met tips en adviezen van haar collega's die ze na de cursus op haar gemak kan bestuderen. Het conflict

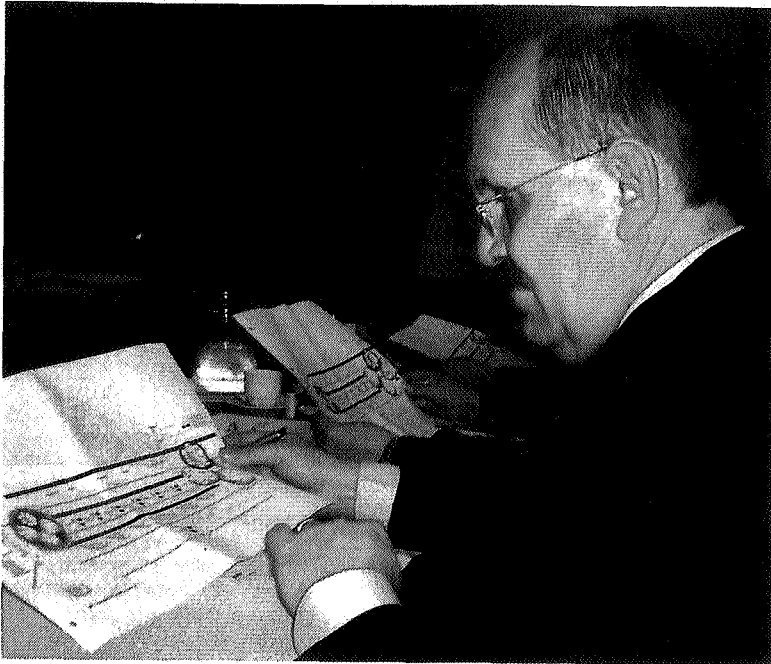
Checklist factoren die veranderingen bevorderen

- ∞ vertrouwen vooraf
- ∞ gewenningstijd
- ∞ een goede technische voorbereiding
- ∞ informatie en communicatie
- ∞ goede contacten tussen managers en medewerkers
- ∞ bijsturingmogelijkheden tijdens de rit
- ∞ één verandering tegelijkertijd
- ∞ duidelijke uitspraken over werkgelegenheidseffecten
- ∞ duidelijke doelstellingen
- ∞ de aanwezigheid van strategie, homogene cultuur en structuur

(bron: Dasmo)

Stappenplan bij cultuurverandering

1. In kaart brengen huidige cultuur.
2. Doorlichten structuren, regels en gewoonten.
3. Bepalen van de gewenste cultuur.
4. Doelen voor de kortere en langere termijn.
5. Bekend maken missie/visie organisatie.
6. Nieuwe aanstellings- en promotiecriteria.
7. Opleidingen gericht op nieuwe waarden.
8. Doorbreken bestaande procedures.
9. Voorbeelden geven van gewenst gedrag.
10. Voortgang en resultaat bekend maken.



Op verschillende sheets staan de namen van Philips, McDonalds en Aldi. De ambtelijk secretarissen moeten de cultuur binnen deze bedrijven ontleden.

gaat om de verdeling van de taken tussen ambtelijk en gekozen secretaris, een probleem dat verschillende deelnemers herkennen. 'De gekozen secretaris vond me te dominant,' vertelt Dix. 'Ik vond het op mijn beurt niet kunnen dat hij op eigen houtje toezeggingen aan bepaalde medewerkers deed zonder de OR van tevoren te raadplegen, dat hij in alle mogelijke werkgroepen ging zitten en dat hij vakbondsstandpunten inbracht, terwijl hij naar mijn mening zijn OR-werk en zijn vakbondsledenmaatschap gescheiden moest houden. Het ergste vond ik dat hij een brief naar de bestuurder stuurde dat hij niet wilde samenwerken met een dominante vrouw en dat de overige OR-leden deden wat ik wilde. De bestuurder weigerde om een standpunt in te nemen, omdat het om een interne aangelegenheid ging. Ondertussen vroeg ik me af of ik iets verkeerd had gedaan, ook al stond er in mijn functiebeschrijving adviseren en coachen van de OR. Gelukkig heeft de OR zich schriftelijk van zijn beschuldigingen gedistantieerd.'

Werkwijze OR veranderen

De volgende opdracht is om de werkwijze van een OR te veranderen die heel formeel te werk gaat. De deelnemers komen met uiteenlopende tips, zoals een training organiseren om te kijken wat het

effect is van zijn formele opstelling, op papier zetten hoe je de cultuur kunt veranderen in de vorm van een stappenplan en de wor in de fik steken als symbool dat de OR daar niet elke keer naar moet verwijzen. De deelnemers aan de cursus blijken bijna allemaal tevreden over het geleerde. Lisa Oudolf, ambtelijk secretaris bij reorganisatie Thomas Cook, heeft als één van de weinige deelnemers de vorige twee leerjaren overgeslagen. 'Ik weet niet of ik iets gemist heb, want ik heb al tien jaar ervaring in dit vak,' zegt zij. 'Wat me tegenviel was dat het juridische gedeelte met uitleg over artikel 25 van de WOR begon. Ik denk dat alle deelnemers dat al wisten. Zo'n ingehuurde jurist moet juist voor verdieping zorgen. Ik vond het wel interessant dat er in deze leergang zo veel aandacht werd besteed aan de organisatiecultuur. Het is handig als je die leert ontleden en tools aangeleerd krijgt om die te beïnvloeden. Ik heb in de praktijk ervaren dat organisaties vaak weinig aandacht hebben voor cultuurveranderingen. Thomas Cook is ontstaan door een fusie en ik zie nog steeds duidelijk de twee verschillende culturen. Er wordt nu eindelijk iets aan gedaan om ze samen te brengen, maar we zijn daar te laat mee begonnen en het gaat waarschijnlijk nog jaren duren.' ■

RIJK ALLEEN

Mooi grijs



Tineke de Rijk

'Wat een grijze pakken hè..' zucht een oude bekende. En ja, het is op deze bijeenkomst met veel werkgeversvertegenwoordigers kenmerkend dat de krijtstreep in velerlei variaties favoriet is.

Niks mis met een man in een mooi pak hoor, integerdeed. Liever dat dan een uitgezakt kloffie. Het oog wil ook wat. Maar deze outfit is wellicht symbolisch. Meer bestuurders gaan zich inzetten om de kwaliteit van de medezeggenschap te promoten. Prima want daar schort het zowel wat het functioneren van de OR als met name de houding van de bestuurder nogal eens aan. Veel goede intenties gaan er over tafel. Maar dan slaat het ineens op een traditionele wijze om. Over dat de OR op een cursus alleen maar met de wet bezig zou zijn, bij thuiskomst een waslijst van niet vervulbare verlangens heeft, 'opgestookt' wordt tegen de bestuurder. Oude beelden dus want mijn ervaring als trainer/adviseur is heel anders.

Wel is het vaak een zoeken naar hoe met de bestuurder om te gaan. Daar zijn immers weinig spelregels voor. Zo zal een nieuwe bestuurder het overlegklimaat, de sfeer, door zijn of haar opstelling direct beïnvloeden. Dat is een onzekere factor in de medezeggenschap. Als een OR zich dan onbegrepen voelt kan men inderdaad naar wapenen c.q. de regels van de wet grijpen. Waardoor bij de bestuurder het idee groeit een 'ouderwetse' OR aan tafel te hebben. Als beide partijen zich vervolgens in hun rechten gaan ingraven, zal er van echte 'medezeggenschap' weinig terecht komen. Wat dan wel?? Heel simpel: meer contact leidt tot meer begrip van en voor elkaar. Laat de bestuurder ter voorbereiding van een cursus bijvoorbeeld dezelfde analyse als de OR maken. Nodig hem of haar een dagdeel uit en neem daarbij ook de tijd voor informeel contact. Maak helder wat er op zo'n cursus gebeurd, geef het programma en de map eens door. Menige bestuurder blijkt daar ook van te leren!!! En hanteer vooral de gouden regel van hard op de inhoud en zacht op de relatie. Dan kan er onder dat grijs heel wat moois opbloeien.

Tineke de Rijk