

Serie ■ *Kwaliteit van medezeggenschap*

Het krachtenveld 'medezeggenschapsklimaat' en 'kwaliteit van de MZ/OR'

Het is voor ondernemingsraden verstandig om met enige regelmaat de balans op te maken: hoe functioneert de medezeggenschap? Wat zijn de waarde en functie van medezeggenschap in onze organisatie? Als er verbeteringen te bewerkstelligen zijn, waar zitten die dan in? Om dat te kunnen beschrijven is naast de kwaliteit en inzet van de OR het medezeggenschapsklimaat binnen een organisatie van belang. Deze twee tegen elkaar afgezet, levert het volgende kwadrant op.

Medezeggenschapsklimaat = de waarde die organisaties hechten aan medezeggenschap, participatie, betrokkenheid, en in het verlengde daarvan bezieling. Sterkte en kwaliteit OR = de mate waarin de OR zelf in staat is zijn waarde voor de organisatie te realiseren.

Sterkte/ kwaliteit OR	MZ-klimaat	
	Positief	Negatief
sterk	A	B
zwak	C	D

- A - Daar waar men streeft naar draagvlak, bezieling en participatie en bovendien een sterke OR heeft.
- B - Een sterke OR in een situatie waarin weinig waarde gehecht wordt aan medezeggenschap en participatie.
- C - Een organisatie die wel wil, maar een OR die het niet of moeilijk kan waarmaken.
- D - Een organisatie die niet wil en een OR die er ook weinig van maakt

In deze artikelenreeks worden de vier velden nader verkend. Deze keer veld D: een organisatie die niet wil en een OR die er ook (nog) weinig van maakt.

De organisatie wil niet en de OR kan (nog) niet

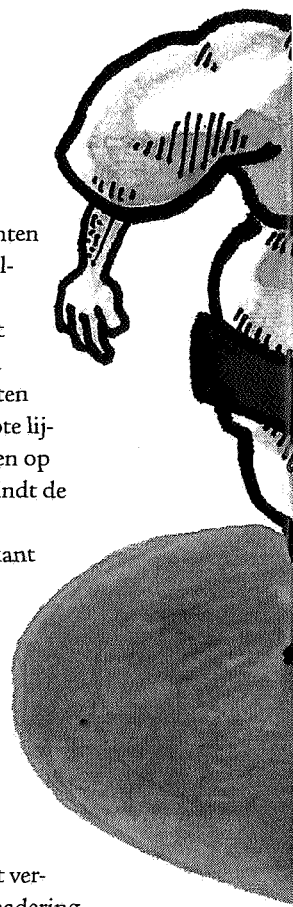
In een serie van vier artikelen worden vier verschijningsvormen van medezeggenschap nader verkend. In dit derde deel de situatie in een organisatie die de medezeggenschap niet echt waardeert of stimuleert, terwijl de OR zelf niet veel invloed weet uit te oefenen.

Door Marian Beeren, Isaäk Mol en
Walter van der Ploeg

Er zijn veel verschijningsvormen van medezeggenschap in vak D: van de kant van de leiding van organisaties is het niet altijd onwil, maar soms ook onkunde of onvermogen. Aan de kant van de OR is het doorgaans een combinatie van onkunde en onvermogen. Complicerend, maar ook interessant, is hoe in dergelijke situaties de organisatieleiding en de OR op elkaar inwerken. Ze kunnen elkaar in de greep houden (en dan blijft de situatie als een vicieuze cirkel voortbestaan), maar door gedragsaanpassingen kan een van beide partijen beweging in de zaak krijgen. Deze aanpassingen blijken niet zo eenvoudig, want over en weer roept gedrag van de één gedrag bij de ander op.

Een voorbeeld: een bestuurder wil met de OR 'met de benen op tafel' spreken over toekomstige ontwikkelingen. Het voornemen is te gaan samenwerken met andere organisaties, een fusie is niet uitgesloten. De OR wil het naadje van de kous weten, zoals tijd-

stippen van te verwachten adviesaanvragen, gevolgen voor de medewerkers et cetera. Het lukt de bestuurder niet om met de OR van gedachten te wisselen over de grote lijnen en reactie te krijgen op zijn voornemen. Hij vindt de OR te detaillistisch. De OR aan de andere kant vindt dat de bestuurder te vaag blijft en de OR onvoldoende informeert. De raad vermoedt dat er concretere stappen zijn gezet dan de bestuurder wil prijsgeven. Het informele overleg leidt eerder tot verwijdering dan tot toenadering. Door de (sluimerende of openlijk geuite)



irritatie komt het niet tot het maken van werkafspraken voor het komende traject.

Overtuigingen

Gedrag aanpassen is makkelijker gezegd dan gedaan: onder de oppervlakte schuilen over en weer soms diepgewortelde overtuigingen over de andere partij. Deze overtuigingen zorgen er dikwijls voor dat het gedrag van de ander wordt gezien door de bril waardoor meestal gekeken wordt. In het bovenstaande voorbeeld kan de bestuurder zijn beeld bevestigd zien: 'Zie je wel, de OR kan niet naar de belangen van de organisatie kijken', of: 'De OR gaat altijd met de hakken in het zand', of: 'Ze hebben het meer over de procedure dan over de inhoud'. Ook de OR kan soortgelijk reageren: 'Hij geeft ons onvoldoende informatie', 'Zie je wel, zo gaat het altijd', of: 'Hij gebruikt ons alleen om de zaken in de week te leggen, maar invloed hebben we toch niet'.

Allemaal reacties, die soms deels kunnen kloppen, maar kloppen ze ook steeds en helemaal? Overtuigingen kunnen maken dat partijen reageren zonder het standpunt en de informatie van de ander nader te onderzoeken. Sterker nog: de reacties over en weer hebben tot gevolg dat de eigen beelden van de ander versterkt worden en de aandacht van het onderwerp wordt afgeleid. In vak D spelen niet alleen overtuigingen of vooronderstellingen een rol. We geven nog een paar praktijkvoorbeelden.

- Er zijn ineens ingrijpende ontwikkelingen gaande, met personele gevolgen, en de trein rijdt reeds terwijl de OR nog totaal niet betrokken is.
- De OR heeft er moeite mee om zijn bevoegdheden te gebruiken en de bestuurder heeft daarnaast de neiging om de OR niet al te veel ruimte te geven. Informeel overleg met anderen dan de bestuurder is überhaupt niet aan de orde.

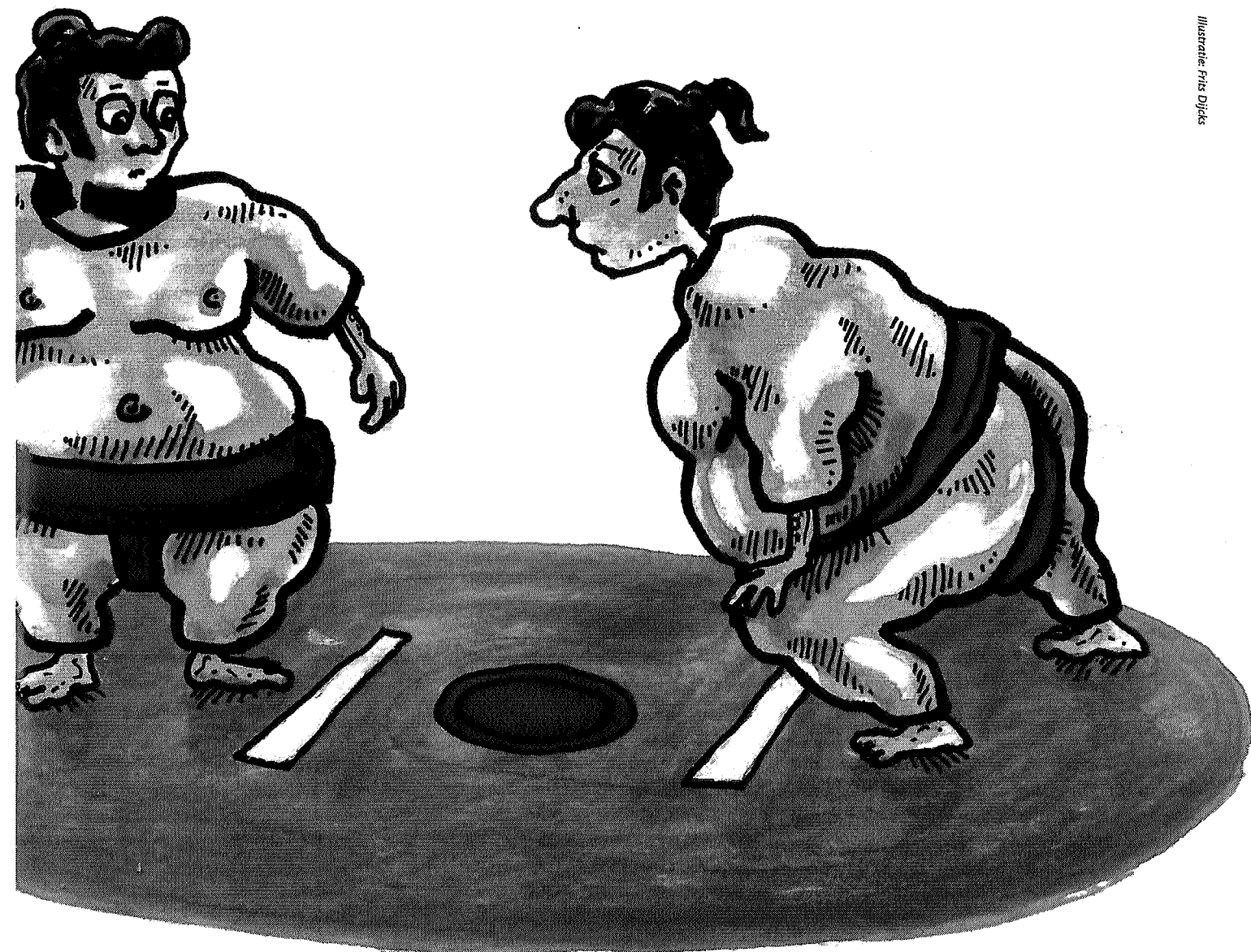
- De OR heeft het idee dat hij voortdurend achter de feiten aanloopt. Sowieso heeft de OR moeite de gang van zaken in de organisatie te volgen. Ontwikkelingen gaan soms snel en soms duren ze schijnbaar eindeloos.

In het algemeen is de OR in vakje D een beetje afwachtend, richt zich snel op inhoudelijke details en procedures, neemt eigenlijk geen stelling. De organisatie betreft de OR zo weinig mogelijk. Beide partijen spelen een rol in de relatie, maar van een vicieuze cirkel is niet per se sprake.

Initiatief

Het is begrijpelijk om te denken dat er geen eer te behalen valt voor een OR in een dergelijke situatie. De organisatie die niet wil en de OR die niet kan houden elkaar in de vicieuze cirkel gevangen. Toch zijn er mogelijkheden om uit deze situatie te stappen. Wat niet werkt, is het wijzen naar en wachten op

Illustratie: Frits Dijk



de andere partij. In het geval van de OR moet die bij zichzelf beginnen.

De OR kan zichzelf in het voorbeeld van de rijdende trein neerzetten en een rol gaan spelen, maar moet daartoe zelf initiatieven nemen. In het tweede voorbeeld, waar de bestuurder niet veel ruimte geeft, kan een meer assertieve opstelling ruimte afdwingen. In het laatste voorbeeld zijn zowel initiatief als assertiviteit nodig.

Verandering in de situatie is niet mogelijk zonder initiatief. Wanneer het initiatief niet van de bestuurder uitgaat (en dat is wellicht ook niet waarschijnlijk), moet de OR zelf stappen zetten. Wanneer de OR zegt pro-actief te willen zijn, moet hij daadwerkelijk initiatieven gaan nemen. Voortgaan op de bekende weg geeft onvoldoende soelaas.

Rekening houdend met een mogelijk dominante bestuurder en/of een minder assertieve bestuurder, kan het helpen om eerst hulp te zoeken om een stappenplan te maken. Rekening houdend met een organisatie als een rijdende trein en een afwachende en volgende OR, zal het helpen om te beginnen met eerst eigen doelen te stellen. In beide gevallen zijn initiatiefnemers nodig om de zaak vlot te trekken. Wanneer die niet in de OR aanwezig zijn (voorzitter, DB-lid, initiatiefrijke leden, een stimulerende ambtelijk secretaris), kan hulp van buiten helpen. De hulp moet dan niet zozeer voorschrijvend zijn (een adviseur met het zogeheten 'diagnose-recept-model') maar juist begeleidend: een coach. Zowel een trainer als een adviseur kan dit doen, mits hij of zij coachvaardigheden bezit.

Wellicht is het ook een overweging om het probleem met de bestuurder te delen. Zelfs een bestuurder die niet veel op heeft (lijkt te hebben) met medezeggenschap, stelt geen prijs op een ondernemingsraad 'waar niets uit komt'. Ook de overtuiging dat een bestuurder alleen maar prijs stelt op 'positief advies' en 'instemming' moet tegen het licht worden gehouden. Wanneer een OR desondanks een eigen koers wil varen zonder de bestuurder daarbij te willen betrekken, dan zal deze OR ook initiatief moeten nemen om daadwerkelijk een eigen weg in te slaan.

Praktijkvoorbeelden

Een OR in de non-profitsector werd regelmatig geconfronteerd met min of meer voldongen feiten: adviesaanvragen werden niet of niet tijdig voorgelegd. Meerdere malen is dit binnen en buiten de overlegvergadering besproken. Het mea culpa werd regelmatig

Stappenplan voor de OR

1. Erken als OR dat je zelf aan zet bent om beweging te krijgen in de relatie met de bestuurder.
2. Wees niet bang om initiatief te nemen. 'Ja maar', in de OR hoeft niet tot 'nee' te leiden wanneer je gelooft in je ideeën en aan de slag gaat.
3. Begin bij het begin: neem realistische, niet te grote stappen.
4. Een goede ervaring smaakt naar meer. Begin daarom met een stap met kans op succes.
5. Maak meer werk van achterbancommunicatie: minder notulen, meer informeren via een communiqué of een nieuwsbrief. Informeer niet alleen over de eindresultaten, maar ook over welke accenten de OR heeft gezet.
6. Maak nog meer werk van achterbancommunicatie: raadpleeg (groepen) medewerkers rondom belangrijke onderwerpen. 'Sterker wordt de raad waar een achterban achter staat.'
7. Vraag hulp, wanneer je het zelf niet kunt.
8. Bij het inschakelen van externe hulp: zoek iemand die coachvaardigheden bezit: iemand die niet voorschrijft, maar begeleidt.

Gedenk de spreuk: "Doe wat je altijd deed, dan krijg je wat je altijd hebt gekregen."

uitgesproken, maar de bestuurder viel steeds opnieuw terug in de oude patronen. De OR die pro-actief wilde zijn, koos voor een andere aanpak: niet meer de komst van adviesaanvragen afwachten (die toch niet of niet tijdig kwamen), maar zelf initiatieven nemen. Eigen doelen en speerpunten werden bepaald, zoals het bevorderen van leeftijdsbewust personeelsbeleid in de eigen organisatie. Vragen aan de bestuurder om hier werk van te maken leverden geen bevredigende antwoorden op. De OR ging er zelf mee aan de slag.

Geleidelijk aan liet de OR zien dat het menens was: een vooraankondiging aan de bestuurder, een publicatie in het OR-communiqué, raadpleging van de achterban, contact met afdeling P&O, een voorlopig verslag naar de bestuurder en uiteindelijk een initiatiefvoorstel. Het initiatiefvoorstel was niet volledig uitgewerkt, maar bevatte genoeg aanknopingspunten om mee aan de slag te gaan. Doordat P&O gedurende het proces erbij betrokken was, konden praktische knelpunten worden ondervangen. Resultaat van het initiatiefvoorstel was dat de bestuurder akkoord ging met het concretiseren van het voorstel. En van nog groter belang: de bestuurder ondervond de toegevoegde waarde van de ondernemingsraad. Doordat de OR gestaag voortging op de ingeslagen weg (pro-actief zijn) én daarbij de irritatie ten opzichte van de bestuurder liet varen, ontstond een andere overlegrelatie. Vervolgens kwamen meer adviesaanvragen tijdig binnen bij de OR. Toeval? Het overleg tussen een OR en zijn bestuurder in de profit-sector liep stroef en volgens een voorspelbaar patroon. Kort samengevat vertrouwden ze elkaar niet. Tijdens het

voorgesprek voor een OR-scholing stelde de trainer voor eens een andere aanpak te kiezen: de OR had al een paar keer gewerkt aan WOR-kennis, assertiviteit en onderhandelingsvaardigheden. Op advies van de trainer werd de bestuurder uitgenodigd om tijdens de cursus van gedachten te wisselen over een voor de OR belangrijk onderwerp. De OR ging hier in mee en stelde het onderwerp 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' aan de orde. Het thema was nog niet opgepakt door de organisatie. Tijdens de cursus ontstond onder leiding van de trainer een levendige discussie, waarbij mogelijkheden en onmogelijkheden verkend werden. Terugblikkend concludeerde zowel OR als bestuurder dat dit naar meer smaakte. Naast het uitspreken van goede voornemens werden er ook afspraken gemaakt voor volgende sessies, waar beurtelings de OR en de bestuurder voorstellen voor een onderwerp zouden doen. Kan dit alles alleen met een bereidwillige bestuurder? Zeker niet. Volgens een communicatiewet geldt dat wanneer iemand zelf verandert, ook de relatie met de omgeving verandert. Dat geldt dus ook voor een OR en zijn bestuurder.

Marian Beeren, Isaäk Mol en Walter van der Ploeg zijn allen werkzaam bij Stavoor, divisie Medezeggenschap.