

Proces belangrijker dan formuleren voorstel

Initiatief nemen door de OR: begin bij het begin

Initiatief nemen door een ondernemingsraad is meer dan alleen het indienen van een schriftelijk voorstel. Sterker nog: wanneer het initiatief nemen zich hiertoe beperkt, is de kans op afwijzen door de bestuurder groot. Initiatief nemen is namelijk een proces.

Omdat de OR wil dat de bestuurder iets wil gaan doen of verandert wat tot dusver niet het geval was, moet de OR de ander voor het idee zien te winnen. En dat lukt niet door louter een initiatiefvoorstel te schrijven, hoe goed het voorstel inhoudelijk ook is.

Door **Walter van der Ploeg**

Serie: initiatiefrecht OR

Het nemen van initiatief door de OR is een belangrijk instrument om invloed uit te oefenen. De WOR geeft onder andere via artikel 23 ruimte hiervoor aan de OR. Voor een succesvol resultaat komt er echter meer bij kijken dan het formuleren van een voorstel en dat aan de bestuurder voorleggen. De praktijk leert dat menig initiatiefvoorstel dan niet overgenomen wordt.

Voor een solide resultaat is het goed om het indienen van een initiatiefvoorstel te zien als een bouwproces. Net als in een bouwproces zijn een aantal belangrijke fases te onderscheiden. De eerste is de funderingsfase: het zorgen voor een stevige basis.

Herkent u dit: uw OR heeft een goed idee. Na intern overleg gaat een werkgroep aan de slag om het idee uit te werken. Er wordt veel tijd gestoken in onderzoek, overleg met collega-ondernemingsraden en het lezen van literatuur. Het voorstel wordt geformuleerd en aan de OR voorgelegd. Die is enthousiast en laat de secretaris een brief met het initiatiefvoorstel aan de bestuurder opstellen. Het voorstel wordt geagendeerd voor de eerstvolgende overlegvergadering. Tot grote teleurstelling van de OR geeft de bestuurder aan notie te hebben genomen van het voorstel, maar door andere prioriteiten geen aanleiding te zien om het voorstel over te nemen.

Eerste stap

Het is verleidelijk om meteen aan het uitwerken van een idee te beginnen. Met name een ondernemingsraad, die samengesteld is uit doeners, gaat nogal eens voortvarend van start. Dat is ook niet verwonderlijk: een goed idee is er ook niet voor niks. Dikwijls vindt het zijn bron in het dagelijks werk, waar zaken beter kunnen. De OR-leden hebben concreet voor ogen hoe een knelpunt er uit ziet en hoe het beter zou kunnen. Een andere bron kan bijvoorbeeld een regeling zijn die bestaat bij andere organisaties, of die wordt ingegeven door overheidsbeleid of cao. Het hoeft in de ogen van de OR alleen nog maar uitgewerkt te worden. De 'doe-OR' zal er mee aan de slag willen.

Toch is het goed eerst stil te staan en aan-

dacht te besteden aan het denkwerk. De werkwijze van een beleidsmedewerker kan zijn vruchten afwerpen. Waarom? Het is allerm minst zeker dat de bestuurder de zienswijze van de OR deelt en het voorstel onderschrijft. Vanaf het begin moet dus stilge staan worden bij het 'warm maken' van de bestuurder voor de visie van de OR. Dat begint bij het formuleren van een probleemstelling of een globaal idee. Wanneer de bestuurder het knelpunt onderkent, is de tijd mogelijk rijp voor verdere uitwerking. Daarom is het in deze fase belangrijk energie te steken in het onderbouwen van de probleemstelling. Ofwel: hoe maakt de OR duidelijk dat er werk aan de winkel is?

Bronnen

Voor sommige ondernemingsraden is het vanzelfsprekend om initiatieven te nemen. Zij bepalen hun eigen koers, al dan niet op basis van een geformuleerde missie en visie, en bepalen eigen doelen. Vaak wordt dit vastgelegd in een beleidsplan en een werkplan. De eigen ideeën en initiatieven komen dan welhaast vanzelf. De OR, voor wie deze eigen lijn minder vanzelfsprekend is, moet op zoek naar onderwerpen. Bronnen hiervoor kunnen bijvoorbeeld zijn:

- beleidsplannen van de organisatie;
- mt-verslagen;
- besproken onderwerpen tijdens de halfjaarlijkse artikel 24-vergadering (algemene gang van zaken);
- uitkomsten van medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- sociaal jaarverslag;
- uitkomsten van de RI&E;
- ziekteverzuimrapportages;
- benchmark;
- literatuur;
- eigen enquête of onderzoek.

Met dit rijtje wordt meteen duidelijk dat er mogelijkheden te over zijn. Het is daarom ook zaak dat de OR eerst bepaalt waar de prioriteiten liggen. Verstandig is eveneens na te gaan hoe dit voor de organisatie geldt.

Bij zaken die al 'op de rol' staan is het mogelijk om concrete voorstellen te doen of suggesties mee te geven. Daar waar naar de mening van de OR hiaten vallen, kan het doel zijn deze onderbelichte zaken 'op de agenda' te krijgen.

Wanneer het niet lukt hier door de dagelijkse drukte bij stil te staan, is het aan te beve-

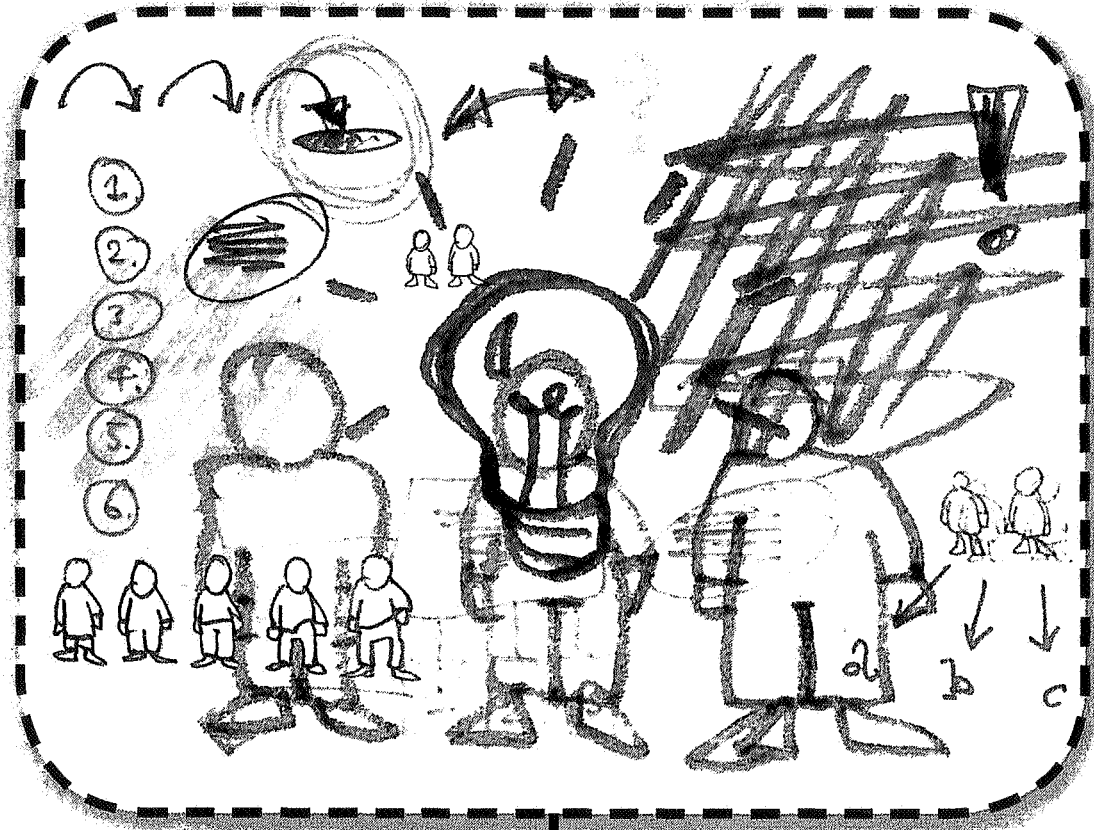
len dit 'op de hei' te doen, al dan niet met begeleiding.

Informatiebronnen

Om een idee kracht bij te zetten is het gewenst om de probleemstelling te onderbouwen. Waarom is het OR-initiatief noodzakelijk? Waarom op deze manier? Waarom

nu? Om niet in de eigen valkuil van de vanzelfsprekendheid te vallen is het nodig argumenten op een rij te zetten. Waar haal je die vandaan? Hier zijn verschillende mogelijkheden voor.

Uitgaande van bijvoorbeeld één van bovengenoemde bronnen is vaak al materiaal voorhanden:



Illustratie: Frits Dicks

Het 7-S-en model van McKinsey

Een organisatieverandering is niet zomaar iets: het is een ingrijpend veranderingsproces. Hierbij spelen een aantal 'harde' en 'zachte' factoren een rol.

Er zijn in dit model drie zogeheten 'harde' S'en:

- strategie (grote lijn voor de komende jaren);
- structuur (formele verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden);
- systemen (formele procedures en tevens de wijze waarop gewerkt wordt).

De drie zachte S'en zijn:

- stijl (van leiding geven);
- staff (personeel: aantal en kwaliteit);
- sleutelvaardigheden ('skills', de noodzakelijke competenties).

De Samenbindende waarden ('shared values') zijn terug te vinden in de cultuur van de organisatie: de wijze waarop de werknemers normen en waarden beleven en uitdragen naar binnen en buiten. Dit vormt de zevende centrale S.

Wanneer de OR onevenwichtigheden in een reorganisatie- of een ander veranderingsproces ontwaart (dikwijls te veel nadruk op de 'harde' S'en), dan kan hij zijn initiatieven richten op het verbeteren van het proces via aandachtspunten op het vlak van andere S'en.

(McKinsey, Peters en Waterman, *In search of excellence*, 1982)

- blijkt daaruit wat men wil bereiken? Benoem voor- en nadelen en voeg daar eigen punten aan toe;
- komen knelpunten naar voren? Bekijk of oplossingen worden geformuleerd. Zo niet, doe suggesties; zo ja, bedenk plus- en minpunten en doe desgewenst voorstellen;
- is er door de organisatie gebruikgemaakt van een onderzoeksmethode of een analyse-instrument, al dan niet door een externe adviseur/instantie? Verdiep je in deze methode en onderzoek of je dezelfde conclusies trekt of dezelfde oplossingen voorstelt. Stel desgewenst andere keuzes voor. Het is ook mogelijk, en soms aan te raden, om een eigen analyse te maken op basis van hetzelfde instrument, eventueel met hulp van dezelfde adviseur/instantie. Ga op zoek naar mogelijke afwegingen en de daarbij behorende voor- en nadelen;
- het is zeer verfrissend wanneer de OR met een eigen (oorspronkelijke) analyse komt van een bepaald vraagstuk. Zo is bijvoorbeeld een SWOT-analyse nuttig. Ook het 7-S-model van McKinsey is doorgaans zeer bruikbaar om reorganisatieplannen en realiteit aan elkaar te koppelen (zie kader);
- zijn er punten waar de OR aandacht voor wil vragen? Benoem de redenen waarom dit gewenst is, bijvoorbeeld op basis van literatuur of ervaringen elders;
- elk plan kost geld, behalve als het een

besparend plan is. Kan de OR argumenten aandragen om andere keuzes te maken, of kan de OR wellicht besparende voorstellen doen?


In het algemeen gesproken zijn voor elke situatie verschillende oplossingen mogelijk. Daarom is het altijd goed om alternatieven naast elkaar te zetten en de verschillende voor- en nadelen op te sommen. Op basis hiervan kan de OR – zonder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten – voorstellen doen en initiatieven nemen.

Tips voor funderingsfase

- Werk stap voor stap: begin een 'fundament' te leggen door eerst de grondslag (een probleem dat opgelost moet worden of een goed idee) voor te leggen aan de bestuurder en andere belanghebbende functionarissen.
- Verzamel diverse argumenten, zowel de pro's als de contra's.
- Vergeet niet in te gaan op de argumenten tegen het eigen idee van de OR. Weerleg deze vervolgens met steekhoudende argumenten.
- Steek voldoende energie in ondersteuning krijgen, door de bestuurder en de zijnen, van het basisidee/het ontwerp.
- Werk als OR niet te veel intern gericht: betrek regelmatig belanghebbende functionarissen en de achterban bij de ontwikkeling van het voorstel. Laat ook de bestuurder zich inhoudelijk over de ontwikkeling buigen.
- Leg de ideeën aan buitenstaanders voor alvorens deze ideeën voor te leggen aan de bestuurder. Vraag om kritische feedback, zowel inhoudelijk als communicatief, en verwerk dat.
- Laat steeds de bestuurder merken dat je niet op zijn stoel wilt gaan zitten. Maak duidelijk dat de OR – weliswaar met reden – tot voorstellen komt, maar dat hij/zij beslist.

Valkuil

Het voor het voetlicht brengen van het uiteindelijke voorstel komt weliswaar aan de orde in fase 4 (de presentatie/oplevering), maar in de eerdere fases speelt dit ook reeds een rol. De klassieke valkuil is juist dat de OR een uitgewerkt voorstel als sluitstuk neerlegt. In plaats van het bedoelde onderschrijven door de bestuurder volgt dan juist dikwijls de afwijzing. Belangrijk is om hem vanaf het begin te betrekken bij het proces. Dat betekent in de funderingsfase: kondig aan dat de OR met het onderwerp aan de slag wil. Na het onderzoek door de OR is het zaak de bestuurder zich uit te laten spreken dat hij het probleem onderkent en dat hij het goed vindt dat de OR ermee aan de slag gaat. Daarbij geldt: zoek de ruimte die de organisatie biedt. Dit is mede afhankelijk van het organisatiebeleid en van prioriteiten die de organisatie van tijd tot tijd moet stellen.

Een goede verkoper zal deze aandachtspunten herkennen. Het gaat niet zozeer om 'harde' verkooptechnieken, gericht op het direct verkopen van het eindproduct. Het begint juist met het opbouwen van een relatie. Na verloop van tijd wordt duidelijker: waar is behoefte aan? Waar zit de ruimte? Waar is iemand gevoelig/ontvankelijk voor? 

Walter van der Ploeg is senior trainer, adviseur en coach bij Stavoor en DASMO, wvanderploeg@stavoor.nl