

DE KROMME RIJN

Hoe moet uw OR omgaan met informeel overleg?

“Heb je even voor mij?”

Veel OR-en voeren naast formeel overleg met hun bestuurder ook nog informeel overleg. Meestal loopt dit prima, maar informeel overleg kan ook voor problemen zorgen, vooral als u dit wordt opgedrongen door een directeur die alleen maar zijn zin wil doordrijven bij een belangrijke adviesaanvraag. Wat u dan moet doen? Ervoor zorgen dat u zélf de regels vaststelt!



Stel: uw ondernemingsraad is druk bezig een belangrijke adviesaanvraag te behandelen. Dan belt de bestuurder de voorzitter van de OR. Of u even tijd voor hem heeft. Nieuwsgierig – en ook wel een beetje gevlaid – belandt u op zijn kamer. Het informeel overleg is begonnen...

De rol van de directeur

Stel: u bent zelf directeur. U heeft samen met het management team (MT) een plan voor een reorganisatie bedacht. U heeft de goedkeuring van de Raad van Commissarissen (RVC) al op zak. MT en RVC gaan nu rustig toekijken hoe u uw plan erdoor krijgt bij de ondernemingsraad. Maar de OR kan dwars gaan liggen en het personeel mobiliseren. Dat zou niet goed zijn voor uw plan én voor uw reputatie. Dus wat doet u? U probeert het hele proces onder controle te krijgen.

U wilt weten waar de weerstanden van de OR liggen én wie de smaakmakers binnen de OR zijn. Vervolgens probeert u de smaakmakers te overtuigen door hen persoonlijk te benaderen. Zó zou u het waarschijnlijk doen als u directeur zou zijn. U bent echter geen directeur, maar OR-lid, met andere verantwoordelijkheden. En als OR-lid moet u zich realiseren dat er – naast de vele directeuren die het goed doen – altijd wel bestuurders zijn die het spel minder prettig spelen.

‘Ontwikkelingen’

Het minder prettige spel ziet er nog wel eens als volgt uit. De bestuurder probeert maatjes te worden met de smaakmakers binnen de OR. Hij spreekt u persoonlijk aan en lijkt u in vertrouwen te nemen. Hij toont waardering en begrip voor uw inzet en

aanpak. Vervolgens dringt hij aan op een spoedig en positief advies, want de goede werknemers dreigen weg te lopen en de klanten ook. Als hij die toezegging niet onmiddellijk krijgt omdat u hem duidelijk maakt dat u het advies zorgvuldig wilt voorbereiden, zijn er ‘ontwikkelingen’. Die zijn niet officieel – en dus geheim – en mogen niet aan de OR verteld worden. De ‘ontwikkelingen’ zijn dat de aandeelhouder erover denkt om de aangevraagde investeringen niet te doen als de OR niet snel met een advies komt. Hij wil een gemotiveerde onderneming, zonder gezeur.

Informeel toezegging

De directeur wil van u een uiterste datum horen waarop u met uw advies komt. Als hem dat niet lukt, probeert hij nogal eens om een deel van de plannen alvast te mogen uitvoeren. Hij kan vragen: “Mogen we de sleutelfiguren in de nieuwe organisatie alvast benoemen?” Hij probeert dan informeel een toezegging van u te krijgen. Als u hem niet tegenspreekt, blijkt hij dit later gemakkelijk als een toezegging op te vatten. Toestemming voor het uitvoeren van een detail vat hij veel breder op. Als hij onder voorwaarden toestemming heeft gekregen, zal hij de voorwaarden vergeten. Ook werkt hij met vage beloftes.

Lees verder op pagina 2

U kunt alle artikelen uit deze nieuwsbrief kosteloos downloaden via www.dekrommerijn.nl

De Kromme Rijn
Nieuwegracht 56D
3512 LT Utrecht
Tel. (030) 231 26 82
Fax (030) 232 28 88
E-mail:
contact@dekrommerijn.nl
Website:
www.dekrommerijn.nl

In deze editie:

“Heb je even voor mij?”

Met z’n allen de mouwen opstropen

Cursus kiezen: iene miene mutte...

Met z'n allen de mouwen opstropen

Veel ondernemingsraden krijgen vroeg of laat een keer te maken met de situatie dat het absoluut niet goed gaat met het bedrijf: organisatorisch is het een rommeltje en de resultaten zijn zeer mager. De directie kondigt vervolgens een reorganisatie aan, en geeft hierbij duidelijk aan dat de bedrijfscultuur aangepakt moet worden. Dat zal u op dat moment niet verbazen, maar hoe moet zo'n cultuuromslag dan worden aangepakt en hoe kunt u hier als ondernemingsraad invloed op uitoefenen?

Van het begrip 'cultuur' zijn vele prachtige theoretische definities in omloop, maar heel praktisch is cultuur de manier waarop er binnen de organisatie wordt samengewerkt. Over cultuur wordt in de praktijk echter vooral geklaagd, met name als de kosten te hoog worden en/of de winst te laag is. Er worden veel te veel fouten gemaakt, men verprutst veel tijd met het herstellen van onnodige fouten, er wordt vergaderd over niks en de leiding geeft geen leiding. Kortom: de productie is te laag en de kosten zijn te hoog. De concurrentiepositie is heel matig en dat kan heel bedreigend zijn voor het voortbestaan van de onderneming.

Doelstellingen

Als de hiervoor genoemde signalen zichtbaar zijn, hebben de meeste ondernemingsraden echt geen vuil in hun ogen zitten: ze kennen de problemen heel goed en hebben deze vaak aangekaart bij de bestuurder. Dan komt de directie met de mededeling dat niet alleen een reorganisatie nodig is, maar dat ook een

cultuuromslag onvermijdelijk is. Meestal komt men dan met prachtige kreten als: "We moeten elkaar aan de gemaakte afspraken houden", "De neuzen moeten dezelfde kant opstaan", "We moeten beter samenwerken", en "We moeten beter met elkaar communiceren". Dat is allemaal waar, maar hoe zorgt u ervoor dat deze prachtige doelstellingen ook echt bereikt worden?

Management

Het aanpakken van de heersende cultuur begint bij het management (hieronder valt iedereen die leiding geeft, van laag tot hoog). Hiermee willen we niet zeggen dat alle schuld van de hiervoor geschetste problemen bij het management ligt, want dat zou flauw zijn. Maar het valt toch niet te ontkennen dat managers die vijf jaar lang verantwoordelijk zijn voor (een deel van) een organisatie waarin een cultuurprobleem bestaat en hieraan niets hebben kunnen doen, zelf onderdeel van het probleem zijn. Dan is het niet erg geloofwaardig

om zelf hard te roepen om een cultuuromslag. Daarom zal zo'n omslag alleen succesvol zijn als kritisch wordt gekeken naar het management op alle niveaus. De ervaring leert dat een derde van de managers vervangen moet worden. Kortom: om de cultuur te veranderen is de kwaliteit van het management het eerste probleem dat overwonnen moet worden.

Organogram

Een volgende stap is het kritisch bekijken en het zonedig aanpassen van het organogram. Dit is een schematisch overzicht van de bedrijfscultuur, dat heel duidelijk aangeeft wie de baas is van wie en welke afdeling onder welke groep valt. Vaak bevat het organogram te veel lagen, waardoor de communicatie binnen de onderneming onnodig moeizaam verloopt. Bij een cultuuromslag moet het organogram zodanig worden ontworpen dat de lijnen kort zijn, de verantwoordelijkheden voor iedereen helder zijn én dat men als het ware gedwongen wordt om samen te werken.

Vervolg van pagina 1

Moeilijke situatie

Voor de voorzitter of het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad is dit een moeilijke situatie. U voelt zich best wel geveleid dat de directie speciaal met u wil praten. Het is niet alleen maar onzin waar de directie mee komt. U krijgt het vervelende gevoel dat u tussen directie en OR in komt te staan. Toch wilt u het beste voor de mensen.

Als u echter geen barst van de dreigementen van uw directeur gelooft, kunt u hem dat niet makkelijk in zijn gezicht zeggen. Het is ook lastig om keihard te stellen dat u geen toestemming voor onderdelen van de reorganisatie wilt geven omdat u daarmee de positie van de ondernemingsraad verzwakt. Tot slot is het ook lastig om ter plekke alle consequenties te overzien van wat er gezegd en gevraagd wordt.

Onvermijdelijk

Informeel overleg is – zeker in spannende situaties onder tijdsdruk – vrijwel onvermijdelijk. Er moeten dingen geregeld worden, er moet extra

informatie komen én u kunt niet voor elk detail een voltallige overlegvergadering bijeenroepen. U moet als OR ook het een en ander aan het dagelijks bestuur kunnen overlaten.

Sommige OR-leden zullen zeggen: "Als de directeur wat te melden heeft, komt hij dat maar aan de hele OR vertellen." Hiermee houdt u echter niet tegen dat de directie het dagelijks bestuur bij zich roept. U kunt een gesprek met uw directeur nu eenmaal niet weigeren. Als u geen informeel overleg wilt, gebeurt dit uiteindelijk toch als de directie het wil. Wat u wél kunt doen, is duidelijke regels stellen. Doe dat dan ook.

Bepaal de regels

Bepaal vooraf welke spelregels u wilt hanteren: Wie gaat het doen?" en "Wat is het mandaat?" Meestal gebeurt het informeel overleg door de voorzitter en de secretaris. Het is altijd beter om samen te gaan. U hoort soms verschillende dingen; dan kunt u elkaar corrigeren. En het risico dat u dingen in de mond krijgt gelegd, is bij twee

personen veel minder groot dan wanneer u alleen zou gaan.

Geef als OR geen mandaat om voor bepaalde zaken toestemming te geven. Niet voor het uitvoeren van delen van de reorganisatie, maar ook niet voor de mededeling dat er voldoende informatie is. Accepteer niet dat 'geheimen' informeel aan het dagelijks bestuur worden medegedeeld.

Regels mededelen

Deel in een overlegvergadering duidelijk aan de directeur mee wat de regels zijn. Maak hem duidelijk dat het de ondernemingsraad als geheel is die de besluiten neemt en dat u elk besluit schriftelijk zult mededelen om misverstanden te voorkomen. Maak hem ook duidelijk dat dit inhoudt dat het dagelijks bestuur geen toezeggingen kan doen. Zorg ervoor dat datgene wat u meedeelt ook wordt vastgelegd in de notulen of in een brief. Bij een dergelijke aanpak wordt het risico op onaangename verrassingen vrijwel nihil.

Procedures

Het volgende probleem bij de meeste organisaties met een slechte cultuur, is dat de systemen en de procedures niet kloppen en/of dat hiermee slecht en ongedisciplineerd wordt omgegaan. U kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan tijdschrijven of nacalculatie, maar ook aan allerlei prestatie-indicatoren, die per bedrijf heel verschillend kunnen zijn. Voorbeelden van zulke indicatoren zijn het aantal dossiers per medewerker, het ziekteverzuim per werknemer, het aantal klachten van klanten of het aantal gelaste meters per lasser.

Daarnaast is er meestal ook geen goed functionerend systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken. De leiding heeft niet eens tijd voor deze gesprekken en omdat zij hier niet op getraind is, weet zij bovendien niet hoe zij dit moet aanpakken. Verder kloppen functieomschrijvingen vaak niet meer met de werkelijkheid en zijn de werkprocessen binnen de onderneming vaak niet meer up-to-date gedocumenteerd. Dat is een groot probleem, want deze documenten heeft men nodig om mensen te kunnen aanspreken op hun prestaties en verantwoordelijkheden. Kortom: als dit alles niet in orde is, hoe kunnen de managers hun medewerkers dan aanspreken op hun functioneren? U zult nu begrijpen dat systemen en procedures in orde gemaakt moeten worden voordat het lukt om een volledige cultuuromslag te realiseren.

De zachte kant

Als het goed is, wordt het u langzamerhand duidelijk dat het onmogelijk is om een cultuuromslag aan te pakken als een puur omgangsprobleem tussen mensen of als een puur communicatieprobleem. U redt een onderneming niet door alleen maar twee dagen met een afdeling op de hei te gaan zitten om over communicatie te praten. Een cultuuromslag werkt alleen als men alles aanpakt: de kwaliteit van het management, het organogram, systemen en procedures én functioneringsgesprekken, plus een aantal zachte elementen. De zachte aanpak dient hierbij niet op zichzelf te staan, maar moet ingebed zijn in het geheel. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om leidinggeven en leren samenwerken binnen een groep, maar ook zullen mensen getraind moeten worden om te kunnen werken met de (vernieuwde) systemen en om de procedures te leren kennen. Ook zullen mensen moeten leren wat hun voorganger én hun opvolger in het bedrijfsproces doet, want dit kan veel problemen in het dagelijks werk voorkomen. Als de medewerkers in uw onderneming niet op dit soort zaken getraind worden, zal de cultuuromslag niet slagen.



Goede fasering

Om een cultuurverandering goed aan te pakken, moeten heel veel dingen nagenoeg tegelijkertijd gebeuren. Het is van groot belang dat men hierbij werkt met een goede fasering. Want alles tegelijk doen, werkt niet en dat is ontmoedigend. De mensen hebben dan geen tijd meer voor het gewone werk en gooien het cultuurbijltje erbij neer, waarna de omslag is mislukt. U kunt een cultuuromslag vergelijken met twintig kilo afvallen. De start is meestal geen probleem en in het begin worden er ook wel resultaten geboekt. Maar uiteindelijk is het proces pas succesvol, als men volhoudt. Bij een cultuuromslag kan zo'n proces wel twee jaar duren.

De rol van de OR

Maar wat is bij dit alles nu de rol van de ondernemingsraad? Bij een reorganisatie – en dus ook bij een daarbij horende cultuuromslag – zal de bestuurder u om advies moeten vragen. Bij de beoordeling van de adviesaanvraag zult u op de volgende zaken moeten letten:

- de selectie van het (nieuwe) management;
- het organogram;
- de systemen;
- procesbeschrijvingen;
- prestatie-indicatoren en evaluatiecriteria;
- training en de zachte aanpak;
- fasering;
- evaluatie.

Evaluatiecriteria

Evaluatiecriteria zijn nodig om vast te stellen of het proces volgens planning loopt, zowel in kwaliteit als in tijd. In de praktijk vormen de evaluatiecriteria voor directies het grootste probleem, want directies houden hier niet van. Zij willen graag dat alle medewerkers aan heldere doelstellingen worden gehouden, maar er zelf aan gehouden worden, is iets heel anders. Dat vinden ze toch een beetje eng. Houd echter voet bij stuk; vraag uw bestuurder naar de planning en vraag door totdat u een

concreet beeld heeft. Als het goed is, heeft de directie wel iets dat op een draaiboek lijkt. Laat u vooral niet in de luren leggen door opmerkingen als: “Een organisatie is een levend iets, daar moet je niet alles willen kunnen voorspellen” en “We willen de mensen juist meenemen in het proces en ze dus niet alles voorschrijven”. Deze opmerkingen worden vooral gemaakt om alles vaag te kunnen houden.

Zorg ervoor dat concrete evaluatiecriteria worden afgesproken, want anders krijgt u bij elke evaluatie alleen maar te horen dat het beter gaat, zonder dat dit meetbaar is. Vraag de directie naar haar eigen evaluatiecriteria. Als zij hierover vaag blijft, neem dan uw eigen ideeën over planning en uw eigen evaluatiecriteria op in uw advies en laat de directie weten dat u de cultuuromslag op die punten gaat beoordelen.

CHECKLIST cultuuromslag

- Is de directie concreet in zijn probleem-stelling?
- Pakt de directie het management ook aan?
- Worden de systemen verbeterd?
- Wordt het organogram aangepast?
- Worden de procesbeschrijvingen verbeterd?
- Worden de functieomschrijvingen gemoderniseerd?
- Zijn er prestatie-indicatoren vastgesteld waarmee prestaties beoordeeld kunnen worden?
- Is er een duidelijke fasering van het cultuurproces vastgesteld?
- Zijn de training en de zachte aanpak goed meegenomen?
- Zijn er evaluatieafspraken gemaakt met meetbare criteria?

Hoe kiest uw OR voor de meest geschikte cursus?

Cursus kiezen: iene miene mutte...

De periode net na de OR-verkiezingen is bijna altijd erg hectisch. U zit vol ambitie, u wilt van alles bereiken en u wordt bestormd door vragen én door mensen. En intussen zit u elkaar aan te kijken: wie zijn de andere OR-leden eigenlijk, welke kwaliteiten hebben zij, hoe kunnen wij een zo goed mogelijk team worden? En wat willen we als OR eigenlijk bereiken? Een goede cursus die voldoet aan uw behoeften, kan bijdragen aan een goede start. Maar hoe moet u dit organiseren?

Iedere 'verse' ondernemingsraad heeft zo zijn eigen vragen, variërend van: "Wat zijn onze rechten en plichten?" en "Waarmee gaan we ons als eerste bezighouden?", tot: "Hoe kunnen we een team worden?" en "Hoe moeten we omgaan met onze achterban?" en "Hoe komen we in gesprek met de bestuurder?" In de cursus die u gaat volgen, zult u een antwoord moeten krijgen op de vragen die úw OR heeft.

Recht op scholing

Iedere ondernemingsraad heeft een wettelijk recht op vijftien cursusedagen per zittingsperiode. Dit komt dus neer op vijf dagen per jaar. Maar vooral bij kleine ondernemingen gebeurt het regelmatig dat de directeur of het hoofd personeelszaken erop aandringt om niet op cursus te gaan, omdat dit te duur zou zijn. Sommige directeurs willen bovendien niet dat hun ondernemingsraad te sterk wordt. Want hoe meer kennis u heeft, des te lastiger u wordt. Een hondenkenner heeft eens gezegd: "Het is geen probleem om een pitbull te hebben, zolang je 'm niet leert hoe hij moet bijten." En dat is precies zoals sommige directeurs met hun OR omgaan: zolang hij zorgt dat u niet te veel kennis heeft, heeft hij geen last van u. Het is vaak moeilijk om hieraan weerstand te bieden. Maar pas op, want als het uw directeur lukt om de ondernemingsraad van zijn scholingsrecht te laten afzien, is de toon gezet. U bent dan direct de onderliggende partij en uw OR kan dan meestal niet veel meer voor de achterban en voor het bedrijf betekenen.

Eerste selectie

Als u besluit om op cursus te gaan, zult u eerst enkele mogelijke aanbieders moeten selecteren. De snelste weg is om te 'googelen'. Zoek op "cursus ondernemingsraad" – of iets dat daarop lijkt – en de aanbiedingen vliegen u om de oren. Als u de gevonden websites gaat bekijken, stel uzelf dan de volgende vragen:

- Is de aangeboden informatie concreet en praktisch?
- Blijkt uit de website duidelijk welke opvattingen en welke aanpak het instituut hanteert? Let op: u heeft hierbij niets aan vage kreten als "maatwerk" of "kwaliteit medezeggenschap".

Selecteer vervolgens enkele instituten waarvan de website een positieve indruk achterlaat. De



eerste selectie is dan gemaakt. Kies wel uitsluitend voor instituten die bij het GBIO zijn aangesloten, want alleen dan krijgt u subsidie. Op www.gbio.nl kunt u een lijst downloaden waarop alle erkende opleidingsinstituten staan.

Contact opnemen

Nadat u enkele instituten heeft geselecteerd, is het tijd om contact op te nemen. Doe dit bij voorkeur telefonisch, want dit geeft u veel meer informatie over het instituut dan een e-mail. Als u belt, merkt u snel genoeg of men echt blij is met uw telefoontje of dat u slechts een nummer bent. Worden uw vragen direct beantwoord? En als dit om een bepaalde reden niet lukt, wordt u dan snel teruggebeld? Het instituut kan u vervolgens alles vertellen over de organisatie van de cursus: wat de tarieven zijn, aan welke voorwaarden u moet voldoen om een GBIO-subsidie te krijgen, of u misschien extra subsidie kunt krijgen, welk hotel men u aanraadt, etc. Check vervolgens of u snel door een trainer wordt teruggebeld om een afspraak te maken. De snelheid waarmee dit gebeurt, zegt iets over de service die u later kunt verwachten.

Goede trainer

Veel ondernemingsraden gaan bij het selecteren van een opleider vooral af op de eerste indruk die zij van het instituut krijgen. Bedenk echter dat u niet een paar dagen op de hei zit met een instituut, maar met een trainer van vlees en bloed. Het is altijd mogelijk dat het tussen u en de trainer gewoon niet klikt. Dat is vervelend, want dan zit u dan wel twee dagen met elkaar opgescheept. Laat een trainer daarom altijd op de koffie komen voordat u met hem of haar in zee gaat en beoordeel

hem kritisch. Kan hij luisteren? Doet hij ook echt iets met wat u hem vertelt? Begrijpt hij uw problemen? Stelt hij de juiste vragen? Kent hij het soort bedrijf waar u werkt? Kan hij een team bijeenbrengen? En heeft hij praktische tips waar u echt iets aan heeft?

Vervolgens zult u samen met de trainer een cursusprogramma moeten samenstellen dat is toegespitst op uw organisatie en uw OR-team. Let op of de trainer aan het einde van het gesprek een concreet beeld kan schetsen van de cursus. Zo ja, dan kunt u gerust met hem in zee gaan, onder voorwaarde dat hij u de gelegenheid geeft om hem na de cursus te bellen als u een vraag heeft. Als het geschetste beeld daarentegen vaag blijft, moet u direct afscheid nemen!

IN NEGEN STAPPEN NAAR EEN PASSENDE CURSUS

- 1 Besluit om op cursus te gaan, ook als de directie dat niet wil.
- 2 Maak handig gebruik van Google en zoek een aantal websites op van opleidingsinstituten.
- 3 Ga na of de gevonden instituten zijn aangesloten bij het GBIO.
- 4 Kies twee of drie instituten uit.
- 5 Bel de geselecteerde instituten op en beoordeel of u goed geholpen wordt.
- 6 Maak een afspraak met de trainer.
- 7 Beoordeel of het klikt.
- 8 Beoordeel of de trainer naar u luistert en praktische tips geeft.
- 9 Spreek met de trainer af dat u na de cursus een beroep op hem kunt doen.