

OR-Kompas

**13 Sleutels voor invloed
en werkplezier**



Hielke Boersma

Beter met je bestuurder omgaan

Manieren om invloed uit te oefenen. En dan gaat het vooral over oneindig veel invloed. Dit is een serie, dus we hebben in dit boek totaal 13 onderwerpen waarin jullie uitgelegd krijgen over hoe je op een eenvoudige manier, zonder wetten of regels te benoemen, de samenwerking met je bestuurder kan verbeteren waardoor jullie als OR meer invloed kunnen uitoefenen.

En daarnaast ook hoe je meer plezier en voldoening kan beleven aan het werk in de OR. Want de manieren die ik jullie aanreik, zijn zeer effectief en gebaseerd op oeroud menselijk gedrag en allerlei wetenschappelijke gegevens, zoals hoe de menselijke geest werkt en hoe jouw brein werkt.

Kortom, het geeft veel meer mogelijkheden om jullie zintuigen in te zetten terwijl je bezig bent met de medezeggenschap. En natuurlijk is het belangrijk om te beseffen dat onderdeel van jullie werkwijze is dat je een bepaalde manier, toon, relatie, en samenwerking hebt met de bestuurder.

En als je deze dingen gaat toepassen, betekent dat dat je daarin een verandering gaat aanbrengen. Het is belangrijk om te beseffen dat elke verandering in jullie gedrag, of dat nou individueel is of collectief, extra energie vraagt en veel herhaling voordat je een ander patroon hebt aangeleerd. Niet voor niets falen bij velen jaarlijks de goede voornemens om.... te doen.

Het is gewoon een feit dat eigenlijk heel eenvoudig uit te leggen is. Je brein, ons brein, ons lichaam is ingesteld om zo min mogelijk energie te verbruiken, omdat je lijf eigenlijk energie wil besparen voor het moment dat je in crisis bent of dat je het nodig hebt om te vluchten of te vechten, etc. Dus als je iets nieuws wil gaan doen, is dat een afwijking van het patroon en dat vraagt om extra energie in het brein en daar biedt je lijf weerstand tegen vanuit de 'overlevingsdrang'.

Dus wat voor gedrag dan ook, elke gedragsverandering vraagt extra energie om het patroon te doorbreken. Nou, doordat jullie daar nu van bewust zijn, kan ik jullie nu met een gerust hart vertellen over datgene wat er allemaal kan spelen in jullie relatie met de bestuurder en de rest van de organisatie, maar vooral ook hoe je die kan beïnvloeden.

Dus hoe kan je beter omgaan met je bestuurder? Dat is ongeveer de boodschap. En beter wil dan niet zeggen dat je inderdaad in alle gevallen zijn vriendelijkheid oproept, want dat is afhankelijk van zijn persoonlijke mening over wat hij vindt dat jullie doen of zouden moeten doen.

Dus het is belangrijk om te beseffen dat jullie je eigen autonomie hebben ten aanzien van dat punt. Mijn eerste stappen, van de vijf stappen model uit mijn boek 'Oneindig Veel Invloed' te koop bij managementboek.nl. Jullie bepalen zelf wat jullie belangrijk vinden en hoe jullie het willen, en op welke wijze de relatie in samenwerking met de bestuurder tot stand komt, en dat wordt niet alleen of voornamelijk bepaald door de bestuurder.

Nou, dan zeggen jullie natuurlijk allemaal: "Dat klopt, dat klopt Hielke, hou op, wij bepalen zelf hoe we onze relatie vormgeven en daar heeft de bestuurder niks mee te maken." En dat is waar. Jullie bepalen het zelf, en tegelijkertijd ben je afhankelijk van degene die aan de andere kant van de tafel zit, namelijk die samen met jullie dingen moet doen.

En vanuit mijn praktijk kom ik regelmatig tegen dat de opvattingen ten aanzien van wat een goede relatie met de OR is, nogal verschillend is ten opzichte van elkaar. En dat wil niet zeggen dat dat negatief is, maar dat het gewoon verschillend is. Dus er zijn verschillen over de manier waarop je als OR kan opkomen voor de belangen van de medewerkers. Sommige bestuurders vinden dat zij, samen met het MT dat uitstekend kunnen. Andere bestuurders vinden het tegenovergestelde, elke variatie kom ik tegen. En elke keer geef ik de OR de keuze om zelf vanuit hun 'autonome positie (stap 1)' te kiezen voor een manier die recht doen aan hun positie en autoriteit. En met autoriteit bedoel ik dat jullie als OR de wijsheid van de werkvloer bezitten. Dus lees, luister, leer en probeer.

OR kompas inleiding	2
1. Voorlopig standpunt innemen, niet vragen maar stellen	5
2. De twee huizen metafoor	7
3. Communiceer slijmscherp	9
4. Werk met criteria	10
5. Pas toe of leg uit (Comply or Explain)	11
6. Elkaar niet verrassen	13
7. Wederkerigheid	14
8. Dialoog in plaats van discussie	16
9. Talenten ontdekken en verschillen benutten	19
10. Gebruik je meerdere intelligenties	21
11. Houd rekening met onderstroom en bovenstroom	23
12. Kracht van binnenuit geeft kracht voor buiten	25
13. Ballonnen vang je met aandacht	28

Het OR-kompas 13 Sleutels voor Invloed en Werkplezier

Praktische gids en inspiratiebron voor ondernemingsraadsleden en overlegpartners
Wil je als ondernemingsraad (OR) meer invloed en werkplezier in jouw team en organisatie? Met deze 13 sleutels bouw je aan een stevig fundament voor effectieve samenwerking, gedragen besluitvorming en een vitale medezeggenschap. Gebruik dit overzicht als praktische leidraad bij overleggen, teamontwikkeling en als inspiratiebron voor duurzame groei.

1. Voorlopig standpunt innemen: niet vragen, maar stellen

Korte toelichting:

Neem als OR het initiatief door eerst een eigen, voorlopig standpunt te formuleren. Dit maakt jouw visie en zorgen zichtbaar, en geeft richting aan het gesprek.

Reflectievraag: Wanneer heb jij voor het laatst een voorlopig standpunt ingenomen in het overleg? Wat leverde dat op?

2. De twee huizen metafoor

Korte toelichting:

Benader het overleg als een ontmoeting tussen twee huizen: OR en bestuurder, elk met eigen fundamenteën, verhalen en belangen. Leg deze perspectieven naast elkaar voor begrip en samenwerking.

Praktijkvoorbeeld: Breng in kaart vanuit welk 'huis' je spreekt en vraag de bestuurder om hetzelfde te doen.

3. Communiceer slijmscherp

Korte toelichting:

Communiceer helder, zakelijk en vriendelijk. Scherp je boodschap aan, maar zorg voor empathie. Zo voorkom je misverstanden en verbind je verschillende standpunten.

Reflectievraag: In welk overleg lukte het om vriendelijk én scherp te zijn? Wat was het effect?

4. Werk met criteria

Korte toelichting:

Stel samen duidelijke criteria op voor voorstellen en besluiten. Zo heb je een gezamenlijk kader en voorkom je eindeloze discussies over uitgangspunten.

Praktijkvoorbeeld: Maak bij ieder nieuw thema samen een lijst met criteria waaraan het resultaat moet voldoen.

5. Pas toe of leg uit (Comply or Explain)

Korte toelichting:

Leg afspraken schriftelijk vast en spreek af: 'pas toe of leg uit'. Zo wordt het besluitvormingsproces transparanter en stimuleer je verantwoording.

Reflectievraag: Is er een afspraak waar van is afgeweken? Werd dit uitgelegd aan de OR?

6. Elkaar niet verrassen

Korte toelichting:

Zorg dat informatie, standpunten en besluiten niet als verrassing komen. Deel tijdig en volledig relevante informatie en communiceer open.

Praktijkvoorbeeld: Spreek af om besluiten altijd vooraf per e-mail te delen met alle betrokkenen.

7. Wederkerigheid

Korte toelichting:

Gedraag je als OR gelijkwaardig aan je overlegpartner. Wees open, deel informatie en stel je transparant op. Zo vergroot je het vertrouwen en de samenwerking.

Reflectievraag: Hoe stimuleer jij als OR-lid wederkerigheid in het overleg?

8. Dialoog in plaats van discussie

Korte toelichting:

Kies voor de dialoog: samen op zoek naar begrip en gedeeld inzicht, in plaats van alleen het eigen gelijk willen halen. Dit opent ruimte voor nuance en innovatie.

Praktijkvoorbeeld: Organiseer een rondetafelgesprek waarin iedereen zonder onderbreking het eigen perspectief deelt.

9. Talenten ontdekken en verschillen benutten

Korte toelichting:

Herken en benut de diverse talenten en perspectieven binnen het OR-team. Diversiteit versterkt het team en leidt tot bredere, gedragen besluiten.

Reflectievraag: Welke verschillende kwaliteiten zitten er in je team en hoe kun je deze beter inzetten?

10. Gebruik je meerdere intelligenties

Korte toelichting:

Betrek niet alleen het hoofd, maar ook hart en buik bij besluiten. Door naar gevoel en intuïtie te luisteren, neem je evenwichtigere en meer gedragen besluiten.

Praktijkvoorbeeld: Plan in het overleg bewust een reflectiemoment waarin iedereen zijn/haar gevoel over een besluit benoemt.

11. Houd rekening met onderstroom en bovenstroom

Korte toelichting:

Let op formele processen (bovenstroom) én op cultuur en emoties (onderstroom). Door beide te verbinden voorkom je weerstand en bouw je aan een gezond werkklimaat.

Reflectievraag: Welke signalen uit de onderstroom heb je recent gesignaleerd en besproken?

12. Kracht van binnenuit geeft kracht voor buiten

Korte toelichting:

Maak contact met jouw waarden en energie. Spreek authentiek, zo vergroot je jouw impact binnen de OR en richting bestuurder en collega's.

Praktijkvoorbeeld: Start het jaar met een korte sessie over persoonlijke drijfveren en waarden van ieder lid.

13. Ballonnen vang je met aandacht

Korte toelichting:

Let op signalen en terloopse opmerkingen. Noteer en deel deze, en maak ze bespreekbaar. Zo bouw je aan openheid en zorg je dat niets onbesproken blijft.

Reflectievraag: Wanneer heb je voor het laatst een 'ballon' opgevangen en gedeeld in het team?

Quick Referencecard: 13 Sleutels voor Invloed & Werkplezier

1. Voorlopig standpunt innemen
2. De twee huizen metafoor
3. Communiceer slijmscherp
4. Werk met criteria
5. Pas toe of leg uit
6. Elkaar niet verrassen
7. Wederkerigheid
8. Dialoog in plaats van discussie
9. Talenten ontdekken en verschillen benutten
10. Gebruik je meerdere intelligenties
11. Houd rekening met onderstroom en bovenstroom
12. Kracht van binnenuit geeft kracht voor buiten
13. Ballonnen vang je met aandacht

Samen vormen deze 13 sleutels een kompas voor een krachtige, inclusieve en invloedrijke medezeggenschap. Gebruik ze als geheugensteuntje en leidraad tijdens elk overlegmoment!

Voorlopig standpunt innemen: niet vragen, maar stellen

Waarom een stellen sterker is dan een vraag en hoe stilte je invloed vergroot

We kennen het allemaal: je zit in een overleg of OR-vergadering, je hoofd vol gedachten en vragen, maar zodra het moment daar is, stel je een vraag. In de hoop dat de bestuurder, manager of collega daarop reageert zoals jij wilt. Maar wat als die ander niet weet wat jij belangrijk vindt? Wat als je vraag alleen maar leidt tot een antwoord dat nauwelijks aansluit op jouw echte zorgen?

Het is tijd om het over een andere boeg te gooien. Durf te stellen in plaats van te vragen. Neem een voorlopig standpunt in ook als je informatie nog niet volledig is.

Niet vragen, maar stellen

Stel je voor: er is een verandering op komst in je organisatie. Je voelt dat er meer speelt dan alleen de beleidsstukken of de officiële communicatie. Misschien is de informatie fragmentarisch, zijn de details nog niet tot in de puntjes uitgewerkt. De verleiding is groot om vragen te stellen: “Hoe gaat dit precies uitpakken?” of “Wat betekent dit voor onze collega’s?” Maar door enkel vragen te stellen, lever je de regie over het gesprek in. Je maakt je afhankelijk van het antwoord van de ander en die weet vaak niet waar jouw echte zorgen of waarden liggen. Jouw mening te weten komen is immers de reden dat diegene überhaupt met je praat. Door een voorlopig standpunt te formuleren en te delen, geef je richting aan het gesprek en maak je duidelijk wat voor jou als OR of OR-lid essentieel is.

Het belang van een voorlopig standpunt

Een voorlopig standpunt is geen eindpunt of definitief oordeel, maar een heldere stelling gebaseerd op de informatie die je tot nu toe hebt. Dit kan expliciet: “Wij vinden het belangrijk dat bij deze verandering het welzijn van medewerkers centraal blijft staan, ook al weten we nog niet alle details.” Zo’n uiting laat zien waar je als groep voor staat, zonder dat je alle antwoorden hoeft te hebben.

Door een stelling te poneren in plaats van een vraag te stellen:

- Bepaal je zelf de richting van het gesprek en laat je zien wat je belangrijk vindt.
- Nodig je jouw gesprekspartner uit om te reageren op wat voor jou echt telt, in plaats van een open antwoord te geven waar je weinig mee kunt.
- Maak je duidelijk waar jouw standpunt op gebaseerd is en spoor je anderen aan om ontbrekende informatie aan te vullen.

De kracht van stilte

Een van de meest onderschatte krachten in een gesprek is stilte. Nadat je je voorlopig standpunt hebt gedeeld, is het verleidelijk om meteen het gesprek weer op te pakken, te

nuanceren of uit te leggen. Toch is het juist waardevol om even stil te blijven. Geef je gesprekspartner de ruimte om na te denken en te reageren. Stilte dwingt tot reflectie en kan leiden tot eerlijke, diepere antwoorden.

Hoe werkt dit in de praktijk?

Neem een voorbeeld uit de ondernemingsraad of een overleg. Je wilt weten of een geplande reorganisatie voldoende rekening houdt met de werkdruk. In plaats van te vragen: “Is er genoeg aandacht voor werkdruk?” kun je stellen: “Wij vinden het essentieel dat de werkdruk niet verder toeneemt en verwachten dat de maatregelen hierop zijn afgestemd.” En dan: even stil zijn.

Nu is het aan de ander. Door je punt zo duidelijk te maken, creëer je ruimte voor een inhoudelijk gesprek. Je gesprekspartner weet nu precies wat voor jou telt en kan daarop reageren, in plaats van te gissen naar jouw intenties.

Bouwen aan dialoog en wederzijds begrip

Door te werken met deze aanpak, leg je de basis voor een open en constructieve dialoog. Je standpunt is zichtbaar, inclusief de onderbouwing en de onzekerheden die erbij horen. Het nodigt de ander uit hetzelfde te doen. Zo ontstaat er geen debat vol losse meningen, maar een echte uitwisseling van perspectieven, waarbij gezamenlijk wordt gezocht naar aanvullende informatie en nieuwe inzichten.

Tot slot

Durf dus te stellen, zelfs als je nog niet alles weet. Neem een voorlopig standpunt in en laat merken wat je belangrijk vindt. Geef je gesprekspartner de ruimte om daarop te reageren, en wees niet bang voor de stilte die daarna valt. Juist die stilte maakt duidelijk dat jouw mening ertoe doet en dat je openstaat voor dialoog. Zo maak je van elk overleg een samenspel van begrip, invloed en gezamenlijke besluitvorming.

De twee huizen metafoor

Een uitnodiging tot dialoog en wederzijds begrip in de OR-vergadering

De twee huizen metafoor is een krachtige benadering om de uitwisseling van perspectieven binnen de organisatie, en met name in de ondernemingsraad (OR), te stimuleren en te verdiepen. Het principe is eenvoudig, maar de uitwerking ervan heeft grote invloed op de kwaliteit van het overleg en het onderlinge begrip tussen OR en bestuurder. Door deze metafoor centraal te stellen in jullie overleg, creëer je ruimte voor het tonen van eigen inzichten, het delen van ervaringen en het uitnodigen van de ander om hetzelfde te doen. Dit leidt tot een dialoog die verder reikt dan een simpele uitwisseling van meningen: het vormt de basis voor gezamenlijke oordeelsvorming en succesvolle besluitvorming.

Vertellen vanuit het eigen huis: het OR-perspectief

Stel je voor dat elk OR-lid zijn of haar eigen 'huis' bewoont, een huis dat symbool staat voor de unieke ervaring en het dagelijkse werkvloerperspectief toegepast op de aangekondigde verandering die de organisatie nodig heeft. Dit huis is gebouwd op de ervaringen, zorgen en observaties die in de praktijk leven. Wanneer er een verandering in de organisatie wordt aangekondigd, bijvoorbeeld een herstructurering, een nieuw beleid of een wijziging van arbeidsvoorwaarden, is het waardevol om als OR-lid stil te staan bij het uitzicht vanuit je eigen huis: hoe ervaar jij deze verandering, wat merk je op, welke geluiden hoor je op de werkvloer, waar knelt het, en waar biedt het nieuwe kansen?

Door deze ervaringen actief te verzamelen en te beschrijven, vormt de OR een gezamenlijk beeld dat niet alleen gebaseerd is op cijfers en beleid, maar juist ook op het gevoel en het dagelijks leven van medewerkers. Dit beeld is soms onvolledig, want het blijft altijd een perspectief; het huis van de OR heeft ramen, maar geen alziende blik. Toch is het uitspreken en delen van dit eigen huis essentieel: het maakt zichtbaar waar de OR staat, welke zorgen leven, en welke wensen centraal staan. Dit gedeelde perspectief wordt vervolgens expliciet besproken in de vergadering. De OR neemt het voortouw door het 'eigen huis' perspectief open te stellen en hun uitzicht te tonen aan de bestuurder.

Uitnodigen tot uitwisseling: De bestuurder aan het woord

Na het tonen van het OR-perspectief is het net zo belangrijk om de bestuurder uit te nodigen hetzelfde te doen. De bestuurder heeft immers een ander perspectief. Waar de OR de dagelijkse praktijk en de gevoelens van medewerkers vertegenwoordigt, kijkt de bestuurder vaak vanuit strategisch, organisatorisch of financieel perspectief naar de verandering. Door de bestuurder uit te nodigen zijn of haar huis te beschrijven, ontstaat er een dialoog waarbij beide partijen hun fundamenteën tonen: waar is de bestuurder bezorgd over, welke kansen ziet die, waar liggen de beleidsmatige grenzen, en welke informatie mist nog om tot een goed besluit te komen?

Deze uitwisseling van perspectieven biedt een kans om misverstanden te voorkomen: niet langer praten de OR en de bestuurder langs elkaar heen, maar nemen ze de tijd om elkaars perspectieven te leren kennen en te begrijpen. Het is essentieel dat deze uitwisseling niet blijft steken in abstracte termen, maar juist concreet en persoonlijk wordt gemaakt. Door vragen te stellen als "Hoe zou deze verandering vanuit jouw 'huis' perspectief aanvoelen?" of "Welke

signalen ontvang jij op basis van jouw positie?” wordt de bestuurder uitgenodigd om niet alleen beleidstaal te spreken, maar ook te delen wat die persoonlijk waarneemt en belangrijk vindt.

De waarde van het gezamenlijke uitzicht

Door beide huizen naast elkaar te plaatsen en de uitzichten te delen en vergelijken, ontstaat een gedeeld landschap waarin verschillen, overeenkomsten, zorgen en kansen zichtbaar worden. Dit gezamenlijke uitzicht biedt een solide basis om te zoeken naar verbinding: waar kunnen we elkaar vinden, waar vullen de perspectieven elkaar aan, en waar liggen nog blinde vlekken? Soms blijkt dat er informatie ontbreekt; soms staan de zorgen van de werkvloer en het beleid op gespannen voet met elkaar. Juist door dit expliciet te maken en samen naar het landschap te kijken, kan een open gesprek ontstaan over wat er nodig is om tot een goede besluitvorming te komen.

Deze metafoor nodigt uit tot respectvolle nieuwsgierigheid: niet om te overtuigen, maar om te begrijpen en te bouwen aan een brug tussen de huizen. Het is immers pas wanneer beide partijen hun huis en uitzicht delen, dat het mogelijk wordt om samen door de open ramen te kijken en de beste route vooruit te vinden. Het versterkt het gevoel van gezamenlijkheid en zorgt ervoor dat besluiten niet genomen worden in afzondering, maar gedragen worden door het hele huis van de organisatie.

Conclusie: Constructieve dialoog als fundament

De twee huizen metafoor is meer dan een illustratie; het is een uitnodiging tot samenwerking, wederzijds respect en open communicatie. Door als OR vanuit het eigen huis perspectief te spreken en de bestuurder uit te nodigen hetzelfde te doen, ontstaat er een dialoog die verder gaat dan beleidsdiscussies en formele procedures. Het maakt ruimte voor het delen van zorgen, het zoeken naar oplossingen, en het bouwen aan een fundament van vertrouwen en begrip. Op deze manier draagt de metafoor bij aan een heldere communicatie, versterkt het de relatie tussen OR en bestuurder, en vormt het een solide basis voor gezamenlijke besluitvorming in een veranderende organisatie.

Communiceer slijmscherp

Slijmscherp communiceren: de kunst van heldere vriendelijkheid

Stel je voor: een overleg waarin men niet om de hete brij heen draait, maar met een glimlach en haarscherpe precisie de boodschap overbrengt. Slijmscherp communiceren is precies dat: je spreekt uit wat moet worden gezegd, op een wijze die zó vriendelijk en elegant is, dat een afwijzing bijna onmogelijk wordt. Het is niet slechts beleefdheid, maar een strategische manier van communiceren die even soepel als effectief is.

Wat is slijmscherp communiceren?

Slijmscherp communiceren betekent dat je met vriendelijke woorden je standpunt kristalhelder en zakelijk formuleert. Je stelt vragen en doet voorstellen zonder omwegen, maar altijd met respect en aandacht voor de ander. Door deze aanpak voelt niemand zich aangevallen; er is ruimte voor dialoog, maar je boodschap staat als een huis.

De kracht van extreem vriendelijke formuleringen

Door bewust extreem vriendelijk te blijven, ontnem je de ander bijna de mogelijkheid om 'nee' te zeggen tegen je punt. Je nodigt uit tot samenwerking en voorkomt weerstand. Zo kan een simpele vraag als:

- “Hoe zou jij het vinden als we deze oplossing samen verder onderzoeken?”
- “Zou je ons willen helpen om dit voorstel nog sterker te maken?”

de deur openen naar constructieve antwoorden, zonder dat er harde confrontaties ontstaan.

Slijmscherp in de praktijk

Voorbeeld: Stel, je merkt dat er in een vergadering altijd dezelfde discussie oplaait zonder resultaat. In plaats van te wijzen op fouten, kun je slijmscherp formuleren: “Wat mij opvalt, is dat dit onderwerp veel betrokkenheid oproept. Zou het ons kunnen helpen als we gezamenlijk de knelpunten en kansen concreet op een rij zetten? Dan komen we samen tot een besluit waar iedereen achter staat.”

Dit soort benadering laat zien dat jij het belang van het geheel vooropstelt, terwijl je het gesprek in de gewenste richting stuurt. Het werkt in individuele gesprekken net zo goed als in groepen of je nu een advies geeft, feedback deelt of een voorstel doet.

Waarom werkt het?

Slijmscherp communiceren werkt omdat het zakelijkheid en empathie verbindt. Je bent duidelijk en geeft ruimte aan de ander. Mensen ervaren het als prettig wanneer er geen spelletjes worden gespeeld, maar de boodschap open en vriendelijk wordt gebracht. Zo ontstaat vertrouwen en groeit de kans dat je samen tot een goed besluit komt.

Tot slot: Communiceer met precisie én warmte

Wie slijmscherp leert communiceren, ontdekt dat vriendelijkheid en duidelijkheid elkaar versterken. Je haalt het beste uit jezelf én uit anderen, en bouwt aan duurzame relaties. Want wie kan nu 'nee' zeggen tegen een boodschap die zowel glashelder als uiterst vriendelijk is gebracht?

Werk met criteria

Een van de meest onderschatte sleutels tot constructieve communicatie is het werken met duidelijke criteria. Door vooraf samen te bepalen aan welke voorwaarden een voorstel of beslissing moet voldoen, bied je niet alleen helderheid, maar geef je ook ruimte aan de bestuurder om binnen deze kaders te opereren.

Waarom criteria?

Zorgvuldig geformuleerde criteria creëren een speelveld waarin keuzes gemaakt kunnen worden zonder steeds opnieuw te hoeven onderhandelen over de uitgangspunten. Het voorkomt eindeloze discussies over details, omdat iedereen weet: dit zijn de afspraken waaraan we ons houden. De bestuurder krijgt beleidsvrijheid, maar binnen afgesproken grenzen. Dat geeft vertrouwen en versnelt de besluitvorming tijds winst voor iedereen.

Hoe werkt het in de praktijk?

Stel, je hebt een bepaald wensbeeld voor ogen, maar weet dat de uiteindelijke beslissing bij de bestuurder ligt. Door vooraf samen criteria op te stellen, geef je duidelijk aan wat voor jou essentieel is én waar flexibiliteit mogelijk is. Bijvoorbeeld: “Het voorstel moet binnen het vastgestelde budget blijven, bijdragen aan teamontwikkeling en aansluiten bij de organisatiedoelen. Binnen die grenzen sta je volledig vrij om keuzes te maken die het beste passen.”

Het effect

Deze aanpak voorkomt dat je telkens opnieuw jouw perspectief hoeft uit te leggen of dat de bestuurder zich beperkt voelt in hun mogelijkheden. Er ontstaat ruimte voor wederzijds vertrouwen en respect. Iedereen weet waar die aan toe is, en de kans op verrassingen of teleurstellingen wordt kleiner.

Door te werken met zorgvuldig geformuleerde criteria verbind je precisie aan flexibiliteit. Het is een uitnodiging om constructief samen te werken en zorgt ervoor dat besluiten sneller en met meer draagvlak worden genomen. Zo bouw je aan een samenwerking waarin helderheid, vertrouwen en resultaat hand in hand gaan.

Pas toe of leg uit (Comply or Explain)

Met COE (Comply or Explain) naar constructieve samenwerking

Vriendelijkheid en duidelijkheid vormen samen het fundament van effectieve communicatie. Wie de kunst verstaat om glasheldere én vriendelijke boodschappen te brengen, wint het vertrouwen van anderen, bouwt aan duurzame relaties en haalt het beste uit zichzelf en het team. Maar er is een extra, krachtig instrument dat sturing en invloed geeft aan elke samenwerking: het principe 'Pas toe of leg uit' (COE, Comply or Explain).

Wat is 'pas toe of leg uit'?

'Pas toe of leg uit' is een eenvoudig, maar krachtig principe: je doet wat is gevraagd of afgesproken, óf je legt schriftelijk uit waarom je daarvan afwijkt. Het dwingt helderheid af en biedt een constructief kader voor besluitvorming. Door dit schriftelijk vast te leggen, ontstaat transparantie en wordt voorkomen dat beslissingen stilzwijgend of op oneigenlijke gronden genomen worden.

Schriftelijk vaststellen: het krachtigste instrument voor invloed

Het schriftelijk vastleggen van afspraken, criteria en keuzes is misschien wel het krachtigste middel om invloed uit te oefenen. Het zorgt ervoor dat niet alleen de intenties duidelijk zijn, maar ook de verwachtingen en de gevolgen van handelen. Stel: je maakt samen met de bestuurder afspraken over de kaders waarbinnen een voorstel moet passen. Wordt er afgeweken, dan volgt een schriftelijke toelichting met argumenten. Dit vraagt om zorgvuldigheid, precisie, en het vermogen om je perspectief overtuigend te verwoorden allemaal vaardigheden die bijdragen aan professionele groei en een sterke samenwerking.

- Duidelijkheid: Iedereen weet waar die aan toe is. De afspraken zijn transparant en toetsbaar.
- Vertrouwen: Bestuurders krijgen ruimte om binnen kaders keuzes te maken en af te wijken met een uitleg, die in tweede instantie door de OR wordt beoordeeld.
- Snellere besluitvorming: Doordat de uitgangspunten helder zijn, wordt tijd bespaard geen eindeloze discussies over details, maar focus op de inhoud.

COE in de praktijk: van criteria naar gedragen besluiten

Stel dat je een bepaald wensbeeld voor ogen hebt, maar de uiteindelijke beslissing ligt bij een bestuurder. Door samen criteria te formuleren en schriftelijk vast te leggen, ontstaat een speelveld: binnen deze afspraken kan de bestuurder vrij bewegen. Wijken zij af, dan volgt een schriftelijke uitleg niet als excuus, maar als bewuste verantwoording ter toetsing aan de OR. Dit proces bevordert wederzijds respect en minimaliseert verrassingen of teleurstellingen.

Voorbeeld: "Het voorstel moet binnen het vastgestelde budget blijven, bijdragen aan teamontwikkeling en aansluiten bij de organisatiedoelen. Binnen die grenzen sta je volledig vrij om keuzes te maken die het beste passen. Wijk je af, dan volgt toetsing op de schriftelijke toelichting en motieven."

Waarom schriftelijk?

Het schriftelijk vastleggen van 'pas toe of leg uit' voorkomt ruis, misverstanden en onduidelijkheden. Het nodigt uit tot reflectie en precisie, en stimuleert een cultuur waarin besluiten niet alleen genomen, maar ook gedragen worden. Zo verbindt COE duidelijke afspraken aan flexibiliteit: de bestuurder krijgt beleidsvrijheid, maar altijd binnen transparante kaders van verantwoording en toetsing van de verantwoording.

Tot slot: bouwen aan een cultuur van verantwoording

Door 'pas toe of leg uit' consequent toe te passen, versterk je niet alleen je invloed als OR maar bouw je aan een cultuur waarin helderheid, vertrouwen en resultaat centraal staan. Schriftelijke verantwoording dwingt tot zorgvuldigheid, maakt het speelveld zichtbaar en zorgt ervoor dat besluiten sneller en met meer draagvlak worden genomen.

Wie slijmscherp leert communiceren en COE durft toe te passen, legt het fundament voor duurzame samenwerking en constructieve besluitvorming met als resultaat: heldere afspraken, ruimte voor nuance én een organisatie waarin iedereen weet waar die aan toe is.

Elkaar niet verrassen

Waarom tijdig en gedetailleerd communiceren het verschil maakt

Wie écht wil bouwen aan vertrouwen en duidelijkheid binnen de organisatie, laat verrassingen achterwege. Elkaar niet verrassen is misschien een open deur, maar blijkt in de praktijk een kunst apart. Juist in het overleg tussen bestuurder en OR is het cruciaal om vooraf helder en gedetailleerd te beschrijven wat je vindt, verwacht en verlangt.

Voorkom ruis wees tijdig en concreet

Te vaak blijft een standpunt nog vaag tot het moment van overleg: “Interessant! We nemen het mee...” klinkt dan, maar de werkelijke inhoud raakt ondergesneeuwd. Door vroegtijdig en precies te formuleren wat je belangrijk vindt, leg je het fundament voor een gesprek op inhoud niet op intentie, niet op interpretatie, maar op de kern van de zaak.

Het vraagt voorbereiding, discipline en het lef om je mening vooraf zwart-op-wit te zetten. Daarmee ontstaat een speelveld waarin ieder precies weet waar die aan toe is, en waar ruimte blijft voor nuance en samen zoeken naar de beste oplossing. Informatie die vooraf gedeeld en besproken is, maakt dat niemand verrast wordt door onvoorziene argumenten of plotselinge koerswijzigingen.

Versterk de dialoog, minimaliseer het ongemak

Door duidelijk te zijn in woord en schrift, voorkom je dat het overleg verzandt in algemeenheden, dat meningen impliciet blijven of dat het gesprek achter gesloten deuren verdergaat. Transparantie bouwt aan vertrouwen niet alleen tussen bestuurder en OR, maar ook breed in de organisatie.

Stel jezelf telkens deze vraag: Is mijn standpunt helder genoeg geformuleerd, zodat de ander direct weet wat ik bedoel? Is er voldoende detail om niet te verdwalen in interpretaties? De kracht van goed voorbereide, gedeelde standpunten is dat ze het overleg verrijken en de gezamenlijke besluitvorming versnellen.

De winst: inhoudelijk overleg, gedragen besluiten

Als iedereen weet wat de uitgangspunten zijn, verschuift de focus van ‘we nemen het mee’ naar ‘hoe maken we dit samen concreet?’. Het voorkomt teleurstellingen achteraf, maakt het proces van verantwoording transparant en zorgt ervoor dat besluiten sneller én met meer draagvlak worden genomen. Zo ontstaat een organisatiecultuur waarin voorspelbaarheid, respect en resultaat centraal staan precies zoals bedoeld binnen de COE-principes.

Conclusie

Elkaar niet verrassen betekent durven kiezen voor volledige, tijdige en gedetailleerde communicatie. Het is niet alleen een kwestie van fatsoen, maar van visie: wie deze stap zet, legt de basis voor duurzame samenwerking, heldere afspraken en een organisatie waar iedereen écht weet waar die aan toe is.

Wederkerigheid

Waarom spreken én handelen als je gesprekspartner het fundament is voor vertrouwen

Gelijkwaardigheid vraagt om wederkerigheid. In iedere organisatie die streeft naar heldere afspraken, respect en duurzame samenwerking, is wederkerigheid een sleutelbegrip. Het klinkt eenvoudig: spreek en handel hetzelfde als je gesprekspartner. Maar in de praktijk blijkt het een subtiele, maar krachtige kunst. Wederkerigheid is immers meer dan beleefdheid; het is een actieve keuze die duidelijk maakt dat iedereen aan tafel gezien en gehoord wordt.

De impact van gelijkwaardig gedrag

Wanneer je als OR-lid vanuit gelijkwaardigheid de dialoog aangaat, gebeurt er iets wezenlijks. Door niet alleen te luisteren, maar ook echt op dezelfde manier te antwoorden en te handelen, ontstaat een sfeer van respect en vertrouwen. Er is geen hiërarchie in de uitwisseling van argumenten of standpunten; iedereen mag bijdragen, iedereen mag vragen stellen.

- Spreek duidelijk en geef ruimte aan de ander om hetzelfde te doen.
- Handel transparant: als jij informatie deelt, nodig de ander uit dat ook te doen.
- Durf het gesprek te voeren op inhoud én proces, niet alleen op intentie.
- Deel verwachtingen en verlangens vooraf, zodat verrassingen worden voorkomen.

Het wederkerige overleg: samen sterker

Juist in het overleg tussen bestuurder en OR is het essentieel dat de communicatie wederkerig is. Als één partij helder en gedetailleerd communiceert, nodig dat de ander uit hetzelfde te doen. Zo ontstaat een speelveld waarop iedereen weet waar die aan toe is, en ruimte is voor nuance en gezamenlijk zoeken naar de beste oplossing.

Wederkerigheid minimaliseert het ongemak: door open te zijn, verdwijnen impliciete meningen en blijft het overleg niet steken in algemeenheden. Standpunten zijn niet alleen gedeeld, maar ook begrepen en gewaardeerd. Het overleg wordt rijker, besluitvorming sneller en het draagvlak groter.

Gelijkwaardigheid in de praktijk

Vraag jezelf bij ieder overleg: Handel ik op dezelfde open en eerlijke manier als mijn gesprekspartner? Formuleer ik mijn mening en verwachtingen zó dat de ander daar direct mee aan de slag kan? Door bewust het principe van wederkerigheid te omarmen, geef je de ander het signaal dat samenwerking en respect écht centraal staan.

De COE-principes en wederkerigheid

Binnen de COE-principes voorspelbaarheid, respect, resultaat is wederkerigheid een onmisbare bouwsteen. Het is de manier om teleurstellingen te voorkomen, het proces van verantwoording transparant te maken en besluiten met breed draagvlak te nemen. In een cultuur waarin iedereen echt weet waar die aan toe is, groeit niet alleen het vertrouwen, maar ook het gezamenlijke resultaat.

Conclusie

Wederkerigheid vraagt bewust kiezen voor duidelijke, tijdige en gedetailleerde communicatie. Het is geen formaliteit, maar een visie op samenwerken. Wie als gesprekspartner hetzelfde spreekt en handelt als de ander, bouwt aan een fundament van gelijkwaardigheid en vertrouwen en dat is uiteindelijk de bron van iedere succesvolle, duurzame organisatie.

Dialogoog in plaats van discussie

Waarom echte uitwisseling begint bij luisteren en verbinden

Dialogoog versus discussie: een fundamenteel verschil

Wanneer mensen samenkomen om te overleggen, lijkt het vanzelfsprekend dat er gepraat moet worden, standpunten gedeeld en meningen gewisseld. Maar wat gebeurt er eigenlijk tijdens zo'n uitwisseling? Vaak glijden we ongemerkt van een dialogoog in een discussie, waarbij het doel verandert van samen begrijpen naar winnen van de ander. Die overgang is subtiel, maar cruciaal: het bepaalt of je samen verder komt of in een impasse blijft steken.

Een dialogoog is een uitwisseling van ideeën, gericht op gezamenlijk begrip, verdieping en verbinding. Het is een proces waarin je niet alleen spreekt, maar vooral luistert, vraagt, onderzoekt en reflecteert. In een dialogoog mag twijfel bestaan, mogen meningen veranderen en ontstaan nieuwe inzichten op basis van openheid en nieuwsgierigheid.

Een discussie daarentegen is vaak een strijd om gelijk: wie heeft het beste argument, wie wint het debat? In deze context wordt communicatie een gevecht, waarbij standpunten worden verdedigd in plaats van onderzocht. De ander wordt een tegenstander, niet een partner. Het doel is niet samen leren, maar overtuigen of overwinnen.

Discussie: het strijdmechanisme en de gevolgen

Discussie is strijd, en strijd roept het 'vechten, vriezen of vluchten'-mechanisme (VTV) op. Dit is een oeroude respons van ons brein: zodra we ons bedreigd voelen, of dat nu fysiek of psychisch is, schakelen we over op automatische overlevingsstrategieën. In een verhitte discussie kan dat als volgt uitpakken:

- Vechten: Je verhoogt je stem, brengt scherpe argumenten, probeert de ander te overtuigen met kracht.
- Vriezen: Je trekt je terug, zegt weinig, lijkt afwezig.
- Vluchten: Je probeert het gesprek te ontwijken, gooit het onderwerp om, beëindigt het overleg voortijdig.

Deze VTV-reacties zijn begrijpelijk, maar ze hebben een keerzijde: zodra ons brein in deze stand komt, schakelt het creatieve deel uit, de prefrontale cortex (PFC). De PFC is ons 'denkbrein', het centrum van creativiteit, probleemoplossend vermogen, empathie, reflectie en nuance. Juist die functies zijn nodig om samen verder te komen, om complexe vraagstukken op te lossen en nieuwe perspectieven te ontdekken.

In de VTV-stand regeert het reptielenbrein: alles draait om overleven, niet om verbinden. Het gesprek wordt oppervlakkig, defensief en ineffectief. Creatieve ideeën drogen op, nuance verdwijnt, samenwerking stopt.

Waarom dialogoog werkt: het brein, vertrouwen en verandering

Een dialogoog stimuleert het tegenovergestelde. Door actief te luisteren, open vragen te stellen, en ruimte te geven aan verschillende perspectieven, blijft het brein in de 'groeimodus'. De PFC blijft actief, waardoor creativiteit, reflectie en probleemoplossend vermogen optimaal benut worden.

In een dialoog is het doel niet om te winnen, maar om samen te leren. Dit vraagt om kwetsbaarheid en moed: durven toegeven dat je iets niet weet, dat je mening mag wijzigen, dat je samen meer weet dan alleen. In die setting ontstaat vertrouwen, worden misverstanden uit de weg geruimd en groeit het draagvlak voor iedere beslissing.

Dialoog nodigt uit tot nuance: standpunten worden niet strak verdedigd, maar samen onderzocht. Dit leidt tot diepere gesprekken, verrassende inzichten en besluiten die breder gedragen worden.

Praktische tips: van discussie naar dialoog

Hoe voorkom je dat overleg verzandt in een discussie? Hoe stimuleer je dialoog? Hieronder enkele concrete tips:

- Stel open vragen. Vermijd ja/nee-vragen; vraag naar ervaringen, motieven, verwachtingen. Bijvoorbeeld: “Wat maakt dit onderwerp voor jou zo belangrijk?”
- 2. Luister actief. Herhaal en vat samen wat de ander zegt, vraag door, wees nieuwsgierig.
- 3. Erken emoties. Gevoelens mogen er zijn. Benoem wat je ziet of hoort: “Ik merk dat dit je raakt, wil of kun je daar iets over vertellen?”
- 4. Stel je oordeel uit. Probeer eerst te begrijpen, daarna pas te reageren.
- 5. Deel eigen twijfels. Geef toe als je iets niet weet, of als je mening niet vaststaat.
- 6. Werk samen aan oplossingen. Formuleer gezamenlijke doelen, denk in win-win in plaats van win-verlies.

Dialoog in organisaties: de impact

In organisaties gaat het vaak om complexe vraagstukken, uiteenlopende belangen en verschillende perspectieven. Overleg tussen bestuurder en medezeggenschap, tussen leidinggevende en team, tussen collega's: hier is dialoog cruciaal.

Door dialoog te stimuleren, voorkom je dat mensen in de VVV-stand schieten. Besluitvorming wordt rijker, omdat meer informatie en perspectieven worden gedeeld. Het draagvlak groeit, omdat mensen zich gehoord en begrepen voelen. Teleurstellingen en misverstanden nemen af; samenwerking en vertrouwen nemen toe.

Organisaties die dialoog centraal stellen, merken dat problemen sneller worden opgelost, innovatiekracht toeneemt en de sfeer verbetert. Medewerkers durven meer initiatief te nemen, er komt ruimte voor experiment en groei.

De rol van leiderschap: voorbeeldgedrag

Leiders spelen een sleutelrol bij het stimuleren van dialoog. Door zelf open, nieuwsgierig en kwetsbaar te zijn in gesprekken, geef je het signaal af dat het veilig is om te spreken en te luisteren. Dit vraagt om bewustzijn: als gesprekspartner ben je niet de tegenstander, maar de medestander.

Stimuleer een cultuur waarin fouten maken mag, waarin twijfels gedeeld kunnen worden en waarin samen zoeken belangrijker is dan gelijk krijgen. Geef ruimte aan dialoog in vergaderingen, beoordelingsgesprekken, teamoverleggen.

Dialoog en de COE-principes

Dialoog haakt direct aan op de COE-principes: voorspelbaarheid, respect, resultaat. Door dialoog wordt het overleg voorspelbaar, iedereen weet waar die aan toe is. Respect wordt

zichtbaar in het luisteren en het erkennen van verschillende perspectieven. Resultaat wordt geboekt omdat besluiten breder gedragen worden en creativiteit optimaal wordt benut. Wederkerigheid, zoals eerder besproken, versterkt dialoog: door als gesprekspartner open, duidelijk en tijdig te zijn, nodig je de ander uit hetzelfde te doen. Samen bouw je aan een fundament van vertrouwen en gelijkwaardigheid.

Conclusie: Dialoog is de sleutel

Streven naar dialoog in plaats van discussie vraagt bewustwording, oefening en moed. Het is kiezen voor samen leren boven winnen, voor verbinden boven overtuigen, voor creativiteit boven strijd. Wie dialoog centraal stelt, maakt ruimte voor nuance, groei en samenwerking. Juist in een tijd van snelle veranderingen en complexe vraagstukken is dialoog de sleutel tot duurzame, succesvolle organisaties.

Zet dus je creatieve brein aan, laat het VVV-mechanisme achter je, en kies voor dialoog. Samen kom je verder, niet door te strijden, maar door te zoeken, te luisteren en te verbinden.

Talenten ontdekken en verschillen benutten

Maak werk van talenten en benut verschillen voor een sterke medezeggenschap

In de wereld van ondernemingsraden draait alles om samenwerking en het zoeken naar de beste oplossingen voor steeds complexere vraagstukken. Maar hoe haal je het beste uit je OR-team? Het antwoord ligt in de kracht van talenten ontdekken, verschillen productief maken en de dialoog centraal stellen.

Weet wie wat goed kan: het fundament van een effectief OR-team

Ieder OR-lid brengt unieke kwaliteiten, ervaringen en perspectieven mee. Juist die diversiteit maakt het team sterk. Door te weten waar teamleden in uitblinken, kun je optimaal gebruikmaken van ieders talent. Misschien is de één analytisch sterk, terwijl een ander excelleert in het leggen van verbinding of het stellen van scherpe vragen. Door deze talenten te herkennen en waarderen, krijgt iedereen de ruimte om te schitteren.

Het vraagt om een open cultuur waarin mensen durven te benoemen waar ze goed in zijn en waarin het vanzelfsprekend is om elkaar aan te vullen. Zo ontstaat er geen concurrentiestrijd, maar benut je de verschillen in kracht en maak je met elkaar het team sterker.

Versillen als motor voor innovatie en groei

Organisaties die dialoog centraal stellen, merken dat problemen sneller worden opgelost, innovatiekracht toeneemt en de sfeer verbetert. Binnen het OR-team zorgt een open gesprek ervoor dat iedereen wordt gehoord en dat verschillen niet worden weggemasseed, maar juist omarmd. Versillen in achtergrond, vakgebied of karakter zijn geen obstakel, maar een kans om creatiever te denken en completere besluiten te nemen.

Door bewust stil te staan bij 'wie wat goed kan', maak je het mogelijk om bijvoorbeeld werkgroepen samen te stellen die optimaal gebruikmaken van aanwezige expertise. Het levert nieuwe inzichten op en vergroot het draagvlak voor besluiten.

De kracht van dialoog in het OR-team

Dialoog is daarbij de sleutel. Als OR-team kies je niet voor de strijd van een discussie, maar voor het gezamenlijke leren, verbinden en groeien. Dat vraagt om oefening én om moed: het lef om je eigen twijfels te delen, om fouten te durven maken en om nieuwsgierig te zijn naar de inbreng van een ander.

Leiderschap in het OR-team betekent hierin vooral: het goede voorbeeld geven. Door zelf open, nieuwsgierig en kwetsbaar te zijn, ontstaat er ruimte waar anderen dat ook durven. Het is een uitnodiging om samen te zoeken, te luisteren en te verbinden.

Van verschillen naar resultaten

Uiteindelijk gaat het erom dat de OR niet alleen een afspiegeling is van de organisatie, maar ook een motor voor vernieuwing. Door dialoog te combineren met het ontdekken van ieders

specifieke talenten, worden verschillen productief: besluiten krijgen draagvlak, creativiteit wordt benut en het werkplezier neemt toe.

Wees dus nieuwsgierig naar de kracht van jouw collega in de OR. Zet de ander in zijn of haar kracht, durf zelf aan te geven waar jij blij van wordt en wat je goed kunt, en laat verschillen het vertrekpunt zijn voor groei.

Conclusie: Samen verder door talent en dialoog

Een sterk OR-team herken je aan het vermogen om verschillen als verrijking te zien en talenten doelgericht in te zetten. Dialoog vormt daarbij het kloppende hart. Door niet te strijden, maar samen te zoeken, luisteren en verbinden, bouw je aan vertrouwen, resultaat en een OR die écht het verschil maakt.

Ontdek, benut en vier elkaars talenten - voor een ondernemingsraad die samen verder komt dan wie dan ook alleen.

Gebruik je meerdere intelligenties

Meerdere intelligenties als leidraad voor krachtig OR-werk

Binnen de ondernemingsraad (OR) draait alles om samenwerking, dialoog en het bundelen van verschillende talenten. Maar wie denkt dat het effectief inzetten van deze kwaliteiten alleen een kwestie van ratio is, komt bedrogen uit. Juist in het werk van de OR, waar besluiten invloed hebben op mensen en organisatie, is het essentieel om te putten uit alle bronnen van intelligentie: hoofd, hart én buik.

De drie intelligenties: meer dan denken alleen

Vaak ligt de nadruk bij OR-werk op het analyseren van stukken, het voeren van discussies en het rationeel afwegen van belangen. Dat is de kracht van het hoofd: logisch redeneren, structureren en vooruitdenken. Maar besluiten die alleen met het hoofd worden genomen, missen soms de verbinding met de mensen om wie het gaat.

Daarom is het van onschatbare waarde om bewust ruimte te maken voor het hart. Wat voel je bij een voorstel? Welke emoties en waarden spelen mee? Het hart geeft richting aan wat werkelijk belangrijk is en zorgt voor verbinding binnen het team en met de achterban.

En dan is er de buik, die vaak minder aandacht krijgt, maar minstens zo belangrijk is. Dit is de plek van intuïtie en onderbuikgevoel. Soms weet je, zonder het direct te kunnen uitleggen, dat er iets niet klopt of dat een besluit juist goed voelt. De buik herkent spanning, kansen en signalen waar het hoofd nog geen woorden voor heeft.

Vertragen om te luisteren

In de drukte van overleggen, dossiers en besluitvorming is het verleidelijk om snel te reageren en door te hollen. Toch ontstaat het meest krachtige OR-werk wanneer je af en toe bewust vertraagt. Neem de tijd om stil te staan bij wat je hoofd, hart en buik je vertellen over een situatie. Stel jezelf vragen als:

- Wat denk ik hierover? (hoofd)
- Wat voel ik erbij? (hart)
- Wat zegt mijn intuïtie of onderbuik? (buik)

Door op deze manier te luisteren naar je meerdere intelligenties, ontstaat meer ruimte voor reflectie, zuiverheid in besluitvorming en verbinding met jezelf en de ander.

Handelen vanuit wijsheid

Het vraagt moed om niet direct te handelen, maar even te wachten en te luisteren naar alle signalen die je ontvangt. Toch blijkt keer op keer dat besluiten die voortkomen uit de combinatie van hoofd, hart en buik, sterker zijn en meer draagvlak creëren. Door de intelligenties samen te brengen, benut je de volledige potentie van het OR-team en neem je besluiten waarin zowel logica, gevoel als intuïtie een plek krijgen.

Praktische tips voor de OR

- Begin overleg met een korte incheck: hoe zit iedereen erbij? Wat leeft er?
- Sta regelmatig stil bij belangrijke besluiten: klopt het voor het hoofd, hart én buik?
- Wissel ervaringen uit over onderbuikgevoelens en intuïties, zonder oordeel.
- Moedig elkaar aan om twijfels en gevoelens uit te spreken, ook als ze nog niet rationeel te verklaren zijn.

Conclusie: Samen verder met alle intelligenties

De kracht van de ondernemingsraad wordt groter wanneer hoofd, hart en buik samen mogen spreken. Door bewust te vertragen, te reflecteren en open te staan voor meerdere bronnen van wijsheid, bouwt het OR-team aan besluiten die niet alleen slim, maar ook gedragen en verbonden zijn. Ontdek, benut en vertrouw op je verschillende intelligenties -voor een ondernemingsraad die werkelijk het verschil maakt.

Houd rekening met onderstroom en bovenstroom

Waarom luisteren naar zowel het zichtbare als het onzichtbare de sleutel is tot een sterke organisatie

Iedere ondernemingsraad (OR) staat voor de uitdaging om goede besluiten te nemen en medewerkers te vertegenwoordigen. Daarbij wordt vaak veel aandacht besteed aan de zogenaamde ‘bovenstroom’—de zichtbare processen, structuren, afspraken en cijfers. Maar minstens zo belangrijk, en vaak veel minder zichtbaar, is de ‘onderstroom’: het gevoel, de cultuur, emoties en de onderlinge dynamiek binnen de organisatie. In deze blog lees je waarom het essentieel is om als OR aandacht te vragen voor zowel bovenstroom als onderstroom, en hoe je als team deze balans kunt bewaken.

Bovenstroom en Onderstroom: Wat bedoelen we eigenlijk?

De bovenstroom is alles wat je kunt vastleggen, meten en managen: structuren, beleidsplannen, procedures, rapportages en doelstellingen. Hier vindt de rationele kant van besluitvorming plaats. Het geeft houvast en richting, en maakt prestaties inzichtelijk.

De onderstroom daarentegen is veel subtieler. Het gaat om sfeer, vertrouwen, weerstand, motivatie, onuitgesproken gevoelens, onderlinge relaties en gedeelde waarden. De onderstroom bepaalt in sterke mate óf en hóe veranderingen in de praktijk landen, en of medewerkers zich gehoord en verbonden voelen.

Waarom aandacht voor beide stromen onmisbaar is

Wie alleen stuurt op de bovenstroom, loopt het risico de menselijke kant uit het oog te verliezen. Besluiten kunnen rationeel kloppen, maar als ze niet resoneren met de gevoelens en ervaringen op de werkvloer, ontstaat er a-synchroniciteit. Dat betekent dat wat ‘op papier’ werkt, in de praktijk weerstand, onbegrip of zelfs sabotage oproept. Andersom geldt: wie alleen vaart op gevoel, mist de structuur en richting die nodig zijn om als organisatie effectief te blijven.

Hoe kan de OR aandacht vragen voor beide stromen?

- Breng de onderstroom in kaart: Voer laagdrempelige gesprekken op de werkvloer, leg oor te luister bij informele bijeenkomsten en wees alert op signalen zoals onvrede, enthousiasme of twijfel.
- Maak de onderstroom bespreekbaar: Benoem wat je waarneemt, ook als het lastig te vangen is in feiten. ‘Ik merk dat er onrust leeft rondom deze verandering’ kan de deur openen naar een eerlijk gesprek.
- Koppel onder- en bovenstroom aan elkaar: Geef in overleg met de bestuurder actief terug wat er leeft onder medewerkers, en hoe dat zich verhoudt tot plannen en beleidsstukken. Zo wordt duidelijk of het draagvlak echt aanwezig is.

- Stimuleer reflectie in het team: Start vergaderingen met een korte check-in: hoe zit iedereen erbij? Welke energie is er voelbaar? Dit helpt om niet alleen de agenda, maar ook het groepsgevoel te volgen.
- Houd het thema levend: Plan regelmatig terugkerende momenten waarin open wordt besproken hoe medewerkers zich voelen ten opzichte van veranderingen en besluiten.

Praktische handvatten voor de OR

- Vraag niet alleen 'Wat gaan we doen?', maar ook 'Hoe voelt dit voor ons als team?'
- Zorg dat naast cijfers en plannen, ook verhalen en ervaringen van medewerkers een plek krijgen in de overlegstructuur.
- Wees niet bang om misverstanden of onduidelijkheden te benoemen, ook als deze onder de oppervlakte spelen.

Conclusie: Samen sterk als OR

De toekomst van een organisatie hangt samen met de mate waarin bovenstroom en onderstroom in balans zijn. De OR heeft een unieke positie om beide stromen zichtbaar te maken en te verbinden. Door niet alleen te sturen op ratio en structuur, maar ook actief te luisteren naar het gevoel en de dynamiek op de werkvloer, bouwt de ondernemingsraad aan besluiten die breed gedragen worden en écht het verschil maken.

Door aandacht te vragen voor de onderstroom én bovenstroom, werkt de OR aan een organisatie waarin mensen en doelen in harmonie samenkomen.

Kracht van binnenuit geeft kracht voor buiten

Hoe jouw innerlijke energiepunt impact heeft op je omgeving

De onzichtbare bron van kracht

In een wereld waar we dagelijks worden overspoeld door prikkels, verwachtingen en meningen van buitenaf, is het gemakkelijk om jezelf te verliezen. Toch schuilt er in ieder persoon een onzichtbare krachtbron: het energiepunt van waaruit je leeft, werkt en communiceert. Wie contact maakt met deze bron, merkt dat er vanzelf vertrouwen, helderheid en daadkracht ontstaan. Niet alleen voor jezelf, maar juist ook in het contact met anderen.

Wat is jouw energiepunt?

Het energiepunt kun je zien als het centrum van jouw persoonlijke kracht. Dit is niet zweverig; het verwijst naar de plek in jezelf waar gedachten, gevoelens en intenties samenkomen. Sommige mensen noemen het het “hara”-punt, anderen spreken van het “hartcentrum” of simpelweg hun ‘innerlijke kompas’. Wat de benaming ook is, het is de plek waar je tot rust komt, waar je intentie zuiver wordt, en waaruit je woorden vanzelf meer gewicht en overtuigingskracht krijgen.

Van binnen naar buiten: de cirkel van invloed

Wanneer je in contact staat met jouw energiepunt, verandert de manier waarop je communiceert. Je hoeft niet langer te overtuigen vanuit argumenten of volume; jouw aanwezigheid, jouw bewuste aandacht en de energie die je uitstraalt maken het verschil. Mensen voelen intuïtief of jouw woorden kloppen met jouw intentie. Die afstemming is de basis voor echte invloed.

- Zekerheid: Door te spreken vanuit je energiepunt, voel je minder twijfel over je boodschap. Je weet waar je voor staat.
- Klarheid: Je woorden zijn congruent met wat je vanbinnen voelt. Geen ruis, geen gekunsteldheid.
- Betrouwbaarheid: Je gesprekspartner merkt dat je ergens écht voor gaat. Dat schept vertrouwen en nodigt uit tot actie.

Hoe maak je contact met jouw energiepunt?

Het begint bij stilstaan. In de haast van de dag vergeten we vaak om even te zakken in ons lijf, te ademen en te voelen waar onze aandacht is. Een aantal praktische oefeningen kunnen hierbij helpen:

- Ademhaling: Neem een moment om rustig en diep adem te halen. Voel hoe de adem naar je buik zakt. Dit is letterlijk en figuurlijk ‘landen’ in jezelf.
- Lichaamsbewustzijn: Breng je aandacht naar het midden van je lijf. Stel je voor dat daar een bron van warmte en kracht zit.

- Intentie formuleren: Stel jezelf de vraag: “Wat wil ik echt overbrengen?” en voel waar dat in je lijf resoneert.
- Rust bewaren: Als je merkt dat je onrustig of onzeker wordt, keer dan terug naar je ademhaling en je energiepunt. Dat geeft je meteen stevigheid.

De impact van binnenuit op het gesprek

Als je contact houdt met jouw energiepunt, gebeurt er iets bijzonders in het gesprek. Je gesprekspartner voelt dat je niet alleen woorden uitspreekt, maar ook dat je ze belichaamt. Er is geen ruimte voor twijfel, omdat jouw energie helder en krachtig is. Dat werkt aanstekelijk: mensen worden geraakt, uitgedaagd en geprikkeld om zelf ook in beweging te komen.

Stel je voor: je hebt een lastig gesprek. Je wilt iemand overtuigen van een nieuwe aanpak of een verandering. In plaats van je te verliezen in details, ga je terug naar jouw energiepunt. Je spreekt je visie uit, met rust en overtuiging. Deze innerlijke kracht zorgt ervoor dat de ander niet alleen luistert, maar zich werkelijk aangesproken voelt. Zo geef je jouw gesprekspartner de ruimte om serieus aan de slag te gaan met wat jij deelt.

De kracht van authenticiteit

In onze samenleving is authenticiteit een veelgehoorde term. Maar echte authenticiteit ontstaat wanneer jouw binnenwereld en buitenwereld op één lijn liggen. Niet het perfecte praatje, maar de oprechte verbinding met wat jij belangrijk vindt, geeft je een natuurlijke overtuigingskracht. Wie spreekt vanuit het energiepunt, spreekt de taal van het hart. Dat is voelbaar, en dat blijft hangen.

Grenzen stellen en ruimte geven

Een krachtig energiepunt betekent niet dat je altijd de ander moet overtuigen of overstemmen. Integendeel: het maakt je juist gevoeliger voor wat de ander nodig heeft. Je wordt bewuster van grenzen, van ruimte geven, van samen zoeken naar wat werkt. Jouw innerlijke kracht is geen wapen, maar een uitnodiging tot gelijkwaardig contact.

Oefening: In drie stappen naar meer kracht in je gesprek

- Voorbereiding: Neem voor een belangrijk gesprek even tijd om stil te staan. Adem diep in en uit, voel het contact met je energiepunt.
- Tijdens het gesprek: Blijf met je aandacht in het hier en nu. Merk je dat je afdwaalt of onzeker wordt? Keer terug naar je ademhaling en je centrum.
- Nabespreking: Reflecteer na afloop. Wat gebeurde er met jouw energie? Wanneer voelde je kracht? Wat deed dat met de ander?

Praktijkvoorbeelden: Kracht van binnenuit in actie

- Een teamleider die een kritische boodschap moet brengen, maar eerst stilstaat bij de eigen gevoelens, spreekt met meer compassie én stevigheid. Het resultaat: het team neemt de boodschap serieus en voelt zich gewaardeerd.
- Een medewerker die feedback geeft aan een leidinggevende, merkt dat het gesprek soepeler verloopt als die zich eerst verbindt met de eigen krachtbron. Zo ontstaat er ruimte voor echte dialoog, zonder ‘ja-maar’ reacties.
- Bij een conflict straalt iemand die stevig in zichzelf staat rust uit, waardoor de ander minder geneigd is om in de verdediging te schieten.

Kracht voor buiten: de uitstraling van binnenuit

Wat je van binnen voelt, straalt je uit naar buiten. Wie stevig in het eigen energiepunt aanwezig is, inspireert anderen zonder te dwingen. Je wordt een baken van duidelijkheid en vertrouwen. Dat effect is niet direct te meten, maar wel degelijk te merken. Collega's, vrienden, familie: ze voelen jouw kracht en worden uitgenodigd om er zelf ook contact mee te maken.

Ballonnen vang je met aandacht

De kunst van het luisteren naar wat terloops wordt gezegd

Wat zijn 'ballonnen' in een gesprek?

Tijdens vergaderingen, gesprekken op de werkvloer of informele onderonsjes worden er vaak onzichtbare signalen uitgewisseld. Soms zegt iemand iets terloops, in een bijzin of tussen neus en lippen door. Dit fenomeen staat bekend als "een ballontje oplaten". De spreker voelt de ruimte om een onderwerp aan te kaarten, zonder direct het volle gewicht op tafel te leggen. Het is een subtiele manier om te peilen: is dit belangrijk voor jou? Mag dit onderwerp verder worden besproken?

Aandacht als sleutel tot inzicht

Ballonnen vangen vraagt om actieve aandacht. Wie écht luistert, hoort meer dan woorden. Achter elk terloops genoemd punt schuilt vaak een grotere vraag, behoefte of zorg. Het is een kunst om als luisteraar deze ballonnen te herkennen en niet over het hoofd te zien. Juist de kleine opmerkingen kunnen later het verschil maken in besluitvorming, samenwerking of welzijn op het werk.

- Luister niet alleen naar wat hardop wordt uitgesproken, maar ook naar wat tussen de regels door klinkt.
- Schrijf opvallende opmerkingen meteen op, voordat ze verdwijnen in de stroom van het gesprek.
- Reageer bewust: een simpele vraag of bevestiging kan de spreker uitnodigen om verder te vertellen.

Ballonnen in de context van de OR

In de ondernemingsraad (OR) spelen ballonnen een bijzondere rol. Hier worden belangrijke besluiten genomen, beleid besproken en belangen afgewogen. Juist daarom is het essentieel om alert te zijn op subtiele signalen. Een terloops opgeworpen thema kan later uitgroeien tot een cruciaal agendapunt.

- Noteer alle ballonnen die tijdens gesprekken worden opgelaten: van zorgen over werkdruk tot suggesties voor procesverbeteringen.
- Deel deze signalen achteraf met de OR. Een gezamenlijke reflectie zorgt ervoor dat niks tussen wal en schip raakt.
- Door ballonnen te vangen en te delen, ontstaat er ruimte voor dialoog en gezamenlijk oordeel.

Waarom zijn ballonnen zo waardevol?

Ballonnen zijn de weerspiegeling van wat er leeft. Ze laten zien waar mensen mee bezig zijn, wat hen raakt of bezighoudt. Door ze met aandacht te vangen, geef je niet alleen erkenning aan de spreker, maar bouw je ook aan een cultuur van openheid en vertrouwen. Ballonnen

zorgen ervoor dat onderwerpen niet worden genegeerd, maar actief worden meegenomen in het proces van besluitvorming.

Ballonnen vangen in de praktijk

Stel je voor: tijdens een overleg zegt een collega tussen neus en lippen door dat de werkdruk “wel pittig” is de laatste tijd. Wordt deze opmerking genegeerd, dan blijft de zorg onder de oppervlakte. Wordt de ballon gevangen - bijvoorbeeld door te vragen “Kun je daar iets meer over vertellen?” - dan ontstaat er ruimte voor een waardevol gesprek. Het opschrijven van deze signalen maakt ze zichtbaar voor jezelf én voor de OR.

Een uitnodiging tot aandachtig luisteren

Ballonnen vangen is geen trucje, maar een houding. Het vraagt om nieuwsgierigheid, betrokkenheid en het lef om stil te staan bij wat terloops wordt gedeeld. Door deze signalen te noteren en te delen, groeit het wederzijds begrip en wordt de OR een plek waar écht geluisterd en geoordeeld wordt.

Dus de volgende keer dat er een ballon wordt opgelaten: vang hem met aandacht, schrijf hem op, en deel hem met je collega's in de OR. Zo geef je samen vorm aan een open, eerlijke en krachtige besluitvorming.

Wil jij als ondernemingsraadslid meer impact maken én met plezier samenwerken? Het OR-kompas biedt een krachtige en praktische gids voor iedereen die betrokken is bij medezeggenschap. Met 13 heldere sleutels leer je hoe je als OR het voortouw neemt, scherpe communicatie voert, wederkerigheid stimuleert en talenten optimaal benut.

Deze inspirerende toolkit helpt je om overlegmomenten te transformeren tot betekenisvolle ontmoetingen. Of je nu net begint of al jaren ervaring hebt: dit boek geeft je richting, verdieping en concrete handvatten voor duurzame groei en gedragen besluitvorming.

Voor iedereen die medezeggenschap wil versterken met visie, verbinding en vertrouwen.

Hielke Boersma, OR-expert, jurist en breinfan, is al meer dan 20 jaar actief als trainer voor ondernemingsraden en is de oprichter van HBU Training en Advies. Hielke ontdekte als jurist dat hoe meer je vasthoudt aan de wet, hoe verder partijen vaak van elkaar af komen te staan. Dat is niet de bedoeling van medezeggenschap, vindt hij. In zijn meerdaagse trainingen, adviestrajecten en jaarprogramma's begeleidt hij OR's met zijn unieke methode, die geen millimeter van de wet afwijkt maar garant staat voor samenwerking, een goed gesprek en praktische handvatten. Zijn missie is om OR-leden met plezier, creativiteit en zelfontplooiing de mooiste resultaten te laten bereiken, met als resultaat: oneindig veel invloed!



Hielke Boersma