

Oneindig veel invloed

Hoe krijg je meer resultaat
met je ondernemingsraad?



Hielke Boersma

Met een voorwoord van Loe Sprengers



Oneindig veel invloed

Hoe krijg je meer resultaat
met je ondernemingsraad?



Hielke Boersma

Met een voorwoord van Loe Sprengers



**ONEINDIG
VEEL
INVLOED**

ONEINDIG VEEL INVLOED

Hoe krijg je meer resultaat
met je ondernemingsraad?

HIELKE BOERSMA

Inhoudsopgave

Voorwoord

Inleiding

Stap 1. Autonome positie vaststellen

1. Hoe blijft de OR onafhankelijk als georganiseerde tegenspraak?
2. Hoe bepaal je als OR wat een onderwerp is voor de OR?
3. Hoe en wanneer spreek je als OR met één mond?

Stap 2. Toetsen bij de achterban

5. Hoe stel je vast wie jouw achterban is?
6. Hoe kan je informatie ophalen bij de achterban?
7. Hoe hou je contact met de achterban?
8. Hoe kan je de achterban inzetten voor de doelen van de OR?

Stap 3. Overleggen met de bestuurder

9. Hoe ben je aardig en gelijkwaardig in het overleg met de bestuurder?
10. Hoe werkt de formule van niet vragen maar stellen?
11. Hoe hou je grip op het overleg?
12. Hoe gebruik je 'pas toe of leg uit'?

Stap 4. Vastleggen van afspraken en terugkoppelen naar de achterban

13. Hoe organiseer je het vastleggen van afspraken en besluitvorming?

14. Hoe ga je als OR om met transparant zijn naar de achterban?
15. Hoe kan je 'wie schrijft die blijft' professioneel uitvoeren?
16. Hoe helpt het vastleggen van afspraken?

Stap 5. Controleren op uitvoering en naleving van afspraken

17. Hoe krijg je in beeld welke afspraken, regelingen en wettelijke regels er zijn?
18. Hoe weet je welke afspraken je wil naleven en wie dat mag doen?
19. Hoe helpt controle op afspraken de OR om resultaten te bereiken?
20. Hoe handel je als afspraken niet nagekomen worden?
21. Hoe organiseer je als OR de controle op de OR?

De volgende stap

Over de auteur

Nawoord

VOORWOORD

In 1950 is de eerste Wet op de ondernemingsraden tot stand gekomen. Dat is inmiddels al bijna 75 jaar geleden. In die 75 jaar heeft de medezeggenschap door de ondernemingsraad een vaste positie binnen ondernemingen gekregen. De ondernemingsraad is niet meer weg te denken in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Het recht op medezeggenschap uit te oefenen bij de arbeid is zelfs in de Grondwet verankerd. In de loop van de tijd zijn bevoegdheden van de ondernemingsraad niet alleen in de Wet op de ondernemingsraden uitgewerkt maar ook in allerlei andere wetten, zoals het Burgerlijk Wetboek voor wat betreft de invloed van de ondernemingsraden op de samenstelling van de commissarissen, spreekrechten en een rol als belanghebbende in het kader van het enquête-recht. In de Wet gelijke behandeling, de Arbowet en de Arbeidstijdenwet zijn bevoegdheden van de ondernemingsraad terug te vinden. Recent is zelfs in de Faillissementswet voor het eerst aandacht besteed aan de rol van de ondernemingsraad bij (dreigende) insolventie van de onderneming.

De juridische 'gereedschapskist' is dus in de loop van de tijd goed gevuld. Alweer een tijd geleden is er aan de SER advies gevraagd over de positie van de werknemersvertegenwoordiging in de onderneming. Een van de conclusies was dat, om te komen tot een goede invulling van de medezeggenschap binnen ondernemingen, het niet zozeer nodig was om veel extra bevoegdheden in de wet op te nemen, maar dat er meer sprake is van onderbenutting van de bevoegdheden van de ondernemingsraden. Als ondernemings-raden goed beslagen ten ijs komen en gebruikmaken van alle mogelijkheden en bevoegdheden die

in de gereedschapskist aan te treffen zijn, kan een ondernemingsraad oneindig veel invloed uitoefenen. Daarbij is de inhoud van de juridische gereedschapskist een hulpmiddel. Het schept kaders en dient als basis voor het creëren van een vruchtbaar medezeggenschapsoverleg tussen ondernemingsraad en bestuurder. Daarvoor is van belang dat ondernemingsraadsleden zich het werk, het vak van OR-lid, eigen maken. Het kost tijd om een goed beeld te krijgen van wat er zoal binnen de ondernemingsraad aan de orde komt en welke mogelijkheden de ondernemingsraad heeft bij het uitoefenen van zijn bevoegdheden. Soms bestaat de ondernemingsraad bij aanvang van een zittingstermijn uit een mix van leden die reeds langere tijd in de medezeggenschap hebben meegedraaid, aangevuld met nieuw gekozen leden. Op die wijze kan de ervaring overgedragen worden. Vaak ook is de doorstroming groot en zal de ondernemingsraad bij een nieuwe zittingsperiode zich opnieuw moeten beraden hoe invulling te geven aan zijn taak.

Uit onderzoek naar het functioneren van medezeggenschap blijkt dat ook een belangrijke randvoorwaarde voor het goed kunnen functioneren van de medezeggenschap wordt gevormd door de houding die de bestuurder heeft ten opzichte van de medezeggenschap. Dit heeft enerzijds te maken met de stijl van leidinggeven van een bestuurder en de ruimte die hij/zij ook wil geven aan het medezeggenschapsoverleg en de waarde die er aan wordt gehecht. Ook heeft het te maken met een wisselwerking tussen OR en bestuurder. Door de wijze waarop een ondernemings-raad inhoud geeft aan zijn taak, kan de ondernemingsraad ervoor zorgen dat de toegevoegde waarde van zijn inbreng ook voor de bestuurder goed duidelijk wordt. Niet louter omdat het nu eenmaal wettelijk voorgeschreven is, maar juist ook omdat het waardevol is om ideeën, opvattingen en belangen die leven binnen de onderneming, vertolkt door de ondernemingsraad, mee te nemen bij de besluitvorming.

Dat zijn randvoorwaarden om oneindig veel invloed te kunnen uitoefenen. Maar hoe doe je dat? Het vijf stappenplan in dit boek geeft inzicht in een werkwijze die daarbij gehanteerd kan worden. Om te komen tot een professionele medezeggenschap is het goed om na te denken over de wijze waarop een ondernemingsraad zijn taken wil uitoefenen. Het werken met een stappenplan kan daar goed aan bijdragen. Zoals in het begin van deze bijdrage is verwoord: de gereedschapskist van de ondernemingsraad, zoals die ook in wettelijke bepalingen geborgd is, is goed gevuld. Daarmee is invloed op de besluitvorming echter nog niet gegarandeerd. Het gaat erom hoe inhoud gegeven wordt aan het medezeggenschapswerk. De inhoud van dit boek kan ondernemingsraadsleden en bestuurders daarin inzicht geven en eraan bijdragen om medezeggenschap binnen de ondernemingen vorm te geven, zoals dat ook door de wetgever beoogd wordt. Succes daarmee.

Utrecht, 7 november 2023

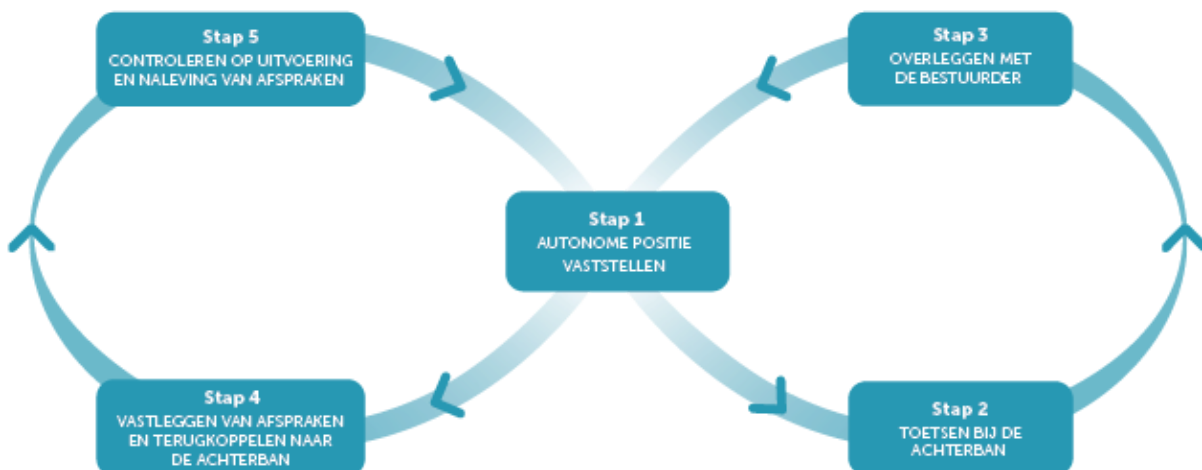
Loe Sprengers

Advocaat bij Sprengers Advocaten

INLEIDING

Dit boek is geschreven voor OR-leden of aankomende OR-leden met veel of geen ervaring en alles ertussenin en die willen weten hoe je met de OR (meer) invloed kan krijgen op het beleid en de besluitvorming van je organisatie. Voor trainers die over mijn model willen leren, kijk hiervoor ook op www.5stappentrainer.nl

Dit boek belooft je 'Oneindig veel Invloed', die je bereikt door de 5 stappen van mijn model te doorlopen. De 5 stappen zijn op de vorm van het lemniscaatmodel, het oneindig teken, geplaatst, vandaar ook oneindig veel invloed. Het is dan ook een cyclus die je steeds doorloopt. Hierdoor leidt het jullie naar een steeds beter presterende OR, die steeds beter aansluit bij de organisatie en daardoor steeds meer invloed kan verkrijgen.



Waarom ik dit boek geschreven heb

De missie van mijn bedrijf is 'Medezeggenschap in Nederland maximale invloed geven' en dat doe ik door alles te geven wat ik weet. Ik geloof dat als ik aandacht geef aan de medezeggenschap, in mijn geval voornamelijk OR's, het groeit door die aandacht. Geven, omdat ik zelf genoeg heb, is dus de reden dat dit boek er gekomen is.

Inmiddels heb ik zoveel kennis en ervaring, dat ik dit wil delen met meer mensen dan alleen mijn klanten. Ik deel dus al mijn kennis en inzichten over invloed en medezeggenschap die ik gedurende mijn werkzame leven heb opgedaan met zoveel mogelijk mensen.

Zijn mijn kennis, deskundigheid en aanpak uniek? Ja, kan ik onder-tussen zeggen. Veel van mijn klanten, waaronder veel ervaren OR-leden, vinden mijn manier van werken voor de OR effectief en vernieuwend. Mijn klanten vinden dat de werkwijze en uitleg over het OR-werk positief afwijkt van de traditionele manier van werken van de OR. Daardoor komen zij tot betere resultaten, inhoudelijk betere gesprekken en ten slotte natuurlijk, tot meer invloed zonder juridisch te worden.

De 5 stappen zijn eenvoudig en gemakkelijk uit te voeren. Door ze vaker te doorlopen, kan je steeds meer dimensies (persoonlijk, kennis, vaardigheden, inzichten) toevoegen en wordt het ook steeds leuker om het OR-werk te doen. Ga dus actief met dit boek aan de slag. Neem het mee naar je OR-vergadering en gebruik het als een naslagwerk.

Uitleg over de 5 stappen

Het 5-stappenplan bestaat uit:

- Stap 1: Autonome positie vaststellen
- Stap 2: Toetsen bij de achterban
- Stap 3: Overleggen met de bestuurder
- Stap 4: Vastleggen van afspraken en terugkoppelen naar de achterban

- Stap 5: Controleren op uitvoering en naleving van afspraken

Omdat de 5 stappen in het 'oneindig teken', het lemniscaatteken, ondergebracht zijn, kom je dus steeds terug bij [stap 1](#) Positionering van de OR, om te toetsen of je nog met het juiste bezig bent. Het 5-stappenplan om meer invloed te krijgen, bevat een echte werkinstructie voor het werken in de OR. Het is geen interpretatie van de wet over hoe de OR zou moeten werken. Het volgt wel de intentie van de wetgever om de OR 'medezeggenschap' te willen geven op alle aspecten van het werk, de organisatie van het werk, totstandkoming van beleid en besluiten in de organisatie. Het is mijn intentie geweest om niets onwettigs of iets wat niet toegestaan is voor de OR aan jullie te vertellen. Volgens mij ben ik hierin geslaagd.

Waar dit boek over gaat? 5 stappen, meerdere intelligenties en slimme zetten

5 stappen

Aan de hand van de 5 stappen van de werkwijze beschrijf ik in verschillende hoofdstukken per stap hoe je binnen die stap resultaten bereikt. De hoofdstukken zijn praktijkgericht, met voorbeelden toegelicht uit mijn eigen praktijk en geven inzichten in wat je kan doen en welk resultaat dat oplevert.



Meerdere intelligenties

Velen van jullie hebben al eens kennisgemaakt met mijn interesse en kennis over je meerdere intelligenties. Hiermee bedoel ik dat je een hoofd-, hart- en buikintelligentie hebt. Eigenlijk 'weet' iedereen wel wat ik daarmee bedoel. Denk maar eens aan hartpijn,

bijvoorbeeld liefdesverdriet, of buikpijn bijvoorbeeld angst om iets te doen, of hoofdpijn, bijvoorbeeld je ergens te druk over maken. De signalen van je meerdere intelligenties kan je leren herkennen en je kan die signalen inzetten om je leven (werk en privé) mooier te maken.



Slimme zetten

Een slimme zet is behulpzaam om het doel dat je wil bereiken makkelijker te bereiken. Het kan gaan over harde verkooptechnieken tot psychologische inzichten. Als je het boek leest, kom je ze vanzelf tegen.

Hoe je dit boek kan lezen?

Je kan het boek op elke manier lezen die jou past. Heel af en toe verwijst ik naar een begrip dat ik eerder al beschreven heb en dat kan je dan opzoeken. Het merendeel van de kennis heeft betrekking op de stap en positie ervan in mijn model. Er zit uiteraard een volgorde in mijn model en de werkwijze als je die in de praktijk toepast. Dus lees vooral het stuk dat voor jou op dat moment van toepassing is. Ga je met de hele OR met de stappen aan het werk, volg dan wel de volgorde van de stappen om de juiste dingen op het juiste moment te doen.

Bonus bij dit boek

Speciaal voor jou als lezer van mijn boek heb ik een aantal extra's ontwikkeld. Dit bonusmateriaal is te vinden op mijn website.

Ga naar

www.5stappen.nl/bonus

om het bonusmateriaal te downloaden.

Het stappenplan in het kort

Per stap volgt hieronder een beschrijving.

Stap 1. Autonome positie vaststellen

De eerste stap gaat over de positionering van de OR binnen de organisatie en ten opzichte van de partijen waarmee de OR te maken heeft. Onafhankelijke oordeelsvorming en autonoom handelen zijn begrippen die te maken hebben met de manier waarop in deze stap gehandeld en geoordeeld wordt over zaken die voorbijkomen. Zelfstandig een actie starten en besluiten nemen om het belang van de achterban zo goed mogelijk te vertegenwoordigen ten opzichte van het belang van de organisatie. Daar gaat deze stap onder andere over. Uiteraard gaat het ook steeds over de koers van de OR en de juiste dingen juist blijven doen.

Deze stap is het 'hart' van jullie werk als de 'georganiseerde tegen-spraak' en daarmee ook de belangrijkste. Want als je in deze stap de juiste dingen doet, dan heb je draagvlak als het nodig is, weet je de goede dingen op juiste manier te zeggen bij de bestuurder en weten jullie het ook weer goed over te brengen richting de achterban.

Stap 2. Toetsen bij de achterban

Deze stap behandelt alles wat met de achterban te maken heeft. Welke activiteiten en informatie worden gedeeld op welke manier en met wie? En hoe vervult de achterban een rol in het toetsen van jullie ideeën en in het creëren van draagvlak? Deze stap gaat dus ook over het uitdragen van voorlopige standpunten als onderdeel van een strategie van de OR.

Stap3. Overleggen met de bestuurder

Het overleg met de bestuurder en het delen van jullie mening is het belangrijkste onderdeel van jullie werk. Deze stap beschrijft de voorbereiding, wat je tijdens het overleg kan bereiken en hoe je tot afspraken komt. Daarna mag de bestuurder het toepassen of uitleggen waarom hij het niet toepast. Overleggen met de bestuurder is topsport waarvoor je moet trainen.

Stap 4. Vastleggen van afspraken en terugkoppelen naar de achterban

De vierde stap beschrijft waarom het vastleggen van afspraken van belang is voor jullie en de achterban. Daarnaast leer je hoe je terugkoppelt aan de achterban en waarom deze terugkoppeling belangrijk is.

Stap 5. Controleren op uitvoering en naleving van afspraken

Deze laatste stap is zeker niet de onbelangrijkste en hierin leer je waarom de OR actief moet controleren en welke resultaten je daar-mee kan bereiken. Niet alleen naar de achterban, maar ook richting bestuurder en mogelijke toezichthouders die een vergelijkbare rol hebben ten opzichte van de organisatie.

Controle op de OR door de achterban

Dit hoofdstuk gaat over een gedachte-experiment waarbij OR en achterban een overeenkomst, 'sociaal contract', met elkaar sluiten over wat ze wederzijds van elkaar kunnen verwachten. Het is gebaseerd op het uitgangspunt en bestaansrecht van een democratie, waarbij de burger een afspraak heeft met de volksvertegenwoordiging over hun belangenbehartiging. Mijn versie van dit sociaal contract zou wat mij betreft toezien op een heldere omschrijving van wederzijdse verwachtingen van de achterban naar de OR en omgekeerd. Aanleiding

hiervoor is dat ik de vrijblijvendheid in de relatie OR en achterban zou willen verminderen.

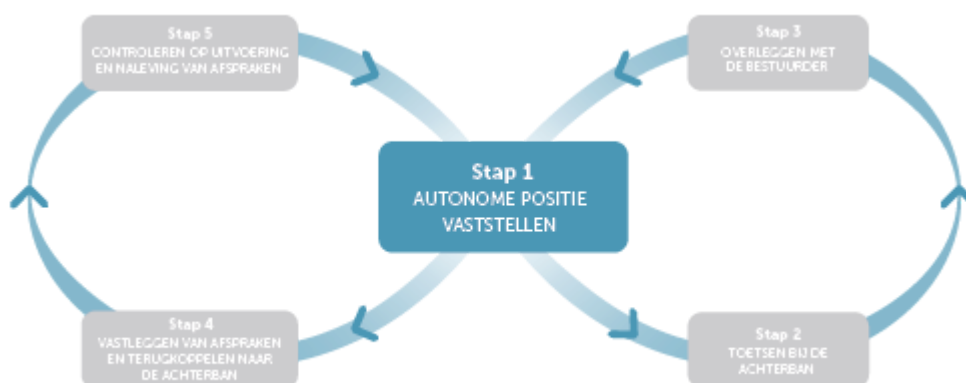
Aanspreekvorm

Ik spreek de lezer in dit boek aan als hij, de geaardheid die ook de OR heeft. Uiteraard wil ik elke geaardheid aanspreken, voel je dus absoluut welkom dit boek te lezen. Daarnaast is mijn aanspreekvorm soms gericht aan jou als persoon, soms als OR-lid en soms op de OR als groep. Dit wordt in de tekst helder en hiervoor heb ik gekozen om de meerdere petten die je als persoon/lezer op hebt aan te spreken.

Stap 1.

**AUTONOME POSITIE
VASTSTELLEN**

Hoe blijft de OR onafhankelijk als georganiseerde tegenspraak?



De positie van de OR is zelfstandig, autonoom en onafhankelijk. Die positie biedt kansen om de bestuurder, jullie belangrijkste gespreks-partner, van 'tegenspraak' te voorzien. Vaak vinden bestuurders dat lastig en daarom is het goed hierover afspraken te maken. In dit hoofdstuk lees je hoe de OR onafhankelijk en als georganiseerde tegenspraak kan werken.

Onafhankelijkheid is onderdeel van georganiseerde tegenspraak, ook wel de *checks and balances* genoemd. Zo'n 'tegen' geluid vanuit een ander perspectief versterkt de besluitvorming. Tegen-zijn wil niet zeggen dat je tegen bent. Veel van de OR's die ik ken, willen juist meebewegen in de stroom, maar wel hun eigen perspectief kenbaar maken. De OR wil zijn standpunt binnen de bestaande stroming aangeven en op die manier

bijsturen, vertragen of zaken toevoegen. Als OR kan je als je wil wel de confrontatie aangaan. Ik nodig je echter uit je te richten op een bedrijfscultuur die open communicatie bevordert en de confrontatie vermijdt. Wanneer managers de waarde van openheid erkennen en aanmoedigen, moedigen ze medewerkers aan om vrijelijk hun mening te uiten en zich gehoord te voelen. Dit creëert een omgeving waarin diversiteit van denken wordt geaccepteerd en gewaardeerd, waardoor de kans op innovatie en creatieve oplossingen toeneemt. Collega's kunnen zo meer ontspannen hun werk doen, ervaren minder stress en kunnen zo hun talenten beter ontdekken en inzetten.

Op mijn website www.5stappen.nl/bonus vind je meer bonusmateriaal over het ontdekken van je talenten, zodat je moeiteloos je OR- en dagelijks werk kan doen.

Het is de bedoeling van de wetgever geweest om de OR onafhankelijk te maken, zoals uit de historie van de wet is op te maken. Het is belangrijk deze positie goed te begrijpen en te doorgronden. De OR weegt net als de bestuurder de belangen van personeel en organisatie alleen vanuit zijn eigen onafhankelijke positie.

Hiervoor ben jij als OR-lid dus op aarde! Het begint met een vrije vertaling van artikel 2 van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). De OR:

- vertegenwoordigt alle belangen van het personeel;
- praat over alle onderwerpen die de OR belangrijk vindt binnen de context van de organisatie;
- mag uitgaan van een democratische bedrijfscultuur;
- voelt zich en wordt gehoord en betrokken bij belangrijke beslissingen die binnen de onderneming worden genomen, ongeacht de

verplichtingen van de bestuurder.

De onafhankelijke positionering gaat dus om het spel dat gespeeld wordt en over het feit dat je gehoord wordt en kenbaar maakt wat je als OR/of de collega's vindt.

De onafhankelijke positie van de OR

Als OR kan en wil je eigenlijk het liefst zo onafhankelijk mogelijk zijn.

Zoals je hiervoor hebt gelezen, bestaat de manier waarop je dat kan doen uit een juridisch gedeelte. Naast dit juridische deel wil je ook psychologische onafhankelijkheid. Dat wil zeggen dat je je dus volledig vrij kan oriënteren op je rol als OR-lid.

Psychologische onafhankelijkheid heeft te maken met je individuele (psychische en organisatorische) instelling. Wil je volledig vrij tot een oordeel kunnen komen, wat al bijna onmogelijk is, dan moet je je dus vrij kunnen maken van alle psychologische invloeden die er zijn van buiten de OR, inclusief eventueel de achterban, je collega's.

Twee petten en je onafhankelijke rol

Als OR-lid heb je het dilemma van de twee petten, waardoor je niet altijd onafhankelijk kan optreden. Twee petten heb je vanwege je eigen functie en je rol als OR-lid, maar hoe sterk die naast elkaar kunnen bestaan of conflicteren, ligt aan je eigen invulling. Mijn advies is dan ook te zorgen voor transparantie over je eigen inzet binnen en buiten de OR als je voor jezelf vindt dat je werkfunctie conflicteert met je OR-rol. Wettelijk gezien is alleen de bestuurder uitgesloten van deelname aan de OR, maar in de praktijk zie ik maar weinig leidinggevenden deelnemen aan de OR. Dit is wat mij betreft onterecht en in het nadeel van de professionaliteit van de OR. Hoe meer professionele, bedrijfsorganisatorische inzichten in de OR, hoe makkelijker het is om als OR met de juiste deskundigheid een bijdrage te leveren. Die bijdrage wordt dus beter als je interne

deskundigheid toevoegt. Daarom maken veel OR's gebruik van interne deskundigen, zoals leidinggevendenden.

Denk terug aan jullie laatste belangrijke besluit. Welk cijfer voor onafhankelijkheid geef je de OR (cijfer 1-5)? Welke ongewenste invloeden waren er? Hoe had je die kunnen voorkomen zonder in conflict te raken?

Welke onafhankelijkheid verwachten de collega's van de OR?

Jouw collega's verwachten van jou dat je zo onafhankelijk mogelijk handelt om hun belangen zo goed mogelijk te behartigen. Jullie zijn geen vakbond, dat weten de meeste collega's. Echter, je collega's verwachten wel dat je de stem van de achterban laat horen aan de bestuurder, ook al wil hij die niet altijd horen. Twijfel je over wat de achterban van jullie verwacht? Vraag het hen.

'Stap jij zomaar een lege winkel in die wel open is, zonder zichtbare artikelen of uithangbord? Er is wel een enthousiast clubje winkelpersoneel dat binnen op je staat te wachten of aan tafel zit te overleggen met koffie en een koekje.' Dat is de metafoor die ik vaak gebruik om uit te leggen dat het de opdracht van de OR is om die winkel actief te vullen en de artikelen die zij verkopen of resultaten die ze bereikt hebben actief aan te bieden in de etalage. Het gaat dus om verantwoordelijkheid nemen om die winkel te vullen. Wat je niet kent, ga je niet kopen. Of doe jij dat wel?

De OR is geen vakbond, al is er soms wel een intensieve samenwerking met de vakbond, bijvoorbeeld bij een reorganisatie. In het kader van

onafhankelijkheid en tegenspraak is het dan ook goed te beseffen dat er wel overlappende aandachtsgebieden zijn, maar dat het wel echt twee verschillende gezichtspunten zijn die je beter niet verwart. Zeker bestuurders zijn daar vaak en soms terecht best gevoelig voor. Schop de bestuurder dus niet tegen de schenen door op de stoel van de vakbond te gaan zitten.

Wat is georganiseerde tegenspraak?

‘Georganiseerde tegenspraak’ verwijst naar de praktijk waarbij een groep mensen in een organisatie, met een gemeenschappelijk doel of standpunt, zich organiseert om samen te ontwikkelen, kritiek te uiten, bezwaar te maken of weerstand te bieden tegen een bepaald(e) beleid, besluit of actie.

Enkele punten die helpen om de georganiseerde tegenspraak nader te beschrijven, zijn:

- Onderzoek, bewijs en zachte argumenten: argumentatie van de OR steunt vaak op intern onderzoek en feitelijke informatie. Mijn advies is ook juist op basis van zachte argumenten aandacht te vragen. Signalen uit de achterban zijn vaak niet ‘keihard’ te maken, alleen al vanwege de bronnen die je moet beschermen.
- Organisatiebewustzijn: de OR houdt rekening met de context, de omgeving, waarbinnen hij zijn standpunt bepaalt.
- Lobbyen en beïnvloeding: inzet van dit instrument kan beleidsmakers en bestuurders beïnvloeden om hun standpunten te (her)overwegen. Dit vraagt om een lobbystrategie en lange- termijn doelen.
- Juridisch gereedschap: in sommige gevallen kan je als OR gerechtelijke procedures inzetten om je zaak te ondersteunen. Dit doe je natuurlijk alleen als er sprake is van een serieuze patstelling, waar jullie binnen de normale gang van zaken niet uitkomen.

- Ondersteunende netwerken: de OR kan soms een beroep doen op andere organisaties, zoals OR-platformen of belangen-organisaties met vergelijkbare doelstellingen.
- Media-invloed: als OR maak je gebruik van de media binnen de organisatie om je boodschap aan de collega's over te brengen. Dus wees je bewust van de invloed van die media en kies bewust wat je met (herhaalde) communicatie wil bereiken.
- Empowerment van leden: georganiseerde tegenspraak biedt de OR, maar ook de achterban, een gevoel van empowerment omdat zij deelnemen aan beïnvloeding van besluitvormingsprocessen.

Op www.5stappen.nl/bonus vind je meer bonusmateriaal met een voorbeeld van een lobbystrategie.

 *Wie de media beheerst, heeft de macht.'*

Berlusconi

Georganiseerde tegenspraak is dus een zeer toepasselijke werkwijze binnen de manier van werken die de OR toepast, of kan toepassen. Als begrip kan het OR-leden helpen hun positie, maar ook hun taken beter te begrijpen en uit te voeren.

Georganiseerde tegenspraak een bewezen methode!

Het is al jaren bekend dat georganiseerde tegenspraak leidt tot betere bedrijfsresultaten, zie bijvoorbeeld het artikel 'Tegenspraak bewust ingezet' op <https://bb.nl/georganiseerde-tegenspraak>, over bijvoorbeeld de manier waarop de NASA een methode voor veiliger vliegen heeft ontwikkeld. Georganiseerde tegenspraak kan dus niet alleen missers voorkomen, ze zorgt ook voor betrokkenheid en draagvlak. Steeds vaker

is het een effectief middel in communicatie en organisatie van vliegtuig tot operatiekamer. Tegenspraak helpt om het eigen gelijk ter discussie te stellen en de eigen ideeën te spiegelen aan andere meningen.

De roze-goudgele Maserati die de directeur gekregen heeft van zijn steenrijke echtgenote is als bedrijfswagen geen onderwerp voor de OR of de organisatie. Tenzij je als OR constateert dat de bedrijfsbezoekjes die de directeur aflegt met deze wagen steeds veel vragen en vraagtekens oproepen bij de klanten die hij bezoekt. Dan kan je als OR daar best een opmerking over maken. Het raakt dan namelijk wel de belangen van personeel en organisatie.

Georganiseerde tegenspraak en oneindig veel invloed



Stap 1 gaat over jullie autonomie, standpuntbepaling, strategie en onafhankelijkheid. Het begint met de bekendheid van de stappen die jullie als OR kunnen maken naar 'Oneindig veel Invloed'.

Onderstaande werkwijze past bij stap 1:

1. Oriënteer je op de (grote) uitdagingen in jullie organisatie vanuit jullie eigen perspectief. Uiteraard kan je de door jullie vastgestelde

uitdagingen toetsen bij de achterban. En bepaal dan jullie eigen plan/agenda/jaarplan/speerpunten/onderwerpen vanuit deze positie.

2. Bepaal welke rol je wil of kan spelen in het aangaan van die uitdagingen. Je hoeft niet alles op te pakken. Erkennen en signaleren (*Pump Jump Dump*, zie pagina 32) kan een uitstekende strategie zijn.
3. Bepaal of jullie mensen willen inzetten om de gekozen uitdagingen aan te gaan met de bestuurder of organisatie.
4. Zo ja, welke van je OR-collega's willen, zien het zitten en hebben affiniteit om die uitdaging aan te gaan?
5. De OR kent bijna geen verplichtingen, er is maar een zeer lichte wettelijke verantwoordingsplicht (het jaarverslag). Ik adviseer jullie echter aan de achterban verantwoording te beloven, (zie ook hoofdstuk 21). Daarmee verhoog je de druk bij jezelf om het werk serieus op te pakken en je eigen positie in te nemen.
6. Besef dat jullie de vrijheid hebben om te doen wat jullie willen. Jullie hoeven niet eens advies of instemming te geven. De bestuurder is wel verplicht die te vragen, maar de OR kan gewoon 'nee' zeggen. 'Wij willen of zullen hierover geen advies of instemming geven. Ga je gang bestuurder.' Neem als OR dus verantwoordelijkheid en leg verantwoording af aan je achterban.
7. Maak altijd bewuste keuzes, bij voorkeur met een uitleg tijdens het overleg, voor jullie zelf maar ook voor de achterban. Tenslotte zijn jullie eigen notulen (van de OR-vergadering) formeel gezien openbaar. Desondanks is mijn advies om daar pragmatisch mee om te gaan.
8. Maak je een keuze iets op te pakken, stel dan een plan op hoe jullie dit onderwerp gaan oppakken inclusief een termijn. Gebruik *backward* planning. Oftewel, bepaal een datum in de toekomst

wanneer je het wil bespreken met de bestuurder en reken dan terug hoeveel tijd jullie, de commissie/portefeuille-houder/werkgroep nodig hebben.

9. Als je een tijdstip hebt geprikt, gebruik dan een project-managementmethode, bijvoorbeeld Prince 2, om goede afspraken te maken over verantwoordelijkheid, controle op de planning, tussenstappen om de OR te betrekken en uiteraard het gewenste resultaat. Het Dagelijks Bestuur (hierna DB) vervult dan de taak van de bewaker en de OR is opdrachtgever.
10. Maak gebruik van de PDCA-cirkel (*plan-do-check-act*), zodat je van elk project kan leren en beter wordt.

De werkwijze van de OR in het kort: onderwerpen bepalen, deze wel of niet toetsen, ze laten uitwerken, inhoudelijke zaken voorbereiden, een strategie bepalen voor het overleg, bewuste keuzes maken en verantwoordelijkheid nemen voor de keuzes die je hebt gemaakt.

In deze eerste stap bepaal je dus of een onderwerp voor jullie is of niet en geef je terugkoppeling aan de indiener.



Jij bent zelf het gereedschap met je meerdere intelligenties om je autonomie te bepalen

Als je het over autonomie en onafhankelijkheid hebt binnen de OR, dan gaat het over het behouden van je identiteit. Je identiteit in je lijf bevindt zich in je buikintelligentie. Je passie voor het OR-werk bevindt zich in je hart. Verbind je je met je OR-werk, dan gaan je buik en je hart dus 'aan'. Wordt die identiteit echter bewust of onbewust aangetast, dan ervaar je dus een vaag, vaak onprettig

gevoel in je buik of in je hart, of in beide. Dat is vooral interessant als je weet dat je maar 5% bewust registreert en 95% onbewust. Dan begrijp je dat je vaak via je onderbewuste ervaart dat er iets niet klopt, bijvoorbeeld 'een verborgen agenda' en dat je daar dus feitelijk (met je hoofd) geen aanleiding voor kan vinden. Je onderbewuste heeft meestal gelijk als jijzelf lekker in je vel zit. Vertrouw er daarom op dat er iets niet pluis is op zo'n moment. Er is echter zelden sprake van kwade opzet. Vanuit een goede inborst heeft je gesprekspartner dan blijkbaar redenen om niet alles te vertellen. Vaak wordt dat achteraf wel duidelijk.



Slimme zetten om jouw autonomie te versterken

Voorbereiding op autonomie

Geef collega's een pré-introductie om ze te laten kennismaken met het OR-werk. Besteed 2-3 uur om collega's te vertellen wat je als OR doet en kan doen (of besteed het uit). Het mes snijdt aan twee kanten: ze komen in de OR of ze weten in ieder geval wat de OR doet. Feitelijk is zo'n pré-introductie een mini-training medezeggenschap, waarmee je als OR je positie in de organisatie en ten opzichte van de bestuurder helder maakt.

Wees autonoom, kies je eigen doel

Als jij niet kiest voor je eigen doel in je leven, dan kiest het leven een doel voor jou. Jullie bepalen je eigen doel/plan om je als OR te ontwikkelen in onderwerpen en vaardigheden (elk jaar jezelf gedurende vijf dagen verbeteren) en aandacht te besteden aan voor de collega's belangrijke onderwerpen.

Want als jullie dat niet doen, dan zorgt de bestuurder (het leven) er wel voor dat jullie druk zijn met zijn onderwerpen en kom je niet toe aan je eigen keuzes en jullie belangrijke onderwerpen.

- Wat kan jij zeggen over de positie van jouw OR als je het hebt over onafhankelijkheid en georganiseerde tegen-spraak? Geef jezelf en jouw OR beide een cijfer tussen de 1 en 10.
- Wat vind je van je eigen score en die van de OR en welke acties verbind je daaraan? (Schrijf er minimaal 3 voor jezelf op.)

Hoe bepaal je als OR wat een onderwerp is voor de OR?



In het vorige hoofdstuk heb je gelezen dat de OR onafhankelijk en autonoom is. De OR vertegenwoordigt de achterban en spreekt over wat de achterban belangrijk vindt, zou je zeggen. Maar wat vindt de achterban? Dit vraagt menig OR zich af, omdat je de achterban vaak niet of onvoldoende hoort. In dit hoofdstuk leer je hoe een OR kan bepalen welke onderwerpen voor de OR zijn en wat dat voor de OR betekent en hoe je die onderwerpen vervolgens oppakt.

De OR is de trotse eigenaar van de Wijsheid van de Werkvloer.'

Hielke

Richtlijnen voor het bepalen van een onderwerp voor de OR

Wat vindt de achterban? Een terechte vraag als het je mij vraagt als OR-adviseur. Het interessante is dat jullie dat alleen maar kunnen uitvinden in een vorm van contact. Hierover lees je verderop in dit boek meer.

Tegelijk is de vraag stellen hem beantwoorden. Jij bent niet alleen OR-lid, je bent ook achterban toch? Doe daarom eens de volgende oefening; eerst voor jezelf en daarna met de hele OR.

Schrijf op wat op dit moment zorgen, pijnpunten in het werk, werkproces of andere zaken rondom het werk van nu of in de toekomst zijn, die je collega's afleiden van hun werk. Maak een lijstje van minstens vijftien punten. Denk even niet aan de WOR of andere regels, maar maak gewoon even een *braindump*. Lees eventueel de uitleg over de braindump de tip hierna.

Klikspaan

De OR heeft bronbescherming, net als een journalist dat heeft als hij een onderwerp bekendmaakt en weet dat bepaalde partijen dat niet leuk zullen vinden. Maak hierover direct afspraken met de bestuurder. Dit kan goed in een convenant (schriftelijke overeenkomst) worden opgenomen, omdat hierover in de WOR niets geregeld is. De OR is 'onafhankelijk', dit heeft betrekking op vrij zijn van externe invloeden en 'autonoom', dat gaat over het vermogen om zelfstandig te handelen op basis van interne processen. Door hierover afspraken te maken met de bestuurder, voorkom je dat de OR als klikspaan of onbetrouwbaar kan worden beschouwd.

Een 'braindump' is een term die wordt gebruikt om te verwijzen naar het proces waarbij iemand alle informatie, ideeën of gedachten die in zijn hoofd aanwezig zijn, snel en zonder enige ordening op papier zet of noteert. Het is als het ware het 'uitstorten' van alles wat er in je hoofd zit. Dit kan handig zijn om een overzicht te krijgen van je gedachten, ideeën of kennis over een bepaald onderwerp. In dit geval dus over wat er speelt op de werkvloer.

De oefening hiervoor levert vaak een grote lijst op van onderwerpen vanuit de directe (werk)omgeving van de OR-leden. Het is dan vaak al voldoende om een groep OR-leden het inzicht te geven dat er best veel zaken zijn die spelen bij jezelf of bij de collega's met wie je direct samenwerkt. Vaak blijkt ook direct dat er onderdelen zijn van de organisatie die niet vertegenwoordigd zijn, waardoor je eigenlijk niet goed weet wat bij hen speelt. En natuurlijk zijn niet alle onderwerpen even groot en belangrijk en regelmatig zijn het ook nog individuele punten die in 'de lijn' thuishoren. De conclusie is vaak dat er veel meer onderwerpen zijn voor de OR. Als OR weet je wat er speelt op de werkvloer en je vindt het onnodig dat zaken vertragen of verkeerd gaan. Zeker als er wel iets aan gedaan kan worden. Al is het maar duidelijkheid verschaffen en laten weten dat de directie met de situatie bekend is.

Een OR van een productiebedrijf vindt dat er te weinig toiletten beschikbaar zijn voor de diverse ploegen van medewerkers. Vooral op het moment dat er een ploegenwissel is, voelt dat heel ongemakkelijk en zijn de toiletten nog vies ook, omdat de schoonmaak op een later moment gedaan wordt. Ook heeft een bepaalde groep zich een aantal toiletten toegeëigend waarvan de directie niet op de hoogte is. Dat wordt ook nog eens als zeer oneerlijk ervaren. De OR stelt de directie op de hoogte van het

ongemak van de vieze toiletten en de emotie over de oneerlijke verdeling.

De directie onderneemt snel actie zodra ze 'formeel' op de hoogte is van de problematiek en geeft erkenning aan de situatie. De schoonmaak en oneerlijke verdeling worden aangepakt. De directie gaat uitbreiding van het aantal toiletten onderzoeken, daar hadden de collega's ook al eens over nagedacht. De collega's willen dat eventueel wel aanpakken als er wat budget voor beschikbaar gesteld wordt. Dit onderwerp speelt al jaren, maar is nooit zo expliciet door de laag van het MT (die onder andere de toiletprivileges geniet) naar 'boven' toe gekomen.

Situaties als in het voorbeeld hiervoor, hoor ik regelmatig.

Als je de oefening gedaan hebt en het voorbeeld hiervoor gelezen hebt, begrijp je dat het werk van de OR soms, heel plat, een doorgeefluik is. Dat geeft niets, want het lost een boel stress op en er is aandacht van de directie voor zaken die voor de 'werkvloer' belangrijk zijn. Die werkvloer is tenslotte het 'kapitaal' van het bedrijf, want er is maar één groep die het geld verdient.

Kaders voor OR-onderwerpen

Er zijn enkele kaders waaraan onderwerpen moeten voldoen, voordat ze een OR-onderwerp worden:

1. Het gaat om een belang van een groep (een groep bestaat uit minimaal 2).
2. Het is geen persoonlijke kwestie (in de zin van een ruzie of onenigheid over het wel of niet krijgen van iets).

3. Onderwerpen moeten niet al eerder onderwerp van gesprek geweest zijn, waarbij de inbrenger persoonlijk geen gelijk gekregen heeft. De OR is geen tweede kans op een gelijk.
4. Het onderwerp moet passen binnen de verantwoordelijkheid van de kaders van de organisatie. Dat wil zeggen dat het niet gaat over een wettelijke regeling die de organisatie *moet* uitvoeren waarover de bestuurder geen zelfstandige zeggenschap heeft, bijvoorbeeld: het bij wet geregelde recht van een werknemer op een rookvrije werkplek.
5. Uitzondering op punt 1: Het kan wel een individu zijn die een punt meldt en hierover bij jullie aan de bel trekt. Controleer dan of dit een signaal is van of voor een groep.
6. Let op! Een signaal/onderwerp kan mondeling *of* schriftelijk gemeld worden.

De OR doorloopt de volgende stappen met de aangereikte/verzamelde onderwerpen:

1. Ga op zoek naar de feiten achter het onderwerp (welke feiten, beleid/regels/afspraken zijn van toepassing?)
2. Bepaal wie waarvoor wel of niet verantwoordelijk is en stel vast of jullie op grond van de controlerende rol op het naleven van de regels in de organisatie, een eigen verantwoordelijkheid hebben ten aanzien van dit onderwerp.
3. Vorm als OR een verhaal/mening over hoe je vanuit jullie eigen onafhankelijke perspectief binnen het feiten- en verantwoordelijkhedencomplex met dit onderwerp willen omgaan.
4. Formuleer een voorlopig standpunt op basis van de voorlopige feiten.
5. Toets dit voorlopige standpunt, naar keuze, bij de achterban.

Hoe bepaal je als OR of een onderwerp voor jullie belangrijk genoeg is?

Op basis van het voorgaande kan je nu nog steeds een mooi lijstje hebben dat voldoet. Hoe ga je nu verder, want de OR heeft geen onuitputtelijke tijd en middelen tot zijn beschikking.

Overwegingen om prioriteiten te bepalen, zijn:

1. Jullie eigen visie: je kan als OR een visie bepalen en die als kader gebruiken, bijvoorbeeld: streven naar een inclusieve en veilige werkomgeving. Past het onderwerp binnen deze visie, dan pakken jullie het op.
2. Persoonlijke interesse of betrokkenheid: iemand moet het onderwerp oppakken. Als er binnen de OR niemand is die energie krijgt van het onderwerp, dan is het best lastig dit onderwerp op te pakken. Uitzondering is uiteraard als er sprake is van een onderwerp met zo'n hoge urgentie dat het altijd opgepakt moet worden.
3. Naleving van bestaande regelingen, afspraken, beleid: hier geldt dat vaak alleen al het schriftelijk melden bij de bestuurder voldoende is.
4. Korte- of langetermijnontwikkelingen: bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden (arbo), kwesties in relatie tot een aankomende verhuizing of verbouwing. Een onderwerp kan soms blijven liggen vanwege zo'n aanstaande ontwikkeling. Dan wil je het wel melden, maar weet je dat je dan vaak geen resultaat behaalt. En het blijft een afweging van de bestuurder hier wel of niet wat aan te doen.

De vlammetjes-in-de-ogentest

Maak de lijst zoals eerder aan je gevraagd, in de vorige alinea, en ga dan met je collega in gesprek over de onderwerpen die je hebt opgeschreven. Kijk hierbij goed naar elkaars ogen. Bij welke

onderwerpen gaan de vlammetjes in de ogen aan? Dat zijn de onderwerpen waarvan iemand energie krijgt. Maak van die energie gebruik om het werk in de OR moeiteloos te doen. Heb je hulp nodig, vraag dan om een buddy die bij je past.

Voorkom als OR dat je de Klaagmuur van de organisatie wordt

De OR is geen Klaagmuur. Jullie willen geen mensen die alleen maar komen vertellen dat het zo slecht gaat EN geen verantwoordelijkheid willen nemen om er wat aan te doen. Dus maak gewoon een lijstje waarvoor jullie er niet zijn. Benoem de onderwerpen of voorbeelden eventueel met een nuance of een grap, maar wel duidelijk. Jullie zullen merken dat dat helpt om de OR naar de achterban beter te positioneren. Mijn advies is dan ook: maak een lijstje met voorbeelden waarvoor jullie er WEL zijn en waarvoor jullie er NIET zijn. Om jullie op weg te helpen, vind je een voorbeeld van zo'n lijstje in het online bonusmateriaal bij dit boek.

Ga naar www.5stappen.nl/bonus voor een voorbeeld van een 'Wel en Niet'-lijstje.

Pump Jump Dump (PJD)

Na het lezen en toepassen van bovenstaande stappen kan het nog steeds zo zijn dat er onderwerpen, zoals de 'toilet-anekdote', blijven bestaan. Niet belangrijk genoeg om echt aan te pakken als OR, maar wel een stress/irritatiefactor voor de werkvloer. De wegen naar de formele lijn en de verantwoordelijken zijn dan natuurlijk al gelopen. Ergens blijft het echter hangen en de collega's hebben het opgegeven zich ertegenaan te bemoeien. Het is gewoon een dagelijkse irritatie die het werkzame leven

ongemakkelijker maakt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan: losliggende tegels, ontbrekende of kapotte verlichting, gebrek aan lunchruimte, onhandige looproutes, te weinig stoelen, onhandige roosters, enz.

Maak samen met de bestuurder de afspraak dat er PJD-zaken zijn, waarvan jullie als vertegenwoordigers van de werkvloer vinden dat de bestuurder die moet kennen en waar jullie als OR je tijd eigenlijk niet serieus aan willen besteden.

PJD staat voor Pump Jump Dump: opblazen, springen en laten vallen. 'Opblazen' omdat je het wel wil presenteren als een serieus probleem voor de werkvloer, maar het een mineur probleem is voor de bestuurder. Wellicht is het een probleem voor een klein groepje mensen, maar die hebben er wel echt last van. Laat wel even weten aan de verantwoordelijke voor dit probleem dat jullie het gaan melden aan de bestuurder.

Dan 'Jump': jullie springen vanaf de werkvloer direct naar de bestuurder. Dan kan je vervolgens formeel of informeel 'Dumpen'. Jullie sturen gewoon een mailtje met de boodschap PJD: dit is er aan hand, of jullie agenderen het punt als mededeling op de aangeklede agenda. Het moet sowieso op schrift, want anders kunnen jullie er nooit meer op terugkomen of terugkoppeling geven aan de melders. Jullie hebben het dan gemeld aan de bestuurder en jullie hebben een antwoord van de bestuurder wat hij ermee gaat doen. Dat kan je teruggeven aan de achterban, dan weten zij wat ze kunnen verwachten.

Persoonlijke ontwikkeling

OR-lid zijn is voor de meesten van jullie een nieuw vak, in een heel andere context (strategische, tactische, bedrijfs-politiekgevoelige onderwerpen behandelen) dan je normale werk. Want, ter overdenking: welke volksvertegenwoordiger zit er binnen een

organisatie in de OR? Hoeveel overeenkomsten zijn er tussen je OR-werk en je dagelijkse werk? Dus in deze nieuwe omgeving met fijne lieve zorgzame OR-leden om je heen kan je de kans nemen jezelf (verder) te ontwikkelen. In de wetenschap dat je ervaringen uit het verleden vervangen kunnen worden door ervaringen uit het heden als je die uitdagingen aangaat.



Verbinden doe je met je lijf

Hoe je met je meerdere intelligenties en je gehoor en zicht beter kan communiceren

Uit onderzoek en literatuur blijkt dat het in succesvolle communicatie vooral om onderlinge verbinding gaat. Hoe ervaar je verbinding? Juist... met je lijf. Verbinding maken komt vooral vanuit je hart. Liefde en compassie zijn de kern. Daarnaast vullen je hoofd (inhoudelijke zaken) en je buik (veiligheid ervaren als je in gesprek bent) dit natuurlijk aan. Dus als je in contact bent, zorg dan dat je primair luistert met je ogen (hoofd) en je gevoel (hart en buik), in plaats van met je oren. Probeer het uit en ervaar het verschil. Spoiler: je doet het al, alleen tot nu toe nog onbewust.



Hoe je iets kan leren door jezelf voor de gek te houden?

Het brein onderscheidt een echte ervaring of een bedachte ervaring niet van elkaar. Een gedachte kan dus net zo vrolijk maken of beangstigend zijn als de echte ervaring. Hoe werkt dat? Het brein maakt geen duidelijk onderscheid tussen een daadwerkelijke ervaring en een verbeelde ervaring. Wanneer

we iets echt meemaken of ons dit alleen voorstellen, activeert het brein vergelijkbare neurale patronen en reacties, wat kan leiden tot een vergelijkbare emotionele en mentale respons. Dit fenomeen wordt ondersteund door bevindingen in neurowetenschap en cognitieve psychologie en heeft implicaties voor hoe we in de OR werken, leren, herinneren en (emotioneel) reageren op gebeurtenissen.

Neem even de tijd en bedenk hoe een citroen smaakt!

Wat ervaar je in je mond bij deze gedachte?

En waarom is dat water dat je in je mond krijgt als je aan citroen denkt belangrijk voor je functioneren in de OR?

Doordat je in de OR veel nieuwe dingen ervaart en meemaakt, word je uitgedaagd dingen te doen die je weleens gedaan hebt, maar dan in een andere context/omgeving. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een voorstel presenteren tijdens een vergadering. Afhankelijk van of je hierbij dus positieve of negatieve ervaringen hebt, word je hieraan herinnerd, en roept dat dus die gevoelens bij je op. Je denkt dus terug aan die vergelijkbare situatie en hierdoor roep je sociaal-emotionele reacties op in je lichaam (hoofd-hart-buikintelligentie) die verbonden zijn met die ervaring uit het verleden. Dat maakt soms dat je al direct besluit dat je iets niet (nog een keer) gaat doen. Mijn verzoek aan jou: pak deze kans om oude ervaringen door nieuwe ervaringen te laten vervangen. Vraag hulp van je collega's die ervaring hebben of een OR-coach. Een OR-coach kan je hierbij helpen. Die ervaring heb ik ondertussen met meerdere door mij gecoachte OR-leden.

Pak je aantekeningen over de onderwerpen en werkwijze erbij en maak een klein jaarplan. Denk er niet te lang over na en vergeet al je ervaringen over plannen uit het verleden. Want deze ga je gewoon uitvoeren.

Ga als volgt te werk:

1. Kies 4 onderwerpen die je leuk vindt om uit te werken.
2. Maak per onderwerp een lijstje van activiteiten die je denkt te moeten uitvoeren om die activiteiten te realiseren.
3. Geef per activiteit enkele steekwoorden, zodat je weet waaraan je minimaal moet denken als je ermee aan de slag gaat.
4. Bepaal voor jezelf hoeveel tijd je nodig hebt.
5. Plan die tijd in je agenda of noteer deze tijd (maximaal 1 uur) in je OR-blok.
6. Kies vier data wanneer je deze zaken af wil hebben.
7. Plan vier evaluatiemomenten ter controle op de uitvoering.

Kijk naar je plan en zie hoe eenvoudig het is. Stel je voor dat alle OR-leden dit zouden doen.

Probeer je eens alle positieve impact voor te stellen voor de OR en de organisatie.

Hoe en wanneer spreek je als OR met één mond?



Als OR speel je het serieuze spel van de medezeggenschap op verschillende borden. Eén bord is het overleg met de bestuurder, een ander bord is dat van de achterban. Uiteraard zijn er nog meer borden. De OR bepaalt op basis van zijn eigen overwegingen de posities op die borden. Wat dat betekent en wat dat oplevert lees je in dit hoofdstuk.

Wat is een gezamenlijk standpunt voor de OR?

Een gezamenlijk standpunt, een eenduidig standpunt, met één mond spreken; allemaal namen voor hetzelfde resultaat, namelijk dat je één mening vormt die namens de gehele OR wordt aangekondigd, uitgesproken en vastgelegd richting de bestuurder en in de organisatie.

Het blijkt voor de meeste OR's een heel belangrijk item te zijn en vereist ook een strenge partijdiscipline om te spreken met één mond.

Waarom is een gezamenlijk standpunt van belang?

Het gezamenlijke standpunt versterkt de kracht van een groep en vergroot de invloed bij onderhandelingen of discussies. Het belang van het innemen van een gezamenlijk standpunt door een vertegenwoordigend orgaan heeft diepe wortels in de geschiedenis van democratische en politieke systemen. Dit principe is ontstaan als een manier om de belangen van diverse groepen en individuen op een evenwichtige en effectieve manier te behartigen.

Legitimiteit en vertegenwoordiging als basis voor je gezamenlijk standpunt

De OR is een vertegenwoordigend orgaan, opgericht om de stemmen van diverse groepen in de organisatie te laten horen en hun belangen te behartigen. Een gezamenlijk standpunt innemen, versterkt de legitimiteit van dit orgaan, omdat het aantoont dat de OR in staat is om consensus te bereiken en de belangen van verschillende groepen op een evenwichtige manier af te wegen.

Neem eventueel de tijd door een voorlopig standpunt in te nemen en er dus een nachtje over te slapen. Zowel in de praktijk als vanuit je lijf is dat een verstandige keuze als het over belangrijke besluiten gaat.

In het bonusmateriaal op www.5stappen.nl/bonus vind je een stappenplan om te komen tot een gezamenlijk standpunt.

Alternatief voor een standpunt: werken met criteria

Het innemen van een standpunt geeft onderhandelingsruimte, maar het kan ook de beleidsvrijheid van de bestuurder behoorlijk inperken.

Meestal gebeurt dat niet bewust. Vaak komt dit doordat het voorbereidende werk naar het gezamenlijke standpunt al zoveel energie en tijd heeft gekost, dat aandacht voor de strategie en de gevolgen van het standpunt voor de bestuurder helemaal niet aan de orde zijn gekomen.

De OR heeft ternauwernood de deadline gehaald voor het vaststellen van hun advies. Iedereen wilde zijn persoonlijke mening (ja, inderdaad) verwerkt zien en hierdoor is het een draak van een advies geworden, dat veel aandacht besteedt aan de bijna persoonlijke zienswijze van de OR-leden en volledig voorbijgaat aan de manier waarop het besluit geïmplementeerd moet worden door de bestuurder en de organisatie.

Daar was het dus al een beetje misgegaan. Vervolgens moest dit advies ook nog vertaald worden in het Engels. Want dat is de voertaal voor het overleg. Wat er nu gebeurde: de vertaling rammelde dusdanig dat de bestuurder er helemaal niets meer van begreep. Na enige toelichting bleek dat er geen enkel draagvlak was bij de bestuurder voor het advies, omdat het volledig voorbijging aan de belangen van vele groepen die niet vertegenwoordigd waren in de OR of in de commissie van de OR die het advies had voorbereid.

Het kon volgens de OR maar op één manier. Er was geen enkele beleidsvrijheid gecreëerd voor de bestuurder, die vond dat het advies, op zijn Engels gezegd, *rubbish* was. Dat kon hij natuurlijk niet hardop zeggen. Deze OR had dankzij de zeer gehandicapte, langdurige, uiteindelijk gehaaste besluitvorming, gevolgd door een

dramatische vertaling, volledig het perspectief van zijn rol verloren. Meerdere belangen van meerdere onderdelen en de strategische positie van de OR waren uit het oog verloren. Daar valt nog een boel te leren.

Werken met criteria om samen te werken met de bestuurder

Werken met criteria of toetsingspunten waaraan de OR, bestuurdersplannen, adviezen of andere beleidstukken toetst, is een bewezen succesvolle manier van samenwerken met bestuurders. Deel vroegtijdig toetsingspunten met de bestuurder. Bestuurder en management kunnen dan vroegtijdig incalculeren wat de OR van hen verwacht. Ga daarover eventueel het gesprek aan voordat de plannen definitief worden. Deze werkwijze is onderdeel van de Navigator-werkmethode waar ik licentiehouder van ben.

Op www.5stappen.nl/bonus vind je bonusmateriaal over de Navigator-werkmethode, waarmee jij kan leren werken.

Het werken met criteria en de Navigator-werkmethode van een voorlopig standpunt op basis van 'pas toe of leg uit' (zie hoofdstuk 12), zijn beide een uitstekende manier om vroegtijdige invloed uit te oefenen en een concrete heldere afronding te realiseren.

Wees helder of verdwijn: wat we van de politiek leren over 'polderresultaten'

'Wie kiest er vooraf al voor het compromis?' vraag ik mijn cursisten regelmatig. Meestal niemand, hooguit iemand die zichzelf als dwarsligger wil profileren. Nederland is polderland nummer 1 en daarmee zijn we opgegroeid. Zodra de verkiezingen achter de rug zijn,

worden ingenomen standpunten verpolderd tot compromis/regeerakkoord waar je als kiezer vaak helemaal niet blij mee bent. Een compromis, waarbij alle partijen water bij de wijn doen. Zo werkt het in de politiek.

Echter, één partij, de VVD, heeft een andere succesvolle strategie toegepast waardoor deze fors groeide. Ondanks net zo goed niet altijd de beste onderhandelingsresultaten. De VVD heeft afgelopen jaren regelmatig onderhandeld over een compromis en daarnaast zijn eigen standpunt bekendgemaakt. Daardoor wist je als buitenstaander de inzet van deze partij. Daarna werd er vanwege de keuze voor de continuïteit gekozen voor het compromis. Andere partijen verloren draagvlak door te melden dat zij voor het compromis gekozen hadden, zonder duidelijk te maken wat hun inzet was geweest.

In de praktijk van de medezeggenschap zie je dat fenomeen ook. OR en bestuurder bereiken een compromis en de bestuurder krijgt daarmee wat hij wil, namelijk doorgaan, maar de achterban heeft nooit geweten wat de inzet was van de OR. Veel OR's melden dan ook vaak achteraf dat ze vanwege de continuïteit voor het compromis gekozen hebben. Jaja... denken die collega's dan, waar staan jullie als OR eigenlijk voor, want jullie inzet was vooraf niet bekend.

Wees daarom voorafgaande aan de onderhandelingen helder over jullie standpunt, communiceer daar veelvuldig over en communiceer dan het resultaat met de boodschap dat dit jullie standpunt was en dat jullie gekozen hebben voor het compromis op basis van die en die gronden. Leg het gewoon uit, dan win je, ben je helder, anders 'verdwijnt je' uit beeld.

Bedenk hoe jullie als OR beginnen met een 'onderhandeling' of overleg over onderwerpen waarop jullie voor een deel echt jullie stempel willen drukken. Wat heb je dan vooraf gedaan? Wat heb je tijdens het overlegproces gedaan (vaak gaan er meerdere overleggen overheen voordat je tot een resultaat komt) en wat heb je naar de achterban gecommuniceerd over jullie resultaat (ook het compromis uiteraard) en jullie oorspronkelijke standpunt? Wat leert bovenstaande theorie je? Verwacht je dat die theorie behulpzaam kan zijn voor de manier waarop jullie als OR in de organisatie bekendstaan?

Verschillen productief maken

Zet verschillende talenten binnen jullie OR in op verschillende activiteiten en doe niet alles plenair. Maak verschillen productief door te testen welke talenten je voor welke activiteiten kan inzetten. De mix van jullie diverse breinen betekent verschillende typen mensen en talenten die vastliggen in jullie DNA. Denkers (feiten), doeners, en voelers (emotie) gaan best lastig samen als ze zich er niet van bewust zijn. Doe daarom een test, bijvoorbeeld via Verticalq. Stuur mij een bericht of bel me als je wil weten hoe je dit kan aanpakken.

In veel van mijn trainingen geef ik twee groepen van één OR dezelfde opdracht. De groepen zijn gemengd qua ervaring en werkniveau. Het resultaat is een vergelijkbare uitkomst. Als je dus diezelfde groep twee verschillende opdrachten geeft, doe je in één uur twee keer zoveel. Dit heb ik ondertussen al zo vaak geprobeerd,

dat ik er echt in geloof als die groepen 'goed gemengd' samengesteld worden.

Plenair wat moet, in groepen wat kan

Kies bewust voor het plenair behandelen van nieuwe onderwerpen. Het werkt vaak veel beter om in kleine groepjes zaken voor te bereiden, omdat dan iedereen gehoord wordt. Het brein en individu worden meer geprikkeld als je in groepjes van drie tot vijf personen werkt. Daarbij is het véél efficiënter, omdat je in één uur twee onderwerpen kan voorbereiden en vervolgens schriftelijk informatie kan overdragen. De mens leest veel sneller dan dat hij spreekt. Schriftelijk informatie overdragen gaat twee keer zo snel en is daardoor veel efficiënter.

Commissiewerk

Vergaderingen voorbereid door werkgroepen of commissies zijn vaak efficiënter doordat een klein groepje verantwoordelijk is voor de voorbereiding van de inhoudelijke informatie. Hiermee vergroot je ook de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van leden in de OR en buiten het DB. Doordat een commissie of werkgroep een standpunt en een 'next-step' voorbereid, is het gemakkelijker om tot een besluit/standpunt te komen.

Ongelijke werkbelasting is binnen veel OR's een probleem. Door middel van de plenaire en groepsworkaanpak is de werkverdeling binnen de OR beter te organiseren.

 *In groepjes als het kan, plenair als het moet.'*

Hielke

Werkwijze om te komen tot een gezamenlijk standpunt

Er zijn vele manieren te noemen die je kan gebruiken om vanuit de middenpositie van het 5 stappenplan te komen tot voorbereiding van standpunten. Enkele vind je hierna.

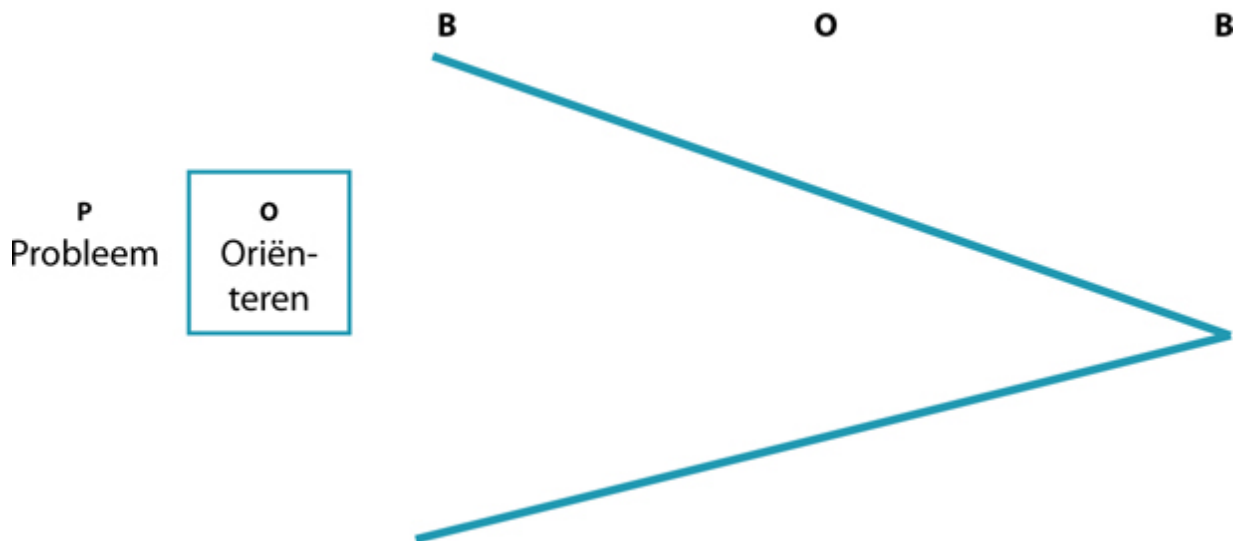
POBOB

POBOB staat voor Probleem, Oriënteren, Beeldvorming, Oordeelvorming en Besluitvorming.

Probleem: in verandertrajecten of voorstellen helpt het om als OR te bepalen wat het Probleem is, of dat herkenbaar is en of jullie nog iets anders zien.

Oriënteren: als OR bepaal je zelf wat je wel of niet oppakt en op welke manier. Vaak bepaal je dat in deze fase als DB, soms in overleg met de volledige OR, maar soms ook niet. Uiteraard leg je wel verantwoording af aan de OR voor je keuze als DB.

BOB: veelgebruikt schema om in de vergadering eerst helder te krijgen wat het is (Beeld) en welke omvang het heeft, voordat je daarover oordeelt (Oordeel), je mening vormt en een besluit (Besluit) neemt.



Over de manier waarop een besluit wordt genomen, wordt niet zo vaak gesproken, maar in het POBOB-model kan je vooral in het begin een voorkeur uitspreken voor de manier waarop je een besluit wil nemen over dit vraagstuk. Dat scheelt gedoe aan het eind van de rit en het leert je dat er meerdere manieren zijn.

Kampvuurgesprek om te komen tot een gewogen standpunt

Deze methode is al zeer oud en levert mooie inzichten op voor de vraagsteller EN de groep. Door de werkwijze van het kamp-vuurgesprek te volgen, worden alle talenten en kennisbronnen aangesproken en uitgedaagd om een bijdrage te leveren aan het standpunt/besluit van de vraagsteller. Meer informatie over het kampvuurgesprek vind je in het online bonusmateriaal op mijn website.

Ga naar www.5stappen.nl/bonus om de informatie over het kampvuurgesprek te downloaden.



Je lijf besluit

Je lichaam wil en kan je altijd helpen tijdens besluitvorming. Je lichaam is een instrument dat signalen afgeeft als dingen goed en minder goed gaan. Het helpt je dus ook tijdens het overleg ten behoeve van bijvoorbeeld de besluitvorming. Want ik kan je vertellen dat we geen besluiten nemen met ons hoofd, maar met ons hart. Denk daar even over na als je ergens 'hoofdpijn van krijgt'. Het hoofd is het snelle, creatieve gedeelte van je intelligenties, zoals je wellicht al weleens ontdekt hebt (en het zorgt ook voor

allerlei afleiding). Door die snelheid en de kracht om steeds weer nieuwe dingen te bedenken, wordt het ook moeilijker om onderscheid te maken tussen wat belangrijk is en wat niet. In je hart en deels in je buik liggen de waarden die 'jou echt aan je hart' gaan en waaraan je een beslissing wil toetsen. Als je op een gegeven moment genoeg informatie/creatie hebt gehad, stop dan met je hoofd en neem even tijd voor je iets tragere hart om te beoordelen welk standpunt of besluit voor jou juist is.



Geen voorbeelden

Efficiënter overleggen? Noem dan geen voorbeelden als het niet nodig is. Dus leg uit wat je bedoelt, deel je inzicht, geef aan wat je wil, *zonder* een voorbeeld erbij te benoemen. Als blijkt dat deelnemers het niet begrijpen, is een voorbeeld/uitleg van belang. Anders niet en kost een voorbeeld veel tijd en leidt het jullie af.

Verschillen overbruggen?

Verschillen jullie van mening over een voorstel? Start met de overeenkomsten die jullie hebben. Weer een psychologisch grapje van de mensheid. Door de overeenkomsten te benoemen uit jullie standpunten, zullen jullie merken dat jullie veel meer op elkaar lijken dan jullie voorzagen door het 'verschil van inzicht'. En eigenlijk willen we als mens graag hetzelfde zijn en erbij horen. Zo ontdek je dat je meer op elkaar lijkt en worden de verschillen minder belangrijk.

De vragen aan jou zijn nu:

1. Voel jij je verantwoordelijk voor je OR-werk?
2. Op welke manier leg je verantwoording af aan je collega's?
3. Welke resultaten heb jij bereikt waar je trots op bent en waar je van kan uitleggen hoe ze tot stand gekomen zijn?
4. Welke kansen zie jij om nog meer van zulke resultaten te halen?

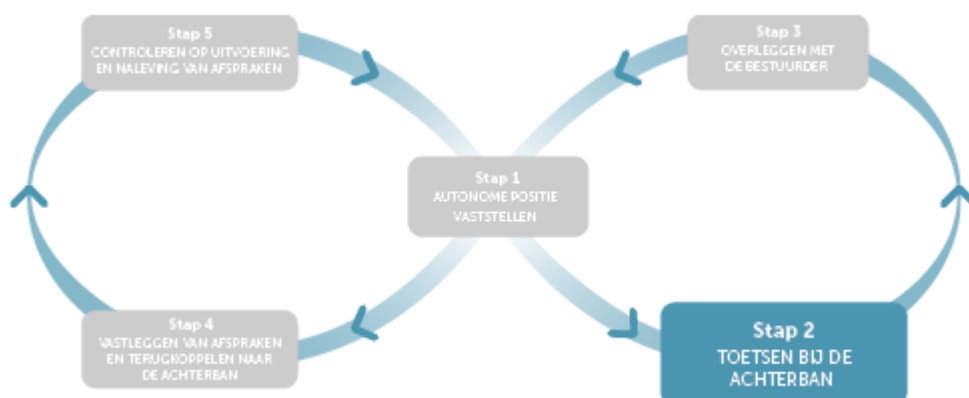
Deel je gedachten met je collega-OR-leden.

- Wat zijn jullie conclusies?
- Wat ga jij proberen te veranderen?

Stap 2.

TOETSEN BIJ DE
ACHTERBAN

Hoe stel je vast wie jouw achterban is?



Dit hoofdstuk bespreekt wie jullie achterban is, welke eigenschappen die heeft en op welke manier jullie de achterban kunnen indelen om de juiste boodschap te formuleren.

De achterban? Dat ben je zelf of hij bestaat niet

De achterban dat ben jijzelf en daarnaast zijn het natuurlijk je collega's. Dus denk even na wat jij voorheen wist van de OR of wat de OR doet? Juist dat vraag ik regelmatig aan nieuwe OR-leden (ex-achterban) en dan wordt het jezelf snel duidelijk. Iedereen in de organisatie is verschillend. Die verschillen en de verschillende manieren waarop mensen op hun werkplek hun werk uitoefenen, maken dat je verschil maakt tussen de

diverse collega's. Aansluiten bij de manier waarop zij benaderd willen worden werkt dan. Wat past bij hen, hun waarden en werkomgeving?

De gedachte dat er dus slechts één achterban bestaat, is dan ook niet juist. Maak dus onderscheid als je in groepen collega's denkt. Hierna lees je een aantal manieren waarop je dit onderscheid kan maken.

Schrijf op hoeveel groepen jij kan onderscheiden in de organisatie. Welke achterbannen heeft de OR? Neem even de tijd om hierover na te denken voordat je dit opschrijft.
Op welke manier zijn die groepen vertegenwoordigd in jouw OR?

Elk onderwerp zijn eigen achterban

Dé 'achterban' bestaat dus niet. Eigenlijk wordt deze pas gevormd als jullie het over een bepaald onderwerp hebben. Hebben jullie het over een werktijdenregeling voor chauffeurs op de weg, dan is dat heel wat anders dan een werktijdenregeling voor kantoorcollega's. Zo heb je twee 'achterbannen' te pakken met één onderwerp.

Het onderwerp en de gevolgen van het onderwerp bepalen wie de achterban is. Ook de aanleiding voor een wijziging kan reden zijn om andere achterbannen te onderscheiden. Om terug te komen op de wijziging van de werktijden: dit kan ook best met de hoeveelheid mensen op de planning te maken hebben. Denk niet alleen aan voor de hand liggende groepen, maar neem de tijd om te bepalen wie de achterban voor jouw onderwerp is. De achterban die jij bepaalt voor jullie onderwerp is de 'relevante achterban'. Maak een goede afweging en kies bewust wie je erbij wil betrekken.

De AIDA-formule is een veelgebruikte manier om je tekstboodschap structuur te geven. Dit acroniem staat voor

- **A:** Aandacht vragen;
- **I:** Interesse wekken;
- **D:** Desire (behoefte oproepen);
- **A:** Actie (Aanzetten tot een door jullie bepaalde actie).

Welke taal spreek je tegen wie?

Gebruik je Nederlands of een andere taal? Het komt steeds vaker voor dat er verschillende talen gesproken worden bij de achterban. Wat kan je daarmee als OR en wat betekent dat voor jullie communicatie-uitingen? Het onderwerp bepaalt voor jullie de doelgroep. Wil je dus de taal spreken van je achterban, dan is het voor jullie belangrijk om jullie communicatie te (laten) vertalen in de taal van jullie achterban. Gebruik hiervoor vertaalprogramma's zoals van Google, Deeple, maar ook ChatGPT kan heel behulpzaam zijn. ChatGPT heeft dan nog als voordeel dat je de taalvorm kan laten aanpassen van bijvoorbeeld formeel naar informeel vriendelijk. Dat kan een prettige stap vooruit zijn in de begrijpelijkheid van jullie boodschap aan de achterban.

Veel organisaties, het bedrijfsleven, maar ook onderwijs- en onderzoeksinstituten gebruiken Engels als voertaal. Bespreek met elkaar hoe jullie communiceren met de achterban en hoe de organisatie dat wil. Maak hierover goede afspraken, zodat er een zo klein mogelijke taalbarrière ontstaat binnen de OR en richting de achterban.

De taal maakt de muziek

De taal afstemmen op je doelgroep lijkt heel vanzelfsprekend en is essentieel voor het behalen van jullie doelen. Dus afhankelijk van je doelgroep en de manier waarop die gewend is te werken, met meer of minder abstracte taal, zorg je ervoor dat het begrijpelijk wordt. Je kan

natuurlijk gebruikmaken van schriftelijke communicatie, maar je kan ook gemakkelijk een bericht inspreken, voorlezen en als 'podcast' of audiofile doorsturen naar je collega's.

Het belangrijkste is dus dat je elke keer je doelgroep voor ogen houdt en specifiek voor hen een stukje tekst schrijft.

Enkele schrijftips om het opstellen van een bericht in de taal van de ontvanger, jouw specifieke achterban, makkelijker te maken:

- Beschrijf jouw achterban-collega alsof het een persoon is die bepaalde kenmerken heeft. Denk hierbij aan: man/vrouw, gemiddelde leeftijd, functie, werknemer of leidinggevende, opleidingsniveau, jaren in dienst, vaste werkplek of vaak onderweg, interactie met andere onderdelen van de organisatie vanuit zijn functie, hobby's en wellicht kan je zelf ook nog onderwerpen bedenken die jouw groep collega's beschrijven.
- Stel met dit profiel in je hoofd een tekst op die jouw achterban-collega prettig en acceptabel vindt. Dit is een kwestie van oefenen en als je eenmaal een achterbanprofiel hebt opgesteld voor de organisatie, dan blijft dat voor langere tijd van kracht.

Hoe je de communicatie organiseert

Om effectief te communiceren, wordt vaak een bepaalde communicatiemethode, zoals AIDA of storytelling, gebruikt. Er zijn er nog veel meer, maar de AIDA-methode is een veelgebruikte en eenvoudige opzet, die inzicht geeft in de benodigde onderdelen van effectieve communicatie.

Gebruik AIDA voor een bericht in de taal van de specifieke achterban

1. Vraag om aandacht (pas AIDA toe, zie de tip hiervoor).
2. Sluit hierbij aan bij de ervaring van de doelgroep (schrijf iets wat herkenbaar is en wat aanspreekt alsof je een van hen bent).
3. Geef duidelijk aan waarom je hen benadert.
4. Beschrijf duidelijk wat je van hen wil.
5. Vertel wat jullie voorlopige standpunt inhoudt.
6. Geef aan welke actie je verwacht.
7. Sluit af met een dankwoord voor tijd en aandacht.

Veel organisaties hebben een communicatieafdeling. Hun werk is de juiste boodschap voor de juiste doelgroep bepalen. Als OR mogen jullie gebruikmaken van deze interne deskundigen en het scheelt jullie veel tijd. Geef helder aan wat je wil en laat de teksten zo schrijven dat ze passend zijn voor jullie doelgroep.

Als je AIDA gebruikt in samenhang met het profiel van je doelgroep, de achterban waar jullie je op richten, dan ben je eigenlijk bezig met de klantreis methode (*customer journey*), waarin je heel specifiek per doelgroep een 'persona' aanmaakt, die staat voor de groep medewerkers waar jullie je op willen richten.

Kracht van herhaling!

Veel organisaties waar ik op bezoek kom, hebben niet zo'n beste ervaring met communicatie met de achterban. Vooral omdat ze weinig respons krijgen op de communicatie die ze uitsturen. In de reclame kennen we de kracht van de herhaling en voor jullie boodschap naar de achterban is dat niet anders. Stuur je een bericht twee keer of plaats je een bericht vaker dan één keer, dan is dat vaak al voldoende om meer respons te krijgen. Communicatie heeft de

kracht van herhaling keihard nodig. Doe hier je voordeel mee als je je collega's wil betrekken.



Je communiceert met je hele lijf

Communicatie en jouw meerdere breinen (hoofd, hart, buik) zijn sterk met elkaar verbonden. Want je 'weet' onbewust veel met je lijf. Je hart, vanuit de verbinding, je buik over je identiteit en je hoofd, met zijn creativiteit. Dus twijfel je over de toon, stijl, en manier van communiceren? Neem even de tijd, 'verbind je geestelijk en leef je in in je doelgroep' en zet vervolgens je hoofd aan om de 'juiste toon' te kiezen. Leer dit instrument te gebruiken. De meesten van jullie kunnen dit uitstekend en zijn nu nog onbewust bekwaam.



Wees als een Boeddha!

Stel je oordeel uit. Luister eerst met je lijf voordat je oordeelt. Je kent die gedachte wel, dat je 'wel weet' wat de ander bedoelt en er dan irritatie naar boven komt. Word je bewust van die 'interne irritatie' als je naar iemand luistert. Stel nu, dat je wist dat die irritatie niet aan de ander ligt, maar dat het iets is wat jouw innerlijk op de een of andere manier stoort. Wiens schuld is het dan dat jij je ergert? Wat voor gevoel geeft dat en waar voel je dat?

Word je ervan bewust en lees eens wat meer over je hoofd, hart en buik.

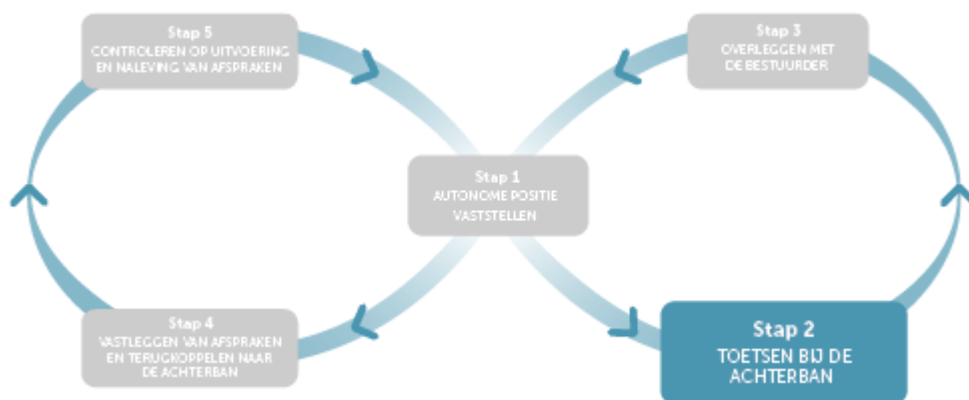
Lees meer over hoofd-, hart- en buikintelligentie via
5stappen.nl/bonus.

Experiment

1. Stel vast welke boodschap je naar je achterban wil communiceren.
2. Zorg dat in jullie boodschap een actie zit, zodat je kan meten hoeveel mensen de boodschap omgezet hebben in actie. Stuur bijvoorbeeld een bericht voor een klein cadeautje, iets bij de koffie voor jou en je collega's of een gratis lunch met de OR of iets anders waardoor je kan meten dat mensen tot actie overgegaan zijn.
3. Plan in dat je deze boodschap twee tot zes keer verstuurt.
4. Maak gebruik van verschillende kanalen als dat kan: e-mail, social media, prikbord, enz.
5. Leg vast wat er gebeurde na de momenten dat je het bericht verstuurde en via welk instrument dit was.
6. Trek conclusies uit je experiment en probeer het weer opnieuw.
7. Controleer! Na verloop van tijd ontdek je wat het je oplevert. Alleen herhaling en vastlegging van je resultaten zorgen ervoor dat je weet hoe je collega's reageren en op welk medium.

Experimenteren en ervaren = leren voor de volgende keer.

Hoe kan je informatie ophalen bij de achterban?



Wil je informatie ophalen bij de achterban, dan is 'eerst geven en dan nemen' hiervoor de magische formule. Nu jullie begrepen hebben hoe het proces verloopt: wie is de achterban, welke taal gebruik je en hoe spreek je, is het nu tijd om in te gaan op het daadwerkelijke halen van de informatie. Hoe laat je de achterban geven wat jullie nodig hebben. En onthoud: wat je aandacht geeft groeit!

Brengen en halen

De gedachte is eenvoudig, het gaat over brengen en halen. Wat je nodig hebt, zijn onderwerpen die jullie willen toetsen en die je als OR vastgesteld hebben in [stap 2](#) van het stappenplan. Met deze onderwerpen ga jij op pad.

Psychologie van het helpen

Stel jezelf de vraag: wat doe jij liever: 'helpen'? Of om hulp vragen? Inderdaad, de meeste mensen helpen liever dan dat ze om hulp vragen. Om hulp vragen wordt vaak beschouwd als zwak en helpen als sterk. Hulp geven levert je ook allemaal fijne gevoelens op door de dopamine, het gelukshormoon en oxytocine, het knuffelhormoon, die vrijkomen als jij een ander helpt. Daarvoor is iedereen gevoelig en daarom help je liever dan dat je hulp vraagt.

Het contactplan

Een contactplan bevat een of twee onderwerpen van jullie lijst die je als OR wil toetsen bij de achterban. Zo kan je eventuele aanvullingen op de OR-standpunten verzamelen.

Het contactplan bevat een korte een (gezamenlijk) vastgestelde stelling met daarin verwerkt een mening van de OR. Deze stelling is onderbouwd met enkele (maximaal drie) argumenten. Dit contactplan maak je steeds voor een maand. Hiermee geef je vrijheid en autonomie aan de OR-leden om op hun eigen tijd en tempo met de collega's het gesprek aan te gaan en terugkoppeling aan de OR te geven.

Aan het werk met het contactplan

Vraag je achterban-collega of hij jou wil helpen door het geven van zijn mening over een bepaald OR-standpunt. Gebruik je meerdere intelligenties, je gevoel als je in gesprek gaat. Voel je iets, gebruik dat als signaal om te achterhalen of er iets anders aan de hand is. Het kan zijn dat iemand heel druk in zijn hoofd is en daardoor niet echt tijd voor je heeft. Voel je dat, benoem dat en vraag of je op een ander moment kan terugkomen. Je krijgt vast een 'ja' op die manier.

Geven en nemen, hoe werkt dat dan?

Vanuit de positieve psychologie weten we dat als je iets doet met een glimlach, een positieve intentie (*self fulfilling prophecy*) en met een goede bedoeling, je een grote kans hebt dat het op de juiste manier ontvangen wordt. Als je eerst iets geeft en dan vooral iets van de OR, dan wordt het voor je gesprekspartner een stuk makkelijker om te reageren. Het is tenslotte best spannend als een 'vreemde' collega je komt vragen naar jouw mening als je niet weet wat de mening van de OR is. Kortom, je haalt de kou uit de lucht door eerst de mening van de OR te delen en daarna de mening van jouw achterban-collega te vragen. Als je collega weet wat de OR vindt, dan zal hij makkelijker en 'veiliger' zijn mening geven. Daarna weet je wat hij vindt van het onderwerp en het standpunt van de OR en kan hij nog aanvullingen geven. Ten slotte vraag je of hij nog punten heeft die voor jou als OR-lid van belang zijn. (Veel OR's beginnen met deze vraag, waar ze vaak geen reactie op krijgen.)

Eet die banaan

Wil je iemand iets vragen of heb je zijn hulp nodig voor het OR-werk, dan moet je eerst 'verbinden' om te kunnen communiceren. En tja, als de persoon die jij aanspreekt direct ZIJN verhaal begint te vertellen in plaats van dat jij jouw verhaal kan vertellen, dan kan je hem niet onderbreken in het vertellen van zijn 'banaan', want dan verbreek je de verbinding. Dus 'eet die banaan' en luister naar zijn verhaal. Pas als hij zijn verhaal kwijt is, ontstaat er ruimte in zijn hoofd om jou aan te horen. Sorry, het is niet anders.

Je gaat het pas zien als je het doorhebt.'

Johan Cruijff



Zet je gevoel aan als je collega's aanspreekt

Collega's die (nog) niet gewend zijn om samen te werken met de OR of in gesprek te gaan met jullie, zijn vaak een 'beetje bang'. Omdat ze niet weten wat ze van jullie kunnen verwachten of wat jullie doen. Die onzekerheid levert onveiligheidsgevoelens op, dus het levert 'stress' op bij de ander. Wees je daarvan heel erg bewust, zet dat 'gevoel' aan, en 'luister' ernaar. Dit effect ontstaat omdat jouw collega jou nog onvoldoende kent in de rol van OR-lid. En wellicht voel jij je ook ongemakkelijk als je met je OR-pet vragen stelt. Ook dat ongemak 'draag' jij over op je collega als je je collega benadert.



Breng je gedachten tot leven

'Je kan niet met jezelf overleggen,' zei Aristoteles. Deel je ideeën met een ander als je iets bedenkt voor de achterban. Als je je gedachte uitspreekt, geef je die gedachte 'adem' en komt dit idee tot leven. Als je het idee niet uitspreekt, sterft het een stille dood of leidt het tot frustratie of interne discussie met jezelf. En dan heb je 'niets' gedaan en dus niets geleerd. Leren doe je door ideeën te delen en dan te experimenteren. Dus pak die ruimte binnen de veilige (leer)omgeving van de OR.

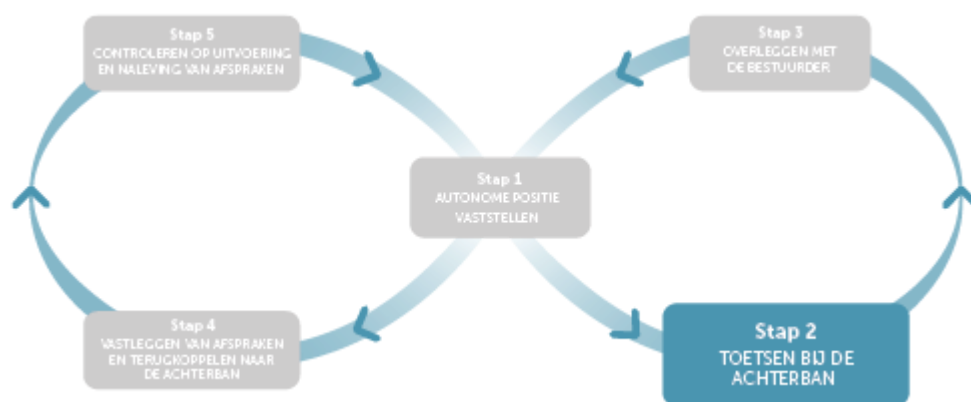
Manipuleer jij als jij eerst je mening deelt over een onderwerp en daarna pas de mening van de ander vraagt? Voer deze opdracht eerst voor jezelf uit en daarna als OR.

1. Ga in gesprek en deel als eerste je mening/de mening van de OR en vraag daarna de mening van de ander. Wat gebeurt er als jij eerst je mening geeft?
2. Draai het om. Wat gebeurt als jij je mening uitstelt totdat de ander deze heeft verteld?
Probeer het eens uit in diverse situaties.

Ten slotte: hoe doet een bestuurder/directeur dat als hij vertelt aan de organisatie waar we naartoe gaan en waarom? Vraagt hij dan eerst de mening van de organisatie of deelt hij eerst zijn mening/de mening van de leiding van de organisatie?

Wat heeft deze oefening jou voor inzichten gegeven?

Hoe hou je contact met de achterban?



De interactie met je collega's is een van de belangrijkste onderdelen van professionele medezeggenschap. Dus: hoe vaak wil je contact hebben, met welke middelen kan je dat doen, persoonlijk of via e-mail/online en wat is de meest eenvoudige en effectieve manier van communiceren?

Hoe vaak communiceer je?

De intensiteit is afhankelijk van de noodzaak van jullie inmenging als OR in de dagelijkse gang van zaken. Er zijn organisaties waar alles bottom-up wordt beslist, waar elke medewerker veel autonomie heeft in zijn werk en op de juiste manier gecoacht wordt, zowel professioneel als persoonlijk. Neem dan als OR een terughoudende rol in en volg/controleer op hoofdlijnen of ieder zijn verantwoordelijkheid pakt en of de koers van de

organisatie stabiel blijft. Vaker is de situatie echter bijna volledig omgekeerd (veel top-down) en is inbreng van de OR gewenst om de wijsheid van de werkvloer naar de top te brengen.

Dus twee keer per maand communiceren met jullie achterban is dan het minimum. Dit kan je op verschillende manieren doen.

De standaardmanieren om contact met de achterban te houden, zijn:

- nieuwsbrief (fysiek en/of e-mail)
- OR Jaarverslag
- personeelsmagazine
- prikbord
- achterbanbijeenkomst
- werkoverleg
- welkomstbrief
- intranet (eigen site)
- social media (Yammer, Facebook, enz.)
- mondeling in kleine groepen
- enquête
- spreekuur
- ideeënbus, brievenbus
- contactpersoon per afdeling

De manier waarop je deze middelen inzet, vraagt om een heldere strategie. Voor de schriftelijke manier van communiceren, met name e-mail of intranet, is blogstyle de aangewezen vorm. Deze vorm sluit aan bij de stappen van het 5-stappenplan naar Oneindig veel invloed.

Blogstyle communiceren

Zo doe je dat:

1. Maak een aansprekende uitdagende kop (in de tekst zelf en als onderwerp van de e-mail).
2. Geef een samenvatting van twee regels waarin duidelijk wordt welke rol de OR ergens in heeft gespeeld.
3. Start het artikel over het onderwerp en voeg na 4 regels 'lees meer' toe met een link naar het verslag van jullie vergadering waarin het hele verhaal staat.

Zet nooit 'Nieuwsbrief OR' in de onderwerpregel van je e-mailbericht of in je bericht op intranet. Deze titel straalt absoluut geen aantrekkingskracht uit. Daarnaast mis je, als je wel 'Nieuwsbrief OR' vermeldt, een unieke kans om je collega's te laten weten met welke onderwerpen jullie bezig zijn. Dus zet een onderwerp van de OR in de onderwerpregel. Op die manier komt je boodschap altijd bij de achterban binnen, want je leest het onderwerp toch voordat je het bericht eventueel in de prullenbak gooit.

Live of online contact onderhouden

Zoals je begrijpt, ben ik voorstander van 'live' contact onderhouden.

Mensen zijn sociale wezens en hebben elkaar nodig. Online of telefonisch contact kan prima voor het onderhouden van contacten, maar probeer in eerste instantie vooral live ook met zoveel mogelijk mensen een netwerk te vormen.

Professionele communicatie

Voor professionele medezeggenschap is het belangrijk om een brede definitie van achterbancommunicatie te hanteren, dus schrijf in jullie plannen over:

- zenden, informeren;
- ontvangen;

- aanzetten tot actie;
- ophalen van informatie;
- beïnvloeden van de mening van je collega's;
- lobbyen. Regelmatig communiceren, gericht op een doelgroep die een verbinding heeft met het onderwerp waar jullie als OR mee bezig zijn;
- altijd een bewuste afweging/keuze maken over wie je wil betrekken als relevante achterban en voor welk doel.



Elk mens heeft persoonlijk contact nodig

Uit gruwelijke onderzoeken in het verleden blijkt dat mensen(kinderen) niet overleven als ze alleen voeding krijgen en uitgesloten worden van persoonlijk contact. Niet alleen voor de overleving maar bij de meesten van jullie ontstaat een verbinding als je persoonlijk contact hebt. Die beweging zie je ook terug in de manier waarop wij als mensen verbinden. Dit doe je met je hele lijf. Onze meerdere intelligenties (hoofd-, hart- en buikintelligenties) zijn hierop ingesteld en werken hieraan mee. Gebruik die dus.



Toon dankbaarheid, wees geduldig

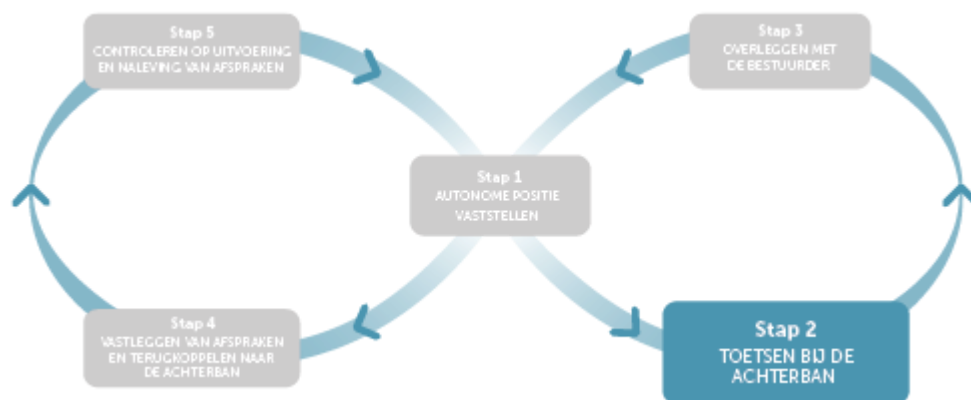
Stel je oordeel uit, tel tot tien. Geef altijd terugkoppeling! Ook op negatieve feedback. Wees altijd dankbaar. Dan ontdek je vanzelf dat je dat ook echt bent. Tenslotte leer je van dingen doen en fouten maken. Dat moet iemand aan je vertellen toch? Hoe vaak ben jij gevallen toen je leerde lopen? En kan je nu lopen?

Kijk dagelijks in de spiegel, lach jezelf toe en vertel jezelf hardop hoe mooi, goed, lief, enz. je bent. Doe dit op een moment dat het je past en voel je maar belachelijk als je het doet. Doe het, ervaar wat het je brengt en leer ervan.

Je zelfvertrouwen neemt erdoor toe en groeit mee met de tijd die je eraan besteedt. Je zult ook merken dat het contact met anderen beter wordt, omdat jij namelijk beter in je vel gaat zitten.

Durf jij het aan? Meer informatie hierover vind je via Google (zoek op 'self love').

Hoe kan je de achterban inzetten voor de doelen van de OR?



Waarom het noodzakelijk is om de achterban als 'standaard'onderwerp in de bespreking van onderwerpen mee te nemen. Welke vijf manieren van het inzetten van communicatie er zijn, welke middelen daarbij horen en wat het belang is van een netwerk of lobby. Dat lees je allemaal in dit hoofdstuk.

Serieuze spelletjes spelen

Hoe zie jij het OR-werk? Is het een (serieus) spel of is het werk? Daarover verschillen de meningen nog weleens, alsof je moet kiezen. Kiezen is helemaal niet nuttig in deze situatie, het is het namelijk allebei. Je hebt de speelsheid/creativiteit en ontspannenheid van het spel nodig, maar het doorzettingsvermogen, hard werken en uren maken van het werken. Door het als spel te blijven zien, blijft je geest ontspannen en creatief.

Door er wel hard aan te werken, ben je goed voorbereid en komt het helder op papier. Deze aanpak pas je ook toe op het overleg met de bestuurder.

Hoe speel jij het spel? En jouw collega's?

Bespreek dit met je collega's en wellicht ook een keer met je bestuurder.

Communicatie is onderdeel van je strategie

Medewerkersonderzoek wijst uit dat de 'interne communicatie' de meeste 'problemen' veroorzaakt. Vraag daarom voor elk onderwerp dat de bestuurder maar wil uitvoeren naar de communicatiepara-graaf/het communicatieplan. Is dat er niet, adviseer de bestuurder dan om die zeker toe te voegen. Laat enkele betrokken OR-leden mee lezen over de manier waarop dit onderwerp onder de aandacht wordt gebracht bij de collega's/in de organisatie. Bespreek elk onderwerp, adviestraject, elke verandering in de communicatie met de bestuurder, maar ook met de OR zelf. Voor draagvlak, toetsing, verbinding met een willekeurig onderwerp is het van belang om vast te stellen dat erover gecommuniceerd moet worden.

Verras je gesprekspartner niet tijdens een overleg

Breng jullie (voorlopig) standpunt van de OR steeds onder de aandacht van de mensen die verantwoordelijk zijn voor dit onderwerp, de bestuurder, de dossierhouder, portefeuillehouder, voorzitter van de werkgroep.

De wet van het gunnen zegt: wat je geeft, krijg je terug. Dus houd daar rekening mee als jullie vinden dat jullie weinig aandacht

krijgen van je achterban. Hoe meer je geeft, hoe meer je terugkrijgt. Wil je hierover meer weten? Lees dan het boek *De wet van Snuf* van Jos Burgers.

Op welke manier kan je de achterban inzetten en voor welk doel?

Er zijn verschillende activiteiten met verschillende doelen waarop jullie de achterban kunnen inzetten namelijk:

1. Informeren

Doel: collega's laten weten waarmee jullie bezig zijn ten aanzien van bekende plannen of ideeën.

2. Activeren

Doel: collega's praten over het onderwerp en zorgen op die manier informeel voor draagvlak voor jullie doel en weten ook dat er niet meer nodig is voor bestaande plannen.

3. Mobiliseren

Doel: collega's weten wat jullie willen en spreken hierover met hun managers en weten dat dit ook onderdeel is van jullie strategie voor bestaande plannen.

4. Lobbyen

Doel: collega's weten dat ze door over een onderwerp te praten invloed uitoefenen op de ontwikkeling van plannen. De informatie die zij krijgen, bevat een voorbereid standpunt en onderbouwing ervan. Het gaat hierbij over nog niet bestaande plannen.

5. Verantwoording afleggen: wettelijk verplicht jaarverslag van de OR.

Doel: vertellen wat jullie gedaan hebben in het afgelopen jaar ten aanzien van onderwerpen die jullie vanuit de achter-ban behandeld hebben en wat jullie acties zijn geweest met betrekking tot onderwerpen van de bestuurder.

Neem een onderwerp in je hoofd dat over een jaar gaat spelen.

- Wat wil je bereiken/aanpassen met dit onderwerp?
- Hoe zou het zijn als je hiervoor alvast een memo gaat schrijven vanuit de OR om jullie denkbeelden alvast te delen met de organisatie?
- Hoeveel tijd zou het je kosten?
- Wat zou het je kunnen opleveren?

Lobbystrategie opzetten

Om een effectieve lobby op te zetten, is een lobbystrategie noodzakelijk. De OR ontwikkelt zelf de lobbystrategie en anderen gaan voor jullie lobbyen. Als OR ondersteunen jullie groepen van medewerkers in het bereiken van een doel dat jullie als OR natuurlijk ook ondersteunen. Die strategie bevat enkele stappen:

1. Herken een gevoel van urgentie, behoefte bij de collega's (arbeidsvoorwaarde, uitbreiding van het gebouw, faciliteit, enz.).
2. Erken deze behoefte als OR. De OR vindt dit ook een belangrijk onderwerp.
3. Onderzoek of het onderwerp, bij het management of andere plek in de organisatie, enige kans van slagen heeft.
4. Stel een lobbybrief op met uitgebreide onderbouwing, voors en tegens, met voorbereide standpunten waar diverse groepen collega's mee aan de slag kunnen.
5. Enthousiasmeren. In leven houden van de activiteiten die nodig zijn en aftasten of er meer of andere informatie/ondersteuning nodig is.

Willen jullie een voorbeeld van een lobbybrief uit de praktijk. Ga dan

naar www.5stappen.nl/bonus.



Je innerlijke weten inzetten als communicatieadviseur

Je gedachten sturen je gevoel en daarnaast neem je ook nog andere dingen waar die niet altijd verbonden zijn aan je gedachten, toch? Probeer daarom regelmatig even los te komen van de gedachten die je hebt over een situatie. Kom dan in contact met je lijf, door bijvoorbeeld even je ogen te sluiten en bewust adem te halen. Daarna vraag je jouw eigen meerdere intelligenties wat zij zeggen over de situatie. Probeer het uit en ervaar het. Jouw meerdere intelligenties spreken tegen je, alleen niet zo snel als je hoofd. Je hart en je buik zijn echter ook belangrijke adviseurs als het over de juiste manier van communiceren gaat.



Kijk in kansen (Kikker) in plaats van Denken in problemen (Dipper)

Praat met de Kikker in plaats van Dippers en herformuleer anders hun geklaag op een manier die wel past in het plaatje om te Kijken in Kansen (Kikker) in plaats van Denken in Problemen.

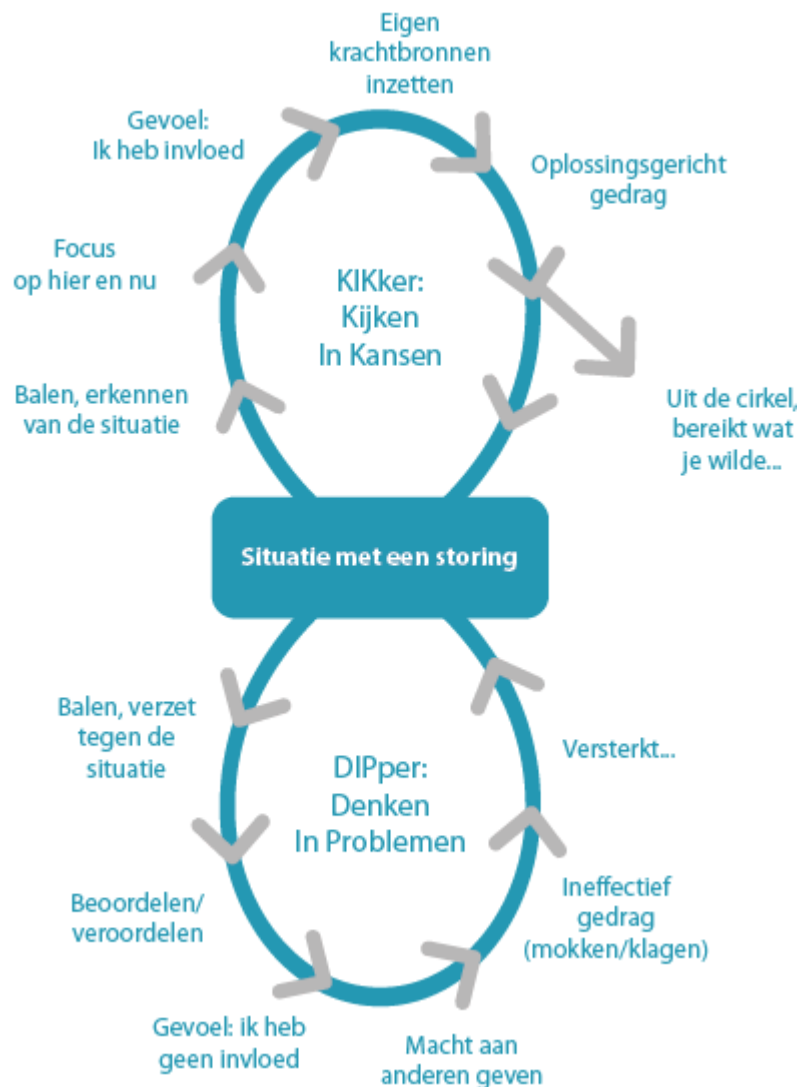
Ambassadeursnetwerk

Gebruik/creëer een ambassadeursnetwerk van betrokken collega's en oud OR-leden. Wees daarin selectief maar wel correct ten aanzien van die selectie. Benader hen regelmatig om hen te vragen wat ze vinden en om te vertellen wat jullie

gaan doen. Zo toets je niet alleen draagvlak, maar maak je ook je eigen 'lobby' netwerk om draagvlak te creëren.

Serieuze geruchten. Wees actief!

Zodra je een serieus gerucht verneemt, ga je serieus op onderzoek uit bij de stakeholders/betrokkenen die daar iets van af kunnen weten. Je speelt het idee ook schriftelijk door aan de overige OR-leden. Hierdoor kunnen jullie proactiever reageren met een voorlopige mening richting de bestuurder.



Balans van geven en nemen

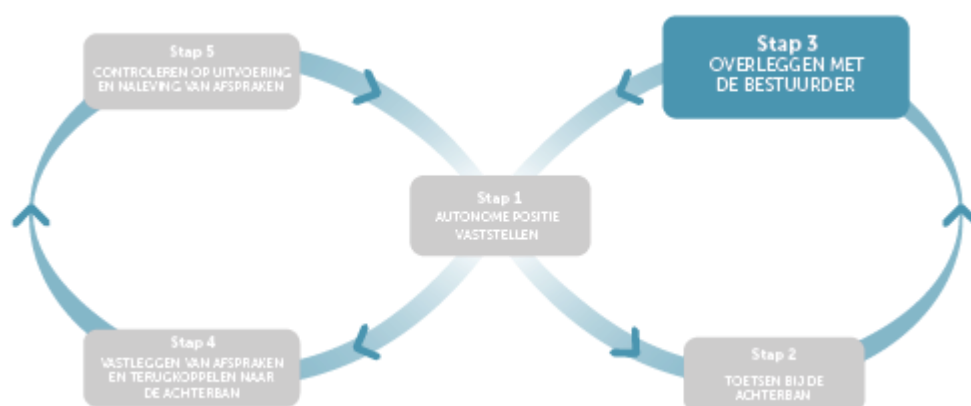
Lees de tip uit de vorige alinea's over de 'wet van het gunnen' nog een keer. Ken je de fenomenologische systeemwet: de balans van geven en nemen? Die wet vertelt dat wat je geeft (op je werk, privé of leven) in balans moet zijn met wat je neemt/krijgt. Beantwoord dan nu voor jezelf onderstaande vragen:

- Hoeveel tijd (uren per maand) besteed jij aan contact met de achterban?
- Hoeveelheid tijd (uren per maand) besteedt de achterban aan de OR?
- Wat kan je concluderen over de verhouding tussen die twee uitkomsten?
- Wat zou je willen veranderen en wat denk je dat dan het effect zal zijn als je 'de balans van geven en nemen' daarop toepast?

Stap 3.

**OVERLEGGEN MET
DE BESTUURDER**

Hoe ben je aardig en gelijkwaardig in het overleg met de bestuurder?



Aardig en gelijkwaardig zijn in het gesprek met bestuurder is een van manieren om ervoor te zorgen dat je resultaat behaalt uit de kostbare tijd die jullie besteden aan het overleg met de bestuurder. Dit hoofdstuk geeft je inzichten, praktijkervaringen en theorieën die tijdens het overleg helpen.

Ga uit van vertrouwen

Het is al veel langer mijn overtuiging en door het boek *De meeste mensen deugen* van Rutger Bregman, werd ik daarin bevestigd. Dit idee wordt ook door andere zeer ervaren bestuurders, zoals Herman Tjeenk Willink, Minister van Staat, gehuldigd. Wat ik bedoel, is dat je er altijd van uit moet gaan in het overleg dat je erop kan vertrouwen dat je gesprekspartner, vaak de bestuurder, het goed bedoelt en te vertrouwen

is. Ga dus altijd uit van vertrouwen en handel en redeneer daar ook naar. Benoem de punten waar je als OR op vertrouwt, bijvoorbeeld: verwijzen naar transparantie als onderdeel van de visie van de organisatie, of dat OR en bestuurder elkaar toch kunnen vertrouwen, enz.

Als jullie denken vanuit vertrouwen, levert dat positieve energie op, waardoor jullie als OR beter functioneren en minder stress ervaren. Je brein opent en gaat met al zijn creativiteit op zoek naar manieren om zaken mogelijk te maken.

Wantrouwen roept wantrouwen op (wet van de wederkerigheid). Dus uitgaan van wantrouwen heeft het omgekeerde effect. Geen samenwerking, elkaar ontwijken, minder informatie delen, enz. Ervaar je stress door wantrouwen, dan gaat je brein op slot en richt zich op vechten, vluchten of bevriezen, in plaats van op creativiteit.

Bang voor je vader en moeder

Goed om te weten dat jij onbewust best aan de 'ziekte' Ceo-Disease kan leiden. Ceo-Disease (CD) gaat over jouw vanuit je verleden aangeleerd gedrag, waardoor het lastig is om tegen 'autoriteit' in te gaan. Dit gedrag kan door verschillende manieren ontstaan, bijvoorbeeld door de relaties met je ouders, docenten, kerkelijke leiders of andere 'autoriteiten' uit je verleden.

Als jij aan CD 'lijdt', vind je het lastig om tegen het woord van de bestuurder in te gaan. Dit komt door jouw in je jeugd aangeleerde overtuiging, (soms een innerlijk stemmetje in je hoofd), dat vaak een gevoel van angst oproept. Denk je dat je met CD te maken hebt, dan herken je dat gevoel en weet je nu waar het vandaan komt.

Hoe kom je ervan af? Eigenlijk is dat heel eenvoudig.

Denk eens terug aan een heerlijke vakantie. Je bent helemaal in je element en voelt je fantastisch, ontspannen en helemaal jezelf. Je loopt

te genieten van het prachtige weer en de heerlijke sfeer. Het is warm, dus je hebt niet te veel kleren aan. Dan kom je iemand tegen die jij net als jijzelf ziet genieten. Je kent hem niet, maar hij ziet er vriendelijk uit. Je raakt in gesprek, het is hartstikke gezellig en je hebt het over van alles gehad. Vervolgens vraag je wat de beste man doet voor werk. Wat blijkt... hij is... inderdaad CEO. Op dat moment koppelt jouw brein deze vriendelijke sympathieke persoon aan het begrip CEO en je ziekte verdwijnt als sneeuw voor de zon. De korte versie van dit verhaal is: wil je de bestuurder aanspreken, stel je dan voor dat hij in zijn zwembroek rondloopt.

Spinnenspuugtrance



Onbedoeld en onbewust veroorzaken bestuurders bij OR's soms een 'volledige verlamming'. Meerdere malen heb ik ervaren dat als bestuurders enthousiast beginnen te vertellen over hun plannen, met de ene 'woordenwolk' na de andere, menig OR-lid onbewust en onbedoeld afschakelt. De 'afgeschakelde' status waarin zij dan overgaan, komt sterk overeen met een op de bank hangend naar de tv gapend kind. Ogen op wazig, mond half open met een beetje speeksel eruit lopend. Schijnbaar verdoofd en verlamd. Dat is wat ik 'spinnenspuugtrance' noem.

Spinnenspuug is voor de spin in zijn web een zeer effectieve manier om zijn voedsel 'vers' te houden. Zodra jij als OR-lid in zijn web terechtkomt,

word je in je nek gebeten en raak je volledig verlamd (zoals een naar tv gapend kind). Je blijft wel leven na die beet en zo blijf je lekker vers/in de vrieskast, totdat de spin honger heeft. Tot zover de verlamming.

Herkenbare situatie?

Hoe voorkom je deze overgang: hou een pen in je hand, maak (aan-)tekeningen, vat zelf de woorden van de bestuurder samen, vraag een ander om samen te vatten, onderbreek hem met vragen, vraag naar de relatie van jouw vraag met het antwoord wat hij nu aan het formuleren is, enz. Zorg dat je niet in die spinnenspuugtrance raakt, want dat is zonde van jullie kostbare tijd.

Bij een OR die bij een OR die in 'trance' was, heb ik ervaren dat zij dachten dat de bestuurder A ging uitvoeren. Dat had hij in het begin van zijn verhaal in een wolkenveld verteld, maar vervolgens legde hij uit dat hij B ging doen. Het verhaal over B had deze OR volledig gemist door gedurende het wolkenveld in 'trance' te raken. Gelukkig waren ik en de ambtelijk secretaris er om te bevestigen wat de bestuurder echt had gezegd, want dit ging over belangrijke zaken. Dus wees scherp en wakker tijdens het overleg.

Praatje pot: hoe jij je bestuurder voor je wint?

Het overleg start natuurlijk met het beroemde 'praatje pot', want direct ter zake komen is niet wat wij gewend zijn in onze cultuur. Om deze eerste fase effectief in te zetten, is het goed om te weten wat de 'liefdestaal' van de bestuurder is. Deze liefdestaal is gebaseerd op de theorie van relatietherapeut Gary Chapman, na jarenlange behandeling van koppels die elkaar maar niet leken te begrijpen. In het onlinemateriaal vind je hiervan een vertaling naar de relatie met de

bestuurder. Effectief en eenvoudig, zowel voor je eigen relatie als die met de bestuurder. Een van de manieren om gelijkwaardig met elkaar om te gaan, is na te denken over de 'directeur in zijn zwembroek.'

Ook weer verliefd worden op je ...?

Op www.5stappen.nl/bonus vind je meer informatie over de zes talen van de liefde van Gary Chapman.

Blijf van de stoel van de bestuurder of de vakbond af

Waak ervoor dat je de bestuurder vertelt wat hij moet doen. Dan ga je op de stoel van de bestuurder zitten en dat accepteert hij niet. Speel je als OR voor vakbond, dan voelt de bestuurder zich misschien onterecht 'aangevallen' en ook dat laat hij, vaak terecht, niet toe. Bestuurders gaan dan soms gekke dingen doen, omdat jullie je niet aan de regels van het spel houden. De OR neemt dan een rol aan die hij niet kan/mag innemen. Vinden jullie als OR dat er iets moet gebeuren, formuleer het dan zo dat de OR vindt dat er iets aan moet gebeuren, maar benoem dat de bestuurder daarover gaat en mag beslissen wat hij ermee doet. Daarmee houd je de rollen zuiver en blijft iedereen op zijn 'stoel'.

Locatie voor het overleg

De locatie van het overleg is belangrijk voor het beste resultaat. Hierbij een aantal tips:

- Kies een plek voor jullie overleg die neutraal is, dus niet de kamer van de bestuurder.
- Zorg dat er voldoende licht en zuurstof is, dan blijf je wakker en fris. Zet eventueel een raam open.
- Probeer te voorkomen dat de voornaamste sprekers tegenover elkaar zitten. Dat roept gedrag van strijd op. Ideaal is het

openhoeftijzermodel, waarbij de problematiek niet te schuiven is van de ene partij naar de andere partij. Zo kan je met zijn allen aan één kant zitten; allen tegenover het probleem. Op deze manier zitten jullie dus samen en naast elkaar met eenzelfde perspectief op het gezamenlijke probleem.

Grap maakt gelijkwaardig

Grappen maken en humoristische opmerkingen die niet ten koste van anderen gaan, zijn goede instrumenten om gelijkwaardig gedrag te vertonen in een gesprek. Niet alleen naar de bestuurder maar bijvoorbeeld ook ten opzichte van de toezichthouder. Creëer een ontspannen sfeer, maak een grap en serveer een koekje. Het is echt waar, het helpt. Lees de ervaring van een OR hieronder.

Hallo Hielke,

Bij deze een terugkoppeling.

Gisteren hadden we OR-overleg en hebben we de OR-MT-RvC-dag nabesproken. Onze inbreng was dankzij jouw adviezen een groot succes. We kregen hier ook complimenten over van de bestuurder.

Bij aankomst was de opstelling van het zaaltje erg statisch. Wij mochten beginnen en hebben iedereen eruit gezet, de tafels gezellig neergezet met bloemen, planten en kleden, muziekje erbij. De sfeer was direct veel beter.

Na uitleg aan de bestuurder en RvC van onze, met jou samen bedachte, metaforen zijn we in groepjes langs de tafels gegaan. Hier is veel opgeschreven en met elkaar besproken. Ten slotte hebben we nog een cadeautje met wat theekruiden aangeboden aan de deelnemers. Erg energiek en geslaagd al met al. We hebben heel wat input te verwerken vanaf de tafelkleden! Bedankt voor jouw

voorbereiding en de mooie opzet van het Worldcafé; wij gaan nooit meer een PowerPoint maken 😊. Dit geeft zoveel meer energie. De opstelling met drie tafels is blijven staan, waardoor we deze opzet ook voor de onderwerpen van het overleg met het MT konden gebruiken.

Ballonnen oplaten

Deze manier van gelijkwaardig worden, gaat over informele zaken en de voorbereiding van formele zaken. Nog niet concrete, serieuze, toekomstige onderwerpen worden vaak mondeling en terloops aan de OR voorgelegd. Er wordt een ballonnetje opgelaten, zeg ik dan. Tot mijn schrik gaat bij veel OR's deze informatie het ene oor in en het andere uit.

Maak een lijstje met ballonnetjes van de bestuurder, waar jullie in tweede instantie nog even over gaan nadenken. Laat als OR ook ballonnetjes op en gooi ankers uit. Een anker is een ijkpunt waar de oplossing van de ballon minimaal aan zou moeten voldoen. Dit helpt ook om als OR serieus genomen te worden en gelijkwaardig te zijn.

Ballonnen van de OR

Zie het als volgt voor je. Er zijn onderwerpen waarmee jullie aan de slag willen, maar die nog niet concreet uitgewerkt zijn. Dat kan een officieel initiatief zijn, maar ook zoiets als een achterbanraadpleging over een bepaald onderwerp. Als je dat onderwerp terloops laat vallen bij de bestuurder, krijg je wel of geen reactie. Dat is een indicatie over hoe belangrijk een bestuurder het onderwerp vindt. Of denken jullie van niet? De meesten denken waarschijnlijk: als hij niet reageert vindt hij het wel prima. Reageert hij wel, dan is het vaak omdat hij er iets van vindt. Zo

zou je wellicht ook naar jullie eigen reactie op ballonnetjes moeten kijken. Of vergis ik me nu?

Ankers uitgooien

Ankers uitgooien gaat over doelen/resultaten/verwachtingen uitspreken, mogelijke toekomstige onderhandelingen of voorstellen. Zo'n anker wordt veel gebruikt in onderhandelings technieken en wordt dan vaak als richting gebruikt in het vervolgtraject. Hiermee beïnvloeden jullie dus toekomstige uitkomsten van gesprekken.

Hoe zit dat bij jullie?

- Hoeveel ballonnetjes en ankers gebruiken jullie?
- Houden jullie al een lijstje van ballonnetjes en ankers bij?
- Wat zou het jullie opleveren?
- Hoeveel tijd zou het je kosten?

Slijmscherp schrijven voor succes

Communiqueer vanuit een vriendelijke en vertrouwenswaardige houding vanuit de OR naar de bestuurder. Een slijmscherpe formulering sluit daar naadloos op aan. Slijmscherp is kort gezegd: met zeer vriendelijke en zeer voorkomende woorden de boodschap volledig helder en precies beschrijven. Sluit aan bij de taal van jullie bestuurder (denk even aan de zes talen van de liefde) en de stijl van jullie overleg. Wat dat precies inhoudt, is voor elke organisatie anders, maar mijn ervaring is dat mijn klanten alleen al met de naam van dit begrip en de omschrijving uit de voeten kunnen.

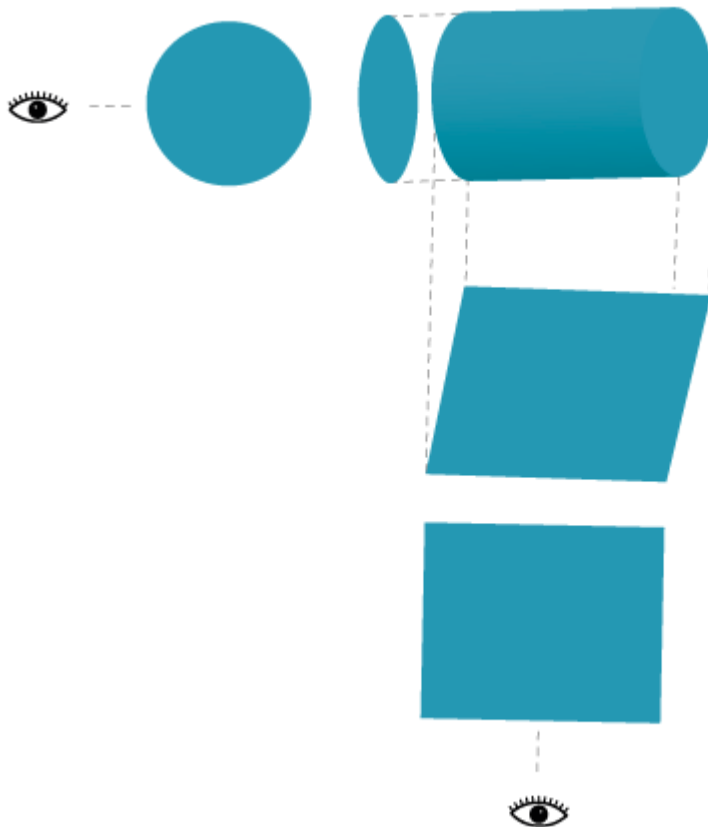
Het is even wennen en het voelt soms overdreven, maar ik weet zeker dat jullie de juiste stijl te pakken gaan krijgen. Heb je hulp nodig? Dan weet je mij te vinden.

Het resultaat van slijmscherp communiceren is dat er geen verkeerde emoties worden opgeroepen en dat er wel heel duidelijk staat wat jullie willen. Dan is voor de bestuurder EN voor de achterban, die soms een deel van deze communicatie meekrijgt, helder wat jullie standpunt is. Want, ik herhaal het nog maar een keer: we gaan uit van vertrouwen, het goede in de mens, dat jullie alles doen namens de achterban en dat de OR duidelijk beschrijft wat hij wil/vindt.

Namens en voor de achterban

Als OR vertegenwoordigen jullie de achterban. Benoem daarom regelmatig in jullie mondelingen en schriftelijke communicatie dat wat jullie willen/vragen/wensen voor, door en namens de achterban is.

Verskillende wereldbeelden OR en bestuurder



Tijdens het overleg lijkt het of je verschillende dingen ziet. Is dat ook zo?

Verschillen begrijpen

Hoe ontstaan verschillende wereldbeelden? Wat aan jou verteld wordt, ga je geloven. Wat je gelooft en vaak genoeg hoort, wordt een overtuiging. Een set overtuigingen wordt jouw waarheid. Dus, als jij gelooft dat de wereld er op een bepaalde manier uitziet, dan wordt het voor jou de waarheid. Zo werkt het voor de OR, maar ook voor de bestuurder. En vaak zijn beide continu bevestiging aan het zoeken bij personen met dezelfde wereldbeelden als zichzelf.

Wat je echter niet kent, kan je niet zien, of eigenlijk nog erger: wat je brein niet wil zien, zie je niet. Denk maar eens aan de zoektocht naar je telefoon of je bril die voor je op tafel ligt, terwijl jij denkt, de overtuiging hebt, dat hij kwijt/weg is.

Wat doe je dus in sommige situaties waarvan je verwacht dat bestuurders er echt geen beeld van hebben? Beschrijf in dat geval letterlijk wat de situatie is en hoe die in de praktijk werkt. Denk even aan het stukje dat ik vertelde over het tekort aan toiletten. Die bestuurder wist echt niet af van deze situatie en kon zich niet voorstellen dat zijn managers deze situatie zouden laten voortbestaan. Vanuit het perspectief van de bestuurder bestond die situatie dus eigenlijk niet.

Denk terug aan situaties waarbij de bestuurder echt niet begreep wat jullie bedoelden.

- Wat gebeurde er toen?
- Kan bovenstaand inzicht jullie behulpzaam zijn?



Don't mention the WOR

Als een OR in eenvoudige situaties verwijst naar de wet als reden om iets te verkrijgen, dan reageert een bestuurder daar niet altijd prettig op. Dat heeft met twee zaken te maken:

1. Een bestuurder wil niet door een 'WOR-politieagent' aangesproken worden en gaat daardoor direct in verzet. Dat is begrijpelijk, niet handig, maar wel een herkenbare menselijke reactie. Als OR roep je dan dus een stress- en strijdreactie op.
2. Het is minder krachtig om te zeggen dat je iets doet op grond van de wet, dan namens de achterban. Een oefening die ik uit de aikido heb overgenomen, werkt wonderlijk krachtig om dit punt te illustreren. De persoon die uitspreekt dat iets op grond van de wet gedaan wordt, ervaart dit onbewust niet als sterk en krachtig en vertoont minder zelfvertrouwen. Zegt iemand dat hij 'dit' wil voor het uitvoeren van zijn taak namens de achterban, dan komt hij veel steviger over met meer zelfvertrouwen. De tweede manier van spreken geeft dus veel meer innerlijke kracht vanuit die meerdere breinen, die meetbaar verschillend zijn, omdat ze hiermee hun achterban steunen en of helpen.



Wolken vangen

Zoals eerder beschreven zijn er nogal wat bestuurders die soms onvolledige antwoorden/beelden schetsen en die brengen dus veel onderwerpen ter sprake die raakvlakken

hebben met de vraag of het beeld. Om hier handig mee om te gaan kan je het volgende doen:

Maak een kwadrant volgens de afbeelding hierna. Als je luistert naar het verhaal van de bestuurder, welke delen van het kwadrant kan je dan invullen en welke ontbreken? Je kan vragen stellen over ontbrekende delen, of over overbezette delen van het kwadrant.

Vul je alleen de linkerkant van het kwadrant in, dan worden er oude koeien uit de sloot gehaald. Vul je alleen de rechterkant in: dan worden er luchtkastelen gebouwd.



Neem een time-out. Maak een verschil tussen formeel en informeel overleg

Formeel overleg is overleg dat officieel genotuleerd wordt. Informeel overleg wordt niet officieel genotuleerd. Officieel

genotuleerd wil zeggen dat de notulen openbaar gemaakt worden. Niet-officiële notulen dienen als geheugensteun of als overdracht naar deelnemers die niet aanwezig waren. Als jullie tijdens een formeel overleg even met zijn allen samen met de bestuurder van gedachten willen wisselen, is het handig om de officiële notulen tijdelijk stop te zetten, neem even een time-out. Op dat moment kan iedereen op persoonlijke titel deelnemen aan het gesprek, niemand spreekt dan namens de OR, maar iedereen krijgt de gelegenheid vragen te stellen of opmerkingen te maken. Is er meer duidelijkheid of ben je op een punt gekomen dat je weer verder wil, om wellicht naar aanleiding van het informele deel toch enkele vervolgafspraken te maken, dan hervat je het formele overleg weer. Veel van de OR's die hiermee werken, ervaren meer vrijheid en komen tot betere analyses en standpunten en hebben dus meer invloed.

Steunbetuiging aan sprekers tijdens de overlegvergadering

Kijk de woordvoerder/spreker aan als hij zijn betoog richting de bestuurder houdt. De spreker voelt zich dan sterker en verbonden met de groep en de bestuurder ziet dat jullie de spreker serieus nemen. Een typisch stukje groepsgedrag, dat maakt dat jullie als OR het eens zijn met de spreker en hem serieus nemen. Hoe zou het eruitzien als je het tegenovergestelde gedrag liet zien? Wat zou de bestuurder dan denken?

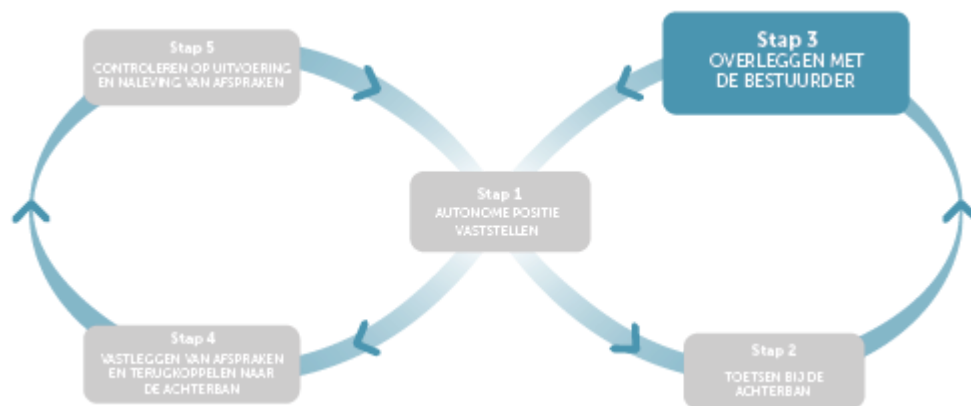
- Herken je het dat iemand spreekt, maar dat je het gevoel hebt dat er iets niet klopt? In de manier waarop iemand spreekt, ervaar je een gemis. Veel mensen herkennen dit, maar kunnen het vaak niet benoemen.

Wat je dan vaak ziet/merkt/onbewust hoort, is dat iemand voornamelijk spreekt met zijn:

- hoofdintelligentie: je voelt vaak weinig verbinding, er klinkt dan weinig gevoel door;
 - hartintelligentie: je voelt veel verbinding, iemand vertelt weinig feiten, iemand is enthousiast en warm, maar vaag;
 - buikintelligentie: je hoort een actiegerichte stijl 'we gaan het doen', maar er ontbreekt iets: feiten of verbinding.
- Welke stijl zie jij vaak voorkomen bij je gesprekspartners?
 - Bepaal gezamenlijk voor enkele OR-leden de gesprekstijl en bespreek dit met elkaar.
 - Bepaal het ook eens voor de bestuurder.

Je kan een verandering in de gesprekstijl van je collega-OR-leden aanbrengen door te vragen naar datgene wat het meest afwezig is. Dus bij hoofdsprekers naar gevoel of doe-dingen. Bij hartsprekers naar feiten of overwegingen en bij buiksprekers naar gevoel of overwegingen. Je zal merken dat de energie verandert en dat het gesprek qua energie rustiger wordt.

Hoe werkt de formule van niet vragen maar stellen?



Niet vragen maar stellen is een van de uitgangspunten in mijn werkwijze. Hoe je dat in de praktijk toepast, lees je in dit hoofdstuk.

Hoe je je voorlopige standpunt ter sprake brengt in plaats van vragen stelt

Wat houdt de formule van niet vragen maar stellen in? De gedachte erachter is eigenlijk heel eenvoudig.

Een korte situatieschets: de bestuurder kondigt een verandering aan waarmee hij zelf al een tijdje bezig is geweest en over nagedacht heeft. Hij weet dan ook wat hij wil en waarom hij dat wil. Althans, dat denkt hij in ieder geval zelf. En terecht denk ik.

In zijn hoofd is hij ondertussen bezig met de voorbereiding van de volgende fase. Stel dat je nu een vraag aan hem stelt over iets wat hij net heeft afgerond? Welk antwoord geeft hij dan? Datgene wat hij zelf bedacht heeft, of wat hij denkt dat er gaat gebeuren. In feite vraag je hem naar de bekende weg.

Door een vraag te stellen, maak je jezelf afhankelijk van het antwoord van de bestuurder. Dat is op zich niet erg, maar het kan wel lastig zijn. Zeker als je een overbodige vraag stelt en een antwoord krijgt dat je niet wil horen. Dat overkwam ook de OR in het voorbeeld hierna.

De OR wilde de achterban raadplegen, maar op de een of andere manier kwam het in hen op om de bestuurder daar toestemming voor te vragen. Je raadt het al, de bestuurder zei nee. 'Wat nu?' vroeg de OR zich af.

Jullie weten allemaal dat de OR een wettelijk recht heeft de achterban te raadplegen. Dus, behalve informeren, wat in mijn opinie altijd van belang is, om elkaar niet te verrassen, was er geen andere actie nodig. De OR raadpleegde mij over deze kwestie. Je weet natuurlijk wat ik als antwoord gaf. Je had het niet aan de bestuurder moeten vragen, want nu heb je wel een verwachting gecreëerd waar je eigenlijk niet zomaar aan voorbij kan gaan.

Een advocaat uit mijn netwerk gaf het volgende antwoord: 'Als je de bestuurder vraagt of je iets mag doen en hij zegt nee, en je doet het toch, dan kan dat tot problemen leiden. Door het te vragen, wek je zelf ook het idee dat je de toestemming van de bestuurder nodig hebt. Voor de juridische beantwoording (als het voor de rechter zou komen) is dat niet doorslaggevend, maar de OR moet er wel rekening mee houden dat het gedoe kan opleveren.'

Zoals in het voorbeeld is te lezen, zijn ook deskundigen duidelijk: als je een vraag stelt aan de bestuurder maak je je afhankelijk van zijn antwoord. Hoe ga je dan wel om met een situatie waarop je invloed wil hebben en je denkt nog onvoldoende te weten?

Heb je interesse in een stappenplan stellingname waarmee jullie eenvoudig je voorlopige standpunt en voorwaarden kunnen formuleren? Kijk dan op www.5stappen.nl/bonus.

Regelmatig vertellen OR's mij dat ze helemaal van niets wisten over de aangekondigde verandering of iets dergelijks. Dan raak ik verder in gesprek, vraag een beetje door en dan kom ik erachter dat de OR eigenlijk wel wist dat er iets aan zat te komen. Mogelijk had de bestuurder dus al eens een ballonnetje opgelaten dat de OR bewust of onbewust gemist heeft.

OR-werk is een serieus spel en de bestuurders melden naar mijn idee eigenlijk altijd alles, zelfs op tijd. Alleen: je moet er wel bij zijn met je hoofd, anders mis je de ballon en is hij alweer voorbijgedreven, maar niet verdwenen!

De nachtmerrie van 1001 vragen en geen mening

Zoals al eerder aangegeven, kennen bestuurders de antwoorden op jullie vragen wel, maar het zegt hen niets over wat jullie vinden van zijn plannen. Veel bestuurders worden overstelpt door 1001 vragen en beantwoorden die ook. Wat hen het meest steekt, is dat ze niet weten wat jullie vinden van de plannen.

Veel OR's zijn bang dat als ze maar iets van hun mening kenbaar maken, de bestuurder dan doorgaat met zijn plan, zonder het advies af te wachten. Een gekke manier van werken, zeker als je uitgaat van het zogenaamde wederzijds vertrouwen dat vaak wel uitgesproken wordt door beide partijen.

Stel jezelf een verandering voor en bedenk daarover vragen. Beantwoord die vragen nu alsof je de bestuurder bent. Je kan dit alleen doen, maar liever met zijn tweeën. Kijk vervolgens naar de antwoorden en baseer je stellingen/voorwaarden op deze antwoorden, want dan weet je vaak best wat je wel of niet wil. Het is zo eenvoudig als je het doorhebt. Dus doe het vooral. Na verloop van tijd sla je deze tussenfase over.

Scenario rondom ballonnetjes

Is er een ballonnetje in de lucht gesignaleerd, ga dan aan het werk met scenario's. Stel geen vragen, want krijg je te horen 'dat er nog niets aan de hand is'. Heb je er vragen over gesteld en te horen gekregen 'als het nodig is, dan horen jullie het wel', dan zit je in de situatie zoals in de vorige anekdote over het raadplegen van de achterban.

Ga op onderzoek uit en betrek jezelf vroegtijdig. Zo investeer je meer tijd aan de voorkant (proactief) dan aan de achterkant. Niets is bijvoorbeeld zo frustrerend voor de OR en de achterban dat wanneer de adviesaanvraag wordt ingediend en behandeld moet worden, de collega's al weten hoe het gaat worden.



Met een lach kom je verder

Zorg dat je een glimlach op je gezicht hebt. Je speelt niet op de persoon, maar op het resultaat. Je mag dus best een glimlach tevoorschijn toveren. Het effect van die glimlach is dat jij zelf positiever in de wedstrijd zit. Hiermee bereik je meer, omdat je brein ontspannen blijft. Hierdoor blijf je creatiever en dat heeft ook effect op je gesprekspartner. Deel complimenten uit en bedank oprecht als je er één terugkrijgt. Ook dat heeft het positieve verbindende effect.

Voel je dat er tijdens het overleg iets gebeurt qua spanning in je lijf, wees je dan bewust dat dat waarschijnlijk niets met jou te maken heeft, maar met de groep. Als je weer in zo'n standaard voorspelbare situatie komt die energie wegzuigt en je voelt dat in je lijf, onderneem dan actie. Stel een koffiepauze voor of agendeer dit onderwerp voor (onderling) informeel overleg, zodat je die negatieve neerwaartse spiraal kan stoppen en kan terugkeren naar een glimlach en de spanning afneemt.



Technisch overleg voor feiten en beeldvorming

Bestuurders claimen het monopolie op de informatievoorziening, maar hebben dat dus niet. Feiten en contextvragen die jullie nodig hebben voor de beeldvorming over een bepaald onderwerp kan je bij de afdelingen verkrijgen die betreffende informatie beheren. De OR kan de informatie die hij nodig heeft vanuit de hele organisatie halen. Mijn

voorstel is om zo snel mogelijk na het instellen van de nieuwe OR een afspraak te maken dat jullie door de hele organisatie informatie mogen halen die jullie nodig hebben voor de uitvoering van je taak. Dit komt ook de transparantie binnen de organisatie ten goede. Uiteraard moet je als OR met vertrouwelijke informatie vertrouwelijk omgaan!

Bespreek mondeling je geschreven voorstel

Spreek vertrouwen uit en gedraag je ernaar. Een geschreven (e-mail of papieren) voorstel of bod heeft meer geloofwaardigheid dan hetzelfde voorstel dat mondeling is uitgebracht. Daarom is het van belang dat jullie ook ten behoeve van [stap 4](#) van het 5-stappenplan, het vastleggen van afspraken, veel zaken aan het papier toevertrouwen. Soms werkt het ook goed om eerst mondeling een afspraak te maken en die daarna per e-mail te bevestigen. Uiteraard ligt dit ook aan de stijl van de bestuurder in welke volgorde je werkt. Maar leg het in ieder geval vast.

Bereid een geschreven voorstel voor waarin je de bestuurder vertelt dat jullie voortaan op een andere manier gaan werken (maximaal een half A4'tje).

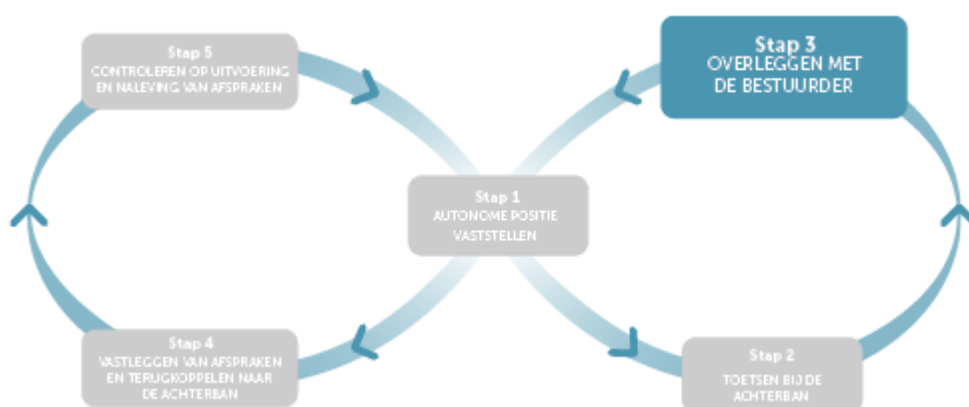
Zet puntsgewijs op papier welke werkwijze jullie gaan hanteren, waarom en met welk beoogd resultaat en bespreek het voorstel met verschillende van je OR-collega's.

Als je op die manier steeds na een gesprek je verhaal hebt aangepast, is het na twee of drie gesprekken klaar voor gebruik. Doe

er je voordeel mee.

Dit werkt uiteraard ook voor andere gesprekken die je belangrijk vindt.

Hoe hou je grip op het overleg?



Hoe 'regisseer' jij je overleg met de bestuurder, maar ook het overleg tijdens jullie eigen vergaderingen? Door enkele eenvoudige middelen in te zetten, groei je vanzelf naar een professionele overlegstructuur.

Grip op overleg

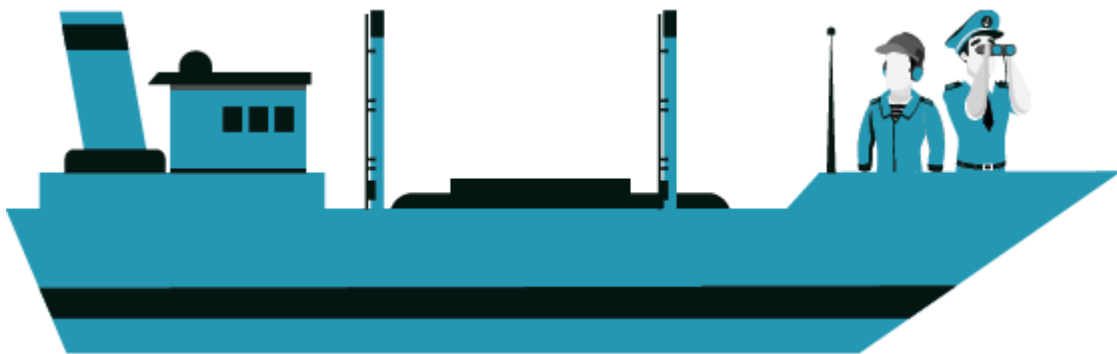
Hoe zorg je dat het overleg gaat over de punten die voor jullie belangrijk zijn? Want uiteraard geldt nog steeds het oude gezegde: wie schrijft die blijft. Dat begint echter al voorafgaand aan het overleg. Hoe weten jullie wat er precies besproken gaat worden als er een 'standaardagenda' is, met dezelfde terugkerende punten. Zulke punten zijn net een kindersurprise-ei. Je weet nooit wat erin zit, totdat je het opengemaakt hebt en dan heb je soms spijt dat je eraan begonnen bent.

Als OR wil je geen verrassingen, zoals PowerPoints die je niet eerder gezien hebt. Daar kunnen jullie niets mee. Je kan je niet voorbereiden en dan zit je daar als een 'zombie' nieuwe dingen aan te horen. Als OR heb je daar dan nog nooit gezamenlijk over gesproken en alleen via een informele time-out kan je er dan even met elkaar samen met de bestuurder over van gedachten wisselen. Mijn advies: schaf die standaardagenda af en stel per keer een aangeklede agenda op.

Werk met een aangeklede agenda die uiteraard steeds wisselt. Zo wordt ook een bestuurder erop gewezen dat hij tijdig vooraf iets moet sturen, voordat jullie het gaan bespreken tijdens de overlegvergadering. Zo moet de bestuurder ook vooraf jullie stellingen, scenario's en achterliggende stukken lezen.

Een voorbeeld van een aangeklede agenda en de manier waarop je die opbouwt vind je op www.5stappen.nl/bonus.

Kapitein of scheepsjongen



Deze tekening laat het perspectief zien van de manier waarop de OR en bestuurder ten opzichte van elkaar werken:

- De bestuurder, als kapitein, wordt geacht ver naar de horizon te kijken.

- Een OR-lid, de scheepsjongen, richt zijn focus voornamelijk op het hier en nu en de dagelijkse gang van zaken.

Met dit plaatje erken je de verschillen om zo elkaar uit te nodigen zich te verplaatsen in de positie van de ander. Kijk dus samen naar de horizon en draai samen naar het ruim om te kijken hoe het in het schip gaat.

Iemand kan niet niet luisteren; zorg daarom dat je zegt wat je zeggen wil

Hoezo kan je niet *niet* luisteren? Ik ken genoeg mensen die (Oost-Indisch) doof zijn, die horen echt niet wat ik zeg, dus voor hen maakt het niet uit. Ik vermoed dat je helemaal gelijk hebt in jouw voorbeeld. Wat ik hiermee bedoel is: bereid je voor op het overleg, zet op papier wat je wil zeggen en spreek het uit of lees het voor.

Mocht het zo zijn dat het niet op of binnen de agenda past, zorg dan dat de voorzitter weet dat je iets wil zeggen, zodat zowel de bestuurder als de voorzitter niet worden verrast. Zorg er daarna voor dat het juist in de notulen wordt genoteerd. Het voordeel van het voor jezelf opschrijven, is dat je het stukje tekst ook direct kan doorsturen naar de notulist. Wel zo handig als die het op papier van je krijgt, dat kan je vaak al vooraf sturen.

Emotie tonen op commando

Soms is het nodig om emoties tijdens het overleg te tonen. Dat lijkt een beetje gek, maar soms is het leed dat collega's op de werkvloer ervaren zo groot, dat je daar oprecht een emotionele boodschap aan wil verbinden. Zorg er echter voor dat je die emotie voor jezelf wel kan beheersen. Het is namelijk niet de bedoeling dat je echt boos/verdrietig wordt en de controle over jezelf verliest. Bestuurders kunnen dit vaak ook erg goed en hebben dit vaak geleerd als beïnvloedingstechniek.

Gereedschap van ervaren vergadertijgers

Als ervaren vergadertijger heeft de bestuurder veel ervaringen opgedaan in overleggen en heeft hij manieren gevonden om zijn doel bereiken. Dat is maar goed ook, omdat de bestuurder vanuit zijn positie geacht wordt om in overleggen toch regelmatig stevig te blijven staan in zijn visie/standpunt om deze goed over de Bühne te krijgen. Hier een kleine opsomming van het 'gereedschap' dat de bestuurder kan inzetten om doelen te behalen:

1. Druk opvoeren: het ligt aan..., maar het moet nu snel.
2. Drogredenen: niet-bestaande redenen die gebruikt worden om de druk op te voeren.
3. Good Cop, Bad Cop: de vriend en de vijand aan tafel om mee in gesprek te zijn.
4. Bevoegdheid verplaatsen: een manager met wie je onderhandeld hebt, blijkt niet bevoegd afspraken te maken.
5. Agendamaniipulatie: aandringen op het veranderen van de agenda om voordeel te behalen.
6. Salomitactiek: eigenlijk een uithollingstechniek. De voorkant en achterkant blijven over, het midden is weg.
7. Verplaatsen van de afspraak: de afspraak herhaaldelijk verzetten om de ander uit balans te halen.
8. Niet op de afspraak verschijnen: HR is er wel, maar de bestuurder blijft weg. Hierdoor zijn echte onderhandelingen of definitieve afspraken vaak niet mogelijk.
9. Emotie tonen op commando.

Het overzicht is niet volledig en dat is ook niet mogelijk. Je kan onmogelijk weten wat er allemaal in de gereedschapskoffer van de bestuurder zit. Wees je er in ieder geval van bewust dat de meeste leiders/bestuurders ooit iets op dit vlak geleerd hebben. Als bestuurders deze technieken tegen de OR gebruiken, vind ik dat persoonlijk niet zo

ethisch, omdat OR-leden deze werkwijze over het algemeen niet verdienen en het wel heel gemakkelijk is om op deze manier de druk of de schuld bij de OR neer te leggen.

Is een van de bovenstaande zaken voor jou herkenbaar? Zo ja, welke? Zou je zelf ook meer diverse overlegvaardigheden willen leren? Ga eens oefenen met je collega's.



Blijf fris en fruitig tijdens het overleg

Breinfijn werken, hou jezelf fris en wakker tijdens het overleg. Je prefrontale cortex, je jongste stuk brein in je hoofd, heeft slechts 45 minuten uithoudingsvermogen, dan moet ie even bewegen voor ongeveer vijf minuten. Je zal merken dat je daarna weer goede ideeën hebt en gemakkelijker kan reageren op situaties. Jezelf wakker houden? Dit doe je bijvoorbeeld door af te spreken dat je even achter je stoel gaat staan en dat je nog gewoon mee kan doen aan het gesprek, maar jezelf zo wakker houdt. Las ook na ongeveer 45 minuten een pauze in, ook al moet je nog maar een kwartier.

Gebruik als signaal ook je meerdere intelligenties tijdens het overleg als signaal over hoe het gaat. Het is namelijk zo: als je zelf energie verliest door de aard van het overleg, dan ben jij niet de enige. Zorg voor een korte pauze om te overleggen wat er aan de hand is.



Bouw een coalitie die samen iets maakt

Door tijdens overleggen voor te stellen om als OR en bestuurder samen, na de vergadering, te werken aan een oplossing, kom je vaak eerder tot een oplossing. Beide partijen werken mee, tonen hun goede wil en met een kleine groep werkt het makkelijker. Uiteraard komt deze oplossing in de voltallige OR nog ter besluitvorming.

Het IKEA-effect

Er is onderzocht dat mensen iets, onder andere een meubel, meer waarderen als ze er zelf aan meegebouwd hebben. Dit effect is niet alleen van toepassing op meubels, maar ook op projecten, regelingen enz. die jullie met elkaar opstellen. Een mooi voordeel hierbij is dat er gelijk coalitievorming ontstaat.

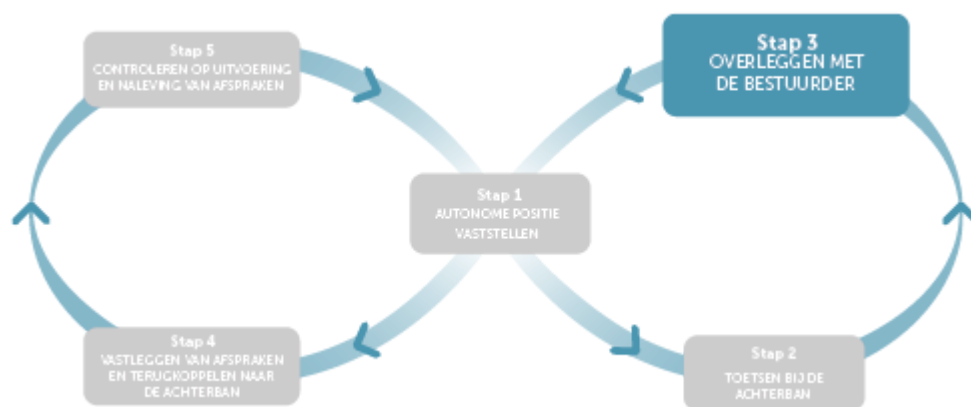
Gebruik 'samen'

Het woord 'samen' is sowieso magisch, omdat je daarmee van het vraagstuk een gezamenlijk vraagstuk maakt. Het is niet altijd gepast om 'samen' te gebruiken, bijvoorbeeld als het over een regeling uit de cao gaat, waar de OR geen partij bij is. Daarnaast kan samen soms te persoonlijk zijn, maar een variant erop werkt ook.

De technieken die je kan gebruiken om samen met de bestuurder tot resultaten te komen en de manier waarop hij soms de resultaten beïnvloedt, kan je zelf ook toepassen.

- Lees het hoofdstuk nog eens door en noteer welke punten jijzelf ook zou willen (leren) gebruiken?
- Laat een collega-OR-lid ook eens lezen wat er geschreven staat en doe deze opdracht samen.
- Kies een van de punten die je hebt opgeschreven en ga die komende drie weken eens toepassen in tal van situaties. Hou elkaar scherp en oefen samen als het kan.
- Wat zou jij nodig hebben (buiten de tijd) om meer schrijftaken op te pakken/uit te voeren?
- Plan over vier weken een afspraak in om te zien hoe het gegaan is en welk volgend instrument je gaat toevoegen aan je overlegvaardigheden.

Hoe gebruik je 'pas toe of leg uit'?



Een van de belangrijkste begrippen in het 5-stappenplan is 'pas toe of leg uit'. Dit begrip, na overleg en afstemming met de bestuurder, helpt jullie om eenvoudiger voorstellen te doen en makkelijker een terugkoppeling te geven aan de achterban.

Pas toe of leg uit

'Pas toe of leg uit' (in het Engels *Comply or Explain* (COE)) wordt al lang gebruikt in de gedragscodes voor behoorlijk bestuur onder toezichthouders. Daar werd COE gebruikt om uit te leggen waarom toezichthouders meer vergoeding kregen dan de normale regeling toestond. Later is dit begrip in deze gedragscode op meerdere onderwerpen toegepast. Het aardige van dit begrip is dat het bijzonder

simpel en effectief is. Tenslotte is verantwoording afleggen over je werk, je werkwijze en de vergoeding ervoor helemaal niet zo gek.

Jaren geleden, tijdens mijn rechtenstudie, kwam ik dit begrip tegen en de laatste jaren ben ik er steeds vaker mee gaan werken. Nu is het onderdeel van mijn 5-stappenplan en beschouw ik het als een zeer krachtig instrument om de bestuurder verantwoording te vragen voor tal van keuzes. Het maakt eigenlijk niet uit voor welk onderwerp je dit vraagt als OR. Uiteraard gaat het niet over kleine keuzes die gemaakt worden, maar als je wil, kan het ook op dat punt de transparantie in de beleidskeuzes enorm vergroten.

Waar staat COE of 'pas toe of leg uit' voor?

Het gaat in alle gevallen over verantwoording afleggen voor een gemaakte keuze of een te maken keuze. 'Pas toe' wil zeggen: in vriendelijke taal: 'Doe wat wij vragen.' En dat wat jullie vragen, kan van alles zijn.

Een voorbeeld: de OR verzoekt om de verhoging van de reiskostenvergoeding inclusief een nadere onderbouwing.

De reden: omdat medewerkers door kostenstijgingen meer geld kwijt zijn aan reizen naar het werk.

Het verzoek wordt dan: 'Geachte bestuurder, verhoog de reiskosten op grond van onze onderbouwing of leg schriftelijk uit waarom u dat niet doet.'

Vooraf hebben jullie de achterban hierover geraadpleegd en hen beloofd de kwestie voor te leggen aan de bestuurder. Dus jullie weten wat zij ervan vinden.

Daarna komt een schriftelijke uitleg van de werkgever over het verzoek om de verhoging. Afhankelijk van het antwoord kan dit antwoord direct vanuit de bestuurder aan het hele personeel zijn of via de OR en de OR-

nieuwsbrief. Uiteraard worden beleids-wijzigingen op welk vlak dan ook altijd door de bestuurder gecommuniceerd.

Kort gezegd komt het erop neer dat je dus een goed onderbouwd voorstel, in sommige gevallen een mini-businesscase, voorlegt aan de bestuurder. Hierin vraag je dan om te doen wat jullie vragen of uit te leggen waarom hij het voorstel niet uitvoert.

In Frankrijk is de fiscale regeling voor reiskosten heel anders geregeld dan in Nederland. Daar krijg je op basis van nationale wetgeving 50% van de kosten voor reizen vergoed door de werkgever. Of je nu met eigen vervoer of per OV gaat. Gewoon ter info. Het bracht mij op het idee om wellicht vaker naar buitenlandse regelingen te kijken ter inspiratie. Want een dergelijke reiskostenregeling houdt iets meer rekening met prijsstijgingen enz.

Uiteraard is een dergelijke formule, ik noem COE een formule, soms te zwaar voor de onderwerpen waarover gesproken wordt. Het is belangrijk dat de bestuurder niet het gevoel krijgt voor elke muizenkeutel schriftelijk verantwoording af te moeten leggen. Het is een belangrijk en stevig instrument waarmee je zorgvuldig omgaat.

‘Pas toe en leg uit’ in de praktijk van de OR

Je kan je voorstellen dat er in een middelgrote organisatie best weleens iets niet volgens de regels gaat, of dat de regels juist te veel gevolgd worden en dat dat nu eigenlijk weer niet goed uitpakte. Zo kan je je voorstellen dat als er voor de zoveelste keer een vacature wordt ingevuld zonder dat de juiste procedure is gevolgd, de formule toepassen best zinvol kan zijn.

Afwijken voor de zoveelste keer is soms gewoon niet uit te leggen aan de collega's en dan dwing je op deze manier toch een uitleg af. Hiermee wordt duidelijk dat er ergens in de lijn dan iets niet lekker zit, en dat doet pijn. Vooral natuurlijk voor de medewerkers die ermee te maken hebben.

Ook maak ik mee dat er bepaalde regelingen gewoon niet worden opgevolgd of dat sprake is van het negeren van wettelijke regels, zoals bijvoorbeeld de verplichting van de werkgever voor een arboverantwoorde thuiswerkplek. In de Arbowet staat immers dat de werkgever voor een 'gezonde' werkplek verantwoordelijk is, er staat bewust geen locatie bij. Dan is het toch handig om de bestuurder hierop aan te spreken en af te sluiten met: 'Doe wat er in de wet voorgeschreven staat of leg uit waarom u vindt dat u daarvan mag afwijken.' Dat lijkt me toch geen makkelijke opgave voor de bestuurder. Zeker niet omdat als de OR zo'n verklaring op schrift ontvangen heeft, hij deze eenvoudig kan laten toetsen door een externe deskundige. Daarmee wordt het een behoorlijk 'giftig' document voor een bestuurder.

Regels van fatsoen

De formulering is niet alleen eenvoudig, maar het is toch ook heel redelijk en fatsoenlijk om met elkaar samen te werken op een dergelijke manier. De OR neemt de moeite om een verzoek op schrift te zetten en de bestuurder antwoordt daar op schrift op. Dat is toch een gewone zakelijke en professionele omgangsvorm? Kortom, ook vanuit het perspectief van de redelijkheid en billijkheid is het bijna onverklaarbaar dat een bestuurder weigert gemotiveerd antwoord te (laten) geven op een redelijk verzoek van de OR.

Blaming en shaming als ultimum remedium

Als blijkt dat de bestuurder beroerde antwoorden geeft, of niets antwoordt, dan kan je dit uiteindelijk 'tegen' hem inzetten door er

bekendheid aan te geven in de organisatie, bij de toezichthouder en/of uiteindelijk zelfs buiten de organisatie.

Don't mention de WOR

De oplettende lezer heeft in de formule die ik gebruik om mijn 5 stappen vorm te geven inclusief het gemotiveerde antwoord op een verzoek van de OR natuurlijk een wettelijke regeling herkend. Die van artikel 23.3 WOR; het initiatiefrecht. Neem echter dit artikel noch de WOR in jullie teksten op. Sommigen van jullie kennen de scene vast uit *Fawlty Towers* met John Cleese. Maar ik gebruik deze kreet ook graag om ervoor te zorgen dat je over de juiste dingen in gesprek blijft. Als je namelijk verwijst naar de wet om duidelijk te maken dat jullie ergens recht op hebben, herinner je de bestuurder vaak aan die momenten dat 'oom agent' hem vertelde dat hij te hard reed, zijn telefoon in zijn hand had of aan het bumperkleven was. Dat zijn niet de juiste associaties op het moment dat jullie iets van hem willen. Dus kijk even terug naar de aikido-oefening in hoofdstuk 9 en vervang de 'wet' door 'ten behoeve het werk van de OR voor de collega's'.

Vermijd discussie over iets waar je geen verstand van hebt

Ten tweede is de WOR net als menig ander rechtsgebied een kennisspecialisme waar zowel de OR als de bestuurder eigenlijk geen verstand van heeft. Ga je dus over de interpretatie van die wet in discussie, dan ben je eigenlijk beiden 'onhandig' bezig vanwege het gebrek aan daadwerkelijke actuele kennis over uitleg en interpretatie van wetsartikelen. Een conflict over de wetsuitleg ligt dan op de loer.

Kan 'pas toe of leg uit' de WOR vervangen?

Naar mijn idee kan deze formule in flink wat zaken de procedures van de wet vervangen, omdat het namelijk gaat over de door de OR gewenste invloed en de door de bestuurder gegeven invloed op advies of

instemmingsplichtige trajecten. Dus, als jullie als OR alle invloed hebben gekregen met een goede uitleg, waarom een en ander wel of niet wordt toegepast, dan is de OR qua invloed een heel eind. Of de bestuurder daarmee aan zijn verplichting heeft voldaan, is te bezien. Tenslotte ligt bij de bestuurder de plicht om advies en instemmingsplichtige onderwerpen ter advies of instemming voor te leggen aan de OR. Door de OR invloed te geven middels 'pas toe of leg uit' vervalt die verplichting niet. Uiteraard wordt dan een dergelijk 'verplicht' nummertje, advies of instemmingsaanvraag wel een hamerstuk als de OR haar invloed heeft genoten.

Start wel met een andere manier van werken, maar maak geen afspraken over het overboord gooien van de WOR. Dat kan namelijk niet, we hebben in Nederland immers afgesproken dat we ons aan de wet houden, ook aan de WOR. Voorkom daarom in je enthousiasme over deze werkwijze dat je afsprekt de WOR-procedures af te schaffen.



Gedragsverandering gaat in kleine stappen en vraagt tijd

Gedrag verandert gelukkig niet zomaar. Een andere werkwijze betekent je comfortzone verlaten en nieuw gedrag aanleren. Oefen dus veel en ga je goed voelen bij deze werkwijze. Doorleef de formule met al je intelligenties (zorg dat je goed begrijpt waarom deze formule zo belangrijk is en hoeveel gemak het jullie geeft). Het vraagt namelijk om een andere persoonlijke instelling om voortaan zo te werken. Overigens geldt dat ook voor de bestuurder en het gaat hem ook wat opleveren. Geen lange vragenrondes, snel

een eerste mening, weten waar hij aan toe is, verantwoording nemen en afleggen.

Communiqueer als een volwassene

Denk volwassen en gedraag je volwassen in de relatie met de bestuurder. Communiqueer zoals de Transactionele Analyse (TA)-theorie aangeeft horizontaal en herstel jezelf dus ook als er 'scheef' gecommuniceerd wordt.



Ik wil even met je overleggen,
Wanneer kom het je uit?

Hoe lang denk je dat we
nodig hebben?

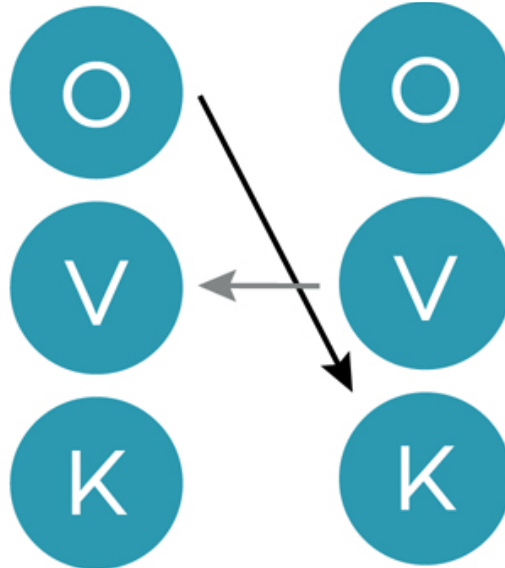


Waar blijft die
rapportage?

Ehh, daar ben ik nog
niet aan toegekomen



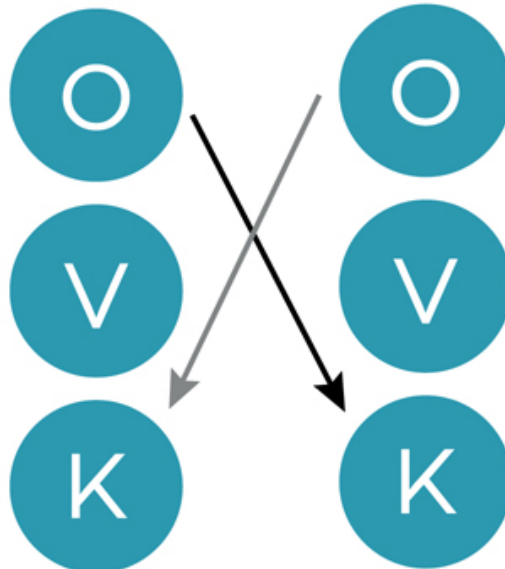
Waar blijft die rapportage?



Wanneer heb je die dan nodig?



Waar blijft die rapportage?



Daar ben je weer lekker op tijd mee!



Wees ambitieus als mentale richting

Ga altijd voor het hoogste doel in de onderhandeling. Dit is een psychische voorbereiding op het behalen van dit

(hoogste) doel. Inzet op het gemiddelde levert inderdaad (minder dan) het gemiddelde op.

Gekalibreerde vragen

Gebruik gekalibreerde vragen, zodat je de bestuurder laat meehelpen jouw resultaat te behalen.

Gekalibreerde vragen maken dat je gesprekspartner weet waar voor jou het probleem ligt, zonder dat je daar zelf direct over vertelt. Daardoor zorgt deze vraag niet voor een tegenaanval, maar voor verbinding. De vragen sturen jullie gesprek met de indruk dat je gesprekspartner deze richting zelf aangeeft.

In het bonusmateriaal vind je voorbeelden en nog meer uitleg over gekalibreerde vragen en de manier waarop jullie die kunnen inzetten. Kijk op www.5stappen.nl/bonus.



Serveersuggestie: boterham op een pak hagelslag?

Benoem altijd de oplossing of oplossingsrichting als je die weet. Ik noem dat een serveersuggestie, zoals op een pak hagelslag een boterham met hagelslag staat afgebeeld.

Hierbij staat dan in kleine letters 'Serveersuggestie'. Zo geef je de bestuurder een hint en laat je zien dat jullie erover nagedacht hebben, zonder dat jullie je er echt mee willen bemoeien.

Dit hoofdstuk en het vorige hoofdstuk bevatten het grootste deel van de theorie over het gedrag en werkwijze die hoort bij de manier van werken van het 5-stappenplan. Beantwoord de volgende vragen om te bepalen wat voor jou de volgende stap is:

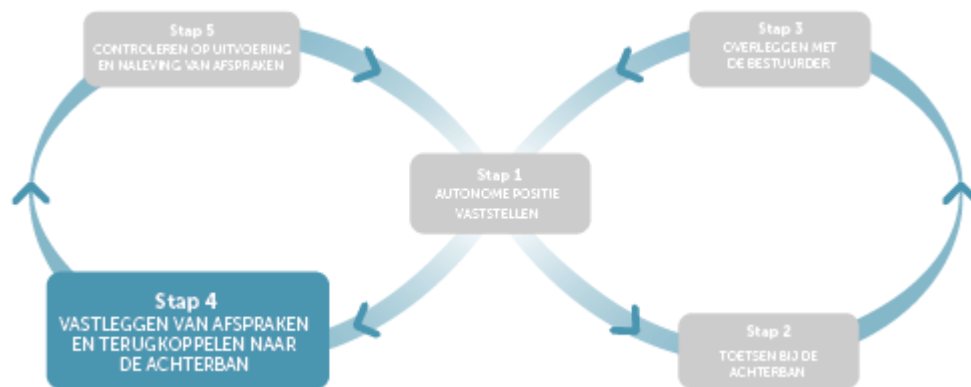
1. Welke onderdelen zijn belangrijk voor jou?
2. Hoe gaat deze aanpak jouw OR helpen om meer resultaat te bereiken?
3. Wat kan je als eerste anders doen vanuit de situatie zoals die nu is?
4. Welke hulp heb je nog nodig om de volgende stap te zetten in het ontwikkelen van jouw OR en het toepassen van de stappen uit dit boek?

Beantwoord de vragen voor jezelf en bespreek deze met enkele van je OR-collega's. Neem vervolgens een besluit wat je wil bereiken, hoe je dat wil en welke termijn daaraan verbonden is.

Stap 4.

VASTLEGGEN VAN
AFSPRAKEN EN
TERUGKOPPELEN
NAAR DE ACHTERBAN

Hoe organiseer je het vastleggen van afspraken en besluitvorming?



In dit hoofdstuk leer je waarom het vastleggen van afspraken belangrijk is en hoe je ervoor zorgt dat het steeds gemakkelijker gaat.

‘Bespreek mondeling wat kan, leg schriftelijk vast wat moet.’

Hielke

Het is vaak een uitdaging voor het dagelijks bestuur van de OR om een manier te vinden om de overwegingen en afspraken vast te leggen voor de OR en de achterban. Hoe je dit doet, is van groot belang voor een democratisch gekozen orgaan. De waarden voor de vertegenwoordigers

van de medewerkers liggen misschien wel hoger dan de waarden voor de vertegenwoordigden. Voorbeeld-gedrag vertonen als OR is natuurlijk ook eigenlijk wel gewenst. Het lijkt dus terecht dat het dagelijks bestuur worstelt met dit vraagstuk, al is het natuurlijk een besluit dat uiteindelijk door de hele OR genomen wordt. Het is wel een collectief vraagstuk, maar er zijn maar een paar mensen die hier dan vervolgens tijd voor moeten maken en werk aan hebben. Vandaar dat ik pleit voor een goede brede taakverdeling binnen de OR. Een taakverdeling die evenredig is door sterke commissies te maken die voor een groot deel hun eigen schrijfwerk doen (input agenda, input nieuwsbrief, input achterban-communicatieactiviteiten).

Vraag het e-book met een instructie voor een werkwijze van het DB aan op www.5stappen.nl/bonus en leer hoe je het DB-werk kan organiseren.

Veel dagelijkse besturen trekken bewust of onbewust te veel van het (secretariële) schrijfwerk naar zich toe. Veelal worden collega's die zogenaamd niet veel affiniteit hebben met de computer ontheven van deze taak, waardoor het een extra zware belasting wordt voor het DB. Onterecht, omdat OR-lid zijn ook de schrijftaak bevat. Tegelijkertijd loopt het DB daardoor het risico een (veel te) grote stempel op de OR te drukken. Dan wordt het soms een eenmansfractie, in plaats van een vijf- of zevenmansploeg.

Besluitvorming binnen de OR en de overlegvergadering

Wat is een besluit? Dat is een belangrijke vraag als je er een heel hoofdstuk over gaat lezen.

Besluitvorming is het proces van nadenken en overwegen, het resulteert in een definitieve keuze of oordeel, een besluit, over een bepaalde kwestie. Binnen de OR kan het betrekking hebben op collectieve keuzes, advies of instemming zowel interne zaken als zaken die de organisatie aangaan, zoals een besluit om een voorstel te doen.

Besluitvorming gaat dus over een bewuste keuze en een handeling die verbonden aan een concreet onderwerp leidt tot een actie: starten, voortzetten, afronden, evalueren, leerpunten vastleggen of controleren. Het is steeds een bewuste keuze/overweging of je iets gaat doen, blijft doen of dat je ermee stopt omdat het klaar is of omdat het niet het resultaat oplevert dat ervan verwacht werd. Het besluit bevat als het goed is vooral ook zaken die relevant zijn voor de achterban. In alle gevallen dat je weet dat de achterban op de een of andere manier geraakt wordt door dit onderwerp, wil je terugkoppeling geven met een besluit.

Interne of externe besluiten

Er is een verschil tussen interne en externe besluiten. Interne besluiten gaan vooral over jullie eigen taakverdeling en de manier waarop jullie je werk organiseren. Dit is meestal ook vastgelegd in jullie reglement. Denk bijvoorbeeld aan jullie manieren van besluitvorming. Ik schrijf expres manieren, want hierin kan je dus zoals eerder al gemeld keuzes en meerdere mogelijkheden benoemen (bijvoorbeeld: consensus en na twee vergaderingen een meerderheid van stemmen). Op die manier bied je veel meer kansen aan mensen om hun stem te laten horen. Bij meerderheid van stemmen, de manier waarvan ik denk dat de meeste OR's deze hanteren, is toch vaak een groep winnaars en een groep verliezers. Ook al wordt er vaak niet meer echt gestemd, verneem ik uit de praktijk. Er wordt dan al ingecalculeerd door de vermoedelijke verliezers dat het geen zin heeft zich te roeren, omdat op basis van de

stemverhoudingen het er toch niet meer toe doet. Tja, dan stem je dus in de praktijk maar heel weinig. Maar is dat terecht? En is het een bewuste keuze?

Hoe kan een andere manier van besluitvorming dan je nu hebt (meerderheid, consensus, consent) helpen de kwaliteit van de besluitvorming te vergroten?

Zogenaamde externe besluiten zijn van een ander karakter. Een extern besluit is dus een besluit dat zich richt op de bestuurder, achterban of een deel ervan. Voor hen is het belangrijk dat je zo snel en helder mogelijk bekendmaakt wat er door jullie of de bestuurder besloten is. Ik benadruk de urgentie om dingen bekend te maken, omdat je op die manier bewust bent van de aandacht die je besteedt aan de achterban. Behandel extern werkende besluiten dus niet net zoals interne besluiten, het proces of procedurele zaken. Een extra bericht of aandacht op de intranetsite is erg gewenst en noodzakelijk, zodat jullie achterban hiervan op de hoogte kan zijn.



Voelen kan je leren, voelen vertraagt

Aanvoelen is een kwestie van aan leren voelen. Voel aan of je vindt dat jullie besluit goed genomen is binnen de groep. Dat klinkt gek, maar ik weet zeker dat je als je vaker even voelt of het klopt wat je doet, je dan steeds beter gaat voelen. Voelen heeft in eerste instantie ook met vertragen te maken. Dat gaan vertragen en voelen gaat jullie steeds beter af en anderzijds zijn je hart en je buik inderdaad minder snel. Je hart en je buik zijn je 'voel'-intelligenties

waarmee je het moet doen. Ga dus vaker voelen en doe dat vooral ook thuis zou ik zeggen. Geen risico, alleen maar winst. Wie durft dat nu tegenwoordig nog te zeggen zonder disclaimer.

Een tweede reden waarom vertragen interessant is: het geeft je de kans je oordeel uit te stellen (je oordeel met je hoofd). Voordat je dus weer 'boven' op die collega's springt als jij het toch echt beter weet, stel je je oordeel uit. Reageer daarna op een manier die anders is dan je van jezelf gewend bent. De grote wijzen der aarde passen deze techniek al hun hele leven toe en zij zijn niet door nietsdoen wijs geworden.



Onzekerheid ter sprake brengen

Gaan jullie in gesprek, benoem dan zo nu en dan eens onzekerheden (of zelfs nadelen), wanneer je iemand in beweging wil krijgen of zijn mening over jullie voorstel wil horen.

Wees zeker als je zeker kan zijn

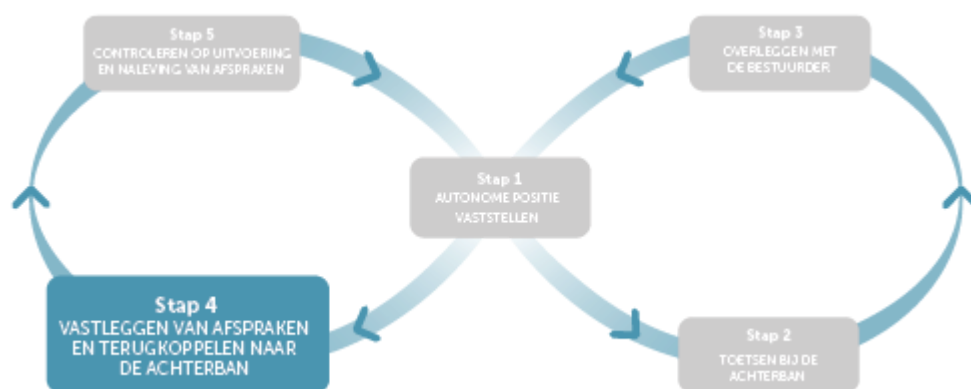
Wees deskundig op jouw onderwerp. Dit is een mooie tegenspraak met de vorige 'slimme zet'. Presenteer je als een deskundige op het door jou behandelde onderwerp. Als jij specialist bent in jouw onderwerp, dan word je als betrouwbaar gezien en sta je al 1-0 voor. Daarnaast gaat het brein van je gesprekspartner aantoonbaar minder actief op zoek naar tegenargumenten en kritische vragen. Kom je onzeker over op een onderwerp waarop jij zeker zou moeten zijn, dan loop je de kans dat er een wolf toeslaat die je echt van het padje brengt.

Bewust besluiten nemen

Vaak wordt tijdens een vergadering gemakkelijk overgegaan naar een volgend onderwerp in de veronderstelling dat er wel ongeveer een besluit gemaakt is. Dat zijn dus geen bewust afgeronde gesprekken. Hoe gaat dat bij jullie?

1. Wie geeft de samenvatting?
2. Wordt elk onderwerp met een besluit (niets doen, doorgaan, delegeren, uitstellen, enz.) afgerond?
3. Weet iedereen in de groep altijd wat jullie besloten hebben?
4. Komen mensen vaak terug op voorgaand genomen besluiten?
5. Beantwoord de vragen voor jezelf en dan met de hele OR.
6. Wat zijn jullie conclusies?
7. Wat gaan jullie doen naar aanleiding van deze conclusies?

Hoe ga je als OR om met transparant zijn naar de achterban?



Transparant zijn naar de achterban is terecht een spannend onderwerp voor de meeste OR's. Alles openbaar maken is strategisch vaak niet erg handig. Toch is het goed om zo transparant mogelijk te zijn. Dat helpt jullie in je rol als vertegenwoordiger en gesprekspartner naar de bestuurder.

Transparantie is de standaard

Eigenlijk is transparantie de standaard op grond van de wet. Daarin wordt aangegeven dat verslaglegging, de notulen van de interne OR-vergadering (ORV) en de Overlegvergadering (OV) met de bestuurder openbaar zijn. Hoe ga je daar in de praktijk mee om? Het is toch lastig dat je aan iedereen bekendmaakt welke strategie je gaat hanteren om bepaalde ontwikkelingen in de organisatie te beïnvloeden, of wat de

inzet voor jullie onderhandelingen met de bestuurder is volgende week? Mijn advies is dan ook daar pragmatisch mee om te gaan. Jullie eigen verslag (ORV) kan je best goed gebruiken als intern verslag en daarmee het niet direct publiek maken.

Benoem naar de bestuurder altijd dat je beloofd hebt aan de achterban dat zij terugkoppeling zullen krijgen op de aangebrachte of getoetste punten. (Ook al heb je dat niet expliciet gedaan, de bestuurder mag het ook van jullie verwachten dat je deze punten namens en voor de achterban ter sprake brengt.) Leg dus altijd je intentie en overwegingen vast, zodat je die later slim kan inzetten.

Verslag van de overlegvergadering met de bestuurder is openbaar

Het verslag van de OV is een belangrijk openbaar document. Wel kan ik me voorstellen dat ook hierin bepaalde gedeelten als 'niet openbaar' bestempeld worden. Dat is vaak ook de wens van de bestuurder of van de OR zelf. Op die manier hou je ruimte voor onderhandeling of zaken die nog even vertrouwelijk moeten blijven totdat ze 'rijp' zijn voor de bekendmaking.

Het blijft natuurlijk zo dat als er belangrijke besluiten over regelingen of organisatieverandering worden genomen, daarover de bestuurder zelf als eerste communiceert naar de achterban. De OR heeft in dit soort communicatie geen rol, al voelen sommige OR's hier wel voor. Uiteraard kan je als OR wel op basis van de ondertussen bekende 'stel en pas toe'-formule van de bestuurder uitleg vragen waarom hij bepaalde zaken nog niet bekendmaakt. Hierover kan je dan in abstracte termen wel de achterban informeren, bijvoorbeeld: 'De OR heeft de bestuurder om

uitleg gevraagd waarom bepaalde belangrijke ontwikkelingen voor de organisatie nog niet bekendgemaakt worden.'

Geheimhouding

Geheimhouding en geheime notulen zijn uitzondering en alleen in heel uitzonderlijke gevallen van toepassing. Onderwerpen en notulen kunnen best voor een tijdje geheim zijn, zoals al eerder aangegeven bij 'Vertrouwelijkheid', maar regelmatig zaken geheimhouden is volledig tegen het principe van de democratische vertegenwoordiging in. Dat geldt dus niet alleen voor verslagen maar ook voor onderwerpen. Maak dus altijd scherpe afspraken over :

1. voor welke aangelegenheid de opgelegde geheimhouding geldt;
2. welke gegevens wel en welke niet onder deze geheimhouding vallen;
3. hoe lang de geheimhouding duurt;
4. tegenover wie deze geheimhouding niet geldt.



Maak je nieuwe gedrag tot een gewoonte

Internaliseer de noodzaak voor afspraken, besluiten, vastlegging en verankering. Doe dit vanuit je hoofd- naar je hart- en je buikintelligenties. Leer het gevoel herkennen dat je iets ontglipt tijdens de vergadering en dat je daarop reageert. 5% van onze handelen is bewust en 95% wordt gestuurd door onbewuste signalen, dus jouw onbewuste registreert dit veel sneller. Wat ik hiermee bedoel is dat je heel scherp gaat letten op die zaken in de OR waarover je wel spreekt, maar waarover je geen afspraak maakt of die je niet koppelt aan een actie voor een bepaalde persoon. Dat gaat je opvallen als je ermee oefent en dan word je steeds beter in herkennen en vastleggen.



Herhaling veroorzaakt wonderen

De mens wil congruent zijn, dus weet je dat er al eerder afspraken gemaakt zijn die een mogelijk vervolg zijn op de nu te maken afspraak, zorg dan dat je die al eerder gemaakte afspraak eerder benoemt in een gesprek. Zo wordt het moeilijker voor je gesprekspartner, de bestuurder bijvoorbeeld, om ad hoc tot een nieuwe richting te komen. Is er bijvoorbeeld een nieuwe afspraak op een deelgebied van thuiswerken in de maak, zorg dan dat je weer even kijkt wat de afspraken van vorig jaar waren en als daarin een bepaalde ruimhartigheid is toegezegd, dan herhaal je dat in je voorbereiding van de afspraak op papier. Dan verras je niet en maak je wel je punt op een vriendelijke doch dwingende manier.

Heb je weleens de waarden uit de visie van de organisatie toegepast in OR-documenten?

Maak gebruik van de waarden van de eigen organisatie. (In de meeste organisaties wil de leiding onder andere transparant zijn.) Vertaal je wens en je voorstellen vanuit de organisatiewaarden (transparantie, duurzaam, mensgericht, sociaal, enz.). Het resultaat is dat er een bijna retorische vraag gesteld wordt door de OR, die als gevolg daarvan niet geweigerd kan worden.

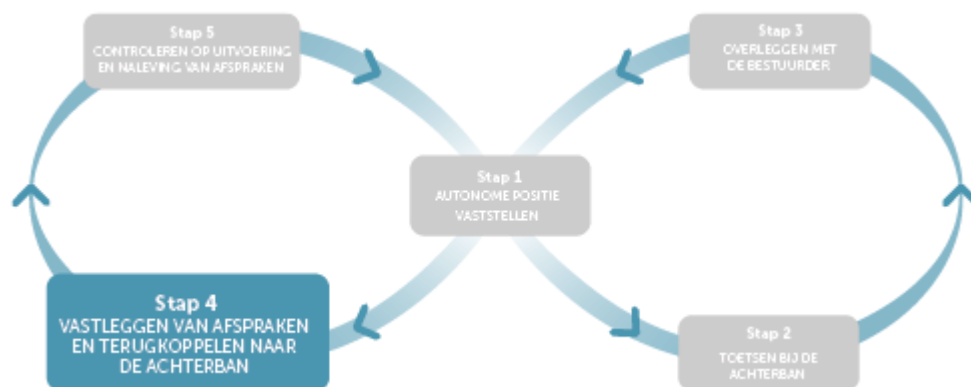
Denk na over de mate van transparantie die jullie als OR hebben.

1. Geef jezelf een cijfer.

2. Welke cijfer zou je willen hebben?
3. Wat is er nodig om van cijfer 1 naar cijfer 2 te komen?
4. Welk cijfer zou de achterban jullie geven?

Bespreek de uitkomsten met je collega-OR-leden.

Hoe kan je 'wie schrijft die blijft' professioneel uitvoeren?



Als jurist ben ik gewend te denken in 'dossiervorming'. Jullie als OR zijn dat vaak niet gewend. In dit hoofdstuk draag ik een beetje van mijn aangeleerde afwijking van dossiervorming over aan jullie, zodat je begrijpt waarom dossiervorming belangrijk is en snapt hoe je dat kan doen op een manier zodat je erop kan terugvallen.

Wie schrijft die blijft

Schrijf op wat jullie willen vertellen in de aangeklede agenda. Maak het zo uitgebreid dat de mensen die het voorbereid hebben het kunnen voorlezen, uitspreken of er direct over in gesprek kunnen gaan met de bestuurder. Zo'n aangeklede agenda klinkt wat kunstmatig in het begin, maar het is veruit het makkelijkste om het kennis- en

deskundigheidsniveau te nivelleren tijdens het overleg. Als je op deze manier werkt, kan ook iemand die het lastig vindt iets voor te dragen of uit zijn hoofd te leren gemakkelijk woordvoerder zijn. Uiteraard kan er altijd steun uit de groep komen. Het voorkomt ook dat er een andere boodschap wordt uitgedragen dan in de OR is afgesproken, voorbereid.

Stokpaardjes-killer

Uiteraard kunnen altijd stokpaardjes de kop op steken. Maar staat er een duidelijke boodschap op papier, dan is het een stuk gemakkelijker voor de voorzitter van het overleg om in te grijpen als de woordvoerder hiervan afwijkt en zijn stokpaardje naar voren brengt.

Vastleggen van afspraken tijdens het overleg

Het vastleggen, herinneren en benoemen van afspraken is erg belangrijk in het werk van de OR. Ook in het kader van de controlerende taak van [stap 5](#) van het stappenplan.

Zorg er dus voor dat je tijdens een overleg voor jezelf aantekeningen maakt over die punten waarvan je weet dat je ze wil onthouden om erop terug te komen (ballonnetjes) of zaken waarover jullie al afspraken hebben. Een laatste reden is dat als er nog punten zijn waarover jij, de bestuurder of je OR-collega nog verder wil praten, dit een stuk lastiger wordt als je tijdens die gesprekken niets voor jezelf vastlegt.

Hoe zorg je dat je blijft schrijven tijdens het overleg?

Het klinkt een beetje gek, maar je breincapaciteit werkt je 'tegen' tijdens een overleg. Spreektempo en leestempo liggen lager dan je breinsnelheid, je breinsnelheid is rond 1600 woorden per minuut, spreek- en leestempo liggen vaak onder de 300 woorden per minuut. Zorg dus dat je iets doet met die overcapaciteit in je brein. Veel mensen zitten te droedelen (kleine tekeningentjes maken) tijdens een overleg, maar je kan ook gewoon scherp opletten en regelmatig aantekeningen maken. Ook

word je geacht te spreken, het is tenslotte een overleg. Zorg dus ook dat je in de voorbereiding je aantekeningen gemaakt hebt en vul deze aan tijdens het overleg. Dan kan je zodra je aan het woord bent al je punten maken en je mening geven over punten die eerder genoemd zijn. Aantekeningen maken is ook een befaamd middel tegen de 'giftige' werking van spinnenspuug, waarover je eerder gelezen hebt in [stap 3](#).

Er zijn verschillende manieren om bij de les te blijven:

1. Het lemniscaatmodel invullen: het 'kruis' met feiten, meningen, doel en aanpak.
2. Probleem, alternatieven, nut en noodzaak, gevolgen en maatregelen opschrijven bij vraagstukken die voorbijkomen.
3. Buddysysteem. Taakverdeling tussen buddy's, spreker en schrijver. Zie toelichting hieronder.
4. Je eigen manier die voor je werkt. Maar zorg dat je wat doet, waardoor je tijdens het overleg bij de les blijft en je bijdrage kan leveren als het nodig is.

Deel stukken vooraf met de notulist

Onderdeel van documenteren is ook zorgen dat jouw vooraf geschreven notities bij de notulist aanwezig zijn. Dan hoeft die niet zoveel te schrijven en weet je zeker dat je voorbereide stuk goed wordt vastgelegd in de notulen. Dat voorkomt veel gedoe over de notulen, zoals je begrijpt, maar het scheelt ook werk voor de notulist. Het is hergebruik van de teksten die jullie eerder in de voorbereiding geschreven hebben.

Zoals eerder aangegeven ben ik groot voorstander van het werken met commissies of werkgroepen. Hiermee krijg je een betere taak- en werkverdeling binnen de OR, kan je gericht coachen, opleidingen organiseren en kan je tijdens het overleg een taakverdeling binnen de commissie afspreken, bijvoorbeeld die van spreker en schrijver.

Buddysysteem

Met het buddysysteem krijg je de gelegenheid om het gesprek als spreker goed voor te bereiden en uiteraard is je 'schrijvende' buddy ervoor als er iets toegelicht moet worden. Veel OR's vertrouwen in het overleg op de notulist, en dat is voor de grote lijnen ook terecht, maar tijdens zo'n inhoudelijke discussie is het juist van belang alle details vast te leggen die voorbijkomen. Zowel de inhoudelijke als de non-verbale signalen helpen om met elkaar verder te komen. De buddy kan dit vaak goed vastleggen en later reproduceren, zodat jullie hier je voordeel mee doen. Tenslotte werken jullie als OR en de bestuurder samen om de organisatie steeds mooier te maken.



Noodzaak voor meer of minder afspraken

Het proces van beeldvorming verloopt volgens deskundigen in een vaste volgorde: je neemt waar, je interpreteert en je vormt een beeld. Deze stappen worden vaak zeer snel doorlopen, bewust en onbewust. Zoals je al eerder gelezen hebt, wordt je handelen voor 95% onbewust aangestuurd. De meerdere intelligenties zorgen ervoor dat je de sociale situatie zonder probleem precies aanvoelt. Zoals besproken bij de rol van de buddy is non-verbaal gedrag een belangrijke indicator voor het vertrouwen dat je hebt in de ander. De signalen die je registreert richten zich op het vaststellen van afwijkend gedrag. Heb je het gevoel dat er sprake is van afwijkend gedrag, dan zijn meer en preciezere afspraken noodzakelijk. Hoe meer overeenkomstig gedrag je herkent, des te meer basis voor vertrouwen er is. Dus 'voel' aan of je meer en preciezer moet vastleggen waarover het gaat.



Maak het leuk spannend

Maak het spannend, uitdagend maar nooit saai, als je wil dat iemand een stuk leest.

Soms zou je willen dat een verslag maar een verslag is, maar dat is niet zo. Het is voor het merendeel van de tijd de bedoeling dat iemand het leest en er wat mee doet. Toch?

Maak een verslag zo leesbaar mogelijk. Voor je nieuwsberichten in blogstyle geldt zeker dat die nooit saai en voorspelbaar mogen zijn, anders schiet je dus volledig je doel voorbij.

Standpunt niet verpolderen in het verslag

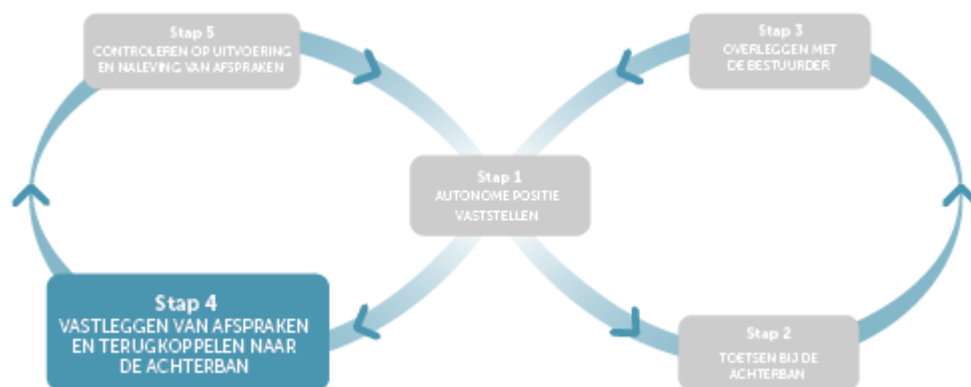
Maak in het verslag altijd jullie (oorspronkelijke) standpunt bekend. Vermoedelijk zijn jullie na 'gepolder' (onderhandeling) uitgekomen op een compromis. Leg uit waar jullie op uitgekomen zijn, na overleg of onderhandeling en leg puntsgewijs uit waarom je voor dit compromis gekozen hebt. Zo blijf je helder naar je achterban over je oorspronkelijke standpunten, jullie inzet, het resultaat en jullie intenties.

- Leg bij je volgende vergadering alle afspraken, standpunten, zienswijzen en overwegingen van slechts één onderwerp van de agenda voor jezelf vast.
- Vergelijk je aantekeningen met de notulen om te kijken of er belangrijke afspraken gemist zijn. Afhankelijk van de uitkomst

kan je de taken verdelen en dit vaker doen, door verschillende mensen voor verschillende onderwerpen de vastlegging te laten doen.

Opmerking: dat de notulist dit niet altijd goed doet, is hem/haar niet te verwijten. Alleen als je zelf veel van het onderwerp weet, kan je de echte belangrijke punten zien, horen en waarnemen.

Hoe helpt het vastleggen van afspraken?



In het vorige hoofdstuk heb je gelezen waarom het vastleggen van afspraken belangrijk is. Dit hoofdstuk gaat over de strategische overwegingen om aandacht te besteden aan het vastleggen van afspraken.

Wie notuleert heeft de macht

Het komt helaas nog regelmatig voor dat er gesteggel is over wat er nu tijdens het overleg gezegd is. Vooral als dat pas weken later gebeurt, is het lastig om je nog precies te herinneren wat er afgesproken is. Om dit te voorkomen, is het goed om tijdens het overleg duidelijk aan te geven wat de afspraak is en of dit ook zo genoteerd is. Door deze werkwijze worden misverstanden in de toekomst voorkomen. Het is overigens ook

voor de notulist van het overleg veel prettiger als een deelnemer een samenvatting geeft van het punt dat hij moet notuleren. Veel professionele ondersteuners (As-sen) die ik spreek, zijn te lang bezig met het uitwerken van soms veel te gedetailleerde notulen, waar dan 'uiteraard' ook nog de verkeerde dingen in vastgelegd zijn. Wees daarom secuur op de afspraken en de zaken die vastgelegd worden in de notulen.

Vastleggen en vooruitkijken

Vastleggen geeft ook de mogelijkheid om direct vooruit te kijken en een volgende stap af te spreken. Vaak is het moment van een afspraak een resultaat van een onderhandeling. Probeer dan op zo'n moment gelijk een afspraak te maken voor de volgende stap, net voor je de onderhandeling afsluit. Het is een beroemde onderhandelingstruc dat je net voordat je 'ja' zegt nog een heel klein dingetje naar voren brengt, zoals de afspraak om volgend jaar deze afspraak samen te evalueren of iets dergelijks. Dat werkt eigenlijk altijd. Wees dus scherp op wat er nog meer te halen is bij het maken van afspraken.



Je kan iets pas loslaten als je ervan houdt

Stel je een situatie voor waarover je nog steeds boos bent. Neem een klein voorval, bijvoorbeeld iemand drong voor in de rij of de file. Wat doet dat met je? Zou het niet heerlijk zijn om deze situatie echt uit je systeem te laten verdwijnen?

Ja? Doe dan het volgende.

Kijk even naar het Yin Yang-symbool hierboven. Zwart en wit zijn met elkaar verbonden. Voor het gemak is de boosheid die jij nog vasthoudt zwart. Je kijkt altijd naar het geheel toch, het zijn twee onlosmakelijke helften. Ontdek welke witte, positieve of op zijn minst niet-negatieve zaken deze situatie bij of voor jou teweegebracht heeft. Probeer nu te denken en te houden van vooral die witte kant, voel je verbonden met die andere zijde van dezelfde situatie. Het vraagt enige oefening en daarna wordt het steeds makkelijker. Zodra je ontdekt dat zo elke gebeurtenis in je leven je wat brengt, kan je van elke gebeurtenis houden, en deze loslaten als je wil.

Waarom uitvoeringsafspraken net zo belangrijk zijn als de afspraak zelf

Afspraken zijn soms niet zo concreet als je vooraf bedacht had. Bekijk daarom goed wat je nu precies afsprekt: denk aan de concrete uitvoering, datum van implementatie, controle op aanpassing tijdens de implementatie en de manier waarop de OR daarin staat, eventuele leermomenten voor de organisatie en de betrokken medewerkers. Op die manier blijf je *in control*, in plaats van dat je het 'overlaat' aan de organisatie. Vaak heeft de OR er best veel tijd in gestoken en glijt het onderwerp je uit de vingers als je zelf niet betrokken blijft of afspraken gemaakt hebt over de uitvoering.



Wees dankbaar voor de gemaakte afspraak

Wees dankbaar, ook al is het niet de afspraak die je wilde, omdat je daarmee je innerlijke mens tevredenstelt en de oorspronkelijke teleurstelling over het wellicht geringe resultaat vervangt door een positief gevoel. Dit is gebaseerd op de manier waarop mensen omgaan met boosheid en teleurstelling. Je kan alleen iets loslaten waar je van houdt. Dan kan je er met liefde aan terugdenken en er (innerlijk) om glimlachen en het loslaten.

Iets waar je nog boos over bent, kan je wellicht je hele leven niet loslaten. Is dat niet veel negatieve energie voor iets wat je helemaal niet dient?



Mijn moeder is door een verkeersongeluk omgekomen toen ik elf was. De veroorzaker heb ik in gedachten jaren iets willen aandoen. Na verloop van tijd, alweer lang geleden, kwam ik met de Yin Yang-theorie in aanraking. Ik zie nu ook dat het wegvallen van mijn moeder mij en mijn familie veel goeds gebracht heeft. Hou ik nu van de veroorzaker? Nee, maar de totale gebeurtenis is voor mij nu

wel een positieve situatie. Mis ik mijn moeder niet meer? Tja, dat zeker wel. Vooral op een moment zoals nu, dat ik mijn eerste boek uitgeef over wat mij stimuleert en inspireert in mijn werk en leven.



Maak je eigen keuzes

Kies je eigen pad, of het nu gaat over afspraken of over andere ideeën. Ga vooral aan het werk om jouw eigen mening en standpunt te vormen. 'Pas op dat je niet te gemakkelijk meegaat met de argumenten van de bestuurder', aldus oud-rechter van de Ondernemingskamer Willems.

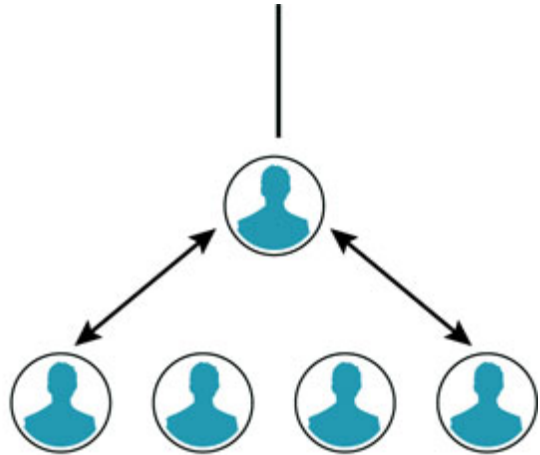
Kies voor langetermijndoelstellingen en kleine stappen. Als OR is het goed om een langetermijndoel voor ogen te houden. Dat is namelijk de richting waar jullie naartoe bewegen met zijn allen. Een groep heeft zo'n richting nodig. Hoe je daar komt? Dat kan op veel verschillende manieren.

‘Samen een richting, de kortste weg is niet altijd de beste weg.’

Hielke

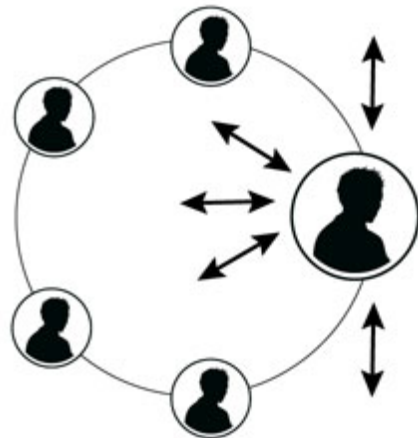


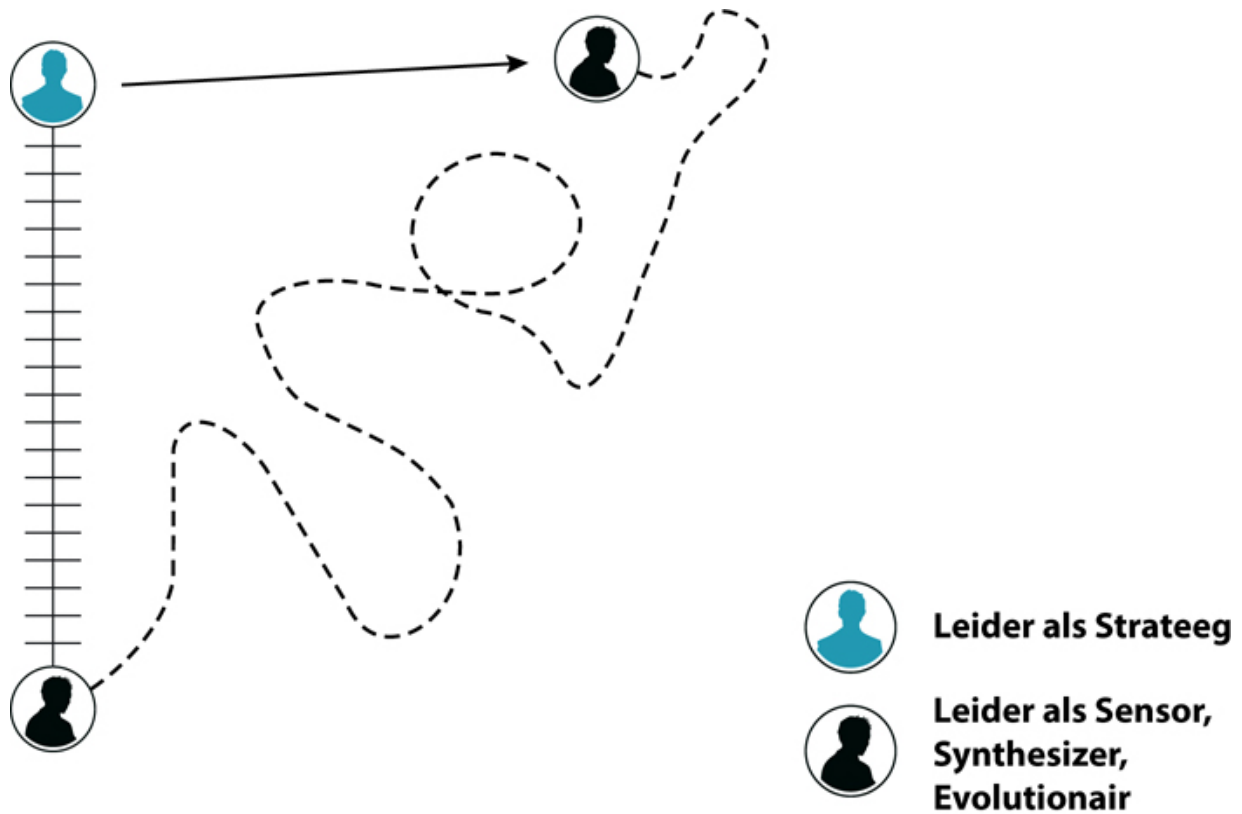
Leider als 'Held'



Dienstbaar leider

Leider is zich bewust dat we onderdeel zijn van een groter geheel en leidt vanuit dat perspectief





© 2022 VerticalQ. All Rights Reserved.

OR-leden worden gecoacht door het dagelijks bestuur, externen en internen, om zich voor te bereiden op hun taken, het overleg met de bestuurder en het vastleggen van afspraken:

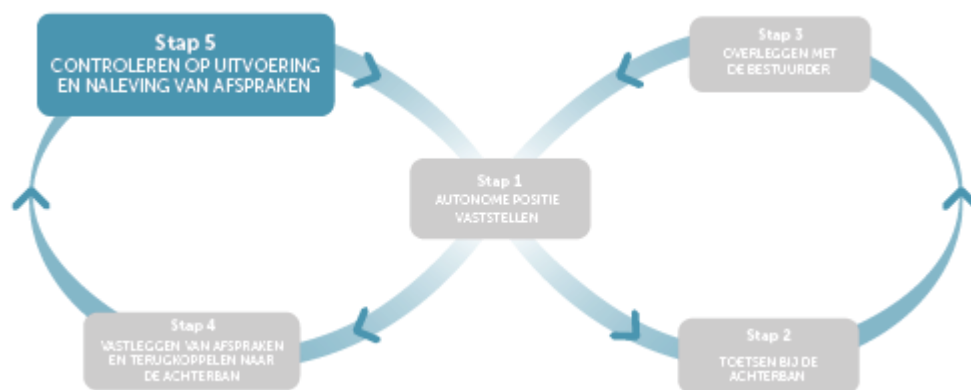
- Waarin zou jij gecoacht willen worden ten aanzien van het vastleggen van afspraken, het buddysysteem of spreker zijn?
- Wie vervult de rol van coach binnen jullie OR en is dat een duurzame oplossing?
- Hoe ga jij van de comfortmodus naar de leermodus?

Schrijf de antwoorden op en bespreek het met je collega-OR-leden.

Stap 5.

CONTROLLEREN OP
UITVOERING EN
NALEVING VAN
AFSPRAKEN

Hoe krijg je in beeld welke afspraken, regelingen en wettelijke regels er zijn?



In dit hoofdstuk ga je kijken naar een belangrijke taak van de OR die veelal onderbelicht blijft, maar die veel kan opleveren voor de achterban. Want de OR heeft de positie om controle uit te oefenen op uitvoering van regels vanuit zijn positie, net als bijvoorbeeld de toezichthouder RvC of RvT. Het gaat over welke regels er zijn, prioritering vanuit de OR, de manier van naleving en het escalatiemodel als afspraken naleven echt niet lukt.

Nederland regelland

Om te komen tot een overzicht van regelingen is het verstandig te weten welke bronnen van regelingen en afspraken er zijn. Het aantal regels in

Nederland is ongelooflijk uitgebreid en volledig. Toch kan het zijn dat je twijfelt of iets geregeld is. Daarom is het goed om te weten dat als je denkt dat er op een bepaald gebied geen regels zijn, je een deskundige kan raadplegen op dat gebied, je eigen OR-adviseur of mij natuurlijk.

Interne afspraken bijhouden, interne regels en bronnen

Hou er rekening mee dat de OR in zijn archief ook afspraken beheert. Veel OR's hebben dit niet volledig in beeld, waardoor ze het risico lopen dat nog geldende afspraken, vaak onbewust, niet nageleefd worden door de organisatie. Dus besteed minimaal één keer per jaar aandacht aan onderhoud en afstoffen van de regelingen uit jullie archief.

De interne bronnen die dus mogelijk van toepassing zijn op jullie werk/organisatie zijn:

- jullie eigen archieven;
- (collectieve) arbeidsvoorwaarden;
- secundaire arbeidsvoorwaarden, vaak ondergebracht in een personeelshandboek;
- sociaal plan of sociaal statuut.

Externe regels

Alle wetgeving kent een bepaalde hiërarchie, waardoor je weet welke wetten voorrang hebben ten opzichte van andere regelingen of overeenkomsten. Het gaat te ver om hierover verder uitleg te geven in dit boek, maar het is wel belangrijk dat je weet dat de ene wet voorrang kan hebben op een andere. Hierdoor zou je werkgever bijvoorbeeld toch het juiste kunnen doen, ook al denk je dat iets op grond van de wet niet mag. Ook hier geldt weer de formule van 'pas toe of leg uit' die je de bestuurder kan voorleggen als jullie van mening zijn dat er iets niet klopt ten aanzien van voorrang en bijzondere regelingen. In deze situaties kan

je echter beter eerst HR raadplegen, om te checken welke regelingen er van toepassing zijn en welke 'voorrang' hebben, als daar al sprake van is.

Bronnen van wettelijke regelingen

Een greep uit de wettelijke bronnen van afspraken waar je als OR mogelijk naleving van wil, zijn:

- arbeidsrecht (inclusief de WOR);
- alle bijzondere wetten met betrekking tot ziekte, bijzonder verlof en privacy;
- arbeidsomstandighedenwetgeving, (het VCA-instrument);
- bijzondere arbeidsomstandigheden en bijvoorbeeld specifieke risico's op het gebied van arbeidsomstandigheden (grote industrie, havens, chemie);
- gewone branche specifieke wettelijke regelingen (bijv. gevaarlijke stoffen);
- bijzondere bevoegdheden, zoals toezichthouders of beveiliging;
- pensioenwetgeving;
- regelingen rondom duurzame inzetbaarheid;
- Wet transparante en voorspelbare arbeidsvoorwaarden.

Dit is een opsomming van enkele belangrijke wettelijke bronnen waar je als OR mee te maken kan krijgen in het kader van het naleven van regels die van toepassing zijn.

Deze wettelijke regelingen zijn vooral externe bronnen en zijn uiteraard aan aanpassingen onderhevig.

Kijk eens wat er in jullie cao en of personeelshandboek staat over de rechten en bevoegdheden van de OR. In veel cao's staan aanvullingen voor de bevoegdheden of rechten van de OR. In de zorgcao's staat bijvoorbeeld bijna altijd het recht van de OR op

ambtelijke ondersteuning. Zo zijn er nog meer aanvullingen of bevoegdheden, bijvoorbeeld dat delen van het personeelshandboek alleen met instemming van de OR gewijzigd kunnen worden.

Ongeschreven regels zijn ook regels

Tot slot zijn er wellicht nog ongeschreven bronnen van regelingen die voor jullie als OR van belang zijn om te kennen. Ongeschreven bronnen van afspraken in een organisatie zijn vaak onderdeel van de informele cultuur binnen die organisatie. Dit zijn geen vastgelegde regels of richtlijnen, maar ze kunnen een aanzienlijke impact hebben op de manier waarop mensen binnen de organisatie werken en met elkaar omgaan. Hier zijn enkele voorbeelden van ongeschreven bronnen:

1. **Bedrijfscultuur:** de gedeelde waarden, overtuigingen, en normen die heersen binnen een organisatie. Dit kan gaan over hoe collega's met elkaar omgaan, de verwachte werkethiek, dresscode, enz.
2. **Sociale normen:** dit zijn de ongeschreven regels die bepalen hoe medewerkers zich moeten gedragen in sociale situaties, bijvoorbeeld: het kan als onbeleefd worden beschouwd om de telefoon op te nemen tijdens een vergadering, zelfs als dit niet in een officiële gedragscode is vastgelegd.
3. **Hiërarchische structuren:** hoewel er een officiële hiërarchie is, kunnen er ook ongeschreven regels zijn over hoe men omgaat met superieuren of ondergeschikten binnen de organisatie.
4. **Communicatiestijlen:** de verwachtingen over hoe communicatie wordt uitgevoerd, kunnen ook ongeschreven zijn. Sommige organisaties verwachten bijvoorbeeld dat e-mails formeel zijn, terwijl andere een meer informele stijl aanmoedigen. Maar ook bijvoorbeeld hoe je met social media omgaat.

5. Wederzijdse verwachtingen: binnen teams of tussen collega's kunnen er ongeschreven afspraken bestaan over wie wat doet, hoe taken worden verdeeld, of hoe men elkaar ondersteunt.

Deze ongeschreven regels, veelal bedrijfscultuur genoemd, komen vaak voort uit de historie van een organisatie. In een familiebedrijf bijvoorbeeld zie je soms best bijzondere regelingen, zoals ook in het voorbeeld hierna.

Familiebedrijf X heeft al jaren een OR, maar het is niet de bedoeling dat die iets doet, althans daar lijkt het op. Het is een familiebedrijf en dus worden beslissingen genomen door de familie. De OR heeft daar niets mee te maken. Nu is dat natuurlijk vaak niet zo'n probleem als het goed gaat.

Dit bedrijf had een bijzondere sociale regeling. Als het niet goed ging met de gezondheid van een werknemer of met de gezondheid van de directe familie, dan werd er gewoon betaald voor alles wat er nodig was. Iedereen wist dat dit gebeurde. Dat was natuurlijk een fantastische regeling. Het was echter niet de bedoeling dat je op punten tegen de 'baas' inging, want dan stond je in de kou en vaak ook snel buiten. Daar zou je als OR dan wel wat van willen vinden. Deze OR had het daar knap lastig mee. Ik heb meerdere familiebedrijven begeleid en dit soort dingen is vaker opgevallen. De OR zal zich in zo'n situatie een rol moeten aanmeten die past binnen de familiekaders en daarbinnen afspraken maken over hun invloed.

Zo zijn er dus veel bronnen van regels waarvan jullie je als OR bewust moeten zijn. Dat wil niet zeggen dat je alle regels uit je hoofd moet

kennen, maar het gaat over bewustzijn en gelijkwaardigheid met de bestuurder. Het gaat niet over de kennis, maar wel over de wetenschap dat er veel is vastgelegd.



De juiste keuzes maken

Elk OR-lid en elke werknemer tegenwoordig ervaart werkdruk, de een meer dan de ander. Deze drukte speelt zich op twee niveaus af. In reallife met de hoeveelheid werk die op je afkomt en in je hoofd, de druk om het allemaal af te krijgen, het goed te doen, niemand teleur te stellen en de werk-privébalans. Hiermee wordt duidelijk dat kiezen voor het OR-werk nog een derde druk-maker eraan toevoegt. OR-werk moet ook gedaan worden en dat gaat ten koste van de tijd voor je dagelijks werk enz. Om deze spanning te weerstaan, zou ik je willen uitnodigen om te onderzoeken of meditatie jou rust in je hoofd kan geven, waardoor je gemakkelijker de juiste keuze kan maken en je je minder druk voelt.

Ik heb enige ervaring met meditatie en het werkt echt. Het lijkt een vertraging te geven waardoor je beter overzicht houdt en makkelijker goed gebalanceerde keuzes maakt.

Er zijn verschillende manieren om meditatie op te pakken. Ik kies op dit moment voor de anapana-methode zoals beschreven in het boek *Tem je brein*, van Koen de Jong.

Online vind je meer informatie en een korte uitleg over een meditatie-oefening waarmee je kan beginnen om te ervaren of het voor je werkt. Kijk op www.5stappen.nl/bonus.

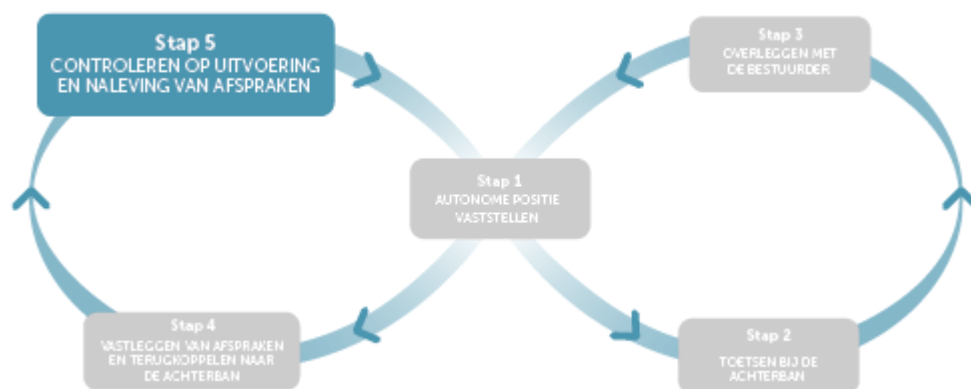


Controle op intentie en gedragsafspraken

Bij het controleren van de naleving van regels is vaak sprake van een intentie om de regels na te leven. Als je nu regels tegenkomt die een intentie uitspreken, probeer daar dan gedrag bij af te spreken waarop je elkaar kan aanspreken. Dus hoor je intentie, spreek dan af welk gedrag daarbij hoort en op welk gedrag je elkaar kan aanspreken, want dat is wat de bedoeling is van regels.

- Maak eens een lijstje van alle regels waar jij de afgelopen periode mee te maken hebt gehad binnen de OR.
- Heb je toen ook gelijk gekeken of de OR controleerde op deze regels?
- Kijk eens naar het lijstje van regels die je zelf hebt opgeschreven en de regels die in dit hoofdstuk genoemd worden. Kies er zeven uit die je zeker zou willen controleren.
- Bespreek dit lijstje met je OR-collega's.
- Trek je conclusie en maak afspraken over hoe jullie als OR hiermee omgaan.

Hoe weet je welke afspraken je wil naleven en wie dat mag doen?



Hoe bepaal je nu wat voor de OR belangrijke afspraken zijn? Dat bepalen jullie voor een groot deel zelf op basis van input van de achterban en jullie eigen observaties. Zoals je nog weet van [step 1](#) zijn jullie als OR autonoom, het midden van het 5-stappenmodel, waardoor jullie zelf mogen kiezen met welke zaken jullie wel of niet bezig gaan.

Wat ga je wel of niet controleren

In sommige regels is wel nadrukkelijk een rol weggelegd voor de OR, zoals in de Arbeidsomstandighedenwet. Daar staat in dat jullie medeverantwoordelijk zijn voor de naleving van de regels die daarin genoemd worden. Ik wil de druk niet opvoeren, maar daar ligt dus wel echt een serieuze verantwoordelijkheid voor het welzijn en de

gezondheid van jezelf en je collega's. In het verleden is er bij grote bedrijfsongevallen ook steeds gekeken naar de rol van de OR en wat zij hebben gedaan om zorg te dragen dat risico's voor collega's zoveel mogelijk voorkomen zijn. Kijk je dus naar criteria om te kiezen welke zaken je wel of niet oppakt, dan weet je nu dat veilig en gezond werken er één zal zijn. Jullie bepalen het echter nog steeds zelf. Wees dan ook niet bezorgd over de hoeveelheid werk/taken die op je afkomen als je leest dat er zoveel te 'bewaken' is.

Keuzes in de naleving en waarom

Wat zijn doelen die je wil nastreven als je een keuze moet maken en wat is de prioriteit ervan? Houd bij deze afweging rekening met directe nadelige personele gevolgen van het overschrijden van de regels op voornamelijk het gebied van arbeidsomstandigheden, zoals:

- veilig en gezond lichamelijk werken
- veilig en gezond geestelijk werken
- voorkomen van benadeling
- gelijke kansen
- anti-discriminatie en pesten
- privacy
- natuur en milieu in de directe omgeving
- wat jullie nog meer kunnen bedenken binnen dit kader

Hoe kan je overschrijdingen melden?

De manier om overschrijdingen te melden, is zoals beschreven in [stap 1](#) en [3](#) van dit boek. Beschrijf de situatie, stel geen vragen, maar geef stellingen, verbind daar eventueel voorwaarden aan en doe een concreet voorstel over wat je verwacht. Sluit af met 'pas toe of leg uit'. Doe eventueel een 'serveersuggestie' (een voorstel hoe de OR het gestelde

probleem op zou lossen als hij dat zou kunnen). Je kan deze ook weglaten, omdat het niet jullie zaak is.

Tussencategorie voor de OR

Een tussencategorie regels zijn die in de (collectieve) arbeidsovereenkomst (cao) van de medewerker in de organisatie. Ik noem het een tussencategorie, omdat jullie geen formele bevoegdheid hebben om de naleving te eisen van de werkgever, de OR is geen partij in de cao. Wel mag de OR gezien worden als bijzonder belangenbehartiger als het gaat over het gezamenlijke belang voor de werknemers bij de naleving van (delen van) de arbeidsovereenkomst. Ik vergelijk deze positie met de situatie van een reorganisatie, waar 'formeel' gezien vaak de vakbonden betrokken zijn bij het opstellen van een sociaal plan. Echter, in de praktijk komt het ook voor dat de werkgever een sociaal plan afsluit zonder de bonden. Dit sociaal plan wordt dan juridisch gezien onderdeel van de arbeidsvoorwaarden voor de individuele medewerkers. De OR heeft dan vervolgens wel een rol op het toezien van de collectieve naleving van deze regels uit het sociaal plan en soms ook op de individuele naleving, als de OR onderdeel uitmaakt van de bezwarencommissie uit het sociaal plan. Op die manier zie ik dus ook de naleving van de regels uit de cao als taak van de OR. Ingeval de werkgever weigert gehoor te geven aan dit verzoek, zal de OR dit 'conflict' over de naleving van de regels moeten overdragen aan de vakbonden, die wel als 'partij' vermeld staan in de cao en de naleving kunnen eisen.

Controle op de continuïteit

In het geval je als OR ook wil 'waken' over de continuïteit van de organisatie, kan je ook voorstellen doen over de naleving van regels en wetgeving op andere ontwikkelingen die de continuïteit lijken te

bedreigen. Een opmerking hierbij is wel van belang. Het is niet jullie primaire verantwoordelijkheid, anders dan eerdergenoemde punten voortvloeiende uit de Arbeidsomstandighedenwet, om deze zaken aan te kaarten bij de bestuurder. De OR heeft voor de naleving ervan geen directe eigen zelfstandige bevoegdheid. Plat gezegd, niemand kan jullie erop aanspreken dat je niets gedaan hebt en jullie hebben ook geen bevoegdheden om te forceren dat er iets mee gebeurt als niemand er wat mee of aan doet.

Toch is het goed om te weten dat jullie hier wel melding van kunnen maken. Een belangrijke reden om dit soort zaken wel te melden, zijn signalen van deskundige collega's die zich zorgen maken over de kwetsbaarheid, continuïteit van onderdelen of andere verontrustende aangelegenheden. De reden die hiervoor aangevoerd kan worden, is in ieder geval 'stress' op de werkvloer over deze zaken en jullie verantwoordelijkheidsgevoel hiervoor, zoals:

- ict (voorkomen van cyberbedreigingen)
- status van het materieel
- huisvesting
- concurrentie
- overheidsmaatregelen
- internationale ontwikkelingen

Zoals je ziet zijn de punten uit dit rijtje van een andere ordergrootte, groter en vooral niet jullie primaire verantwoordelijkheid. Desondanks kan je je als OR ook richten op deze punten. De manier van melden is zoals beschreven in [stap 1](#) en 3 van dit boek. Doe een concreet voorstel, stel geen vragen, maar geef stellingen, verbind daar eventueel voorwaarden aan en sluit af met 'pas toe of leg uit'. Doe eventueel een 'serveersuggestie'. Je kan deze ook weglaten omdat het niet jullie zaak is. Het grote verschil ten opzichte van het eerste rijtje is dat de aanleiding

die je geeft niet de 'arbo'-gerelateerde reden is, maar 'vastgestelde stress en zorgen' bij de collega's op de werkvloer.

Wil je weten wie de regels mag naleven, dan is het goed om de originele regeling op te zoeken en te kijken naar het kopje 'Partijen'. Meestal zijn diegenen die daar staan degenen die de naleving kunnen eisen. Vervolgens worden soms nog onder 'Bijzondere bevoegdheden' partijen genoemd die mogelijk een rol kunnen spelen. Kom je er niet uit? Vraag dan je juridisch adviseur of de schrijver van dit boek.

Mag alleen de OR de regels naleven?

Wie mag naast de OR nog meer de regels naleven? Hierop is geen eenduidig antwoord te geven. Afhankelijk van het type regelgeving mag je soms ook als individuele medewerker naleving verzoeken aan je werkgever. Krijg je daar vragen over, dan is het goed te kijken over welke regels het precies gaat en wat daarover beschreven staat in de regeling zelf.



Stress verstoort het proces

Een brein in stress wordt niet volledig doorbloed, met als gevolg beperktere capaciteit. Stress zorgt voor adrenaline en versterkte doorbloeding van die (vitale!) lichaamsdelen die ervoor zorgen dat je buiten (levens)gevaar raakt. Nadenken, reflecteren, kost te veel tijd als een sabeltandtijger je wil verscheuren. Dus creativiteit (bij volledige doorbloeding van je brein) en rust (adrenaline verdrijft de rust) verdwijnen als stress in beeld komt. Kortom, een hele

verzameling chemische stoffen helpen het lichaam te reageren op stress door energie te mobiliseren naar delen van het lichaam die dit het meest nodig hebben, zoals de spieren om te bewegen en weg te komen, maar niet naar het hoofd om te denken. In het vorige hoofdstuk haalde ik de methode van meditatie aan als oplossing voor reductie van stress/drukke in je hoofd.

Langdurige stress oorzaak voor verzuim

Op de lange termijn kunnen (chronische) stress, en de voortdurende afgifte van deze stoffen, leiden tot gezondheidsproblemen, zoals hartziekten, hoge bloeddruk, diabetes en andere aandoeningen. Vanwege het voorkomen van die langdurige chronische stress vraagt de OR om naleving van regels in de organisatie die toezien op reductie van stress.



Nieuwe regels geven meer ruimte

Meer regels of nieuwe afspraken moeten meer 'regel'ruimte geven. Dat betekent dat veel nieuwe regels en afspraken de vrijheid van collega's minder maken, procedures worden strakker, werk wordt saaier, enz.

Verneem je dat er een voorstel aankomt waar ook nieuwe regels en afspraken in staan, geef dan aan dat je gaat toetsen of deze regels meer vrijheid en ruimte geven voor collega's. Daarmee bereiken jullie bijvoorbeeld ook dat de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie wordt neergelegd.

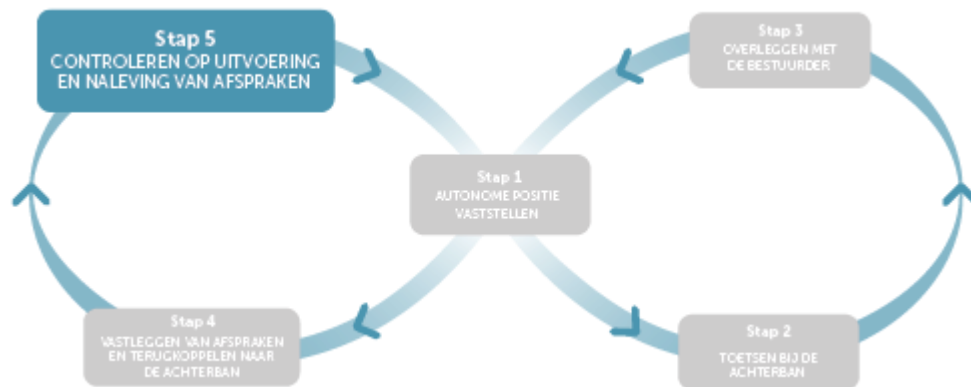
Serieus bezig met je OR-werk

Wanneer neem jij iets of iemand serieus? Wanneer verwacht je dat jouw gesprekspartner je serieus neemt? Als jij je best doet toch, en dan niet je best in de zin van een goede poging maar helaas niet gelukt, net niet voldoende voorbereid, stukken niet gelezen, zo druk met andere dingen, maar echt hard en serieus werken aan de taken waarvoor je verantwoordelijk bent. Wanneer neem jij dus iemand en zijn werk echt serieus?

Pas op: deze oefening kan schokkend zijn. Excuses voor het ongemak.

- Probeer voor jezelf eens vast te stellen wat voor jou de norm is om iemand serieus te nemen. En als iemand daar niet aan voldoet? Wat doe je dan? Wat zijn dan jouw gedachten?
- Projecteer dat nu eens op jouw OR. Hoe zie jij jezelf en wat verwacht je dan van de bestuurder? Hoe serieus neemt de bestuurder de OR? En wat zegt Snuf dan? (zie een van de andere slimme zetten)
- Welke conclusie trek jij? Deel deze met je collega's.

Hoe helpt controle op afspraken de OR om resultaten te bereiken?



Controle op afspraken is een keuze. Wellicht goed om de achterban te vragen welke regelingen voor hen prioriteit heeft? De controle van afspraken is belangrijk, maar ook niet-nageleefde afspraken kunnen van belang zijn voor de OR. In dit hoofdstuk lees je hoe controle op afspraken jullie helpt bij het bereiken van jullie resultaten.

Naleving van de afspraken

Er zijn verschillende typen van regels en afspraken, zoals je ondertussen begrepen hebt. Diverse soorten afspraken vragen om andere benaderingen in het kader van naleving door de OR. Vandaar hieronder een opsomming van de soorten afspraken die er zijn:

- Formele afspraken: dit zijn wetten en vastgestelde regels die vastgelegd zijn in documenten en overeenkomsten die met de hoogste leiding van de organisatie zijn afgesloten. Ze zijn vaak onderdeel van de overeenkomst die bestaat tussen werknemer en werkgever. Ze zijn niet altijd vastgelegd in de arbeidsovereenkomst, maar wel van toepassing op de relatie tussen werkgever en werknemer. Het grootste deel van deze regels is in de meeste gevallen ook juridisch afdwingbaar, als ultimum remedium (laatste (red)middel). Voor de OR is het makkelijk om naleving van formele regels af te dwingen zonder dat hij daarbij andere partijen nodig heeft.
- Informele afspraken: dit kunnen afspraken op papier zijn en mondelinge afspraken. Het zijn geen afspraken die 'goedgekeurd' zijn door de hoogste leiding van de organisatie, waardoor ze voor beide partijen niet 'direct afdwingbaar' zijn. Veel van deze afspraken zijn echter wel van invloed op de manier waarop er gewerkt wordt en hoe mensen met elkaar omgaan. Zie het overzicht van afspraken in hoofdstuk 17. Deze 'regels' moeten eerst erkend worden voordat je de naleving kan inzetten. Hiervoor zal je, als dat mogelijk is, de achterban moeten stimuleren het in de lijn vast te gaan leggen, waarna jullie als OR daar wat mee kunnen.
- Dan heb je nog expliciete en impliciete afspraken:
 - Expliciet wil zeggen helder en duidelijk met een specifiek doel, resultaat, zoals een helmplicht uit een Arboregeling. Deze regelingen zijn eenvoudig na te leven door te refereren aan de regels.
 - Impliciet wil zeggen dat er ruimte is voor de invulling ervan. Het is meer een inspanningsverplichting dan dat het een concreet doel nastreeft en een duidelijk resultaat oplevert. Een voorbeeld uit de

praktijk: je wordt geacht overuren te maken, op eigen kosten, als je je werk niet afhebt. Vaak gaat het dus om uitgesproken verwachtingen waar je wel op 'afgerekend' wordt, bijvoorbeeld: het is de gewoonte dat je altijd vijf minuten voor de vergadering begint aanwezig bent. Deze 'gewoonten' kunnen eenvoudig tot informele regel verklaard worden als meerdere collega's hierover verklaren dat het zo is. Daarna kan je formele regels gebruiken om dit type regels te laten vervallen.

- Kaderregelingen: binnen een aantal cao's zijn kaderafspraken opgenomen. Dat wil zeggen dat er een bandbreedte wordt aangegeven door het 'kader' waarbinnen de OR en de werkgever dan afspraken kunnen maken. Tip: controleer of in jouw cao kaderregelingen zijn opgenomen. Zo ja, welke ruimte, die jullie eventueel kunnen invullen, geven die? En zijn er überhaupt afspraken of is de zogenaamde terugvalregeling (als er geen andere afspraken gemaakt zijn met de OR) toegepast? Dit is een steeds belangrijker onderdeel van het werk van de OR en vraagt om aandacht om vooral de eigen regelingen vorm te geven.

Kijk je door de trechter en kenmerken van regels die jullie kunnen naleven of controleren heen, dan kun je de conclusie trekken dat er per soort afspraak een specifieke formulering nodig is binnen de kaders van het 5-stappenplan. Iedere keer dat je nadenkt over het oppakken van het naleven van een regel, is het handig om dit overzicht erbij te pakken en te bepalen met welk type afspraak je te maken hebt.

Pak je personeelshandboek erbij en probeer te bepalen welk type regelingen erin staan en welke jullie al eens aan een onderzoek 'ter

controle op de naleving' hebben onderworpen. Dit kan je ook met de cao en de kaderregelingen die daar in staan doen natuurlijk.

Voordelen en strategie voor het wel of niet naleven van regels

Als je deze vijfde stap van dit boek over de controle op de naleving van regels doorlopen hebt, dan kan ik me voorstellen dat je wellicht prioriteiten bij andere stappen zet. Toch is het goed om ook hier een serieuze overweging te maken, om zo een bewuste keuze te maken in de controle en naleving van regels. De overwegingen hierna helpen je om te bepalen of je iets wel of niet oppakt en wat je daarmee bereikt of juist niet:

- De naleving van alle regels van de organisatie controleren: dit is praktisch gewoon onmogelijk binnen het kader van de medezeggenschap. Hiervoor is te weinig tijd en het is onvoldoende scherp qua prioriteit, waardoor het een veel te hoge en grote berg vormt.
- Geen regels controleren: dit is niet verstandig en op het gebied van onder andere arboregels doe je niet wat de wetgever van de OR verwacht.
- Strategisch kiezen voor wel controleren: dan selecteer je recent geïntroduceerde regelingen om te controleren op de naleving/werking. Maak daarnaast, bij voorkeur met HR, de afspraak dat je elk jaar een verzameling verouderde regels evalueert op werkzaamheid.
- Strategisch kiezen voor niet controleren: dit doe je vooral als je weet dat er ergens iets misgaat en je wil vastleggen wat er allemaal misgaat. Dan documenteer je wel dat er zaken niet goed gaan en waarom, maar je stelt op dat moment nog niet dat je vindt dat de regels nageleefd moeten worden.

- Strategisch kiezen voor het belangrijk vinden dat controle plaatsvindt, maar de taak/het werk van controle van de regels delegeren: je vraagt dan wel aandacht voor de naleving van de regels, maar zet anderen (bijvoorbeeld een afdeling) hiervoor aan het werk. Bij een audit laat je het werk bijvoorbeeld doen door interne controle, een preventiemedewerker, een kwaliteitsmedewerker of HR. Afhankelijk van de regels die de OR wil laten controleren.
- Dossiervorming: controleer deze deels wel en deels niet, om op een gegeven moment aandacht te vragen voor het vraagstuk, bijvoorbeeld de grote hoeveelheid regels die wel de werkprocessen vertragen of de handen van het bed houden, maar geen echte bijdrage leveren aan de doelstellingen van de organisatie of de afdeling.

Wat je aandacht geeft, groeit

Hopelijk ben je op deze manier toch geïnspireerd geraakt om regelmatig meer of minder tijd te besteden aan de controle en naleving van regels in de organisatie en wat dat voor de OR kan betekenen in operationele en strategische zin. Geef aandacht, controleer, het gaat steeds beter en groeit.

Ten slotte, wat je ook doet, zet op papier wat de OR wil en waarom hij dat wil. Of dat nu intern of extern is. In het volgende hoofdstuk over escalatie wordt duidelijk waarom dat zo belangrijk is. Dus: schrijven, schrijven, schrijven is blijven!



Regels negeren is contraproductief

Mensen worden veel minder productief en creatief als er slecht omgegaan wordt met afspraken en regels. Want welke breinen werken voor of tegen als afspraken niet nagekomen worden en welk effect heeft dat op je collega's? Het hoofdbrein (stress over de niet-naleving) gaat 'tegenwerken'. Het hartbrein gaat 'tegenwerken', de verbinding/loyaliteit met de organisatie wordt aangetast, want niet-naleven betekent eigenlijk geen liefde of aandacht krijgen van degene aan wie je loyaal bent, je werkgever. Ten slotte gaat het buikbrein (identiteit en zelfbehoud) ook 'tegenwerken', omdat je ervaart dat jouw persoonlijke waarden worden aangetast. Kortom, met serieuze naleving is nogal wat te winnen bij de collega's. Wees je ervan bewust dat de leiding het goede voorbeeld moet geven. Spreek die dan ook aan op zijn gedrag en het belang ervan.



De OR is overal voor! Op zijn voorwaarden!

De OR is overal voor, op zijn voorwaarden. Er wordt nogal eens gesuggereerd dat de OR tegen is. Door voortaan bovenstaande formulering te gebruiken, kan je aangeven dat de OR overal voor is. Dat klinkt veel beter toch?

Leg in het verslag (of andere vorm van communicatie die jullie hanteren) uit dat de OR voor veranderingen/verbeteringen/of het niet naleven van regels is, maar soms middels 'onmogelijke' voorwaarden iets wel heel lastig kan maken.

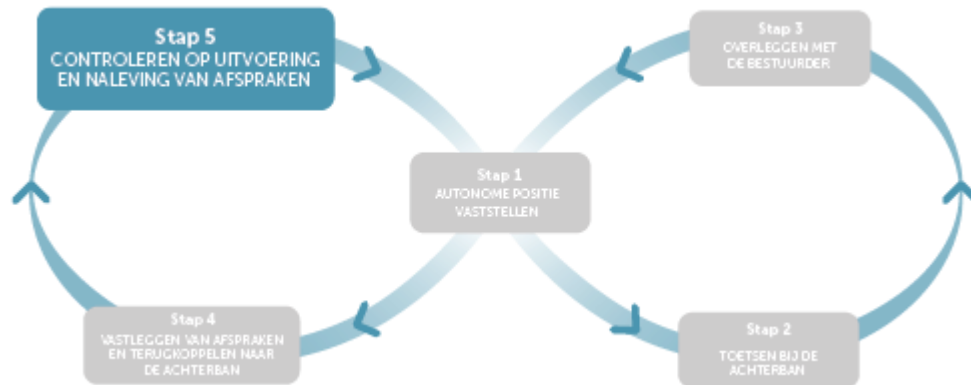
Naleving van regels via het proces of via de inhoud: procesbeschrijvingen maken het mogelijk om over bijna elk onderwerp te reclameren of te communiceren naar de achterban, zonder inhoudelijk in detail te treden en zo kan je

dus wel ergens voor zijn zonder details erover bekend te maken.

Lees de laatste slimme zet nog eens door.

- Bedenk een paar regelingen/afspraken waar jullie eigenlijk tegen zijn, maar waar jullie toch voor kunnen zijn op jullie voorwaarden.
- Kan je nog andere voorbeelden bedenken die jullie de mogelijkheid geven voor te zijn op jullie voorwaarden?
- Wat betekent de gedachte van 'voor op voorwaarden' voor jullie als OR richting de achterban?

Hoe handel je als afspraken niet nagekomen worden?



Een OR is gericht op het belang van het personeel en de organisatie. Meestal zijn beide niet gebaat bij een conflict, omdat het nogal onprettige gevolgen kan hebben voor de sfeer en de samenwerking. Toch is het goed om ook over escalatie na te denken, om te zorgen dat je je niet onmachtig voelt als het niet gaat zoals is afgesproken.

De OR als vechter voor de rechten

De OR vertegenwoordigt de achterban, dat wil in bepaalde gevallen ook zeggen dat hij voor de rechten van de achterban opkomt. Dat is ook belangenbehartiging toch? Dus als de OR constateert dat de regels met voeten getreden worden op een bepaalde manier of afdeling, dan kan hij eigenlijk niet anders dan deze overtredingen ook, net als de collega's in

de lijn, melden en op schrift zetten. Dat is niet de leuke kant van het OR-werk, maar het maakt het wel echt van belang, vooral voor de collega's die te maken hebben met de overschrijdingen. Doe grondig onderzoek voordat je zaken formeel meldt of kies voor een bericht via een informeel ballonnetje tijdens het informele overleg met de bestuurder.

De weg die jij kiest voor escalatie is afhankelijk van een groot aantal factoren. Deze factoren zijn te uitgebreid en divers om volledig te behandelen in dit boek. In ondergaande stappen gaan we uit van de situatie van de overschrijding van de regels, en dat in deze casus een gewone oplossing, elkaar aanspreken enz., niet gelukt is.

Stappen voor escalatie

Voorkom dat je op iemands tenen gaat staan; het zogenoemde 'langetenenprincipe'. Zoals je begrijpt, is het voor degene die de regels niet opvolgt nooit fijn als er een of andere escalatie is, waardoor hij door zijn meerdere aangesproken kan worden. Hierdoor laat de OR zich niet tegenhouden, want het belang van de groep medewerkers die te maken heeft met deze overschrijding van afspraken is zeker aanwezig, onderzocht en correct bevonden. In een dergelijk geval doe je als OR het volgende:

1. De OR agendeert het punt op een geplande overlegvergadering met de bestuurder, bereidt de schriftelijke stukken voor en stuurt deze tijdig toe aan de bestuurder, zodat die weet waarom de OR dit punt op de agenda heeft gezet.
2. Vlak voordat nu de bestuurder wordt voor-geïnformeerd, meldt de OR aan de betreffende manager, die zich niet aan de regels houdt, dat dit punt op de agenda van de overlegvergadering op die en die datum is gepland, zodat hij weet dat de bestuurder voorafgaande aan het overleg bij de manager wederhoor kan komen halen ten aanzien

van dit punt. Dan weet de betreffende manager dus ook dat hij hierover geraadpleegd kan worden en is het ook voor hem geen verrassing dat de bestuurder hoor en wederhoor toepast. Ook kan hij ervoor kiezen aan te geven dat hij weet dat dit speelt bij de OR en al met een oplossing bezig is.

Belangrijk is dus dat de OR niet als verklikker/verrader of achter de rug van collega's om dingen doet en zo bekend komt te staan als een onbetrouwbare partij.

De ernstigste stap die de OR kan nemen vanuit dit model betreft het al eerder beschreven *blaming* en *shaming*. Oftewel publiekelijk aan de hele organisatie laten weten dat het management zich niet aan afspraken houdt, wat het respect voor de leiding doet afbrokkelen.

De stappen die je kan nemen binnen het juridische spectrum als afspraken niet worden nageleefd, zijn geen onderdeel van mijn 5 stappenplan en laat ik daarom achterwege.

Samenwerking in de gouden driehoek

De term 'gouden driehoek' verwijst naar de samenwerking tussen de drie belangrijke entiteiten in de organisatie: de OR, de bestuurder, en de toezichthouder. De toezichthouder heeft net als de OR een controlerende functie en zorgt ervoor dat de organisatie zich aan de regels houdt. De toezichthouder controleert of de bestuurder in lijn met de wet en in het belang van de organisatie handelt.

In de gouden driehoek is het essentieel dat de drie partijen effectief samenwerken. Ze hebben elk hun eigen rol en verantwoordelijkheden, maar moeten ook met elkaar communiceren en samenwerken om de organisatie goed te laten functioneren.

De gouden driehoek is gericht op instandhouding van evenwichtige en productieve relaties tussen de belangrijkste belanghebbenden in een organisatie. Dat helpt om een klimaat te creëren waarin besluitvorming en toezicht effectief en in het belang van de organisatie als geheel worden uitgevoerd en waarin georganiseerde tegenspraak als toegevoegde waarde wordt gewaardeerd.

Stel in het contact met de toezichthouder dat je bij voorkeur niet het regelmatige contact met de voorzitter van de toezichthouder wil. Deze voorzitter is meestal de directe sparringpartner van de bestuurder en het kan dan lastig zijn om in een situatie met mogelijk conflicterende belangen onafhankelijk te blijven over de bestuurder.

Onderhoud de relatie met de toezichthouder

Ik adviseer alle OR's om de relatie met de toezichthouder zelfstandig en autonoom vorm te geven, waarbij ook de OR individueel contact heeft met de toezichthouder om als het nodig is escalatie richting de toezichthouder mogelijk te maken zonder grote relationele barrières.



Je boerenverstand

Wat is 'het boerenverstand' en hoe kan het boerenverstand je helpen? Je boerenverstand is wat mij betreft niets anders dan een oude term voor je hoofd-hart-buikintelligentie. Dus ga maar eens op zoek naar uitspraken en gezegden over het 'boerenverstand', die verwijzen naar onze drie intelligenties. Ook in de oude oosterse wijsheden wordt overigens al verwezen naar deze drie bronnen

van intelligentie. Dus wellicht heeft de VOC destijds wat 'over het hoofd gezien' en had ze naast de peper ook deze boerenwijsheid moeten meenemen om het te combineren met onze 'eigen'wijsheid.



Don't mention the WOR

Ook in deze fase van controle probeer je zoveel mogelijk de wettelijke regels niet te benoemen, maar het belang van personeel en organisatie. Wetten zijn bijna nooit een valide argument om met elkaar in gesprek te zijn of te gaan. Zo werken menselijke samenwerkingsrelaties nu eenmaal niet.

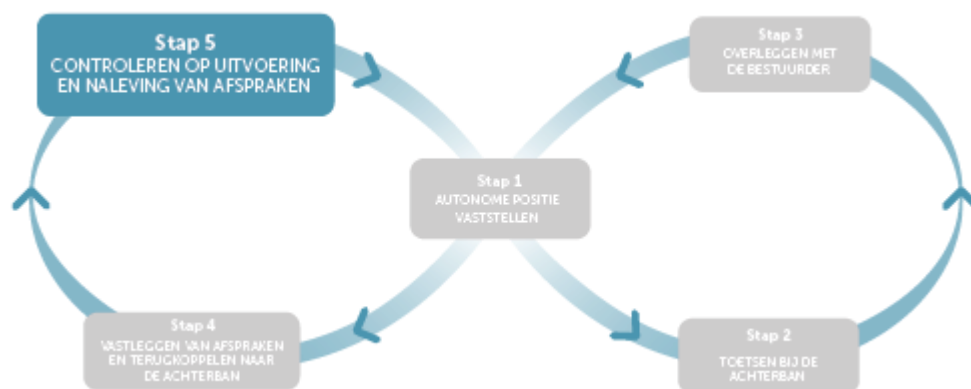
Negeer je achterban niet

Negeer je achterban niet, want negeren is de ergste vorm van martelen. Een beetje hard gesteld, maar jullie begrijpen ondertussen wat ik bedoel. Door wel aandacht te besteden aan de achterban groeit jullie relatie/samenwerking uit tot meer draagvlak en komt er meer interactie. Want wat je aandacht geeft, groeit.

- Welke middelen gebruikt de OR om de naleving van regels en voorschriften te monitoren?
- Hoe betreft de OR externe instanties bij het controleren van de naleving van wettelijke verplichtingen?
- Wat doet de OR als er conflicten ontstaan tussen management en werknemers over naleving van de regels?

- Hoe evalueert de OR de effectiviteit van de huidige regels en procedures binnen de onderneming met de bestuurder en de toezichthouder?
- Op welke manier kan de OR samenwerken met andere afdelingen om de naleving van regels te bevorderen?
- Hoe vaak voert de OR controles uit op de naleving van de regels en hoe worden deze controles gedocumenteerd?

Hoe organiseer je als OR de controle op de OR?



Als uitstapje ten aanzien van controle op de organisatie en de bestuurder krijg je in dit hoofdstuk een gedachte-experiment, om te komen tot een breder in de organisatie gedragen en professionelere medezeggenschap.

Verantwoording en controle op de OR

De meest eenvoudige manier om verantwoording af te leggen voor je OR-werk is het jaarlijkse verplichte jaarverslag als OR netjes en compleet afleveren aan de achterban. Dit is op dit moment de enige wettelijke regeling waaraan de OR zich moet houden. Mij is geen jurisprudentie bekend over deze verplichting waaruit zou kunnen blijken waaraan het jaarverslag moet voldoen, dus één A4'tje lijkt te voldoen. Kortom, de

manier waarop op dit moment verantwoording wordt afgelegd door de OR aan de achterban en de organisatie is niet heel erg concreet, soms ook erg summier, of zelfs afwezig.

Verantwoordingsinstrument ontbreekt

Er ontbreekt dus eigenlijk een serieuze verantwoording of een andere manier waarop de OR daadwerkelijk kan laten zien wat hij doet en wat dat oplevert voor de organisatie. Het is voor veel OR's nu al knap lastig om hun uren te krijgen en hun niet-gedane werk over te dragen. Met als gevolg dat veel OR-leden wekelijks knel komen te zitten tussen hun OR-werk en hun dagelijkse werk. Beide maken onderdeel uit van hun werk uiteraard, door de onvatbaarheid van hun OR-werk (tja, wat bereik je nu eigenlijk met spreken met de directie) en de onzichtbaarheid van OR-resultaten. Want wanneer kan je nu echt zeggen dat de OR een resultaat heeft bereikt als je geen zelfstandige zeggenschap hebt en afhankelijk bent van het besluit van de werkgever?

Hoe verantwoord je dan aan je collega dat je nuttig werk gaat doen, als je hem weer met een stapel werk en rinkelende telefoon achterlaat? Jouw collega heeft er niet voor gekozen om jou af te vaardigen. Jouw collega vindt dat jullie je met de verkeerde zaken bezighouden. Jouw collega is hartstikke tevreden over alles, toch? Als jij als OR-lid, in ruil daarvoor maar niet te veel weg bent. Toch weten we uit objectieve onderzoeken dat medewerkers best veel wensen hebben ten aanzien van werkgevers en de werkomgeving.

Internationaal onderzoeksbureau Gallup publiceert elk jaar het 'State of the Global Workplace report', met daarin de uitkomsten van 's werelds grootste doorlopende medewerkerstevredenheidsonderzoek.

De engagementcijfers voor 2022 stemmen niet vrolijk: 60% van de medewerkers wereldwijd is niet betrokken. 19% is zelfs *'actively disengaged'* en heeft daarmee een negatieve invloed op het team. Het goede nieuws: goede leidinggevers maken een wereld van verschil.

Bron: www.insightsbenelux.com/blog/engagement/gallup-19-procent-van-de-medewerkers-is-actief-niet-betrokken

Nieuwe afspraak: wederzijds betrokkenheid OR-achterban vastleggen

Vanuit die gedachte kwam ik op het idee van een 'overeenkomst' tussen OR en achterban; een collectieve afspraak om voor beide partijen, OR en achterban, ruimte te creëren om de wederzijdse betrokkenheid vast te leggen. Deze ruimte vul je dan vanuit de OR met ambities, conceptplannen voor personeel en organisatie. De achterban krijgt de ruimte voor input en wensen en geeft binnen de plannen van de OR middels 'voorkeuren' aan waar zij aandacht voor hebben met de mogelijkheid een eigen inbreng te hebben buiten de plannen van de OR om, met een 'pas toe of leg uit'-verantwoording van de OR naar de achterban.

Kan een Privaat Sociaal Contract leiden tot breder gedragen medezeggenschap?

Een Privaat Sociaal Contract verwijst naar een stilzwijgende overeenkomst binnen een organisatie over een bijdrage van de OR aan de organisatie en de verplichting om de lusten en lasten van de medezeggenschap gezamenlijk te dragen. Dit kan tot meer draagvlak bij achterban leiden. Ik besef dat dit boek en mijn stappenplan niet de correcte plek zijn om hier een volledig pleidooi neer te leggen voor een Privaat Sociaal Contract. Desondanks zou het een mooie aanzet kunnen

zijn voor een breder gedragen medezeggenschap, waarvan iedereen positieve effecten ervaart, waardoor het werkklimaat verbetert, er minder stress is in de organisatie, de resultaten verbeteren en vooral de rol van de OR nog beter uit de verf komt. In het bonusmateriaal vind je een voorbeeld van een Privaat Sociaal Contract.

Ga naar www.5stappen.nl/bonus voor een beschrijving, aanpak en voorbeeld van een werkwijze met een Privaat Sociaal Contract.

- Welke middelen gebruikt de OR om de input te krijgen van de achterban?
- Hoe betreft de OR de achterban bij hun plannen voor volgend jaar?
- Wat doet de OR om input te krijgen van de achterban?
- Hoe evalueert de OR de eigen effectiviteit, contact met de achterban en de invloed van de OR?
- Wanneer zou je als OR tevreden zijn over de samenwerking met achterban? Maak een lijstje van tien punten en deel dit met je OR-collega's. Bespreek wat jullie daarmee willen doen.

De volgende stap

De zesde stap!

Oneindig veel invloed krijg je niet uit een boek, dat moet je zelf doen! Dit is een doe-boek waarin jij aan de hand van al die vragen bij elk hoofdstuk zelf kan bepalen hoe jij dan die dingen doet en bereikt en daarmee die doelen bereikt die jij wil bereiken met de medezeggenschap.

Hoe nu verder?

Je hebt veel gelezen over de manieren die je kan inzetten om mooie resultaten te behalen met de OR. Oneindig veel invloed bereiken met mijn 5 stappen is een mooi streven en ik kan me goed voorstellen dat je al vaak tegen grenzen aangelopen bent. Grenzen over, uit je comfortzone stappen, van je vaste, gewende manier van werken naar een nieuwe, onzekere manier van werken. Zoals jullie weten, is een gedragsverandering iets wat moet inslijten. Iedereen kan alles leren, maar je moet er wel zelf aan beginnen. Jij bent de enige die met deze 5 eenvoudige stappen veranderingen teweeg kan brengen. Dus begin maar zou ik zeggen. Yes you can! Vrij vertaald naar de uitspraak van Obama

Het begin kan best lastig zijn. Elk begin is moeilijk, maar ook jij als OR-lid hebt het lastig als je bijvoorbeeld als enige dit boek gelezen hebt en mooie inzichten en perspectieven gekregen hebt in gedachten. Hoe krijg je dan de rest van de OR mee om met dit stappenplan te gaan werken? Wat heb je nodig om ermee aan de slag te gaan? Zet het eens op een rijtje, praat erover met elkaar en bepaal welke acties er nodig zijn.

Wat heb je van wie in je netwerk nodig om Oneindig veel invloed met mijn 5 stappen te realiseren. Want je hebt ondertussen ook best door, en dat blijkt ook uit mijn praktijk, dat de achterban best meer van je zou willen horen. Dus ook die zitten op je te wachten.

Op mijn website heb ik bonusmateriaal gezet speciaal voor jou. Daar vind je bijvoorbeeld ook een checklist waarmee je eenvoudig kan vaststellen hoever jij al bent met de vaardigheden die je nodig hebt om deze manier van werken te hanteren.

Ga naar www.5stappen.nl/bonus om het bonusmateriaal te downloaden.

Ook ander bonusmateriaal is online beschikbaar om je te ondersteunen in het werken met de 5 stappenmethode. Voorbeelden van documenten enz., alles om je een gemakkelijke start te geven naar Oneindig veel invloed.

Heb je na het doorlezen van al mijn informatie nog vragen, neem dan contact met mij op. Mijn contactgegevens vind je aan het eind van dit hoofdstuk.

Mochten jullie hulp nodig hebben bij de implementatie, dan kan ik jullie daarbij natuurlijk helpen. We beginnen met het basisniveau. Eenvoudig de stappen doorlopen en uitleg bij elke stap wat het voor jou betekent en hoe jullie dat als OR moeten doen.

Als je verder wil, kan je nog verdieping in de stappen krijgen en gaan we per stap inzoomen op de kwaliteiten en vaardigheden die je daarvoor nodig hebt.

Het wordt altijd maatwerk, omdat jullie als groep uniek zijn en vast al kennis, vaardigheden en inzichten hebben die ook passen binnen het stappenplan.

Het basisteken van mijn methode is het oneindigteken. Zo zie ik ook de manier waarop ik jullie kan begeleiden in de kennis en kwaliteiten die er nodig zijn om het OR-werk te doen. Jullie leren bij en ik leer ook continu bij. Mijn interessegebied is breed en diep en ik deel graag alle kennis die ik opdoe om jullie invloed 'oneindig' veel groter te laten worden. Op die manier nemen we elkaar mee in de ontwikkeling van de medezeggenschap, om de medezeggenschap in Nederland maximaal invloed te geven, zodoende dat de werknemers het prettigst hun werk kunnen doen.

HBU levert alle diensten, scholing en advies die je nodig hebt voor je OR-werk. Dit kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Vraag gerust om een oplossing als je ergens mee zit. Ik ben ook licentiehouder van de Navigatorwerkmethode en gecertificeerd om VerticalQ talentenscans af te nemen. Naast mijn eigen diensten werk ik ook samen met verschillende andere professionals op het gebied van teams, arbeidsvoorwaarden, organisatieontwikkeling, leiderschap en talentontwikkeling. Voor trainers die over mijn model willen leren, kijk hiervoor ook op www.5stappentrainer.nl

Neem contact op

Hielke Boersma

Telefoon: 06 151 89 257

Website: www.hbuor.nl

E-mail: Hielke@hbuor.nl



Volg mij op LinkedIn

www.linkedin.com/in/hbuorhielkeboersma

Over de auteur



Hielke Boersma is entertrainer en adviseur. Hij houdt zich al 20 jaar bezig met medezeggenschap. Zijn voornaamste klanten zijn groepen OR-, COR- en PVT-leden. Daarnaast coacht hij ook regelmatig het dagelijks bestuur (DB) en individuele DB-leden.

Hielke aan het woord

'Ik ben entertainer omdat ik weet dat mensen het makkelijkst leren in een veilige omgeving waar een ontspannen sfeer heerst. Het brein is dan ontspannen en deelnemers krijgen de kans in de leermodus te gaan. Vanuit deze situatie daag ik mensen graag uit en laat ik ze ervaren hoe het is om te werken met mijn stappenplan. Het is een werkwijze met veel diepgang en tegelijkertijd een verbluffende eenvoud. Hierdoor kan iedereen er snel mee aan de slag.

Als ondernemer wil ik mijzelf regelmatig opnieuw uitvinden. Ik lees veel en heb een brede interesse, waardoor ik mijn klanten nieuwe inzichten en kennis kan geven over onderwerpen die voor hen relevant zijn.

Destijds heb ik mijn bedrijf opgericht omdat ik de vrijheid van het ondernemerschap wilde ervaren en dat bevalt mij nog steeds erg goed. Tegelijkertijd werk ik met enkele collega's regelmatig samen waardoor ik mijzelf kan spiegelen en feedback krijg van mensen die mij zien optreden. Door intervisie, deskundigheidsbevordering en opleidingen blijf ik op de hoogte van de laatste ontwikkelingen op mijn vakgebied.

Mijn missie, de missie van HBU, is 'medezeggenschap in Nederland maximaal invloed geven'. Misschien zou ik die missie, nu met mijn boek, naar 'Oneindig veel invloed geven' moeten veranderen. Ik ben ervan overtuigd dat als de medezeggenschap optimaal functioneert en de werknemers gelukkig zijn, de organisatie op de beste manier functioneert.

Mijn loopbaan is gestart bij diverse bedrijven: bank, houthandel, limonadefabriek, zorg en dienstverlening. In deze sectoren heb ik ontdekt hoeveel verschillende soorten werk en werknemers er zijn met evenzovele opvattingen over hun werk en de eigenschappen van hun werk.

Na deze tijd ben ik bij KPN terechtgekomen in de sales, klanten-service en marketing. Vanwege mijn functies en mijn interesse kreeg ik de kans om veel verschillende onderdelen van de organisatie te leren kennen. Hier heb ik ook ontdekt hoe prettig ik het vond om met groepen medewerkers samen te iets te creëren en ze vervolgens te helpen om het te realiseren, niet vanuit mijn inhoudelijke deskundigheid, maar door ze te bevragen en te stimuleren zelf oplossingen te vinden. In de avonduren heb ik mij verder ontwikkeld en ik heb KPN verlaten toen ik enkele jaren als productmanager had gewerkt.

Na mijn jaren bij KPN heb ik enkele jaren deels zelfstandig en deels in loondienst gewerkt in een ICT-omgeving. Destijds heb ik de prettige

vrijheid van het ondernemerschap ervaren. In deze tijd klapte de internetbubbel, waardoor ik als internet-marketeer op de bank terechtkwam. Mijn carrière had een wending nodig, ik kon de ladder in de marketing wel op, maar voelde er niets voor met meer cijfers te werken en dat zou dan wel mijn toekomst zijn. Dus in gesprek met een coach ben ik op ontdekkingstocht gegaan wat mijn volgende stap zou kunnen zijn.

Ik kwam terug bij rechten, mensenwerk en maatschappelijk- of ethisch verantwoord werk. Ik besloot mijn eigen pad te volgen door een studie rechten op te pakken aan de Universiteit Utrecht. Nadat ik deze keuze had gemaakt veranderde veel in mijn leven. Ik had weer een richting, kaders en kon aan de slag. Welk werk ik dan ging doen, maakte niet zoveel meer uit was ik van mening. Maar door het toeval... sprak ik een buurman over zijn werk en zo ben ik bij mijn eerste werkgever in de medezeggenschap terechtgekomen. Ik ben hen dankbaar dat ik daar mijn eerste stappen in het vak heb mogen zetten. Na mijn tweede werkgever kon ik op een prettige manier voor mijzelf starten en daar ben ik vol goede moed en plezier aan begonnen, nu bijna tien jaar geleden. Ik ben er nog steeds gelukkig mee en geniet dagelijks van de werkzaamheden die erbij horen.

Ik lees, mediteer, wandel, loop hard en fiets graag. Daarnaast klus ik regelmatig in huis en in de tuin. Ik woon enkele dagen per week in Utrecht en de rest van de week in Amersfoort bij mijn vriendin en haar twee kinderen. Mijn eigen kinderen zijn aan het werk en hebben hun eigen leven, waar ik regelmatig deelgenoot van mag zijn.

Wat ik niet vaak genoeg kan zeggen tegen iedereen die ik tegenkom vanuit mijn opleidingen over hoofd-, hart- en buikintelligentie en mijn talentenscan:

‘*Luister naar je lijf, je lichaam weet wat er (nodig) is.*’

Hielke

Nawoord

Al jaren liep ik rond met het idee om een boek te schrijven over de werkwijze die ik nu al jaren train en uitleg aan mijn klanten. Ik maak altijd al cursusboeken, readers met veel van mijn eigen werk en werkwijzen, maar dat voelt toch maar als half werk als je eenmaal de smaak van een boek te pakken hebt. Het boek dat ik nu geschreven heb, beschrijft een groot deel van mijn gedachtegoed wat ik op deze manier voor veel meer mensen toegankelijk maak. Het is een plezier geweest om deze gedachten gestructureerd op papier te krijgen. Uiteraard is het ook echt een worsteling geweest, zoals dat hoort als je iets groots voor het eerst in je leven gaat doen. Het smaakt wel naar meer en het zou me niet verbazen als ik over een tijdje de 'pen' weer oppak en mij stort op het volgende boek. Want wat jullie al wel weten ondertussen is dat ik gek ben op alles wat met het brein en onze meerdere intelligenties te maken heeft. Ik hou jullie op de hoogte als je ergens op een bepaald moment je e-mailadres aan mij toevertrouwt. Uiteraard ga ik daar veilig mee om.

In het hoofdstuk 'Over de auteur' vind je meer over mijzelf en in 'De volgende stap' nodig ik je uit kennis te maken, zodat jullie je eigen 'Entertrainer'-ervaring kunnen krijgen.

Je leest dit boek om kennis op te doen uiteraard, maar ook om je te helpen in het dagelijks OR-werk, dat je wellicht helemaal niet dagelijks doet. Daarom is het juist fijn dat dit boek ook een naslagwerk is over de stappen die nodig zijn om je OR-werk goed te doen. Het is geen handboek-soldaat, maar het begint er toch ondertussen een beetje op te

lijken. De pure wetgeving en alles wat daarbij hoort, staat al in veel andere boeken en daar is mijn boek ook niet op gericht. Die basis is wel belangrijk om te weten, niet om over te praten, zoals ik in dit boek al vele malen genoemd hebt.

Feedback is gewenst. Mocht je stukken tegenkomen waarvan je van mening bent dat het anders mag, incorrect is, enz. volgens jou, laat het mij weten. Ik heb dit boek met veel aandacht en interesse samengesteld, maar ik kan me net als ieder mens vergissen of ergens een ander beeld van hebben. Zo kan feedback voor ons beiden een waardevolle bijdrage leveren.

Uiteraard wil ik de vele mensen bedanken die aan dit boek direct of indirect hebben meegewerkt. Namen opnoemen vind ik overbodig, maar ik wil eenieder hierbij hartelijk bedanken.

Vind je dit boek leuk?

Kijk dan eens op

www.hoedanboek.com

voor meer boeken in deze serie.

ONEINDIG VEEL INVLOED

Hoe krijg je meer resultaat met je ondernemingsraad?

ISBN/EAN boek: 978-94-93355-12-5

ISBN/EAN e-book: 978-94-93355-13-2

NUR-code: 600

Copyright © Hielke Boersma 2023

Eerste druk

Redactie: Gisela Fidler, Expertboek

Vormgeving: Daisy Goddijn, Expertboek

Foto auteur: Shoky van der Horst

Uitgever: Expertboek (www.expertboek.com)

BELANGRIJKE NOOT VOOR DE LEZER

De intellectuele eigendoms- en auteursrechten © van de inhoud en omslag van dit boek berusten bij de auteur. Kleine citaten met expliciete bronvermelding zijn toegestaan. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op een andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever of auteur.

Website auteur: www.hbu-training-advies-ondernemingsraad.nl

Bonusmateriaal: www.5stappen.nl/bonus

Website uitgever: www.expertboek.com

DISCLAIMER

De auteur heeft zich ingespannen interessante informatie te verschaffen. Daarbij heeft hij gestreefd naar juistheid en volledigheid van deze informatie, maar kan dit niet garanderen. De informatie is uitsluitend illustratief bedoeld; toepassing hiervan verschilt uiteraard per praktijksituatie. De auteur wijst iedere aansprakelijkheid af voor schade als gevolg van onjuiste of ontbrekende informatie als gevolg van interpretaties van het boek. De lezer is verantwoordelijk voor de beoordeling van de bruikbaarheid van de informatie in de vertaalslag naar de eigen, persoonlijke situatie.

DUURZAME WIJSHEID

Expertboek levert graag een bijdrage aan een beter klimaat. Daarom laten we voor dit boek bomen planten in zowel Nederland als het buitenland. Zo dragen we ook met dit boek bij aan duurzame wijsheid.

Oneindig veel invloed

Als OR-lid wil je invloed uitoefenen op het beleid en de besluitvorming van de organisatie. Soms loopt het alleen niet zo soepel als je wenst: je doet werk voor twee terwijl anderen nietsdoen, er stapt wéér een collega uit de OR en niemand stelt zich kandidaat, je krijgt moeilijk contact met de achterban en het overleg met de bestuurder verloopt stroef. In dergelijke situaties kun je als OR minder invloed uitoefenen. Hoe los je dit op?

In dit boek krijg je van OR-expert Hielke Boersma een juridisch en wetenschappelijk onderbouwd stappenplan, waarmee jij als OR-lid meer en eenvoudiger invloed hebt op voor jullie belangrijke besluiten. Zo werk je aan een efficiënt werkende OR, een goede taakverdeling, altijd kandidaten op de wachtlijst en een directie die jullie serieus neemt omdat jij je OR-werk serieus doet.

Je krijgt concrete antwoorden op belangrijke vragen, zoals:

- ✓ Hoe blijft de OR onafhankelijk als georganiseerde tegenspraak?
- ✓ Hoe kan je de achterban inzetten voor de doelen van de OR?
- ✓ Hoe hou je grip op het overleg?
- ✓ Hoe organiseer je het vastleggen van afspraken en besluitvorming?
- ✓ Hoe handel je als afspraken niet nagekomen worden?

Op deze manier wordt het steeds leuker om het OR-werk te doen en heb je als OR oneindig veel invloed.

Inclusief online bonusmateriaal (voorbeelddocumenten, afbeeldingen, etcetera) om direct zelf mee aan de slag te gaan!

Hielke Boersma, OR-expert, jurist en breinfan, is al meer dan 15 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 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!



„Het vijfstappenplan in dit boek geeft inzicht in een werkwijze om oneindig veel invloed te kunnen uitoefenen.”

Loe Sprengers, Advocaat bij Sprengers Advocaten