

→ *Waarom slaagt de ene OR er beter in om sterke resultaten te boeken dan de andere? Zou jij ook wel een hoger overlegniveau willen bereiken met de bestuurder? Dat kan heel goed. Een tip vooraf: duik niet meteen in 'de inhoud'.*

Goed overleg in vijf stappen

GESCHREVEN DOOR ROB KUSTERS | BEWERKING VAN: 'GOED OVERLEG. HOE TE ZORGEN VOOR EEN GOED FUNDAMENT', EERDER VERSCHENEN IN ATIM UPDATE

Er moet een klus geklaard worden voor de organisatie. Misschien denk je: door snelle focus op de inhoud gaat er geen tijd verloren. Meer is niet nodig voor goed overleg. Mis!! Als je andere deelnemers aan het overleg onvoldoende kent of vertrouwt, gaat het mis. Als je elkaars taal niet begrijpt of verschillend denkt over afspraken, loopt overleg ook niet lekker. Goed overleg ontstaat in vijf stappen.

1. Ken en benut ieders vaardigheden

Als OR en bestuurder neem je samen deel aan het medezeggenschapsoverleg. Zonder de juiste deelnemers, met de juiste vaardigheden geen goed overleg. Welke dat zijn? Over goede mondelinge vaardigheden beschikken, is wel belangrijk. Net als assertiviteit en het vermogen om te luisteren naar elkaar. Maar ook de bereidheid om de eigen mening bij te stellen is nodig voor overleg dat opbouwend verloopt.

Verder moet je als deelnemers natuurlijk voldoende inbreng kunnen leveren. Leden van de OR beschikken bij uitstek over informatie wat leeft op de werkvloer en kennis hoe werkprocessen in de praktijk verlopen. De bestuurder moet kennis uitwisselen over de omgeving van de onderneming, zoals de markt en wensen van financiers. De plannen die hij inbrengt hebben een gedegen onderbouwing nodig. Het is de bevoegdheid van de bestuurder om op basis daarvan besluiten te nemen.

De vraag is nu: in hoeverre kun je voor het medezeggenschapsoverleg de juiste deelnemers bij elkaar brengen? Bij een reguliere sollicitatie wordt altijd gekeken of iemand 'in het team past'. Projectteams stel je samen door mensen te zoeken met de juiste kennis en kunde om

het project te laten slagen. Maar voor het medezeggenschapsoverleg is de selectie van deelnemers willekeurig. De leden van de OR worden immers in principe gekozen door de achterban. Vaak is er zelfs niet eens een stemming doordat er minder kandidaten dan zetels zijn. Iedereen die zich meldt, mag dan deelnemen.

Kun je dan helemaal niets doen voor de optimale samenstelling van je OR? Toch wel. Ga voor vernieuwing gericht praten met collega's of medewerkers die de juiste overlegeigenschappen hebben en moedig ze aan om in te stappen. Ga in gesprek met verkiesbare kandidaten om de verwachtingen over medezeggenschap op het juiste niveau te brengen. Zo maak je meer kans op een goede samenstelling van deelnemers.

Beïnvloeden wie als nieuwe bestuurder zal deelnemen aan het overleg is eenvoudiger. Sterker nog, je invloed als OR is zelfs wettelijk geregeld (lees art. 30 van de Wet op de ondernemingsraden). Bij de wisseling van de bestuurder heeft de OR dus een uitgelezen kans om de overlegbasis te verstevigen.

2. Werk aan onderling vertrouwen

Met alleen de juiste deelnemers ben je er natuurlijk nog niet. Belangrijk is ook dat je open met elkaar omgaat. Laat onderling vertrouwen groeien. 'Gedoe' in het medezeggenschapsoverleg ontstaat namelijk vaak door onvoldoende opgebouwd vertrouwen. Gesprekken over de inhoud verlopen niet effectief als er vooroordelen bestaan: 'Hij is er toch alleen op uit om zijn gelijk te halen.' 'Zij zegt dit alleen uit eigenbelang.' of 'Ze willen me gewoon niet begrijpen'. De vooroordelen en bijbehorende emoties vormen een dikke mist die de deelnemers hindert om goed naar elkaar te kijken en luisteren.



lees verder >

Een goede band met elkaar opbouwen kost tijd. En hoe minder je elkaar kent, hoe meer tijd ervoor nodig is. Overlegdeelnemers moeten ervaringen met elkaar opdoen en merken dat afspraken worden nagekomen. Ook moet er vertrouwen ontstaan in de manier waarop feedback wordt gegeven en ontvangen: 'Kan ik in dit overleg wel zeggen dat ik iets niet prettig vind en wordt daar ook wat mee gedaan?' Maar ook: 'Krijg ik het te horen als ik iets doe wat prettig werkt voor de groep?' Opdoen van voldoende ervaringen duurt even. Vertrouwen opbouwen is bovendien een delicaat proces. Wordt het vertrouwen in een te vroeg stadium geschaad, dan is herstel buitengewoon lastig. Niet voor niets luidt het spreekwoord 'vertrouwen komt te voet en gaat te paard'. Het is dan ook als groep verstandig om de opbouw zorgvuldig aan te pakken en er tijd voor te nemen.

3. Onderzoek het andere perspectief

De volgende stap naar goed overleg vergt een blik op ieders taal en perspectief. In een gedegen discussie over de inhoud is het nodig dat overlegpartners elkaars taal voldoende begrijpen. Managementtaal en medewerkerstaal zijn bijvoorbeeld niet hetzelfde. Wees als overlegdeelnemer dan ook niet bang om verduidelijking te vragen van onbekende termen. Dat komt immers het overleg ten goede: je weet tenminste waar je over praat.

Misverstanden kunnen ook ontstaan door verschillen in de benadering van een situatie of vraag. OR-leden komen direct uit de praktijk en praten vaak vanuit concrete voorbeelden om een gedachte te illustreren. Bestuurders kijken meer naar de cijfers en benaderen een situatie vanuit de grote lijn. De uitdaging voor de bestuurder in het medezeggenschapsoverleg is om niet het ingebrachte voorbeeld als uitgangspunt van de ander te zien maar de gedachte erachter te ontdekken. De uitdaging voor de OR is om beweringen te onderbouwen met cijfers en algemene feiten en niet alleen met incidenten.

Ontstaat er ergernis in een overleg, dan is er vaak sprake van zulke interactieproblemen. Een goede, maar wel lastige, stap is dan je ergernis opzij zetten en het uitgangspunt van de ander verder te onderzoeken. Dat kan veel problemen in het overleg voorkomen.

4. Ga uit van duidelijke regels en afspraken

Regels en afspraken geven structuur en richting aan het overleg. Er is in vastgelegd wat het doel is van het overleg, wat de gespreksonderwerpen zijn, wie het overleg voorziet, hoe lang het overleg is gepland, wat er gebeurt als de deelnemers er samen niet uitkomen, etcetera.

Wanneer je als deelnemers geen kader deelt, is het overleg richtingloos en kan het alle kanten opschieten. Elke deelnemer brengt in wat hij persoonlijk belangrijk vindt, met als gevolg: chaos. Een gedeeld kader zorgt voor gezamenlijkheid en een opbouwende sfeer. Heel soms is dat kader er vooraf. Het helpt echter altijd om afspraken nog eens op een rij te zetten. Dat kost tijd, maar het komt uiteindelijk de effectiviteit van het overleg ten goede.

Er zit overigens ook een risico aan regels en afspraken: als ze te star worden toegepast schieten ze hun doel – bevorderen van goed overleg – voorbij. Het is dan ook raadzaam om af te spreken dat regels en afspraken altijd ter discussie kunnen worden gesteld als ze het overleg niet vooruit helpen. Doe dat dan wel het liefst op een geschikt moment: het is niet handig om gedurende het spel de regels te veranderen.

Een efficiënte manier om kader te geven aan het medezeggenschapsoverleg is het volgen van de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Wanneer je als overlegpartners de wet inzet als een soort gebruiksaanwijzing, zijn direct een aantal afspraken vastgelegd. Het is echter wel verstandig om met alle deelnemers en zeker ook met de bestuurder expliciet uit te spreken dat je allemaal dat kader gebruikt. Maar ook voor regels uit de WOR geldt: durf ze ter discussie te stellen als ze je overleg niet helpen.

5. Ken je gezamenlijke doel, geef transparant inhoud

Ja, natuurlijk gaat het in het medezeggenschapsoverleg om de inhoud: het belang van de organisatie in al haar doelstellingen. Dat belang dienen, is je gezamenlijke doel. Heb je de juiste deelnemers en voldoende vertrouwen in elkaar? Ken je elkaars perspectieven, begrijp je de taal die de ander spreekt en is er voldoende structuur? Dan ben je als OR klaar voor de belangrijkste stap! Je bent klaar om transparant inhoud te geven aan goed overleg.