

→ De OR die weet hoe hij overkomt, kan zichzelf beter sturen. Dit artikel beschrijft van zeven OR-gedraglijnen de uitersten. Ontdek waar valkuilen en kansen kunnen liggen voor jouw OR. Je krijgt houvast om samen je manier van optreden naar buiten te bepalen.

# Het gezicht van de OR

GESCHREVEN DOOR BEN ROELVINK | EERDER VERSCHENEN IN OR INFORMATIE ONDER DE TITEL 'DE ZEVEN GEZICHTSBEPALERS VAN EEN OR'

Dit artikel beschrijft zeven bijzondere gezichtsbepalende factoren van een OR. Beginnende OR-leden en geïnteresseerde buitenstaanders kunnen zo een aantal mogelijke stijlen van een OR herkennen. Maar het kan ook zittende OR-leden inspireren om nog eens over hun stijl na te denken.

Van de zeven gezichtsbepalers worden steeds twee uitersten van een dimensie uiteengezet. Vanzelfsprekend ziet de praktijk er meestal niet zo zwart-wit uit. Daarnaast wil ik stellen dat er in principe geen sprake is van goed- of foutsituaties, maar dat deze veel meer worden bepaald door de invulling. Hierbij kan worden gedacht aan de kwaliteiten van de OR, het onderwerp dat in behandeling is, de stijl van de directeur, de cultuur van de organisatie, de belangen die in het geding zijn en de overeenkomsten en tegenstellingen binnen de OR zelf. Ook niet onbelangrijk: deze zeven gezichtsbepalers kunnen OR-leden helpen om hun positie te bepalen ten opzichte van de directie, de achterban en andere overlegorganen.

## 1. Vuile-handen- versus waakhondmodel

Bij deze eerste gezichtsbepalers gaat het er om op welk moment in de besluitvorming de OR bij een probleemstelling betrokken wil worden. Er zijn medezeggenschapscommissies die zeggen bij voorkeur zo spoedig mogelijk door de directeur betrokken te willen worden bij de behandeling van een onderwerp. Het voordeel zou zijn dat de OR van meet af aan geïnformeerd is en de inhoud van de besluitvorming tijdens het proces kan beïnvloeden (vuile-handenmodel).

“Nee”, zeggen de tegenstanders van dit systeem, “dat is principieel fout want je moet als OR veel meer het beleid controleren dan er zelf inhoudelijk een bijdrage in leveren.” De directeur moet maar met plannen komen en de OR toetst (waakhond) vervolgens of de belangen van de werknemers in de organisatie niet in de knel dreigen te geraken. In dit laatste geval komt de OR dus pas in actie bij een voorgenomen besluit van de directie.

In schema:

### Besluitvormingsproces

*Moment dat de OR betrokken is*

#### 1. Probleemstelling

..... *Vuile-handenmodel*

#### 2. Beeldvorming

#### 3. Oordeelsvorming

#### 4. Voorgenomen besluit

..... *Waakhondmodel*

#### 5. Besluitvorming

Mensen die voor het waakhondmodel zijn en de OR meer als een controlerend instituut zien, wijzen erop dat, als jij je te vroeg mengt in het oplossen van een probleem en daar zelf als OR ideeën voor aandragt, het dan wat al te mal is als je vervolgens je eigen ideeën moet gaan toetsen. Je krijgt dan te maken met een probleem waar ook veel stafleden mee kampen, die tevens lid van een OR zijn. Ga maar na: In bijvoorbeeld een managementteam of stafvergadering hebben ze eerst het beleid mee voorbereid en gevormd waarna ze in de OR ditzelfde beleid moeten toetsen (dit wordt daarom ook wel de twee- of dubbele petten problematiek genoemd).

De tegenstanders van het vuile-handenmodel waarschuwen voorts voor belangentegenstellingen die tussen een directie en een OR aanwezig kunnen zijn. Als je als OR of leden van een OR bijvoorbeeld in een technisch overleg zitting neemt als voorbereiding voor de behandeling van een toekomstig agendapunt dan kun je heel gemakkelijk ‘overruled’ en gemanipuleerd worden door bijvoorbeeld stafleden. Je bent ondertussen zodanig betrokken in de



lees verder >

besluitvorming dat je het voorgenomen besluit wel moet verkopen naar de overige OR-leden. Je onafhankelijkheid wordt er door aangetast. Het potentiële gevaar dat hier mede achter schuilt is, dat je als OR-lid bijvoorbeeld minder deskundig bent en jij je ook afhankelijk kunt voelen in zo'n kleine commissie. In de totale OR heb je elkaar meer bij de hand, kun je elkaar meer dekking geven en is de kans om persoon en zaak te scheiden meer aanwezig.

## 2. Inhoudgericht versus delegatiegericht

Een OR kan er ook voor kiezen om meer delegatiegerichte keuze te maken. Ter illustratie het volgende voorbeeld. In een bepaalde organisatie wordt een belangrijke investering gedaan. De OR heeft adviesrecht in deze. De investering betreft de aanschaf van een computersysteem inclusief alle toeters en bellen. Uiteraard zal de OR op papier willen hebben wat de motieven zijn voor het te nemen besluit alsmede welke gevolgen e.e.a. zou kunnen hebben voor het personeel, en de organisatie van het werk.

Vervolgens bemoeit de OR zich inhoudelijk niet of nauwelijks met het voorgenomen besluit maar zorgt de OR er juist voor dat degenen die uiteindelijk moeten werken met het computersysteem wel volop betrokken worden bij de besluitvorming. Het voordeel dat de OR een specifiek gedeelte van de achterban betreft bij een adviesaanvraag en er aan meewerkt dat de besluitvorming zo dicht mogelijk bij de betrokkenen zelf plaatsvindt. Voordeel hiervan is tevens dat de OR zich inhoudelijk niet deskundig hoeft te maken over de aard van de investering. Je hoort ook vaak genoeg in dit soort gevallen: "Hoe kan een OR daar nu over oordelen?" "Daar hebben ze toch geen verstand van?" Dat kan kloppen. En op deze manier wordt juist gebruik gemaakt van de deskundigheid van de achterban. Voorwaarde is wel dat de OR met de bestuurder zeer duidelijke afspraken maakt over de procedure die gevolgd moet worden door de lijnorganisatie om de medewerkers te betrekken in de besluitvorming.

De OR krijgt vervolgens terug wat wordt geadviseerd, toetst of de bestuurder zich aan de procedure heeft gehouden, bekijkt of er geen belangen van het personeel in het geding zijn en kan vervolgens adviseren.

In dit geval ging het over een computersysteem. Nog duidelijker wordt het als bijvoorbeeld bij Publieke Werken nieuwe vrachtwagencombinaties wordt aangeschaft. Ervan uitgaande dat het adviesrecht van toepassing is dan zal de OR zich er niet mee bemoeien of het nu bijvoorbeeld Volvo's of Scania's moeten zijn maar hierbij de chauffeur(s) zelf laten betrekken in de besluitvorming. De OR die sterk inhoudelijk meepraat en mee beslist gaat meer op de stoel van de manager zitten. Verdiept zich dan ook in de materie. Dient kennis van zaken te hebben

of te krijgen en stapt vervolgens het overleg in.

De gemiddelde OR, die sterk inhoudelijk gericht is, zal gebruik moeten maken van het recht om adviseurs in te schakelen, omdat zij zelf onvoldoende kennis in huis hebben. Tenminste, als de OR partij kunnen geven aan de doorgaans beter geïnformeerde bestuurder.

## 3. De formeel versus de informeel werkende OR

Het betreft hier een spanningsveld in de stijl van werken die bekend is bij vele OR'en en ook nog al eens problemen wil geven tussen OR-leden onderling.

De meeste OR'en worden mijns inziens gekenmerkt door een meer informele stijl van werken. Heel duidelijk komt de stijl tot uitdrukking in de relatie met de directeur.

Een voorbeeld. De voorzitter en de secretaris van de OR komen voor iedere overlegvergadering informeel bijeen bij de directeur op de kamer. Daar worden de agenda-punten voor de vergadering opgesteld. De bestuurder laat van zijn kant meer of minder horen hoe erover gedacht wordt en van de kant van de OR worden ook enige grotere of kleinere tipjes van de sluier opgelicht.

Een ander voorbeeld is het lunchgesprek tussen dezelfde personen. Ook kan het voorkomen dat de directeur moeilijk op korte termijn nog de OR te spreken kan krijgen en enkel de voorzitter van de OR benadert en hem informeert over zijn voornemens of reeds uitgevoerde plannen. Voordelen van een dergelijk informele methode kunnen zijn dat de OR van de bestuurder informatie krijgt die hij in een officiële vergadering waar genoteerd wordt niet zou krijgen. Ik denk echter dat er doorgaans meer voordelen voor de bestuurder aan dit systeem vast zitten dan voor de OR. Wat nl. dikwijls gebeurt, is dat in het vooroverleg met de bestuurder de OR-leden zich reeds conformeren aan bepaalde standpunten dan wel zich laat beïnvloeden door de bestuurder waardoor ze reeds bevooroordeeld de OR-vergadering ingaan. Tegen de directeur hebben ze bijvoorbeeld A gezegd en kunnen nu moeilijk door het gesprek in de OR met B aankomen. Het problematische van een informeel vooroverleg is meestal gelegen in het feit dat de betrokkenen moeilijk de man en de bal kunnen scheiden. Dus dat het OR-lid, in zijn afhankelijke positie als werknemer, geconfronteerd in een twee- of drie-gesprek met de directeur zich makkelijker laten beïnvloeden. Ook voor manipulatie is meer gelegenheid. En ik vrees vooral van de kant van de directeur die het mogelijk zelf niet kwaad bedoelt, maar het ziet als een onderhandelingskwestie die bij het spel hoort. Echter hij doet dit vanuit een positie waarbij hij vaak in het voordeel is.

Een gevaar dat mede op de loer ligt bij een meer informele stijl is dat je als het ware een OR in een OR krijgt. Dus dat degenen die het vooroverleg plegen beter geïnformeerd zijn en een grotere stempel op het OR-werk drukken. Zo heb ik dikwijls meegemaakt dat

constructieve ideeën van OR-leden door mede-OR-leden om zeep werden geholpen met de opmerking: "Och dat heeft geen zin, dat hebben we hem al eens gevraagd"(in het vooroverleg) of "Daar is hij niet gevoelig voor, daar kennen we hem wel goed genoeg voor". Het toch al wat minder spraakzame OR-lid is voorlopig weer even stil.

De andere stijl in dit verband is de formele. Bij deze stijl mijden deze OR'en informele vooroverlegbesprekingen, kijken zorgvuldig naar wat in de wet staat en maken als het moet daar nadrukkelijk gebruik van. Inhoudelijke besprekingen met de bestuurder worden niet anders dan in de officiële overlegvergadering gevoerd en veel van de communicatie verloopt schriftelijk. Het gevaar om een papieren OR te worden is aanwezig. Ook bureaucratische kenmerken zijn dit type OR niet vreemd. Mede vanwege hun relatie met de bestuurder (zakelijk) is het denk ik dat deze OR'en sneller en gemakkelijker een voorziening aanvragen. Alhoewel alle OR'en graag serieus genomen willen worden door hun directeur, heb ik het idee dat bij de meer formeel werkende OR'en dit minder een frustratie is dan bij de meer informeel opererende OR'en.

#### **4. Belang van de organisatie primair versus het belang van de medewerkers primair**

Een vierde keuze is of je als OR kiest voor de belangen van de organisatie dan wel in eerste instantie aandacht hebt voor de belangen van de medewerkers. Voor sommigen is dat een lastig te doorzien onderscheid.

Wie kent niet de opmerking van menig directeur: "Als het de organisatie goed gaat, dan gaat het ook de mensen goed. Dus zijn de belangen gemeenschappelijk en dus dient de OR goed voor de belangen van de organisatie op te komen". Een wat simpele voorstelling van zaken. Toch weet menig OR-lid met een dergelijke opmerking van de directeur slecht raad. Eventueel voelen ze dat iets niet helemaal in de haak is en een bepaalde richting op worden geduwd waar niet zelf voor is gekozen. Naar dit gevoel zouden individuele OR-leden misschien wel eens wat meer mogen luisteren. Je komt dan tot de ontdekking dat het niet een of-of-situatie is, maar –zoals zo vaak– een en-en-kwestie. Natuurlijk hebben directie en medewerkers gemeenschappelijk doelen. Om maar eens een overduidelijke te noemen: de continuïteit van de organisatie. Echter de belangen kunnen ook tegenstrijdig zijn.

Bijvoorbeeld, de directeur zegt tegen de OR dat de verwachtingen voor de toekomst niet zo rooskleurig zijn, dat de dienst zich moet afvragen wat zijn kerntaken zijn en dat het hem daarom beter lijkt de op zich niet zo denderend florerende drukkerij op te heffen opdat daarmee de continuïteit van de gehele organisatie tenminste niet wordt aangetast. En daar komt dan nog bij, aldus nog steeds de directeur, dat ook van hogerhand regelmatig druk op hem wordt uitgeoefend in die richting. En ja, hij zou wel anders willen maar hij is

ergens toch ook maar gewoon werknemer. Een OR kan zich op zo'n moment nadrukkelijk profileren als een OR, die met name de belangen van de werknemers in het vizier heeft, daar voor opkomt en dat als uitgangspunt heeft. Dit is bijvoorbeeld mogelijk door niet te snel mee te gaan in het voorstel en enkel nog te praten over invulling van het sociaal plan, afvloeiingsregelingen en dergelijke.

#### **5. Relatie met de achterban: vanuit een ivoren toren versus achterban als voedingsbron**

De relatie met de achterban is voor welhaast alle OR'en die ik ken een lastig te hanteren kwestie. Tijdens cursussen uiten OR-leden vrome wensen over verbetering van de relatie met de achterban, in de praktijk van alle dag komt er echter maar bar weinig van terecht. Ook kom ik verdringingsverschijnselen tegen. OR-leden die het woord achterban niet meer kunnen horen.

Relatie met de achterban ritueel of werkelijkheid? Met ritueel bedoel ik dat ik bijna geen OR-leden hardop heb horen zeggen dat ze de relatie met de achterban niet belangrijk vinden. Maar uit wat ze doen, hun feitelijke gedrag, blijkt het een lage prioriteit te hebben. Kenmerkend voor veel van deze OR-leden is dat als men het over de achterban heeft, men spreekt in termen van "ze".

"Ze" hebben geen interesse in ons werk.

"Ze" komen nooit eens met iets aandragen wat we kunnen gebruiken.

"Ze" zijn alleen geïnteresseerd als het hun eigen pakkie aan betreft en als het over geld gaat.

"Ze" zijn te beroerd om onze verslagen te lezen.

We hebben speciaal een spreekuur en nog komen "ze" niet.

Heel consequent zie ik deze OR-leden dan ook met het vingertje naar de achterban wijzen. "Ze" hebben het zelf gedaan. Een OR dus die handelt vanuit een ivoren toren, op zichzelf staat, geen dekking heeft vanuit de achterban en een "intensiever" contact heeft met de directeur dan met de groep waaruit hij voortkomt. Sommige OR-leden zijn daar ook heel duidelijk over. "Ik ben gekozen voor een bepaalde zittingstermijn. Heb nu geen specifieke binding met mijn achterban nodig. Bij de volgende verkiezingen merk ik wel of ze vinden dat ik het goed gedaan heb of niet". In feite komt het erop neer dat het een heel impliciete houding naar de achterban is. Een *laissez faire*-stijl. Je houdt je op een afstand van de achterban. Daarmee dek je jezelf in. Steek je niet je nek uit. Hoef je ook geen kritiek te verwachten en het is ook een makkelijke stijl, want je hoeft geen energie te stoppen in contacten (schriftelijk of mondeling) en je bent vooral bezig met vergaderen.

Hiertegenover staat een OR die de achterban heet nadrukkelijk gebruikt als voedingsbron. Geïnspireerd

wordt door wat er onder de achterban leeft en daar zeer heldere en open contacten mee heeft. Deze OR ziet de achterban ook veel meer als groep waar hij verantwoordelijkheid aan af moet leggen. Wat zijn de plannen, op welke termijn willen we één en ander realiseren en wat is er vervolgens van terecht gekomen? Er is sprake van een open communicatiestroom van OR naar achterban. Het is niet de OR die verlangend uitkijkt naar de achterban en afwacht of “ze” nog met informatie komen. Nee, het is de OR zelf die initiatieven neemt naar de achterban toe en dit blijft doen op een gevarieerde manier en niet mokt als de respons minder is dan verwacht. Maar de hand in eigen boezem steekt en zichzelf vragen stelt. Wat is de reden van een matige respons? Hoe zouden we het anders kunnen doen om wel het gewenste effect te krijgen? Bij de OR die de relatie met de achterban echt belangrijk vindt is de informatie naar de achterban over standpunten en stand van zaken actueel en zakelijk. Als de OR iets niet bereikt bij de directeur dan wordt dit niet zoals zoveel gebeurt verzwegen voor de achterban (uit angst om als onvolwaardige gesprekspartner van de directie te worden aangezien) maar dan wordt dit juist wel gemeld. De achterban weet dat de OR ermee bezig is. Hooft ook van de OR waarom het niet gelukt is en zal veel eerder het vuiltje bij de directeur dan bij de OR leggen. Het is de OR die primair kiest voor de relatie met de achterban. En dit kan dus gevolgen hebben voor de relatie met de directeur. Nu laten veel OR'en het daar niet op aankomen. Bang dat ze zijn om van de directeur de Zwarte Piet toegespeeld te krijgen dat zij het zijn die de relatie met hem vertroebelen. De OR zou dit ook melden als hij kiest voor zijn achterban. Dat is een verschil. Het vereist echter wel de nodige vaardigheden en niet te vergeten een behoorlijke dosis lef.

#### **6. OR als afwachter versus OR als initiator**

Hoewel een zeer bepalende gezichtsbepaler kan ik hierover betrekkelijk kort zijn. Bij de OR als afwachter kan iedereen zich vast wel een beeld vormen. De OR voert een reactief beleid. Dobbert rustig in de tijd voort, heeft bij tijd en wijlen een OR- of overlegvergadering en gaat weer door met dagelijkse besommingen. Komt pas in actie als van bijvoorbeeld de zijde van de directeur een adviesaanvraag of andere zaken op de agenda komen.

Aan de andere kant staat de OR, die bijzonder dynamisch is en voortdurend bezig is zelf ingeslagen wegen te bewandelen. Via formele en informele wegen wordt de strategie uitgewerkt en steekt de OR zijn nek uit. Via diverse machtsmiddelen (achterban, medezeggenschapsreglement, staf, lobby, vakbonden, publicaties e.d.) dwingt deze OR beleid af bij de directie.

Als het moet is de OR niet te beroerd zelf plannen en/of regelingen uit te werken maar zal er voor waken zich niet met een grote kluit in het riet te laten sturen. De OR zal als er nota's geschreven moeten worden, deze eerder door

interne of externe deskundigen laten doen, (eventueel in opdracht van de directeur) dan dat de OR zelf vindt overal expert in te moeten zijn. Belangrijker is dat het gebeurt en niet wie het heeft opgezet. Kortom, een actieve OR die niet mokt over van alles wat niet goed gaat maar zelf de draad oppakt en zorgt dat eraan gewerkt wordt.

#### **7. De OR als team versus de OR als los zand**

Deze zevende en laatste gezichtsbepaler is een delicate. Niet zozeer voor mij om te beschrijven maar wel voor OR'en om als onderwerp met elkaar te bespreken. Er rust een taboe op. Een OR die uit los zand bestaat zal hier niet makkelijk voor uit komen. Voor veel OR'en is het een norm geworden om uit te spreken dat “hoewel ze het zeer dikwijls niet met elkaar eens zijn, ze er toch nog altijd met elkaar zijn uitgekomen”. Of “Stemmen doen we niet, we willen al pratende eruit komen”. Vanuit mijn ervaring als cursusleider weet ik dat dit soort uitlatingen met heel wat korrels zout moeten worden genomen. Niet dat de inhoud van de opmerking feitelijk onjuist zou zijn maar met samengeknepen tenen keek ik vaak hoe de besluitvorming tot stand kwam. Ook als OR-lid heb ik er een paar aardige staaltjes van meegemaakt. Ik weet nog goed hoe dikwijls de oude OR-leden de nieuwelingen voorhielden dat er “nog nooit over te nemen besluiten gestemd was”, enz. enz. En tussen de regels door hoorde je dat ze hun oude vertrouwde stijl van samenwerken niet graag door nieuwe leden verstoord zagen. Frappant vond ik het te horen dat drie jaar later de op twee na geheel herziene OR van de “oude” leden hetzelfde verhaal voorgeschoteld kregen. Ondertussen wist ik dat het er in de praktijk niet allemaal zo solidair en harmonieus aan toeling. Gesproken werd over werkelijke overeenstemming bij besluitvorming, in feite was het dikwijls niet veel meer dan een schijnbare eenstemmigheid. Een belangrijke oorzaak zit hem volgens mij in de belangen en positieverschillen tussen OR-leden. Meestal zoeken gelijkgestemden elkaar op en krijg je als het ware een cliëkvorming binnen de OR. Die overleggen met elkaar voor een vergadering (soms zeer expliciet bij verschillende fracties) en zitten bij strategiebepaling dikwijls meer op een lijn. Let wel, over de uiteindelijke uitkomsten dus t.a.v. WAT men wil bereiken heeft men doorgaans niet zo'n verschillende mening. De discussie en eventueel het conflict gaat veel vaker over de wijze waarop iets bereikt moet worden. Wat dit betreft hoef ik alleen maar te verwijzen naar diverse hierboven beschreven gezichtsbepalers.

De tegenhanger is de OR die als team functioneert. Je ziet dat men elkaar werkelijk bij de hand houdt. Men heeft een gemeenschappelijke kijk op wat er bereikt moet worden en is gezamenlijk gedreven om daar naar toe te werken. Men heeft het minder over de hobbels die men onderweg allemaal tegen zou kunnen komen maar veel meer houdt men de gemeenschappelijke doelstelling in het oog en ziet aldus in mogelijk te nemen hobbels

eerder een uitdaging dan een loodzwaar op te lossen probleem.

Men kan elkaar bij de hand houden omdat men vertrouwen in elkaar heeft, fouten durft te maken in elkaars aanwezigheid, weet dat men op elkaar kan terugvallen en dat zo nodig assistentie zal worden verleend.

De OR-leden nemen elkaar in hun samenwerking serieus, hebben zorg voor elkaar en waken er bijvoorbeeld voor dat met een surplus aan (ogenschijnlijke) kennis van de een niet gemanipuleerd wordt naar de ander. Het zal duidelijk zijn dat in de onderhandelingen met de directeur deze OR niet bevreesd zal zijn uit elkaar gekegeld te worden. En dat is toch een regelmatig terugkerende vrees voor diverse OR-leden.

Het is voor een OR mogelijk nader in te schatten welke gezichtsbepalers voor de eigen OR gelden. Voor de uitvoering daarvan kan het schema ingevuld worden. Op het formulier zijn de zeven gezichtsbepalende factoren als polen tegenover elkaar uitgezet met daar tussenin een aantal beoordelingskolommen. Ieder OR lid moet voor zichzelf het formulier invullen.