

# Verbeter de dialoog met je bestuurder

## handvatten aan de hand van 8 situaties uit de OR-praktijk

De Wet op de ondernemingsraden (WOR) biedt het juridisch kader om als ondernemingsraad invloed uit te oefenen op de besluitvorming in de organisatie. Wanneer, op welke manier en in hoeverre de medezeggenschap betrokken wordt, verschilt per organisatie. Het hangt uiteraard ook af van de rol en positie die de ondernemingsraad zelf inneemt én van hoe de desbetreffende bestuurder aankijkt tegen de rol en positie van de ondernemingsraad. Welke houding neemt de ondernemingsraad aan in het overleg met de bestuurder? Ziet de bestuurder de toegevoegde waarde van de medezeggenschap? Staan ondernemingsraad en bestuurder lijnrecht tegenover elkaar of voer je met elkaar een constructief gesprek?

Wil je als ondernemingsraad échte waardevolle invloed uitoefenen, dan is het voeren van een goede dialoog met de bestuurder enorm belangrijk. Makkelijker gezegd dan gedaan, want in de praktijk is dat niet altijd eenvoudig. Een vraag die ondernemingsraden ons vaak stellen is dan ook: hoe kunnen wij de dialoog met de bestuurder verbeteren? Wij besteden hier tijdens onze trainingen veel aandacht aan, en lichten in deze whitepaper een tipje van de sluier op. Met tips en handvatten voor ondernemingsraden om de dialoog met je bestuurder te verbeteren.

Hoe doen we dit? Aan de hand van 8 casussen, ontleend aan onze eigen ervaringen met ondernemingsraden tijdens trainingen en adviestrajecten. We besteden aandacht aan diverse situaties waarin de dialoog tussen ondernemingsraad en bestuurder minder goed loopt. Uiteraard is dit een versimpeling en ontbreekt een context, maar wellicht dat het hier en daar wat prikkelt en het herkenbaar is voor jouw eigen situatie. Mocht je er meer over willen weten en meer willen leren, dan kun je uiteraard contact met ons opnemen om hiermee tijdens een training uitgebreider aan de gang te gaan, meer toegespitst op jullie eigen situatie. Want alleen met handvatten ben je er niet, je moet vooral doen.

Om het stuk leesbaar te houden, duiden wij de bestuurder aan met 'hij' of 'hem', uiteraard kan de bestuurder ook een 'zij' of 'haar' zijn.



## 8 praktijksituaties:

1. In de spiegel kijken .....	3
2. Doelen stellen.....	5
3. Luisteren en vragen stellen .....	7
4. Zoek naar de belangen .....	9
5. Maak proces en interactie bespreekbaar.....	11
6. Afstemmen op de ander.....	13
7. Zelf ander gedrag laten zien.....	15
8. Escaleren .....	17



## 1. In de spiegel kijken

*“Wij worden niet serieus genomen door onze bestuurder. We krijgen informatie pas op een laat moment en dan wordt wel van ons verwacht dat we binnen twee weken ons advies geven. We worden laat betrokken in het proces of soms helemaal vergeten. We hebben het idee dat onze bestuurder helemaal niet zit te wachten op een OR en alleen met ons overlegt omdat dat verplicht is vanuit de WOR. We hebben niet het idee dat we werkelijk invloed kunnen uitoefenen. We worden gewoon niet serieus genomen als OR.”*

### **Wat kun je als OR doen om de dialoog te verbeteren?**

#### *Spiegeltje, spiegeltje aan de wand...*

Heb je het gevoel dat je als OR niet serieus wordt genomen? Dan is de eerste stap een stukje zelfreflectie. Een goed begin is om eerst zelf eerlijk in de spiegel te kijken. In hoeverre nemen jullie jezelf als OR serieus? Hoe serieus nemen jullie je werk in de medezeggenschap?

Niet om flauw te doen, maar een bepaalde houding van een bestuurder ten opzichte van de medezeggenschap komt doorgaans ergens vandaan. Wat maakt dat die bestuurder de relevantie niet ervaart van een OR? Het is immers toch een prachtige kans om je besluitvorming te verbeteren, draagvlak te vergroten en gebruik te maken van allerlei kennis uit de praktijk? Dat een bestuurder dat niet zo ervaart kan uiteraard diverse redenen hebben. Het is aan de OR om er in ieder geval voor te zorgen dat de OR zélf niet de reden is waardoor de bestuurder de medezeggenschap niet serieus neemt.

#### *Verandering begint bij jezelf*

Als OR kun je je bestuurder niet veranderen. Waar je wél invloed op hebt, is je eigen gedrag. Stephen Covey beschrijft in zijn boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, hoe belangrijk het is om je energie te richten op zaken waar je wél invloed op hebt. Je zogenoemde cirkel van invloed. Daarnaast zijn er wellicht een hoop zaken waar je je ook druk over maakt maar waar je geen directe invloed op hebt: je cirkel van betrokkenheid. De manier van handelen van je bestuurder is een typisch voorbeeld van iets dat in je cirkel van betrokkenheid valt.

De les die de OR kan leren van Covey is om de aandacht te richten op je eigen handelen. Door zo bezig te zijn met je cirkel van invloed, zal deze groeien. Ander gedrag van de OR zal waarschijnlijk ook leiden tot ander gedrag van je bestuurder. De uitdaging is om frustraties, irritaties, neiging tot klagen enz. enz. om te zetten naar de vraag: waar heb ik wél invloed op? Wat zouden wij als OR kunnen doen?

Kortom, de eerste stap om de dialoog met je bestuurder te verbeteren is om eerst zelf in de spiegel te kijken. Neem je eigen werkwijze eens onder de loep. Hieronder vind je een aantal vragen die je kunnen helpen bij deze zelfreflectie:

- Hoeveel tijd besteed je aan de OR? Neem je de tijd om zaken uit te zoeken, proactief onderwerpen op te pakken? Of heeft je reguliere werk doorgaans voorrang en moet het OR-werk ergens tussendoor gebeuren?
- Houd je je als OR bezig met de zaken waar je invloed op hebt? Of maak je je vooral druk over hoe anderen, zoals de bestuurder, zich gedragen?
- Hoe goed lees je je in en verdiep je je in de materie? Weet je wat er leeft onder je collega's? Heb je je voelsprietten goed uit staan? En weten de collega's wat er gebeurt in de OR?



- Hoe slagvaardig ben je? Korte lijnen, snel overleg. Of is de OR een bureaucratisch orgaan geworden?
- Kun je de grote lijn zien van bepaalde besluiten? Of is de focus vooral op de details?
- Heb je als OR zelf je doelen scherp? Wat zijn in algemene zin jullie 'waarden' op basis waarvan je je rol als OR invult?
- Hoe is jullie mindset? Zie je je als gelijkwaardig gesprekspartner van de bestuurder of voelt de OR zich een calimero? (Zij zijn groot / hebben ervoor doorgeleerd / zijn beter bespraakt enz. en wij zijn klein...) Zo'n mindset zal bij voorbaat je eigen invloed al minimaliseren.



Wij helpen ondernemingsraden op diverse manieren om te reflecteren op hun eigen handelen. We gebruiken diverse werkvormen om terug te kijken en daar lessen uit te trekken voor de toekomst. Een vorm die we regelmatig inzetten is de Wall of Wonder. Deze methode is afkomstig uit de methode van 'waardierend veranderen'. Het gaat er vooral om om te kijken naar wat goed gaat en daar meer van te doen. We zoomen daarmee in op de kracht van de OR en kijken hoe je die kracht kunt versterken. Focus daarbij is: welke bijdrage lever je als team, en welke bijdrage als individu.



## 2. Doelen stellen

*“Wij hebben een bestuurder die de agenda van ons overleg bepaalt. Hij vertelt ons van alles en wij luisteren en reageren op instemmings- of adviesaanvragen. Wij hebben eigenlijk het gevoel dat wij niet echt iets toevoegen, we reageren op wat de bestuurder wil, sturen een beetje bij en onze inbreng zit hem in de details. Maar het is eigenlijk niet helder wat wij zelf eigenlijk vinden en willen.”*

**Wat kun je als OR doen om de dialoog te verbeteren?**

### Beeld vormen

Als ondernemingsraad wil je van betekenis zijn, zichtbaar zijn en toegevoegde waarde bieden. De meeste leden van een ondernemingsraad zijn om die reden lid geworden van de OR, omdat zij zich betrokken voelen bij de organisatie en willen meepraten. Om echt te kunnen meepraten en zelf meer regie te hebben, is het nodig dat je als ondernemingsraad weet wat je zelf belangrijk vindt. Hoe kom je hierachter? Door allereerst je ogen en oren open te zetten, vragen te stellen en te luisteren naar wat er speelt en gaat spelen in de organisatie. Als je dat zelf nog niet weet, dan kan je hierachter komen door bij de collega's op te halen wat er speelt, over wat er goed gaat, wat beter kan, waar de behoefte zit. Of kennis en ervaring ophalen door met de bestuurder, deskundigen, belanghebbenden, vakbonden of andere stakeholders gesprekken te voeren. Over allerlei onderwerpen en ontwikkelingen, zodat je je als OR een goed beeld vormt.

### Toetssteen

Volgende stap is dat je na die inventarisatie als OR met elkaar bespreekt met welke onderwerpen en thema's je aan de gang wilt gaan in de komende periode. Waar wil je naartoe? En: waar sta je voor als OR? Wat zijn je belangrijke waarden? Visie en missie bepalen dus. Voordeel om als OR je eigen missie en visie op te stellen, is dat je een meetlat, een toetssteen maakt. Je maakt met elkaar helder wat je belangrijk vindt én waarnaar je streeft. Hierdoor weet je met elkaar waar je naartoe wil, én je kan als OR in het overleg met je bestuurder goed aangeven waar op dat punt je zorgen, je belangen, je behoeften zitten. Dit kan natuurlijk als de bestuurder met een voorstel komt, maar je kunt ook als OR zelf het initiatief nemen om dit uit te dragen.





Het is verstandig om je missie en visie zo concreet mogelijk te maken en om te zetten naar concrete doelen. Want je kunt natuurlijk wel stellen dat bijvoorbeeld een goede communicatie met de collega's belangrijk is (helderheid en transparantie), maar hoe ga je dit concreet invullen, wat bedoel je dan? Welke stappen ga je daadwerkelijk nemen om je doel te bereiken? Maak het zo SMART mogelijk. En maak duidelijke afspraken, waarbij helder is wie wat doet en wanneer.

### *Prioriteiten*

Vaak is het ook goed om prioriteiten te bepalen en keuzes te maken over wat je wel en niet gaat oppakken. Hiervoor zijn verschillende werkvormen die je kunt hanteren. Een manier is om taken op basis van de factoren 'belangrijk' en 'dringend' in te delen. Met deze factoren kom je tot een verdeling van vier soorten taken:

1. dringend en belangrijk
2. niet dringend en belangrijk
3. niet belangrijk en niet dringend
4. dringend en niet belangrijk

Maak als OR eens een verdeling van je taken op basis van deze vier factoren. Je merkt dan dat als je bezig wilt zijn met de dingen die er echt toe doen, dat je dan wegblijft van taken die niet belangrijk zijn. Je hebt misschien vaak het idee dat je al bezig bent met zaken die dringend en belangrijk zijn, bijvoorbeeld omdat anderen je vragen even mee te kijken of iets aan te leveren, maar vaak is dat niet zo. Denk aan sommige telefoontjes, mails, rapporten, overleggen, vergaderingen. Als je als OR effectief wilt werken en de regie houdt, dan zorg je ervoor dat je vooral bezig bent met zaken die belangrijk en niet dringend zijn. Zet dat eens op een rij, waardoor je overzicht creëert. En waarmee je ook voorkomt dat zaken 'opeens' toch dringend worden. Het helpt je bovendien om in het overleg met de bestuurder jezelf als OR sterker en steviger te profileren en meer regie te pakken op de agenda en het overleg.



Wij ondersteunen ondernemingsraden om de belangrijkste thema's van hun organisatie helder te krijgen. En ook om de vertaalslag te maken naar doelen en prioriteiten van de OR. Een door ons gebruikte methode is bijvoorbeeld de hoeden van de Bono. Hiermee kijk je vanuit diverse invalshoeken naar je eigen organisatie, bijvoorbeeld vanuit een optimistische invalshoek, maar ook vanuit een emotionele invalshoek. Alle invalshoeken zijn goed, samen levert het een totaalplaatje op en weet je wat je te doen staat.

### 3. Luisteren en vragen stellen

*“We hebben geen grip op het overleg met de bestuurder. We hebben vragen voorbereid die we willen stellen. Maar tijdens het overleg worden onze vragen snel van tafel geveegd met een paar dooddoeners of algemene antwoorden. Vaak weten we niet zo goed hoe we hier mee om moeten gaan. Na het overleg merken we vaak dat we helemaal geen antwoord hebben gekregen. We hebben het idee dat onze invloed ons door de vingers glipt.”*

#### **Wat kun je als OR doen om de dialoog te verbeteren?**

*“Als je nergens voor staat dan val je voor alles”*

Voor een goede inhoudelijke dialoog met je bestuurder is een grondig vooroverleg van de OR essentieel. Van de OR wordt verwacht dat zij met één mond spreekt. Het moet dus voor alle leden helder zijn wat de positie is van de OR op een bepaald onderwerp. Het is onwenselijk om onderling te gaan discussiëren in het bijzijn van je bestuurder. Deze discussie dient vooraf plaats te vinden. Het vooroverleg is bedoeld om met elkaar tot een gezamenlijk standpunt te komen. Een goede vraag om altijd met elkaar te beantwoorden is: wanneer is dit agendapunt naar tevredenheid besproken? Wat wil je bereikt hebben na dit agendapunt? Of in de woorden van Stephen Covey: “begin met het einde voor ogen”. Als je weet waar je uit wilt komen helpt dat om gaandeweg bij te sturen. Het is de vraag of even een half uurtje voorafgaand aan de OV met de OR bij elkaar komen genoeg is. Het succes van een OV wordt grotendeels gemaakt tijdens het vooroverleg door de OR!

#### *Samen als eenheid optrekken*

Dit vooroverleg is om een tweede reden van essentieel belang. Wanneer je grondig met elkaar besproken hebt wat het doel is van de OR, is voor elk OR-lid duidelijk wat de richting van het gesprek moet zijn. Op deze manier kunnen jullie elkaar aanvullen en steunen. Je voorkomt de situatie dat er één OR-lid het woord voert terwijl de rest toekijkt. Doorgaans levert dit veel spanning op bij deze persoon die als woordvoerder is aangewezen. “Moet ik hier alle kastanjes uit het vuur halen?” Wanneer andere OR-leden kunnen aanvullen, argumenten kunnen bevestigen enz. zal de woordvoerder zich meer gesteund voelen en daarmee waarschijnlijk ook overtuigender kunnen communiceren. Elkaar aanvullen en ondersteunen werkt echter alleen met een grondige voorbereiding. Wanneer niet 100% helder is waar je uit wilt komen met een bepaald agendapunt, loop je het risico dat OR-leden elkaar niet aanvullen maar juist voor afleiding zorgen door een (ongewenst) zijpadje te bewandelen. Daarmee kan de focus van het gesprek ook verlegd worden en loop je het risico dat je je doel niet haalt. Voor de bestuurder kan dit overkomen alsof hij niet met één gesprekspartner te maken heeft maar met een verzameling losse individuen die elk verschillende argumenten of vragen op hem afvuren. Een bestuurder zal dan waarschijnlijk geneigd zijn om juist op die vragen of opmerkingen in te gaan die hem/haar het beste uitkomen.

#### *De kunst van het vragen stellen*

Wanneer je het idee hebt dat de grip op het overleg als zand door je vingers glipt, kan het stellen van (goede) vragen een handig hulpmiddel zijn. Neem niet automatisch genoegen met een abstract of algemeen antwoord. Met behulp van diverse vraagtechnieken kun je het zo concreet mogelijk proberen te maken. Omdat je van tevoren bepaald hebt wat je doel is met een bepaald agendapunt, heb je steeds een soort meetlat tot je beschikking waarmee je kunt checken of je nu werkelijk antwoord hebt op je vragen. Weet je nu wat je wilde weten? Nee? Doorvragen!



Een gouwe ouwe als het gaat om gesprekstechnieken is LSD. LSD staat voor Luisteren Samenvatten Doorvragen.

- Luisteren: luister nieuwsgierig naar het antwoord van de ander. Luister om te begrijpen, niet om direct te reageren!
- Samenvatten: check of je samenvatting klopt door het antwoord samen te vatten én check of je vraag is beantwoord.
- Doorvragen: gebruik een deel van het gegeven antwoord. Vraag door als iets onduidelijk is of meer aandacht nodig heeft.

Het is een techniek die eenvoudig klinkt maar in de praktijk toch behoorlijk lastig blijkt toe te passen. Lukt het je echter om met deze techniek het gesprek te voeren, dan zal je merken dat je meer en meer concrete informatie krijgt. Omdat je je inspant om de ander écht te begrijpen en de ander zich gehoord voelt, zal het wederzijdse begrip waarschijnlijk groeien.



Een techniek die we vaak in onze trainingen behandelen is 'chunken'. Chunken helpt je om een warrig, abstract of erg algemeen verhaal meer concreet te krijgen. De techniek die je dan toepast noemen we 'downchunken'. Denk aan vragen als:

- kun je het specificeren? Wat bedoel je exact?
- heb je voorbeelden?

Wanneer een bestuurder juist verzandt in de details, is een andere strategie noodzakelijk. Je wilt het gesprek dan naar een wat hoger abstractieniveau tillen. De techniek die je dan inzet noemen we 'upchunken'. Voorbeelden van dit soort vragen zijn:

- wat is het achterliggende doel?
- in welke behoefte wordt voorzien?
- waar is dit een onderdeel van?

Naast LSD en chunken zijn er nog veel meer handige gesprekstechnieken. We maken aan de hand van de behoefte van jullie OR een inschatting welke technieken voor jullie praktijk relevant en handig zijn. We gaan daar vooral praktisch mee aan de slag. Dat betekent dat we ermee gaan oefenen. We gebruiken cases uit je eigen OR-praktijk zodat je straks direct in het overleg met je bestuurder je nieuwe vaardigheden kan toepassen.



## 4. Zoek naar de belangen

*“Als OR willen wij het beste voor ons bedrijf en voor onze collega’s. Daarom kijken we kritisch naar de plannen van de bestuurder en stellen we daar vragen over en denken we mee. Vaak hebben we het gevoel dat dit niet gewaardeerd wordt. Het lijkt alsof we tegenover onze bestuurder staan. We belanden soms in felle discussies. De input die we geven lijkt te worden weggezet als kritiek. Voor ons is het belangrijk dat de bestuurder zich wel aan de WOR houdt.”*

### **Wat kun je als OR doen om de dialoog te verbeteren?**

#### *Waarde van medezeggenschap*

Overleg voeren met de ondernemingsraad wordt door sommige bestuurders als een ‘noodzakelijk kwaad’ gezien. Gevolg is dat de bestuurder de ondernemingsraad zoveel mogelijk uit de weg gaat, en de raad niet of te laat informeert en zich niet houdt aan de WOR. “Omdat dit toch allemaal maar formeel gedoe is”. Het klopt natuurlijk dat de verplichting om een ondernemingsraad in te stellen voortkomt uit de Wet op de Ondernemingsraden. En dat hierin is opgenomen in welke situaties en bij welke besluiten de OR wel en niet betrokken moet worden. Tegelijkertijd is het goed om je te beseffen dat de WOR een handelingskader biedt en vooral niet als juridisch keurslijf zou moeten worden beschouwd. Dan doe je het idee van medezeggenschap eigenlijk tekort.

Waar het om gaat is dat medezeggenschap een toegevoegde waarde biedt voor organisatie en medewerkers, omdat hiermee de medewerkers in een vroegtijdig stadium betrokken worden en dit positieve gevolgen heeft voor het functioneren van de organisatie. Als je gebruik maakt van de kennis en ervaring van de medewerkers op de werkvloer, dan draagt dat bij aan een goede toekomstvisie en betere besluiten, en meer draagvlak en betrokkenheid bij veranderingen en ontwikkelingen.

Dit klinkt op papier logisch, maar de praktijk is natuurlijk weerbarstig. Toch is het advies om, als je merkt dat de bestuurder de toegevoegde waarde van de OR niet zo ziet, hierover het gesprek te voeren. Het gesprek over welke verwachtingen er over en weer eigenlijk leven als het gaat om medezeggenschap. Niet als OR zwaaiend met de WOR in de hand, leg die maar even weg. Ga met elkaar in gesprek over wat je over en weer belangrijk vindt, wat er speelt, waar de zorgen zitten.

#### *Belangen*

Er is een onderscheid tussen standpunten en belangen. Als je als OR een advies uitbrengt, dan geef je daarmee je standpunt weer. Bijvoorbeeld een positief advies over een reorganisatieplan. Dit standpunt is dan gebaseerd op een belang, zoals het voortbestaan van de organisatie, die alleen door middel van een reorganisatie kan worden zeker gesteld.

Je weet niet altijd welke belangen er schuilgaan achter een ingenomen standpunt. Mensen zijn vaak geneigd om elkaar te overtuigen van het eigen gelijk op basis van argumenten. Dit leidt meestal niet tot goede oplossingen. Het helpt vaak om het over een andere boeg te gooien en de ‘waaromvraag’ te stellen. Hiervoor is nodig dat je oprecht geïnteresseerd bent in wat de ander beweegt. Dat je werkelijk wilt weten wat diegene drijft. En ook dat je respect en begrip hebt als degene met wie je overlegt een ander belang heeft dan jijzelf. Eerst begrijpen dan begrepen worden.



Op het moment dat je als OR de indruk hebt dat de bestuurder het belang van medezeggenschap niet zo ziet, dan kan het helpen om de bestuurder vragen te stellen, als:

- welk belang is gediend zonder medezeggenschap?
- welk voordeel heeft het voor jou om geen ondernemingsraad te hebben?
- wat is je mening over medezeggenschap, en waar is dit op gebaseerd?

Als je bestuurder hierop eerlijk en oprecht antwoord geeft, dan is de uitdaging om hierover niet in discussie te gaan. Stel (objectieve) vragen ter verduidelijking, zodat je echt begrijpt wat de bestuurder bedoelt. Daarna is het aan jullie. Het advies is om je bestuurder te vragen of hij ervoor openstaat dat de OR vertelt welk belang medezeggenschap in jullie ogen heeft. Vervolgens vertel je wat het belang van de OR is.

Stel dat de bestuurder aangeeft dat hij er belang bij heeft dat hij voortvarend besluiten kan nemen om de organisatie te leiden en dat het informeren van de ondernemingsraad over de plannen teveel tijd kost. En stel dat je als OR aangeeft dat je streeft naar draagvlak onder de medewerkers, dat dat jullie belang is. Het kan dan helpen om met elkaar te zoeken naar manieren waarop je zijn belang, snelheid, zoveel mogelijk tegemoet kan komen én tegelijkertijd het (gezamenlijk) belang van draagvlak kan dienen. Je kan met elkaar dan brainstormen over opties om jullie belangen tegemoet te komen en vervolgens hierover concrete afspraken maken.



Loof biedt trainingen onderhandelen aan voor ondernemingsraden, waarbij de Harvard-methode voor onderhandelen centraal staat. Bij deze principiële onderhandelingsmethode ga je actief op zoek naar de belangen achter de standpunten. Idee is dat je naar elkaar luistert, dat je respect hebt voor elkaar (scheiding van relatie en inhoud) en dat je zoekt naar creatieve oplossingen die beide belangen of het gemeenschappelijke belang dienen. Een gelijkwaardig gesprek dus waarbij je, aan de hand van diverse opties, op zoek gaat naar oplossingen waar je allebei tevreden over bent. In de relatie OR en bestuurder is het van belang om onderhandelingen op een goede manier te voeren, omdat hiermee wederzijds vertrouwen ontstaat. Extra belangrijk als je, zoals OR en bestuurder, langere tijd met elkaar te maken hebt.

## 5. Maak proces en interactie bespreekbaar

*“Het overleg met onze bestuurder is regelmatig een bron van irritatie en frustratie voor onze OR. Het lijkt alsof de bestuurder helemaal geen belang hecht aan de ondernemingsraad. Hij komt te laat of geeft aan dat hij maar 45 minuten tijd heeft omdat hij een andere afspraak heeft staan. Tijdens het overleg merken we dat hij regelmatig afgeleid is door berichtjes op zijn telefoon. Verder hebben we het idee dat onze bestuurder onvoorbereid binnenkomt. Meestal begint hij uit zijn hoofd een lang verhaal te vertellen waardoor er weinig tijd overblijft om onze punten te bespreken. We vinden dat allemaal erg irritant wat maakt dat de sfeer tijdens de OV’s steeds killer wordt.”*

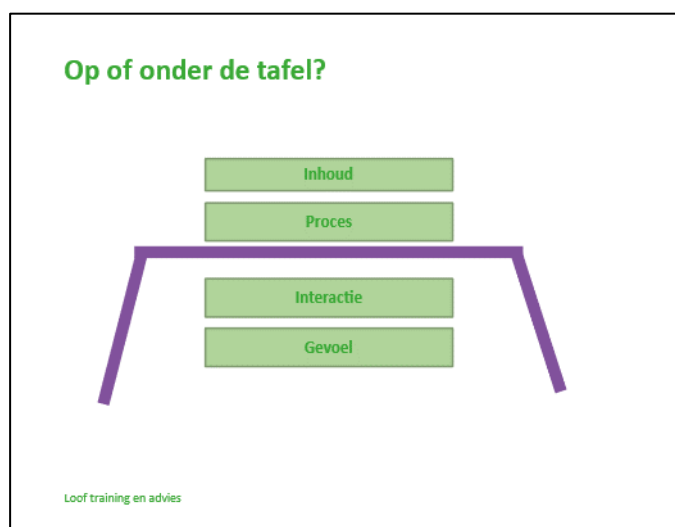
### **Wat kun je als OR doen om de dialoog te verbeteren?**

#### *Op en onder de tafel*

Tijdens een overleg is er volop communicatie. Zowel verbaal als non-verbaal. Deze communicatie vindt plaats op verschillende niveaus. Om hier wat overzicht in te creëren gebruiken wij vaak het ‘tafelmodel’. Tijdens een vergadering is er een aantal zaken dat duidelijk ‘op tafel’ ligt. Dit gaat dan met name om zaken over inhoud en procedure. Denk aan agendapunten, inhoudelijke documenten, maar ook wie de voorzitter is, hoeveel tijd er beschikbaar is enz. Deze zaken liggen als het ware ‘op tafel’. Ze zijn duidelijk waarneembaar en er wordt openlijk over gesproken.

Daarnaast speelt zich ook van alles af onder de vergadertafel. Zeker in het bovenstaande voorbeeld.

Onder de tafel gaat het over gevoelens die er leven en de onderlinge interactie. Deze punten zijn aanwezig, hebben invloed, maar zijn niet altijd even duidelijk waarneembaar. Er wordt meestal niet openlijk over gesproken. Nu is dat over het algemeen niet zo’n probleem. De setting is immers een zakelijk overleg. Je wilt je inhoudelijke doelen bereiken en dus daar ook het gesprek over hebben. Het wordt wel problematisch wanneer de zaken die ‘onder de tafel’ leven invloed hebben op datgene wat op tafel ligt (inhoud). Bij Loof gebruiken we de stelregel “Praat over de inhoud als het kan. Praat over de randvoorwaarden als het moet.” De ervaring leert dat wanneer er zich storingen voordoen onder de tafel, een goed gesprek over de inhoud wordt belemmerd. Het is dan goed om de inhoud even te parkeren en ‘af te zakken’ naar het niveau waarop je een storing ervaart. Dit klaart de lucht en maakt dat je het weer echt over de inhoud kunt hebben.





### Feedback

Maar hoe doe je dat dan? Hoe maak je de zaken die onder de tafel spelen bespreekbaar? Dit kan spannend of kwetsbaar aanvoelen. Het is veiliger om over de inhoud te blijven praten, maar dit is niet zo effectief. De OR stelt zich professioneel op als zij bespreekbaar maakt wat zij onder de tafel ervaart en hierop feedback kan geven.

De methode van geweldloze (of verbindende) communicatie biedt vier concrete stappen om feedback te geven. Het is een manier om bespreekbaar te maken waar je tegenaan loopt zonder je gesprekspartner in de gordijnen te jagen. Met behulp van deze techniek maak je vier zaken bespreekbaar:

1. **Je waarneming:** vertel wat je waarneemt. Wat gebeurt er, wat wordt er gezegd, wat neem je feitelijk waar? Belangrijk hierbij is dat je dit feitelijk beschrijft, zonder oordeel.
2. **Je gevoel:** wat doet deze situatie met jou? Wat ervaar je?
3. **Je behoefte:** wat heb je nodig? Wat zou je het liefst willen?
4. **Je verzoek:** maak aan de ander bekend wat je graag zou willen, wat je voorstel zou zijn.

Een voorbeeldje:

#### **Waarneming:**

Ik zie dat we 40 minuten in gesprek zijn over dit onderwerp. We hebben nog 20 minuten voor de overige 5 agendapunten.

#### **Gevoel:**

Ik merk dat ik daar onrustig van word.

#### **Behoeft:**

Ik zou die andere 5 punten ook graag zorgvuldig willen bespreken.

#### **Verzoek:**

Zullen we de resterende 20 minuten gebruiken om dit onderwerp verder te bespreken en voor volgende week een extra overleg plannen voor die andere 5 punten?

Door dit zo expliciet te benoemen, breng je iets wat zich onder de tafel afspeelt als het ware op tafel. De ruis kan worden weggenomen, zodat je het gesprek over de inhoud kan vervolgen.

Merk je irritatie, onrust of andere zaken bij jezelf waardoor je het inhoudelijke gesprek eigenlijk niet goed meer kan voeren? Wees dan moedig en maak het bespreekbaar! Over het algemeen leidt dit tot opluchting, omdat anderen waarschijnlijk hetzelfde ervaren als jij.



Tijdens een training kan je met een trainingsacteur je nieuwe vaardigheden, zoals feedback geven, oefenen. Voordeel is dat je dan straks in het overleg met je bestuurder al wat gewend bent om dat wat onder tafel leeft, boven tafel te brengen. Dit oefenen is geen toneelstukje opvoeren. Een acteur leeft zich echt in in jullie bestuurder, waardoor je volop kunt experimenteren met gedrag dat je anders misschien niet zo snel zou inzetten. Je leert daarmee wat het effect van jouw gedrag is op de ander (en krijgt zelf ook feedback). Uiteraard zorgen we ervoor dat het veilig en vooral leuk is!

## 6. Afstemmen op de ander

*“We vinden het lastig om om te gaan met onze bestuurder. Eerlijk gezegd vinden we dat hij best een lastige persoonlijkheid heeft. Hij is ongeduldig, geeft niets uit handen en is geïrriteerd als het allemaal niet snel genoeg gaat. Het lijkt wel alsof hij helemaal niet luistert naar onze punten. Hij vindt ons wollig en langdradig. We hebben het gevoel dat er nauwelijks iets wordt gedaan met de vragen die wij stellen en de punten die wij aandragen en voordat we het in de gaten hebben, heeft hij al een beslissing genomen.”*

**Wat kun je als OR doen om de dialoog te verbeteren?**

### Gedragstijlen

Mensen hebben allemaal hun eigen gewoontes, hun eigen natuurlijke gedrag en hun eigen kijk op de wereld. Die terugkerende eigenschappen zijn onder te verdelen in vrij voorspelbare patronen. Dit noemen we gedragstijlen. Eén van de methoden om die gedragstijlen te typeren is DiSC. DiSC is een model dat de gedragsvoorkeuren van mensen terugbrengt tot een begrijpelijk geheel. Het is niet bedoeld om mensen en hun gedrag in hokjes te stoppen, maar het geeft je een taal om gedrag bespreekbaar te maken. Met DiSC leer je allereerst wat jouw eigen gedragstijl of profiel is. Je leert hoe je je sterke kanten kunt ontwikkelen en beter kunt benutten, je leert omgaan met je beperkingen en je valkuilen herkennen. Dit helpt je om beter met anderen om te gaan.

DiSC richt zich op waarneembaar gedrag. Dat wordt getoetst aan de hand van vier stijlen: extravert-introvert en mensgericht-taakgericht.

Uitgangspunt bij DiSC is dat je ervoor kunt kiezen om je gedrag aan te passen aan een ander. Hiervoor is belangrijk dat je een inschatting maakt wat het DiSC-profiel van die ander is. Je kunt hiervoor twee vragen stellen:

De eerste vraag die je stelt is: is deze persoon snel, actief en uitgesproken (extravert)? Of voorzichtig en behoedzaam (introvert)?

De tweede vraag die je stelt is: is deze persoon meer taakgericht en sceptisch? Of meer mensgericht en hartelijk?







### *Afstemmen op de ander*

Als je het antwoord op deze vragen kunt geven, dan kun je een inschatting geven van de gedragsstijl van de bestuurder. In dit geval is het waarschijnlijk dat de bestuurder vooral een dominante gedragsstijl heeft, omdat hij extravert en taakgericht gedrag vertoont. Kenmerken van deze stijl zijn onder andere snel beslissen, recht op het doel af en kritisch. Nu je dit weet, kan je afstemmen op de dominante stijl van de bestuurder. Tips voor een overleg met hem zijn: verspil geen tijd. Zorg dat je goed voorbereid bent, dat je weet wat je wil bereiken en kom snel ter zake. Niet eromheen draaien dus en alleen de relevante informatie en mogelijkheden aan hem presenteren, liefst op één A4-tje. Ook belangrijk is dat je aangeeft dat je de bestuurder waardeert, dat je zijn prestaties erkent en dat je zijn positie accepteert. Dit betekent niet dat je de stijl van de bestuurder nadoet, want daar prikt hij zo doorheen. Het gaat erom dat je je eigen stijl en tempo aanpast aan zijn voorkeur, met behoud van je eigen identiteit. Een balans vinden dus om tegemoet te komen aan de behoeften van de ander en die van jezelf. Veel oefenen helpt 😊



We bieden verschillende instrumenten aan die helpen om gedrag, communicatiestijl, drijfveren en voorkeuren bespreekbaar te maken. Wij werken met Management Drives, MBTI, DISC, ACT en Belbin. Ieder instrument heeft zijn eigen taal. Wij kunnen met je meedenken over wat voor jullie team de best passende taal en daarmee instrument is. Het is goed je te realiseren dat deze instrumenten niet bedoeld zijn om mensen in een hokje te plaatsen. Het is vooral een hulpmiddel om jezelf en de ander beter te begrijpen, verschillen te waarderen en te weten waarop je elkaar kan aanvullen.

## 7. Zelf ander gedrag laten zien

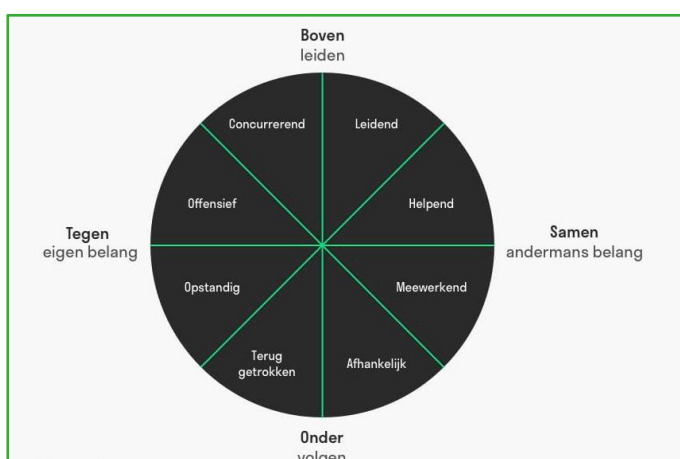
*“In onze eigen vergadering kan het er soms stevig aan toegaan. We zijn het erg oneens met een aantal van de besluiten die onze bestuurder wil nemen. Het lukt ons alleen niet om die stelligheid over te brengen tijdens de overlegvergadering. We vinden het namelijk ook belangrijk om de relatie met de bestuurder goed te houden. We formuleren ons standpunt dan ook best wel voorzichtig. We zijn lang niet zo stevig en duidelijk als in ons eigen onderlinge overleg. We willen onze mening diplomatiek verwoorden om de verhoudingen goed te houden. Tegelijkertijd merken we dat de bestuurder weinig doet met onze input en onze invloed klein is op het te nemen besluit.”*

### **Wat kun je als OR doen om de dialoog te verbeteren?**

Als we het hebben over ‘een goede dialoog’ dan zijn er altijd twee zaken aan de orde: *wat* wordt er gezegd? En: *hoe* wordt het gezegd? Voor effectieve communicatie is het belangrijk dat het ‘wat’ en het ‘hoe’ met elkaar overeenkomen. We noemen dat congruente communicatie. Er ontstaat onduidelijkheid of gedoe als het wat & hoe niet matchen. In bovenstaande situatie kun je zien dat er niet congruent wordt gecommuniceerd. De OR is het écht oneens met het voorgenomen besluit van de bestuurder. De stevigheid van hun mening laten ze echter niet merken omdat ‘ze de relatie goed willen houden’. Resultaat: je boodschap komt niet goed over en je invloed wordt beperkt.

### *De Roos van Leary*

Een hulpmiddel om congruent te communiceren is de Roos van Leary. Het is een model dat overzicht biedt van wat er gebeurt in de interactie tussen mensen. Het gaat niet over *wat* je zegt maar over *hoe* je je uitdrukt. Denk hierbij aan je houding, mindset en non-verbale communicatie. Het model is gebaseerd op het idee van actie-reactie. Elke actie roept een reactie bij de ander op. Volgens de Roos van Leary verlopen deze actie-reactie patronen vaak op een voorspelbare manier. Door kennis te hebben van deze vaste patronen kun je hiermee gaan spelen. Je gaat dan actief je communicatie aanpassen om zo de dynamiek te beïnvloeden (verbeteren).



De Roos van Leary bestaat uit een horizontale en verticale as. De horizontale lijn gaat over afstand of nabijheid. Dit gaat over de gevoelsafstand die je creëert met je communicatie. Bij een grote gevoelsafstand heb je meer oog voor de resultaten dan voor de relatie. Je bent meer op de taakgericht



en wellicht kritisch. Een grotere gevoelsafstand is effectief bij tijdsdruk, een meningsverschil of een persoonlijk belang. Op het andere einde van het spectrum vinden we een kleine gevoelsafstand, oftewel nabijheid. Dan is vooral de sfeer en de relatie belangrijk. Denk aan begrip tonen, de ander op het gemak stellen, complimenten geven, enz. Deze manier van communiceren gaat knellen wanneer 'de lieve vrede' de norm wordt. Een stevige discussie wordt uit de weg gegaan uit angst voor conflict. Hiervan lijkt sprake te zijn in bovenstaande casus. Op zo'n moment is het goed om wat meer balans aan te brengen: de gevoelsafstand vergroten om je doel te kunnen halen.

De tweede as van de Roos wordt gevormd door de verticale as, het spectrum boven-onder. Dit gaat over de mate van leiding/ dominantie die je uitstraalt met je communicatie. Boven-gedrag gaat over initiatief nemen, het woord pakken, jezelf laten zien. Onder-gedrag is meer afwachtend. Je laat het initiatief bij de ander en bent vooral volgend.

De Roos van Leary leert ons dat communicatie via vaste patronen verloopt. Druk jij een grote gevoelsafstand uit met je communicatie? Dan zal de ander dit ook doen. Kom je juist naderbij, dan zal de ander ook toenadering zoeken. Ben je aanwezig en neem je de leiding (boven)? Dan zal de ander volgend gedrag laten zien (onder).

De Roos is een krachtig instrument om in te zetten wanneer je merkt dat de interactie tussen OR en bestuurder niet lekker loopt. Grote kans dat je dan vastzit in een knellend interactiepatroon. Het patroon van actie-reactie is dan niet meer effectief. Door kennis te hebben van de verschillende interactiepatronen, kun je actief je eigen communicatie aanpassen. In het voorbeeld hierboven zitten bestuurder en OR teveel op het 'samen'. De gevoelsafstand mag wel wat kleiner worden zodat je duidelijker kan laten blijken dat je het oneens bent met het voorgenomen besluit. Soms zit een OR vast in een boven-onder patroon. Een bestuurder die de agenda bepaalt, erg aanwezig is en weinig ruimte laat voor de OR. De uitdaging voor zo'n OR is om meer 'boven' te zitten in de communicatie en zo zelf meer initiatief te nemen. Een ander knellend patroon is wanneer beide partijen een grote gevoelsafstand ervaren. Dit is niet meer effectief wanneer de dialoog vervalt in ruzie, wantrouwen en beschuldigingen.

Zou je graag een andere reactie willen zien van je gesprekspartner? Bedenk dan waar je hem/haar kunt plaatsen in de Roos. Wat voor type gedrag zie je? En wat zou je graag willen zien? En vervolgens: kun je bedenken (met de kennis van de vaststaande interactiepatronen) welke type gedrag van jou nodig is om de gewenste beweging te creëren bij je gesprekspartner?



Je hebt enige kennis nodig over de verschillende communicatiestijlen en interactiepatronen. Het kost tijd en oefening om hier vertrouwd mee te raken. Een goede manier om hiermee te oefenen en dit te ervaren, is om letterlijk (op de grond) in de roos te gaan staan. Ook hier geldt, net als eerder bij feedback geven en het bespreekbaar maken van de interactie, dat het heel waardevol is om te oefenen met een trainingsacteur. Hiermee kan je ervaren wat het effect is bij de ander als je zelf ander gedrag laat zien.

## 8. Escaleren

*“Wij hebben van alles geprobeerd om een goede relatie met de bestuurder te hebben, we hebben eerlijk naar onszelf gekeken en zijn pro-actief, maar keer op keer worden wij door de bestuurder gepasseerd. We krijgen geen instemmings- of adviesaanvragen en de bestuurder biedt iedere keer weer zijn verontschuldiging aan als wij dit aangeven, maar er verandert eigenlijk niets.”*

### **Wat kun je als OR doen om de dialoog te verbeteren?**

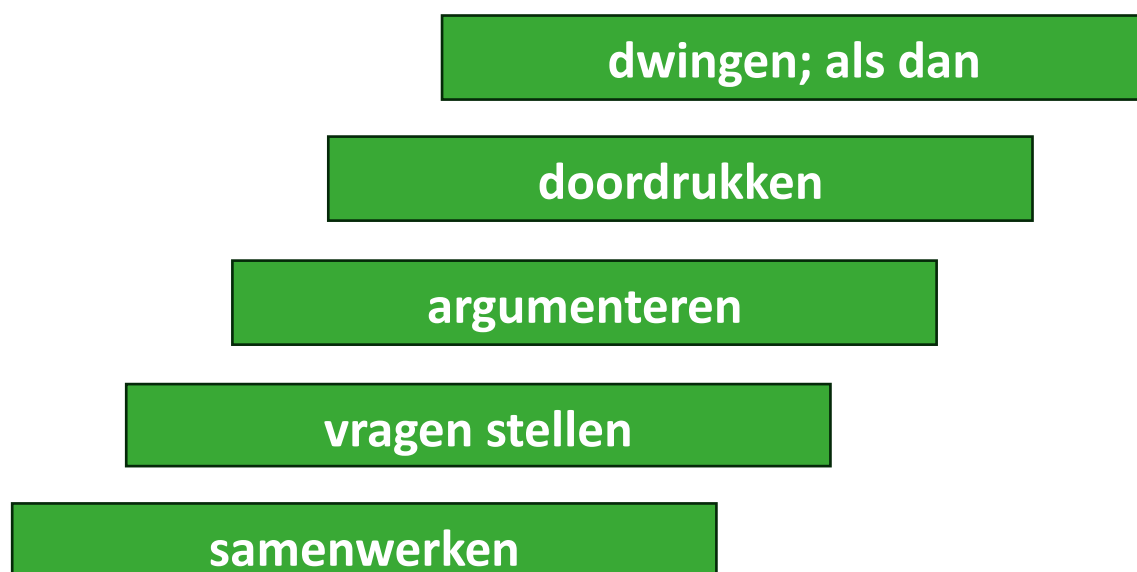
En dan heb je als OR alles uit de kast gehaald om invloed uit te oefenen, je hebt het gesprek met de bestuurder gevoerd over belangen, je hebt geluisterd, vragen gesteld, samengevat, je hebt afgestemd op zijn voorkeursgedrag, zelf ander gedrag laten zien, feedback gegeven, enz. en toch haalt het allemaal niets uit. De OR wordt steeds gepasseerd als er (belangrijke) besluiten worden genomen, waardoor de OR zo langzamerhand met de handen in het haar zit. Wat nu?

Zoals uit de voorgaande casussen en tips blijkt, is het de visie van Loof dat een OR vooral door middel van het voeren van een goede dialoog haar invloed uit kan oefenen. Juist aan het begin van een besluitvormingsproces wil je als OR graag meedenken, ideeën aandragen, samen opties verkennen. En natuurlijk gebruikt de OR ook haar advies- en instemmingsrecht. Maar als het goed is, is het de OR allang bekend dat er een aanvraag aan komt, gewoon omdat hierover in een eerder stadium met elkaar is gesproken.

### *Escaleren*

Als je als OR geen of nauwelijks advies- of instemmingsaanvragen ontvangt, dan kan het op een gegeven moment nodig zijn om als OR terug te vallen op de juridische mogelijkheden die de WOR de OR aanreikt. Dat betekent dan dat de OR, als bijvoorbeeld blijkt dat er een besluit is genomen waarvoor geen instemming aan de OR is gevraagd, dit allereerst aangeeft bij de bestuurder.

## De escalatieladder





Ervan uitgaand dat je als OR al vaker hebt aangegeven dat je een aanvraag verwacht, doe je (binnen 1 maand!) een beroep op de nietigheid. Hierdoor bestaat het besluit niet meer. Wat je als OR dan in wezen doet, is de bestuurder op die manier dwingen om het voorgenomen besluit (alsnog) aan de OR ter instemming voor te leggen. Dat is niet eenvoudig om te doen, maar soms is het goed en nodig, omdat je hiermee jezelf als OR serieus neemt, je alle andere middelen al hebt geprobeerd en een grens trekt. Zo'n actie zorgt ervoor dat de bestuurder zelf merkt dat hij wordt gedwarsboord in de uitvoering van het besluit. Dit zal hij niet onmiddellijk waarderen. Tegelijkertijd wordt hij gedwongen om alsnog met de OR in gesprek te gaan. Om te voorkomen dat partijen echt bij de rechter belanden en de zaak verder escaleert. In dat gesprek doet de OR er goed aan om de wijze waarop de OR en de bestuurder met elkaar samenwerken, bespreekbaar te maken en duidelijke afspraken te maken voor de toekomst. Een juridische stap dus om de dialoog alsnog mogelijk te maken.



Loof kan in een training, of in een adviserende rol, met de OR meedenken over de juridische mogelijkheden, als je al het andere al hebt geprobeerd. Wij merken vaak dat ondernemingsraden even een drempel over moeten om de juridische weg te bewandelen, omdat ze bang zijn de relatie met de bestuurder helemaal te beschadigen. Loof helpt dan om de voor- en nadelen op een rij te zetten en mee te denken over welke strategie past. Het kan bijvoorbeeld zijn dat het niet handig is om, in geval van instemmingsrecht, onmiddellijk de nietigheid in te roepen. Het past dan wellicht beter om de bestuurder nog even de tijd te geven om alsnog een instemmingsaanvraag bij de OR neer te leggen (maar wel vast te melden dat als die aanvraag er niet komt, de nietigheid alsnog wordt ingeroepen). Loof kan je ook in contact brengen met een advocaat om juridische stappen te nemen.



## Tot slot

Met deze whitepaper hebben we je hopelijk een goede indruk gegeven van de mogelijkheden die je als OR hebt om de dialoog met je bestuurder te verbeteren. Wij geloven dat het voeren van een goede dialoog de kracht is van medezeggenschap. Nog één laatste tip: stel dat je als OR vindt dat je dialoog met je bestuurder voor verbetering vatbaar is, kijk dan eens op welk punt je als OR zelf iets te doen hebt en ga er mee aan de slag. Want vooral doen levert de beste resultaten op!

Deze cases zijn geschreven door Maaïke Verheul en Erik Riet. Twee trainers en adviseurs met een rijke ervaring in het begeleiden van ondernemingsraden en het helpen bij een goed overleg tussen bestuur en OR. Nieuwsgierig? Bel ons 072-5891589 of vraag een voorstel aan.



Maaïke Verheul



Erik Riet