

Tussen dromen en daden

Steeds weer blijkt dat het voor or's niet eenvoudig is om op een bevredigende en effectieve wijze hun bestaansrecht te demonstreren. In dit artikel worden drie elementen uitgewerkt die het fundament vormen voor een zelfbewuste, sturende en waardetoevoegende or: de missie, de strategie en de onafhankelijke geest.

Door Ben Roelvink

- Eens worden over lonkend perspectief
- Deal maken met bestuurder
- Werken aan je eigen mentale ontwikkeling

Tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren. Als je niet beter wist dan zou je kunnen denken dat deze regel uit een gedicht van Willem Elsschot, is geschreven door iemand met jarenlange ervaring in het or-werk. Steeds weer blijkt dat het voor or's niet eenvoudig is om op een bevredigende en effectieve wijze hun bestaansrecht te demonstreren. Natuurlijk, er zijn grote verschillen tussen de resultaten die or's boeken, maar over het algemeen luidt de eensluidende conclusie van onderzoeken: de toegevoegde waarde van or's kan aanzienlijk worden vergroot. Ondernemingsraden zijn dikwijls zelf ook niet tevreden over de resultaten. Dit heeft te maken met onvoldoende samenhangend en effectief richting kunnen geven aan de werkzaamheden én met het niet zichtbaar weten te maken van de invloed die men heeft op het beleid in de organisatie.

Perspectief

Om als or doelgericht en onafhankelijk resultaten te bereiken, heb je een missie nodig. Een droom, zo je wilt. Een eindpunt waar de or zich op kan richten, waar hij naar toe kan werken en naar toe kan stu-

ren. Een heldere missie maakt duidelijk waar de or voor staat en doet dienst als toetssteen voor het dagelijkse handelen. Het is niet zo moeilijk dit lonkende perspectief te bedenken. Wat te denken van: een organisatie waar de medewerkers, nu en in de toekomst, met plezier werken. De twee belangrijkste ingrediënten uit deze missie hebben te maken met de continuïteit van de organisatie en met medewerkers die tevreden zijn.

Vanuit dit vergezicht kan de or terugredeneren naar de huidige situatie om na te gaan wat er voor nodig is om dit te realiseren. In het kader van de continuïteit en de werkgelegenheid lijken een structureel goed gevulde orderportefeuille en tevreden klanten van belang. Voor tevreden medewerkers kan gekeken worden naar de stand van zaken wat betreft de kwaliteit van de arbeid in de organisatie. Deze kwaliteit wordt wel onderscheiden naar de vier a's: arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen.

Strategie

Als de inhoudelijke missie is ontwikkeld en als helder is op welke doelstelling



De droom



De strategie

staan wetten en bezwaren

gestuurd gaat worden, moet vervolgens in kaart worden gebracht hoe deze missie met de grootste kans van slagen gerealiseerd kan worden. Het mag duidelijk zijn dat een or dit niet in zijn eentje kan. Hij is daarvoor afhankelijk van zijn bestuurder. En hij zal deze dus mee moeten krijgen om de missie te realiseren. Het is belangrijk dat de bestuurder bereid is de missie, de plannen en de belangrijkste doelstellingen van de or over te nemen. Het wordt dan een gemeenschappelijk doel en daarmee is het gerealiseerd krijgen van de or-missie ook een directieverantwoordelijkheid geworden.

De or houdt tijdens het vervolg van dit proces natuurlijk vinger aan de pols en bespreekt regelmatig met de bestuurder hoe het beste vorm en inhoud kan worden geven aan de realisatie van de overeengekomen voornemens en hoe hierover gerapporteerd wordt. Een overzichtelijke, handige en beproefde methode zijn de zogeheten managementrap-

portages (maraps). Op basis van een nulmeting wordt door de bestuurder beleid geformuleerd op de belangrijkste elementen van de overeengekomen missie. In de rapportages wordt de voortgang van de plannen vastgelegd. Deze wordt regelmatig besproken met de or, evenals eventuele nieuwe initiatieven om de overeengekomen doelen te realiseren. De bestuurder communiceert de missie ook naar de rest van de

organisatie en zorgt ervoor dat deze integraal wordt opgenomen in de beleidsvoornemens en plannen van de lijnorganisatie. De leidinggevendens leggen in hun – al bestaande – managementrapportages op transparante wijze verantwoording af aan de bestuurder over de resultaten die worden geboekt en de plannen die op stapel staan. In het jaarverslag en het jaarplan, die de bestuurder periodiek aan de or overlegt, wordt de balans opgemaakt van de afgelopen periode en wordt vooruit gekeken naar

**Een missie maakt
duidelijk waar de or
voor staat en doet
dienst als toetssteen**



De onafhankelijke geest

weer een paar stapjes dichterbij het lonkend perspectief. Zo wordt de missie onderdeel van de totale bedrijfsvoering.

Onafhankelijke geest

Het formuleren van een glasheldere missie en een strategie die slim in elkaar steekt, zijn op papier belangrijke voorwaarden voor een succesvolle or. Echter, papier is geduldig en or-werk blijft vooral mensenwerk. Dus heeft een adequaat werkende or ➔

Schematische samenvatting

Kritische succesfactor	Huidige situatie	Via	Gewenste situatie
Missie en doelstelling	Integrale en samenhangende visie ontbreekt	Formuleren van een lonkend perspectief	Or geeft proactief en doelgericht richting aan eigen beleidsthema's
Strategische noties	Methodisch en strategisch handelen is beperkt en willekeurig	Or onderkent eigen positie en mogelijkheden en benut bestuurder en WOR om het lonkend perspectief te realiseren	- Or heeft regie over inhoud en structuur - Bestuurder legt verantwoording af middels maraps
Mentale ontwikkeling	Or geeft bestuurder schuld van eigen falen en frustraties	Or ontwikkelt zich van mentaal afhankelijk en tegenafhankelijk naar onafhankelijk en wederzijdsafhankelijk	Or stuurt ontspannen, zelfbewust en waardegeoriënteerd op win-winresultaten en stelt zonodig grenzen

ook de eigen (mentale) ontwikkeling voor ogen. Wat heb je immers aan een or die zich voortdurend slachtoffer voelt van de bestuurder en verongelijkt van zich doet spreken als het bijvoorbeeld gaat om niet verkregen informatie? Een dergelijke or is vooral volgend en reactief. Een succesvolle or daarentegen speelt zijn eigen spel en dwingt dit af van zijn omgeving. Hij moet over voldoende geestelijke onafhankelijkheid en flexibiliteit beschikken.

De eerste stap in het ontwikkelingsproces richting onafhankelijkheid is de fase van de mentale afhankelijkheid. In deze fase stelt de or zich vooral afhankelijk van en volgend op. Hij beschikt over weinig eigen sturing en heeft doorgaans geen richtinggevende visie en ondersteunende strategie. Hierna volgt de fase van tegenafhankelijkheid. In deze fase voert de irritatie en het gemopper van de or de boventoon. Het gedrag dat voortkomt uit tegenafhankelijkheid is eveneens een reactieve uiting.

In de fase van onafhankelijkheid werkt de or vanuit eigen kracht

De or neemt in deze fase geen verantwoordelijkheid voor het eigen falen en de frustratie, maar wijst vooral naar anderen.

Tenslotte volgen de fasen van onafhankelijkheid en wederzijdse afhankelijkheid.

In de fase van onafhankelijkheid werkt de or vanuit eigen kracht. Hij laat zich niet hinderen door de omgeving, houdt de rug recht en werkt op een zelfbewuste wijze aan de doelen die zijn geformuleerd. Door de mentale onafhankelijkheid zal de or eerder denken in termen van kansen

dan in termen van bedreigingen. Vanuit deze positie kan de or kiezen voor de fase van wederzijdse afhankelijkheid. De or is zich er dan van bewust dat hij voor de realisatie van zijn doelen niet alleen afhankelijk is van de

bestuurder, maar dat anderen ook afhankelijk zijn van hem. De achterban bijvoorbeeld, voor een verantwoorde vervulling van de or-taak, maar ook de bestuurder voor een kritisch-constructieve samenwerking. Vanuit deze wederzijdse afhankelijk-

heid kan de or vervolgens waardegeoriënteerd werken aan duurzame win-winrelaties.

Leerproces

Een integrale toepassing van de drie besproken succesfactoren zal leiden tot een effectief werkende or. Dit zal vanzelfsprekend niet van de ene op de andere dag gerealiseerd kunnen worden. De or moet zichzelf tijd gunnen. Wel leert de ervaring dat het helpt om er op een planmatige wijze aan te werken. In die zin kan het or-werk geplaatst worden in het perspectief van een leerproces. Parallel aan dit leerproces kunnen door de or ook nog eens belangrijke doelen voor de medewerkers in de organisatie gerealiseerd worden.

De successen die je op die wijze met de or boekt en de competenties die ermee ontwikkeld worden, komen ongetwijfeld ook op andere plaatsen goed van pas. ➔

Ben Roelvink is directeur /adviseur van *Ijsselconsult*, e-mail ben.roelvink@ijsselconsult.com



Trainings •

Teamdagen •

Workshops •

Adviezen •

Begeleiding •

Coaching •

Mediation •

Dagvoorzitterschap •

Telefonisch consult •

Grip, verandering, succes?

Kies voor diensten waarmee u praktische resultaten boekt!

Goede samenwerking en open verhoudingen zijn voorwaarden om problemen op te lossen, nieuwe zaken tot ontwikkeling te brengen en te implementeren.

Met Commbv als partner kiest u voor diensten met visie. Geïnteresseerd? Neem vrijblijvend contact met ons op.

www.commbv.nl

Dorpsplein 2a
4844 CM Terheijden
Tel.: 076-593 8755
Fax: 076-593 5757

E-mail: info@commbv.nl

Help een kind aan een glimlach

Wordt schrijffouder of donateur

- Stimuleren van een studie
- Helpen in het onderhoud
- Gevoel voor eigenwaarde versterken




Stichting Ayubowan

voor hulp aan kinderen in Sri Lanka en zuid-India

Tel: 0255 - 533 400
info@ayubowan.org
www.ayubowan.org

Thank you auntie! Thank you uncle!

