



Het scholingsfonds voor medezeggenschap | Dit blad wordt verzonden aan alle bij het gbio geregistreerde ondernemingsraden

gbio. • *Over medezeggenschap*

juni 2010

Scholings- tradities

**Al twintig jaar
dezelfde cursusleider**

Trainen bij particuliere instituten

DE AMBTELIJK SECRETARIS ALS
REGELAAR, COACH EN DOCENT

Trendanalyse: kwaliteit van de scholing

Colofon

REDACTIE

Bruno van Rijsingen, Mia Lageschaar,
Liedeke Boekhorst

EINDREDACTIE EN COÖRDINATIE

Jaap Rodenburg, Groenvoer
Journalistiek & Communicatie, www.groenvoer.nl

MEDEWERKERS AAN DIT NUMMER

Femke Kazemier-Rongen,
Bernard van Lammeren,
Jobien Groen, Liesette Eindhoven

FOTOGRAFIE

Bram Belloni (cover),
Agnes Kappert, Ester Eijkmans,
Bert Spiertz

ILLUSTRATIE

Miesjel van Gerwen

VORMGEVING

Ester Eijkmans, www.estereijkmans.nl

DRUK

Libertas, Bunnik

PAPIER

Omslag: Revive 50:50 gloss (FSC) – 130 grams,
Binnenwerk: Riviva offset, vervaardigd uit 100%
oud papier – 90 grams

*Extra exemplaren zijn kosteloos
te bestellen bij het GBIO*

Cursusadministratie t 030 231 47 11

Algemeen t 030 231 88 00

e info@gbio.nl | www.gbio.nl

Postbus 19306 | 3501 DH Utrecht

INHOUD

Al twintig jaar dezelfde cursusleider <i>'Afen toe moet je naar elkaar kunnen grommen'</i>	p. 3
Trainen bij particuliere instituten <i>'Vooral aandacht voor onze behoeften als team'</i>	p. 6
Nieuwe wegen bewandelen vanuit de COR <i>'De ambtelijk secretaris als regelaar, coach én docent'</i>	p. 8
Trendanalyse kwaliteit van de scholing <i>'Meeste OR'en tevreden, maar verdere verbetering is mogelijk'</i>	p. 10
Trainer & Medezeggenschap <i>'Kies voor een hele zittingperiode dezelfde trainer'</i>	p. 12
GBIO Nieuws	p. 13
Op cursus <i>'Even op de stoel van de baas'</i>	p. 14
En, leuke dagen gehad?	p. 16

Tradities

Om het woord traditie hangt een zweem van oubolligheid. Iets wat je doet omdat je het altijd al zo hebt gedaan. Wij gaan elk jaar in het voorjaar met de familie naar de Ardennen. Dat is traditie, dat is leuk. We huren wel elke keer een ander huis, dat is ook traditie. Maar nu dreigt de sleet erin te komen. De kinderen die er steeds reikhalzend naar uitkeken hebben per ongeluk andere plannen gemaakt. La Roche hebben we nu al een keer vanuit het noorden, vanuit het zuiden en vanuit het oosten benaderd. Het blijft La Roche en we kennen het nu wel. Misschien moeten we eens naar Drenthe of gewoon thuis blijven en een boek lezen. De traditie ontleent zijn bestaansrecht aan een onderliggende waarde. Iets samen doen met je dierbaren in een andere omgeving, waar niemand een thuiswedstrijd speelt.

De scholingstraditie van de OR heeft ook een onderliggende waarde. Met enige regelmaat het vizier op ontwikkelingen zetten, ook als daar niet een directe aanleiding toe is. De vorm en de trainer zijn goed bevallen. Als het goed is stel je telkens opnieuw de vraag: wat heeft de OR nu nodig om het vizier op ontwikkelen te zetten? Met daarbij: hoe hou ik die ontwikkeling in beweging? Traditie is een mooi ding, als zij ervoor zorgt dat je de waarde behoudt. Traditie is te gemakkelijk als het bij de ceremonie blijft. In dit nummer van het GBIO-magazine zien we enkele voorbeelden van langdurige scholingsrelaties die hun waarde hebben behouden. En ook voorbeelden van het positief tegengestelde. Niet shop-hoppen met een competentie hier, een strikje daar; nog een lezinkje en och die vaardigheid komt ook wel van pas, maar telkens

wat anders om de ondernemingsraad scherp te houden. De OR als architect van zijn ontwikkelplan, met een helder beeld voor ogen wat het moet worden. Die zelf de onderaannemers kiest, desnoods buiten de voorselectie van het GBIO om. Er is immers veel meer te halen op de wereld. De instituten die het GBIO erkent worden stevig tegen het licht gehouden of het betrouwbare hoofdaannemers zijn. Of ze binnen en buiten hun organisatie de bouwstenen hebben liggen die nodig zijn om goed OR-werk te kunnen leveren. Kunnen ze een goed advies geven over jouw bouwtekening en jouw bestek? Het is niet de traditie die garant staat voor succes, en ook niet de vluchtige flexibiliteit. Het is de onderliggende waarde.

Bruno van Rijsingen – Directeur van het GBIO
reacties: info@gbio.nl



Gerrit Bruntink en Bennie Temming

‘Af en toe moet je naar elkaar kunnen grommen’

De OR van het Achterhoekse vervoerbedrijf Syntus werkt al meer dan twintig jaar met dezelfde cursusleider: Bennie Temming. Hij vertelt hoe je scherp kunt blijven, ook nadat je al jarenlang met dezelfde mensen werkt. ‘Je moet geen twaalfde speler worden.’



Syntus rijdt sinds 1999 de bussen en treinen in de Achterhoek, West-Twente en een deel van de Betuwe. Hiervoor heette het bedrijf Oostnet en GVM. De 530 medewerkers van het vervoersbedrijf worden vertegenwoordigd door een OR van elf mensen. Gerrit Bruntink is buschauffeur en sinds 1986 voorzitter van de OR. Rond die tijd werkte hij voor het eerst met cursusleider Bennie Temming van CursusOR. 'Het eerste contact was gelijk goed. Bennie voelt aan wat er leeft in de OV-wereld.' Inmiddels begeleidt Temming al meer dan twintig jaar de OR van Syntus.

Op elkaar ingespeeld

Bruntink is blij dat de OR al die tijd met één cursusleider heeft gewerkt. Vooral gedurende eenzelfde zittingsperiode is dat volgens hem handig; de eerste twee jaar wordt er tijdens de jaarlijkse cursus vooral veel aandacht besteed aan hoe de OR werkt. 'De groep moet op elkaar ingespeeld raken,' zegt Bruntink. 'De laatste twee jaar kun je daar de vruchten van plukken en worden de thema's van de cursus meer inhoudelijk van aard. Het is het handigst als één persoon dit proces begeleidt, zodat diegene weet waar de OR staat in haar ontwikkeling.' Maar ook daarna denkt de OR-voorzitter dat het beter is als je met dezelfde persoon blijft werken. 'Een nieuw iemand moet zich toch weer inwerken in de OR en de OV-wereld, met z'n eigen wetenswaardigheden en gekke dingen.' Bovendien is trainer Temming het hele jaar door, dus ook buiten de 'klassieke' jaarlijkse cursus, bereikbaar voor advies. 'We zitten nu bijvoorbeeld in zwaar weer omdat



we als Syntus met een aanbesteding bezig zijn. In dat hele traject is Bennie steun en toeverlaat voor de OR,' stelt Bruntink. Toen er een aantal jaar geleden wat problemen waren binnen de OR, werd hij ook gevraagd of hij een dag met de OR om de tafel kon zitten om het weer vlot te trekken. 'Het is nogal divers wat ik doe,' bevestigt Temming. 'Ik zou nu niet kunnen voorspellen waar ze me het komende jaar voor gaan bellen.'

Altijd weer tevreden

Bruntink geeft toe dat er vanuit de OR ook wel eens vragen zijn gekomen of ze niet eens met iemand anders zouden werken. Of een lid kent weer iemand die ook wel goed is. 'Daar gaan we dan met elkaar over filosoferen en er de voor- en nadelen van noemen. Maar als je dan vraagt of diegene ook kennis heeft van de OV-wereld, dan blijkt dat toch niet het geval. En achteraf is iedereen toch altijd weer tevreden met Bennie als cursusleider.'

Helemaal in het begin van zijn OR-lidmaatschap heeft Bruntink een andere cursusleider meegemaakt, maar die had alleen kennis van OR'en en niet van de OV-wereld. 'Die wereld is toch een heel specifiek gebeuren. Daar moet je verstand van hebben. Anders hebben wij er niet veel aan.'

Volgens Temming worden cursusleiders dan ook in de eerste plaats gekozen om hun sector kennis. Daarbij moet iemand natuurlijk een goede trainer zijn en het moet klikken. 'Dat betekent niet dat je altijd heel vriendelijk en aardig met elkaar om moet gaan. Af en toe moet je ook naar elkaar kunnen grommen.'

Wel blijven grommen

Maar kun je nog wel grommen als je al meer dan twintig jaar met elkaar werkt? Nou en of, bevestigen de beide heren. Temming: 'Ik vind dat ik hen af en toe wel een spiegel moet kunnen voorhouden. Ik moet niet alleen maar zeggen "wat doen jullie

het goed". Daar schiet de OR niks mee op, en voor mij is het dan ook minder spannend.'

Om ook na twintig jaar nog te kunnen blijven grommen, of kritisch te blijven, is het volgens Temming belangrijk om afstand te bewaren ten opzichte van de OR. 'Ik moet zorgen dat ik niet onderdeel van hun probleem wordt. Ik ben hooguit degene die vanachter de tribune roept "jongens, meer over links of meer over rechts". Maar ik ben niet degene die op het veld staat. Ik moet niet de twaalfde speler worden of het werk willen overnemen. Misschien schrijf ik af en toe een briefje, maar daar moet ik het ook bij laten.'

Vernieuwing is evolutie

Die scheiding is niet altijd even makkelijk aan te brengen, weet Temming. Dat merkte hij toen er een aanbesteding naar een ander bedrijf ging. 'Ja, mij doet dat dan wat. Dan moet ik toch mijn best doen om niet mee te gaan in de emotie die de ondernemingsraad dan heeft.'

En hoe blijf je jezelf vernieuwen, als je jaar in jaar uit dezelfde groep begeleidt? Volgens Temming groei je in hetzelfde tempo mee. 'Dat is niet altijd zo schokkend. Een OR vernieuwt zich ook niet met schokken. Het is een evolutieproces. Daarnaast groei je mee met de thematiek. Tien jaar geleden hielden we ons in de OV-sector bezig met andere dingen dan nu.'

Strategisch opereren

Ook de manier van lesgeven is anders, merkt hij. Stond hij vroeger nog eindeloos feiten over te dragen en dikke mappen uit te delen, tegenwoordig gaat het meer over het aanleren van vaardigheden. 'Het is nu veel strategischer. We kijken samen welke spelers er op het veld rondlopen. Wie heb je mee, wie heb je tegen je? Wat betekent dat voor de OR, en hoe zorg je dat je invloed hebt en je positie bepaalt?'

En juist dáárin ervaart Temming de meerwaarde van de langlopende relatie die hij heeft met Syntus. Hij kent de betrokkenen. Hij weet over wie zijn cursisten het hebben. Dus kan hij tijdens de cursus dieper op het onderwerp ingaan, in plaats van alleen hypothetische situaties met ze te bespreken. Hij kan ze praktische voorbeelden geven, uit hun eigen Syntuspraktijk. ●

Illustratie | Miesjel van Gerwen

SCHOLINGS TRADITIES



‘Vooral aandacht voor onze behoeften als team’

De OR van Bureau Jeugdzorg Gelderland schoolt de laatste acht jaar bij particuliere instituten zonder GBIO-subsidie. Huub Janssen en Rob van Belle vertellen hoe hun dat bevalt.

Tot tien jaar geleden ging de OR van Bureau Jeugdzorg Gelderland (BJG, toen overigens nog ‘Jeugdhulpverlening en Jeugdbescherming Gelderland’ geheten) op cursus bij de AbvaKabo. ‘Alle technische OR-thema’s kwamen op die cursussen aan de orde,’ vertelt Huub Janssen, de ambtelijk secretaris. In die tijd was hij OR-lid. ‘Maar wij hadden behoefte aan verandering; we wilden meer maatwerk voor onze OR.’ Rob van Belle, sinds 2003 OR-lid en nu werkgroepportefeuillehouder, staat volledig achter de keuze van destijds. ‘Ik wil weten hoe we het beste een team kunnen vormen, hoe we onze OR-taken goed uit kunnen voeren en beter kunnen samenwerken.’ De technische aspecten van de OR kun je altijd wel ergens nazoeken, vinden Janssen en Van Belle. Hoe je op elkaar reageert en op de persoon van de directeur, dát willen de OR-leden van BJG in een cursus leren.

Teambuilding

In 2000 liep het bij BJG in Arnhem niet zo goed. De directeur had bureau KBB&T ingeschakeld om de verhoudingen binnen de organisatie weer vlot te trekken. ‘Op aanraden van onze directeur is de OR ook in zee gegaan met een trainer van KBB&T,’ vertelt Janssen. ‘Hij adviseerde het management naar grote tevredenheid en kende de organisatie goed. Dat laatste misten we bij cursussen van de AbvaKabo.’

KBB&T is niet door GBIO erkend. Janssen: ‘Als OR hebben we recht op een budget en we hebben gekozen voor kwaliteit. Dan maar wat korter en minder vaak op cursus met de OR. De nieuwe OR-leden krijgen een interne

training. Een ervaren OR-lid is de mentor die de praktische zaken bij de nieuwelingen introduceert en leert wat je als OR-lid wel of niet kunt doen en zeggen binnen de organisatie.’

Doordat dit jaar meer dan de helft van de dertien leden nieuw is, is besloten om een extra cursus te doen. ‘Vooral om weer een team te worden en te weten wat we aan elkaar hebben,’ zegt Van Belle. ‘We zoeken tegenwoordig allerlei vakliteratuur op internet op, we schaffen het niet meer aan. Zo houden we ook zonder GBIO-subsidie geld over om een particulier bureau in te schakelen.’

Goede verstandhouding

In 2007 stapte de OR over op een ander particulier scholingsinstituut: Schola – opnieuw een bureau zonder GBIO-subsidie. ‘We waren tevreden met de diepgang die KBB&T ons bood,’ zegt Van Belle. ‘De trainer ging goed in op onze vragen en we trainden op teambuilding en op onze persoonlijke kennis en kunde. Er werd beter gecommuniceerd.’

Ook de relatie met de directeur kwam weer in orde. ‘Maar na drie of vier keer waren we toe aan iets nieuws. Doordat de KBB&T trainer ook nog steeds cursussen gaf aan het management, voelde dat voor de OR als belangenverstremming.’ Schola was overigens ook geen onbekende binnen de organisatie. ‘Schola deed de intervisie van mensen die dreigden uit te vallen en daar hoorden we heel veel positieve geluiden over,’ zegt Janssen. Janssen en Van Belle zijn tevreden met de begeleiding van Schola. ‘Er is vooral aandacht voor onze behoeften als

team en hoe we daar als persoon een toegevoegde waarde kunnen hebben. AbvaKabo stoomde ons klaar voor de tegenstelling met de bestuurder. Van Schola leren we de dialoog aan te gaan, 'het spel te spelen'. Het kan overigens best zo zijn dat we over een tijdje weer verder gaan kijken, maar nu nog niet.'

De OR van BJG heeft vooral een goede verstandhouding met de directeur kunnen opbouwen sinds ze gebruikmaakt van particuliere scholingsbureaus. Janssen: 'We zijn niet alleen volgend, maar we zoeken ook verbindingen voordat de besluiten vallen.' 'Andersom geldt dat ook,' voegt Van Belle toe. 'De directeur zoekt ook ons op als hij wil weten hoe we ergens over denken en onze instemming wil. Hij legt onderwerpen bij ons in de week.' Ook wordt er tijdens elke cursus ruimte ingeruimd voor een gesprek met de directeur. 'Dan stellen we hem vragen en we bespreken waar we staan. Dat staat los van alle agenda-punten en dat bevalt heel goed.'

OR als partner

De OR wordt binnen de organisatie als partner gezien. De afdelingshoof-

den komen regelmatig bij de OR op bezoek. Om de taken en de werkdruk te verdelen zijn er tijdens het 'KBB&T tijdperk' vier OR-werkgroepen gevormd: financiën en integraal management; achterban en CAO; personeel en ARBO; en kwaliteit en beleid. 'Als we bezig zijn met een advies over de begroting hoeven we daar niet allemaal alles van te weten en te begrijpen.

'We zoeken ook verbindingen voordat de besluiten vallen'

De werkgroep bereidt ons standpunt voor,' vertelt Van Belle enthousiast. 'Dan nodigt de werkgroep Financiën bijvoorbeeld de controller uit om mee te kijken en zaken uit te leggen. Tegenwoordig bieden de afdelingshoofden zelf al aan om langs te komen!' Dit scheelt de OR veel tijd, en er is nog een ander effect: sommige OR-leden komen in een kleine groep beter tot hun recht dan in een grote vergadering. 'Ieder OR-lid voelt zich persoonlijk gewaardeerd,' vindt Van Belle. 'Een ander voordeel is dat je OR-leden, die dreigen hun motivatie te verliezen, in zo'n kleine groep eerder weer bij de les kunt halen.'

Draagvlak erg belangrijk

De raad van toezicht vindt draagvlak erg belangrijk en vraagt de directeur zelfs expliciet om een positieve stem van de OR. Maar terwijl de relatie tussen de OR en de directeur heel goed is, kan er aan de relatie met het managementteam nog wel gewerkt worden, vinden Janssen en Van Belle. Ook de medewerkers in de organisatie weten nog weinig van

de OR. 'Pas als er eigenbelang in het spel is, dan komen de mensen naar je toe,' is hun observatie.

Daar heeft de OR inmiddels iets op gevonden. 'We hebben vorig jaar voor het eerst een medewerkersdag georganiseerd. Dit verliep zo goed dat we dit jaarlijks gaan doen. Dit jaar wordt het een interactieve dag om medewerkers nóg meer bij ons werk te betrekken. We sluiten de dag af met een groot feest. Na vele fusies werken er nu 800 mensen op acht op verschillende locaties. Met de medewerkersdag willen we de gezamenlijkheid binnen onze organisatie benadrukken.' Net als binnen de OR, eigenlijk. ●



Rob van Belle en Huub Janssen

De ambtelijk secretaris als regelaar, coach én docent

Cargill BV is een bedrijf met elf ondernemingsraden die hun eigen scholingsbeslissingen nemen. Acht daarvan bewandelen nieuwe wegen, buiten het GBIO om. Dat ze daarmee de bijdrage in de kosten mislopen vinden ze geen reden om het anders te doen.

Het Amerikaanse Cargill produceert en distribueert wereldwijd grondstoffen voor voedingsmiddelen. In Nederland heeft het 2200 werknemers, verspreid over meerdere vestigingen en *business units*. Sinds zes jaar worden de elf ondernemingsraden overkoepeld door een Centrale Ondernemingsraad (COR). Van die COR is Bouk Zoethout de ambtelijk secretaris. Daarnaast ondersteunt hij de aangesloten ondernemingsraden, maar alleen voor zover ze daar behoefte aan hebben. Voor drie ondernemingsraden betekent dit dat Zoethout ze vooral beheersmatig ondersteunt. Zo houdt hij hun scholingsuitgaven bij, ook al blijft elke OR verantwoordelijk voor zijn eigen budget. Voor de andere acht is hij veel meer: niet alleen regelaar, maar ook coach en docent.

Klassiek of op maat?

De eerste categorie pakt zijn scholing aan op de 'klassieke' manier. Ze volgen jaarlijks een driedaagse scholing bij een GBIO-erkend instituut. Zoethout zelf heeft een andere voorkeur. 'Die had ik al toen ik zelf nog gekozen secretaris en voorzitter was. Om het een beetje scherp neer te zetten: mensen gaan drie dagen naar een hotel, waar ze basisdingen leren en ook nog wat afspraken maken, die vervolgens makkelijk weer wegzakken. Als je vraagt of ze tevreden zijn, vullen ze opmerkingen in over het eten of over het zwembad. Ik ga liever uit van wat er op een bepaald moment belangrijk is voor een bepaalde OR. Daar zoeken we dan expertise bij. Dat hoeft niet iemand van een GBIO-instituut te zijn, het kan ook iemand zijn van een andere opleidingsinstelling, of een bond, of een ministerie. Die werkwijze hebben we geëvalueerd en het blijkt dat die gewaardeerd wordt. Het verschil met de klassieke methode is dat een OR dieper in kan gaan op ontwikkelingen die actueel zijn.'

Kwaliteit voorop

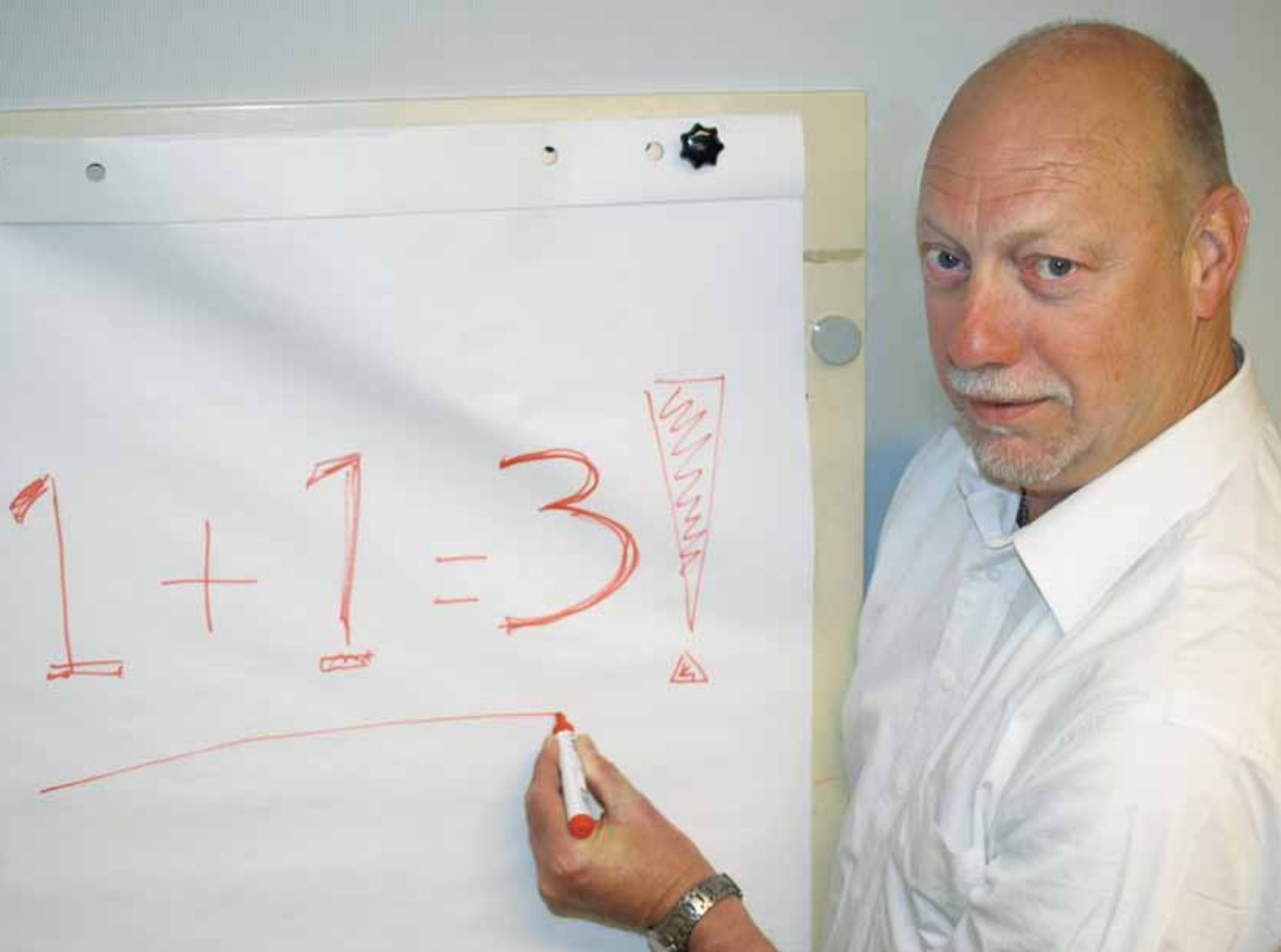
Zoethout vindt het jammer dat die aanpak niet past binnen de voorwaarden die het GBIO aan bijdragen verbindt. 'Ik heb het er met GBIO-directeur Bruno van Rijsingen over gehad, maar die kan de regels niet anders maken dan ze zijn. Dat

begrijp ik. Maar ik vind het wel spijtig, en wil er graag een discussie over. Niet voor onszelf. Cargill draait al jaren heel goed en er wordt niet bezuinigd op kosten van OR-scholing; het bedrijf ziet het belang van competente OR-leden. Maar voor andere bedrijven zou het wel verschil maken.'

Zoethout stelt daarbij voorop dat er niet op kwaliteit mag worden beknopt. 'Bij Cargill gaan we beleidsmatig te werk, op de manier die het GBIO ook voorstaat. En we doen echt geen zaken met charlatans. Alle experts en instituten die we inhuren voldoen aan kwaliteitseisen, wat blijkt uit certificaten et cetera.' Sommige instituten werken ook voor de bestuurder, maar dat vindt Zoethout geen bezwaar. Hun kennis van het bedrijf is juist een voordeel. Hij eist wel van ze dat ze hun cursusmateriaal aanpassen aan de behoeften die een OR op dat moment heeft.

Geen ballast

Cargill kan de GBIO-bijdragen niet alleen missen, volgens Zoethout valt OR-scholing zonder die bijdrage vaak goedkoper uit. Dat is, zo blijkt, omdat



Bouk Zoethout

hij veel cursussen zelf geeft. 'Ik kan de stof op de eigen situatie toesnijden. Ik bezoek bijna alle OR-vergaderingen persoonlijk, dat kan een trainer van een instituut nooit doen. Wat ik zelf geef, zijn dagdelen over de hoofdlijnen van de WOR, arbo, arbeidsvoorwaarden/functiewaardering, en pensioenen. Op die manier kan ik tot twee dagen zelf invullen. Overbodige ballast laat ik weg. GBIO-instituten geven soms veel te veel uitleg over alleen de wet. Pensioenen zijn ook zoiets. Voor dat onderwerp nodigen veel instituten actuarissen uit – dure mensen, en ze gaan vaak veel te diep in op allerlei achtergronden. Zelf kan ik best uitleggen wat een OR-lid moet weten: wat een franchise is, of wat er op je pensioenbericht staat. Dieper hoef je pas te gaan als ontwikkelingen in je bedrijf daarom vragen, en dan huur je een expert in.'

Jaarlijkse gesprekscyclus

Sinds twee jaar gaan ze bij Cargill een stap verder met het beleidsmatig aanpakken van de eigen OR-scholing. Zoethout heeft een lijst met onderwerpen gemaakt waaruit voorzitters en

secretarissen kunnen kiezen. Daarna stelt hij een scholingsprogramma op maat op, dat rekening houdt met de aspecten kennis, inzicht, vaardigheden en houding. In dat aanbod zitten collectieve cursussen, thematische cursussen voor groepen geïnteresseerden (bijvoorbeeld over onderhandelen of neurolingüistisch programmeren) en individuele coachingsmogelijkheden. Het systeem is bedoeld om jaarlijks een moment te creëren waarop heel gericht wordt gekeken wat de voorzitters en secretarissen nodig vinden. De voorzitters en secretarissen voeren een gesprek met hun eigen OR-leden. 'Iedereen heeft baat bij feedback', zegt Zoethout, 'ook OR-leden.' De gesprekken hebben niet het karakter van verantwoording afleggen, benadrukt hij voor de zekerheid, want dat doen OR-leden aan hun kiezers. Maar als de OR-leden het zelf willen, kunnen de verslagen van deze gesprekken wel deel uitmaken van hun normale beoordeling. Dat kan nuttig zijn, als ze vrezen dat er anders te lichtvaardig aan hun OR-activiteiten voorbij wordt gegaan. Ze maken dan

deel uit van de bij Cargill gebruikelijke '360-gradenbeoordeling'. Deze gesprekscyclus heeft nu één keer plaatsgevonden. In 2011 wordt het systeem geëvalueerd.

Kern-OR met tijdelijke commissies?

Zelf denkt Zoethout dat er nog een stap gezet kan worden. Hij denkt aan een 'kern-OR', die zich voor actuele onderwerpen kan laten bijstaan door tijdelijke commissies. Dat zou meteen een remedie kunnen zijn voor vacante OR-zetels. Daarvan heeft Cargill er niet zoveel – zes op de 78, momenteel – maar het probleem speelt wel steevast bij kantooronderdelen. Zo'n kern-OR zou volgens Zoethout diepgaander scholing nodig hebben dan nu. Want hoe minder OR-leden er zijn, hoe meer ze moeten weten en kunnen. Op dit moment vindt Zoethout voor dit idee echter nog onvoldoende steun. ●

Trendanalyse kwaliteit van de scholing

Via een cursusregistratiesysteem en doorlopend kwaliteitsonderzoek weet het GBIO veel over OR's en de trainingen die ze volgen. Vier jaar programma-analyse sinds 2004 geeft ons een beter zicht op de samenhang tussen de gewenste inhoud van een cursus en de ervaren kwaliteit ervan.

Het GBIO onderzocht meer dan 1.700 cursussen, van verschillende scholingsinstituten en verschillende trainers. De diversiteit in de cursusprogramma's is groot. Om toch een algemeen beeld van de programmaonderdelen te kunnen krijgen, zijn de onderwerpen ingedeeld in rubrieken.

Intern functioneren

Cursussen met 'intern functioneren' op het programma hebben relatief veel effect op het functioneren van de OR. Anders dan in 2004 ligt de nadruk inmiddels op werkplannen en teambuilding, en minder op besluitvorming en procedures. Teambuilding is vooral populair bij OR's; Vaste Commissies (VC's) en Centrale Ondernemingsraden (COR's) doen hier minder aan.

Vaardigheden

Als OR-lid heb je diverse vaardigheden nodig die je in je gewone werk wellicht niet gebruikt, zoals vergadertechnieken of onderhandelen. Ze staan in iets meer dan de helft van de meerdaagse maatwerk cursussen op het programma. Vergadertechnieken waren in 2007 minder populair dan in 2004, zeker bij vaste commissies en COR's. Bij vaste commissies gaat de scholing vaak meer om inhoud dan om vaardigheden. En de leden van een COR zullen vaak als OR-lid al de nodige vaardigheden hebben opgedaan.

Inhoudelijke onderwerpen

In meer dan de helft van de cursussen staan inhoudelijke onderwerpen of gerichte thema's op het programma: arbo-, advies- en instemmingsthema's. Over de hele linie zien we een lichte daling in de tijd die cursisten eraan besteden. 'Sociaal beleid' kwam in 2007 vaker aan de orde dan in 2004. Dat kan te maken hebben met maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen en daarmee het werken met artikel 28 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Dit artikel

gaat over de betrokkenheid van de OR bij sociale thema's zoals arbeidsomstandigheden, discriminatie en milieu. Tussen 2004 en 2007 steeg het aantal cursussen waarin financieel-economisch beleid aan bod komt licht. Het staat gemiddeld even vaak op het programma als het arbobeleid van de organisatie. Uit ander onderzoek (zie kader) blijkt dat OR'en met dit soort kennis vaak ook meer invloed kunnen uitoefenen.

Cursussen in de bouw/industrie en in zorg/welzijn bevatten relatief vaak inhoudelijke thema's. In de bouw gaat het dan meestal over arbothema's. In zorg/welzijn gaat het vaak om thema's waarover een OR adviesrecht heeft. Hier hebben de laatste jaren veel fusies en reorganisaties plaatsgevonden. OR's hebben hierop ingespeeld door zich inhoudelijk te laten scholen.

Kennis/wetten

De WOR is voor veel OR's vaste prik in een maatwerk cursus; met name voor beginnende leden kan kennis daarvan een basis vormen. Veruit de meeste kennisonderdelen in een cursus gaan hier dan ook over, vooral die voor OR's en Onderdeelcommissies (OC's). VC's, meestal VGWM-commissies, laten zich vooral scholen op het gebied van arbowetgeving. Cursisten zijn zeer tevreden over de kennisoverdracht: de cursussen met een onderdeel (wets-) kennis scoren duidelijk hoger op didactiek, werkwijze en leereffect.

Omgeving/relaties van de OR

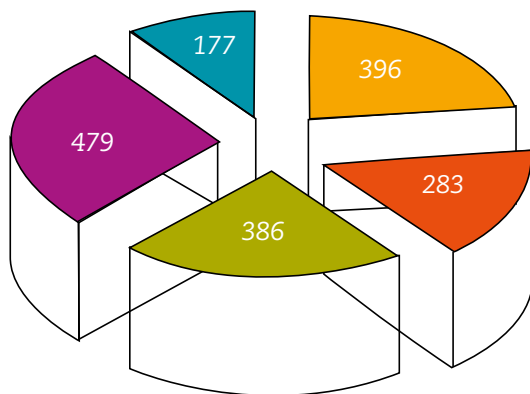
De relatie van de OR met de achterban is de laatste jaren iets minder vaak geprogrammeerd dan in 2004. De relatie met de bestuurder staat juist veel vaker op het programma, vooral sinds 2006. Dat kan samenhangen met het groeiend aantal OC's dat feitelijk fungeert als OR; daarvoor is de relatie met de bestuurder van groter belang. Cursisten ervaren hun eigen voorbereiding als minder

goed wanneer dit onderwerp op het programma staat. Dit kan te maken hebben met de hardnekkigheid van (communicatie)problemen in het netwerk van de OR. Verder zijn 'relaties' als onderwerp van scholing complex. De voorbereiding daarvan vraagt speciale aandacht, zowel van de trainer als van de OR.

Werkwijze: waar sta je voor?

In deze rubriek gaat het om de manier waarop de OR medezeggenschap vormgeeft. Het staat voor beginnende OR'en dan ook in meer dan de helft van de cursussen op het programma, vooral in de sectoren overheid/onderwijs en dienstverlening. De laatste tijd krijgt het onderwerp iets minder aandacht; zeker in de sector zorg/welzijn komt het relatief weinig aan de orde. Dit past in de teruglopende cursusduur van de afgelopen jaren. Over verschillende aspecten zijn cursisten relatief minder tevreden: voorbereiding door de OR, OR-specifieke kennis van de cursusleider en behandeling van onderwerpen. Dit kan erop wijzen dat trainers (te) weinig aandacht besteden aan deze punten. Maar misschien kijken cursisten bij dit onderwerp er ook kritischer naar.

Aantal onderzochte OR'en en Commissies per sector



bouw & industrie
 dienstverlening
 overheid & onderwijs
 zorg & welzijn
 handel, vervoer, opslag & communicatie

Bestuurder

In bijna een derde van de meerdaagse maatwerk cursussen wordt de bestuurder voor een dagdeel uitgenodigd. Dan kan het gaan over de samenwerking tussen OR en bestuurder of over een inhoudelijk onderwerp zoals een mogelijke reorganisatie. Over de relatie tussen OR en bestuurder wordt tegenwoordig vaker geschoold zónder dat de bestuurder erbij is.

In zorg/welzijn staat minder vaak een bestuurdersdeel op het programma. COR's nodigen juist relatief vaak de bestuurder uit; op dat medezeggenschapsniveau speelt netwerk- en relatiebeheer dan ook een grotere rol. Bij OC-cursussen gaat het bestuurdersdagdeel meestal over de samenwerking. Hun specifieke rechten en bevoegdheden vragen om een andere relatie met de bestuurder.

OR-ervaring

Het ervaringsniveau van de OR is meestal doorslaggevend voor de inhoud van een cursus. Startende OR'en zijn vooral bezig om (wets)kennis te vergaren en hun werkwijze

en positie te bepalen. Vervolgens richten OR'en zich meer op het ontwikkelen van vaardigheden en op de relatie met hun omgeving/netwerk. Met wat meer ervaring op zak gaat de OR zich verdiepen in inhoudelijke onderwerpen. Als een OR eenmaal meer dan drie jaar dezelfde samenstelling heeft, worden de cursussen weer wat diverser.

Conclusies

Meerdaagse maatwerk cursussen volgen door de jaren heen een vrij stabiel patroon, zowel qua inhoud van de programma's als qua werkwijze van de trainer. De veranderingen die we zien hebben grotendeels te maken met de taken, rollen en posities van verschillende soorten medezeggenschapsorganen. Zo hebben veranderende arboregels meer gevolgen voor de taken van VC's dan voor de deskundigheid van bijvoorbeeld een COR. Fusies en reorganisaties hebben eraan bijgedragen dat OC's zich meer als OR gaan gedragen – en daar is scholing voor nodig.

De meeste OR'en zijn tevreden over hun scholing. Met allerlei cursussen kunnen OR'en en OR-leden hun deskundigheid vergroten en hun functioneren verbeteren.

GBIO Monitor: aantal invloedrijke OR'en neemt sterk toe

In de zomer van 2008 ondervroeg het GBIO bijna 500 ondernemingsraden, ruim 200 bestuurders en meer dan 1400 werknemers van allerlei organisaties in Nederland.

De meest opvallende uitkomst: het aantal OR'en met invloed sterk is toegenomen. In iets meer dan de helft van de organisaties vinden de OR én de bestuurder dat de OR veel invloed heeft. Goed functionerende OR'en blijken zich verder frequent te scholen, met redelijk veel dagen per periode. OR'en die daarnaast gericht gebruikmaken van scholing en ondersteuning op specifieke momenten bereiken het vaakst waarneembare effecten op de besluitvorming.

Veel OR-en en bestuurders vinden dat de OR sterker is geworden in deskundigheid en vaardigheden. Een ruime meerderheid van de OR'en heeft in eigen ogen en in die van de bestuurder voldoende kennis van arbeidsvoorwaarden en personele regelingen, arbeidsomstandigheden en organisatiewijzigingen en reorganisaties. Verder heeft 30 à 40% van de OR'en voldoende kennis van bedrijfsstrategie, businessplannen en investeringen, en fusies en overnames. In 2008 werd de kennis van de OR in 2008 vaker als voldoende beoordeeld dan in 2003. Dit geldt voor zowel de OR als de bestuurder.

Uit de Monitor blijkt dat een representatieve samenstelling van de OR geen voorwaarde is voor goed functioneren; voldoende tijd voor OR-werk is dat wél. Een goede voorbereiding van het overleg tussen OR en bestuurder geeft meer kans op succes. En tenslotte vormt de OR meestal een sterk team, maar het strategisch inzicht kan beter.

Het volledige rapport van de Trendanalyse is te vinden op www.gbio.nl

Serie. Trainer & Medezeggenschap

Trainer/adviseur Maria Maas van Werkplaats voor Medezeggenschap heeft vaak langdurige relaties met een OR. 'Mijn rol wordt dieper en mijn adviezen waardevoller.'

'We hebben veel samen gecreëerd,' zegt Maas over een OR waarmee ze al ruim 25 jaar samenwerkt. 'Als je elkaar goed kent, groeit er een natuurlijke samenwerking met een OR.' De Werkplaats voor Medezeggenschap bepleit langdurige relaties met de klant. 'Door de lange relatie kun je als begeleider goed de ontwikkelingen binnen een organisatie analyseren. Je krijgt een helder zicht op de OR als team en op het strategische veld en de interne verhoudingen. Als je vaker een OR hebt begeleid, weet je hoe de bestuurders en de achterban reageren en kun je daar de OR goed over adviseren.' Maas heeft het niet zo op 'shoppers' die elk jaar een ander trainingsinstituut zoeken. 'Een OR zou minimaal voor een hele zittingsperiode dezelfde trainer moeten hebben.' Dat vergroot de meerwaarde van de trainer. 'Voorwaarde is wel dat het klikt en dat je het met elkaar eens bent over de ontwikkelingen.'

Veiligheid en confrontatie

Uiteraard begeleidt Maas ook OR'en die ze (nog) niet kent. 'Ik heb wel meerwaarde voor zo'n OR. Maar naarmate de relatie langduriger is, wordt mijn rol dieper en worden mijn adviezen waardevoller.' Vooral in de industrie komen zulke langdurige relaties voor. 'De zakelijke dienstverlening is zakelijker, zij wisselen vaker van trainer.' Zo begeleidt Maas een ICT-bedrijf voor de zittingsperiode van drie jaar. 'Daarna bekijken we of we verder gaan,' zegt Maas. En wanneer is het tijd voor afscheid? 'Het criterium om met een OR te stoppen is als ik geen toegevoegde waarde meer heb. Als ik op hún manier naar een probleem ga kijken en vind dat alles al geprobeerd is. Of als ik samen met de OR moedeloos wordt van de bestuurder of de interne problemen.' Maas noemt het 'bewegen op de as van veiligheid en confrontatie'. 'Je komt dichtbij en neemt weer afstand. Zodra je niet meer beweegt en niet meer anders kijkt dan de klant, moet je een OR overdragen aan een andere trainer.'

Een klein kwartje dat valt

Bij een langdurige relatie kan de klant afhankelijk worden van de trainer. 'Daar moet je altijd alert op zijn,' vindt Maas. 'Door de OR zelf een plan te laten schrijven, vergroot je het leervermogen. De leden maken de keuzes, het doet er niet toe wat ik er van vind. Je kunt wél meehelpen, structureren en adviseren. Als er maar ergens een klein kwartje valt, dan is mijn begeleiding geslaagd.' Maas haalt haar inspiratie uit de mensen die ze begeleidt. 'Ik houd van mensen en vind het boeiend wat er in organisaties gebeurt. De OR-leden zijn zélf de deskundigen in hun bedrijf. Ik zorg ervoor dat ze hun bestaande kennis organiseren en voeg strategie en context toe door mijn vragen en interventies. Ik werk met plezier samen met een OR ergens naar toe,' zegt Maas. 'Een OR die ik zie groeien van een reactieve, vragen stellende OR naar een proactieve, regisserende OR maakt me blij. Dat lukt niet als je een OR maar eenmalig begeleidt!'



Naam: Maria Maas

Leeftijd: 55 jaar

Achtergrond: Sociale en politieke filosofie

Ervaring: De Woodbrookers 'nieuwe sociale bewegingen', ondernemingsraden vanaf 1984, sinds 1998 bij de Werkplaats voor Medezeggenschap

Talent: Analyseren en doorgronden van complexe situaties. Verbinden en samenbrengen. Geduldig én vasthoudend

Valkuil: Te veel leuk vinden en te lang wachten met knopen doorhakken

Drijfveer: Iedereen doet ertoe

Allergie: Doordrammers, ondoordacht handelen

NIEUWS

VASMO viert twintigjarig jubileum

De Vereniging van Ambtelijk Secretarissen (VASMO) viert haar jubileum met een conferentie op 24 september 2010. Dat wordt een netwerkdag met speelse intermezzo's. Ter gelegenheid van dit twintigjarig bestaan geeft de vereniging een boekje uit, *VASMO in beeld*, met verhalen van en over ambtelijk secretarissen. Op www.vasmo.nl staat veel meer informatie, onder andere over de verschillende niveaus in de functie, maar natuurlijk ook over de voordelen van het lidmaatschap. U vindt er ook een handleiding voor het aanstellen van een ambtelijk secretaris.

Leerexperiment voor OR en bestuurder

Organisaties en dus ook ondernemingsraden krijgen heel wat ingewikkelde vraagstukken op hun bordje. Bestaande patronen en structuren lijken tekort te schieten om een goed antwoord te vinden. Kan het anders? Netwerkorganisatie 'Mobiliseer Sociaal Kapitaal' lanceert met steun van het GBIO een 'leerexperiment' voor bestuurder en OR: samen denken, handelen en leren op de werkplek. Alle betrokkenen werken samen aan concrete vraagstukken en leren al doende in de speciaal voor dit doel ingerichte DoenKruimte. Het leerexperiment levert nieuwe antwoorden en impulsen op voor de organisatie en voor de samenwerking tussen OR en bestuurder. Bent u geïnteresseerd, kijk dan op www.GBIO.nl/actueel.

De derde GBIO medezeggenschapsmonitor

Als twaalfde editie van de GBIO-katernen komt binnenkort het rapport uit van een grootschalig onderzoek onder bestuurders, ondernemingsraden en medewerkers naar het functioneren van ondernemingsraden. De meest interessante conclusie is wel dat de invloed van de OR in de ogen

van alle partijen enorm is toegenomen (zie ook kader op blz 11). Verder blijkt uit de gegevens dat OR'en die deskundigheid inbrengen op de 'harde' bedrijfsprocessen meer invloed hebben dan andere. Succesvolle OR'en scholen regelmatig. Daarnaast organiseren ze ondersteuning in de vorm van cursus of begeleiding als actuele ontwikkelingen in de organisatie daar aanleiding toe geven. Het rapport zal onder de titel *Inzet en invloed van de OR* verschijnen bij Reed Elsevier, naar verwachting in juni of juli.

GBIO kantoor op vrijdag dicht

Vanaf 1 april is de (telefonische) bereikbaarheid van het GBIO-kantoor teruggebracht naar vier dagen per week. Afgezien van feestdagen is het kantoor te bereiken op maandag t/m donderdag van 09.00 tot 17.00 uur. U kunt uw vraag of opmerking natuurlijk alvast doorgeven per e-mail op info@gbio.nl. Wij reageren dan zo spoedig mogelijk.

Individuele coaching: bijdrage mogelijk

Bij wijze van experiment draagt het GBIO in 2010 ook bij in de kosten van individuele coaching van OR-leden. Het zal dan vaak gaan om de voorzitter van de OR of andere leden van het dagelijks bestuur, maar dat is niet noodzakelijk. Het thema van de coaching moet betrekking hebben op het OR-werk en de (gekwalficeerde) coach moet verbonden zijn aan een erkend GBIO-instituut. Aan het eind van het jaar zullen we evalueren of deze vorm van leren bijdraagt aan het goed functioneren van de ondernemingsraad.

Stagairs onderzoeken animo en commissies

In het kader van hun hbo-opleiding Management, Economie en Recht voeren twee stagiaires voor het GBIO

onderzoeken uit onder ondernemingsraden. Taniek Kework onderzoekt het *animo voor het OR-werk* (of het gebrek daaraan), met het doel om te kijken of er iets gedaan kan worden aan eventuele belemmeringen. Amina Fizazi onderzoekt hoe het GBIO de *scholing van commissies* van de OR kan bevorderen. De resultaten van de onderzoeken worden verwerkt in de beleidsvoornemens voor 2011.

Medezeggenschap tussen de auto's

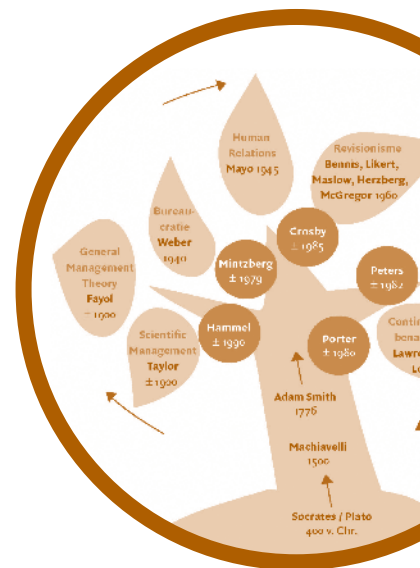
De motorvoertuigenbranche is dynamisch. Om dit zo te houden zijn betrokken en meedenkende medewerkers van groot belang. Als lid van de OR of PVT heeft u vaak heel andere taken en verantwoordelijkheden dan in uw dagelijks werk. Ondersteuning in de vorm van kennis en begeleiding kan dan goed van pas komen. Stichting OOMT (het opleidings- en ontwikkelingsfonds van de branche) en het GBIO bieden u daarom medezeggenschapsvouchers aan om scholing te volgen. Met deze waardebonnen kunt u kennis en begeleiding in de vorm van scholing kopen. Informatie over deze vouchers vindt u op de website www.ormobi.nl.

Wie wordt OR-lid van het jaar?

Voor de tweede keer organiseert Odyssee MZ dit najaar de verkiezing van het OR-lid van het jaar. Elke OR (of bestuurder) kan kandidaten voordragen; zij hoeven uiteraard geen 'klant' van Odyssee te zijn. Wij van het GBIO vindt dit een mooi initiatief; OR-leden verdienen het om in het zonnetje gezet te worden. Voor het reglement en informatie hoe u iemand kunt aanmelden: kijk op www.odyssee-groep.nl. Doen!

Serie. Op cursus

Even op de stoel van de baas



Bij het runnen van een bedrijf komt veel kijken. Op de cursus mhbo bedrijfskunde voor OR-leden leren deelnemers in sneltreinvaart de grondbeginselen van besturen. Meer feeling krijgen met het bedrijfsproces. Met als vraag: zou het ook anders kunnen?

‘Jongens, zouden we Alfred kunnen missen?’ vraagt trainer Rob van Houten. De deelnemers van de cursus grinniken, inclusief cursist Alfred Oosting. Van Houten praat verder: ‘Elke schakel in een bedrijf moet een meerwaarde hebben voor het eindproduct. Dit is het ‘value chain model’ van Porter. Is dat niet het geval, dan is er een grote kans dat deze functie zal verdwijnen, bijvoorbeeld bij een reorganisatie.’ Alfred Oosting werkt als kwaliteitstechnisch dienstmedewerker voor vinylproducent Forbo-Novilon in Coevorden. Hij bewaakt de kwaliteit van de vloerbedekkingen. Essentieel voor het marktaandeel, zo stellen de cursisten na overleg vast. Kortom, een meerwaarde voor het bedrijf. Alfred mag blijven.

Doorstromen met diploma

Op de cursus ‘mhbo bedrijfskundig management voor de OR’ van opleidingsinstituten FNV Formaat en NCOI krijgen deelnemers een kijkje in de keuken van de bestuurder. Voorbij komen de modules management & organisatie, financiën, arbeidsrecht en communicatieve vaardigheden. De theorie wordt gekoppeld aan de dagelijkse praktijk en de medezeggenschap. Door middel van groepsopdrachten en huiswerk maken de cursisten zich een flinke hoeveelheid stof eigen. Bovendien levert de cursus, waar veel animo voor is, een diploma op waarmee OR-leden kunnen doorstromen naar een hbo bedrijfskunde. Meer feeling krijgen met het bedrijfsproces, dat is het doel van de training. Opleider Van Houten van FNV Formaat: ‘Dit is bedrijfskunde met een OR-sausje. De cursus biedt inzicht in de positie van de bestuurder. Met meer algemene kennis over bedrijfsvoering en het managen van een bedrijf, kun je als OR kritischer kijken naar de besturing van het bedrijf.’

Eerste afslag links

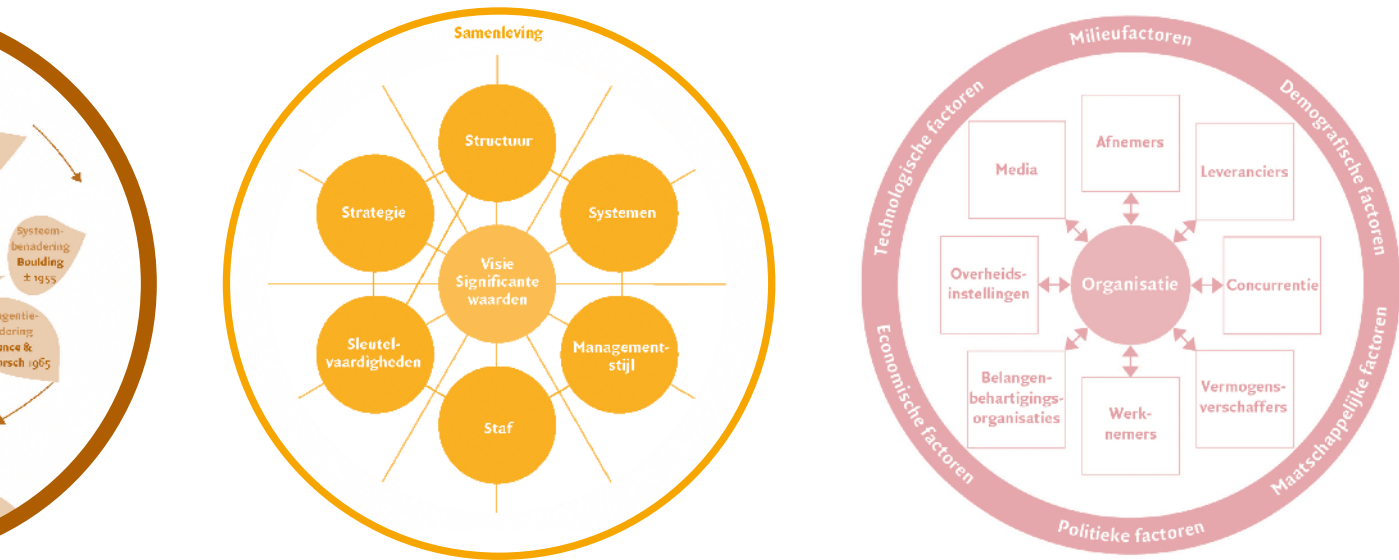
Cursist Jurrán van Gelder, consultant bij woningcorporatie Lefier Zuidoost-Drenthe, is relatief nieuw in de OR, net als de meeste leden van zijn onderne-

mingsraad. De cursus voorziet Van Gelder van een basiskennis en dient als boost voor verdere verdieping. ‘Onze OR heeft veel nieuwe mensen. We hebben nog maar weinig bagage. Ook voor mij is dit de eerste cursus. Hiermee kan ik in hoog tempo een basis leggen en dingen op orde krijgen.’

Echt vaak onderhandeld hebben ‘jonge’ OR-leden nog niet. Maar de eerste strategische lessen zijn al geleerd, tijdens de cursus. Van Gelder: ‘Heel praktisch vind ik de methode om uitgangspunten te bepalen voordat je de onderhandeling in gaat. Gaan we als OR voor een hard ja of nee? Of kiezen we voor een middenweg en sturen we tijdens de onderhandeling aan op een afslag links of rechts, om uiteindelijk toch bij ons doel uit te komen? Strategie bepalen, daar moeten we nog flink mee oefenen.’

Vaak te volgzzaam

Volgens trainer Van Houten hebben ondernemingsraden te vaak een volgzzaam karakter. ‘Het kan allemaal veel scherper en strategischer.’ Inzicht



in de bedrijfsvoering helpt hierbij. Kennis is immers macht. Dat geldt ook voor medezeggenschap in een bedrijf. En dit beperkt zich niet tot het advies of de instemming van de beleidsdocumenten, maar het gaat verder. Waarom overweegt de directie het wijzigen van een bestaand beleid of het opstellen van een nieuw beleid? Welke overwegingen en processen gaan hieraan vooraf en komen die overeen met de visie van de OR? Na iedere module bedrijfskunde in de cursus volgt dan ook de vraag: wat kan de OR met deze kennis? Hoe zou het anders kunnen? Om de cursisten nog meer te stimuleren om op het puntje van hun stoel te zitten, overweegt Van Houten in een volgende cursusronde adviesvoorstellen laten maken. 'Om het zoveel mogelijk aan de praktijk te koppelen en ze te stimuleren meer het heft in handen te nemen,' zegt Van Houten. De wetten van de bedrijfskunde komen me goed van pas, vertelt Alfred Oosting. 'We zijn op dit moment bezig met beleid voor arbeidstijden en rusttijden. Een belangrijk item voor ons, zeker omdat wij werken in

ploegen. Een punt van zorg is bijvoorbeeld de overgang van dagploeg naar nachtploeg. De OR zit hierover nog niet op één lijn met de bestuurder. De cursus geeft ons op zo'n punt meer ervaring en inzicht. Van veel dingen weet je wel wat, maar meestal niet genoeg om je erin te kunnen verplaatsen. Dat blijft vaak lastig. Nu krijgen termen daadwerkelijk inhoud.'

Leiderschapsstijl en lichaamstaal

Aan bod komen ook de stijlen van leiderschap. Met welke houding zit de bestuurder aan tafel met de OR: open of gesloten? Je verplaatsen in de positie van de bestuurder en zijn of haar gedrag analyseren, daar draait het om. Waarom reageert de bestuurder zoals hij of zij reageert?

De cursisten oefenen met het herkennen van een leiderschapsstijl aan de hand van een scorelijst. 'Erg handig', vindt Oosting. 'Ik leer hoe managers denken en begrijp daardoor beter waarom ze een bepaalde houding aannemen. Dit inzicht kan ontzettend helpen tijdens de onderhandelingen. Aan de hand van de lichaamstaal van een bestuurder kun je ook een hoop aflezen. Ik zal hier nu bewuster hiernaar kijken en er proberen op in te spelen. Het contact met bestuurder kan altijd beter.'

Maar de cursisten leren niet alleen de stijl van hun baas herkennen; de spiegel wordt ook even omgedraaid. Door naar zichzelf te kijken ontdekken de OR-leden welke leiderschapsstijl ze zelf prettig vinden en misschien ook hanteren. Dat helpt ze bij het in kaart brengen van de onderhandelingsituatie. De weg naar een betere verstandhouding met de bestuurder ligt open voor ieders voeten.

Ook Van Gelder kan aan de slag met de communicatieve inzichten. 'Ik heb goed contact met onze bestuurder, heel direct en bereikbaar. Toch helpen deze communicatietips. Non-verbale communicatie is belangrijker dan je denkt. Hoe kom ik zelf over op een ander? Hoe communiceert de bestuurder en wat is de wisselwerking daartussen? Hoe kunnen we dit proces doorbreken of ombuigen? Want ook communicatie is een politiek spel.' ●

En, leuke dagen gehad?

Hans Horstik is een van de drie directeuren van de Raad van Bestuur van zorgorganisatie De Gouden Leeuw Groep. De directie en twee P&O medewerkers volgden de cursus 'Bestuurder en Ondernemingsraad'.

Leer je op zo'n cursus anders besturen?

'Dat denk ik niet. Doordat we pas sinds kort een OR hebben, worden we als raad van bestuur wél meer gedwongen om te kijken wat er binnen de organisatie leeft en of we de OR moeten inschakelen. We kunnen niet meer van de ene op de andere dag een kantoor openen of een zorgmanager aanstellen zonder ruggespraak met de OR.'

Voor het eerst een OR, is dat eng?

'Het is wel even wennen om zaken met de OR te bespreken. Je speelt open kaart met negen OR-leden, terwijl je van tevoren niet weet hoe zoiets de organisatie in gaat. Om een toegevoegde waarde te hebben, is een volwassen overleg met de OR nodig. Ik hoop dat de OR kritische vragen gaat stellen, met ons meedenkt en ideeën en draagvlak creëert.'

Welke vragen gingen mee naar de cursus?

'We wilden veel weten over het instemmings- en adviesrecht en hoe je verkiezingen organiseert. Ik wilde graag leren hoe en wanneer je de zaken bij de OR insteekt, en welke strategie je als bestuurder het best kunt volgen. We hebben ook twee P&O medewerkers meegevraagd op cursus; veel OR-onderwerpen raken immers aan personeelszaken. Ergens leek een OR me ook lastig: Je hebt het al druk genoeg en een OR is niet zomaar iets.'

Voldeed de cursus aan je verwachtingen?

'De cursus heeft mij van 's morgens tot 's avonds geboeid. We werden flink uitgedaagd. De ervaren trainer kon met praktijkvoorbeelden en anekdotes uit verschillende ondernemingen onze vragen beantwoorden. We weten nu dat we de OR steeds zo vroeg mogelijk overal bij moeten betrekken. Dat is beslist de tijdsinvestering waard. Vroeger hadden we twee keer per jaar een medewerkerbijeenkomst waar we onze plannen presenterden en evalueerden. Via de OR blijken belangrijke zaken sneller en breder in de organisatie door te kunnen dringen dan voorheen.'

Hoe gaat het nu verder?

'We wilden graag een goede start maken, vandaar deze cursus. De OR deed de cursus 'startende OR'. We hebben afgesproken om geregeld op cursus te gaan. Binnenkort is het alweer zover. We bespreken dan hoe alles loopt en of we op de goede manier de praktische zaken aanpakken.'