

De skills van de toekomst

Gedurfd onafhankelijk

Lef, tikje brutaal, of waarde-gedreven ... Welke competenties heb je nodig in de moderne medezeggenschap? Dit artikel geeft er zeven, onder de paraplu 'gedurfd onafhankelijk'.

De 'personeelskern' van Jacques Cornelis van Marken staat bekend als de eerste vorm van medezeggenschap. Destijds, in de tweede helft van de 19e eeuw en midden in de Industriële Revolutie, stond Van Marken te boek als een verlichte ondernemer. Zo bouwde hij niet alleen huisvesting voor zijn arbeiders maar besloot hij ook periodiek met hen te praten, om te horen wat hen bezighield. Ik zie de 'vergadering' van zo'n personeelskern als een groepje arbeiders dat, ietwat timide, met de grootste baas mocht (of naar hun gevoel waarschijnlijk moest) spreken. Niettemin deed Van Marken met zijn kern een eerste beweging naar meer evenwicht tussen werknemer en werkgever. Stork volgde al snel met een personeelskern en in de eerste helft van de 20e eeuw werden dit soort kernen steeds gebruikelijker.

Rechtsbescherming

Sinds 1950 hebben we de Wet op de Ondernemingsraden of WOR, toen nog vrijblijvend, vanaf 1971 verplicht. Maar het was de wijziging van 1979, nog maar 40 jaar geleden, die de basis legde voor de huidige medezeggenschap. Toen werd geregeld dat de di-

recteur geen zitting had in de ondernemingsraad. Sindsdien is de ondernemingsraad een zelfstandig orgaan en is voor het overleg met de bestuurder (ook zo'n nieuwe term) de constructie van de overlegvergadering ingesteld. Ook kreeg de or instemmingsrechten en kregen ondernemingsraadsleden rechtsbescherming. Dat maakte het in elk geval een stuk veiliger dan met de personeelskernen.

Sinds die jaren '80 verandert de medezeggenschap. Eerst was het bijvoorbeeld gebruikelijk dat een voorgenomen besluit helemaal werd uitgewerkt – de zgn. blauwdruk – en daarna aan de or werd voorgelegd. De or had dan een ruime periode, nog vastgelegd in de WOR, voor advisering. Dat zien we nu zelden. Trajecten van verandering en organisatieontwikkeling lopen tegenwoordig langere tijd en soms vrijwel continu; de or moet zich voortdurend een mening vormen over nieuwe perspectieven en scenario's. De or wordt in fasen betrokken en moet zich dus telkens afvragen tot welke volgende stappen een advies of instemming kan leiden. En via wetgeving heeft de or veel meer rollen gekregen. Denk aan

privacywetgeving, preventiemedewerker, ziekteverzuim, beloningsbeleid, klokkenluiders, werkkosten.

Snel en complex

Samenvattend kunnen we zeggen dat medezeggenschap tegenwoordig van de ondernemingsraad vraagt:

- Een inhoudelijke rol op steeds meer terreinen, van ziekteverzuim- tot beloningsbeleid;
- Complexe besluitvormingsprocessen kunnen overzien en daarin positie nemen;
- Kunnen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen van het bedrijf, binnen de maatschappelijke en economische context.

Ik begeleidde eens een ondernemingsraad van een overheidsbedrijf. De eigenaren lieten een onderzoek doen naar de financiën en de levensvatbaarheid en de gemeentepolitiek nam, mede door veranderde wetgeving, besluiten over de toekomstige organisatie. Eerst kon die or gewoon met de eigen bestuurder zakendoen. Nu ineens niet meer, nu moest die ondernemingsraad met de bestuurder van de gemeente (de gemeentesecretaris) aan tafel zien te komen, met de gemeentelijke ondernemingsraad overleggen, zorgen dat hij adviesrecht zou krijgen, de politiek van zijn toekomstvisie overtuigen. Dus van één overlegtafel met goed vastgelegde rechten naar vier overlegtafels met een onduidelijke positie. En dan nog contact houden met de eigen collega's...



Zeven future skills

Om die rollen te kunnen vervullen, worden competenties gevraagd. Dit type moderne competenties noemen we ook wel *future skills*:

a. *Het vertellen van je wat je vindt:*

1 Pitchen

2 Framen

b. *Je mening vormen in overleg met anderen:*

3 Netwerken

4 Onderhandelen

c. *Het grotere plaatje kunnen zien en keuzes maken:*

5 Visievorming

6 Zichtbaar zijn

d. *Je besluit dragen:*

7 Ambassadeur zijn

1. Pitchen

Ook voor ondernemingsraadsleden is het van belang kernachtig en aantrekkelijk te kunnen spreken (en schrijven). Vaak is helder en aantrekkelijk spreken het verschil tussen gelijk hebben en gelijk krijgen. Een pitch of een pitch-achtige manier van spreken karakteriseert zich door:

- Een heldere structuur, die de luisteraar meteen grijpt.
- Een aantrekkelijk taalgebruik, dat de structuur ondersteunt en de luisteraar welwillend stemt.

2. Framen

Een frame is een mentaal kader dat een luisteraar maakt bij een bepaalde term. Een bekend frame is de 'plofkip', te koop bij de 'kiloknaller'. Je ziet meteen een beeld voor je, met bepaalde waarden daarbij. Als spreker – of op papier in een advies – kun je dit soort beelden gebruiken en daarmee de luisteraar in een bepaalde richting sturen.

Zo werd hypotheekrenteaftrek voor mensen met een inkomen boven de miljoen 'villasubidie'. Grote toeloop van vluchtelingen werd 'massa-immigratie'. Stiefmoeder heet nu 'bonusmoeder'. Een pakkend frame versterkt de boodschap van de ondernemingsraad.

3. Netwerken

Het voorbeeld van de verschillende overlegtafels laat zien dat de ondernemingsraad sterk op het proces moet sturen. Dus goed op de hoogte zijn wie waar in de organisatie – of daarbuiten – aan werkt, hoe zaken liggen en wanneer bij te sturen.

4. Onderhandelen

Op zich geen nieuwe competentie, misschien wel met een nieuw jasje. Overleg met de bestuurder – en met andere stakeholders – krijgt meer en meer het karakter van het toetsen en zo nodig bijstellen van de eigen visie en positie. Positie nemen blijft een voorwaarde voor invloed.

5. Visievorming

Cruciaal in een complexere en snellere omgeving is de eigen visie. Het betreft een visie op een wat abstracter niveau, gericht op welke waarden zij vertegenwoordigt, hoe zij zich organiseert en hoe ze zich ontwikkelt. Medezeggenschap wordt op deze wijze politieker: de ondernemingsraad staat ergens voor en krijgt kleur.

6. Zichtbaar zijn

Deze competentie heeft direct te ma-

ken met de positie van de ondernemingsraad. Je kunt zichtbaar zijn door een zienswijze op een ontwikkeling van de organisatie te presenteren of een toekomstvisie op de organisatie. Je kunt ook zichtbaar zijn door actief met allerlei mensen in de organisatie te praten, te horen hoe zij naar zaken kijken en zo goed op de hoogte zijn van wat er speelt. En je kunt zichtbaar zijn door in de organisatie duidelijk te maken wat de formele positie van de or is (en zo nodig daarbij juridische stappen durven zetten).

7. Ambassadeur zijn

Waar de ondernemingsraad vroeger relatief veilig vanaf de zijlijn kon toetsen, is de moderne or medeverantwoordelijk. We zien dat ook in de wetgeving terug. De Arboret bijvoorbeeld geeft de or instemming op de persoon en de positie van de preventiemedewerker. Als de or het met de bestuurder eens wordt en instemt, is hij een-op-een (mede) verantwoordelijk voor het resultaat. In adviestrajecten geldt hetzelfde: met zijn advies wordt de or medeverantwoordelijk. De rol die daarbij hoort is dat de ondernemingsraad ambassadeur is van zo'n besluit en in de organisatie laat zien dat hij die bepaalde kant op wil en kan uitleggen waarom dat goed is.

Gedurfd en onafhankelijk

Zonder schroom, onbevangen. Woorden die bij huidige praktijk van medezeggenschap horen. Zo'n gedurfd onafhankelijke opstelling is vooral een houding en een stijl, waarin de bovengenoemde zeven competenties de richting wijzen. **7**

ISAÄK MOL

TRAINER EN ADVISEUR BIJ KOMMEET

ISAAK@KOMMEET.PRO