

OVER IMAGO EN IDENTITEIT VAN ONDERNEMINGSRADEN

Paradijsvogels of grijze muizen?

"Thermoskannen met koffie, plastic bekertjes, een clubje oudere mannelijke werknemers, in een stoffig overgebleven kantoortje ergens achteraf in het bedrijf. Gezellig keuvelend aan tafel. Soms schuift de directeur aan en dan wordt er wat geregeld, zonder dat collega's weten wat er speelt of er überhaupt bij betrokken worden." Misschien herkent u zich in dit voorbeeld, misschien ook niet. De praktijk wijst uit dat dit soort beelden over ondernemingsraden nogal eens voorkomen. Helaas weten veel werknemers niet wat de OR doet en heeft bereikt; vaak weet men niet eens wie er in de ondernemingsraad zitten!

De symptomen lijken te wijzen op een imagoprobleem. De vraag is of het daadwerkelijk ook een 'oppervlakteprobleem' is of dat het probleem veel dieper ligt. En gaat het daarmee dan ook om een identiteitsvraagstuk? En wat zou u kunnen doen om dergelijke problemen uit de wereld te helpen?

Vergrijzing

Hoe ziet de huidige generatie ondernemingsraden er eigenlijk uit? Uit het OR trendonderzoek 2007 van OR Rendement en Schouten & Nelissen blijkt dat de vergrijzing binnen de ondernemingsraad is toegenomen. Op dit moment is meer dan 60% van alle OR-leden tussen de 41 en 50 jaar oud. In 2005 zat de helft van de ondernemingsraadsleden in deze leeftijdscategorie. Het aantal 'jongeren' in de ondernemingsraad is gedaald. 34% van de leden is onder de 40 jaar; twee jaar geleden was dit 48%.

Naast de vergrijzing zijn ook cijfers bekend gemaakt over de verhouding tussen mannen en vrouwen in de ondernemingsraad. Volgens het jongste onderzoek van OR Rendement en Schouten & Nelissen is het aandeel vrouwen in de OR bij meer dan de helft van alle ondernemingsraden (52,8%) minder dan 40%. Ten slotte wijzen de cijfers ook uit dat het aantal vacatures per ondernemingsraad gestegen is.

Vacante zetels

De beeldvorming rondom ondernemingsraden en het daaruit volgende imago blijkt in veel gevallen te kloppen. Ondernemingsraden worden inderdaad vaak bemand door oudere mannelijke werknemers. Uit het toenemend aantal vacatures is af te leiden dat het werken in een ondernemingsraad over het algemeen niet als aantrekkelijk wordt gezien.

Het imago van uw ondernemingsraad hoeft echter totaal niet te berusten op de realiteit, ook al voldoet u aan het zojuist geschetste profiel van iets oudere mannelijke werknemers en kampt ook uw OR met vacante zetels. Dit wil immers nog niet zeggen dat er in uw ondernemingsraad geen leven meer zit.

Profiel van oudere mannelijke werknemers

Schreeuwen

Of er nu sprake is van een imago- of identiteitsprobleem doet er eigenlijk niet zo veel toe. Beide schreeuwen om een oplossing. Het belangrijkste feit is dat er trends gaande zijn die in de toekomst grote schade kunnen berokkenen aan de medezeggenschap in Nederland of de eigen OR. Mogelijke gevolgen van voortzetting van deze trends zijn:

1. De ondernemingsraad is geen goede afspiegeling van de aanwezige werknemers in de organisatie.
2. Door een gebrek aan geïnteresseerde kandidaten in combinatie met de vele openstaande vacatures is er geen echte keuzemogelijkheid voor de achterban.
3. De achterban is nauwelijks op de hoogte van de activiteiten en resultaten van de ondernemingsraad.

4. Er vormt zich een minder sterke ondernemingsraad ten opzichte van de bestuurder door een gebrek aan draagvlak.
5. De toekomst van de medezeggenschap wankelt doordat de ondernemingsraad niet de rol kan vervullen zoals deze door de wetgever is beoogd.

Persoonlijke aanpak

Met deze mogelijke gevolgen is het voor de ondernemingsraad van groot belang om vandaag nog actie te ondernemen. De toekomst van de medezeggenschap staat op spel. De wijze waarop de actie wordt ingezet is per situatie en organisatie verschillend. Iedere ondernemingsraad heeft immers zijn eigen geschiedenis, imago en cultuur, die vragen om een persoon-

De toekomst staat op het spel

lijke aanpak. Om richting te geven aan de te ondernemen acties beschrijven we hierna vier mogelijke situaties, gerelateerd aan imago (hoe komt u over op de achterban?) en identiteit (hoe bent u?).

1. Imago (+) identiteit (+) ? Blijf scherp
Uw imago en identiteit zijn blijikbaar in orde. Uw ondernemingsraad is een goede afspiegeling van het bedrijf en de achterban erkent uw goede werk. Het gaat goed met de medezeggenschap. Houden zo, maar blijf scherp!

Vier mogelijke situaties

Imago	Identiteit	Actie
+	+	Blijf scherp
-	+	PR offensief
+	-	Werk aan uzelf
-	-	Herpositionering

Neem genoeg tijd voor reflectie en blijf uzelf kritisch bekijken. Houd de dialoog open met de achterban, bestuurder en belangrijke spelers in het veld. Heeft u ook uw visie op de toekomstige ontwikkelingen binnen de ondernemingsraad en het bedrijf in kaart gebracht?

2. Imago (-) identiteit (+) ? Start een PR-offensief

U verricht ontzettend veel goed werk, maar mist de erkenning van de achterban. Laat daarom zien met welke onderwerpen u aan het werk bent, laat zien hoe er gedacht wordt over nieuwe ontwikkelingen binnen en buiten het bedrijf en laat zien wat u heeft bereikt met uw ondernemingsraad. Oftewel, laat zien hoe interessant het OR-werk is en kom uit de OR-kamer. Toon lef: durf uzelf te laten zien!

Dat is natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan. Het is soms best lastig om te laten zien wat u aan het doen bent. Vaak wordt het ook als een tikkeltje spannend ervaren, omdat het gevoel heerst dat er door de achterban over uw schouders wordt meegekeken hoe u uw taken uitvoert. In sommige organisaties is er zo'n negatieve sfeer ontstaan rondom de ondernemingsraad dat u het toch nooit goed kunt doen. Toch moet u sterk in uw schoenen staan en naar buiten treden. Dit zal zeker in het begin moeilijk zijn, maar door te doen (ervaring) gaat dit steeds beter. Vooral successen die de ondernemingsraad heeft bereikt zijn erg goed om te communiceren. Laat ook zeker het aandeel van de ondernemingsraad in een groter geheel zien. Wat zijn de standpunten die de ondernemingsraad heeft ingenomen in een bepaalde kwestie en wat heeft u er voor de werknemers uit gehaald? Besef wel dat het tijd kost om een slecht imago te verbeteren. Met één pr-campagne bent u er niet.

Om raad vragen

Het is goed om de achterban om raad te vragen bij belangrijke onderwerpen, zodat de werknemers concreet betrokken worden bij het ondernemingsraad-werk. Stel daarbij gerichte vragen aan uw achterban over onderdelen van

bijvoorbeeld een adviesaanvraag. Ga secuur om met de antwoorden die u van uw achterban krijgt en deel mee wat hun aandeel is geweest in het uiteindelijk advies. Bedank de mensen die de moeite hebben genomen om mee te denken. Op den duur krijgt u een vaste groep van mensen die erg betrokken blijken te zijn bij het OR-werk. Het OR-cirkeltje kan zich dan door een sneeuwbaaleffect langzaam gaan uitbreiden. Let wel, geduld is hierbij een schone zaak.

3. Imago (+) identiteit (-) ? Werk aan uzelf

Het imago van de ondernemingsraad is schijnbaar erg goed, maar is dit nog wel een juist beeld? In de praktijk zien we vaak dat dit beeld berust op in het verleden behaalde resultaten of opgebouw-

Het dak repareren als de zon schijnt

de goodwill bij de achterban. Nu is het echter de hoogste tijd om aan uzelf als ondernemingsraad te werken. Neem uw taak als OR-lid serieus, in die zin dat u de visie en doelstellingen najaagt die u met uw achterban heeft afgesproken. Deze situaties zien we in het bijzonder als het goed gaat met een bedrijf. Er is volop werk en aan beloning voor het werk is ook geen gebrek. Er is in die tijden een 'tekort' aan gevoelige kwesties en daarmee lijkt het werk van de ondernemingsraad overbodig. Dergelijke tijden vragen een andere rol van de ondernemingsraad, maar zeker niet een minder belangrijke: het dak moet immers gerepareerd worden als de zon schijnt...

4. Imago (-) identiteit (-) ? Herpositionering

De ondernemingsraad is al jaren terug een zachte dood gestorven. Uw ondernemingsraad bestaat namelijk al jaren volgens hetzelfde stramien: dezelfde mensen, dezelfde regels en dezelfde

PR-offensief

Zet de pr van uw ondernemingsraad nooit onderaan de prioriteitenlijst. Door het zichtbaar maken van het OR-werk creëert u een grotere betrokkenheid van uw achterban. Twee voorbeelden om de communicatie te verbeteren zijn de OR-nieuwsbrief (in meerdere varianten) en de 'OR on tour'.

Nieuwsbrief

De meeste ondernemingsraden maken gebruik van een OR-nieuwsbrief, die gemiddeld zes keer per jaar uitkomt. Hierin wordt kort meegedeeld welke onderwerpen er spelen en welke onderwerpen zijn afgerond. Dit wordt ervaren als een goed werkend medium. Een ieder kan lezen wat er zich binnen de OR afspeelt of heeft afgespeeld.

Naast deze papieren of digitale variant wordt ook gebruik gemaakt van de 'live variant'. Dit kan zijn in de vorm van een zeepkistsessie in de kantine tot het optuigen van een compleet OR-congres binnen uw bedrijf. Het is belangrijk dat de gebruikte methode goed aansluit bij de cultuur in uw bedrijf. Grijp niet direct naar het middel, maar bedenk eerst wat het doel van de communicatie-uiting is. Pas daarna kiest u het middel.

De 'OR on tour'

Een best practice op het terrein van achterbancommunicatie is de 'OR on tour', opgezet door de ondernemingsraad van een consultancyorganisatie. De consultants van deze organisatie zijn altijd op locatie bij de klant aan het werk, waar-

door persoonlijk contact tussen de OR-leden en de werknemers erg lastig is. De ondernemingsraad heeft er daarom voor gekozen om naar haar achterban toe te komen. In de verschillende grote steden waar de meeste werknemers van dit bedrijf wonen, zijn OR-borrels georganiseerd. Hier ging de OR onder het genot van een hapje en een drankje in gesprek met haar achterban. Door de ongedwongen sfeer ontstond er een goede wisselwerking. Werknemers schetsten hun visie over verschillende onderwerpen en wat zij graag veranderd wilden zien. De ondernemingsraad maakte van deze mogelijkheid gebruik om te vertellen wat de OR inhoudt en welke doelen de raad zichzelf gesteld had voor de komende zittingsperiode.

resultaten (geen). In deze gevallen is het goed om stil te staan bij de gewenste wijze van medezeggenschap binnen uw organisatie. Grote kans dat een nieuwe visie op medezeggenschap met nieuwe mensen binnen uw organisatie de deuren opent naar een sterke en actieve OR die doet waar een ondernemingsraad voor bedoeld is.

Stappenplan

Om vernieuwing in medezeggenschap te realiseren is onderstaand stappenplan praktisch en snel toepasbaar.

Stap 1 - de werkvloer op!

Allereerst is het belangrijk om te onderzoeken wat het imago van uw ondernemingsraad is. Probeer dit beeld zo objectief mogelijk vast te stellen. Ga niet uit van uw eigen waarneming, maar ondervraag of enquêteer verschillende personen in uw organisatie. Let hierbij op de diversiteit binnen uw onderneming. Enquêteer dus niet alleen uw directe collega's, maar stap ook bij andere afdelingen binnen. Uw directe collega's houdt u vaak wel op de hoogte, maar hoe zit het met collega's die u minder vaak of nooit ziet? Ondervraag daarom oude en nieuwe werknemers, mannen en vrouwen, allochtonen

en autochtonen, van de werkvloer tot aan de bestuurskamer. Hoe kijken zij tegen uw OR-werk aan? Let op dat er tijdens het interview niet sociaal wenselijk wordt geantwoord, vraag vooral door. Belangrijkste tip: schiet vooral niet in de verdediging als er volgens u antwoorden worden gegeven waarmee u het op dat moment totaal oneens bent. Het gaat op dat moment om de mening van de geïnterviewde.

Stap 2 - stel uw toekomstplannen op

Het is altijd spannend wat de uitkomsten zijn van uw onderzoek. Komt dit overeen met uw eigen zelfbeeld of staat het ver af van uw realiteit? De uitkomsten gebruikt u bij stap 2: bedenk waar de medezeggenschap in uw organisatie over drie tot vijf jaar moet staan en wat u bereikt wilt hebben. Het werken aan het beeld van de ondernemingsraad kan een fundamenteel onderdeel zijn van deze toekomstige plannen. Door een visie op de toekomst neer te leggen blijft de ondernemingsraad een volwaardige partij in het gesprek met bestuurder.

Tijdens deze stap gaat u in dialoog met enkele belangrijke spelers in uw organisatie. Daarbij horen uiteraard de bestuurder, de personeelsfunctionaris en de werknemers.

Stap 3 - het actieplan

Na het afronden van stap 2 is het tijd voor concrete acties. Vanuit de opgestelde visie kunt u relatief snel de acties afleiden om de beoogde doelstellingen te bereiken. Deze acties schrijft u op een A4'tje, waarna u hieraan een eigenaar (of meerdere) en datum van beoogde afronding koppelt. Deze lijst is vervolgens leidend in uw werk als OR-lid.

Grijze muizen

Of de OR-leden nu grijze muizen zijn of paradijsvogels, te allen tijde geldt dat u moet laten zien waar en waarvoor u als ondernemingsraad staat en welke resultaten u behaalt. Communicatie in alle denkbare vormen is in veel gevallen het sleutelbegrip naar succes of falen. Er zijn vele praktische instrumenten en bronnen beschikbaar die u als ondernemingsraad kunnen helpen en u in staat stellen leuke en verrassende resultaten te halen. Deze zijn vaak dichterbij dan u denkt! Dus wees hier alert op en raad uw collega's aan dit ook te zijn.

*drs. Lian Nijenhuis is trainer en adviseur bij FNV Formaat,
e-mail: lian.nijenhuis@fnvformaat.nl*