

OR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door OR Rendement

OR Rendement is een nieuws- en adviesmagazine over medezeggenschap voor leden van de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging, ambtelijk secretarissen, vakbondsbestuurders en externe adviseurs. OR Rendement behandelt de ontwikkelingen op de belangrijkste thema's voor medezeggenschap zoals personeelszaken, arbeidsomstandigheden en financiën. Tevens geeft OR Rendement praktische informatie over de werkwijze van de ondernemingsraad en personeelsvertegenwoordiging: wat zijn de rechten van medezeggenschap, hoe organiseer je verkiezingen, welke invloed kun je uitoefenen etc.

OR Rendement onderscheidt zich door:

- Beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- Elke keer een gedegen vergelijkend warenonderzoek onder OR-dienstverleners;
- Veel signalerend nieuws over veranderende regelgeving;
- Interactieve, persoonlijke e-mailservice met nieuwe vacatures, sites, congressen en publicaties.

Meer informatie op: www.rendement.nl/orblad

Voordelig proefabonnement aanvragen? www.rendement.nl/orblad

© 2015 Rendement Uitgeverij. Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag, noch geheel, noch gedeeltelijk, worden overgenomen en/of vermenigvuldigd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen hiervan.

DENK GOED NA OVER UW ROL ALS COMMUNICATIEADVISEUR VAN DE BESTUURDER

OR als adviseur in de communicatie

Veel bestuurders – en OR-leden! – realiseren zich niet dat de OR de uitgemaakte kandidaat is om de directie van communicatieadvies te voorzien. De waarde van uw OR schuilt namelijk in de kennis van de praktijk op de werkvloer. En van uw ‘voelsprietten’ om te peilen hoe veranderingen en vernieuwing landen in de organisatie. Maakt u al optimaal gebruik van uw positie in de communicatie naar de bestuurder of schiet dat er nog te veel bij in?

De rol van communicatieadviseur kan zich formeel ontvouwen, zoals in een communicatieparagraaf bij een advies of instemming, maar ook informeel, zoals in het reguliere overleg tussen de OR en bestuurder. Of ouderwets via een gesprek op de wandelgangen of bij het koffieapparaat. Om u zich te profileren als een goed adviseur is het zaak om uw kennis van de praktijk te combineren met slimme inzichten uit het communicatiewerkveld. En dat kan via drie simpele checks.

1 Wat past het beste bij de organisatie?

Ga na welke vorm van communicatie bij uw organisatie past. Vaak klagen werknemers dat de directie niet (goed) communiceert met werknemers of dat de OR niet of te weinig communiceert met collega's. Is dat in uw organisatie het geval, dan is het belangrijk dat u uitzoekt in welke mate uw OR of bestuurder zich daaraan 'schuldig maakt'. Vaak past de manier van communiceren niet bij de manier van werken of bij de cultuur van de organisatie. Het sturen van een nieuwsbrief bij het loonstrookje

kan in de ene organisatie rekenen op een hoog lezersaantal en in een andere organisatie op precies het tegenovergestelde. Hetzelfde geldt voor de respons op een OR-nieuwsbrief die u in de kantine uitdeelt of die u op het intranet plaatst. Kijk dus goed naar de manier waarop u communiceert en in welke mate dat past bij de algemene manier van werken en

de cultuur van de organisatie. Dat klinkt ingewikkeld, maar gelukkig valt dat mee. In het schema op pagina 19 ziet u welke manier van communiceren past bij welke soort organisatie.

Wilt u de directie hierover adviseren, kijk dan vooral of de gekozen middelen passen bij de structuur en of collega's dus écht worden bereikt. Kijk ook of de toon past bij de cultuur (formeel, informeel).

2 Wat past het beste bij de situatie?

Verschillende situaties vragen om verschillende manieren van communicatie. Ook daarover kunt u adviseren. Veel OR'en doen dat bijvoorbeeld bij reorganisaties. Het komt voor dat bestuurders in het adviesverzoek ook een communicatieplan opnemen waarover de ondernemingsraad wordt gevraagd te adviseren. Reorganisaties vragen vaak veel van mensen en om collega's

	Koude Verandering (bittere noodzaak, ingreep door een urgent probleem)	Warme Verandering (gericht op kansen en mogelijkheid voor verbetering of groei)
Koude Organisatie (organisatie waar nadruk ligt op resultaat en regels)	Zorg voor heldere informatie over het nut en de noodzaak van de verandering. Draai er niet omheen en geef duidelijke instructies. (intervenieren/opleggen)	Deel de concrete plannen die op tafel liggen met alle werknemers in de organisatie en toon aan wat het nut en de noodzaak is van die plannen. (implementeren/overtuigen)
Warme Organisatie (organisatie waar nadruk ligt op mensen en samenwerking)	Laat werknemers met elkaar in gesprek gaan en eigen aanpak bepalen binnen de gestelde kaders. (faciliteren/transformeren)	Bevorder de behoefte om samen verbeteringen tot stand te brengen door werknemers te laten meedenken. (luisteren/vernieuwen)

in het proces te betrekken, speelt communicatie een belangrijke rol. De OR kan een belangrijke rol spelen door bij de directie aan te geven welke delen van de organisatie voldoende of onvoldoende informatie ontvangen (de zogenoemde ‘witte vlekken’ in beeld brengen). Of door terug te koppelen hoe specifieke communicatiemomenten rondom de reorganisatie door collega’s zijn ontvangen. Uw OR functioneert in zo’n geval als klankbord. Het is dan zinvol om iets te weten over welke communicatie past bij welk type verandering. Zo kan de OR ook meedenken of de geschetste aanpak van communicatie bij een verandering past bij de aanleiding van die verandering en bij het type organisatie. In de tabel op pagina 19 ziet u dat samenspel terug in een matrix (Berenschot).

3 Wat past het beste bij de strategie?

Achter elke krachtige boodschap die de wereld (of uw organisatie) wordt ingeslingerd gaat een strategie schuil. Vraag uzelf daarom bij iedere vorm van communicatie af – of dat nu gebeurt vanuit de OR of het MT – wat de boodschap ervan moet zijn. Wat wil de OR of bestuurder ermee bereiken? Is het de bedoeling om collega’s te informeren, of tot actie aan te zetten? Is het de bedoeling om werknemers direct te betrekken of juist om ze met gepaste afstand te informeren? Ook de vraag of de organisatie bewust kiest voor een eenrichtings- of tweerichtingsbenadering in de communicatie kan een belangrijk aanknopingspunt zijn om advies over te kunnen geven.

Communicatieadvies

Veel ondernemingsraden vragen bij een adviesaanvraag om een communicatieplan. Maar ook OR’en die er niet om vragen, kunnen er één op hun bord verwachten. Zorg in ieder geval dat u bent voorbereid op het geven van advies over zo’n plan. In het communicatieplan geeft de bestuurder uitleg over de geplande communicatie rondom het voorgenomen besluit. Ook als de bestuurder geen communicatieplan aanlevert, kunt u er zelf voor kiezen om

Structuur	Aansturing	Communicatie
Simpele structuur Platte structuur, vaak bij kleine of startende organisaties. Weinig spreiding over teams/afdelingen/leidinggevende lagen. De nadruk ligt op de taak.	Korte termijn en actiegericht	Top-down en informeel
Machinebureaucratie Structuur met veel hiërarchie. De nadruk ligt op standaardisatie en controle van werkprocessen.	Planning & controle en zekerheid	Gestandaardiseerd en formeel
Professionele bureaucratie Structuur met veel hiërarchie. De nadruk ligt op de kennis en ervaring van de professionals en de standaardisatie van kennis en vaardigheden.	Faciliteren van specialisten	Horizontaal en taakgericht
Divisiestructuur Verzameling van autonome bedrijfseenheden onder een gezamenlijke paraplu (zoals een holding).	Resultaten van divisies	Financieel en formeel
Adhocratie Platte organisatievorm, nadruk ligt op innovatie en ontwikkeling, weinig regels en procedures.	Innovatie en kennis	Geen structuur en informeel

dat wel op te nemen in uw advies. Kiest u daarvoor, neem daar dan in op welke specifieke ideeën en adviezen u heeft om de communicatie rondom de geschetste ontwikkeling tot een succes te maken.

- 1 Beschrijf het type verandering en het soort communicatie dat daar bij past. Gaat het om een warme of koude verandering (zie tabel)?
- 2 Beschrijf welke communicatiestrategie u passend vindt. Hier zijn allerlei strategieën mogelijk. U kunt iets zeggen over de nadruk op eenrichtings- of tweerichtingscommunicatie en over de nadruk op bekendmaken of overtuigen. Hierbij kunt u prima adviseren over de gewenste mate en vorm van inspraak voor collega’s. Als personeelsvertegenwoordiging zet u zich immers in brede zin in voor betrokkenheid van collega’s bij de bedrijfsvoering.
- 3 Beschrijf hoe u de acceptatie wilt verbeteren. Voorkom in elk geval:
 - een gebrek aan cruciale informatie;
 - dubbelzinnige informatie;

- een andere inschatting van de gevolgen van een situatie of verandering.

Denk ook na over:

- manieren om ‘gewenning’ te bevorderen (zoals bij pilots en experimenten);
 - manieren om de angst om te verliezen te verminderen (inzicht in de voordelen van de nieuwe situatie);
 - manieren om vertrouwen te laten groeien.
- 4 Beschrijf wat u tot nu toe waarneemt aan communicatie rondom het beschreven onderwerp en hoe dat in de organisatie leeft. Beschrijf welke waarde de OR hecht aan communicatie bij dit specifieke thema en welke (extra) aandacht er volgens u nodig is. Ook kunt u de directie adviseren om specifieke expertise op het gebied van communicatie (extern) in te zetten.

Aukje Menger, trainer en communicatieadviseur bij SBI Formaat, tel. 06 51 39 10 07, e-mail: aukje.menger@sbiformaat.nl