

Communiceren..

In dit whitepaper geeft Niek van MZ Services je tips en uitleg over **hoe te communiceren** als ondernemingsraad.

Flexibel in je communicatiestijl en maximaal resultaat uit het overleg.



Laat je invloed gelden

Als OR probeer je invloed uit te oefenen binnen je organisatie. Dat is goed, dat is zelfs de opdracht die de wet op de ondernemingsraden aan je meegeeft: de OR is op aarde om invloed uit te oefenen op het beleid, om resultaat te behalen, in het belang van zowel de organisatie als van de medewerkers.

Je kunt je invloed vergroten, niet door wat je doet, maar door hoe je dat doet.

Invloed uitoefenen

De OR is er voor het belang van medewerkers en organisatie. Een unieke opdracht waar je als OR rechten en plichten voor hebt gekregen in de WOR.

Sterker nog: dat is ook in het belang van directie, management, hr en eventuele toezichthouders. Want op die manier levert de OR maximaal toegevoegde waarde. De OR behoort er niet te zijn 'omdat het in de wet staat', maar om meerwaarde te leveren in het overleg. Vanuit een eigen, unieke invalshoek: die van de werknemers binnen de organisatie.

Daarmee komen we bij een lastig deel van de OR-taak: vaak gaan de belangen van organisatie en medewerkers prima samen, maar dat is niet altijd zo. Denk aan de situatie waarin een gezond, winstgevend bedrijf banen in Nederland schraapt, om die te verplaatsen naar een ander land om zo meer te verdienen. Fijn voor de aandeelhouders, maar niet voor de Nederlandse werknemers.

Of denk aan de situatie waar mensen worden vervangen door robots. Niet verboden – misschien zelfs logisch en wenselijk vanuit managementperspectief – maar wel een zaak waar de OR kritisch naar moet kijken. Waar de OR verantwoordelijkheid moet nemen in het belang van de Nederlandse collega's. Is dit wel de beste oplossing, en voor welk probleem eigenlijk?

Kortom

Grondig analyseren, positief kritisch durven zijn, meedenken, bijsturen, met eigen goed doordachte initiatieven komen, de juiste vragen stellen, effectief invloed uitoefenen. Als dat er niet is, zul je flink aan de bak moeten om het een en ander in te halen. OR-werk is vrijwillig, maar niet vrijblijvend.

Om te beginnen moet de OR inhoudelijk een kloppend verhaal ter tafel kunnen brengen. De aannames moeten kloppen, de feiten moeten kloppen, de redeneringen moeten kloppen, de diverse (nieuwe) alternatieven voorzien van voor- en nadelen moeten kloppen, de conclusies moeten kloppen. Alles moet kloppen. Heel belangrijk. En toch is dat deel van het OR-werk nog maar het begin. Want wanneer je eenmaal een kloppend verhaal hebt, moet dit nog gehoord worden.

Effectief beïnvloeden

Nogal wat ondernemingsraden denken klaar te zijn na een grondige inhoudelijke voorbereiding van de overlegvergadering door de leden van de OR individueel, daarna in werkgroepen en/of commissies. Afgerond met besluitvorming in de OR: wat gaan we precies doen, wat is ons doel per agendapunt, wat is bij een eventuele onderhandeling ons wisselgeld, wie voert of voeren er het woord, wat doen we bij een onverwachte wending in het gesprek? (schorsen natuurlijk)

Maar om echt effectief invloed uit te oefenen op de bestuurder, op hr, op overige sleutelspelers (Raad van Commissarissen, Raad van Toezicht, relevante managers) moet de OR niet alleen nadenken over **wat** precies ter tafel te brengen (dat is de inhoudelijke kant van het verhaal), maar vooral ook over **hoe** het verhaal te brengen. Daar onvoldoende oog voor hebben is echt zonde. En ook niet al te slim.

De verkeerde toon aanslaan kan er voor zorgen dat een inhoudelijk ijzersterk verhaal wordt genegeerd, linea recta de prullenbak ingaat, tot grote verbazing en soms ergernis van de OR. Zonde van al die vele uren voorbereiding door (de leden van) de ondernemingsraad. Teniet gedaan in een minuut, een paar minuten van niet effectief, onhandig communiceren.

Ken de gebruiksaanwijzing van je gesprekspartner en gebruik die

De OR moet dus in zijn voorbereiding ruim de tijd nemen om na te denken over de 'gebruiksaanwijzing' van de mogelijke gesprekspartners in en buiten de vergadering: de bestuurder, de financieel directeur, de hr-manager, overige sleutelspelers. Hoe gaan we het precies aanpakken, wie doet wat, op welke manier precies, met welke stijl van communiceren? Hoe zijn we zo effectief en overtuigend mogelijk?

De focus ligt daarbij in eerste instantie op de bestuurder, de vrouw of man met eindverantwoordelijkheid binnen de organisatie. Dit is jullie formele overlegpartner. Weet voor welke aanpak hij/zij gevoelig is. Wat werkt wel en wat juist niet?

Door te kijken naar eerdere ervaringen tijdens voorgaande overleggen kan de OR al een lijst met concrete punten 'vooral wel doen' en 'vooral niet doen' opstellen. Naar wie luistert de bestuurder aandachtig, aan wie geeft hij/zij wat weg, bij wie merk je juist weerstand van de bestuurder? Heel vaak ligt dat niet aan de inhoud van datgene wat het OR-lid brengt, maar aan de communicatiestijl van het OR-lid waar de bestuurder (onbewust) allergisch voor is. Te langzaam, te snel, te oppervlakkig, te gedetailleerd..

Kijk dus. Kijk heel erg goed. En luister. Ook heel goed. Analyseer, grondig, samen. En stel als OR samen een gebruiksaanwijzing op die je elke keer weer gebruikt zowel bij de voorbereiding op de vergadering, als tijdens en in de nabespreking van de vergadering. Stel die gebruiksaanwijzing steeds bij en vul aan.

Blijf na elke vergadering met de bestuurder als OR nog minimaal een kwartier bij elkaar zitten en bespreek na, los van de inhoud: wat deden we vandaag goed, wat ging er minder goed, waar lag dit aan? Wat moeten we de volgende keer net iets anders doen? Meer, minder, sneller, langzamer, stilliger, vragender, meer alternatieven, minder alternatieven aanreiken. Onderzoek de alternatieven.

Leer door te doen en door steeds te verbeteren, keer op keer op keer.

Stijlen van communicatie

Vanuit eerdere overlegervaringen kunnen de OR-leden al heel veel afleiden. Om de gebruiksaanwijzing van 'wel doen' en 'niet doen' verder in te vullen, kun je kijken naar kenmerken van een paar vaak voorkomende overlegstijlen bij bestuurders. Ik noem er drie, er zijn er meer, maar deze zijn wat mij betreft het meest relevant.

De directieve gesprekspartner

Denk hierbij aan de rationeel ingestelde, zakelijke bestuurder. Direct, resultaatgericht, de man/vrouw die zelf het initiatief neemt bij belangrijke kwesties, die tempo wil maken, direct *to the point* komt, zonder emoties te tonen. Deze bestuurder is veelal stellend (we hebben een probleem, ik heb een idee hoe het op te lossen, hier is de adviesaanvraag). Hij stelt weinig of geen vragen aan de OR, hij/zij heeft een hekel aan 'geneuzel' op detailniveau, is daadkrachtig.

Wat werkt het beste bij zo'n overlegpartner?

- Wees *to the point*, wees zelf ook kort en bondig. Sla inleidende beschouwingen over, hoe belangrijk je deze ook vindt, sla geen zijpaden in.
- Houd het bij de feiten, heb het over belangen en resultaten op de korte termijn, vermijd emotionele argumenten: die overtuigen niet.
- Geef zo mogelijk meerdere opties voorzien van voor- en nadelen en laat de bestuurder beslissen, doe dat niet voor hem/haar.

De analytische gesprekspartner

Ook deze bestuurder is rationeel ingesteld, net zoals de directieve collega. Alleen neemt hij/zij veel meer tijd om tot een beslissing te komen. Feiten, cijfers, euro's, harde gegevens zijn alles bepalend voor hem/haar. Ruimte voor emotie is er niet, dat is geen meespelende factor. Veel oog voor detail, voor alle mogelijke denk- en oplossingsvarianten. Neemt zeer weloverwogen een besluit. Deze bestuurder denkt goed na en stelt veel vragen aan overlegpartners – dus ook aan de OR – voordat het besluit genomen wordt. Van de OR wordt detaillennis verwacht, anders telt de mening van de OR niet mee.

Wat werkt het beste bij deze gesprekspartner?

- Ga stapsgewijs en systematisch te werk, heb al in de OR-voorbereiding veel aandacht voor details: die zullen hoogstwaarschijnlijk ter sprake komen.
- Zet de bestuurder niet onder tijdsdruk, er wordt een ei uitgebreed, dat heeft tijd nodig.
- Blijf bij het onderwerp, blijf zakelijk, vermijd emoties: die leggen bij de analyticus geen gewicht in de schaal.

De expressieve gesprekspartner

Hier komen we bij de bestuurder die het lastigst te overtuigen is. Emotioneel, intuïtief, neemt besluiten veelal op basis van gevoel. Kan heel enthousiast en charismatisch zijn, en tegelijkertijd plots heel boos worden. Neemt het risico om volledig te gaan voor waar hij/zij in gelooft. Kan vandaag iets heel anders vinden en voelen dan morgen. Is allergisch voor de kritische analyticus die veel tijd aan details besteedt.

Wat werkt het beste bij deze bestuurder?

- Vraag naar toekomstbeelden, onderzoek die vragend, breng de ander juist door positief geformuleerde vragen op een nieuw denkspoor, niet door te stellen of door 'tegen' te zijn.
- Praat over mensen en wat hen beweegt, vraag niet naar zakelijke details: die kent uw gesprekspartner niet en ze interesseren hem/haar ook niet. Regel dat soort zaken maar met de financieel directeur of met de hr-manager.
- Vermijd neerbuigend toespreken, corrigeren, wijzen op inhoudelijke inconsistenties: levert niets op, behalve een vijand voor het leven.

Finetunen

OK, je had al een lijstje met de 'wel doen' en 'niet doen' op basis van eerdere ervaringen. Vul dat aan door gebruik te maken van je meer gerichte observatie en van de tips aansluitend op de stijlen die hierboven zijn beschreven.

Soms gaat dat regelrecht tegen je gevoel van rechtvaardigheid of logica in, maar blijf je bedenken: wat gaat werken om onze mening gehoord te laten worden. Al moet je soms even op je tong bijten: als het nodig is om tot een maximaal resultaat te komen, dan doe het. Ja, dat doet pijn, maar het resultaat is het waard.

Overtuigen volgens Cialdini

Als kers op de taart voeg ik nog een paar tips van de expert op het gebied van overtuigen toe: Robert Cialdini. Hij is voormalig hoogleraar psychologie in de USA en schreef het standaardwerk "The psychology of persuasion". Van zijn boek zijn wereldwijd miljoenen exemplaren verkocht, in tientallen talen, als spreker trekt hij overal ter wereld volle zalen.

Cialdini heeft zes grondregels voor het overtuigen van een gesprekspartner. Deze zijn deels ook bruikbaar voor de OR in het overleg met de bestuurder. Doe er je voordeel mee. Hier komen ze, kort samengevat.

1. Wederkerigheid

Oftewel: voor wat hoort wat. Wanneer jij iets aan de ander geeft, is de kans groot dat de ander je ook iets terug zal geven.

Voor de OR betekent dat dus bijvoorbeeld goed nadenken over de volgorde van onderwerpen op de agenda van de overlegvergadering. Zet als het kan eerst iets op de agenda waar de OR de bestuurder makkelijk een resultaat kan gunnen, stel daar een paar slimme vragen over, ga akkoord, geef applaus. En dan door naar het punt waar de OR iets hoopt binnen te halen! Met een beetje mazzel is de bestuurder nu in de stemming om de OR ook wat te gunnen.

2. Autoriteit

Mensen gunnen meer aan iemand die ze als deskundig zien dan aan iemand waar ze van denken dat hij/zij geen idee heeft waar hij het over heeft.

Dus: grondig voorbereiden, echt weten waar je het over hebt, klaar zijn om eventuele vragen te beantwoorden. En als het kan: schrijf een korte, heldere notitie, laat zien dat je deskundig bent. Bijvoorbeeld in de vorm van een OR-initiatiefvoorstel over een onderwerp dat ook voor de bestuurder relevant is.

3. Sociale bewijskracht

Oftewel: wat vindt 'men' binnen de organisatie? Hier is niet iedere bestuurder gevoelig voor, maar aantoonbaar draagvlak telt mee. Als de bestuurder inziet dat hij/zij zich isoleert van management, werknemers of toezichthouders, wordt er misschien nog eens achter de oren gekrabd en kan de koers wijzigen.

Zet als OR bijvoorbeeld op een relevant onderwerp een goede enquête uit, stuur reminders en zorg voor een hoge respons. Leg het niet mis te verstane resultaat voorzien van passende woorden op tafel.

4. Consistentie

Dit principe is gebaseerd op het feit dat we graag consistent handelen, en dat bij anderen ook waarden. Consistentie is gekoppeld aan betrouwbaar. Iemand die wisselt van standpunt kan als draaikont en onbetrouwbaar gezien worden.

Kom daarom als OR met logisch opgebouwde verhalen, visies, wensen, bouw stapsgewijs voort op eerder ingenomen posities. Wees betrouwbaar, open, investeer in de relatie. Verras je bestuurder niet met onverwachte acties.

Dus eerst A, dan B, dan C, dan D, enzovoort. Niet van A naar Z naar E en dan weer naar Q. Wanneer je bestuurder je niet kan volgen, gaat overtuigen al helemaal lastig worden.

5. Schaarste

Beter duur dan niet te koop. Zelfs een vermoeden van toekomstige schaarste maakt al hebberig, kijk naar het hamsteren van toiletpapier aan het begin van het coronatijdperk. Of naar de verkooptruc van boekingssites als u naar een hotelkamer zoekt in Parijs: "Op dit moment bekijken 12 mensen dit hotel". Oftewel: als je nu niet snel boekt, vis je achter het net. Terwijl er in Parijs nog tienduizend hotelkamers te vinden zijn.

In het overleg tussen OR en bestuurder is 'schaarste' wellicht wat lastiger te gebruiken. Hoewel: meestal is het aantal overlegmomenten schaars. Dus speel op subtiele wijze het spel met de tijd, gebruik die in uw voordeel. Wel voorzichtig mee zijn, anders wordt het gezien als chantage.

6. Sympathie

Een inkoppertje. Maar het werkt. We gunnen meer aan iemand die we sympathiek vinden dan aan iemand die we niet sympathiek vinden. Dus investeer in de relatie, ook buiten de formele overlegmomenten, toon oprechte belangstelling, laat zien dat u de bestuurder waardeert: de meeste bestuurders doen ook echt hun best. Dat zou zo maar kunnen leiden tot een beter gevoel van de bestuurder over de OR en dus meer resultaat voor de OR.

Mooi meegenomen.

Succes!

Goed voorbereiden dus, de stijl van je gesprekspartner analyseren en doorgronden. Het gaat je uiteindelijk een soepel gesprek en resultaat voor je collega's opleveren.

 013-467 65 97

 info@mzservices.nl

 www.mzservices.nl

 Stadhuisplein 75d, 5038 TB
Tilburg

