

Investeren in samenwerking betaalt zich dubbel terug



Hoe kijken de voorzitter van de OR en de directeur HR terug op een paar intensieve sessies om de samenwerking tussen OR en directie op het goede spoor te krijgen? Vanuit MEDE begeleidden wij, Annette Tas en Marcel Daems, gesprekken tussen bestuurder en directeur met een delegatie uit DB en OR. In Coronatijd wel te verstaan, en midden in de opstart van een forse, ingrijpende reorganisatie. We keken samen terug met Joep, inmiddels voormalig voorzitter en met Anton, directeur HR.

Wat speelde er?

We kwamen op verzoek van de Tom (bestuurder) en Anton (directeur HR), van een internationaal ingenieurs- en bouwbedrijf, langs om te horen wat hen bezighield. Tom en Anton hadden af en toe pijn in hun buik van het overlegpatroon met de OR. Ze geloofden beiden in de meerwaarde van medezeggenschap, maar vonden dat sommige dossiers te lang 'sleepten', stoorden zich aan het detailniveau van de vragen, voelden wantrouwen richting directie. Het leidde bij Tom tot steeds meer terughoudendheid. Hoe meer je deelt, hoe meer vragen er komen en hoe langer de besluitvorming duurt. En dat terwijl er echt belangrijke strategische vraagstukken lagen die verstrekkende gevolgen hadden. Zo lag er een slepend pensioendossier en door ontwikkelingen in de energiesector zag het bedrijf zich geconfronteerd met een krimpende marktvraag. Spannend dus. Ze hadden bijvoorbeeld last van situaties waarbij ze heel ver waren in de samenwerking met een OR-commissie, die vervolgens werd teruggefloten door de OR. Vervolgens kwam er een pittige brief van de OR terug. Die vonden Tom en Anton dan soms echt onbegrijpelijk: "waar komt dit nu weer vandaan?" Hoe nu verder samen?

We spraken aansluitend ook met een vertegenwoordiging vanuit de OR, met voorzitter Joep en lid van de pensioencommissie Wouter. Zij gaven vanuit hun eigen perspectief aan dat ze worstelden met de overlegstijl uit het verleden, en de terughoudendheid in het verstrekken van informatie. Informatie die naar hun idee wel nodig was om tot een goede besluitvorming in de OR te komen. Het gedetailleerd doorvragen werd herkend maar ook

uitgelegd: we moeten het goed doen voor onze achterban en goed checken of we dezelfde informatie hebben als de bestuurder om goed in het overleg te zitten. Wantrouwen als fenomeen herkenden ook zij. Niet omdat ze dat wilden, maar omdat het ontstaan is, en “gezond wantrouwen” hoort erbij. Sterker nog: ze wilden het liefst het overleg met een zo open mogelijk vizier voeren. Ook de OR had er soms pijn van in de buik: er kwam een flinke reorganisatie aan. En dan wil je goed met elkaar aan tafel zitten.

Verzoek aan ons: begeleid ons (directie en OR), om beter met elkaar te gaan samenwerken. Dat hebben we gedaan met volgens Joep en Anton zeer goede resultaten. De onderlinge verbinding is versterkt, meer onderling begrip ontstaan, en er zijn patronen doorbroken. Hierdoor is het vertrouwen gegroeid en de samenwerking verbeterd.

Corona, reorganisatie en 3 gespreksessies

De drie gespreksessies hebben we hybride gehouden: op locatie, met een goede cameraverbinding zodat een van de vier-OR-delegatieleden online kon aansluiten. De gesprekken duurden tussen de 2 en 3 uur.

Joep en Anton blikken terug: “Terugkijkend leek het wel gek dat we de gesprekken onder jullie begeleiding zijn gestart midden in Coronatijd én precies op het moment dat die ingrijpende reorganisatie was afgekondigd. We zaten met elkaar in een achtbaan, maar tijdens die sessies stond de tijd even stil. En dankzij die vertragingen, door de reflectie op onze manier van communiceren, ontstond ruimte voor echt contact, echt begrip.”

Joep: “De relatie ontwikkelde zich gedurende de gespreksessies en we hebben wat we leerde meteen in de praktijk kunnen brengen tijdens de reorganisatie. Uiteraard hebben wij getwijfeld of we dit traject wel moesten starten omdat we die flinke reorganisatie aan onze fiets hadden hangen. Maar het is enorm ondersteunend geweest. Als zo’n proces aanstaande is, en de relatie loopt niet lekker is het juist een reden om zo’n traject met jullie te starten. Want je wilt toch voor organisatie en medewerkers tot een gezamenlijk goed resultaat komen? Dan wil je toch niet dat het strandt op wantrouwen en botte communicatie?”

Anton: “Vanuit de directie voelden we dat belang ook erg sterk. Als Angelsaksische multinational zouden we vanuit een strikt dual en zakelijk met elkaar kunnen overleggen. Maar Tom en ik zijn meer van het Rijnlandse poldermodel, we doen het samen. En niet alleen voor deze reorganisatie hoor, maar juist ook voor de spannende toekomst. Door goed overleg kom je tot betere en beter gedragen besluiten.”



Joep: “In het verleden hadden we informele uitwisseling met een commissie en directie/HR, maar zonder helder uitgesproken verwachtingen over doel van zo’n overleg of zonder goede procesafspraken. Dat doen we nu echt veel beter: vooraf doel en proces bepalen, verwachtingen afstemmen. Waarom komen we bij elkaar en wat worden volgende stappen?”

Anton: “Soms onderschatten we met elkaar hoe belangrijk het is om reflectie en intervisie toe te passen op groepen van professionals. Om je bewust te worden van patronen. Zowel de patronen die behulpzaam zijn als de patronen die belemmeren. Ook bewust worden van ieders persoonlijke bijdrage aan die patronen.”

Wat gebeurde er tijdens de gespreksessies?

Joep: “Jullie creëerden een veilige omgeving waarin we allemaal de gelegenheid kregen en ook aangemoedigd werden om uit te spreken wat onze behoeften waren en waarom we die hadden. Vooral laten zien dat door iets door te vragen de werkelijke vraag, de onderliggende vraag of behoefte naar boven kan komen. We hebben dat daarna echt veel beter toegepast.”

Anton: “Ja dat herken ik, en wat daarbij ook echt heeft geholpen is dat jullie volstrekt onafhankelijk zijn. We hebben als directie/HR jullie uitgezocht, en jullie hebben ook bij de OR goed over het voetlicht gebracht dat jullie geen partij kiezen. Ik ken wel adviseurs die ingehuurd worden door de directie en doen alsof ze onafhankelijk zijn en vervolgens door subtiele vragen te stellen, toch laten zien aan welke kant ze staan. Dat is dan dodelijk voor het vertrouwen. Jullie hebben samen laten zien dat jullie voor de kwaliteit van samenwerken staan en daar echt volstrekt onafhankelijk in stonden. En dat was, gelet op de situatie waarin we met elkaar zaten, echt goud waard.”

Joep: “Doordat de goede vragen werden gesteld, en vooral ook door te vragen op onze werkelijke behoeften, werden lastige patronen bespreekbaar. We zagen dat ieders behoeften er konden en mochten zijn en dat er vaak hele integere intenties onder liggen. We hebben begrip gekregen voor ieders rol en de behoeften en verwachtingen die daarbij horen.”



Anton: “Maar ook de vanzelfsprekendheid daarvan werd onderzocht. Soms ligt er een emotie onder die getriggerd is door het verleden. Door met elkaar het patroon te onderzoeken, werd de vanzelfsprekendheid niet meer zomaar als waar aangenomen. De behoefte wel, maar soms niet de manier waarop die *moest* worden ingevuld. Wat soms geformuleerd werd als eis, werd omgebogen naar: hoe gaan we dit samen invullen? Jullie hebben soms tot vervelens toe gehamerd op het stellen van open onderzoekende vragen, maar dat heeft ons wel enorm geholpen.”

Joep: “Ja, we hebben elkaar echt beter leren kennen, op intenties, op drijfveren en op behoeften. Daardoor zijn we meer naar elkaar gegroeid.”

Anton: “Ik kan me nog herinneren dat het vierde lid van jullie delegatie normaal gesproken erg op de achtergrond was. Ik had niet zo’n grote bijdrage van hem verwacht. Door de sfeer die jullie creëerden voelde hij veel meer ruimte om zijn inbreng te leveren. Zowel inhoudelijk als ook op proces. Gaande in proces kreeg hij meer ruimte en kwam zijn bijdrage tot zijn recht.”

Anton: “Ik kan me nog levendig een moment herinneren waarin een van de OR-leden tijdens een sessie een hard oordeel velde over Tom, die rechts van hem zat. Jullie deden twee interventies die veel deden. Annette reageerde eerst naar Tom met de vraag: ‘Dit komt wel even binnen hè?’ Tom werd hierdoor uitgenodigd om zijn kwetsbaarheid te tonen en de menselijke kant van hem kwam echt goed in beeld. Die werd ook zichtbaar voor het oordelende OR-lid. Ik merkte ook bij mezelf dat ik hierdoor niet direct verhardde als reactie op dat botte oordeel van het OR-lid, terwijl dat in andere omstandigheden wel bij mij de gangbare reactie is: actie-reactie.”

Joep: “Ja, Marcel reageerde met een vraag naar het OR-lid. ‘Wat maakt dat je zo heftig oordeelde over Tom? Wat zit daaronder?’ Hierdoor ontstond ook erkenning voor de emotie en de behoefte die daaronder lag bij het betreffende OR-lid. De toon was niet OK, maar dat doet niets af aan de onderliggende verwachting. Doordat Tom kon laten zien wat het met hem deed, en doordat het OR-lid niet veroordeeld werd om de onderliggende reden van zijn reactie, ontstond er meer wederzijdse empathie: de behoefte om te begrijpen waar reacties vandaan komen.”

Anton: “En daarna konden we weer beter schakelen naar de inhoud, en konden we ons daarop concentreren. We hebben op deze manier veel meer begrip gekregen voor de betekenis van de vragen, de informatiebehoefte van de ondernemingsraad, maar er was omgekeerd ook meer begrip voor het perspectief van directie en management.”

Joep: “De informele informatiewinning tijdens de reorganisatie is echt flink versterkt. Tom heeft in die periode echt extreem veel gedeeld. De sessies met jullie hadden echt een vliegwieleffect.”

Hoe verder?

Het was vanwege Corona vrijwel onmogelijk om deze fysieke sessies met de hele OR te doen. Het kostte de delegatie dan ook soms best moeite om de positieve ervaringen uit de fysieke sessies goed terug te koppelen in online overleggen binnen de OR.

Joep: “De rest van de OR zou ook Tom als persoon beter moeten leren kennen. Met zijn persoonlijke drijfveren, zien dat hij integer is en ook zo wil handelen. Dat vergroot het vertrouwen. Daar moet de nieuw gekozen OR echt wel werk van maken, maar ook Tom zelf.”

Anton: “We hebben bij het overige management ook wensen en behoeften geïnventariseerd en gaan ervoor zorgen dat zij ook beter aangehaakt worden bij het overlegproces met de OR. Ook aan onze kant vraagt dat voor de toekomst nog aandacht.”

Was het de investering in tijd en geld waard?

Joep: “In het begin dachten we: wel kostbaar hoor, twee adviseurs die ons begeleiden. Kunnen we dit niet met een adviseur af? Maar als snel we merkten we de toegevoegde waarde van jullie tweeën. Jullie vulden elkaar echt aan en jullie zaten elkaar ook nooit in de weg. Niet echt het gevoel van daar zitten twee personen, nee daar zat MEDE.”

Anton: “We hebben gelukkig de tijd genomen om te reflecteren op een moment dat er een enorme tijdsdruk lag. Tom had weinig tijd, maar besepte heel goed dat je in de meest drukke periode je juist moet investeren in reflectie. Dat betekent automatisch: vertragen. Door de vertraging in de sessies wordt snel ruimte gecreëerd om daarna beter met elkaar door te schakelen.”

Joep: “We hebben vertraagd tijdens de sessies, maar het tempo van de reorganisatie zelf is er niet echt uitgehaald. We hebben goed met elkaar kunnen doorpakken.”

Anton: “Je kunt nooit objectief vaststellen of we op een andere manier ons resultaat ook hadden behaald. Maar dit moet je ook niet alleen koppelen aan deze reorganisatie alleen. We hebben ook geïnvesteerd in een betere overlegcultuur voor de langere termijn. De investering heeft zich in die zin dubbel terugbetaald.”

Joep: “Ik zou andere organisaties die een dergelijk spannend proces aangaan en twijfelen over de kwaliteit van het overleg ook willen adviseren: investeer in de relatie, laat je goed begeleiden!”

Nieuwsgierig naar de verdere ervaringen? Lees het complete interview via deze link.

Zit je in een vergelijkbare situatie en ben je benieuwd wat wij voor jullie kunnen betekenen? Neem contact op met een van ons.

Marcel Daems

Annette Tas

mdaems@mede.nl

atas@mede.nl

06 – 527 13 786

06 – 527 27 533