

Op weg naar een geluksor

Binden en boeien van organisatie, or en or-leden

Geluk is niet het eerste woord dat je te binnen schiet als je in deze economisch moeilijke tijden aan or's denkt, maar ondernemingsraden zijn er uiteindelijk om mens en organisatie gelukkiger te maken. Or's die nu plannen maken, zullen extra moeite moeten doen om elkaar en de organisatie te binden en te boeien. Het eerste jaar van een nieuwe zittingsperiode is daarin cruciaal, want daarin wordt de basis voor succes gelegd.

Boeien is ook minder gemakkelijk dan het lijkt: het werken aan een win-winoplossing vereist een goede dialoog én de bereidheid je aan elkaar aan te passen. Het binden en boeien van de medewerkers in de organisatie is een belangrijk thema, dat de laatste jaren veel aandacht kreeg en de komende jaren veel aandacht verdient. Ook op het niveau van or's speelt binden en boeien, in drie opzichten zelfs: het individuele or-lid, de or als team, en de or als medezeggenschapsorgaan. In onderstaand schema staan de meest relevante elementen voor binden en boeien opgesomd.

Door Maurits Bruel

Or-lid als medewerker

Aan het or-lid als medewerker (dus naast het or-lidmaatschap) wordt vaak niet gestructureerd en uitgebreid genoeg aandacht gegeven. Or-leden vragen er vaak ook niet om, ze kiezen voor het or-lidmaatschap uit binding met de organisatie. Ieder or-lid worstelt er wel eens mee: hoe bespreek je je functioneren en je persoonlijke ontwikkelingsplan met je leidinggevende als je een deel van je tijd werk voor de or doet? Hoe beïnvloedt je or-werk je beoordeling en je carrièrekansen? Officieel mag een or-lid niet benadeeld worden vanwege zijn of haar or-werkzaamheden, maar hoe zit dat in de praktijk? De beste aanpak is om apart aandacht te besteden aan de loopbaanontwikkeling van or-leden. Dit kan door, met steun van de bestuurder en een externe coach, or-leden te helpen met het maken van een persoonlijk integraal loopbaanplan: een echt persoonlijk geluksplan (PGP).

- Rol van een psychologisch contract
- Strategie op drie niveaus
- Hoe word je een geluks-or?

De term binden en boeien is ruim tien jaar geleden in het boek *De Geluksfabriek* geïntroduceerd als nieuwe manier van kijken naar de relatie tussen werknemers en werkgevers. Psychologische contracten spelen daarin een veel grotere rol dan traditionele arbeidscontracten. Het psychologisch contract is de verzameling van wederzijdse verwachtingen, vaak onuitgesproken, tussen partijen. Het speelt bij de relatie tussen or en bestuurder, or en achterban, en or-leden onderling. Door al deze verschillende psychologische contracten zoveel mogelijk te expliciteren en de strategie erop af te stemmen, wordt een or succesvol.

dat beide partijen iets komen halen en iets komen brengen. Een ruilrelatie die voor beide aantrekkelijk is.

Binding is het gevolg van gedeelde waarden en een gedeelde visie, boeien is het resultaat van onderhandeling. Binding is in de praktijk lastig. Vaak wordt het geëist van mensen zonder dat eerst binding bij die mensen is gekweekt: je moet loyaal zijn aan onze club. Bovendien wordt loyaliteit aan de club vaak verward met loyaliteit aan de baas. Daardoor krijgen bestuurders vaak onvoldoende tegenwicht, met alle gevolgen van dien. In economisch moeilijke tijden speelt dit probleem nog meer dan anders.

Binden versus boeien

De belangrijkste indeling in psychologische contracten is binden versus boeien. Binden gaat uit van een gemeenschap, een club, het wij-gevoel. De verwachting is dat mensen zich inzetten voor het succes van de groep en niet hun eigen succes. Boeien gaat juist uit van het geven van een rechtvaardige deal: voor wat hoort wat. De verwachting is

	Binden	Boeien
Orgaan	- Visie op de rol en positie van medezeggenschap- Missie en waarden organisatie	- Faciliteiten- Ruimte voor invloed- Informatie
Team	- Missie or - Waarden or- Elkaar als mensen zien en kennen	- Elkaar aanvullen/samenwerken/ dialoog/feedback geven- De kwaliteiten van individuen benutten
Individueel	- Persoonlijke waarden- Persoonlijke missie	- Leren en ontwikkelen- Balans werk/privé- Loopbaankansen



Or als team

Ook voor de or als team zijn missie en waarden van belang. Deze zorgen voor richting en het onderling vertrouwen: binding van het team. Het formuleren van missie en waarden is daarom geen kwestie van 'de meeste stemmen gelden.' Het gaat er juist om een visie te ontwikkelen, waar iedereen zich in herkent en die inspireert. Dat begint met het verkennen van elkaars drijfveren en het benoemen van de gemene deler. Dat vergt openheid, respect en echte interesse in de ander. Iedereen heeft zijn eigen manier van praten, zijn eigen taal, zinnen en metaforen. Probeer voorbij woorden en formuleringen te kijken om de achterliggende waarden echt te begrijpen. Als visies en waarden echt gedeeld zijn, is het aanspreken van elkaar op gedrag een stuk gemakkelijker. De or als team moet niet alleen binden, maar ook boeien. Dat betekent dat er goed gebruik moet worden gemaakt van elkaars kwaliteiten en dat or-leden de ruimte krijgen voor hun persoonlijke ambities. Het vergt een goede dialoog om te komen tot optimale afspraken voor het hele team.

Or als orgaan

Elke or heeft behoefte aan informatie, faciliteiten en invloed. De or stopt veel tijd en energie in het werk, daar moet ook wat tegenover staan. Dat is boeiend, maar een bron van frustratie in de praktijk. Verlies aan binding is minder direct zichtbaar, maar misschien nog wel erger. Dat ontstaat namelijk door het gevoel dat de bestuurder (onuitgesproken) een fundamenteel andere visie heeft op de rol van medezeggenschap. Dat leidt tot verlies


aan binding en daarmee vertrouwen tussen or en bestuurder. Om te toetsen hoe boeiend en bindend de relatie met de bestuurder is, moet periodiek worden gevraagd:

- 1) Hebben or en bestuurder zich aan hun afspraken jegens elkaar gehouden?
- 2) Hebben or en bestuurder hun gedeelde waarden en visie in de praktijk getoond?

Het beantwoorden van deze vragen moet leiden tot een echte dialoog, en niet alleen over concrete afspraken. Dat is moeilijk, confronterend, soms erg persoonlijk, maar wel een absolute eis voor het succes in de resterende zittingstermijn.

Geluksor

Gelukkig worden doe je uiteindelijk zelf. Maar je kunt het elkaar wel gemakkelijker of moeilijker maken. Or-leden opzadelen met de verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkelingspad, zonder goede ondersteuning, is onverstandig. Het siert de

bestuurder en de or wanneer die zich echt bekommeren om het leven van or-leden buiten de or, en hun toekomst na de or. Het geven van extra aandacht aan de ontwikkeling van or-leden zorgt niet alleen voor gelukkiger or-leden, maar maakt het or-lidmaatschap ook een stuk aantrekkelijker. Binden en boeien is belangrijk op alle niveaus, van organisatie tot individu. Ondernemingsraden die het lukt echt inhoud te geven aan deze concepten, kunnen met recht geluksor's worden genoemd. Ook in tijden van kredietcrisis of welke andere crisis dan ook. 

Maurits Bruel is oprichter en partner bij HR bureau *De Geluksfabriek bv*, dat binden en boeien toepast op organisaties. Ook heeft hij verschillende boeken geschreven. **Dick Onvlee** is als senior trainer/adviseur verbonden aan CINTEA. Samen hebben ze de aanpak geluksor ontwikkeld



Dick Onvlee: geluksor in de praktijk

'Mijn ervaring is dat or's de thematiek van binden en boeien makkelijk herkennen en oppakken. Het toepassen op de or zelf is nieuw en leidt tot nieuwe inzichten. Hoe word je een geluksor?, is daarom een terechte vraag. Door in kaart te brengen hoe je als or scoort op binden en boeien, wordt duidelijk wat een or nog moet leren. In een scholingsplan worden de leerwensen van de or en de ontwikkelingsplannen van de individuele or-leden geconcretiseerd. Voor een nieuw gekozen or is het een ideale start. Het eerste jaar gebruiken om te groeien en de principes van binden en boeien te leren. Met als resultaat: de or als gelijkwaardige gesprekspartner, die constructief overlegt en invloed heeft op de besluitvorming.'