

Communicatie en participatie door de ondernemingsraad

Onderzoeksrapport



Onderzoeker:	Fabian Smeenk
Klas:	C4B
Studentnummer:	100405
Begeleider:	Arnold van Binsbergen
Contactpersoon:	Arnold van der Ploeg
E-mail:	arnold.van.der.ploeg@ede.nl
Datum en plaats:	09-07-2014 , Ede
Instituut:	CHE Ede

Summary

This chapter summarizes the main results and conclusions from this research. The main question is the starting point, so the most relevant issues in the summary could be included.

This is the main question of the research:

How can the Works Council of the municipality of Ede improve their communication and participation with the employees of the organization?

The Works Council of the municipality of Ede felt that he did not reach the employees with their way of communicating. That's why he wanted to have this subject investigated. He also wanted to create more engagement with employees.

The methods used for this study are an online survey, a panel discussion, desk research, interviews with experts and interviews with Works Councils of other municipalities. The online survey was filled in by 203 employees. Nine employees were present during the panel discussion.

More personal communications

During the panel discussion, the participants indicated that communication by the Works Council is too distant and that they need more personal communication. Participants also agreed with the statement 'the closer the change, the more personal I want to be approached.'

Need for information

Another issue that emerged in the survey is the need for information. 38.6% agreed with the statement 'I receive too little information about changes'. 29.1% of the employees was neutral about this statement. The conclusion is that there is a regular 'underload' of information about changes from the Works Council of the municipality Ede. The Works Council usually communicates a decision and not the whole process of the change. Employees often lack a piece of history from changes.

Most respondents (37.4%) agreed about the statement 'I know where to find information about changes from the Works Council'. This contradicts the results of the panel discussion. During the panel discussion many workers thought it was unclear where they could find the information about changes from the Works Council. A large group of employees (31.03%) reported to be neutral. It can be concluded that it is still unclear for many employees where to find information about changes from the Works Council.

Color of the organization

The change method of De Caluwé and Vermaak was used for this research to map 'the color of the organization'. The municipality of Ede is a predominantly 'red' organization. This means that the municipality of Ede is a people-oriented organization. Terms like 'we-feeling, motivation and mood' are familiar in this type of organizations. This can be deduced from the fact that most of the respondents (40.4%) indicated that a change in municipality of Ede can only be successful when people are motivated. The color of the organization can also be deduced from the preferred communication tools. At department-specific changes in which employees emotionally involved, employees prefer to be contacted through personal contact, personal contact during a departmental consultation or an organized meeting. The fact that the municipality of Ede is a red organization, explains why the intranet and the newsletter are poorly read.

How to reach employees at organization-wide and department-specific changes

The survey also asked how employees prefer to be contacted about the various changes. 55.7% of respondents indicated that they want to be contacted by e-mail at organization-wide changes in which he or she feels emotionally involved. 46.8% indicated that he or she wants to be approached in a meeting. A group of 45.8% also indicated that he or she wants to be approached personally during a departmental consultation. This means that employees want to be approached by e-mail, a departmental consultation or a meeting at organization-wide changes in which they feel emotionally involved.

The majority of respondents (72%) want to be approached personally during a departmental consultation about department-specific changes in which they feel emotionally involved. A large group (41%) also indicated that he or she wants to be approached personally. 40% indicated that he or she wants to be approached by e-mail. 31.5% indicated that he or she wants to be approached during a meeting. This means that employees want to be approached through a departmental consultation, personal contact, e-mail or a meeting at department-specific changes in which they feel emotionally involved.

Uncertainty about Works Council

There is much uncertainty among the workers about the people in the Works Council and when they can be approached. The tasks of the Works Council were also unclear to many participants during the panel discussion. This means that many employees of the municipality of Ede do not know who all the members of the Works Council are and in what situations they can approach the Works Council. Employees also indicated that it is unclear who communicates about what kind of changes in the organization.

Participation in organization-wide and department-specific changes

The need for participation in organization-wide and department-specific changes was one of the topics that was asked in the survey. 37.4% of all respondents indicated that they want to respond to a plan or decision at organization-wide changes in which they feel emotionally involved with. With organization-wide changes in which employees do not feel emotionally involved, the majority of respondents (58.1%) indicated that they only want to be informed. This shows that the majority of employees want to respond to a plan or decision in organization-wide changes in which they feel emotionally involved. With organization-wide changes in which they do not feel emotionally involved, most employees want to be informed only.

37% of all respondents indicated that he or she wants to respond to a plan or decision with department-specific changes in which he or she does not feel emotionally involved. 34.5% of all respondents indicated that he or she wants to give an open opinion in which there is room for discussion. The closer a change is to the employees, the more they want to participate. During the panel discussion this was echoed by the participants.

When asked "Why don't you want to participate in decisions about changes?" 36.2% gave the answer "the power is not with the workers." This means that the lack of power is the main reason for employees not to participate in changes.

Best practices

The Works Council of the municipality of Ede can especially learn from best practices of the municipality of Breda, Hilversum and Enschede and the province of Groningen. The most important terms that emerged after a qualitative analysis were win-win, formality and support. The best practices in Breda, Hilversum, Enschede and the province of Groningen work, because the Works Councils of these municipalities all create win-win situations.

Main advices and recommendations

- The Works Council introduces himself by going to departmental meetings
- B1-level language writing (easy and nicer to read)
- More personal communication
- More communication about the process and history of a change
- Ensuring integrated communication
- Early communication about changes
- Communicate success stories
- Advising in the head, body and tail of a change
- Provide a new style and a new logo
- Employees should be reached in a department meeting about department-specific changes.
- Employees should be reached about sensitive organization-wide changes with a mini-survey. This way, they can get the opinions of the employees in an early stage.

Samenvatting

In dit hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven van de belangrijkste resultaten en conclusies uit het onderzoek. Hierbij is de hoofdvraag als uitgangspunt genomen, omdat hierdoor de meest relevante zaken in de samenvatting zijn opgenomen.

De hoofdvraag van het onderzoek is als volgt:

Hoe kan de OR van de gemeente Ede zijn communicatie en participatie met de achterban verbeteren?

Het onderzoek is opgezet, omdat de ondernemingsraad van de gemeente Ede het gevoel had dat hij werknemers niet bereikte. Ook wilde hij meer betrokkenheid creëren bij de werknemers. De methoden die zijn gebruikt voor dit onderzoek zijn een online enquête, een panelgesprek, deskresearch, interviews met experts en interviews met OR-leden van andere gemeenten. De online enquête is door 203 werknemers ingevuld. Bij het panelgesprek waren negen werknemers aanwezig.

Belangrijkste resultaten met de bijbehorende conclusies

Behoefte aan persoonlijke communicatie

Tijdens het panelgesprek gaven de deelnemers aan dat de communicatie door de OR afstandelijk is en dat ze behoefte hebben aan persoonlijker communicatie. Ook waren de deelnemers het eens met de stelling 'hoe dichterbij de verandering, hoe persoonlijker ik benaderd wil worden'.

Informatiebehoefte

Een ander onderwerp dat naar voren kwam in de enquête was de informatiebehoefte. 38,6% van de respondenten was het eens met de stelling 'ik ontvang van de OR te weinig informatie over veranderingen'. 29,1% geeft aan neutraal te zijn over deze stelling. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er geregeld een 'underload' aan informatie is bij de werknemers van de gemeente Ede. De OR communiceert meestal een besluit en niet het hele proces van de verandering. Hierdoor missen werknemers van de gemeente Ede vaak een stukje geschiedenis.

Bij de stelling 'ik weet informatie over veranderingen van de OR te vinden' vulden de meeste respondenten (37,4%) in dat ze het ermee eens waren. Dit staat haaks op de resultaten uit het panelgesprek. Hier beweerden veel werknemers dat het onduidelijk is waar de informatie over veranderingen door de OR te vinden is. Een groot deel (31,03%) gaf aan neutraal te zijn. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het voor veel werknemers nog onduidelijk is waar de informatie over veranderingen van de OR te vinden is.

Kleur van de organisatie

Aan de hand van de verandermethode van De Caluwé en Vermaak is de kleur van de organisatie in kaart gebracht. De gemeente Ede is een overheersend 'rode' organisatie. Dit betekent dat de gemeente Ede een mensgerichte organisatie is. Het gaat hierbij om termen als wij-gevoel, motivatie en sfeer. Dit is af te leiden uit het feit dat de meeste respondenten (40,4%) aangaven dat een verandering bij gemeente Ede pas succesvol kan worden als mensen ervoor gemotiveerd worden. De kleur van de organisatie is ook af te leiden aan de middelvoorkeur. Bij afdelingsspecifieke veranderingen die gevoelig liggen worden werknemers het liefst benaderd via persoonlijk contact, persoonlijk contact tijdens een afdelingsoverleg of een bijeenkomst. Dat de gemeente Ede een rode organisatie is, verklaart ook waarom middelen als intranet en de nieuwsbrief (blauwe middelen) slecht gelezen worden.

Achterban bereiken bij organisatiebrede en afdelingsspecifieke veranderingen

In de enquête is ook gevraagd hoe werknemers het liefst benaderd worden over de verschillende veranderingen. 55,7% van de respondenten gaf aan dat hij of zij bij organisatiebrede veranderingen waarbij hij of zij zich emotioneel betrokken voelt, benaderd wil worden via de e-mail. 46,8% gaf aan dat hij of zij benaderd wil worden via een bijeenkomst. Ook gaf een groep van 45,8% aan dat hij of zij over dit soort veranderingen persoonlijk benaderd wil worden via een afdelingsoverleg. Dit betekent dat werknemers bij organisatiebrede veranderingen waarbij zij zich emotioneel betrokken voelen vooral bereikt willen worden via de e-mail, via een afdelingsoverleg of via een bijeenkomst.

De meeste respondenten (72%) willen over afdelingsspecifieke veranderingen waarbij zij zich emotioneel betrokken voelen, persoonlijk benaderd willen worden via een afdelingsoverleg. Ook gaf een grote groep (41%) aan dat hij of zij persoonlijk benaderd wil worden. 40% gaf aan dat hij of zij over dit soort veranderingen benaderd wil worden via de e-mail. 31,5% gaf nog aan dat hij of zij via een bijeenkomst benaderd wil worden over dit soort veranderingen. Dit betekent dat werknemers bij afdelingsspecifieke veranderingen waarbij zij zich emotioneel betrokken voelen vooral bereikt willen worden via een afdelingsoverleg, persoonlijk contact, de e-mail of via een bijeenkomst.

Onduidelijkheid over OR

Onder de werknemers is veel onduidelijkheid over welke mensen er in de OR zitten en wanneer zij benaderd kunnen worden. Ook het takenpakket van de OR was volgens veel deelnemers onduidelijk. Dit betekent dat veel werknemers van de gemeente Ede niet weten wie er in de OR zitten en wanneer zij op OR-leden kunnen afstappen of ideeën kunnen geven. Ook is het voor werknemers onduidelijk wie over welke besluiten communiceert.

Participatie bij organisatiebrede en afdelingsspecifieke veranderingen

De behoefte aan participatie is één van de onderwerpen die zijn gevraagd in de enquête. Hierbij is gekeken naar de behoefte aan participatie bij organisatiebrede en afdelingsspecifieke veranderingen. Van alle geënquêteerden gaf 37,4% aan dat ze bij organisatiebrede veranderingen waarbij ze zich emotioneel betrokken voelen, willen reageren op een plan of een besluit.

Bij organisatiebrede veranderingen waarbij werknemers zich niet emotioneel betrokken voelen, gaven de meeste respondenten (58,1%) aan dat ze alleen geïnformeerd willen worden. Dit laat zien dat de meeste werknemers bij organisatiebrede veranderingen waarbij ze zich emotioneel betrokken voelen, willen reageren op een plan of besluit. Bij organisatiebrede veranderingen waarbij ze zich niet emotioneel betrokken voelen, willen de meeste werknemers alleen geïnformeerd worden.

37% van de respondenten gaf aan dat hij of zij bij afdelingsspecifieke veranderingen waarbij hij of zij zich niet emotioneel betrokken voelt, wil reageren op een plan of een besluit.

34,5% van alle respondenten gaf aan dat hij of zij bij afdelingsspecifieke veranderingen waarbij hij of zij zich emotioneel betrokken voelt, het liefst een open advies geeft waarbij er ruimte is voor discussie. Hoe dichter een verandering bij de werknemers komt, hoe meer behoefte zij hebben aan participatie. In het panelgesprek werd dit ook beaamd door de deelnemers.

Bij de vraag 'Waarom wil je niet participeren in besluitvorming over veranderingen?' gaf 36,2% het antwoord 'de macht ligt niet bij de werknemers'. Dit betekent dat het gebrek aan macht de voornaamste reden is om niet te participeren bij veranderingen.

Best practices

De OR van de gemeente Ede kan vooral leren van best practices van de gemeente Breda, Hilversum en Enschede en de provincie Groningen. Na een kwalitatieve analyse kwam naar voren dat 'win-win, hamerstuk en draagvlak' belangrijke termen zijn bij de werkwijze van een OR. De best practices bij Breda, Hilversum, Enschede en provincie Groningen werken, omdat de ondernemingsraden van deze

gemeenten allemaal een win-winsituatie creëren.

Belangrijkste adviezen en aanbevelingen

De belangrijkste adviezen en aanbevelingen voor de OR zijn als volgt:

- De OR stelt zichzelf voor door afdelingsoverleggen af te gaan
- Op B1-taalniveau schrijven
- Meer persoonlijke communicatie
- Meer communicatie over proces en geschiedenis van een verandering
- Zorgen voor geïntegreerde communicatie
- Vroegtijdige communicatie over veranderingen
- Ook succesverhalen communiceren
- Adviseren in de kop, romp en staart van een verandering
- Zorgen voor een nieuwe huisstijl en een nieuw logo
- Werknemers bij afdelingsspecifieke veranderingen benaderen via een afdelingsoverleg
- Werknemers worden bij organisatiebrede veranderingen die gevoelig kunnen liggen voor werknemers benaderd via een mini-enquête. De OR vraagt hiermee al in een vroeg stadium de mening van werknemers.

Inhoudsopgave

Voorwoord	blz. 9
1. Inleiding	blz. 10
1.1 Aanleiding onderzoek	blz. 10 en 11
1.2 Context organisatie	blz. 12 t/m 18
1.3 Vraagstelling en deelvragen	blz. 19
1.4 Begrippenlijst	blz. 20
1.5 Leeswijzer	blz. 21
2. Methode	blz. 22 t/m 24
3. Literatuurstudie	blz. 25
3.1.1 Verandermanagement	blz. 25 t/m 28
3.1.2 Communicatiestijlen	blz. 29 en 30
3.1.3 De achterban bestaat niet	blz. 31 en 32
3.1.4 Schriftelijke communicatie	blz. 33
3.1.5 Per situatie met de juiste middelen communiceren	blz. 34 t/m 36
3.1.6 Participatieladder	blz. 37 t/m 39
3.1.7 Participatiemethoden	blz. 40 t/m 44
3.1.8 Participatievormen	blz. 45 t/m 47
3.1.9 Interne communicatie	blz. 48 en 49
3.1.10 Betrokkenheid	blz. 50 en 51
3.1.11 Participatie tijdens organisatieveranderingen	blz. 52 en 53
3.1.12 Samenvatting literatuurstudie	blz. 54 t/m 56
4. Kwantitatieve resultaten	blz. 57
4.1 Deelvraag: bijdrage verandermethode	blz. 57 t/m 61
4.2 Deelvraag: informatiebehoefte achterban	blz. 62 t/m 64
4.3 Deelvraag: betrokkenheid achterban	blz. 64 t/m 66
4.4 Deelvraag: achterban benaderen over veranderingen	blz. 66 en 67
4.5 Deelvraag: participeren in besluitvorming	blz. 67 t/m 70
4.6 Overig	blz. 70
5. Kwalitatieve resultaten	blz. 71
Panelgesprekresultaten	blz. 71 en 72
Best practices	blz. 73 t/m 75
Observaties	blz. 75 en 76
6. Conclusies	blz. 77
6.1 Conclusies deelvraag 1	blz. 77
6.2 Conclusies deelvraag 2	blz. 77 en 78
6.3 Conclusies deelvraag 3	blz. 78 en 79
6.4 Conclusies deelvraag 4	blz. 79 en 80
6.5 Conclusies deelvraag 5	blz. 80 t/m 82
6.6 Conclusies deelvraag 6	blz. 82 en 83
6.7 Conclusies aan de hand van de literatuurstudie	blz. 83 en 84
6.8 Antwoord op de hoofdvraag	blz. 84 en 85
7. Methodologische reflectie	blz. 86
8. Aanbevelingen en adviezen	blz. 87 t/m 90
9. Bronnenlijst	blz. 91 t/m 94

Voorwoord

Vier jaar geleden startte ik met de opleiding Communicatie aan de Christelijke Hogeschool in Ede. In deze vier jaar heb ik veel kennis opgedaan over het communicatievak en onderwerpen die samenhangen met het vak. Omdat de opleiding erg breed was, kwam ik met veel verschillende facetten in aanmerking. Het behalen van mijn hbo-diploma was mijn uiteindelijke doel. Met deze scriptie komt het behalen van dat doel dichtbij.

Het beginnen aan de scriptie was een sprong in het diepe. Toch kwam ik er na het sollicitatiegesprek bij de gemeente Ede achter dat ik de onderzoeksopdracht heel interessant vond. Het was prettig om in mijn eigen tempo aan de opdracht te werken.

Na vier maanden hard werken, is het onderzoeksrapport eindelijk af. Ik heb gewerkt aan een interessante opdracht die veel raakvlakken had met de verdiepingsminor die ik aan het einde van jaar 3 volgde. Omdat communicatie door ondernemingsraden een lastig onderwerp is, had ik aan het begin veel twijfel over de aanpak die ik moest kiezen. Achteraf ben ik tevreden met het eindresultaat. Door veel verschillende onderzoeksmethoden te gebruiken, kon ik een gedegen advies geven. De laatste opdracht voor de opleiding Communicatie is een feit.

Ik wil Arnold van Binsbergen bedanken voor de begeleiding vanuit school. Ik kon bij hem altijd terecht met vragen over het onderzoek. Vanuit de stageplek wil ik Janneke Kraai en Arnold van der Ploeg bedanken. Zij zijn het hele onderzoeksproces lang betrokken geweest.

Ook was het fijn om tijdens de terugkomdagen extra uitleg te krijgen over onderzoek. Tijdens de eerste terugkomdag kon ik vragen stellen aan Jan Carel Vierbergen en Peter Janssen over het onderzoek. Zij gaven extra informatie over het organiseren van paneldiscussies. Hier had ik veel aan.

De bijlagen die bij dit onderzoek horen zijn weergegeven in een apart verslag. Hierdoor is het mogelijk om de bijlagen naast dit onderzoeksrapport te leggen. Dit leest prettiger.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn verslag.

Fabian Smeenk
09-07-2014

1. Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

Het doel van de ondernemingsraad (OR) van de gemeente Ede is het behartigen van de belangen van zijn werknemers en die van de organisatie. De OR heeft deels adviesrecht en deels instemmingsrecht. Het recht op advies is van toepassing bij onderwerpen als organisatieveranderingen, privatisering en adviesopdrachten aan externe bureaus. Van instemmingsrecht is sprake bij het vaststellen of wijzigen van regelingen.

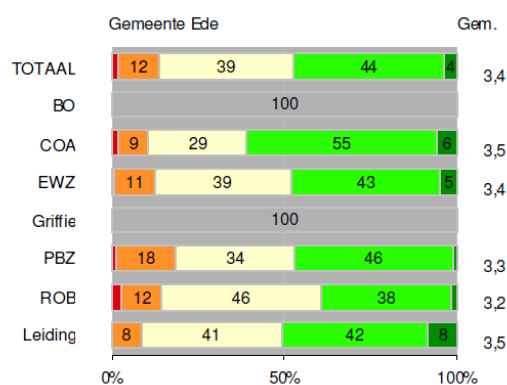
Bereiken achterban

De OR van de gemeente Ede heeft moeite met het bereiken van zijn achterban. Dit zijn de werknemers van de gemeente Ede. Dit probleem komt naar voren tijdens het zoeken naar kandidaten voor het OR-lidmaatschap dat vooraf gaat aan de gemeenteraadsverkiezingen. De OR van de gemeente Ede is al tevreden als het aantal kandidaten gelijk is aan de zetels in de OR. De OR wil weten wat er leeft bij de achterban. De OR wil verslag doen van de dingen waarmee hij bezig is en waarover hij advies heeft uitgebracht. Het in contact komen met de achterban verloopt soms moeizaam. De OR heeft in het verleden al verschillende communicatiemiddelen ingezet. Zo heeft de OR nieuwsbrieven verzonden over besluiten. Ook schrijft hij jaarlijks een jaarverslag. In de verkiezingstijd zijn regelmatig posters opgehangen in de 'woonkamer' van elke verdieping en ieder gebouw. Belangrijk nieuws wordt verspreid op intranet en via het interne nieuwsblad. Op het intranet staan adviezen, nieuwsbrieven en verslagen die de werknemers kunnen bekijken. Het jaarverslag is vorig jaar zelfs in een Prezi gemaakt.

Spannende beslissingen

Het in contact komen met de achterban lukt pas als de gemeente Ede spannende beslissingen neemt die de werknemers direct aangaan. Hierbij gaat het over baanonzekerheid of een verandering van de arbeidsvoorwaarden. Op deze momenten heeft de achterban interesse in medezeggenschap. Uit een tevredenheidsonderzoek onder de achterban blijkt dat de medewerkers redelijk tevreden zijn met de communicatie door de OR. De OR krijgt voor zijn communicatie vaak een zes of een zeven. De OR wil dat dit cijfer omhoog gaat. Het gaat er namelijk om dat werknemers zo effectief mogelijk bereikt worden en dat ze op hoogte zijn van zaken en veranderingen die de OR behandelt.

108 | Ik ben tevreden over de informatievoorziening van de ondernemingsraad



■ Helemaal mee oneens (1) ■ Mee oneens (2)
 ■ Niet mee eens, niet mee oneens (3) ■ Mee eens (4)
 ■ Helemaal mee eens (5) ■ onvoldoende waarnemingen

Op de vorige pagina staat een enquêteresultaat uit het medewerkerstevredenheidonderzoek uit 2011 (Gemeente Ede). Hieruit blijkt dat het overgrote deel van de medewerkers tevreden is met de informatievoorziening. Ook geeft een groot deel aan dat ze eigenlijk niet weten of ze tevreden zijn met de informatievoorziening.

Het Nieuwe Werken

In de afgelopen jaren is de manier waarop werknemers binnen de gemeente Ede werken erg veranderd. Steeds meer medewerkers kunnen tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Zij werken volgens Het Nieuwe Werken. Waar, wanneer en hoe zij werken, bepalen ze zelf. Dat betekent dat medewerkers voor collega's en de OR moeilijker bereikbaar en vindbaar zijn. Ook de manier waarop de werknemers met elkaar communiceren verandert. Dit komt mede door de invloed van het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Communicatievormen als *social media* winnen snel terrein. Op dit punt ontstaan er mogelijk verschillen tussen diverse (leeftijds)categorieën medewerkers en het communicatiegedrag van de medewerkers.

Participatiesamenleving

De manier waarop de overheid haar inwoners benadert, verandert snel. De maatschappij verandert langzaam naar een participatiesamenleving. Inwoners worden steeds meer betrokken bij besluiten die de overheid neemt. Dit geldt bijvoorbeeld voor de uitvoering van het sociale vangnet (denk aan ouderen- en jeugdzorg), maar ook voor de besluitvorming van de overheid. De OR ziet een verschuiving van het informeren van inwoners over een besluit naar inwoners zelf laten beslissen.

Participatie werknemers

De OR van de gemeente Ede vindt dat het voor een overheid essentieel is dat besluitvorming en de mogelijkheid tot participatie binnen de organisatie op dezelfde manier verlopen als buiten de organisatie. Als een ambtenaar moet zorgen dat burgers participeren in besluitvorming van de gemeente, moet ook de ambtenaar in staat zijn te participeren in besluitvorming over zijn werk. De OR wil de achterban de mogelijkheid geven om te participeren in besluitvorming over adviesaanvragen die direct invloed hebben op de achterban.

Wensen

De OR wil naar aanleiding van het onderzoek een communicatieplan dat een matrix bevat waarin een overzicht geschetst wordt wie, waarover op welke manier benaderd kan worden. Hierbij kan het zowel gaan om zenden als in dialoog gaan met de werknemers. Het is belangrijk om erachter te komen welke mate van participatie gewenst is. De OR maakt onderscheid tussen de volgende veranderingen:

- Organisatiebrede verandering met een hoge emotionele impact
- Organisatiebrede verandering met een lage emotionele impact
- Afdelingsspecifieke verandering met een hoge emotionele impact
- Afdelingsspecifieke verandering met een lage emotionele impact

De OR wenst dat de medewerkers opgedeeld worden in functiegroepen (bijvoorbeeld uitvoerenden, adviseurs etc.). Het is namelijk lastig om per afdeling in te schatten welke werknemers op welke manier benaderd willen worden over veranderingen, omdat ze verschillende functies hebben.

1.2 Context van de organisatie

Gemeente Ede is qua omvang en inwoneraantal een relatief grote gemeente (www.ede.nl). De gemeente is met zijn 32.000 hectare één van de grootste gemeenten van Nederland. In Ede en de omliggende dorpen wonen ruim 108.000 inwoners. De stad Ede wordt omringd door zeven dorpen: Bennekom, Ederveen, Harskamp, De Klomp, Lunteren, Otterlo en Wekerom.¹

Er zijn vele kilometers aan wandelpaden, fietspaden en zandpaden. Naast alle 'groene recreatie' heeft Ede nog meer te bieden. Voorbeelden zijn de CineMec, een innovatief filmtheater aan de A12, en het internationaal beroemde Kröller-Müller museum. Ede is een stad voor mensen die zich niet alleen prettig voelen bij rust van de natuur, maar die ook houden van een aangenaam stadsleven.²

Bij de gemeente Ede werken ongeveer 800 medewerkers dagelijks aan een schone, groene, leefbare, actieve en gezonde gemeente. Hierdoor kunnen de inwoners en bezoekers met plezier blijven wonen, werken en recreëren in Ede. Om dat goed te laten verlopen, is de organisatie opgesplitst in veertien beleidsdomeinen (Dinges).³

De beleidsdomeinen van de gemeente Ede zijn verspreid over vijf locaties. De locaties van 'Raadhuis Publiekszaken', 'Werkplein', 'Raadhuis De Doelen' en 'De Vleugel' liggen het dichtst bij elkaar en vormen het hart van de organisatie. De 'Manenberg' bevindt zich een stuk buiten dit gebied. De gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders besturen samen de gemeente. De gemeenteraad is tijdens verkiezingen gekozen door de inwoners van Ede. De gemeenteraad laat de stem van de inwoners van de gemeente Ede horen en stelt de grote lijnen van het beleid vast. Het college bestaat uit de burgemeester, vijf wethouders en de gemeentesecretaris. De burgemeester en de wethouders hebben het werk verdeeld. Ieder heeft een eigen takenpakket (portefeuille) met onderwerpen waar hij of zij verantwoordelijk voor is. Het college vergadert eenmaal per week op dinsdag. Deze vergaderingen zijn niet openbaar.

Het college van burgemeester en wethouders bestaat uit:⁴

- Burgemeester Cees van der Knaap
- Wethouder Eleveld
- Wethouder Vreugdenhil
- Wethouder Ligtelijn-Bruins
- Wethouder Weijland
- Wethouder Meijer

Organisatiestructuur

In januari 2012 nam de gemeente Ede afscheid van het Sectorenmodel. Op dat moment heeft de nieuwe Concerndirectie het stokje overgenomen. In plaats van de sectoren ROB, PBZ, COA, EWZ en de Brandweer met een eigen Sectordirecteur en Management, zijn er nu drie Concerndirecteuren en een Algemeen Directeur actief. De directie heeft onderling de verschillende aandachtsgebieden verdeeld. Daarnaast is elke directeur bij een aantal afdelingen betrokken als sparringpartner voor de lijnmanagers. Het gemeentebestuur heeft er daarbij nadrukkelijk voor gekozen om de eindverantwoordelijkheid neer te leggen bij de Algemeen Directeur.

¹ Gemeente Ede (2014). <https://www.ede.nl/gemeente/organisatie/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

² Gemeente Ede (2014). <https://www.ede.nl/wonen-en-leven/wonen-en-bouwen/wonen-in-edel/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

³ Media Producties (2014). <http://dinges/weten/ondernemingsraad/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

⁴ Gemeente Ede (2014). <https://www.ede.nl/gemeente/bestuur-en-politiek/college-van-burgemeester-en-wethouders/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

Daarnaast heeft de gemeente een nieuwe afdelingenstructuur. De gemeentelijke organisatie bestaat uit de concerndirectie. Dit zijn 23 afdelingen verdeeld over vijf clusters en vier ondersteunende afdelingen. De concerndirectie bestaat naast de gemeentesecretaris (algemeen en eindverantwoordelijk directeur) uit twee concerndirecteuren. De komende jaren vermindert de gemeente het aantal concerndirecteuren van drie naar twee. Ook zijn er vijf clustermanagers die, vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid, ieder een cluster aansturen.

Het eerste cluster is Beleid en Regie. Onder deze cluster vallen de afdelingen:

- Maatschappelijke Ondersteuning, Economische Zaken, Wonen en Subsidiebureau
- Strategie en Onderzoek
- Communicatie
- Wijkwerk

Het tweede cluster is Leefomgeving en Veiligheid. Hieronder vallen de afdelingen:

- Veiligheid
- Ondersteuning & Binnendienst
- Beheer Openbare ruimte
- Realisatie
- Toezicht

Het derde cluster, Ruimtelijke Ontwikkeling en Grondzaken, bestaat uit de afdelingen:

- Bodem, Geluid, Verkeer en Beleid en Advies
- Ruimtelijke Ontwikkeling
- Ruimtelijke Projecten
- Grondzaken
- Vastgoed

Het vierde cluster is Werk, Participatie en Inkomen. Dit cluster bestaat uit de afdelingen:

- Bedrijfsvoering
- Handhaving & Financiën
- Schuldhulpverlening en Budgetadvisering
- Wmo
- Participatie en Werk

Het vijfde cluster is Klantencontacten. Dit cluster bestaat uit de afdelingen:

- Burgerzaken en Receptiebalies
- Klantcontactcentrum
- Belastingen
- Gemeentearchief

Vanaf 2015 krijgt gemeente Ede een nieuw cluster. Het gaat dan om het cluster Interne Ondersteuning. Deze zal bestaan uit overige afdelingen van de gemeente Ede:

- Huisvesting en Services
- Personeel en Organisatie
- Informatisering en Automatisering
- Financiën en Control

*Organisatiestructuur Gemeente Ede
clustermodel uiterlijk mei 2013
(versie 1.0)*



Uitdagingen

De behoeften en wensen van de inwoners, bedrijven, instellingen zijn het kompas waarop de gemeente Ede vaart. De gemeente is een ambitieus veranderproces gestart. Het gaat met name om het ontwikkelen van een organisatie waarin slagvaardig wordt samengewerkt met partners binnen en buiten de organisatie. De medewerkers worden optimaal uitgedaagd, gestimuleerd en ondersteund om het beste van zichzelf te geven. Minder leidinggevend en meer taakvolwassen medewerkers zijn hierbij sleutelbegrippen. Het college van burgemeester en wethouders en het management hechten veel waarde aan medewerkers die een stevige bijdrage leveren aan de ambities van de gemeente Ede. Gemeente Ede heeft daarnaast de ambitie uitgesproken om tot 2025 te groeien van 108.000 inwoners naar 120.000 inwoners.⁵

Ondernemingsraad

De Wet op de Ondernemingsraden is ook van toepassing op overheidsorganisaties. Deze wet bepaalt dat iedere onderneming waar 50 of meer mensen werken, verplicht is om een OR in te stellen. Dit heeft als doel om het functioneren van de onderneming te verbeteren en te zorgen voor overleg met werknemers en de vertegenwoordiging van werknemers.⁶ Gemeente Ede heeft daarom een OR. De OR behartigt de belangen van het personeel en die van de gemeente Ede. De OR heeft deels adviesrecht en deels instemmingsrecht. Het recht op advies is van toepassing bij onderwerpen als organisatieveranderingen, privatisering en adviesopdrachten aan externe bureaus. Van instemmingsrecht is sprake bij het vaststellen of wijzigen van regelingen. Hierbij gaat het onder andere om regelingen op het terrein van werktijden, arbeidsomstandigheden, vorming en opleiding, bedrijfsmaatschappelijk werk en werkoverleg.

⁵ Gemeente Ede (2014). <https://www.ede.nl/gemeente/organisatie/organisatie-structuur/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

⁶ SER. <http://www.ser.nl/nl/taken/bestuurlijke/orenmedezeggenschap.aspx>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

Daarnaast kan de OR een beroep doen op het zogenoemde informatierecht. De OR wordt jaarlijks geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen het personeelsbestand en over de financiële situatie van gemeente Ede.⁷

Werkwijze

In de meeste gevallen komt de bestuurder binnen de organisatie met een plan (bijv. voorstel tot reorganisatie), in de vorm van een advies- of instemmingsaanvraag. Commissies duiken vervolgens namens de OR in het onderwerp. Dit kan één van de vaste commissies zijn zoals: de Arbocommissie, commissie voor Het Nieuwe Werken of de Middelencommissie. Vaak wordt per advies- of instemmingsaanvraag een tijdelijke commissie ingesteld. Zij geven de OR een advies over het voorgestelde besluit van de bestuurder. In sommige gevallen neemt de OR ook zelf initiatief om een advies te schrijven over een onderwerp dat hij belangrijk vindt.

OV-vergadering

De OR houdt geregeld een Overlegvergadering waarbij hij samen met de bestuurder vergadert. Besluiten die door de bestuurder zijn gemaakt, worden hier bediscussieerd. De ondernemingsraad denkt hierbij continu na over de gevolgen voor de werknemers, de organisatie en mogelijke weerstand.

Participatie

Participatie hangt niet alleen samen met het zoeken naar OR-leden. Hoe minder leden een OR heeft, hoe meer ze eigenlijk moeten participeren met de achterban.

Samenstelling Ondernemingsraad (OR) 2013⁸

Hieronder staat een schema die de samenstelling van de Ondernemingsraad laat zien.

Naam:	Afdeling:	Functie naast OR-lid:
Arnold van der Ploeg	OE/IA/IPM	Voorzitter
Barbara Thien	BR/COMM	Plaatsvervangend voorzitter
Eric de Zeeuw	KC/BEL	Contactpersoon klantcontacten
Gerrit Roelofsen	LV/TOEZ	Portefeuillehouder VGWM
Ton Been	OE/FC/C	Contactpersoon Beleid en regie
Maarten Odie	KC/BZR	Contactpersoon RO en grondzaken
Rob Broek	OE/FC/RE	PR commissie

⁷ Media Producties (2014). <http://dinges/weten/ondernemingsraad/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

⁸ Media Producties (2014). <http://dinges/weten/ondernemingsraad/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

Albert Esveld	KC/BEL	Contactpersoon Werk, participatie en inkomen
Johan van den Top	BR/WW/WS	Lid
Sigrid Keek	BR/SO	PR commissie
Gerard Westerbroek	LV/GEO	Portefeuillehouder middelen
Anneloes Grootenboer	LV/VEIL	Contactpersoon Leefomgeving en veiligheid
Lya Aalbrecht	OE/IA/SG	Contactpersoon Financiën, Control, I&A en P&O
Francine de Graaff	WPI/PW	PR commissie
Susanne Blok	OE/FC/IV	Secretaresse
Antje de Ruiter	OE/PO/AO	Ambtelijk secretaris

1.2.1 Stakeholders van de gemeente Ede

Hieronder staan een groot aantal stakeholders van gemeente Ede.

Landelijk

- De Tweede Kamer: deze voert controle uit op het regeringsbeleid, vertegenwoordigt de bevolking en zorgt samen met de regering en de Eerste Kamer voor medewetgeving.⁹
- De Eerste Kamer: deze komt één dag in de week bijeen om de wetsontwerpen die al door de Tweede Kamer zijn aangenomen nog eens te bespreken. Ze letten daarbij vooral op de deugdelijkheid van de wet en de samenhang met andere wetten.¹⁰
- De regering: de Nederlandse regering bestaat uit de koning en de ministers.¹¹
- De Vereniging Nederlands Gemeenten (VNG): de belangenorganisatie van gemeenten waarvan alle gemeenten in Nederland lid zijn.
- De G32: de organisatie van de grootste gemeenten van Nederland gericht op gezamenlijke belangenbehartiging en kennisuitwisseling.

Regionaal

- Regio FoodValley: het samenwerkingsverband van de gemeenten Barneveld, Nijkerk, Rhenen, Veenendaal, Scherpenzeel, Wageningen, Renswoude en Ede.
- De Euregio Rhein-Waal: een samenwerkingsverband van overheden in de regio (zowel Duitsland als Nederland).
- Het European New Towns Platform dat de belangen behartigt en kennis deelt voor en met nieuwe, jonge, steden.¹²

Lokaal

- Kenniscampus Ede: gemeente Ede werkt samen met de scholen in Ede aan dit project. Hieronder staan de scholen omschreven.¹³
 - Christelijke Hogeschool Ede: dit is een hoogwaardige hbo-leergemeenschap en kenniscentrum. CHE staat voor, relatie, inhoud en verantwoordelijkheid
 - ROC A12: dit is een Regionaal Opleidingen Centrum met zo'n 120 mbo-opleidingen en vele opleidingen, trainingen en cursussen voor bedrijven en particulieren. ROCA12 staat voor vakbekwaam, onafhankelijk, doelgericht en betrokken.
 - Het Streek: dit is een brede christelijke scholengemeenschap die staat voor zorg voor leerlingen in een waardevolle omgeving.
 - Het Groenhorst College: deze school is een veelzijdige, gedegen opleider in de domeinen dier, stedelijke leefomgeving, groen, bloem, (agrarische) techniek, voedselproductie en voedselverwerking.
 - PTC+: dit is de autoriteit in praktijkleren in de sectoren plant, dier en techniek. PTC+ staat voor specifieke expertise, unieke faciliteiten en een veilige werkomgeving.
 - De Aeres Groep: deze kennisinstelling zit in het groene domein en heeft 8.500 leerlingen studenten (pro, vmbo, mbo en hbo). De AeresGoep staat voor oog voor de

⁹ Tweede Kamer. <http://www.tweedekamer.nl/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

¹⁰ Eerste Kamer. <http://www.eerstekamer.nl/home>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

¹¹ Wikipedia. <http://nl.wikipedia.org/wiki/Regering>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

¹² Ede(2014). <https://www.ede.nl/gemeente/bestuur-en-politiek/bestuurlijke-partners/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

¹³ Kenniscampus Ede (2014). <http://www.kenniscampusede.nl/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

ontwikkeling van het individu, oog voor de toekomst van de wereld.

- Idealis: deze organisatie is studentenhuysvester in Wageningen en Ede. Idealis staat voor relatiegerichtheid, bewust kiezen (door de klant), proactiviteit en duurzaamheid. In Wageningen beheert Idealis ongeveer 4000 kamers, in Ede 400.
- Woonstede: deze woningcorporatie staat voor professionaliteit, veelzijdigheid, persoonlijke en maatschappelijke betrokkenheid en servicegerichtheid.¹⁴
- NICIS: het kennisinstituut voor grote steden in Nederland.
- Stedenband Chrudim: Sinds 1993 heeft gemeente Ede een stedenband met de Tsjechische stad Chrudim. Om inhoud en vorm te geven aan de samenwerking is de Stichting Stedenband Ede-Chrudim opgericht. De stichting organiseert activiteiten in zowel Ede als Chrudim. Ook dit jaar zijn er weer volop activiteiten binnen de stedenband.
- Bewoners van Ede, Bennekom, Deelen, Ederveen, Harskamp, Hoenderloo, De Klomp, Lunteren, Otterlo en Wekerom: de bewoners van deze plaatsen hebben veel te maken met de gemeente. De gemeente Ede neemt veel besluiten die deze inwoners aan gaan.
- Politie Ede: Zij zorgen voor veiligheid in Ede door criminaliteit te voorkomen en te bestrijden. Daarnaast bewaken ze de openbare orde en sporen ze strafbare feiten op.¹⁵
- Veiligheids- en gezondheidsregio: Veiligheids- en Gezondheidsregio Gelderland-Midden behartigt de belangen van zestien gemeenten en hun inwoners op het gebied van brandweer en volksgezondheid.¹⁶
- De Medewerker: De Medewerker geeft mantelzorgers, vrijwilligers en organisaties tools in handen om het verschil te maken voor zichzelf en de ander. Zo dragen zij actief bij aan een samenleving met oog voor elkaar.¹⁷
- IrisZorg: IrisZorg zet zich in voor mensen die de grip op hun leven kwijt zijn of dit dreigen kwijt te raken. Dat kan gebeuren door een verslaving aan alcohol, drugs, gokken of door problemen op het gebied van huisvesting en werk.¹⁸
- Leger des Heils: Het Leger des Heils komt op voor kwetsbare mensen in de samenleving.¹⁹
- Johanniteropvang: De Johanniter Opvang is een organisatie voor maatschappelijke opvang. De instellingen voor maatschappelijke opvang bieden onderdak en ondersteuning aan mensen die door een combinatie van problemen hun woning hebben verlaten of dreigen te moeten verlaten.²⁰
- Opella: Opella biedt zorg, welzijn en woondiensten. Dit gaat van verzorging en verpleging tot behandeling en maatschappelijke dienstverlening.²¹
- MD Veluwe: MD Veluwe zet zich in voor een samenleving waarin iedereen meedoet en waarin iedereen een aandeel heeft.²²
- Edestad: Gemeente Ede publiceert wekelijks een aantal gemeentepagina's in dit blad.²³
- De Gelderlander: Deze krant bericht over alle plaatsen in de regio De Vallei. Gemeente Ede valt hieronder.²⁴

¹⁴ Woonstede (2014). <http://www.woonstede.nl/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

¹⁵ Wikipedia. <http://nl.wikipedia.org/wiki/Politie>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

¹⁶ VGGM(2014). http://www.vggm.nl/vggm/over_vggm. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

¹⁷ Interface Communicatie. <http://www.demedewerker.nl/de-medewerker/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

¹⁸ IrisZorg (2013). <http://www.iriszorg.nl/over-iriszorg>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

¹⁹ Leger des Heils(2013). <http://www.legerdesheils.nl/missie>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

²⁰ Johanniteropvang (2010). <http://www.johanniteropvang.nl/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

²¹ Opella. <http://www.opella.nl/page/26/over-opella.html>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

²² MD Veluwe. <http://www.mdveluwe.nl/>. Geraadpleegd op 30 januari 2014.

²³ De Gelderlander (2014). <http://www.gelderlander.nl/regio/de-vallei/gemeente-edestopt-gemeentepagina-op-papier-1.3861728>. Geraadpleegd op 30 januari 2014.

²⁴ De Gelderlander (2014). <http://www.gelderlander.nl/regio/de-vallei>. Geraadpleegd op 30 januari 2014.

1.3 Vraagstelling en deelvragen

De ondernemingsraad van de gemeente Ede wil weten hoe hij effectiever en efficiënter kan communiceren met de achterban. Hij heeft niet het gevoel dat hij de werknemers van de gemeente Ede voldoende bereikt met de middelen die tot nu toe zijn ingezet. Dit blijkt uit verschillende reacties die de OR kreeg. Een voorbeeld was de werktijdenregeling waarover de OR een tijd geleden communiceerde. Enkele werknemers waren boos, omdat ze alleen via de nieuwsbrief geïnformeerd werden. Ook vraagt de OR zich af hoe hij ervoor zorgt dat de werknemers meer gaan participeren. Het ideaalbeeld van de OR is zelfsturing vanuit de medewerkers. Hij beseft dat dit niet snel gebeurt. Toch wil hij taken niet alleen naar zich toehalen, maar ook medewerkers taken laten uitvoeren. Door het uitvoeren van dit onderzoek wordt het voor de OR zichtbaar wat de meest effectieve manier is om te communiceren met de werknemers.

1.3.1 Probleemstelling

Onderzoeksthema: verandering van het communicatiebeleid bij de OR. De OR weet onvoldoende wat er speelt bij de achterban. Hij ondervindt dat de achterban zich niet altijd voldoende geïnformeerd voelt. Daarnaast weet de OR niet goed hoe hij de medewerkers beter kan laten participeren bij besluitvorming en of participatie past bij de medewerkers.

1.3.2 Hoofdvraag

Hoe kan de OR van de gemeente Ede zijn communicatie en participatie met de achterban verbeteren?

1.3.3 Deelvragen

1. In hoeverre voelt de achterban zich betrokken bij de OR?
2. Hoe is de informatiebehoefte bij de achterban van de gemeente Ede bij veranderingen?
3. Op welke manier wil de achterban van de gemeente Ede benaderd worden over veranderingen door de OR?
4. In hoeverre wil de achterban participeren in besluitvorming bij veranderingen?
5. In hoeverre kan de verandermethode van De Caluwé en Vermaak in deze situatie een bijdrage leveren aan betere communicatie en participatie met de werknemers door de OR van de gemeente Ede?
6. Wat kan de OR van de gemeente Ede leren van best practices bij de OR van andere grote gemeenten in Nederland?

1.4 Begrippenlijst

In dit hoofdstuk wordt de betekenis van een aantal terugkomende termen uitgelegd.

Begrippen

- OR: dit is een afkorting voor de ondernemingsraad. De ondernemingsraad vertegenwoordigt de belangen van de werknemers en de organisatie.
- Achterban: dit zijn de medewerkers van de gemeente Ede.
- Social media: social media is een verzamelnaam voor alle internettoepassingen waarmee het mogelijk is om informatie met elkaar te delen op een gebruiksvriendelijke en vaak leuke wijze. Bekende voorbeelden van internationale social media website zijn Facebook, YouTube, LinkedIn en Twitter, maar ook bijvoorbeeld Wikipedia en Instagram.
- Participatiesamenleving: een participatiesamenleving is een samenleving waarin iedereen die dat kan verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar eigen leven en omgeving, waarbij de (landelijke) overheid geen of slechts een faciliterende rol speelt.
- Dinges: dit is het intranet van de gemeente Ede.
- Actie-visie: bij de actie-visie zien mensen communicatie als 'informationtransfer' (het effectief en efficiënt overbrengen van informatie aan doelgroepen).
- Interactie-visie: de interactie visie stelt dat interne communicatie altijd en overal is waar mensen samenwerken. Door met elkaar te praten en te overleggen (zowel formeel als informeel) wordt een gezamenlijk beeld gevormd van wat er wenselijk en gebruikelijk is.
- Participatieladder: dit is een ladder die zo opgezet is dat de verschillende vormen van participatie te onderscheiden zijn en elkaar niet overlappen. Hoe hoger de plaats is op de ladder, hoe meer participatie mogelijk is.
- Kwalitatief onderzoek: onderzoek naar opvattingen, meningen, gedragingen en gevoelens van personen over een duidelijk omschreven onderwerp via interviews, groeps gesprekken etc.
- Kwantitatief onderzoek: kwantitatief onderzoek biedt cijfermatig inzicht en geeft veelal antwoorden op vragen die in termen van hoeveelheid kunnen worden uitgedrukt. Bij kwantitatief onderzoek wordt altijd gebruikgemaakt van een (gestructureerde) enquête.
- Stakeholders: een stakeholder is een organisatie die invloed ondervindt (positief of negatief) of zelf invloed kan uitoefenen op een specifieke organisatie.
- Informatie-overload: een teveel aan informatie ontvangen.
- Informatie-underload: het ontvangen van te weinig informatie.
- Kleurendenken of kleurenmethode: hierbij worden vijf kleuren gebruikt waarvan er één typerend is voor de organisatie. Dit is een belangrijk middel bij veranderingen.
- Informatiebehoefte: behoefte van werknemers aan informatie. Als er niet voldaan wordt aan de informatiebehoefte, is de 'need to know' kleiner dan de 'want to know'. Het kan ook zijn dat werknemers te veel informatie krijgen.
- Respondent of geënquêteerde: een werknemer die de enquête heeft ingevuld.

1.5 Leeswijzer

In dit hoofdstuk wordt een leeswijzer gegeven voor de rest van de hoofdstukken van dit onderzoeksrapport. Per hoofdstuk wordt meer informatie gegeven over de verschillende hoofdstukken.

Hoofdstuk 2 presenteert de methoden die tijdens het onderzoek gebruikt zijn. Hierin is te lezen wat voor soort onderzoek uitgevoerd is, hoe de respons is en welke meetinstrumenten gebruikt zijn. Hoofdstuk 3 presenteert de literatuurstudie. In hoofdstuk 4 zijn de belangrijkste kwantitatieve resultaten te zien. Dit zijn de cijfermatige resultaten. Hoofdstuk 5 presenteert juist de kwalitatieve resultaten. Bij deze vorm van onderzoek is er dieper ingegaan op de ideeën, achtergronden en het 'waarom?'. Hoofdstuk 6 toont de conclusies die zijn afgeleid uit de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten. Hoofdstuk 7 laat de methodologische reflectie zien over de uitvoering van het onderzoek. De aanbevelingen en adviezen zijn te vinden in hoofdstuk 8. In hoofdstuk 9 staat tot slot de bronnenlijst.

2. Methode

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd welke methoden gebruikt zijn voor het onderzoek. Ook worden de respons, de meetinstrumenten, de dataverzameling en de analysemethoden toegelicht.

2.1 Populatie

De achterban van de OR van gemeente Ede bestaat uit ongeveer 800 medewerkers.

2.2 Methoden

Het doel van het onderzoek was om erachter te komen wat de beste manier is om met de medewerkers van gemeente Ede te communiceren en te participeren. Hierbij werd gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek en kwalitatief. Voor het kwantitatieve onderzoek werd een online enquête uitgezet. De opdrachtgever wenste namelijk een schema waarmee hij kan zien hoe hij welke werknemers op welke manier bereikt en in hoeverre zij willen participeren. Het was hierbij belangrijk om alleen gesloten vragen te stellen. Vragen over het 'hoe' en 'waarom' zijn behandeld tijdens een panelgesprek. Daarnaast is er gebruik gemaakt van observaties, literatuurstudie en interviews.

2.3 Methoden per deelvraag

Hieronder staat een schema dat aangeeft welke methoden voor welke deelvraag gebruikt zijn.

Deelvraag	Methode
1	Online enquête, panelgesprek
2	Online enquête, panelgesprek
3	Online enquête, panelgesprek
4	Online enquête, panelgesprek, literatuurstudie
5	Online enquête, deskresearch, gesprekken, literatuurstudie, observaties
6	Interviews met de OR van grote gemeenten, OR-experts

Deelvragen

1. In hoeverre voelt de achterban zich betrokken bij de OR?
2. Hoe is de informatiebehoefte bij de achterban van de gemeente Ede bij veranderingen?
3. Op welke manier wil de achterban van de gemeente Ede benaderd worden over veranderingen door de OR?
4. In hoeverre wil de achterban participeren in besluitvorming bij veranderingen?
5. In hoeverre kan de verandermethode van De Caluwé en Vermaak in deze situatie een bijdrage leveren aan betere communicatie en participatie met de werknemers door de OR van de gemeente Ede?
6. Wat kan de OR van de gemeente Ede leren van best practices bij de OR van andere grote gemeenten in Nederland?

Motivatie van de methoden per deelvraag

- Bij deelvraag 1 is gebruik gemaakt van een online enquête en een panelgesprek. De enquête is ingezet om een beeld te krijgen van de mening van een grote groep mensen. Het panelgesprek is ingezet om de vragen 'hoe' en 'waarom' te beantwoorden.
- Bij deelvraag 2 is eveneens gebruik gemaakt van een online enquête en een panelgesprek. De enquête is ingezet om een beeld te krijgen van de mening van een grote groep mensen. Op basis van de resultaten uit de enquête, is er een panelgesprek georganiseerd. Tijdens dit gesprek zijn vragen gesteld aan de hand van de enquêteresultaten. Het was belangrijk om erachter te komen welke informatiebehoefte er is onder de werknemers van de gemeente Ede en waarom die behoefte er is.

- Het was belangrijk om erachter te komen hoe en waarom de werknemers van de gemeente Ede benaderd willen worden door de OR. Daarom is er bij deelvraag 3 gekozen voor een enquête en een panelgesprek.
- Om erachter te komen in hoeverre de achterban wil participeren in besluitvorming bij veranderingen en waarom (en hoe) zij dat willen, is er bij deelvraag 4 gekozen voor een enquête, een panelgesprek en literatuurstudie. Bij de literatuurstudie is er vooral gezocht naar participatiemethoden en informatie die laat zien in welke organisaties werknemers over het algemeen behoefte hebben aan participatie.
- Bij deelvraag 5 is er gebruik gemaakt van een online enquête, deskresearch, gesprekken, literatuurstudie en observaties. Al deze methoden waren nodig om te achterhalen wat voor soort organisatie de gemeente Ede is. Naast het gebruik van onderzoeksmatige methoden als de online enquête en deskresearch was het ook belangrijk om de sfeer binnen de organisatie in kaart te brengen. Met de observaties en gesprekken is vooral gelet op het taalgebruik van de werknemers. In verschillende organisaties worden namelijk verschillende termen en gezegden gebruikt. De literatuurstudie is gebruikt om de verandermethode zo goed mogelijk uit te voeren.
- Om een antwoord te geven op deelvraag 6 is er gebruik gemaakt van interviews met de ondernemingsraden van grote gemeenten in Nederland en interviews met OR-experts. De interviews waren nodig om de best practices van andere ondernemingsraden in kaart te brengen. De interviews met de OR-experts zijn gebruikt om te achterhalen welke participatiemethoden de OR van de gemeente Ede het beste kan inzetten.

2.4 Steekproef

Vooraf werd er met het onderzoek gestreefd naar een betrouwbaarheid van 95%. Uiteindelijk vulden 203 respondenten de enquête in. Dit is een percentage van 90%.

Hoe groot is de steekproefmarge die u wilt toelaten?	5 %
Welk betrouwbaarheidspercentage wilt u hanteren?	95 %
Wat is de omvang van de populatie?	800
Welke uitkomst verwacht u in het onderzoek?	50 %
Steekproefgrootte	260

Betrouwbaarheidsniveau (%)	90	95	99
Steekproefgrootte	202	260	363

2.5 (Non)Respons

Dat het percentage van 95% niet behaald is, had vooral te maken met de wijze waarop de enquête verspreid is. De link naar de enquête is twee keer in JeWeetWel (de digitale nieuwsbrief) en op Dinges (intranet) geplaatst. Dit leverde weinig respons op. Vervolgens is de link naar de enquête naar het e-mailadres van elke werknemer binnen de gemeente gestuurd. Dit leverde meer respons op. Een percentage van 90% betekent dat de foutmarge van de resultaten iets groter is geworden, maar het onderzoek is nog steeds betrouwbaar.

2.6 Meetinstrumenten

Voor het meten van dit onderzoek werd gebruik gemaakt van een online enquête (kwantitatief onderzoek). Het grootste deel van de achterban beschikt namelijk over internet. Van de 800 mensen zijn de meesten te bereiken via de e-mail.

Daarnaast voerde ik een panelgesprekken met een groep werknemers uit de organisatie. Hierbij werd er vooral ingegaan op het 'waarom?' en 'hoe'. In het panelgesprek werden onderwerpen besproken die voortkwamen uit de enquête. Vervolgens probeerden de werknemers tot een

oplossing te komen. Ook zijn er interviews afgenomen met de ondernemingsraden van de gemeente Enschede, Arnhem, Breda, Hilversum en de provincie Groningen.

2.7 Dataverzameling

Zoals al eerder vermeld lukte het om voldoende enquêtes te verzamelen voor een bruikbaar onderzoek. In de enquête is ook een vraag opgenomen over deelname aan een panelgesprek. Hierbij vulden 24 werknemers in dat ze benaderd wilden worden voor een panelgesprek. Na het benaderen van deze werknemers werd duidelijk dat het lastig was om meerdere panelgesprekken te organiseren. Het was moeilijk om 24 werknemers waarvan er veel op verschillende afdelingen werken op één moment bij elkaar te krijgen. Daarom heeft er één panelgesprek plaatsgevonden.

2.8 Analysemethoden

Bij het analyseren van de kwantitatieve resultaten werd het programma SPSS gebruikt. In dit programma werden grafieken en modellen gemaakt die vervolgens geanalyseerd zijn. Ook het panelgesprek is geanalyseerd door de antwoorden van de deelnemers aan het gesprek te groeperen, definiëren en verbanden te zoeken.

3. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk staat de literatuurstudie over communicatie en participatie. Onderwerpen die allereerst behandeld worden zijn verandermanagement, communicatiestijlen en karakteristieken van de achterban. Ook behandelt dit hoofdstuk verschillende participatiemethoden waar een OR gebruik van kan maken. Onderwerpen als informatiebehoefte, betrokkenheid, sociale perceptie bij veranderingen en interne communicatie zijn eveneens te vinden in deze literatuurstudie.

Hoofdstuk 3.1.1: Verandermanagement

De OR van de gemeente Ede heeft dagelijks te maken met organisatieveranderingen. Ze communiceren hierover naar de werknemers. Daarnaast willen ze hun eigen communicatiebeleid veranderen. De methode in het boek *Leren Veranderen* van De Caluwé en Vermaak (2006) laat zien hoe dit het beste kan en hoe een veranderaar het beste kan omgaan met veranderingen. Dit is afhankelijk van de kleur van de organisatie. Het gaat hierbij om vijf kleuren: geel, blauw, rood, groen en wit. De kleuren worden gebruikt om het type organisatie te omschrijven.

Geeldrukdenken

Kortgezegd gaat het bij geeldrukdenken om organisaties waarbij belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen. In dit soort organisaties worden machtsspelletjes gespeeld. In gele organisaties verandert er iets als de belangen van de sleutelfiguren bij elkaar gebracht worden. Het is belangrijk om een win-winsituatie te creëren.

Blauwdrukdenken

Bij blauwe organisaties gaat het om planmatig werken. Men wil van A naar B gaan. In dit soort organisaties verandert er iets als werknemers eerst nadenken en vervolgens uitvoeren. Veranderen is een rationeel proces. Doelstellingen zijn belangrijk in blauwe organisaties. Daarnaast biedt onderzoek vaak objectieve antwoorden en een richting in organisaties met deze kleur.

Rooddrukdenken

Bij rooddrukdenken gaat het erom dat de mensen binnen een organisatie op de juiste manier geprikkeld worden. In zekere zin is er sprake van een ruilexercitie. Veranderingen vinden pas plaats als het gedrag van de mensen op het werk wijzigt. Het motto van rooddrukdenken is het beste uit de mensen te halen en hierdoor organisaties mooier te maken en als team te laten opereren. In dat geval werken ze samen.

Groendrukdenken

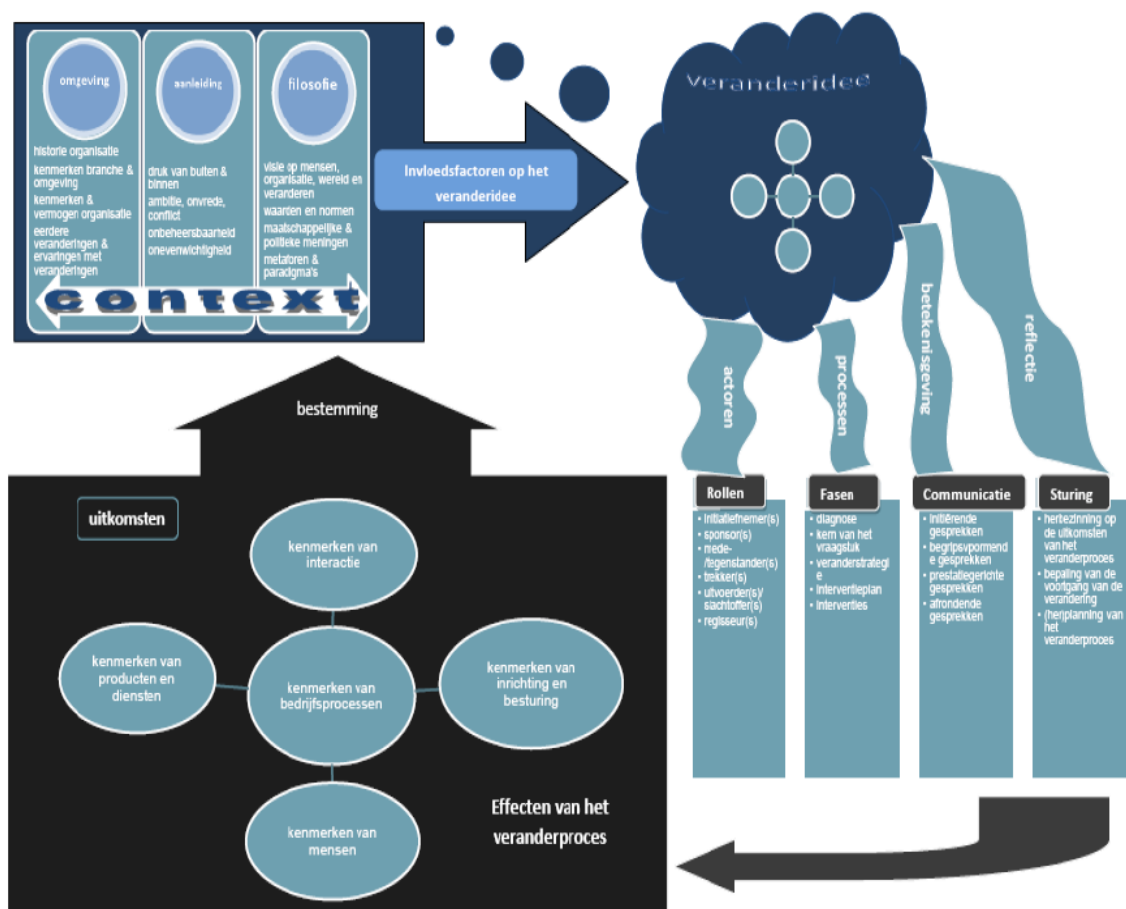
Bij groendrukdenken staat leren centraal. Veranderingen vinden plaats als mensen in leersituaties gebracht worden. Werknemers willen zich ontwikkelen. In groene organisaties is leren actie. Om te leren is er een veilige omgeving nodig. Mensen bewust onbekwaam maken is belangrijk binnen een groene organisatie. Ook moeten werknemers de ruimte hebben om te experimenteren en te leren van fouten.

Witdrukdenken

Bij het witdrukdenken gaat het voornamelijk om zelforganisatie. Veranderingen vinden plaats als er ruimte gemaakt wordt voor spontane evolutie. Het is een dynamiserend proces. In een witte organisatie is het belangrijk dat het bestuur ruimte biedt voor ondernemerschap en dynamiek. Blokkades moeten weggenomen worden en conflicten moeten juist bevorderd worden. Het is belangrijk om te kijken waar mensen energie van krijgen.

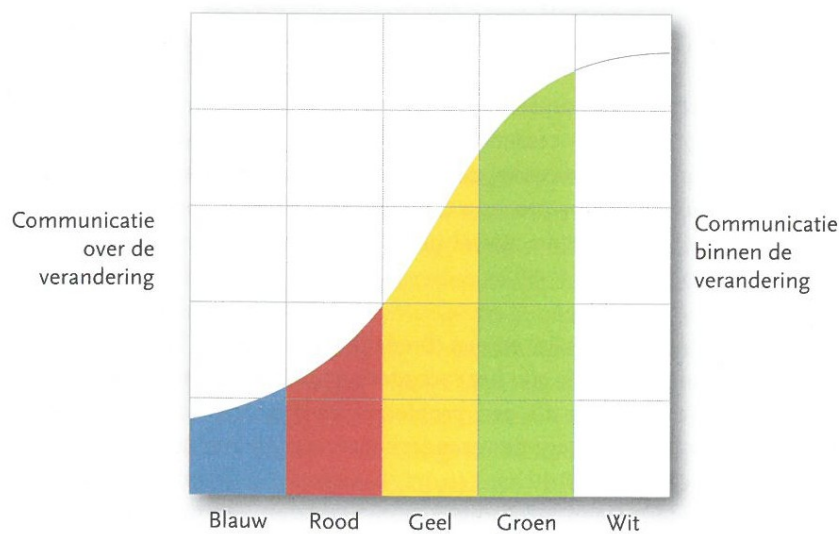
Methode en knelpunten

Als een rode (gezellige) organisatie blauw communiceert (nieuwsbrieven, e-mail) dan kan dat problemen opleveren. Als de kleur van de organisatie bekend is, is het mogelijk om verder te gaan in deze kleur. Toch is het soms nodig om een kleur toe te voegen. De vraag die Decaluwé en Vermaak stellen is: kan het met meer van hetzelfde? De rest van de methode kenmerkt zich door een analyse van de actoren, het doorlopen van een diagnose, het komen tot de kern van het vraagstuk, de veranderstrategie en een interventieplan. Bij de analyse van de actoren worden alle belangrijke spelers in het proces benoemd. Tijdens de diagnose wordt de kleur van de organisatie vastgesteld aan de hand van observaties en onderzoek. De kern van het vraagstuk is het kernprobleem waar de organisatie mee te maken heeft. Dit wordt vaak de angel of de kiem genoemd. Vervolgens wordt de veranderstrategie gekozen. Hierbij komen vragen aan de orde als: welke kleur is het vraagstuk? Kan het met meer van dezelfde kleur? Aan de hand van de strategie bepaalt de veranderaar een aantal interventies. Deze zijn vergelijkbaar met adviezen. Hieronder staat een kort overzicht van alle stappen uit deze methode.



Communicatie

In het boek vertellen De Caluwé en Vermaak over de communicatiebalans per kleur. Ze vermelden dat Reidinga, Koeleman en Willemsen (2001) suggereren dat in blauwe en rode omgeving vooral over de verandering wordt gecommuniceerd, terwijl in witte, groene en gele omgevingen werknemers vooral kunnen meedenken over veranderingen (communicatie binnen de verandering).



Communicatie bij een gele verandering

Bij een gele verandering is communicatie erop gericht om het proces en de spelregels te verhelderen, maar daarna staat zij vooral in het licht van onderlinge beïnvloedingsprocessen. Betekenisgeving is een deel van het onderhandelingsproces: wiens woorden en welke taal worden gebruikt? Men communiceert over standpunten en belangen, en die communicatie is vaak mondeling en intensief. Soms wordt geënuquêteerd onder werknemers of betrokkenen ter ondersteuning van het gele proces. De buitenwereld wordt geïnformeerd dat men in beraad is. Soms wordt er informatie gelekt als pressiemiddel.

Communicatie bij een blauwe verandering

Bij een blauwe verandering verloopt communicatie grotendeels via éénrichtingsverkeer. Nut en noodzaak van de verandering worden benadrukt. Conclusies over hoe het verder moet, worden bekendgemaakt. De zender is het management en wordt ondersteund door een projectstaf van experts. In het beste geval vinden de argumenten en conclusies hun weg naar de doelgroep in allerlei parallelle media, zoals nieuwsbrieven, audits en nota's.

Communicatie bij een rode verandering

Bij een rode verandering wordt communicatie gezien als een halszaak. Mensen moeten gemotiveerd worden voor datgene wat je van plan bent. De verandering wordt aangekondigd en verwachtingen gemanaged. Onrust wordt gekanaliseerd via spreekuren, masseren, rondlopen etc. Het lokkend perspectief wordt vanaf de zeepkist verwoord en gewenst gedrag beloond met aandacht en prijzen. De communicatie is systematisch. In de beste gevallen vindt de communicatie plaats via persoonlijke communicatie tussen leidinggevenden en werknemers.

Communicatie bij een groene verandering

Bij een groene verandering vindt communicatie vooral plaats via participatie van betrokkenen in het traject. Verwachtingen omtrent uitkomsten worden niet zozeer gemanaged, want ze kunnen nog verschuiven. Managers besteden aandacht aan het proces dat mensen met elkaar gaan doormaken. Feedback, interviews en spiegelen zijn veelgebruikte werkvormen.

Communicatie bij een witte verandering

Bij een witte verandering is communicatie het minst gepland. Communicatie wordt gestuurd door de meest ondernemende mensen in het veranderingsproces. De inhoud van de communicatie hangt af van wat energie oproept. Soms gaat het over dingen die mensen fascineren en soms over interessante tegenstellingen, vooroordelen en dilemma's.

Gewenste kleur OR gemeente Ede

De OR van de gemeente Ede wil naar de kleuren groen en wit toe. Zij willen werknemers laten participeren in besluitvorming. Het is nog maar de vraag of werknemers willen participeren in besluitvorming. Toch maken Ford en Ford (1995) bij communicatie binnen de verandering onderscheid tussen vier soorten gesprekken die elkaar opvolgen in een veranderingsproces. Dit zijn initiërende gesprekken, begripsvormende gesprekken, prestatiegerichte gesprekken en afrondende gesprekken.

Initiërende gesprekken

De eerste gesprekken die plaatsvinden zijn initiërende gesprekken. Hierbij wordt door middel van een oproep, een voorstel of een belofte een beweging in gang gezet. Voorbeelden van oproepen, beloftes of voorstellen zijn: 'We moeten iets doen aan het hoge verloop onder ons personeel' of 'We dringen het begrotingstekort met een kwart terug'. Ford en Ford vertellen dat er een praatcultuur ontstaat als initiërende gesprekken achterwege blijven.

Begripsvormende gesprekken

Als de initiërende gesprekken achter de rug zijn, volgen begripsvormende gesprekken waarbij bestuurders en werknemers informatie, argumenten en overtuigingen uitwisselen. Het doel van begripsvormende gesprekken is het vergroten van participatie en om helderheid te krijgen over de haalbaarheid van de verandering. Dit is meestal het moment om keuzes te maken. Als begripsvormende gesprekken achterwege blijven, ontbreekt volgens Ford en Ford het gemeenschappelijk inzicht en de gemeenschappelijke taal. Alleen de initiatiefnemer staat dan te roepen om verbetering van een probleem.

Prestatiegerichte gesprekken

Na de begripsvormende gesprekken vinden prestatiegerichte gesprekken plaats. Bij deze gesprekken wordt volgens Ford en Ford actie geïnitieerd. Dit is een periode vol met verzoeken, beloften, onderhandeling en overeenstemming. Resultaten, taken en tijdslimieten worden tijdens de prestatiegerichte gesprekken omschreven.

Afrondende gesprekken

Aan het einde van het veranderingsproces vinden afrondende gesprekken plaats. In deze fase vertelt de veranderaar dat het proces voorbij is. Zaken worden op een rij gezet. Daarnaast kijken veranderaars terug en speculeren ze over de toekomst. Ook zijn er momenten om tevredenheid te vieren of teleurstelling te verwerken. Het probleem is dat deze gesprekken vaak niet plaatsvinden. Hierdoor gaan verandertrajecten uit als een nachtkaars. Op deze manier lijkt het alsof de verandering niet afkomt en dat veranderaars niet leren van eventuele fouten die zij maakten. Vandaar dat het volgens Ford en Ford belangrijk is dat deze gesprekken plaatsvinden.

Hoofdstuk 3.1.2: Communicatiestijlen

In Praktijkboek OR en (achterban)communicatie (Latten en Van den Bijllaardt, 2013) worden een aantal communicatiestijlen genoemd die grotendeels overeenkomen met de kleurenleer van De Caluwé. Latten en Van den Bijllaardt geven aan dat het belangrijk is dat de OR zijn eigen communicatiestijl kent. De OR kan zijn kwaliteiten dan effectiever gebruiken en zijn valkuilen vermijden. Het boek gaat ervan uit dat de OR zijn gesprekspartner eerder bereikt als hij bewust is van zijn of haar communicatiestijl.

Om zicht te krijgen op deze communicatiestijl, maken Latten en Van den Bijllaardt gebruik van een model. Dit model behandelt vier stijlen:

Beschouwend

Anderen zien mensen met een beschouwende stijl dikwijls als bedachtzaam, beheerst en logisch ingesteld; als goede luisteraars die vaste procedures hanteren, alle mogelijkheden zorgvuldig overwegen en daarbij voortdurend het doel voor ogen houden. Ze worden gezien als gedisciplineerd, onafhankelijk en niet-agressief en als mensen die de neiging hebben in gezelschap het initiatief aan anderen over te laten. Ze worden gezien als behoudende, zakelijk ingestelde mensen die eenmaal opgebouwde relaties niet snel verbreken.

Coöperatief (beide geven ruimte in een gesprek)

Mensen met een coöperatieve stijl worden vaak gezien als rustig, niet aanmatigend en ondersteunend. Anderen zien hen als warme, vriendelijke mensen die goed kunnen luisteren, die gemakkelijk zijn in de omgang en die prijs stellen op persoonlijk contact en het delen van verantwoordelijkheden. Om hun doel te bereiken beginnen zij meestal met het smeden van sterke persoonlijke banden.

Directief

Mensen met een directieve stijl worden vaak gezien als zakelijk ingestelde en op resultaat gerichte mensen die graag het initiatief nemen. Ze lijken ervan te houden nieuwe dingen uit te proberen en snel te reageren. Ze aarzelen niet anderen te corrigeren of bij te sturen en ze deinzen niet terug voor confrontaties. Ze worden gezien als 'op de man af', daadkrachtig en besluitvaardig. Ze voelen zich het prettigst als ze hun doel kunnen nastreven in de positie van leider en initiatiefnemer.

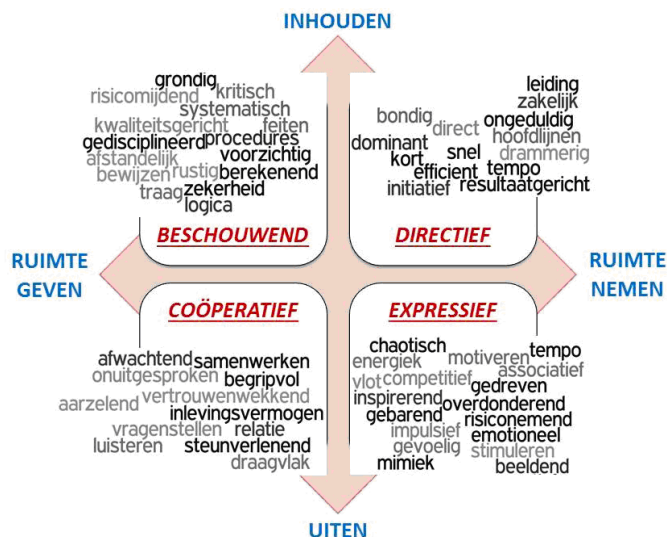
Expressief (beide nemen ruimte in een gesprek)

Deze typen worden door twee aspecten bepaald: mensen met een expressieve stijl worden vaak gezien als fel, inspirerend en emotioneel. Ze worden gezien als mensen die in gezelschap graag het initiatief nemen en het liefst eerst een poosje over koetjes en kalfjes praten voor ze met het werk beginnen. Ze lijken bij het nemen van beslissingen af te gaan op hun gevoel. Anderen zien hen vaak als mensen die snel geraakt zijn en bereid tot het delen van inzichten en dromen.

Latten en Van den Bijllaardt geven aan dat het bij dit model ook gaat om ruimte geven en ruimte nemen en inhouden en uiten. Daarnaast noemen ze vier communicatieniveaus:

1. inhoud (onderwerp waarover gepraat wordt)
2. procedure (wijze waarop er over onderwerp wordt gesproken)
3. interactie (wijze van omgang met elkaar)
4. gevoel (hoe men zich voelt in die situatie)

Zowel de communicatiestijlen als de communicatieniveaus zijn verwerkt in het volgende model.



Latten en Van den Bijllaardt vertellen in hun boek dat de expressieve stijl zich kenmerkt door vooral op niveau 3 en 4 te communiceren. Zij krijgen mogelijk problemen met mensen die een directieve stijl hebben. Mensen met een directieve stijl communiceren namelijk meer op niveau 1 en 2 (kort, zakelijk en inhoudelijk).

Vergelijking stijlen en kleurenleer

De kleurenleer van De Caluwé en Vermaak is enigszins vergelijkbaar met de vier communicatiestijlen. De beschouwende stijl is vergelijkbaar met de kleur blauw. De directieve stijl is te vergelijken met geel, hoewel resultaatgerichtheid en zakelijkheid ook thuishoren bij blauw. De coöperatieve stijl komt overeen met rood. Ten slotte komt de expressieve stijl overeen met wit. Het valt op dat de groene kleur niet voorkomt in dit model. Dat zijn de lerende mensen die denken in woorden als onbewust onbekwaam, leren en feedback.

Hoofdstuk 3.1.3: De achterban bestaat niet

Latten en Van den Bijllaardt geven in het boek *Praktijkboek OR en (achterban)communicatie* (2013) aan dat de achterban niet bestaat. Zij praten over het indelen van medewerkers in groepen. Werknemers bestaan vaak uit verschillende (sub)groepen. Hierbij gaat het om geslacht, leeftijd, mensen die parttime werken of de afdeling of functies van werknemers. Dit betekent dat een onderwerp voor de ene (sub)groep wel interessant kan zijn en voor de andere (sub)groep niet. Latten en Van den Bijllaardt vertellen dat het zinvol is voor een OR om zich bij elk onderwerp af te vragen voor welke groep een onderwerp interessant kan zijn. Daarnaast zijn werknemers in te delen qua interesse voor het OR-werk. Het personeelsbestand is in te delen in vier categorieën.

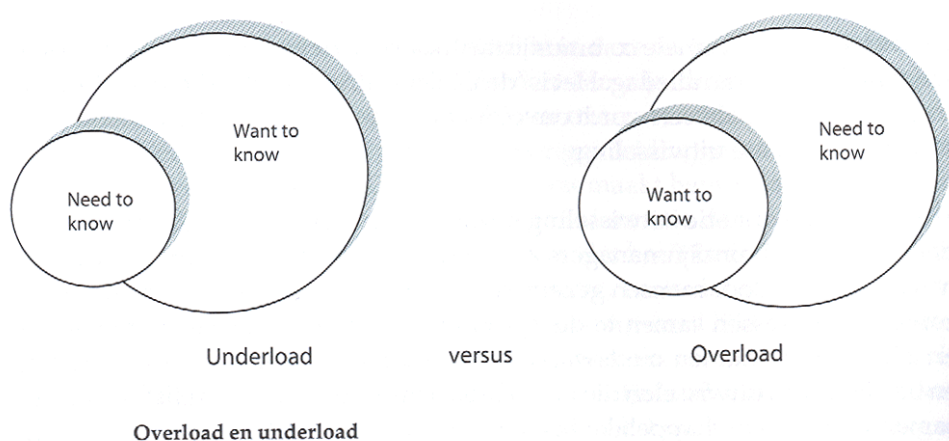
Soorten werknemers	Karakteristieken
Actieve medestanders	Deze zijn bereid om iets te doen met medezeggenschap. Ze overwegen zich kandidaat te stellen (of zijn niet verkozen). Betrek hen daarom bij actieve informatiewinning, meningspeiling, lidmaatschap van commissie en het geven van informatie over OR-activiteiten.
Passieve medestanders	Dit zijn vaak medewerkers die doorgaans ook in politiek en maatschappelijke problemen zijn geïnteresseerd. Ze zijn veelal maatschappelijk actief, maar hebben andere keuzes gemaakt. Daarom zijn ze minder beschikbaar voor OR-werk. Houd hen goed op de hoogte en vraag hen regelmatig naar hun mening.
Ongeïnteresseerden	Dit zijn medewerkers die een andere belangstelling hebben dan ondernemingsbeleid en dergelijke. Zij zien hun werk vaak als noodzakelijk kwaad of gaan juist helemaal op in hun loopbaan en missen een kritische blik. Zij vinden het best dat er een OR is, maar willen niet weten waar die zich concreet mee bezig houdt. Communiceer met hen vooral over zaken die hen direct raken. Kies hiervoor de juiste momenten zoals op het moment dat de mening van veel medewerkers gewicht in de schaal legt bij de bestuurder.
Tegenstanders	Er zijn medewerkers die zich heftig afzetten tegen de OR. Dit kan om ideologische redenen zijn of omdat ze slechte ervaringen hebben met de OR. Vaak zitten er in deze groep middenmanagers die het vervelend vinden als ze een OR-lid in hun afdeling hebben. OR-leden weten soms meer dan zichzelf en kunnen informatie naar boven doorspelen. Zij leveren vaak een bezettingsprobleem op. Ga de communicatie met hen niet uit de weg, omdat zij kunnen bijdragen aan een negatief imago van de OR.

In *Basisboek Interne Communicatie* (2010) maakt Erik Reijnders een indeling die samenhangt met die van Latten en Van den Bijllaardt. Reijnders praat over medewerkerstypen en hun werkwaarden. Het onderstaande schema kan gezien worden als een aanvulling op de eerder genoemde indeling. Er zijn namelijk grote verschillen tussen medewerkerstypen en de informatiebehoefte die ze hebben. Een carrièregerichte werknemer heeft bijvoorbeeld een andere informatiebehoefte dan een balanszoeker.

Type	Belangrijke werkwaarden
Loyalen	Zeker zijn van werk in de toekomst Anderen helpen Hard werken
Werkers om te leven	Zeker zijn van werk in de toekomst Vast en hoog inkomen Veel vrije tijd
Balanszoekers	Vast inkomen Vaste werktijden Veel vrije tijd
Zelfontplooiers	Zelfontplooiing, succes Wisselende werkzaamheden Hoge verantwoordelijkheid Uitdagend werk
Carrièregerichten	Waardering van collega's Snel carrière kunnen maken Hoog salaris

Daarnaast geeft Reijnders aan dat de positie in de organisatie erg bepalend is voor de informatiebehoefte. De behoefte aan informatie is afhankelijk van de mate waarin werknemers zich identificeren met de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers informatie over eigen werk en de eigen afdeling erg belangrijk vinden. Beleidsinformatie is doorgaans alleen van belang als het over het beleid van de eigen afdeling gaat. Erik Reijnders vertelt daarnaast dat communicatie vaak een evenwicht zoeken is tussen 'want to know' en 'need to know'. Als er niet wordt voldaan aan de informatiebehoefte, is de 'need to know' kleiner dan de 'want to know'. De medewerkers hebben dan behoefte aan andere informatie omdat:

- deze gefilterd wordt;
- de informatie te weinig op de medewerker is toegespitst;
- de informatie vaag of onduidelijk is.



Hoofdstuk 3.1.4: Schriftelijke communicatie

Omdat de OR van de gemeente Ede veel gebruik maakt van nieuwsbrieven, is het belangrijk om te kijken naar voorwaarden en tips voor schriftelijke communicatie. In Praktijkboek OR en (achterban)communicatie (Latten en Van den Bijlaardt, 2013) wordt verteld dat een goede tekst doeltreffend, leesbaar, duidelijk, begrijpelijk, aantrekkelijk en lezergericht is. Latten en Van den Bijlaardt geven in hun boek een stappenplan voor het schrijven van een goede tekst. Ze geven allereerst aan dat het belangrijk is om het onderwerp te bepalen. Vervolgens moet de OR een goede kop maken die de lezer naar de tekst trekt. Hierbij geven Latten en Van den Bijlaardt de volgende tips:

- Is de kop in het belang van de doelgroep?
- Ligt de kop in de interessesfeer van de doelgroep?
- Is de kop voldoende prikkelend om interesse op te wekken?
- Is de kop niet te lang? Streef naar maximaal 7 woorden in de kop.
- Is de kop niet langer dan 1 regel?
- Pas op met humor in de kop. Dit kan verkeerde geïnterpreteerd worden.
- Zijn er alternatieven voor de kop? De beste koppen ontstaan om dat de schrijver nog niet tevreden was met de eerste kop.

Vervolgens benadrukken Latten en Van den Bijlaardt dat de OR het doel van de tekst moet bepalen. Hierbij kan het gaan om informeren, instructies geven, beïnvloeden en motiveren. De boodschap moet goed aansluiten bij dit communicatiedoel.

Daarna is het van belang om de doelgroep te bepalen voor de inhoud van de tekst. Soms zijn verschillende teksten voor verschillende doelgroepen noodzakelijk. Latten en Van den Bijlaardt geven aan dat de OR het communicatiemiddel en de tekst moet bepalen. Hierbij kan de schrijfstijl van belang zijn. Een aantrekkelijke stijl kan nieuwsgierigheid prikkelen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het aanspreken van de lezer met u of jij en het gebruiken van beschrijvingen. Tot slot moet de OR de opbouw van de tekst bepalen. Een handig hulpmiddel hierbij zijn de 7 'W-vragen': wie, wat, wanneer, waar, met wie, waarmee en waarom.

Voor de OR is het belangrijk om zich deze vragen te stellen voor het schrijven van de tekst. De antwoorden op deze vragen kunnen ze vervolgens verwerken in de tekst.

Hoofdstuk 3.1.5: Per situatie met de juiste middelen communiceren

De OR heeft verschillende middelen om te communiceren met de achterban. Maar wanneer zet hij welk middel in? Adviesbureau De Kromme Rijn (2014) schreef een artikel over communicatie met de achterban. Zij gaven aan dat het is belangrijk om het maximale uit de achterban te halen. Daarom raadt het adviesbureau de OR aan om per situatie via het juiste communicatiemiddel te communiceren. Hieronder staat een overzichtelijk schema dat laat zien wanneer de OR volgens het adviesbureau welk instrument moet inzetten.

Doel	Instrument
De achterban overtuigen van de noodzaak van een reorganisatie	In kleine groepjes met uw collega's praten (op hun eigen afdeling/vestiging)
De achterban ervan overtuigen dat een sociaal plan niet beter kan zijn, bijvoorbeeld omdat er gewoon niet meer in zit, of omdat een beter plan ten koste gaat van de continuïteit van de onderneming.	In kleine groepjes met uw collega's praten (op hun eigen afdeling/vestiging) of een achterbanbijeenkomst
Bij onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden willen weten welke punten belangrijk zijn voor welke groepen werknemers.	Enquête
Het vertrouwen opzeggen in de directie	Achterbanbijeenkomst
Willen weten of mensen geïntimideerd worden	Enquête
Informatie inwinnen over werkbelasting	Enquête
Willen weten tegen welk soort ploegendienst de mensen het minste bezwaar hebben	Enquête
Willen weten wat er in de organisatie moet worden verbeterd	In kleine groepjes met uw collega's praten (op hun eigen afdeling/vestiging)
Willen weten hoe een overeengekomen situatie uitwerkt voor de mensen, en wat er eventueel moet worden bijgesteld	-In kleine groepjes met uw collega's praten (op hun eigen afdeling/vestiging) -Enquête
Willen weten hoe de achterban denkt over de ondernemingsraad	Enquête
De achterban in staat willen stellen om met suggesties te komen voor de wijze waarop een reorganisatie het beste kan worden uitgevoerd	-In kleine groepjes met uw collega's praten (op hun eigen afdeling/vestiging) -Achterbanbijeenkomst (voor de vorm)
Tegengas willen geven tegen onjuiste beweringen van de directie	-Nieuwsbrief, intranet, prikboarden, etc. -Bij veel onrust: achterbanbijeenkomst
Collega's informeren over hoe zij bij een ontslag het beste hun recht kunnen halen	-Persoonlijk gesprek -Nieuwsbrief, intranet, prikboarden, etc. -Soms via achterbanbijeenkomst (bij een reorganisatie waarbij ontslagen vallen)
Willen weten of er wel regelmatig functioneringsgesprekken worden gehouden en of die volgens de regels plaatsvinden.	Enquête
Medewerkerstevredenheidsonderzoek	Enquête
Een reorganisatie evalueren	Enquête
De reputatie van de ondernemingsraad versterken	OR-jaarverslag, nieuwsbrief, intranet, prikboarden, etc.
De achterban informeren over de activiteiten van de OR in het afgelopen jaar en de doelstellingen	OR-jaarverslag

voor het komende jaar	
-----------------------	--

Het adviesbureau gaat allereerst in op het communiceren met een individueel persoon of met een collectief. Een zaal die vol zit met mensen, reageert anders dan een individuele werknemer die thuis aan de keukentafel een enquête invult. Als een OR de achterban om steun vraagt, omdat zij een voorgestelde reorganisatie niet zien zitten, gebeurt dat vaak tijdens een bijeenkomst in de kantine. Een goede spreker onder de werknemers staat op en geeft uitvoerig lucht aan zijn boosheid. De zaal knikt in zo'n situatie vaak instemmend. Als de OR om steun vraagt, gaan de handen massaal de lucht in. Als de werknemers thuis komen, ziet de wereld er echter anders uit. Dan kunnen zij dingen zeggen als: "Misschien is het beter om toch akkoord te gaan. Want de directie heeft gezegd dat er vrijwilligers worden gevraagd, en mijn chef komt zeker aan me vragen of ik meedoe. Moet ik dan nee zeggen? En wat betekent dat dan voor mijn beoordeling en mijn salaris van volgend jaar? Mijn loonsverhoging hangt sinds vorig jaar af van de beoordeling door mij chef." Hiermee maakt het adviesbureau duidelijk dat hetgeen wat de OR in de kantine hoort, niet per se de mening van het individu is. Toch geven ze aan dat een bijeenkomst in de kantine een goed middel is als de OR het verzet tegen een voorgenomen reorganisatie wil vergroten. Als de OR voor een reorganisatie is, raadt de OR een strategie aan die gericht is op het beïnvloeden van individuele werknemers of kleine groepjes.

Doel bepalen

Het gaat er vooral om dat een OR niet altijd dezelfde werkwijze moet kiezen om te communiceren met de achterban. De OR moet kijken wat hij wil bereiken. Met welk doel wil de OR met de achterban communiceren? Mogelijke doelen die het adviesbureau noemt zijn:

- het inwinnen van informatie over de werkbelasting.
- het verwerven van steun voor het opzeggen van het vertrouwen in de directie.
- de achterban ervan overtuigen dat een reorganisatie echt niet op de voorgestelde manier kan.
- de achterban op de hoogte stellen van activiteiten in het afgelopen jaar.

In Praktijkboek OR en (achterban)communicatie (Latten en Van den Bijllaardt, 2013) staan een groot aantal communicatiemiddelen genoemd waar een OR gebruik van kan maken. Een aantal middelen staan hieronder vermeld:

Achterbanberaad gekoppeld aan een inhoudelijk thema	Deelname van collega's aan vaste commissies van de OR	-Inloopuurtje voor collega's voorafgaand aan de OR-vergadering
Agenda verspreiden	E-mail	Internet
Beleidsplan OR	Enquête	Introductiefolder voor nieuwe medewerkers
Bijdrage van de OR aan het jaarverslag van de organisatie	Goede telefonische bereikbaarheid van OR-leden	Jaarvergadering OR
Blinddate. Iemand kiezen om mee over het overwerk te praten.	Ideeënbus	Jaarverslag
Borreluurtje	Inloopuurtje voor collega's voorafgaand aan de OR-vergadering	Klankbordgroep rondom een specifiek onderwerp
Ludieke actie rond bijvoorbeeld de feestdagen of verkiezingen	Mondelinge communicatie	Netwerk per OR-lid met aanspreekpunten per afdeling
Nieuwe media (dvd, intranet, Twitter)	Nieuwjaarsgroet	Nieuwsbrief
Nu en dan een openbare vergadering	Openbare bespreking van het jaarverslag	OR-mailbox

OR-jaarverslag	OR-lunch en per keer een aantal collega's uitnodigen	OR-vergadering op andere locatie
OR-website	Overleg met niet gekozen kandidaten	Overleg OR-lid met kaderleden van de vakvereniging
Personeelsblad/OR-krant	Persoonlijke gesprekken	Posters
Presentatie OR bij een informatiebijeenkomst, die al door de directie wordt georganiseerd	Prikborden	Promotiefilm van de OR
Schriftelijke communicatie	Sociale media	Speciale nieuwsbrief rondom de OR-verkiezingen
Spreekuur	Personeelsblad	Telefonische communicatie
Via pop-up een multiplechoicevraag stellen als collega's met hun computer inloggen.	Visiedocument OR	Wandelgangen

Latten en Van den Bijlaardt geven genoeg communicatiemiddelen die niet vaak genoemd worden. De multiplechoicevraag via een pop-up, het borreluurtje en de blinddate zijn hier voorbeelden van.

Communicatiemix

In sommige situaties is het zinvol om meerdere instrumenten tegelijkertijd in te zetten. Het is belangrijk om een enquête bijvoorbeeld eerst aan te kondigen via een nieuwsbrief, prikboards en/of het intranet. Bij een reorganisatie kan het praten in kleine groepen gecombineerd worden met achterbanbijeenkomsten.

Achterban bereiken

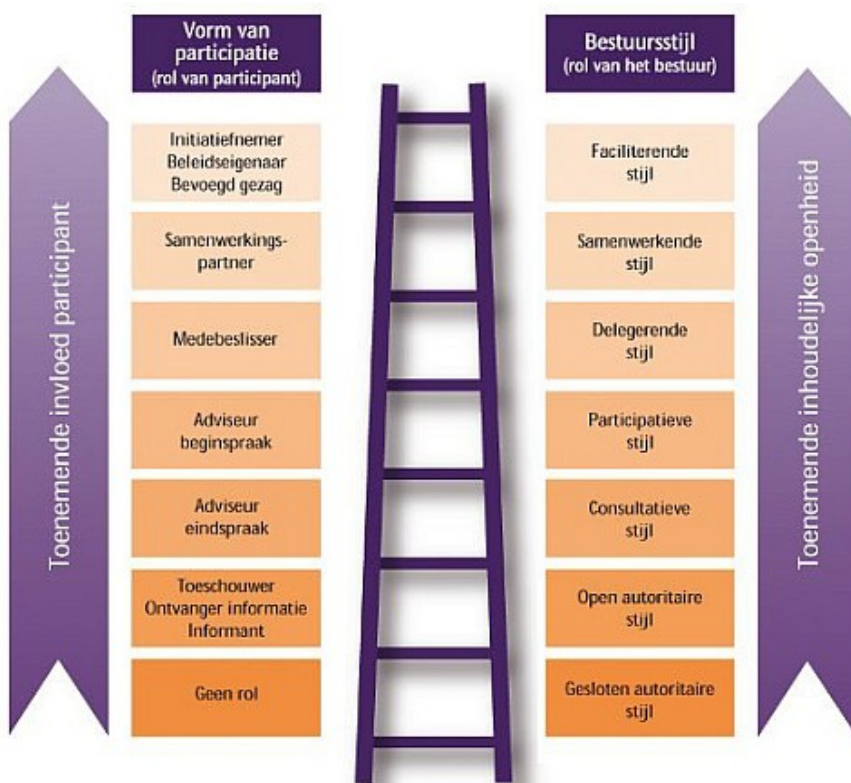
Van den Bijlaardt schreef al eerder een boek over de Ondernemingsraad. In *De OR in 153 vragen en antwoorden* (2007) geeft hij ook antwoord op de vraag: Hoe kan de OR de achterban bereiken? Van den Bijlaardt vertelt dat mondelinge communicatie meestal effectiever is dan schriftelijke communicatie. Mondeling contact ervaren mensen volgens hem namelijk als persoonlijker, directer en meer uitnodigend. In *Praktijkblad Ondernemingsraad* (2014) zegt Niko Manshanden hetzelfde. Hij geeft aan dat mondeling communiceren beter werkt dan schriftelijk. Van den Bijlaardt geeft eveneens aan dat het belangrijk is om te overleggen met de doelgroep over de inzet van middelen. Hij vindt dat de OR werknemers mee moet laten oordelen over de haalbaarheid en effectiviteit.

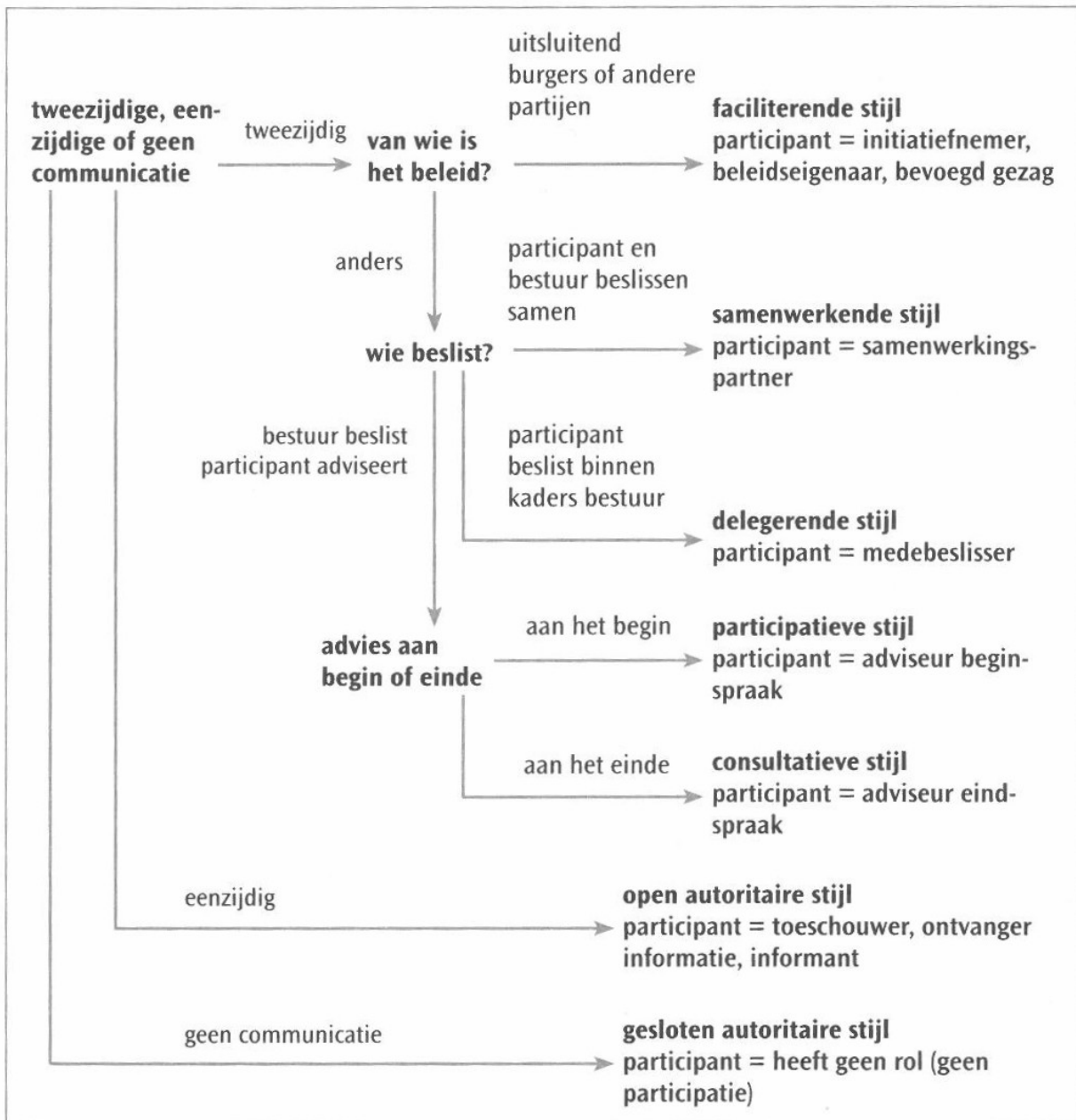
Hoofdstuk 3.1.6: Participatieladder

Igno Pröpper (2009) geeft in zijn boek de participatieladder als hulpmiddel. De participatieladder is in allerlei beleidssituaties bruikbaar. De ladder is zo opgezet dat de verschillende vormen van participatie te onderscheiden zijn en elkaar niet overlappen. Daarbij is sprake van een logische opbouw waarbij de invloed en inhoudelijke openheid groter zijn bij een hogere trede op de participatieladder. Dit is nodig voor heldere communicatie met participanten en voor een goede rolverdeling in een beleidsproces.

In zijn boek heeft Pröpper het over zeven stijlen:

- De gesloten autoritaire stijl. Hierbij geeft de initiatiefnemer of gezaghebbende geen informatie over de nieuwe plannen of beleid.
- De open autoritaire stijl. Hierbij beslist de initiatiefnemer of gezaghebbende helemaal zelf wat er gaat gebeuren, maar informeert de doelgroep hier wel over.
- De consultatieve stijl. De initiatiefnemer of gezaghebbende raadpleegt de participant over een gesloten vraagstelling. De participant kan zich hierover uitspreken, maar de initiatiefnemer beslist.
- De participatieve stijl. De initiatiefnemer of gezaghebbende vraagt een open advies waarbij veel ruimte is voor discussie. De participant kan zelf een probleemdefinitie geven en oplossingen bedenken.
- De delegerende stijl. De initiatiefnemer of gezaghebbende geeft aan de participant de bevoegdheid om - binnen randvoorwaarden - zelf beslissingen te nemen.
- De samenwerkende stijl. De initiatiefnemer of gezaghebbende werkt op basis van gelijkwaardigheid samen met participanten.
- De faciliterende stijl. De initiatiefnemer of gezaghebbende biedt ondersteuning aan participanten in de vorm van tijd, geld, deskundigheid, etc.

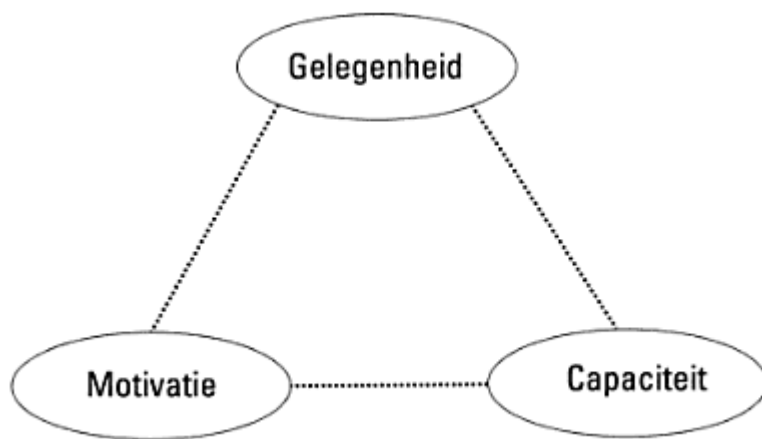




Het bovenstaande schema geeft een duidelijker beeld van de verschillende vormen van participatie. In het schema worden een aantal vragen gesteld die het onderscheid tussen éénrichtingsverkeer en tweerichtingsverkeer tonen. Daarnaast geeft Pröpper in zijn boek aan dat de juiste participatievorm afhankelijk is van de situatie. Voor een OR is het belangrijk om te weten in hoeverre werknemers willen participeren. De OR van de gemeente Ede gaf in een gesprek al aan dat ze voor het invoeren van Het Nieuwe Werken vooral een delegerende stijl kozen. De OR gaf samen met de bestuurder kaders waarbinnen de werknemers ideeën mochten geven.

Triademodel Polesz

Latten en Johan (2011) vertellen in hun boek *Ondernemingsraden voor Dummies* dat het belangrijk is om kennis te hebben van de manier waarop menselijk gedrag tot stand komt. Anders is het lastig om erachter te komen op welke wijze participatie van mensen bevorderd kan worden. Latten en Johan benadrukken dat drie factoren een rol spelen. Het gaat hierbij om de motivatie om gedrag te vertonen, de capaciteit om gedrag te kunnen vertonen en de gelegenheid om gedrag te kunnen vertonen. Als deze drie factoren of één van deze factoren niet aanwezig zijn bij de betreffende persoon, komt gewenst gedrag niet tot stand. De drie factoren zijn weergegeven in het triademodel.



Als de OR het triademodel toepast op participatief gedrag, kunnen de volgende vragen worden gesteld:

- **Motivatie:** in hoeverre is iemand geïnteresseerd in participatie? Wordt participatie op prijs gesteld of beloond?
- **Competenties:** welke ervaring, kennis, mondigheid, zelfvertrouwen worden ingebracht door de werknemer? In hoeverre wordt hij of zij actief meegenomen in het personeelsbeleid?
- **Gelegenheid:** welke mogelijkheden en/of beperking zijn er ten aanzien van participatie op individueel niveau?

Hoofdstuk 3.1.7: Participatiemethoden

In het verleden zijn verschillende methoden ontwikkeld voor participatie met de achterban. Tegenwoordig gebruiken ondernemingsraden verschillende methoden om de achterban mee te laten denken in besluitvorming. In dit hoofdstuk worden de Sociocratische Kringorganisatie Methode, het Professionele Participatiemodel, de Navigator werkmethode, de Danthe Methode en de MZ-Samen methode uitgelegd.

Sociocratische Kringorganisatie Methode

Begin jaren zestig is de Sociocratische Kringorganisatie Methode (OR Informatie, 2008) ontstaan in het bedrijf Endenburg Elektrotechniek. Gerard Endenburg, de toenmalige directeur, ontwikkelde deze methode als vervanger van de ondernemingsraad. Hij hoorde dat de ondernemingsraad vaak een bron van conflicten was in organisaties. Dit had te maken met het participatiemodel van de OR zelf, waarmee ondernemingsraden niet voor een volledig draagvlak zorgden. Zij legden te veel hun wil op. Het participatiemodel gaf werknemers de mogelijkheid om samen te werken, maar ook om elkaar tegen te werken. De Sociocratische Kringorganisatie Methode organiseert medezeggenschap op een andere manier. De kern van deze methode is integratie van top down- en bottom up-beleidsvorming met gelijkwaardigheid bij de besluitvorming als uitgangspunt. Het management en de medewerkers krijgen de mogelijkheid om elkaar met behulp van argumenten te sturen naar beleidsbesluiten waar alle partijen mee mogen instemmen. De vier basisregels van de Sociocratische Kringorganisatie Methode zijn als volgt:

- Besluitvorming over beleid vindt plaats volgens het consentbeginsel. Dit houdt in dat een besluit pas genomen is als geen van de aanwezigen beargumenteert tegen of bezwaar heeft tegen het nemen van het besluit.
- Een organisatie wordt opgebouwd uit kringen. Een kring is een groep van personen met een gemeenschappelijk doel. Een kring is een relatief autonome eenheid. Dat wil zeggen: een kring mag zelfstandig besluiten binnen grenzen die door de naasthogere kring met consent zijn gesteld. Binnen die grenzen kan een kring zijn doelstelling en het proces, om dat doel te bereiken, bepalen en de uitvoering te delegeren. De kring organiseert de drie elementen: leiden, uitvoeren en meten. Deze zijn nodig voor het goed verlopen van het kringproces.
- Lagere en hogere kringen worden dubbel gekoppeld. Een dubbele koppeling is een verbinding tussen twee lagen in een organisatie en bestaat uit twee personen, namelijk de leidinggevende en één of meer gekozen afgevaardigden. De leidinggevende vertegenwoordigt het belang van het management en de afgevaardigde dat van de medewerkers van de afdeling.
- Alle personen (lijnmanagers vertegenwoordigers in hogere kring, en dergelijke) worden in de kring gekozen met consent. Aan deze keuze gaat een open discussie over de kandidaten vooraf.

Deze vier basisregels vormen de kern van de sociocratische methode. Om ervoor te zorgen dat mensen de regels volgen, moeten zij voldoen aan de volgende voorwaarden: voor vrije toegang tot informatie zorgen, integrale scholing regelen, sociocratische statuten oprichten en zeggenschap en eigendom loskoppelen. Het loskoppelen van zeggenschap en eigendom is nodig, omdat de eigenaar van een bedrijf in een sociocratisch model gelijkwaardig meedoet in de besluitvorming.

Danthe Methode

Volgens Danthe (2013) heeft medezeggenschap pas meerwaarde als medewerkers kunnen participeren bij het tot stand komen van besluiten. Danthe ziet een belangrijke rol weggelegd voor ondernemingsraden bij participatie. Hij ontwikkelde een methode die leden van de ondernemingsraden en medewerkers op een invloedrijke wijze laten participeren in besluitvorming. Besluitvorming heeft volgens Danthe altijd een kop, een romp en een staart. De kop behandelt het

resultaat van de verandering en de vraag: “Waarom gaan we het morgen anders doen?”. De romp is het plan. Als de OR het probleem kent, kunnen ze een plan maken om het op te lossen. De staart komt meestal aan het einde. Als het plan goed is, gaat de organisatie deze invoeren. Hierbij wordt er goed geluisterd naar de medewerkers. In het plan is onder andere het beoordelingscriterium participatie meegenomen.

De Danthe Methode gaat uit van drie stappen. Deze stappen staan omschreven in het onderstaande schema:

Kop	Romp	Staart
Waarom?	Plan	Doen
De waarom-vraag: -Wat is het probleem, de kans of de uitdaging? -Wat is nut, noodzaak en urgentie? -Herkent de OR dat? -Erkent de OR dat?	De OR maakt beoordelingscriterium: -Participatie -Volledigheid -Consistentie -Haalbaarheid -Risico's -Sociale kaders -Inhoudelijke punten	-De OR houdt controle op de realisatie -Spreekt evaluatie momenten af -Luistert naar medewerkers
Advies OR	Advies OR	Controle door de OR

Bij de traditionele werkwijze van een OR adviseert de OR alleen in de staart. Bij de Danthe Methode adviseert de OR in de kop, de romp en de staart. Dit betekent dat een OR het hele proces lang meekijkt met de bestuurder. Via <https://www.hrtoolbox.nl/xquestion/id/40640> kunnen ondernemingsraden kijken of ze wel Danthe Proof zijn. Als ze niet volgens de methode handelen, dan krijgt de OR een negatief advies na het invullen van de vragen. De kans is groot dat de OR van de gemeente Ede momenteel niet Danthe Proof werkt.

Navigator werkmethode

Een andere manier om participatie met werknemers te organiseren is de Navigator werkmethode (Navigator, 2013). Deze methode is opgericht door Arie Maat, Hans Heerings en Theo van Leeuwen. Zij zochten tijdens het maken van deze methode naar twee essentiële verbeterpunten. Allereerst wilden zij ervoor zorgen dat de medezeggenschap weer vertegenwoordigt en invloed uitoefent. Daarnaast wilden zij het stoffige imago van de medezeggenschap omzetten in de dynamiek van 'de autorally'. Hierbij is de OR de levende bijrijder van de coureur, die in een bedrijf de bestuurder is.

De Navigator werkmethode zorgt ervoor dat de OR proactief wordt. Mensen voelen zich beter vertegenwoordigd. Daarnaast krijgt de OR invloed op de besluiten. Het maakt het werk leuker en de OR doet hierdoor meer in minder tijd. Voor de bestuurder betekent dit dat besluitvorming niet meer vertraagd wordt. De communicatie is voorspelbaar en er is meer draagvlak voor veranderingen. Deze methode is op de volgende principes gebaseerd:

-Niet de wet maar de inhoud.

De OR wordt geen serieuze gesprekspartner door het zwaaien met de wet, maar door met kennis van zaken te praten over wat er moet gebeuren. Die kennis moet de kennis van de werkvloer zijn. Alle andere kennis heeft het management al tot zijn beschikking. De vraag 'wat vinden onze medewerkers ervan?' kan alleen door hun vertegenwoordigers beantwoord worden.

-Niet wachten, maar doen.

Wie wacht totdat hem wat gevraagd wordt, kan lang wachten. En hoe langer je wacht, des te minder

doet je mening ertoe. Vroegtijdige betrokkenheid is iets anders dan vroegtijdig geïnformeerd worden.

-Niet vragen, maar vinden.

Elke inhoudelijke vraag versterkt de afhankelijkheid van de vragensteller. Door met eigen voorlopige meningen te komen krijgt de OR vanzelf de informatie die hij mist. Het is voor de OR geen schande als ze hun mening moeten herzien als bijvoorbeeld het bestuur relevante informatie achter hield.

MZ-Samen methodiek

Bij de MZ-Samen methodiek (De Beuk, 2014) wordt er samen met de OR(-organen), bestuurder(s) en medewerkers gezocht naar een gemeenschappelijk gedragen vorm van medezeggenschap die de belangen van deze partijen optimaal dient. MZ staat voor medezeggenschap. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de volgende onderdelen:

1. Maatschappelijke context

De methode kijkt eerst naar de maatschappelijke context van de ondernemingsraad. Door de jaren heen is er veel veranderd op het gebied van medezeggenschap. Er zijn ook veel verschillende vormen van medezeggenschap. Daarom is het beeld dat mensen van medezeggenschap hebben vaak verschillend. MZ-Samen neemt voortdurend de context (de wereld) mee waarin de ondernemingsraad opereert. Deze is lokaal, landelijk of internationaal altijd van invloed.

2. Samen

Vervolgens is het belangrijk dat de OR en de bestuurder met elkaar in gesprek gaan en dat het niet bij beelden, veronderstellingen en interpretaties blijft. Het is belangrijk dat de OR en bestuurder benieuwd zijn naar elkaar. De grote slagen worden gemaakt als deuren open gaan. Dit gesprek hoeft zich niet te beperken tot de bestuurder en OR, maar kan ook worden gevoerd met de medewerkers.

3. Meervoudig kijken

De volgende stap is meervoudig kijken. Paul Watzlawick bedacht de term 'meer van hetzelfde'. Als zaken in een bedrijf niet goed lopen, zijn mensen geneigd om meer te doen van wat er al gedaan is. Watzlawick verkondigde dat het wellicht meer helpt om eens te kijken wat er aan de hand is. Deze stap komt ook terug in de verandermethode van Vermaak en De Caluwé. Daarbij bepaalt de veranderaar op een gegeven moment of het meer met dezelfde kleur kan of niet.

4. Veranderkunde

Vernieuwing van medezeggenschap is een veranderingsproces. MZ-Samen is een methodiek die veel gebruik maakt van kennis uit de veranderkunde. De methode van De Caluwé en Vermaak wordt hier grotendeels gebruikt. In deze stap gaat het om het behouden van het goede en voortbouwen op hetgeen wat werkt. Ook wordt benadrukt dat fouten maken mag. Veranderen en leren gaan namelijk hand in hand.

5. Dynamische analyse

Vervolgens wordt er een dynamische analyse gemaakt. Deze maakt het mogelijk om inzicht te krijgen in de medezeggenschap door deze in wisselende perspectieven te plaatsen.

Door gebruik te maken van de dynamische analyse is het mogelijk om eenzelfde thema vanuit meer kanten en met meer partijen te bekijken. Tijdens de dynamische analyse is het belangrijk om op zoek te gaan naar de Behoeften, Belangen en Beweegredenen van de verschillende partijen. Ook wordt er een stakeholdersanalyse gemaakt.

6. Gouden driehoek

De methode maakt daarna gebruik van de gouden driehoek. De gouden driehoek is het gebied waar de gezamenlijke en verschillende standpunten, belangen en waarden van de stakeholders verhelderd

worden. Partijen moeten elkaar begrijpen en elkaar met respect behandelen. Het is belangrijk dat ze overgaan tot het ontwerpen van de medezeggenschapsvorm die bij iedereen past.

7. Bouwploeg

Bij de bouwploeg wordt de opdracht neergelegd om tot een nieuwe vorm van medezeggenschap te komen. Hierbij houdt de bouwploeg rekening met de bouwweisen. Het is hierbij belangrijk dat ze out of the box denken. Ze houden rekening met richten, inrichten en verrichten. De invloed van de medewerkers wordt duidelijk gemaakt via de participatieladder die in een eerder hoofdstuk werd genoemd. Daarnaast wordt er gebruikt gemaakt van medezeggenschapsgroepen en procesrecht.

8. Testbed

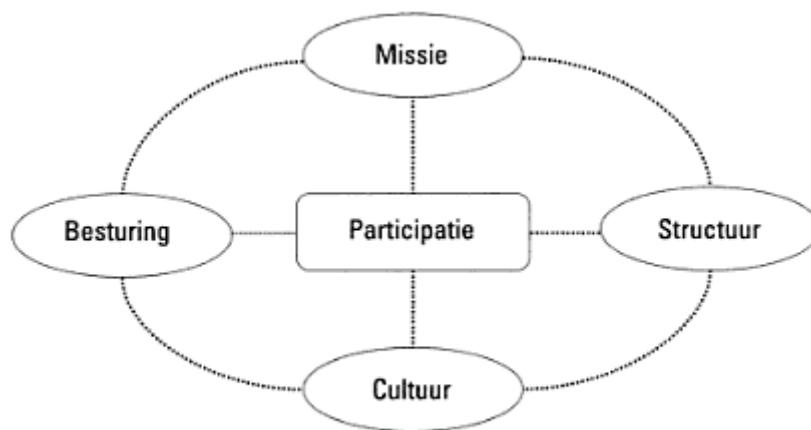
Als de nieuwe medezeggenschap er eenmaal is, wordt deze getest door het testbed. De bestuurder, de ondernemingsraad (al dan niet met OC's) en eventueel werknemers die niet in de OR zitten, kunnen in een simulatie, in verschillende rollen en situaties ontdekken hoe het er in de praktijk aan toe gaat in de nieuwe vorm van medezeggenschap.

9. Praktijk maken

De laatste stap van deze methode is experimenteren, leren en het aanpassen van de methode. De nieuwe medezeggenschap wordt in de praktijk ingevoerd.

Professionele Participatie

Een ander model is het 'Professionele Participatiemodel'. Latten en Johan (2011) noemen dit model in hun boek Ondernemingsraden voor Dummies. Dit model geeft inzicht in de doelen en de werking van participatie-instrumenten en de belangrijkste voorwaarden voor participatief gedrag. Het model geeft daarnaast verbanden aan tussen participatie en organisatiekundige concepten. Ook geeft het aan hoe de organisatie de invloed van medewerkers kan versterken. Het model bestaat uit de invalshoeken missie, besturing, cultuur en structuur.



Missie

Bij deze invalshoek is er integrale aandacht voor de rol van de medewerkers en de functie van participatie. Het is belangrijk dat de OR weet wat hij wil met het overleg. 'Wat is de rol van de medewerkers?' is een veelgestelde vraag bij deze invalshoek.

Besturing

Bij besturing gaat het om duidelijkheid over wie waarop stuurt en over mogelijke invloed van medewerkers. Het is belangrijk dat een OR weet wie de organisatie bestuurt en wat de invloed van de medewerkers is.

Cultuur

Bij cultuur gaat het voornamelijk om de vraag: Is participatie onderdeel van gewoonten en gebruiken in de organisatie?

Structuur

Bij structuur gaat het er om dat overlegvormen aansluiten op de structuur van de organisatie. Ook is het belangrijk om niet alleen naar de verdeling van bevoegdheden te kijken. Veel besluiten komen niet langs de formele lijnen tot stand.

Hoofdstuk 3.1.8: Participatievormen

Verschillende boeken benadrukken dat ondernemingsraden moeten participeren met de achterban. Maar hoe moet de OR participatie organiseren? Latten en Johan (2011) geven in hun boek Ondernemingsraden voor Dummies een aantal participatievormen die een OR kan gebruiken om participatie met de achterban te organiseren. Het gaat hierbij om projectgroepen, werkoverleg, kwaliteitscirkels, teams, medewerkersonderzoeken, empowerment en taakverrijking.

Projectgroepen en werkoverleg

Projectgroepen zijn participatievormen waarbij medewerkers op tijdelijke basis bij elkaar worden gezet om een specifieke opdracht uit te voeren. Onder het werkoverleg wordt het periodieke overleg verstaan dat georganiseerd wordt tussen medewerkers en hun directe leidinggevende om te spreken over de invulling en uitvoering van het werk.

Kwaliteitscirkels

Kwaliteitscirkels zijn erop gericht om de kwaliteit van producten en diensten te verbeteren. Werknemers uit verschillende afdelingen en onderdelen van de organisatie komen samen.

Teams

Een groep werknemers krijgen bij deze participatievorm de verantwoordelijkheid over veel aspecten die te maken hebben met een product of dienst. Zij nemen besluiten over een bepaald product of een bepaalde dienst.

Medewerkersonderzoeken

Bij een medewerkersonderzoek kunnen medewerkers schriftelijk hun mening geven over het wel en wee in de organisatie.

Empowerment

Dit is de mate van vrijheid van medewerkers om invloed uit te oefenen op besluiten. Bij empowerment krijgen werknemers vaak meer macht en bevoegdheden.

Taakverrijking

Bij taakverrijking wordt er gekeken op welke wijze de functie van medewerkers interessanter kan worden door bijvoorbeeld ontwikkelings- en groepspectieven en het dragen van verantwoordelijkheid aan te bieden.

Aan de rechterkant staat een schema waarbij de functies per participatievorm weergegeven worden. De Ondernemingsraad wordt zelf ook genoemd, omdat de OR vanuit de WOR een formele participatievorm is. In theorie kunnen werknemers volgens Latten en Johan invloed uitoefenen op besluitvorming op het hoogste niveau in de organisatie.

Open Space Technologie

Een andere manier om participatie te organiseren is de Open Space Technologie (Open Space Events, 2014). Dit is een nieuwe werkvorm voor grotere groepen. De werkvorm wordt over de hele wereld

	Ondernemings- raad	Projectgroepen	Werkoverleg	Kwaliteits- cirkels	Teams	Functionerings- gesprekken	Medewerkers- onderzoeken	Empowerment	Taakverrijking
Functies van participatie									
Draagvlak	X		X						
Kwaliteit	X	X	X	X		X	X	X	
Communicatie en samenwerking	X	X	X	X	X	X	X		
Motivatie					X	X		X	X
Autonomie en zelfontplooiing	X	X		X	X				
Socialisatie	X	X							
Belangenafweging	X								
Besluitvormings- of beïnvloedingsfasen									
Ontwikkelen	X	X		X	X	X	X		
Vaststellen	X				X	X			
Uitvoeren	X		X		X	X		X	X
Evalueren	X			X	X	X	X		

toegepast. De methode is zeer effectief in het werken met groepen van 10 tot 1000 personen met vraagstellingen die complex en toekomstgericht zijn. Open Space betekent letterlijk 'open ruimte'. De methode is een raamwerk dat voor een dynamisch proces van discussie en samenwerking zorgt. Elke deelnemer draagt met zijn deskundigheid bij aan en heeft invloed op het eindresultaat. In een Open Space zijn er vier principes:

- De deelnemers zijn de juiste personen.
- Wat er gebeurt, is het enige dat kan gebeuren.
- Het begint wanneer het begint.
- Als het voorbij is, is het voorbij.

De wet van de Twee Voeten

Als een deelnemer zich in een situatie bevindt waarin hij of zij niets leert of niet geïnspireerd wordt, is hij of zij verplicht de twee voeten te gebruiken. Hij of zij kan dan naar een productiever gesprek gaan. Deze wet zorgt ervoor dat deelnemers die zichzelf graag horen praten na 10 minuten alleen zijn. Hierdoor eindigen discussies die niet productief zijn snel.

Geschiedenis

Harrison Owen beschreef de Open Space Technologie voor het eerst in de jaren 80'. Inmiddels zijn duizenden facilitators over de wereld opgeleid die de methode toepassen. In Nederland is de methode ongeveer tien jaar bekend. Harrison Owen kreeg het idee voor de methode na een conferentie. De deelnemers vonden de koffiepauze het beste onderdeel van de conferentie. De belangrijke onderwerpen waren namelijk tussendoor besproken. Dit gebeurde met veel meer enthousiasme.

Achtergrond

Open Space is een methode waarbij de koffiepauze centraal staat. Door een goede structuur en een aantal eenvoudige principes is de koffiepauze geperfectioneerd. Open Space maakt gebruik van de kennis en ervaringen van deelnemers. Hierdoor kunnen complexe problemen in 1 tot 3 dagen opgelost worden. Hierbij geldt één dag voor een oplossing in grote lijnen. In de andere twee dagen wordt het plan volledig uitgewerkt, zodat het actieplan een realistische doelstelling is. Complexe problemen kunnen alleen gedeeltelijk opgelost worden door het management. Daarom is de rest van de organisatie nodig. De beschikbare tijd om een vraagstelling op te lossen en om draagvlak te creëren wordt steeds korter. Daarom neemt de populariteit van Open Space toe. Het is een methode om complexe vraagstellingen waarbij veel mensen betrokken zijn, snel op te lossen.

Filosofie

Open Space is een methode die ervoor zorgt dat grotere groepen binnen het gegeven raamwerk zich organiseren rond de belangrijkste thema's en een oplossing vinden. Alle deelnemers nemen actief deel aan het werken aan een oplossing voor vraagstellingen waarvoor de oplossing onbekend is. Het uitgangspunt is dat deelnemers aan de bijeenkomst gemotiveerd worden en effectief aan een oplossing werken. Als de vraagstelling helder is en deze door mensen belangrijk wordt gevonden, kunnen zij zichzelf organiseren binnen een gegeven raamwerk. Alle deelnemers hebben invloed op de agenda en op het eindresultaat.

Randvoorwaarden voor Open Space

Er zijn uiteraard meerdere methoden voor het werken met grotere groepen en het is van belang de methode te kiezen die in de gegeven situatie de juiste is. Voor een Open Space zijn de volgende randvoorwaarden van belang:

- Er is een duidelijke vraagstelling die voor betrokkenen van groot belang is.
- De vraagstelling is complex: inhoudelijk, omdat verschillende deelnemers een andere kijk of interesse hebben.
- De oplossing is onbekend.

-Er is sprake van een zekere tijdsdruk.

Hoe gaat Open Space in zijn werk?

In de voorbereidingsbijeenkomst van een Open Space worden het doel en de centrale vraagstelling genoteerd. Begeleiders en managers stellen vast wie ze uitnodigen om deel te nemen. In de uitnodiging komt te staan wat het doel en de vraagstelling zijn van de bijeenkomst. Het is daarnaast belangrijk dat de uitnodiging inspireert.

De rol van de begeleider

Een ervaren begeleider van de Open Space is van groot belang voor het slagen van de bijeenkomst. Het is belangrijk om voor de bijeenkomst te beoordelen of de methode geschikt is voor de vraagstelling of het probleem. Daarnaast is het nodig om te zorgen voor een goede uitnodiging en een deelnemerslijst. Tijdens de bijeenkomst zelf is de belangrijkste taak van de begeleider om de open ruimte te scheppen en ervoor te zorgen dat deze open blijft. Een goede begeleider is dus essentieel.

Witte interventie

In het boek *Leren Veranderen* (2006) vermelden De Caluwé en Vermaak dat een Open Space bijeenkomst een witte interventie is. Dit betekent dat de interventie vooral voorkomt in witte organisaties. De kans is aanwezig dat de interventie in organisaties die een andere kleur hebben, niet of minder goed werkt.

Best practice: OR-PEPtalks

In *Praktijkblad Ondernemingsraad* (2014) benadrukt journalist Loek Kusiak dat de achterban niet blij wordt met alleen notulen van de OR op intranet. OR-fractie Positief en Pragmatisch (PEP) bij het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) communiceert liever via inlooplunches, blogs of een congres. De PEP-fractie ontstond uit onvrede, omdat de vorige OR bij CBS geen actieve en toegankelijke informatievoorziening verzorgde naar de achterban. Verslagen van de OR-vergaderingen stonden op intranet, maar waren vooral voor ingewijden begrijpelijk. Ook verscheen er maandelijks een digitale nieuwsbrief.

Livestream

In verband met onvrede over wisselwerkplekken, organiseerde de PEP-fractie op de CBS-kantoren in Den Haag en Heerlen een livestream verbinding voor discussie met de medewerkers over de toekomstige werkplekken. Daar was veel belangstelling voor.

Inlooplunches

De fractie bereikt de werkvloer ook met inlooplunches. In de kantine zitten PEP-leden aan een tafel waar medewerkers kunnen aanschuiven, vragen stellen of hun mening geven over een onderwerp of thema.

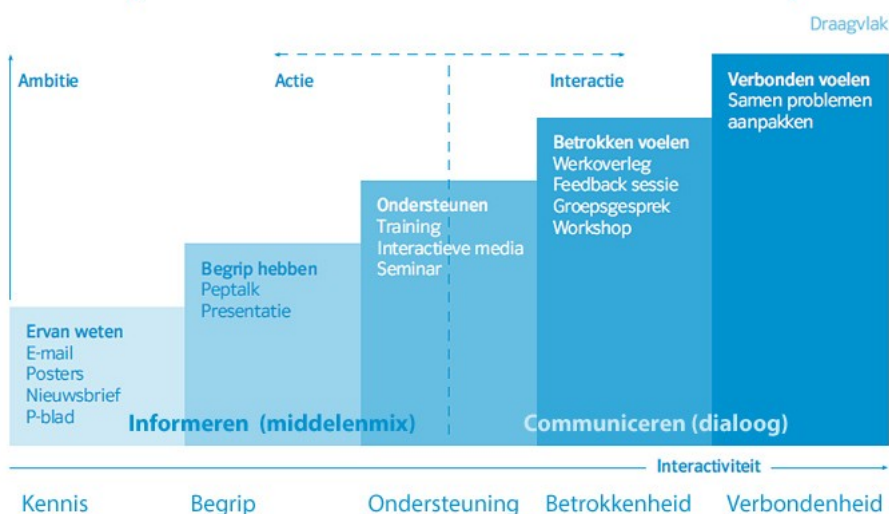
Congres en blogs

In januari 2014 organiseerde PEP nog een klein congres waar de CBS'ers waar de werknemers konden meepraten over de koers en de herkenbaarheid van de fractie in de OR. De blogs die de fractie op het intranet plaatst, zijn erg populair. Het zijn vaak korte columns over onderwerpen en zaken die in de OR-fractie spelen.

Hoofdstuk 3.1.9: Interne communicatie

Omdat de communicatie door de OR van de gemeente Ede plaatst vindt binnen de organisatie, valt de communicatie onder interne communicatie. Veel OR-leden zijn namelijk zelf werkzaam op andere afdelingen. Goede interne communicatie is belangrijk voor de OR. Hoe bereikt de OR betrokkenheid onder werknemers? In Basisboek Interne Communicatie (Reijnders, 2010) wordt de Trap van Quirk vermeld. Op de verticale as staat de ambitie en op de horizontale as de mate van interactiviteit. In de trap staan vijf doelen omschreven: ervan weten, begrip hebben, ondersteunen, zich betrokken voelen en zich verbonden voelen. Achter het doel staan verschillende middelen die ingezet kunnen worden. Hieronder staan de doelen en de interactiviteit omschreven.

WAT wil je met communicatie bereiken en HOE bereik je dat?



genoemde middelen zijn voorbeelden

Bij de vierde trap staat de ambitie 'betrokken voelen'. Reijnders geeft aan dat dit bijvoorbeeld kan door een werkoverleg, een feedbacksessie, een groepsgesprek of een workshop. De bovenste trap gaat nog een stap verder. Werknemers kunnen zich verbonden voelen als de OR problemen samen aanpakt met werknemers. Daarnaast gaat Reijnders in op de vijf benaderingen van communicatiemanagement van Van Ruler. In het onderstaande schema staan de verschillende benaderingen omschreven.

Tabel 4.1 Vijf benaderingen van communicatiemanagement (Van Ruler, 2005)

	Informatio- nele benadering	Persuasieve benadering	Relationele benadering	Interpretatieve benadering	Kritische benadering
Kernbegrip	Informatie	Cognities	Relaties	Betekenenissen	Macht
Functie van communi- catie	Overdracht	Beïnvloeding	Relationeel	Betekenis- construerend	Cultureel
Analyse- niveau	Overdrachts- proces	Doelgroepen	Subsystemen	Sociale actoren	Samenleving
Dominant specialisme	Voorlichting (en ook interne com- municatie)	Reclame	Public Rela- tions	Interne communicatie	Onder- stroom in alle vormen
Kernvraag	Hoe bereik ik mijn doelgroep?	Onder welke condities bereik ik beoogd ef- fect bij mijn doelgroep	Hoe ontwik- kel ik een communica- tie-systeem om langdu- rige relaties te onderhouden met stakehol- ders?	Hoe construe- ren personen in en om de or- ganisatie met elkaar beteke- nis over de hen omringende werkelijkheid?	Wat zijn de gevolgen voor de samenleving van commu- nicatie-ma- nagement?

Reijnders vertelt dat de vijf benaderingen elkaar niet uitsluiten. Soms komen meerdere benaderingen in één organisatie voor. Elk van de benaderingen heeft een dominant specialisme binnen de communicatie. De zogeheten kritische benadering is een onderstroom in alle vormen van communicatie. Binnen de interne communicatie domineren volgens Van Ruler twee benaderingen: de informationele benadering en de interpretatieve benadering. Reijnders noemt deze visies de actie-visie en de interactie-visie.

Twee visies op communicatie

In zijn boek vertelt Reijnders dat de actie-visie gezien moet worden als 'information transfer'. Het gaat hierbij om het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen. De kernvraag is: hoe kunnen we onze boodschap zo formuleren en overbrengen, dat een van tevoren geselecteerd publiek in de organisatie te weten komt wat er gaande is en zich een oordeel kan vormen over de thematiek. Op het gebied van middelen gaat het om personeelsbladen, nieuwsbrieven, posters, directiemededelingen, knipselkrant nieuwsartikelen op intranet, een directiespeech, een introductievideo voor medewerkers, intranet, blogs, banners en een elektronisch mededelingenbord.

De interactie-visie stelt juist dat interne communicatie altijd en overal is waar mensen samenwerken. Door met elkaar te praten en te overleggen (zowel formeel als informeel) vormen zij een gezamenlijk beeld van wat wenselijk en gebruikelijk is.

Hoofdstuk 3.1.10: Betrokkenheid

Sleijser en Van de Meulen (2009) deden jaren geleden onderzoek naar het stemgedrag en de betrokkenheid bij de ondernemingsraad van Het Ministerie van VROM (de OR-VA). VROM staat voor Het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat het bestaan van de OR-VA duidelijk was voor de medewerkers van VROM-algemeen. Bijna de helft van de respondenten (46%) was van mening dat de OR-VA inhoudelijk iets voor hem of haar betekende. Over het algemeen wisten zij waar de OR-VA zich mee bezig hield. Toch voelde ruim de helft (52%) van de werknemers zich niet betrokken bij de OR van VROM. De oudere werknemers voelden zich meer betrokken bij de OR van VROM-algemeen dan de jongere werknemers.

Kloof

Ten aanzien van de belangenbehartiging geven Sleijser en Van de Meulen (2009) aan dat er een kloof ontstond tussen het door de achterban waargenomen functioneren van de OR-VA en de feitelijke uitvoering. Een belangrijk aandachtspunt voor de OR-VA was dat zij zich moesten realiseren dat de achterban de invloed van de OR-VA op het gebied van belangenbehartiging minder positief ervaart dan de OR-VA zelf. Sleijser en Van de Meulen geven aan dat de communicatie door de OR-VA hierbij een rol kan spelen. De OR-VA kan onvoldoende over zijn activiteiten communiceren waardoor de achterban geen goed beeld heeft van het functioneren van de OR-VA. Sleijser en Van de Meulen (2009) stelden ook vast dat de lengte van het dienstverband bij VROM een rol speelt bij het oordeel van de respondent over de belangenbehartiging en de invloed op de organisatieontwikkeling van OR-VA. Hoe langer de medewerkers in dienst waren, hoe meer de medewerkers tevreden waren over de belangenbehartiging en de invloed op de organisatieontwikkeling.

Vormgeven medezeggenschap

Sleijser en Van de Meulen (2009) deden ook onderzoek naar hoe medezeggenschap het beste vormgegeven kon worden. Er was een 50-50 verdeling tussen voorkeur voor zeggenschap via de werknemer zelf, in de lijn van de organisatie of medezeggenschap in een ander orgaan. Hierbij gold een verhouding van 25-75 in kleinere eenheden (onderdeelcommissies) en juist grotere verbanden (heel VROM of per directie).

Voorkeursstijl van OR

Sleijser en Van de Meulen (2009) geven aan dat de meerderheid van de respondenten de OR-VA het liefst ziet als een ondernemingsraad die coöperatief meedenkt met de bestuurder en niet als een harde onderhandelaar. De gewenste strategie t.o.v. de bestuurder wordt volgens verwachting ingevuld.

SERVQUAL-model

Sleijser en Van de Meulen (2009) maakten bij hun advies gebruik van het SERVQUAL-model. Hierbij zochten ze naar kloven. Het SERVQUAL-model wordt meestal gebruikt om de kwaliteit van diensten te beoordelen. In hun onderzoek geven ze wel aan dat de methode in het verleden veel bekritiseerd is. Ze vonden tijdens hun onderzoek de volgende kloven:

- Kloof 1, het verschil tussen de verwachtingen van de achterban over de dienstverlening van de OR-VA en de perceptie van de OR-VA over die verwachtingen;
- Kloof 4, tussen het functioneren van de OR-VA en de communicatie met de achterban;
- Kloof 5, tussen het waargenomen functioneren van de OR-VA en de verwachting bij de achterban ten aanzien van dat functioneren;
- Kloof 6, tussen functioneren en waargenomen functioneren van de OR-VA.

Communicatie

Sleijser en Van de Meulen (2009) geven in hun advies aan dat communicatie een belangrijke rol speelt bij het verkleinen van de kloven. Volgens hun geeft goede communicatie inzicht in dat wat de achterban van de OR-VA mag verwachten en in hoeverre dit in de praktijk wordt waargemaakt. Ook maakt communicatie duidelijk wat de achterban verlangt van de OR-VA. Daarbij moet altijd in ogenschouw genomen worden dat het initiatief voor communicatie bij de OR-VA ligt. In sommige gevallen kan het zo zijn dat werknemers zelf contact zoeken. Sleijser en Van de Meulen (2009) benadrukken dat een goede (persoonlijke) communicatiestrategie bijdraagt aan het vergroten van de betrokkenheid en draagvlak van de OR-VA.

Hoofdstuk 3.1.11: Participatie tijdens organisatieveranderingen

Antonie van Nistelrooij (2014) schreef in het verleden een artikel over participatie tijdens organisatieverandering. Hierbij maakte hij gebruik van visies van verschillende veranderaars. In zijn artikel verwees hij eerst naar Locke & Schweiger (1979). Locke & Schweiger praten in hun boek over participatie in veranderprocessen. Het toepassen van participatie tijdens veranderprocessen heeft te maken met het idee dat „het betrekken van mensen bij de besluitvorming over het waarom, wat en hoe van een veranderproces ervoor zorgt dat ze zich ook eerder zullen inzetten voor de uitvoering ervan (Locke & Schweiger, 1979: 308-309). Het feit dat het betrekken van mensen leidt tot betrokken mensen blijkt in de praktijk vaak te simpel. Dit is niet altijd het geval. In hoeverre participatie motiveert, hangt af van wat mensen onder participatie verstaan en in hoeverre dit overeenkomt met de positie die iemand inneemt tijdens het veranderproces. Participatie motiveert als er in het ontwerp van het veranderproces en in de veranderkundige interventies ruimte is voor individuele ontwikkeling. Hierbij gaat het om interactieprocessen tussen individu, groep en organisatie (Van Nistelrooij, 2004; Van der Sluis, 2007).

Uitgangspunten

Van Nistelrooij gaf daarnaast aan dat verschillende boeken (Cotton et al., 1988; Pasmore & Fagans 1992; Lines, 2004) vaak tegenstrijdige resultaten vermelden over de effecten van participatie bij organisatieveranderingen. Ook blijken de mechanismen waarmee mensen tijdens veranderprocessen worden betrokken slecht te zijn. De opvattingen over wat participatie daadwerkelijk is, verschillen. Verschillende auteurs zijn het erover eens dat participatie een complex verschijnsel is, dat het vele gedaantes heeft en dat de werking ervan af hangt van de context. Het succesvol toepassen van participatie betekent daarom duidelijkheid krijgen over wat men onder participatie verstaat, wat men er mee wil en in hoeverre het aansluit bij de sociaal-culturele context van de organisatie. Het management moet voorafgaand aan het veranderproces vragen beantwoorden als: wat zijn de bestaande beelden en aannames over de werking van participatie? In hoeverre sluiten deze beelden en aannames aan bij de cultuur van het bedrijf? Wat wil men met participatie bereiken en op welke wijze kan men dit het beste bereiken?.

Opvattingen over participatie

Van Nistelrooij praat in zijn artikel ook over Kurt Lewin. Hij (1952) toonde in de jaren 30 en 40 het belang van participatie tijdens veranderprocessen aan in experimenten. Deze experimenten waren gericht op productiviteitsverhoging door het gelijktijdig ontwikkelen van individuele medewerkers en de organisatie. Naar aanleiding van deze experimenten merkt Lewin (1952) op dat het voor het toepassen van participatie tijdens organisatieverandering noodzakelijk is om het individu, de groep en de omringende organisatie als een sociaal geheel te zien. Dit geheel is inclusief de onderlinge relaties, individuele percepties en waardenoriëntaties. Lewin kwam met het begrip sociale perceptie. Dit is de kijk van mensen op hun eigen positie en de rol daarvan binnen het sociale geheel (Marrow, 1969: 184). Kurt Lewin vatten zijn overtuiging over participatie kernachtig samen met Paul Grabbe: 'social action no less than physical action is steered by social perception' (1948: 61).

Doel van participatie

Van Nistelrooij vertelt in zijn artikel dat het geen zin heeft om te spreken over inspraak en individuele ontwikkeling, als participatie wordt gebruikt om weerstand te voorkomen en genomen besluiten makkelijker door te voeren. Verandermanagers moeten zich beseffen dat ze op die manier niet krijgen wat ze willen. De kans op een langdurig en weerbaar proces is dan aanwezig, omdat ze onder een valse vlag handelen. Als participatie bedoeld is om een blijvende bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de organisatie dan moet er volgens hem in het veranderproces ruimte zijn voor het ontwikkelen van nieuwe inzichten en vaardigheden. Hierbij is actieve betrokkenheid van het individu vereist. Dit wordt niet geactiveerd door mensen enkel te informeren over de aanstaande

veranderingen. Actieve betrokkenheid betekent dat mensen zelf initiatief kunnen nemen en dat de organisatie dit tijdens het veranderproces faciliteert (Ten Ham & Van Nistelrooij, 2006; Van der Sluis, 2007).

Verandering van sociale perceptie

In zijn artikel heeft Van Nistelrooij het ook over het veranderen van de sociale perceptie.

Filosoof Kenneth Benne (1976, p. 321) stelde dat iemands sociale perceptie verandert als er in groepsverband op een open manier verschillende zienswijzen op dezelfde gebeurtenis worden uitgewisseld (Van Nistelrooij, 2004: 244). Daarbij gaat het om het besef van het verplaatsen in en het uitproberen van alternatieven voor de manier waarop men zichzelf en de eigen omgeving percipieert. Lewin (1952: 172-173) zag participatie als het komen tot een gemeenschappelijk besluit op basis van de uitwisseling van bestaande persoonlijke inzichten binnen een sociaal geheel. Het gezamenlijke uitwisselingsproces zorgt voor verandering van ons sociale werkelijkheidsbesef. Dit betekent dat het uitwisselingsproces een motivatie is om het eigen gedrag te veranderen. Gezien de verschillende verschijningsvormen van participatie is het duidelijk dat er verschillende rolinvullingen voor het management zijn. Wanneer een veranderaar bijvoorbeeld alleen aan beeldvorming wil werken, is het voldoende om mensen vooraf alleen te informeren. Hiervoor is een andere rolinvulling nodig van het management dan wanneer men bijvoorbeeld wil weten wat de belangrijkste stakeholders vinden. In dat geval gaat het om oordeelvorming en dient de manager er rekening mee te houden dat als men mensen om een mening vraagt, zij ook een terugkoppeling verwachten.

Hoofdstuk 3.1.12: Samenvatting literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt een korte samenvatting gegeven van de literatuurstudie.

Kleurenleer

De methode in het boek *Leren Veranderen* van De Caluwé en Vermaak (2006) laat zien hoe de OR het beste om kan gaan met veranderingen. Dit is afhankelijk van de kleur van de organisatie. Het gaat hierbij om de kleuren geel, blauw, rood, groen en wit:

- In gele organisaties verandert er iets als de belangen van de sleutelfiguren bij elkaar gebracht worden.
- In blauwe organisaties verandert er iets als werknemers eerst nadenken en vervolgens uitvoeren. Veranderen is een rationeel proces.
- In rode organisaties vinden veranderingen pas plaats als het gedrag van de mensen op het werk zich wijzigt.
- In groene organisaties vinden veranderingen plaats als mensen in leersituaties gebracht worden.
- In witte organisaties vinden veranderingen plaats als er ruimte gemaakt wordt voor spontane evolutie.

Achterban bestaat niet

Latten en Van den Bijllaardt (2013) geven in het boek *Praktijkboek OR en (achterban)communicatie* aan dat de achterban niet bestaat. Zij praten over het indelen van medewerkers in groepen. Werknemers bestaan vaak uit verschillende (sub)groepen. Hierbij gaat het om geslacht, leeftijd, mensen die parttime werken, de afdeling of functies van werknemers. Dit betekent dat een onderwerp voor de ene (sub)groep wel interessant kan zijn en voor de andere (sub)groep niet. Latten en Van den Bijllaardt vertellen dat het zinvol is voor een OR om zich bij elk onderwerp af te vragen voor welke groep een onderwerp interessant kan zijn.

Need to know en want to know

Erik Reijnders (2010) geeft aan dat communicatie vaak een evenwicht zoeken is tussen 'want to know' en 'need to know'. Als er niet wordt voldaan aan de informatiebehoefte, is de 'need to know' kleiner dan de 'want to know'. De medewerkers hebben dan behoefte aan andere informatie of meer informatie.

Communicatiemiddelen per situatie

De OR heeft verschillende middelen om te communiceren met de achterban. Adviesbureau De Kromme Rijn (2014) schreef een artikel over communicatie met de achterban. Zij gaven aan dat het belangrijk is om het maximale uit de achterban te halen. Daarom raadt het adviesbureau de OR aan om per situatie via het juiste communicatiemiddel te communiceren. Daarbij is het belangrijk dat eerst het doel van de communicatie bepaald wordt. Bij verschillende doelen is het volgens hun belangrijk dat er verschillende middelen ingezet worden.

Participatieladder

Igno Pröpper (2009) noemt in zijn boek de participatieladder als hulpmiddel. De participatieladder is in alle beleidssituaties bruikbaar. De ladder is zo opgezet dat de verschillende vormen van participatie te onderscheiden zijn en elkaar niet overlappen. Hoe hoger de plaats is op de ladder, hoe meer werknemers kunnen participeren:

- de gesloten autoritaire stijl: geen informatie naar werknemer.
- de open autoritaire stijl: werknemer wordt alleen geïnformeerd.
- de consultatieve stijl: werknemer kan zich uitspreken over een gesloten vraagstelling.
- de participatieve stijl: werknemer kan een open advies geven (ruimte voor discussie).
- de delegerende stijl: binnen randvoorwaarden neemt de werknemer zelf beslissingen.

- de samenwerkende stijl: werknemer werkt samen op basis van gelijkwaardigheid.
- de faciliterende stijl: werknemer ontvangt ondersteuning in tijd, geld, deskundigheid etc.

Participatiemethoden

In het verleden zijn verschillende methoden ontwikkeld voor participatie met de achterban. Het is mogelijk om gebruik te maken van de Sociocratische Kringorganisatie Methode, het Professionele Participatiemodel, de Navigator werkmethode, de Danthe Methode of de MZ-Samen methode en Open Space Technology.

Sociocratische Kringorganisatie Methode

De Sociocratische Kringorganisatie Methode (OR Informatie, 2008) organiseert medezeggenschap op een andere manier. De kern van deze methode is integratie van top down- en bottom up-beleidsvorming met gelijkwaardigheid bij de besluitvorming als uitgangspunt.

Danthe Methode

Bij de traditionele werkwijze van een OR adviseert de OR alleen in de staart. Bij de Danthe Methode (Danthe, 2013) adviseert de OR in de kop, de romp en de staart. Dit betekent dat een OR het hele proces lang meekijkt met de bestuurder. Besluitvorming heeft volgens Danthe altijd een kop, een romp en een staart. De kop behandelt het resultaat van de verandering en de vraag: "Waarom gaan we het morgen anders doen?". De romp is het plan. Als de OR het probleem kent, kunnen ze een plan maken om het op te lossen. De staart komt meestal aan het einde.

Navigator werkmethode

De Navigator werkmethode (Navigator, 2013) zorgt ervoor dat de OR proactief wordt. Mensen voelen zich beter vertegenwoordigd. Daarnaast krijgt de OR invloed op de besluiten. Het maakt het werk leuker en de OR doet hierdoor meer in minder tijd. Voor de bestuurder betekent dit dat besluitvorming niet meer vertraagd wordt.

MZ-Samen methode

Bij de MZ-Samen methodiek (De Beuk, 2014) wordt er samen met de OR(-organen), bestuurder(s) en medewerkers gezocht naar een gemeenschappelijk gedragen vorm van medezeggenschap die de belangen van deze partijen optimaal dient.

Professionele participatiemodel

Het professionele participatiemodel (Latten en Johan, 2011) geeft inzicht in de doelen en de werking van participatie-instrumenten en de belangrijkste voorwaarden voor participatief gedrag. Het model geeft daarnaast verbanden aan tussen participatie en organisatiekundige concepten. Ook geeft het aan hoe de organisatie de invloed van medewerkers kan versterken. Het model bestaat uit de invalshoeken missie, besturing, cultuur en structuur.

Open Space

Open Space (Open Space Events) is een methode die ervoor zorgt dat grotere groepen binnen het gegeven raamwerk zich organiseren rond de belangrijkste thema's en een oplossing vinden. Alle deelnemers nemen actief deel aan het werken aan een oplossing voor vraagstellingen waarvoor de oplossing onbekend is. Het uitgangspunt is dat deelnemers aan de bijeenkomst gemotiveerd worden en effectief aan een oplossing werken. De oplossingen komen uit de mensen zelf. Ze mogen niet gestuurd worden.

Onderzoek betrokkenheid

Sleijser en Van de Meulen (2009) deden jaren geleden onderzoek naar het stemgedrag en de betrokkenheid bij de ondernemingsraad van Het Ministerie van VROM (de OR-VA). VROM staat voor Het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. Ten aanzien van de

belangenbehartiging geven Sleijser en Van de Meulen (2009) aan dat er een kloof ontstond tussen het door de achterban waargenomen functioneren van de OR-VA en de feitelijke uitvoering. Sleijser en Van de Meulen (2009) deden ook onderzoek naar hoe medezeggenschap het beste vormgegeven kon worden. Er was een 50-50 verdeling tussen voorkeur voor zeggenschap via de werknemer zelf, in de lijn van de organisatie of medezeggenschap in een ander orgaan. Hierbij gold een verhouding van 25-75 in kleinere eenheden (onderdeelcommissies) en juist grotere verbanden (heel VROM of per directie). Sleijser en Van de Meulen (2009) geven in hun advies aan dat communicatie een belangrijke rol speelt bij het verkleinen van de kloven. Volgens hun geeft goede communicatie inzicht in dat wat de achterban van de OR-VA mag verwachten en in hoeverre dit in de praktijk wordt waargemaakt.

Duidelijkheid over wat participatie inhoudt

Om goede participatie met de werknemers te krijgen is het volgens Van Nistelrooij (2014) belangrijk dat de OR duidelijk communiceert over wat participatie inhoudt. Daarnaast is het belangrijk om het doel van participatie per situatie aan te geven. Als organisatieontwikkeling het doel is, dan moet er volgens hem ruimte zijn voor de werknemers om nieuwe inzichten en vaardigheden te ontwikkelen. In dat geval houdt de OR rekening met het feit dat het uitwisselingsproces een motivatie is voor werknemers om eigen gedrag te veranderen. Als werknemers zichzelf ontwikkelen in een veranderproces, dan werkt participatie motiverend. Context speelt eveneens een grote rol bij het organiseren van participatie.

Vier soorten gesprekken

Volgens Ford en Ford (1995) is het essentieel dat bij elke belangrijke verandering de OR initiërende, begripsvormende, prestatiegerichte en afrondende gesprekken houden. Hiermee voorkomt de OR een praatcultuur, het ontbreken van gemeenschappelijk inzicht en dat managers niet van hun fouten leren.

4. Kwantitatieve resultaten

In dit hoofdstuk worden de kwantitatieve resultaten besproken. Hieronder vallen de enquêteresultaten en de resultaten uit het deskresearch.

4.1 Deelvraag: In hoeverre kan de verandermethode van De Caluwé en Vermaak in deze situatie een bijdrage leveren aan betere communicatie en participatie met de werknemers door de OR van de gemeente Ede?

4.1.1 Vraag 1: Welke termen passen het beste bij de gemeente Ede?

Van alle respondenten geeft de meerderheid (39,4%) aan dat ze de termen 'belangen bij elkaar brengen, onderhandelen en draagvlak' het beste vinden passen bij de gemeente Ede. Een groot deel van de respondenten (25,6%) geeft aan dat 'projectmatig werken, duidelijke afspraken en transparantie' het beste passen bij de gemeente Ede. 18,2 % geeft aan dat de termen 'leren, ontwikkeling, experimenteren' het beste passen bij de gemeente Ede. De diagram van deze vraag is te vinden in de bijlagen.

4.1.2 Vraag 2: Een verandering kan pas succesvol worden als..

Van alle 203 geënquêteerden geeft 40,4% aan dat een verandering bij de gemeente pas succesvol kan worden als de mensen ervoor gemotiveerd worden. 31,5% vindt dat een verandering bij de gemeente Ede pas succesvol kan worden als de eigen kracht en energie van mensen is aangesproken. 18,2% geeft nog aan dat een verandering bij de gemeente Ede pas succesvol kan worden als er van tevoren duidelijke doelstellingen zijn gesteld (zie bijlage).

4.1.3 Vraag 3: In een veranderingsproces is het voor belangrijk dat men..

De meeste respondenten (27,6%) vulden bij de vraag 'in een veranderingsproces is het vooral belangrijk dat men:' het antwoord 'mijlpalen inbouwt en het proces bijstuurt' in. Ook het antwoord 'doen en reflecteren afwisselt' werd veel ingevuld (27,1%). Daarnaast vindt 23,2% van de respondenten dat het in een veranderingsproces vooral belangrijk is dat men een goede sfeer opbouwt. In de bijlage staat de diagram die bij deze vraag hoort.

4.1.4 Vraag 4: De OR moet bij veranderingen vooral...

De meeste respondenten (41,9%) geven aan dat de OR bij veranderingen vooral zorgvuldig om moet gaan met de mens. Ook geeft 28,1% van de geënquêteerden aan dat de OR vooral ruimte moet bieden voor eigen initiatief en inbreng van mensen bij veranderingen. 24,6% geeft aan dat de OR bij veranderingen moet zorgen voor een beheerst verloop van het proces bij veranderingen. De diagram van deze vraag is te vinden in de bijlagen.

Organisatiekleur

De methode in het boek Leren Veranderen van De Caluwé en Vermaak (2006) laat zien hoe organisaties het beste kunnen omgaan met veranderingen. Dit is afhankelijk van de kleur van de organisatie. Het gaat hierbij om vijf kleuren: geel, blauw, rood, groen en wit. De kleuren worden gebruikt om het type organisatie te omschrijven. In de literatuurstudie zijn deze kleuren al kort omschreven. Omdat de antwoorden op de vier voorgaande vragen voor één van de vijf kleuren staan, zijn de resultaten bij elkaar opgeteld. De resultaten staan weergegeven in diagram 1.

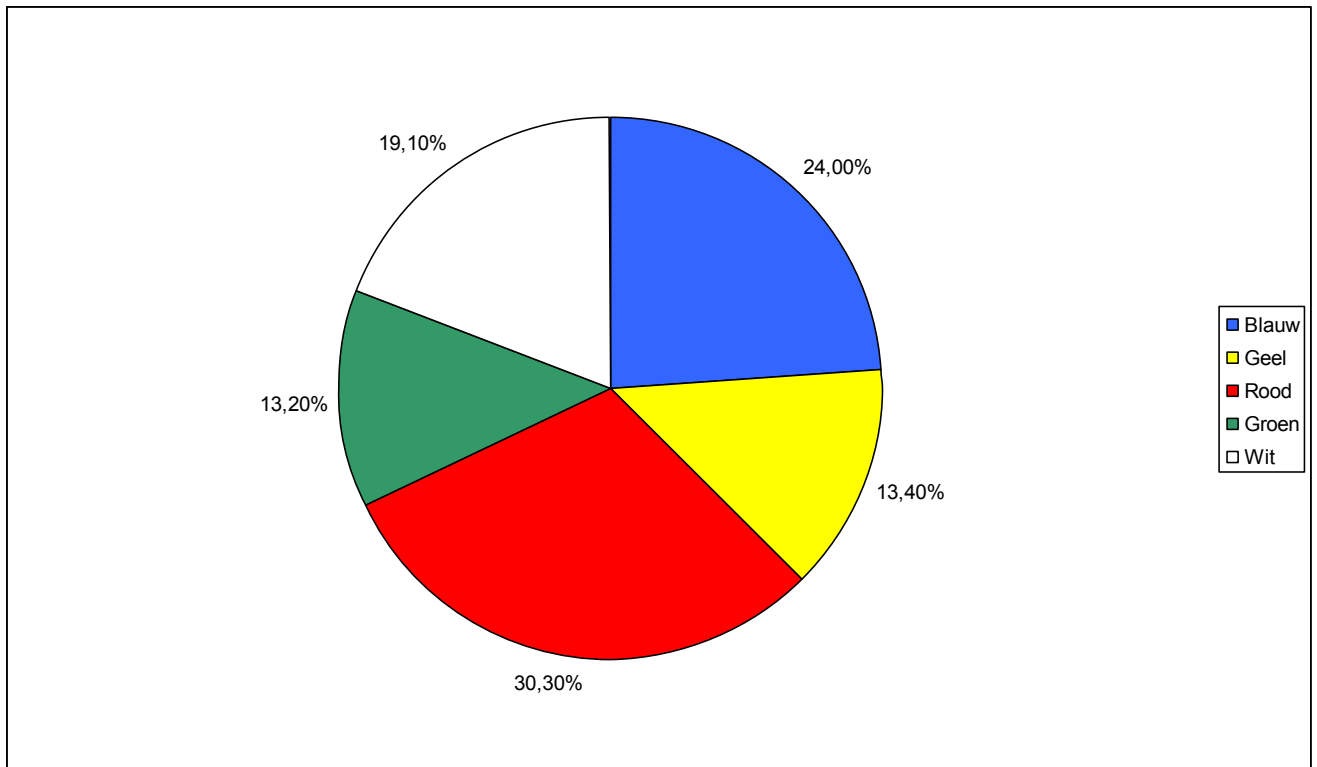


Diagram 1: Organisatiekleuren

De taartdiagram laat zien dat de respondenten in verhouding het meeste de rode antwoorden invulden (30,3%). Ook blauw scoort erg hoog met 24%.

Resultaten deskresearch (verandermethode De Caluwé en Vermaak)

In deze paragraaf staan een aantal resultaten uit observaties en deskresearch vermeld. Deze resultaten hebben betrekking op de verandermethode van De Caluwé en Vermaak. Met de resultaten in deze paragraaf is te achterhalen wat de overheersende kleuren van de organisatie zijn.

4.1.5 Resultaatgerichtheid

In onderzoeken onder de werknemers worden er ook vragen gesteld over de resultaatgerichtheid. Diagram 2²⁵ laat zien dat de meeste werknemers invullen dat ze behoorlijk resultaatgericht zijn. Bij de vragen over toekomstvisie en het bereiken van afgesproken doelen vulden minder werknemers 'mee eens' in.

46 | Resultaatgerichtheid

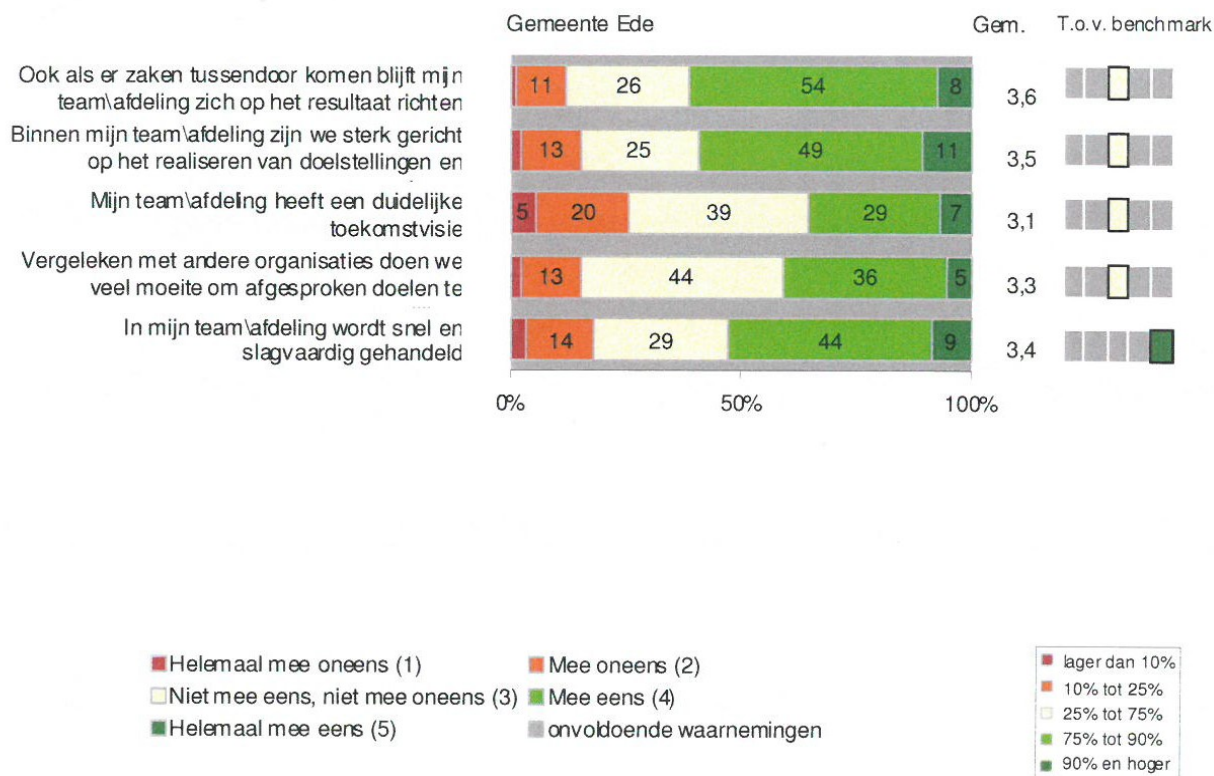


Diagram 2: Resultaatgerichtheid

4.1.6 Samenwerkingen

Uit eerder onderzoek onder de werknemers komt naar voren dat de meeste werknemers bij de stelling 'de samenwerking tussen mij en mijn collega's is goed' het antwoord 'mee eens' invulden (zie diagram 3²⁶ op de volgende bladzijde).

²⁵ Gemeente Ede (2011). Medewerkeronderzoek.

²⁶ Gemeente Ede (2011). Medewerkeronderzoek.

35 | Samenwerking

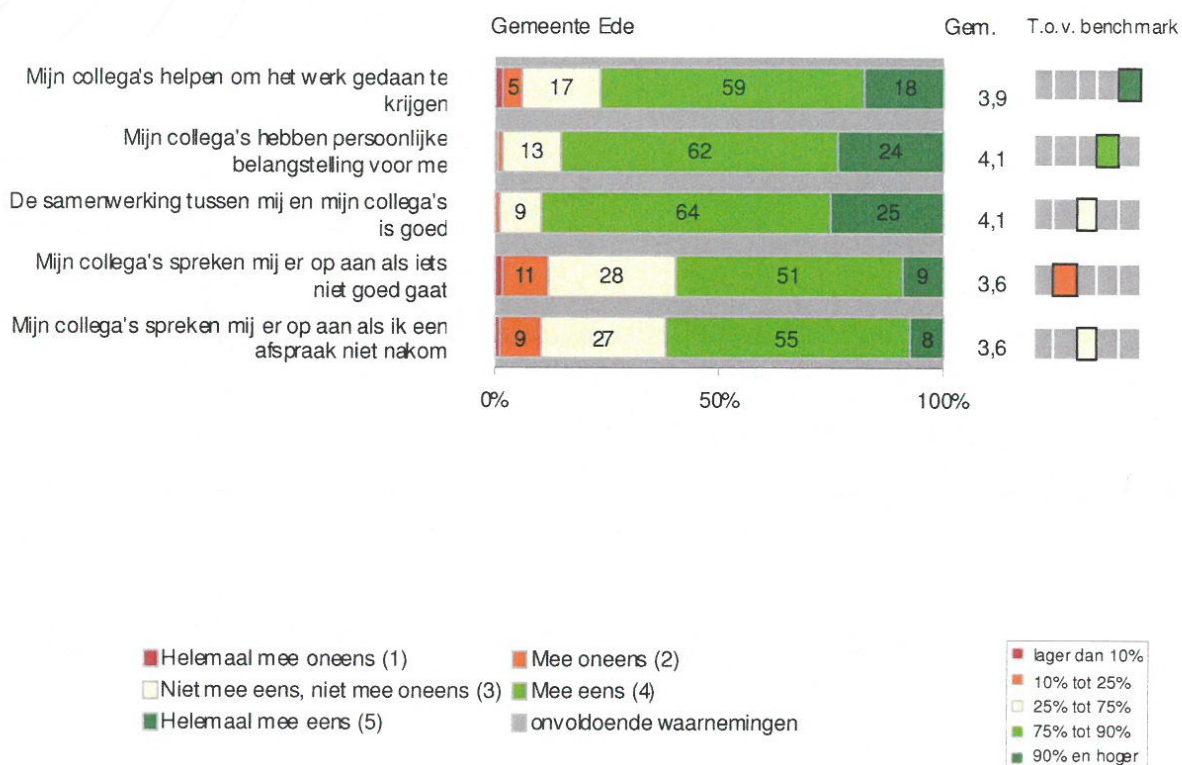


Diagram 3: Samenwerking

4.1.7 Persoonlijke gevoelens

De resultaten in diagram 4²⁷ laten zien dat de meerderheid van de werknemers (55%) het eens is met het feit dat leidinggevendens respect tonen voor zijn of haar persoonlijke gevoelens.

54 | Mijn leidinggevende toont respect voor mijn persoonlijke gevoelens

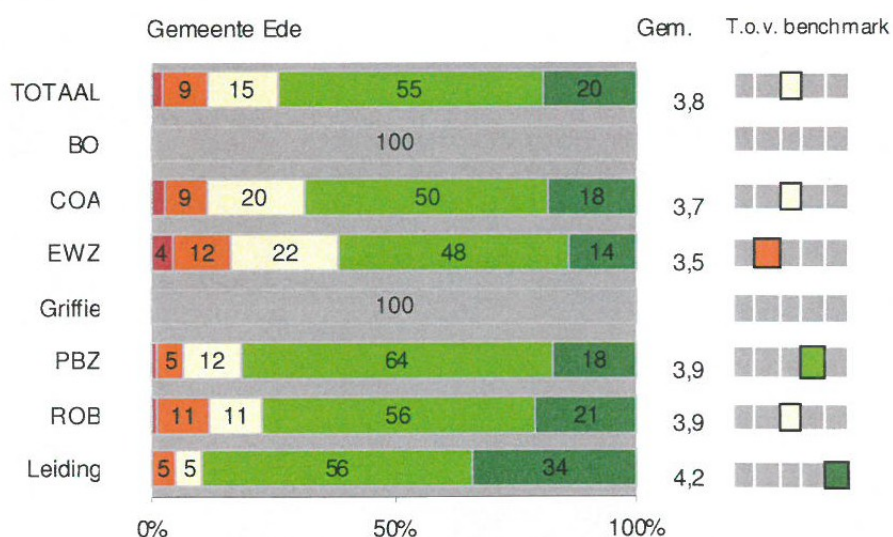


Diagram 4: Respect voor persoonlijke gevoelens

²⁷ Gemeente Ede (2011). Medewerkeronderzoek.

4.1.8 Transparantie

Uit een eerdere enquête onder de werknemers, komt naar voren dat bij de stelling 'de besluitvorming binnen mijn organisatie is transparant' de meerderheid het antwoord 'niet mee eens, niet mee oneens' invulde. (zie diagram 5²⁸).

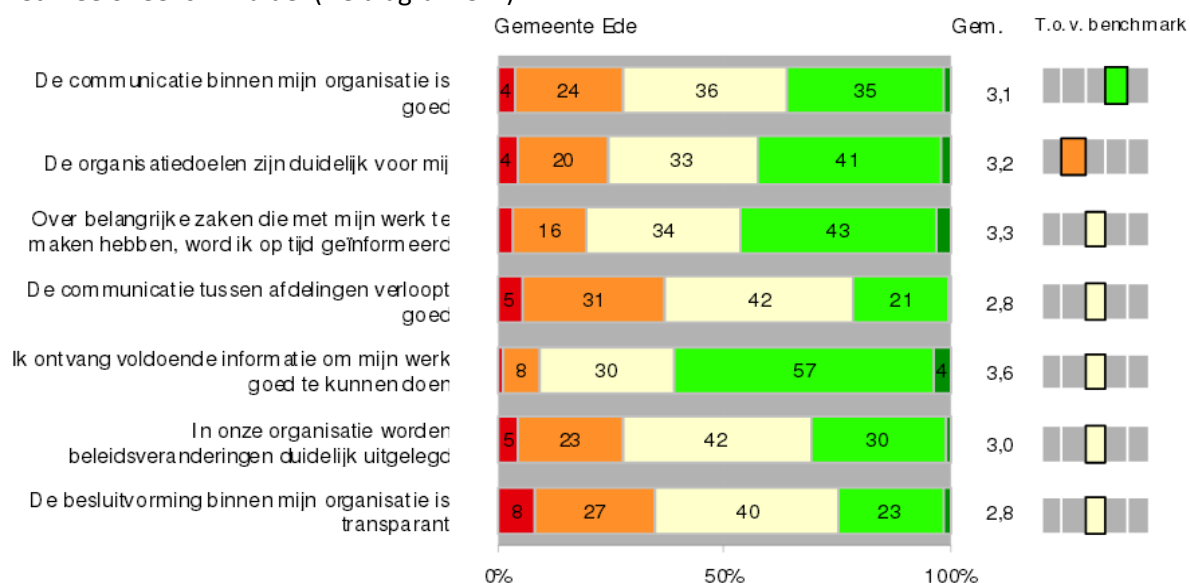


Diagram 5: Transparantie

²⁸ Gemeente Ede (2011). Medewerkeronderzoek.

4.2 Deelvraag: Hoe is de informatiebehoefte bij de achterban van de gemeente Ede bij veranderingen?

4.2.1 Stelling 1: de informatie van de OR over veranderingen is op mij afgestemd

Van alle respondenten vulde 48,5% het antwoord 'neutraal' in bij de stelling 'de informatie van de OR over veranderingen is op mij afgestemd'. Ook geeft een groot deel (27,2%) aan het ermee eens te zijn dat de informatie van de OR over veranderingen op hun is afgestemd. 18,8% gaf bij deze stelling het antwoord 'mee oneens' (zie bijlage).

4.2.2 Stelling 2: Ik ontvang van de OR te weinig informatie over veranderingen

Van alle respondenten is 38,6% het eens met het feit dat hij of zij te weinig informatie over veranderingen ontvangt van de OR. Ook vulden veel respondenten (29.1%) het antwoord neutraal in. Tot slot is 26,1% van de respondenten het oneens met het feit dat hij of zij te weinig informatie over veranderingen ontvangt van de OR. De resultaten zijn te zien in diagram 6.

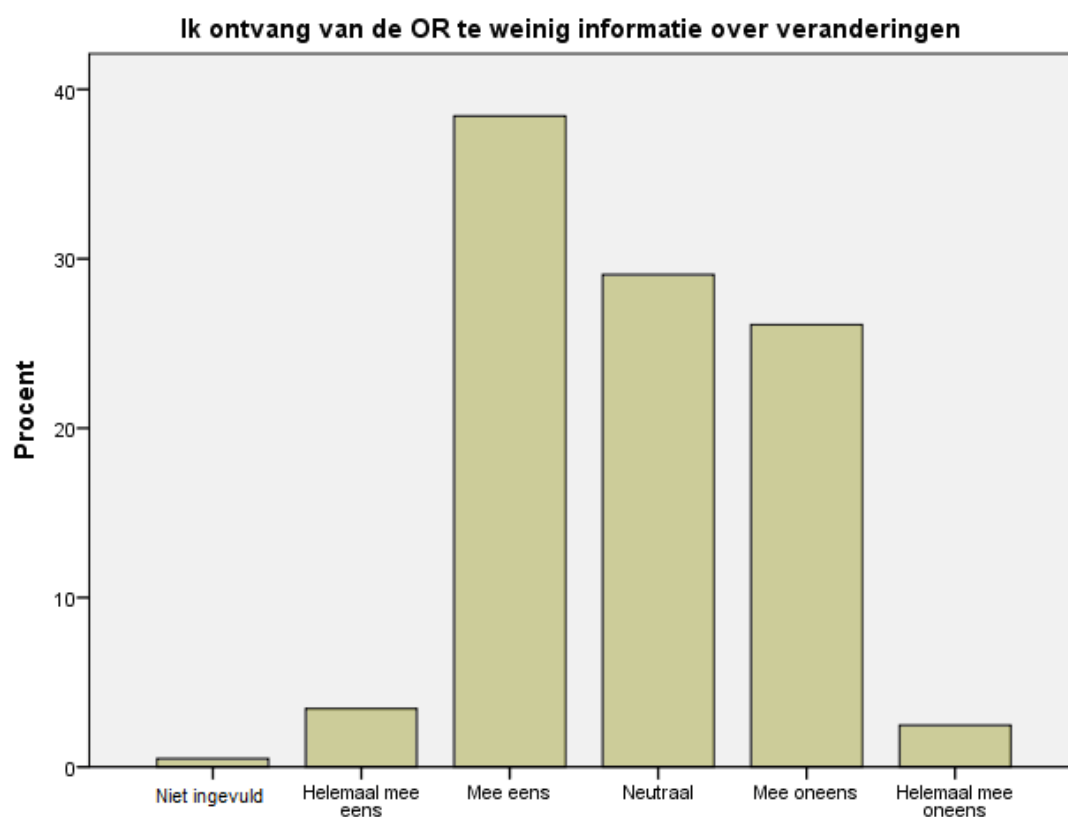


Diagram 6: te weinig informatie over veranderingen?

4.2.3 Stelling 3: Ik vind het interessant om te weten waar de OR in grote lijnen mee bezig is

Van alle respondenten geeft 71,5% aan dat hij of zij het interessant vindt om te weten waar de OR in grote lijnen mee bezig is. 20% van de respondenten vulde 'neutraal' in bij deze stelling (zie bijlage).

4.2.4 Stelling 4: De informatie over veranderingen die ik van de OR ontvang, is duidelijk

Bij de stelling 'de informatie over veranderingen die ik van de OR ontvang, is duidelijk' geeft 49,8% van de geënquêteerden aan dat hij of zij het eens is met het feit dat de informatie die hij of zij over veranderingen ontvangt van de OR duidelijk is. Een groot deel van de respondenten (34%) vulde het antwoord 'neutraal' in. De diagram van deze vraag is te vinden in de bijlagen.

4.2.5 Stelling 5: De OR communiceert transparant over veranderingen

De meeste respondenten vulden het antwoord 'neutraal' in bij de vraag 'de OR communiceert transparant over veranderingen'. Dit is een percentage van 41,9%. 39,9% van de respondenten is het eens over het feit dat de OR transparant communiceert over veranderingen. Een klein deel van de respondenten (11,3%) geeft aan dat hij of zij het oneens is met het feit dat de OR transparant communiceert over veranderingen. De resultaten zijn te zien in diagram 7.

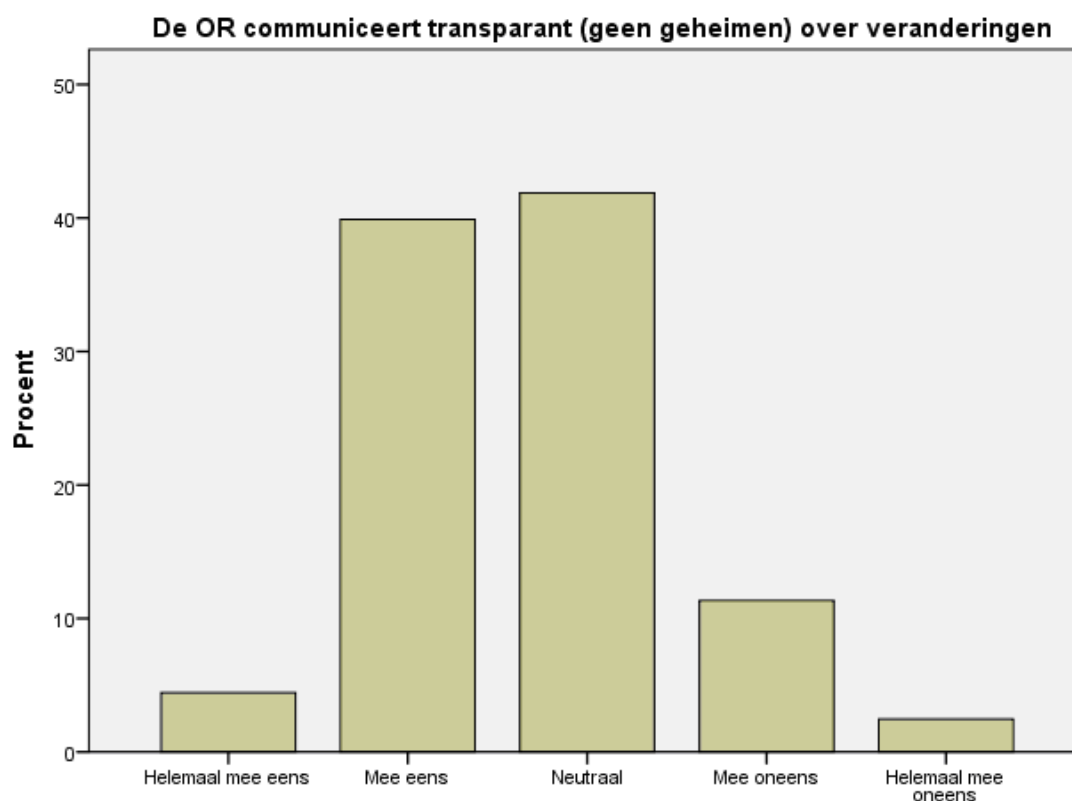


Diagram 7: transparantie

4.2.6 Stelling 6: De OR communiceert op tijd over veranderingen

De meerderheid van de respondenten vulde bij de stelling 'de OR communiceert op tijd over veranderingen' het antwoord 'neutraal' in. Dit is een percentage van 42%. Een groot deel van de respondenten (33,5%) vulde het antwoord 'mee eens' in. 18,2% gaf nog aan dat hij of zij het oneens is met het feit dat de OR op tijd communiceert over veranderingen (zie bijlage).

4.2.7 Stelling 7: Ik weet informatie over veranderingen van de OR te vinden

37,4% van alle respondenten is het eens met de stelling 'ik weet informatie over veranderingen van de OR te vinden'. 31,03% vulde het antwoord neutraal in bij deze stelling. Ook geeft een groot deel van de respondenten (23,7%) aan dat hij of zij het oneens is met deze stelling (zie bijlage).

4.2.8 Stelling 8: Ik ben geïnteresseerd in de meeste veranderingen waar de OR mee te maken heeft

Van alle respondenten vulde 61% in dat hij of zij het eens is met de stelling 'ik ben geïnteresseerd in de meeste veranderingen waar de OR mee te maken heeft'. Een grote groep (30%) geeft aan neutraal te zijn over deze stelling (zie bijlage).

4.2.9 Stelling 9: Ik word op de juiste manier over veranderingen bereikt door de OR

36,6% van de respondenten vulde het antwoord 'neutraal' in bij de stelling 'ik word op de juiste manier over veranderingen bereikt door de OR'. 35,2% is het eens met deze stelling. 20,3% geeft aan dat hij of zij het oneens is met de stelling 'ik word op de juiste manier over veranderingen bereikt door de OR' (zie bijlage).

4.3 Deelvraag: In hoeverre voelt de achterban zich betrokken bij de OR?

4.3.1 Stelling 10: Ik weet waar de OR in grote lijnen mee bezig is

Van alle respondenten is 36,6% het eens met de stelling 'ik weet waar de OR in grote lijnen mee bezig is'. 29,7% vulde het antwoord 'neutraal' in. Een grote groep respondenten (26,7%) geeft aan dat hij of zij het oneens is met deze stelling (zie bijlage).

4.3.2 Stelling 11: Ik voel me verbonden met de OR

Van alle respondenten vulde de grootste groep (46,5%) 'neutraal' in bij de stelling 'ik voel me verbonden met de OR'. Ook geeft 28,2% aan dat hij of zij het oneens is met de stelling. 18,3% geeft aan zich verbonden te voelen met de OR. De resultaten staan weergegeven in diagram 8.

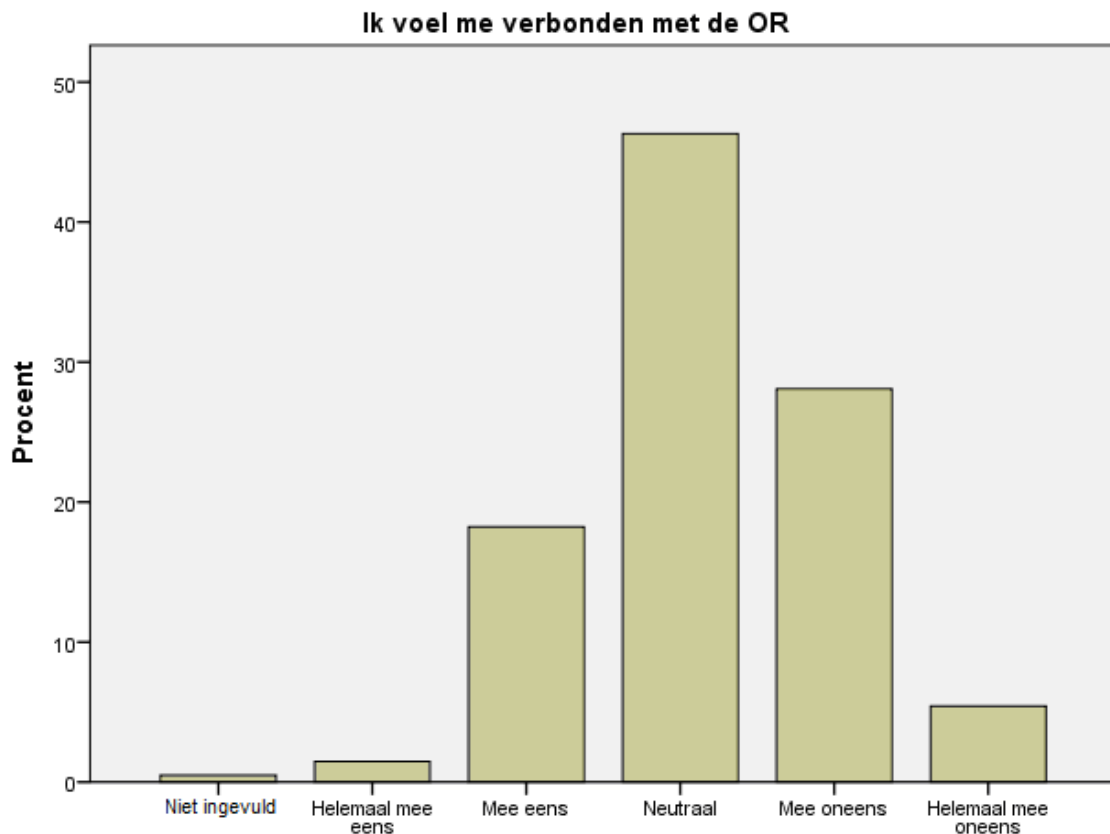


Diagram 8: verbondenheid met de OR

4.3.3 Stelling 12: Ik vertrouw de OR

Van alle respondenten is 48,3% het eens met de stelling 'ik vertrouw de OR'. Ook vulde een grote groep (40,3%) 'neutraal' in bij deze stelling. 6,5% is het helemaal eens met de stelling 'ik vertrouw de OR'. In diagram 9 staan alle resultaten weergegeven.

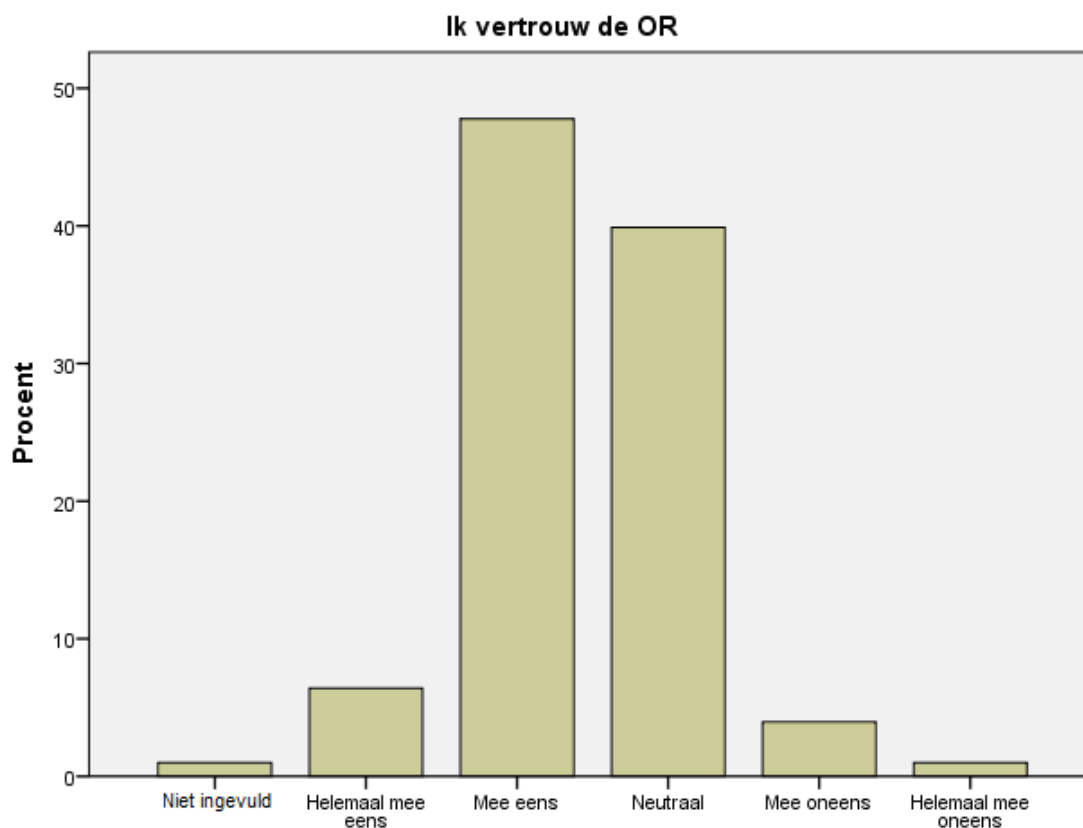


Diagram 9: vertrouwen in de OR

4.3.4 Stelling 13: Ik neem kennis van de meeste informatie die de OR mij stuurt

59,6% van de respondenten geeft aan dat hij of zij het eens is met de stelling 'ik neem kennis van de meeste informatie die de OR mij stuurt'. 25,8% vulde 'neutraal' in bij deze stelling. Slechts 6,6% van de respondenten is het helemaal eens met de stelling. De diagram van deze vraag is te vinden in de bijlagen.

4.3.5 Stelling 14: De OR stimuleert mij om met eigen ideeën te komen

Van alle geënquêteerden vulde 44,3% het antwoord 'neutraal' in bij de stelling 'de OR stimuleert mij om met eigen ideeën te komen'. Een grote groep (32,8%) geeft aan het oneens te zijn met de stelling. Ook geeft een kleine groep (15,9%) aan het eens te zijn met het feit dat de OR hem of haar stimuleert om met eigen ideeën te komen. In diagram 10 staan deze resultaten weergegeven.

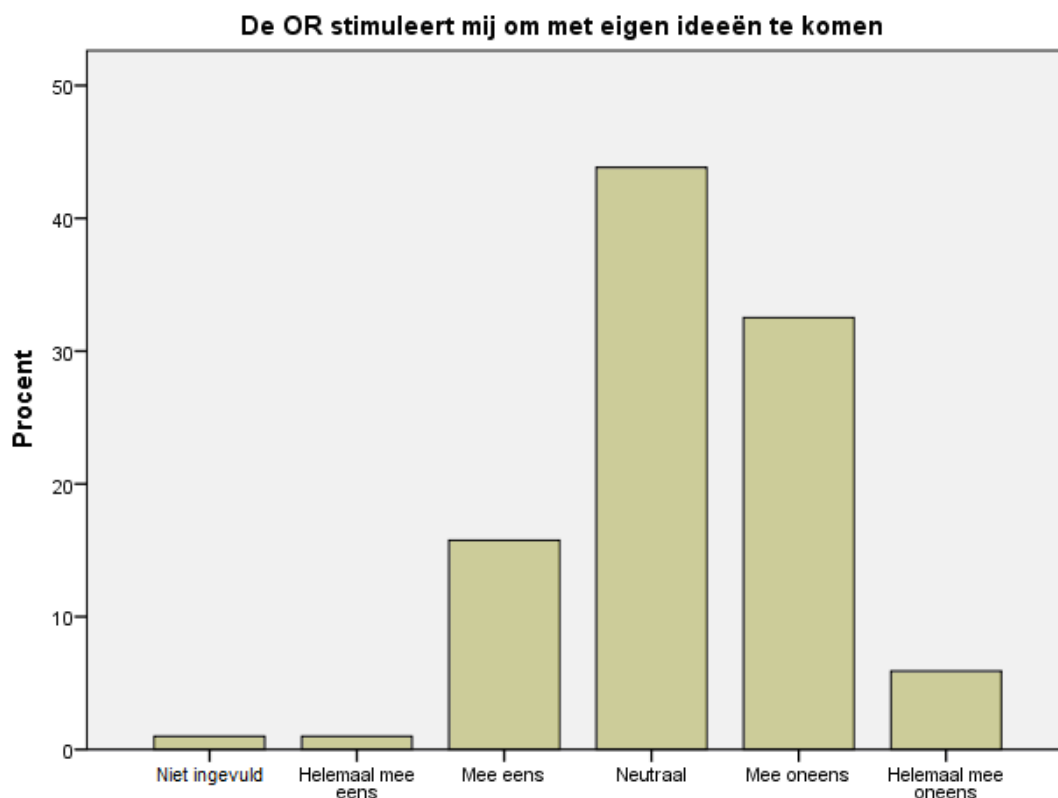


Diagram 10: ideeën stimuleren

4.3.6 Stelling 15: Ik voel me uitgenodigd om contact met de OR te zoeken

Bij de stelling 'ik voel me uitgenodigd om contact met de OR te zoeken' vulde 47,5% het antwoord 'neutraal' in. 28,7% van de geënquêteerden is het oneens met de stelling. Een kleine groep (16,3%) geeft aan dat hij of zij het eens is met de stelling (zie bijlage).

4.3.7 Vraag 5: Wat vind je van de manier van communiceren van de OR?

Van alle respondenten geeft 37,4% aan dat hij of zij de manier van communiceren van de OR redelijk vindt. Een grote groep (20,7%) vulde het antwoord 'neutraal' in bij deze vraag. 17,2% vulde bij deze vraag het antwoord 'goed' in (zie bijlage).

4.4. Deelvraag: Op welke manier wil de achterban van de gemeente Ede benaderd worden over veranderingen door de OR?

4.4.1 Vraag 6: organisatiebrede veranderingen – emotioneel betrokken (bijvoorbeeld de werktijdenregeling, functiewaardering)

55,7% van de respondenten geeft aan dat hij of zij bij organisatiebrede veranderingen waarbij hij of zij zich emotioneel betrokken voelt, benaderd wil worden via de e-mail. Een grote groep (46,8%) geeft aan dat hij of zij benaderd wil worden via een bijeenkomst. Ook geeft een groep van 45,8% aan dat hij of zij over dit soort veranderingen persoonlijk benaderd wil worden via een afdelingsoverleg. De diagram van deze vraag is te vinden in de bijlagen.

4.4.2 Vraag 7: organisatiebrede veranderingen – niet emotioneel betrokken (bijvoorbeeld keuze bedrijfsarts, procedure aanstelling kwartiermaker)

Van alle respondenten geeft de grootste groep (49,3%) aan dat hij of zij bij organisatiebrede veranderingen waarbij hij of zij zich niet emotioneel betrokken voelt, benaderd wil worden via de e-mail. 47,3% geeft aan dat hij of zij over dit soort veranderingen benaderd wil worden via de JeWeetWel (de digitale nieuwsbrief). Ook geeft een grote groep (43,8%) aan dat hij of zij bericht

willen worden via Dinges (intranet). De diagram van deze vraag is te vinden in de bijlagen.

4.4.3 Vraag 8: afdelingsspecifieke veranderingen – emotioneel betrokken (bijvoorbeeld de reorganisatie van een afdeling)

De meeste respondenten (72%) willen over afdelingsspecifieke veranderingen zij zich emotioneel betrokken voelen, persoonlijk benaderd worden via een afdelingsoverleg. Ook geeft een grote groep (41%) aan dat hij of zij persoonlijk benaderd wil worden. 40% geeft aan dat hij of zij over dit soort veranderingen benaderd wil worden via de e-mail. Een relatief grote groep (31,5%) geeft aan dat hij of zij via een bijeenkomst benaderd wil worden (zie bijlage).

4.4.4 Vraag 9: afdelingsspecifieke veranderingen – niet emotioneel betrokken (bijvoorbeeld de positionering van een team in de organisatie)

Over afdelingsspecifieke veranderingen waarbij de respondenten zich niet emotioneel betrokken voelen, vulden de meeste werknemers het antwoord 'e-mail' in. Ook geeft een groot deel (45,3%) aan dat hij of zij persoonlijk benaderd wil worden in een afdelingsoverleg. Antwoorden als de nieuwsbrief (22,9%), de JeWeetWel (26,9%) en Dinges (25,4%) werden ook vaak ingevuld. De grafiek van deze vraag is te vinden in de bijlagen.

4.5 Deelvraag: In hoeverre wil de achterban participeren in besluitvorming bij veranderingen?

4.5.1 Vraag 10: participatie bij organisatiebrede veranderingen – emotioneel betrokken (bijvoorbeeld de werktijdenregeling, functiewaardering)

De meeste geënquêteerden (37,4%) geven aan dat ze bij organisatiebrede veranderingen waarbij ze zich emotioneel betrokken voelen, willen reageren op een plan of een besluit. Een grote groep (26,1%) geeft aan dat hij of zij het liefst een open advies geeft waarbij er ruimte is voor discussie. Ook geeft een groep van 11,8% aan dat hij of zij alleen geïnformeerd wil worden.

4.5.2 Vraag 11: participatie bij organisatiebrede veranderingen – niet emotioneel betrokken (bijvoorbeeld keuze bedrijfsarts, procedure aanstelling kwartiermaker)

De meeste respondenten (58,1%) geven aan dat ze bij organisatiebrede veranderingen waarbij ze zich niet emotioneel betrokken voelen, alleen geïnformeerd willen worden. Ook geeft een grote groep (27,1%) aan dat hij of zij het liefst wil reageren op een plan of besluit. 6,7% geeft nog aan dat hij of zij advies wil geven waarbij er ruimte is voor discussie.

4.5.3 Vraag 12: participatie bij afdelingsspecifieke veranderingen – emotioneel betrokken (bijvoorbeeld de reorganisatie van een afdeling)

34,5% van alle respondenten geeft aan dat hij of zij bij afdelingsspecifieke veranderingen waarbij hij of zij zich emotioneel betrokken voelt, het liefst een open advies geeft waarbij er ruimte is voor discussie. Ook vulden veel respondenten (29,1%) het antwoord 'ik wil kunnen reageren op een plan of besluit' in. 15,3% geeft aan dat hij of zij op basis van gelijkwaardigheid wil samenwerken bij dit soort veranderingen. Deze resultaten zijn te zien in diagram 11.

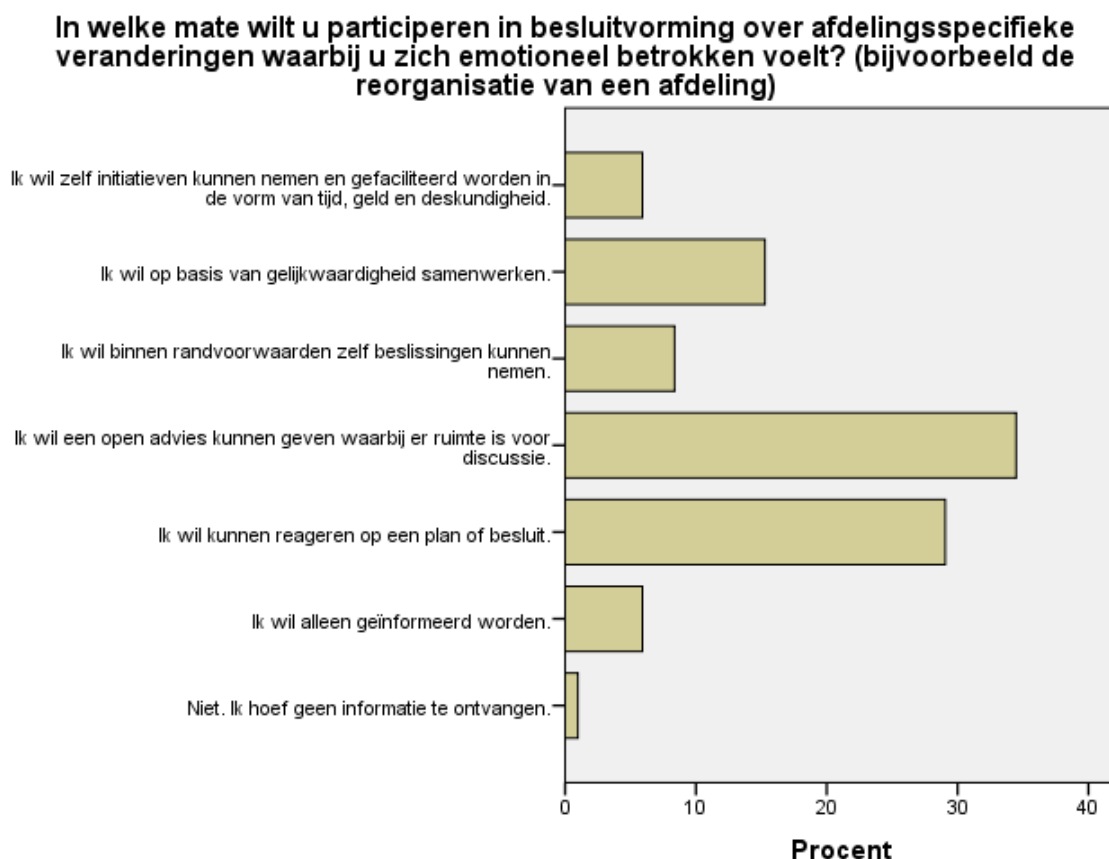


Diagram 11: ideeën stimuleren

4.5.4 Vraag 13: participatie bij afdelingsspecifieke veranderingen – niet emotioneel betrokken (bijvoorbeeld de positionering van een team in de organisatie)

De meeste geënquêteerden (37%) geven aan dat ze bij afdelingsspecifieke veranderingen waarbij ze zich niet emotioneel betrokken voelen, willen reageren op een plan of een besluit. 28,6% geeft aan dat hij of zij alleen geïnformeerd wil worden. 20,2% van de geënquêteerden geeft aan dat hij of zij een open advies wil geven bij dit soort veranderingen waarbij er ruimte is voor discussie.

4.5.5 Kruistabel: Functiegroep en participatie bij afdelingsspecifieke afdeling (emotioneel betrokken)

		Binnen welke functiegroep val je?							Totaal
		Vakspecia list	Beleid en advies	Managem ent/leidin ggevende	Dienstverl ening en balie	Administr atief	Service, beheer, onderhou d	Overig	
In welke mate wilt u participeren in besluitvorming over afdelingsspecifieke veranderingen waarbij u zich emotioneel betrokken voelt? (bijvoorbeeld de reorganisatie van een afdeling)	Niet. Ik hoef geen informatie te ontvangen.	0	0	0	0	1	1	0	2
	Ik wil alleen geïnformeerd worden.	2	2	0	3	2	1	2	12
	Ik wil kunnen reageren op een plan of besluit.	<u>17</u>	<u>9</u>	2	5	<u>14</u>	<u>6</u>	<u>6</u>	59
	Ik wil een open advies kunnen geven waarbij er ruimte is voor discussie.	<u>10</u>	<u>26</u>	<u>5</u>	<u>11</u>	<u>10</u>	3	<u>5</u>	70
	Ik wil binnen randvoorwaarden zelf beslissingen kunnen nemen.	6	8	1	1	0	0	1	17
	Ik wil op basis van gelijkwaardigheid samenwerken.	4	<u>15</u>	0	3	1	3	<u>5</u>	31
	Ik wil zelf initiatieven kunnen nemen en gefaciliteerd worden in de vorm van tijd, geld en deskundigheid.	1	4	4	0	0	0	3	12
Totaal		40	64	12	23	28	14	22	203

De bovenstaande kruistabel van de vragen 'in hoeverre wil je participeren bij afdelingsspecifieke veranderingen waarbij je je emotioneel betrokken voelt' en 'binnen welke functiegroep val je?' laat zien dat het antwoord 'ik wil op basis van gelijkwaardigheid samenwerken' het meest is ingevuld door werknemers uit de functiegroep 'beleid en advies'.

4.5.6 Vraag 14: Waarom wil je niet participeren in besluitvorming over veranderingen?

Waarom willen werknemers niet participeren in besluitvorming over veranderingen? Dat is een vraag die gesteld werd tijdens de enquête. 36,2% gaf het antwoord 'de macht ligt niet bij de werknemers'. 34% gaf het antwoord 'daar hebben we een OR voor'. Ook geeft een groot deel (31,9%) aan dat veel veranderingen te complex zijn.

4.6 Overig

4.6.1 Op welke afdeling werk je?

De vraag 'Op welke afdeling werk je?' is door alle afdelingen ingevuld. De vraag is het meest ingevuld door de afdeling Informatisering en Automatisering. Dit is een percentage van 9,4%. Ook de afdelingen Financiën en Control (8,4%) en MO, EZ, Wonen en Subsidiebureau (7,4%) vulden de enquête veel in.

4.6.2 In welke leeftijdscategorie val je?

De meeste geënquêteerden vulden bij de vraag 'in welke leeftijdscategorie val je?' het antwoord '46 t/m 55 jaar' (28,1%) en '55+' (28,1%) in. 24,6% vulde het antwoord '26 t/m 35 jaar' in.

4.6.3 Wat is je geslacht?

Bij de vraag 'wat is je geslacht?' vulden de meeste geënquêteerden (52,2%) het antwoord 'vrouw' in. 47,8% vulde het antwoord 'man' in bij deze vraag.

4.6.4 Kruistabellen

In de bijlagen staan verschillende kruistabellen tussen de verschillende veranderingen en de typen werknemers. Ook staan er kruistabellen tussen de wijze waarop werknemers benaderd willen worden en de typen werknemers. Uit deze resultaten kwam naar voren dat de verschillende werknemers ongeveer op dezelfde manier benaderd willen worden.

5. Kwalitatieve resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken aan de hand van het panelgesprek met werknemers van de gemeente Ede, de interviews met OR-experts, de interviews met ondernemingsraden van andere gemeenten en de observaties.

Panelgesprekresultaten

5.1 Deelvraag: In hoeverre voelt de achterban zich betrokken bij de OR?

5.1.1 Betrokken bij eigen probleem- of afdelingskwestie

Tijdens het panelgesprek gaven de meeste deelnemers aan dat ze zich betrokken voelen als de OR bezig is met een probleem dat de deelnemers direct aangaat.

5.1.2 Meer betrokkenheid door spreekuur

Deelnemers aan het panelgesprek gaven aan dat de OR voor meer betrokkenheid kan zorgen door een spreekuur te organiseren.

5.2 Deelvraag: Hoe is de informatiebehoefte bij de achterban van de gemeente Ede bij veranderingen?

5.2.1 Organisatiebrede communicatie en tijdbesteding

Tijdens het panelgesprek gaven de werknemers aan dat ze meer organisatiebrede communicatie over veranderingen willen en meer communicatie over de tijdbesteding van de OR.

Suggestie:

-Ook succesverhalen communiceren

5.2.2 Onduidelijkheid over OR

Er was tijdens het panelgesprek veel onduidelijkheid onder de deelnemers over welke mensen er in de OR zitten en wanneer zij benaderd kunnen worden. Het takenpakket van de OR was volgens veel deelnemers onduidelijk.

Suggestie:

-1 of 2 contactpersonen aanstellen

5.2.3 Vindbaarheid informatie

Tijdens het gesprek kwam naar voren dat veel deelnemers niet weten waar informatie over de OR te vinden is.

5.2.4 Informatiebehoefte bij ontwikkeling

Tijdens het gesprek kwam ter sprake dat er informatiebehoefte is als er ontwikkelingen zijn binnen de organisatie.

5.2.5 Wie communiceert waarover?

Tijdens het panelgesprek kwam naar voren dat de deelnemers niet weten wie welke informatie moet geven. Soms communiceert de OR en soms communiceert de leidinggevende. Een deelnemer merkte op dat er een communicatieknelpunt lijkt te zijn tussen de directie, managers en de OR.

5.2.6 Communicatie over proces

Veel deelnemers gaven tijdens het panelgesprek aan dat de OR vaak alleen een besluit van een verandering communiceert en weinig informatie geeft over het proces en de geschiedenis van de verandering.

Suggesties:

- Op de pagina van de OR moeten werknemers met behulp van keywords bepaalde onderwerpen kunnen vinden.
- Een woordenboek waarmee mensen over bepaalde onderwerpen en besluiten kunnen teruglezen.

5.3 Deelvraag: Op welke manier wil de achterban van de gemeente Ede benaderd worden over veranderingen door de OR?

5.3.1 Schriftelijke communicatie

Tijdens het panelgesprek vertelde een deelnemer dat hij of zij de schriftelijke communicatie door de OR moeilijk vond.

5.3.2 Persoonlijke communicatie

In het gesprek werd gepraat over de afstandelijke manier van communiceren door de OR. Vanuit meerdere deelnemers was er behoefte aan persoonlijker communicatie door de OR. Tijdens het gesprek werd ook gezegd dat de JeWeetWel en Dinges vrij slecht gelezen worden.

5.3.3 Hoe dichterbij de verandering, hoe persoonlijker ik benaderd wil worden

Deelnemers vonden de stelling 'hoe dichterbij de verandering, hoe persoonlijker ik benaderd wil worden' logisch en waren het ermee eens.

5.4 Deelvraag: In hoeverre wil de achterban participeren in besluitvorming bij veranderingen?

5.4.1 Hoe dichterbij de verandering, hoe meer behoefte ik heb om te participeren in besluitvorming

Deelnemers vonden de stelling 'Hoe dichterbij de verandering, hoe meer behoefte ik heb om te participeren in besluitvorming' logisch en waren het ermee eens.

5.4.2 Inbreng en ideeën vragen bij de achterban

Tijdens het panelgesprek gaven de deelnemers aan dat ze vinden dat de OR om inbreng en ideeën moet vragen bij de achterban. Op het moment voelen de deelnemers zich niet uitgenodigd door de OR.

Suggesties:

- Vast OR-sprekuur
- Bijeenkomst organiseren

5.4.3 Onverschilligheid

Een aantal deelnemers merkten op dat er onverschilligheid is onder de werknemers door het gebrek aan invloed en het feit dat veranderingen vaak teruggedraaid worden.

5.4.4 Participatie organiseren

Deelnemers gaven tijdens het panelgesprek vooral aan dat de OR participatie moet organiseren via een bijeenkomst met een klein groepje werknemers.

Best practices

5.5 Deelvraag: Wat kan de OR van de gemeente Ede leren van best practices bij de OR van andere grote gemeenten in Nederland?

5.5.1 Win-win

Na een kwalitatieve analyse (zie bijlage) kwam naar voren dat 'win-win, hamerstuk en draagvlak' terugkerende termen zijn bij de werkwijze van een OR.

5.5.2 Participatie achterban

Uit de analyse komt naar voren dat participatie met de achterban bij de gemeenten vooral plaats vindt in werkgroepen. Voordat adviesaanvragen worden gedaan, worden er al project- of werkgroepen gevormd over een bepaald onderwerp dat speelt in de organisatie. Bij de gemeente Breda en Enschede kunnen hier ook werknemers in zitten die geen lid zijn van de OR. Het bijzondere bij de gemeente Breda is dat er in een werkgroep altijd iemand meepraat die niet in de OR zit. Werknemers die behoefte hebben aan medezeggenschap komen terecht in een werkgroep met bijvoorbeeld een projectleider, een adviseur of een directeur. De OR van de gemeente Breda kiest er soms ook voor om input te vragen bij medewerkers waarover een mogelijk besluit gaat. Dit doet de OR meestal met een vergaderverzoek. De OR van de gemeente Enschede doet ongeveer hetzelfde. Als de OR wil weten hoe medewerkers denken over besluiten of veranderingen, gaat hij naar werkoverleggen of organiseert hij bijeenkomsten in de kantine. Een andere mogelijkheid is een onderzoek. De OR van de gemeente Arnhem voerde in het verleden verschillende medewerkerstevredenheidsonderzoeken uit. Ook de gemeente Enschede maakte wel eens gebruik van een poll op intranet. Hiermee kan de mening van een grote groep mensen gepolst worden. De OR van de gemeente Hilversum laat de medewerkers vooral zelf oplossen wat ze kunnen oplossen, en neemt pas de regie als de werknemers er met elkaar niet uitkomen. Hij zoekt naar een oplossing waar alle partijen beter van worden.

5.5.3 Navigator werkmethode

De methode van de provincie Groningen verschilt een klein beetje van de andere gemeenten. Zij maken gebruik van de Navigator werkmethode. Deze methode werd al eerder genoemd in het theoretisch kader. De Navigator werkmethode is een manier van werken voor een vertegenwoordigend medezeggenschapsorgaan. De methode zorgt ervoor dat een OR proactief wordt. De OR van de provincie Groningen laat zich vroegtijdig betrekken bij voorbereiding van nieuw beleid en besluiten. Hij wacht niet af tot er een stuk door de directie wordt aangeleverd. Veelvuldig contact met de achterban is onderdeel van deze werkmethode. De OR van de provincie Groningen overlegt met de achterban als dat voor één van beide partijen zinvol is. Hij legt aan medewerkers uit hoe hij tot bepaalde standpunten komt, maar vraagt ook vaak informatie uit de achterban om tot standpunten te komen.

5.5.4 Succesfactoren

Hieronder staan de succesfactoren van de ondernemingsraden van de gemeente Breda, Hilversum, Groningen en Enschede vermeld.

-OR Breda: Voordat de werkwijze bij de OR van de gemeente Breda werd ingevoerd, is er met de directies afgesproken dat er geen geheimen mogen zijn. Transparantie is erg belangrijk voor het toepassen van de werkwijze. Ook is het belangrijk dat werknemers willen participeren.

-OR Hilversum: De OR van de gemeente Hilversum geeft aan dat het noodzakelijk is dat iedereen zich houdt aan de spelregels van openheid, luisteren naar de ander en gaan voor het hogere belang.

-OR Groningen: Volgens de OR van provincie Groningen moet er bij OR-leden de bereidheid zijn om niet langer vragen te stellen en steeds meer informatie te willen. Ze moeten dingen gaan vinden van

niet-uitgewerkte zaken. Ten tweede moet er bereidheid zijn om de OR vroegtijdig te betrekken. In een grote organisatie kan een OR niet alles overzien. Een andere belangrijke randvoorwaarde is dat een OR aan zijn achterban moet kunnen uitleggen waar hij aan werkt.

-OR Enschede: De succesfactor bij de werkwijze van de OR bij de gemeente Enschede is polderen. Dit betekent dat compromissen worden gesloten dat er wordt samengewerkt. Het hebben van een goede open relatie met een bestuurder is belangrijk. De OR bij de gemeente Enschede is geen vecht-OR. Hij wil tot overeenstemming komen en zo snel mogelijk tot een advies komen. Ook vertrouwen in elkaar hebben is belangrijk. Werknemers zitten in de OR, omdat ze overal iets van vinden en willen vinden.

5.5.5 Communicatie

Van alle communicatiemiddelen werd intranet het meeste genoemd bij de verschillende gemeenten. Ook e-mail en Yammer kwamen geregeld terug. De communicatiemiddelen die minder genoemd werden, maar veel zinvoller lijken zijn het koffiemoment, de inloopspreekuren en personeelsbijeenkomsten. De OR van de gemeente Breda maakt één keer per week gebruik van koffiemomenten voor werknemers. Ze doen dit met behulp van poppen. Hier zit vaak een briefje op. Daarop staat vaak: 'Morgen komt de OR bij je op de koffie. Heb je iets, wil je iets? Kom er gezellig bij.' Dit zetten ze bij de koffieapparaten neer. Als werknemers iets te melden hebben of ze willen weten waar de OR mee bezig is, dan kunnen ze naar het desbetreffende OR-lid lopen. Dit vindt plaats op verschillende plaatsen in de organisatie. De OR van de gemeente Hilversum organiseert geregeld inloopspreekuren. De OR van de gemeente Hilversum schuift dan aan bij werk- en teamoverleggen.

Visie OR-experts

5.5.6 Projectgroepen

Adviseur Evert Smit van Basis & Beleid Organisatieadviseurs B.V. praat over het inrichten van projectgroepen bij participatie met de achterban. Het gaat dan niet om een commissie met alleen OR-leden, maar ook mensen uit de organisatie die daar kennis van hebben. Zij bereiden de adviesvraag voor, doen onderzoek, praten met mensen en komen tot een advies op de instemmingsaanvraag. Een andere optie die hij noemt zijn focusgroepen. Dat is een groep uit de achterban die bewust is samengesteld. Mensen zijn geselecteerd op mening. Als de OR wil weten wat de achterban vindt over een bepaald onderwerp, kan hij een focusgroep inrichten. Van iedere afdeling komt daar iemand in te zitten. Dan gaat de OR met een focusgroep in gesprek. Evert noemt dit echter een minder actieve bijdrage. Werknemers beantwoorden alleen vragen over een bepaald onderwerp en gaan met elkaar in gesprek.

5.5.7 Valkuilen en randvoorwaarden

Volgens Evert is het belangrijk dat de bestuurder bij voorstellen en maatregelen communiceert. Als de OR de maatregel communiceert dan ontstaat de indruk dat de OR het besluit heeft verzonnen. Als dit geen prettig besluit is, dan keren werknemers zich mogelijk tegen de OR. Ook moet duidelijkheid zijn over rollen, taken en verantwoordelijkheden van de OR. Een werknemers geeft eigenlijk alleen maar advies. Als een werknemer links adviseert en de OR adviseert links, dan kan de bestuurder alsnog rechts adviseren.

5.5.8 Wil van de bestuurder

Evert geeft aan dat er praktische bezwaren kunnen zijn tegen participatie. Soms wil een bestuurder geen participatie met de werknemers. Dan is het een kwestie van proberen door overtuigingskracht en overleg met de bestuurder.

5.5.9 Participatiewerkvorm

Volgens adviseur Rob van Etten van GITP Medezeggenschap zijn er verschillende werkvormen voor participatie. Meestal houden ondernemingsraden in grote groepen presentaties. Ze gaan vervolgens

in kleine groepen over thema's praten met de werknemers. Volgens Rob werken digitale enquêtes soms ook goed als het grote vraagstukken betreft. De OR moet de vragen die hij wil stellen aan de achterban helder hebben. Het is ook belangrijk om te kijken naar de arbeidsintensiviteit.

5.5.10 Persoonlijk contact boven alles

Rob van Etten geeft aan dat direct contact altijd het beste werkt. De OR kan mensen op deze manier voor zich winnen. De OR kan beter een relatie opbouwen, maar het is niet altijd mogelijk. Daarnaast vertelt hij dat als de OR een achterban uitnodigt, hij dan ook echt de ruimte moet geven aan werknemers en luisteren. Het is belangrijk voor de OR om te faciliteren, zodat werknemers in de gelegenheid zijn om zich uit te spreken. Rob van Etten geeft aan dat het belangrijk is dat iedereen aan het woord kan komen die dat wil. Als de OR mensen actief wil betrekken dan is zelf aan het woord zijn de grootste valkuil.

5.5.11 Herkenbaarheid en vindbaarheid

Rob van Etten vertelt daarnaast dat het vooral belangrijk is dat de OR herkenbaar is in lay-out. Ook vindbaarheid is heel belangrijk. Als de OR zich in een bedrijfsblad presenteert dan moeten werknemers wel het gevoel hebben: dit is de ondernemingsraad.

Observaties

5.6 In hoeverre kan de verandermethode van De Caluwé en Vermaak in deze situatie een bijdrage leveren aan betere communicatie en participatie met de werknemers door de OR van de gemeente Ede?

5.6.1 Projecten, doelstellingen, feiten

Tijdens de observaties viel het op dat werknemers veel praten over het schrijven van plannen en het behalen van doelstellingen. Daarnaast werken medewerkers vanuit verschillende projecten. De organisatie baseert de meeste dingen op basis van feiten. Dit valt ook op tijdens gesprekken met de OR. De OR communiceert vooral via e-mail, nieuwsbrieven en intranet. Tijdens de eerste paar gesprekken over het onderzoeksplan stelde Arnold als voorbeeld een benchmarking voor. Daarnaast wil hij weten wat best practices zijn in een andere organisatie. De afdeling Onderzoek en Strategie maakt bij onderzoeken eveneens gebruik van benchmarking. Het valt op dat er veel gewerkt wordt met plannen. De gemeente heeft ook veel te maken met de bouw van woningen. Tijdens een gesprek met een collega kwam ook de interventie tijdschrijven naar voren.

5.6.2 Succesvoorbeeld participatie gemeente Ede

Aan het begin van het traject om Het Nieuwe Werken in te voeren binnen de gemeente Ede, zat de OR in een projectgroep met de directie en afdelingshoofden van ICT, P&O en huisvesting. De voorzitter van de OR vertelde dat ze twijfelden aan hun aanpak. De werknemers van de gemeente Ede moesten daar eigenlijk bij betrokken worden. Ze wilden van 'A naar B' op de B-manier. Dit betekent dat ze werknemers in eerste instantie vergaten. Dit vonden ze niet juist. Daarom hebben ze een doel geformuleerd. Ze hebben zeven issues die Het Nieuwe Werken met zich meebrengt besproken en de randvoorwaarden en het speelveld in kaart gebracht. Vervolgens hebben ze een bericht geplaatst in het personeelsblad. Ze hebben gevraagd wie er mee wil doen. Ook heeft de OR samen met de directie en de afdelingshoofden afgesproken dat ze moeten accepteren wat er uit komt. Daarna hebben ze de werknemers over verschillende onderwerpen verdeeld. Hierbij ging het bijvoorbeeld om ICT, het kantoor, leidinggevend en cultuur. De inbreng is volledig uit de werknemers gekomen. Zij hebben in sessies de onderwerpen besproken en input geleverd.

5.6.3 Gezelligheid

De manier waarop werknemers met elkaar omgaan is erg gezellig. Dit is te zien aan de manier waarop mensen elkaar begroeten. Een collega vertelde dat dit per afdeling verschilt. Sommige collega's gaan door hun werkzaamheden anders met elkaar om.

5.6.4 Zelfsturing en participatie

De OR wil werknemers laten participeren in besluitvorming. Het ideaalbeeld is zelfsturing bij de werknemers. De OR weet dat dit onmogelijk is. Toch wil hij meer taken bij werknemers neerleggen en minder taken naar zich toe trekken. De OR heeft bij het invoeren van Het Nieuwe Werken het initiatief grotendeels bij de werknemers neergelegd. Dit scheen goed te werken.

5.6.5 Transparante besluitvorming

Een grote groep werknemers is neutraal over het feit dat besluitvorming binnen de organisatie transparant is. De OR heeft geregeld te maken met besluiten waar hij geen invloed op heeft. Sommige veranderingen worden bepaald door de politiek. Soms wordt er tijdens pauzes in het restaurant een tafel gedekt waar alleen het college van B&W mag zitten.

6. Conclusies

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken aan de hand van de resultaten uit de vorige twee hoofdstukken. De conclusies worden per deelvraag gegeven.

6.1 Deelvraag 1: In hoeverre voelt de achterban zich betrokken bij de OR?

Het is lastig om conclusies te trekken over de mate waarin werknemers zich betrokken voelen bij de OR. Het antwoord 'neutraal' werd bij de volgende stellingen namelijk veel ingevuld:

- Ik weet waar de OR in grote lijnen mee bezig is (29,7%)
- Ik voel me verbonden met de OR (46,5%)
- Ik vertrouw de OR (40,3%)
- De OR stimuleert mij om met eigen ideeën te komen (44,3%)
- Ik voel me uitgenodigd om contact met de OR te zoeken (47,5%)

Dit kan betekenen dat werknemers weinig weten over de OR en de manier waarop de OR communiceert. Tegelijkertijd kan het aangeven dat werknemers zich niet altijd even betrokken voelen bij de OR, dat ze er weinig kennis over hebben, dat ze er geen mening over hebben of dat veel werknemers niet bereikt worden. Het trekken van conclusies is alleen niet mogelijk bij het antwoord 'neutraal'. Wel kwam uit het panelgesprek naar voren dat veel mensen niet weten wie er in de OR zitten.

Dat 28,7% van de geënquêteerden het oneens is met de stelling 'ik voel me uitgenodigd om contact met de OR te zoeken' zegt wel iets over de mate waarin werknemers zich betrokken voelen. De meeste werknemers voelen zich niet uitgenodigd om contact te zoeken met de OR. Dit kwam ook naar voren tijdens het panelgesprek. Dat 26,7% aangaf dat hij of zij het oneens is met de stelling 'ik weet waar de OR in grote lijnen mee bezig is', zegt ook iets over de betrokkenheid. Een groot deel van de werknemers weet niet waar de OR in grote lijnen mee bezig is. In het panelgesprek zeiden veel deelnemers dit ook. Wel gaf 59,6% van de respondenten aan het eens te zijn met de stelling 'ik neem kennis van de meeste informatie die de OR mij stuurt'. Dit betekent dat de meeste informatie die de OR naar werknemers stuurt, wel door veel werknemers gelezen wordt.

Interesse

Bij de stelling 'ik vind het interessant om te weten waar de OR in grote lijnen mee bezig is' gaf 71,5% aan dat hij of zij het eens is met deze stelling. Van alle respondenten vulde 61% in het eens te zijn met de stelling 'ik ben geïnteresseerd in de meeste veranderingen waar de OR mee te maken heeft'. Dit betekent dat de werknemers van de gemeente Ede geïnteresseerd zijn in het werk van de OR en de veranderingen waar de OR mee te maken heeft.

Betrokken bij eigen probleem- of afdelingskwestie

Tijdens het panelgesprek gaven de meeste deelnemers aan dat ze zich betrokken voelen als de OR bezig is met een probleem of afdelingskwestie dat de deelnemers aangaat. Dit betekent dat werknemers zich op het moment alleen betrokken voelen als een verandering of besluit over zichzelf (of de eigen afdeling) gaat.

6.2 Deelvraag 2: Hoe is de informatiebehoefte bij de achterban van de gemeente Ede bij veranderingen?

In het theoretisch kader gaf Erik Reijnders (Basisboek Interne Communicatie, 2010) al aan dat communicatie het zoeken naar een evenwicht is tussen de 'want to know' en 'need to know'. Als er niet wordt voldaan aan de informatiebehoefte, is de 'need to know' kleiner dan de 'want to know'.

De medewerkers hebben dan behoefte aan andere informatie omdat:

- deze gefilterd wordt;
- de informatie te weinig op de medewerker is toegespitst;
- de informatie vaag of onduidelijk is.

38,6% is het eens met de stelling 'ik ontvang van de OR te weinig informatie over veranderingen'. 29,1% vulde het antwoord neutraal in bij deze stelling. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er geregeld een 'underload' aan informatie is bij de werknemers van de gemeente Ede. Uit het panelgesprek kwam naar voren dat dit allereerst te maken heeft met de vindbaarheid van informatie door de OR. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om verslagen van besluiten. Ook het feit dat de OR niet organisatiebreed communiceert over veranderingen heeft hiermee te maken. Daarnaast communiceert de OR volgens de deelnemers van het panelgesprek meestal alleen een besluit en niet het hele proces van de verandering. Hierdoor missen werknemers van de gemeente Ede vaak een stukje geschiedenis.

Van alle respondenten vulde 48,5% het antwoord 'neutraal' in bij de stelling 'de informatie van de OR over veranderingen is op mij afgestemd'. Het kan zijn dat de werknemers niet weten of de informatie van de OR over veranderingen op hun is afgestemd. Het is alleen niet mogelijk om harde conclusies te trekken over dit resultaat. Tijdens het panelgesprek werd door één deelnemer gezegd dat de informatie van de OR vaak te moeilijk geschreven is. Twee andere deelnemers vonden de informatie wel duidelijk. Toch geeft het overgrote deel bij de stelling 'de informatie over veranderingen die ik van de OR ontvang, is duidelijk' aan dat ze het er mee eens zijn. De informatie die ze ontvangen van de OR vinden de meeste werknemers dus duidelijk. Dat bij de stelling 'Ik word op de juiste manier over veranderingen bereikt door de OR' de meeste respondenten (36,6%) neutraal invulden, laat zien dat het nogal twijfelachtig is of alle werknemers wel op de juiste manier bereikt worden door de OR. Bij de stelling 'ik weet informatie over veranderingen van de OR te vinden' vulden de meeste respondenten (37,4%) in dat ze het ermee eens waren. Dit staat haaks op de resultaten uit het panelgesprek. Hier beweerden veel werknemers dat het onduidelijk is waar de informatie over veranderingen door de OR te vinden is. Een groot deel (31,03%) gaf aan neutraal te zijn. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het voor veel werknemers nog onduidelijk is waar de informatie over veranderingen van de OR te vinden is.

Onduidelijkheid over OR

Uit het panelgesprek kwam naar voren dat er veel onduidelijkheid is onder de deelnemers over welke mensen er in de OR zitten en wanneer zij benaderd kunnen worden. Het takenpakket van de OR was volgens veel deelnemers onduidelijk. Dit betekent dat veel werknemers van de gemeente Ede niet weten wie er in de OR zitten en wanneer zij op OR-leden kunnen afstappen. Ook is het voor werknemers onduidelijk wie over welke besluiten communiceert. Waarover moet de bestuurder communiceren en waarover moet de OR communiceren? Ook communiceert de OR tussentijds niet of nauwelijks over de zaken waar ze mee bezig zijn en welke plannen er zijn voor veranderingen.

6.3 Deelvraag 3: Op welke manier wil de achterban van de gemeente Ede benaderd worden over veranderingen door de OR?

Organisatiebrede veranderingen - emotioneel

55,7% van de respondenten gaf aan dat hij of zij bij organisatiebrede veranderingen waarbij hij of zij zich emotioneel betrokken voelt, benaderd wil worden via de e-mail. 46,8% gaf aan dat hij of zij benaderd wil worden via een bijeenkomst. Ook gaf een groep van 45,8% aan dat hij of zij over dit soort veranderingen persoonlijk benaderd wil worden via een afdelingsoverleg. Dit betekent dat werknemers bij organisatiebrede veranderingen waarbij zij zich emotioneel betrokken voelen vooral bereikt willen worden via de e-mail, via een afdelingsoverleg of via een bijeenkomst.

Organisatiebrede veranderingen – niet emotioneel

Van alle respondenten gaf de grootste groep (49,3%) aan dat hij of zij bij organisatiebrede veranderingen waarbij hij of zij zich niet emotioneel betrokken voelt, benaderd wil worden via de e-mail. 47,3% gaf aan dat hij of zij over dit soort veranderingen benaderd wil worden via de JeWeetWel (de digitale nieuwsbrief). 43,8% geeft aan dat hij of zij bericht willen worden via Dinges (intranet). Dit betekent dat werknemers bij organisatiebrede veranderingen waarbij zij zich niet emotioneel betrokken voelen vooral bereikt willen worden via de e-mail, JeWeetWel of Dinges.

Afdelingsspecifieke veranderingen – emotioneel

De meeste respondenten (72%) willen over afdelingsspecifieke veranderingen waarbij zij zich emotioneel betrokken voelen, persoonlijk benaderd worden via een afdelingsoverleg. Ook gaf een grote groep (41%) aan dat hij of zij persoonlijk benaderd wil worden. 40% gaf aan dat hij of zij over dit soort veranderingen benaderd wil worden via de e-mail. 31,5% gaf ook nog aan dat hij of zij via een bijeenkomst benaderd wil worden. Dit betekent dat werknemers bij afdelingsspecifieke veranderingen waarbij zij zich emotioneel betrokken voelen vooral bereikt willen worden via een afdelingsoverleg, persoonlijk contact, de e-mail of via een bijeenkomst.

Afdelingsspecifieke veranderingen – niet emotioneel

Over afdelingsspecifieke veranderingen waarbij de respondenten zich niet emotioneel betrokken voelen, vulden de meeste werknemers het antwoord 'e-mail' in. Ook geeft een groot deel (45,3%) aan dat hij of zij persoonlijk benaderd wil worden in een afdelingsoverleg. Antwoorden als de nieuwsbrief (22,9%), JeWeetWel (26,9%) en Dinges (25,4%) werden ook vaak ingevuld. Dit betekent dat werknemers bij afdelingsspecifieke veranderingen waarbij zij zich niet emotioneel betrokken voelen vooral bereikt willen worden via de e-mail, een afdelingsoverleg, de nieuwsbrief, JeWeetWel of Dinges.

Persoonlijkere communicatie

Tijdens het panelgesprek waren de deelnemers het eens met de stelling 'hoe dichterbij de verandering, hoe persoonlijker ik benaderd wil worden'. Daarnaast gaven de deelnemers aan dat de communicatie door de OR afstandelijk is en dat ze behoefte hebben aan persoonlijker communicatie. Dat e-mail in de enquête hoog scoort, had volgens de deelnemers aan het panelgesprek te maken met het feit dat je na een bijeenkomst of overleg vaak een terugkoppeling ontvangt. Uit veel genoemde resultaten komt naar voren dat werknemers behoefte hebben aan meer persoonlijke communicatie door de OR.

6.4 Deelvraag 4: In hoeverre wil de achterban participeren in besluitvorming bij veranderingen?

Organisatiebrede veranderingen

Van de geënquêteerden gaf 37,4% aan dat ze bij organisatiebrede veranderingen waarbij ze zich emotioneel betrokken voelen, willen reageren op een plan of een besluit. 26,1% gaf aan dat hij of zij het liefst een open advies geeft waarbij er ruimte is voor discussie. Bij organisatiebrede veranderingen waarbij ze zich niet emotioneel betrokken voelen, gaven de meeste respondenten (58,1%) aan dat ze alleen geïnformeerd willen worden. Dit geeft aan dat de meeste werknemers bij organisatiebrede veranderingen waarbij ze zich emotioneel betrokken voelen, willen reageren op een plan of besluit. Bij organisatiebrede veranderingen waarbij ze zich niet emotioneel betrokken voelen, willen de meeste werknemers alleen geïnformeerd worden. Het is belangrijk voor de OR om hier rekening mee te houden.

Afdelingsspecifieke veranderingen

37% van de respondenten gaf aan dat hij of zij bij afdelingsspecifieke veranderingen waarbij hij of zij zich niet emotioneel betrokken voelt, wil reageren op een plan of een besluit. 28,6% gaf aan dat hij of zij alleen geïnformeerd wil worden. 34,5% van alle respondenten gaf aan dat hij of zij bij

afdelingsspecifieke veranderingen waarbij hij of zij zich emotioneel betrokken voelt, het liefst een open advies geeft waarbij er ruimte is voor discussie. Veel respondenten (29,1%) willen bij dit soort veranderingen reageren op een plan of besluit. 15,3% gaf aan dat hij of zij op basis van gelijkwaardigheid wil samenwerken bij dit soort veranderingen. Hoe dichter een verandering bij de werknemers komt, hoe meer behoefte zij hebben aan participatie. In het panelgesprek werd dit ook beaamd door de deelnemers.

Beleid en advies wil samenwerken

De kruistabel van de vragen 'in hoeverre wil je participeren bij afdelingsspecifieke veranderingen waarbij je je emotioneel betrokken voelt' en 'binnen welke functiegroep val je?' laat zien dat het antwoord 'ik wil op basis van gelijkwaardigheid samenwerken' het meest is ingevuld door werknemers uit de functiegroep 'beleid en advies'. Dit betekent dat vooral werknemers uit de functiegroep 'beleid en advies' willen samenwerken op basis van gelijkwaardigheid. Als de OR op zoek is naar werknemers die willen samenwerken op gelijkwaardig niveau, moeten ze dus vooral zoeken naar werknemers binnen de functiegroep 'beleid en advies'.

Waarom niet participeren?

Bij de vraag 'Waarom wil je niet participeren in besluitvorming over veranderingen?' gaf 36,2% het antwoord 'de macht ligt niet bij de werknemers'. Dit betekent dat het gebrek aan macht de voornaamste reden is om niet te participeren bij veranderingen. 34% gaf het antwoord 'daar hebben we een OR voor'. Dit laat zien dat een groep werknemers verwacht dat alleen de OR zich bezighoudt met veranderingen. Ook gaf een groot deel (31,9%) aan dat veel veranderingen te complex zijn. Dit betekent dat werknemers niet altijd willen participeren, omdat veel veranderingen te complex zijn.

6.5 Deelvraag 5: In hoeverre kan de verandermethode van De Caluwé en Vermaak in deze situatie een bijdrage leveren aan betere communicatie en participatie met de werknemers door de OR van de gemeente Ede?

Kleur van de organisatie

Het feit dat de meeste respondenten (40,4%) invulden dat een verandering bij gemeente Ede pas succesvol kan worden als mensen ervoor gemotiveerd worden laat al zien dat de organisatie voor een groot gedeelte 'rood' is. Ook gaven de meeste respondenten aan dat de OR bij veranderingen vooral zorgvuldig moet omgaan met de mens (41,9%). Nadat de resultaten van de eerste vier vragen over de kleuren bij elkaar waren opgeteld, kwam rood het sterkst naar voren. Dit betekent dat de gemeente Ede een mensgerichte organisatie is. In rode organisaties verandert er iets als mensen op de juiste manier geprikkeld worden. De kleur die na rood het sterkst naar voren kwam was blauw. Bij de vraag 'In een veranderingsproces is het vooral belangrijk dat men:' vulden de meeste respondenten (27,6%) het antwoord 'mijlpalen inbouwt en het proces bijstuurt' in. Ook bij de andere vragen scoort blauw hoog. Een groot deel van de respondenten (25,6%) geeft aan dat projectmatig werken, duidelijke afspraken en transparantie het beste passen bij de gemeente Ede.

Observaties en deskresearch

Resultaten uit eerder onderzoek laten eveneens zien dat de organisatie vooral 'blauw' en 'rood' is. Het werkproces is projectmatig ingericht. Projecten, doelstellingen en feiten spelen een grote rol binnen de organisatie. Ook wordt er gebruik gemaakt van 'blauwe' interventies als tijdschrijven en benchmarking. Termen als van 'A naar B' kwamen geregeld naar voren. Andere resultaten tonen de 'rode' kant van de organisatie. Eén van de resultaten uit een tevredenheidsonderzoek onder de werknemers van een aantal jaar geleden laat globaal zien dat samenwerkingen binnen de organisatie meestal goed verlopen. Ook is er respect voor persoonlijke gevoelens van de werknemers.

De twee overheersende organisatiekleuren in één oogopslag (De Caluwé en Vermaak, 2006)

	Blauwe organisatie	Rode organisatie
Er verandert iets als je..	Eerst denkt en dan (planmatig) doet	Mensen op de juiste manier prikkelt
In een..	Rationeel proces	Ruilexercitie
Naar..	De beste oplossing, een maakbare wereld	Een motiverende oplossing, de beste 'fit'
Interventies zoals..	Projectmatig werken, strategische analyse	Beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten
Door een..	Inhoudelijk expert, een projectleider	HRM-expert, een coachend manager
Gericht op...	Kennis en resultaten	Procedures, inspiratie en sfeer
Het resultaat is...	Omschreven en gegarandeerd	Bedacht, niet gegarandeerd
De borging schuilt in..	Metten=weten, bijsturen	HRM-systemen, goede verhoudingen, communicatie
De valkuil schuilt in...	Negeren van externe en irrationele aspecten	Verstikkende systemen, zachte heemeesters
Typische actoren zijn..	Naast de projectleider/expert: -opdrachtgevers -projectmedewerkers -doelgroepen/gebruikers -(boze) buitenwereld	Naast de HRM-expert/manager: -smaakmakers -personeelsmedewerkers -teambuilders -rolmodellen -betrokkenen

Middelenvoorkeur

De blauwe en rode kanten van de organisatie zijn ook te zien aan de middelenvoorkeur van de respondenten. Een groep van 45,8% gaf aan dat hij of zij over organisatiebrede veranderingen waarbij hij of zij zich emotioneel betrokken voelt, persoonlijk benaderd wil worden via een afdelingsoverleg. Ook gaf een grote groep (46,8%) aan dat hij of zij benaderd wil worden via een bijeenkomst bij deze veranderingen. Ook bij afdelingsspecifieke veranderingen willen veel respondenten benaderd worden via een afdelingsoverleg. Bij afdelingsspecifieke veranderingen waarbij werknemers zich emotioneel betrokken voelen, wil 41% persoonlijk benaderd worden. Ook e-mail krijgt de voorkeur van veel werknemers. Bij de meeste veranderingen scoort e-mail het hoogst. Andere 'blauwe' middelen als Nieuwsbrief, Dinges of JeWeetWel werden ook veel ingevuld. In het panelgesprek gaven de deelnemers aan dat de OR persoonlijker moet communiceren. Dit komt overeen met de enquêteresultaten waaruit blijkt dat de organisatie overheersend rood is.

Communicatieve werkvormen per kleur (De Caluwé en Vermaak, 2006)

Geel	Inseinen, vooroverleg, lobby, doelgroepen-enquêtes, onderhandelingsessies, afdelingsoverleg, stemsessies, lekkage, inspraakbijeenkomst, georganiseerd overleg met de OR, perscommuniqué
Blauw	Gegevens verzamelen, benchmarking, noodzaak/urgentie aantonen, expertpanels, rapporten, maquettes, mededelingen(bord) van het management, intranetpostings en e-mail, nieuwsbrief, instructies, videoboodschappen, voortgangsmontors
Rood	Kick-off bijeenkomst, zeepkistsessies, slogans en motto's, lokmiddelen introduceren, reclame/brochures, spreekuren organiseren, theaterwerkvormen, personeelsblad benutten, symposium, helpdesk, voorbeeldgedrag aanwijzen, prijzen uitreiken, ombudsman/vrouw, ideeënbus, goodies, teleconferencing, 'walk the talk', persoonlijk

Groen	Participatie organiseren, large group interventions, spelsimulaties, interviews/tweegesprekken, (survey) feedback organiseren, elders kijken, andere zienswijzen introduceren, intervisie, overdrachtsmomenten, spiegelen, vragen stellen, klantenpanels, bijeenkomsten/heisessies faciliteren, werkontbijt organiseren
Wit	Rituele start, open space, zoekconferenties, brainstorm, platform voor helden, wandelgang, netwerken, intranetdiscussies, mystiek creëren, dilemma's en paradoxen benadrukken, rituele afsluiting

Type werknemers

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de gemeente Ede vooral bestaat uit 'rode' en 'blauwe' werknemers. Rode werknemers veranderen als ze op de juiste manier geprikkeld worden, zodat ze zich gewaardeerd en gezien voelen in een sociaal proces. Blauwe werknemers veranderen als er onderzocht is wat de beste oplossing is en als deze planmatig wordt ingevoerd in een rationeel proces. Het onderstaande schema laat zien dat de twee typen werknemers door verschillende dingen bewogen en geremd worden. Communicatie tussen een 'rood' en een 'blauw' persoon verloopt in theorie daardoor niet altijd even goed. Het is belangrijk voor de OR van de gemeente Ede om hier rekening mee te houden. 'Blauwe' mensen worden geremd door emotionaliteit. Dit is iets wat bij 'rode' mensen juist belangrijk is. Ook bewegen puzzels 'blauwe' mensen, terwijl 'rode' mensen geremd worden door moeilijk gedoe.

Wat beweegt en wat remt? (De Caluwé en Vermaak, 2006)

	Wat beweegt mij?	Wat remt mij?
Blauw	-Duidelijkheid/Zakelijkheid -Puzzels/Uiteenrafelen -Iets concreets tot stand brengen	-Relativeren/ Er is geen werkelijkheid -Emotionaliteit/ Vage toestanden -Onzekerheid/Open eindes
Rood	-Iets leuks/ Aangenaams/ Aantrekkelijks -Samen zijn/Familiegevoel/ Erkenning -Mensen in de knel helpen/ Inspireren	-Individualiteit/ Machogedrag -Onzorgvuldigheid/Op de man spelen -Moeilijk gedoe/ Problematiseren

Invloed politiek

Van alle respondenten gaf de meerderheid (39,4%) aan dat de termen 'belangen bij elkaar brengen, onderhandelen en draagvlak' het beste passen bij de gemeente Ede. Dit laat de 'gele' kant van de organisatie zien. Het gaat hierbij waarschijnlijk om de invloed van de politiek die voor de werknemers voelbaar is. Uit een eerdere enquête onder de werknemers, komt naar voren dat beleidsveranderingen niet altijd even duidelijk uitgelegd worden. Daarnaast zegt een grote groep werknemers dat besluitvorming binnen de organisatie niet heel transparant is. Toch is de gemeente Ede geen overheersend gele organisatie. Bij de overige vragen werden de antwoorden die aan geel verbonden zijn namelijk nauwelijks gekozen.

6.6 Deelvraag 6: Wat kan de OR van de gemeente Ede leren van best practices bij de OR van andere grote gemeenten in Nederland?

De OR van de gemeente Ede kan vooral leren van best practices van de gemeente Breda, Hilversum en Enschede en de provincie Groningen. Na een kwalitatieve analyse (zie bijlage) kwam naar voren dat 'win-win, hamerstuk en draagvlak' belangrijke termen zijn bij de werkwijze van een OR. Bij de verandermethode van De Caluwé en Vermaak vallen de termen win-win en draagvlak onder de kleur geel. De best practices bij Breda, Hilversum, Enschede en provincie Groningen werken, omdat de ondernemingsraden van deze gemeenten allemaal een win-winsituatie creëren. De OR van de gemeente Hilversum doet dit door medewerkers vooral zelf te laten oplossen wat ze kunnen

oplossen, en pas de regie te nemen als de werknemers er met elkaar niet uitkomen. De medezeggenschap is laag in de organisatie neergelegd. Zij zoeken naar een oplossing waar alle partijen beter van worden (win-win). Onder deze partijen vallen de OR, de bestuurder(s) en de werknemers. De gemeente Breda en Enschede creëren eveneens win-winsituaties. Zij doen dit met behulp van werkgroepen waar ook werknemers in zitten. Deze lopen vanaf het begin af aan mee met de bestuurder. De OR geeft al input in een werkgroep, voordat een adviesaanvraag van de bestuurder plaatsvindt. Het adviestraject wordt hierdoor een hamerstuk. Voor de OR van de gemeente Ede is het dus belangrijk dat hij win-winsituaties creëert met de bestuurder en de werknemers.

6.7 Conclusies aan de hand van de literatuurstudie

Vier soorten gesprekken

Ford en Ford (1995) maken bij communicatie binnen de verandering onderscheid tussen vier soorten gesprekken die elkaar opvolgen in een veranderingsproces. De OR van de gemeente Ede moet rekening houden met deze vier soorten gesprekken bij veranderingen met participatie. Bij elke belangrijke verandering moet de OR initiërende, begripsvormende, prestatiegerichte en afrondende gesprekken houden. Hiermee voorkomt de OR een praatcultuur, het ontbreken van gemeenschappelijk inzicht en dat managers niet van hun fouten leren.

Participatiemethoden

In het hoofdstuk over participatiemethoden zijn verschillende werkwijzen genoemd waar de OR gebruik van kan maken. Het belangrijkste punt van de Danthe Methode is dat de OR advies geeft in de kop, de romp en de staart van een verandering. De OR kijkt het hele proces mee met de bestuurder. De communicatie met de achterban moet eigenlijk al in de kop en de romp plaatsvinden. Deze proactieve houding komt ook naar voren in de Navigator werkmethode. Zij geven aan dat de kennis van de werkvloer moet komen en dat de OR niet moet afwachten, maar doen. Ook is het belangrijk dat de OR al in een vroegtijdig stadium een mening heeft. Als het bestuur relevante informatie achterhoudt, is het geen schande dat de OR zijn mening dan moet herzien. Als de OR samen met de bestuurders en werknemers zoekt naar de beste vorm van medezeggenschap is het handig om ook de invalshoeken, de missie, besturing, cultuur en structuur te gebruiken. In sommige gevallen kan de OR ook kiezen voor een Open Space. Dit kan bij een project waarbij er geen kaders nodig zijn voor de werknemers.

Inzet middelen

Het is belangrijk dat de OR van de gemeente Ede op het juiste moment de juiste middelen inzet. In eerste instantie wordt vooral persoonlijk contact gewenst door werknemers binnen de organisatie. Toch kan het geen kwaad om op sommige momenten het schema van adviesbureau De Kromme Rijn (2014) erbij te pakken. Ook in dit schema wordt persoonlijk contact veel aangeraden.

Triademodel Polesz

Latten en Johan (2011) gaven aan dat gelegenheid, motivatie en capaciteit belangrijke factoren zijn om voor participatief gedrag te zorgen. Voor de OR van de gemeente Ede betekent dit dat zij rekening moeten houden met de interesse in participatie en in hoeverre dit op prijs gesteld wordt. Ook is het belangrijk dat zij kijken naar de competenties van de werknemers en welke ervaring en kennis zij inbrengen. In sommige gevallen zijn er beperkingen voor werknemers om te participeren. Het is belangrijk dat de OR dit meeneemt in zijn participatiebeleid.

Gedragsverandering

Om goede participatie met de werknemers te krijgen moet de OR per verandering duidelijk communiceren wat participatie inhoudt. Dat is wat Van Nistelrooij (2014) vertelt in zijn artikel. Daarnaast is het belangrijk om het doel van participatie per situatie aan te geven.

Als organisatieontwikkeling het doel is, dan is het belangrijk dat er ruimte is voor de werknemers om nieuwe inzichten en vaardigheden te ontwikkelen. In dat geval houdt de OR rekening met het feit dat het uitwisselingsproces een motivatie is voor werknemers om eigen gedrag te veranderen. Als werknemers zichzelf ontwikkelen in een veranderproces, dan werkt participatie motiverend. Context speelt eveneens een grote rol bij het organiseren van participatie. In de ene situatie werkt het organiseren van participatie beter dan in de andere situatie.

Eerder onderzoek

Sleijser en Van de Meulen (2009) gaven aan dat communicatie een belangrijke rol speelt om kloven te verkleinen. Daarnaast vertelden zij dat de werknemers van de OR-VA liever een coöperatieve dan een onderhandelende OR willen. Dit betekent natuurlijk niet dat dit binnen de gemeente Ede ook zo is. Toch is het verstandig voor de OR om dit te achterhalen bij de achterban in een vervolgonderzoek. Want wat voor soort OR (of medezeggenschap) willen de werknemers eigenlijk?

6.8 Antwoord op de hoofdvraag: Hoe kan de OR van de gemeente Ede zijn communicatie en participatie met de achterban verbeteren?

Deelvraag 1: In hoeverre voelt de achterban zich betrokken bij de OR?

Van alle geënquêteerden geeft de meerderheid aan de OR hun niet stimuleert om met eigen ideeën te komen. Bij de stelling 'ik voel me uitgenodigd om contact met de OR te zoeken' gaf de meerderheid aan neutraal te zijn. De communicatie met de werknemers kan verbeterd worden door de werknemers concreet uit te nodigen om met ideeën te komen en contact te zoeken met de OR. In het panelgesprek waren de deelnemers het er mee eens dat de werknemers zich alleen betrokken voelen bij de OR als het probleem hun direct aan gaat.

Deelvraag 2: Hoe is de informatiebehoefte bij de achterban van de gemeente Ede bij veranderingen?

Uit het panelgesprek en de enquête kwam naar voren dat de werknemers vaak te weinig informatie krijgen van de OR, omdat bij veranderingen vaak alleen het besluit gecommuniceerd wordt. Hierdoor missen werknemers een stukje geschiedenis en informatie over het proces van de verandering. De werknemers hebben daarnaast behoefte aan een lijst of document waarin de veranderingen staan die lopen binnen de organisatie. Ook is het niet duidelijk wie over welke veranderingen moet communiceren. Wanneer communiceert een leidinggevende, wanneer communiceert de OR en wanneer communiceert de bestuurder? Er is veel onduidelijk over de OR en wie er in de OR zitten. Werknemers weten niet wanneer ze naar de OR kunnen en voor welke problemen. Ze voelen zich ook niet uitgenodigd om contact te zoeken met de OR. De communicatie met de achterban kan ook verbeterd worden door de vindplaats van de informatie beter te communiceren.

Deelvraag 3: Op welke manier wil de achterban van de gemeente Ede benaderd worden over veranderingen door de OR?

De OR van de gemeente Ede kan zijn communicatie met de achterban allereerst verbeteren door over het algemeen persoonlijker te communiceren naar de werknemers. Op het moment communiceert de OR te afstandelijk naar de werknemers. Bij onderwerpen die de werknemers niet interessant vinden, is het niet erg om via JeWeetWel of Dinges te communiceren. Maar bij onderwerpen die werknemers direct aangaan is persoonlijke communicatie belangrijk.

Deelvraag 4: In hoeverre wil de achterban participeren in besluitvorming bij veranderingen?

Uit de enquête komt naar voren dat werknemers vooral behoefte hebben aan participatie bij organisatiebrede veranderingen waarbij zij zich emotioneel betrokken voelen en de twee typen afdelingsspecifieke veranderingen (emotioneel betrokken en niet emotioneel betrokken). Bij organisatiebrede veranderingen waarbij ze zich emotioneel betrokken voelen, willen werknemers vooral reageren op een plan of een besluit. Bij afdelingsspecifieke veranderingen waarbij

werknemers zich niet emotioneel betrokken voelen, willen ze vooral reageren op een plan of een besluit. Bij afdelingsspecifieke veranderingen waarbij ze zich wel emotioneel betrokken voelen willen de meeste werknemers een open advies geven waarbij er ruimte is voor discussie. De OR van de gemeente Ede wil niet alleen taken naar zich toehalen, maar ook werknemers juist taken laten uitvoeren. De werknemers van de gemeente Ede willen over het algemeen op een vrij laag niveau participeren. Alleen bij afdelingsspecifieke veranderingen waarbij werknemers zich emotioneel betrokken voelen, geeft 15,3% aan dat hij of zij op basis van gelijkwaardigheid wil samenwerken.

Op gelijkwaardig niveau samenwerken

Bij afdelingsspecifieke veranderingen waarbij werknemers zich emotioneel betrokken voelen, kan de OR werknemers met kennis over een bepaald onderwerp de mogelijkheid geven om in werkgroepen samen te werken met de OR en de bestuurder. Dit betekent dat de medezeggenschap binnen de organisatie breder moet worden. Uit het panelgesprek kwam naar voren dat werknemers niet het gevoel hebben dan ze op gelijkwaardig niveau kunnen samenwerken met de OR en de bestuurder. Als de OR, de bestuurder en de werknemers samenwerken kunnen ze 'win-win-win' situaties creëren. Het is hierbij van belang dat de OR van de kop tot de staart van de verandering meedenkt en -kijkt met de bestuurder. Het is belangrijk dat de OR hier werknemers in meeneemt. Dit betekent dat de OR al in een vroeg stadium advies geeft.

Betere participatie

Omdat de werknemers op een relatief laag niveau willen participeren (reageren op een plan of een open advies geven), is het belangrijk dat de OR in een vroeg stadium al naar ideeën en meningen van werknemers vraagt. Op het moment voelen veel werknemers zich niet gestimuleerd om met eigen ideeën te komen.

Deelvraag 5: In hoeverre kan de verandermethode van De Caluwé en Vermaak in deze situatie een bijdrage leveren aan betere communicatie en participatie met de werknemers door de OR van de gemeente Ede?

Met behulp van de verandermethode van De Caluwé en Vermaak is het gelukt om de 'kleur' van de organisatie te achterhalen. De gemeente Ede is een 'rode' organisatie. Dit betekent dat de gemeente Ede een mensgerichte organisatie is. Het gaat hierbij om termen als wij-gevoel, motivatie en sfeer. Dingen veranderen als mensen op de juiste manier geprikkeld worden. Dit geeft nogmaals aan dat persoonlijke communicatie belangrijk is. Ook is het zinvol voor de OR om te weten dat werknemers veranderen als ze geprikkeld en beloond worden. Momenteel communiceert de OR vooral met blauwe communicatiemiddelen zoals de nieuwsbrief en intranet. Deze verandermethode laat zien waarom deze middelen niet goed werken binnen de gemeente Ede.

Deelvraag 6: Wat kan de OR van de gemeente Ede leren van best practices bij de OR van andere grote gemeenten in Nederland?

De OR van de gemeente Ede kan vooral leren van best practices van de gemeente Breda, Hilversum en Enschede en de provincie Groningen. Na een kwalitatieve analyse (zie bijlage) kwam naar voren dat 'win-win, hamerstuk en draagvlak' belangrijke termen zijn bij de werkwijze van een OR. De gemeente Breda en Enschede creëren win-winsituaties. Zij doen dit met behulp van werkgroepen waar ook werknemers in zitten. Deze lopen vanaf het begin af aan mee met de bestuurder. De OR geeft al input in een werkgroep, voordat een adviesaanvraag van de bestuurder plaatsvindt. Het adviestraject wordt hierdoor een hamerstuk. Dit kan de OR doen bij afdelingsspecifieke waarbij werknemers zich emotioneel betrokken voelen. Voor de OR van de gemeente Ede is het vooral belangrijk dat hij win-winsituaties creëert met de bestuurder en de werknemers.

7. Methodologische reflectie

In dit hoofdstuk wordt een persoonlijke reflectie gegeven op de opzet, de aanpak, resultaten en conclusies van het onderzoek.

7.1 Methoden

Bij het opzetten van het onderzoek is er gekozen voor het uitzetten van een enquête, het houden van diepte-interviews en het organiseren van een panelgesprek. Achteraf had een volledig kwalitatieve aanpak misschien meer effect gehad. De kern van het probleem kwam namelijk pas naar voren tijdens het panelgesprek. Het is in een panelgesprek ook makkelijker om te vragen waarom de werknemers iets vinden. Het is dan ook mogelijk om door te vragen over bepaalde onderwerpen.

7.2 Uitzetten enquête

Ook het uitzetten van de enquête ging in eerste instantie niet zoals verwacht. Het is niet toegestaan bij de gemeente Ede om alle werknemers te mailen. De enigste mogelijkheid was een bericht op de nieuwsbrief en het intranet. Dit leverde weinig respons op. Vervolgens is de enquête naar alle managers gestuurd met de vraag of zij deze wilden verspreiden onder hun werknemers. Dit leverde al iets meer respons op. Tot slot is de enquête toch naar alle werknemers gemailld. Dit zorgde voor een verdubbeling van het aantal enquêteresultaten.

7.3 Ontevredenheid en het trekken van conclusies

Een aantal werknemers mailden vervolgens dat ze niet helemaal tevreden waren over de enquête. Velen vonden de vragen erg lastig. Sommige vragen hadden achteraf beter geformuleerd kunnen worden. Toch kwamen er nuttige resultaten uit de enquête. Het trekken van conclusies was op sommige momenten lastig, omdat het antwoord 'neutraal' bij veel vragen werd ingevuld.

7.4 Leiden van panelgesprek

Het uitvoeren van het panelgesprek ging beter dan verwacht. De reacties van collega's waren erg positief. Ze waren tevreden over het toepassen van het LSD-principe. Het luisteren, samenvatten en doorvragen ging goed. Het sturen van het gesprek kon beter. Er waren een aantal deelnemers die meer aan het woord waren dan de rest. Sommige mensen hadden meer spreekruimte verdiend, hoewel het erop leek dat er geen deelnemers waren die hun mening niet durfden te geven. Er werd genoeg gediscussieerd. Het was alleen jammer dat de opkomst tegenviel. In eerste instantie zouden er twaalf werknemers deelnemen. Negen werknemers kwamen opdagen bij het panelgesprek.

7.5 Literatuurstudie

Ook de literatuurstudie leverde veel nuttige informatie op. Het vinden van goede literatuur was op sommige momenten lastig, maar het is gelukt om degelijke literatuur te vinden. Toch lukte het ook om via internetbronnen tot handige participatiemethoden te komen. Dit waren vaak specifieke methoden die niet in boeken terugkwamen. In dat opzicht hoeven internetbronnen niet altijd ondergeschikt te zijn aan literatuur.

7.6 Werken in SPSS

Met behulp van het programma SPSS was het mogelijk om interessante kruistabellen te maken. Hoewel het over het algemeen geen bijzondere resultaten opleverde, was het een goede mogelijkheid om SPSS beter te leren kennen.

8. Adviezen en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden adviezen en aanbevelingen gegeven aan de hand van de resultaten uit het onderzoek.

8.1 Advies 1: OR stelt zich voor

Uit het panelgesprek met werknemers van de gemeente Ede kwam naar voren dat het onduidelijk is welke werknemers in de OR zitten en waarvoor mensen contact op kunnen nemen met de OR. Mensen voelen zich niet uitgenodigd om contact te zoeken met de OR en weten informatie niet altijd te vinden. Daarom is het belangrijk dat de OR van de gemeente Ede dit helder communiceert. Het advies is dat alle OR-leden aanschuiven bij afdelings- of werkoverleggen en kort uitleggen wie er in de OR zitten, wat de OR doet en wanneer mensen naar de OR kunnen voor vragen of om ideeën te geven. Het desbetreffende OR-lid legt tijdens dit gesprek ook uit waar informatie over de OR te vinden is. Het is nuttig om tijdens dit overleg flyers uit te delen waarop deze informatie kort wordt uitgelegd. Het is belangrijk dat op deze flyer alle OR-leden worden afgebeeld en dat de titel laat zien dat werknemers welkom zijn om op de OR af te stappen.

8.2 Advies 2: B1 schrijven

Een werknemer merkte tijdens het panelgesprek op de adviezen of brieven van de OR vaak moeilijk geschreven zijn. Voor de OR van de gemeente Ede is het zinvol dat de teksten op het taalniveau B1 geschreven zijn. Voor werknemers moet het prettig zijn om de teksten te lezen. Het is belangrijk dat moeilijke termen vermeden worden. Ook creativiteit is belangrijk bij het schrijven. Taalniveau B1 is eenvoudig Nederlands, omdat bijna iedereen in Nederland teksten op taalniveau B1 begrijpt. Ook mensen met een hogere taalvaardigheid of een hoog opleidingsniveau lezen liever teksten op taalniveau B1. Want teksten op taalniveau B1 lezen snel en gemakkelijk.

8.3 Advies 3: Meer persoonlijke communicatie

Uit zowel de enquête als het panelgesprek kwam naar voren dat werknemers behoefte hebben aan meer persoonlijke communicatie. Uit de enquête kwam ook naar voren dat de gemeente Ede voornamelijk een mensgerichte organisatie is. Om meer betrokkenheid te creëren onder de werknemers is persoonlijke communicatie de sleutel. Bij gevoelige onderwerpen die organisatiebreed spelen is het belangrijk dat de OR een zeepkistenbijeenkomst organiseert. Het kan geen kwaad als de OR deze bijeenkomst extra promoot door rond te lopen door de organisatie. Bij afdelingsspecifieke veranderingen is het belangrijk dat er een OR-lid deelneemt aan het afdelingsoverleg. Op deze manier hebben werknemers ook de mogelijkheid om vragen te stellen. Om voor betrokkenheid te zorgen is het zinvoller dat de OR zelf communiceert in plaats van de afdelingsmanager of leidinggevende. Hierdoor krijgt de OR namelijk een gezicht. Omdat niet alle werknemers altijd aanwezig zijn bij afdelingsoverleggen of bijeenkomsten is het belangrijk om de informatie terug te koppelen via de e-mail.

8.4 Advies 4: Meer communicatie over proces en geschiedenis

Uit de enquête kwam naar voren dat de werknemers van de gemeente Ede behoefte hebben aan meer informatie door de OR. Tijdens het panelgesprek verklaarden meerdere werknemers dat de OR vaak alleen het besluit van een verandering communiceert. Hierdoor missen werknemers een stukje geschiedenis van de verandering en hoe het besluit tot stand is gekomen. Om de werknemers beter te informeren kan de OR bij elke verandering meer vertellen over wat er allemaal voorafging aan het besluit. Het is belangrijk om deze informatie overzichtelijk en kort aan te bieden. Bij een bijeenkomst kan de OR gebruik maken van een Powerpoint of Prezi.

8.5 Advies 5: Geïntegreerde communicatie

Om beter te communiceren met de werknemers, kan de OR gebruik maken van geïntegreerde communicatie. Omdat meer persoonlijke communicatie gewenst is, kan de OR tijdens afdelingsoverleggen en zeepkistenbijeenkomsten naast het besluit ook verwijzen naar de OR-pagina op Dinges. Het is zinvol om te vertellen waar werknemers naartoe kunnen als ze nog meer vragen hebben. Ook als de OR communiceert via de nieuwsbrief of intranet is het belangrijk om te verwijzen naar de OR-pagina en het e-mailadres.

8.6 Advies 6: Vroegtijdige communicatie

Voor de OR van de gemeente Ede is vroegtijdige communicatie essentieel. Het is belangrijk dat de OR wekelijks aangeeft met welke veranderingen hij bezig is. Op deze manier communiceert de OR transparant en zijn de werknemers op de hoogte. Met behulp van een schema kan de OR informatie aanbieden aan de werknemers. De meest effectieve manier om dit schema te verspreiden is een directe e-mail naar de werknemers. Ook is het mogelijk om te communiceren dat dit schema in de huiskamer hangt en wekelijks vervangen wordt. In een schema is het eenvoudig om aan te geven wat de status is en of de OR positief of negatief advies gaf.

8.7 Advies 7: Succesverhalen communiceren

Uit het panelgesprek kwam naar voren dat de OR geregeld succes behaalt. Toch worden deze successen niet of nauwelijks gecommuniceerd. Het advies is dat de OR bij elk succes een artikel schrijft voor het personeelsblad, de nieuwsbrief en intranet. Als de OR voor het artikel betrokken mensen interviewt, is het voor werknemers interessant om te lezen.

8.8 Advies 8: Participatie organiseren

-Afdelingsspecifieke veranderingen

Bij afdelingsspecifieke veranderingen willen veel werknemers door de OR benaderd worden via een afdelingsoverleg. Daarom is het zinvol dat de OR in een vroegtijdig stadium ideeën vraagt bij de werknemers via een afdelingsoverleg. Tijdens dit overleg kan de OR direct om ideeën of meningen vragen en meer uitleg geven over de verandering. In dat geval is het wel handig om minimaal een week van te voren aan te geven dat werknemers tijdens dit overleg de mogelijkheid hebben om inbreng te geven. Ook moeten afwezige werknemers de mogelijkheid hebben om hun ideeën of mening te sturen via de e-mail.

-Organisatiebrede veranderingen

Bij organisatiebrede veranderingen die gevoelig kunnen liggen voor werknemers, kan de OR al in een vroeg stadium de mening van werknemers peilen met behulp van een mini-enquête. De meest ideale vorm is een pop-up die verschijnt als werknemers inloggen. Op die manier kan de OR de vragen verspreiden over de week. De werknemers hoeven dan bijvoorbeeld maar één of twee vragen per dag te beantwoorden. Als de OR bij een besluit instemmingsrecht heeft, kan hij op basis van enquêteresultaten een beter besluit geven. Voor concrete ideeën kan de OR via een combinatie van een digitale ideeënbus en een inspraakbijeenkomst ideeën van de werknemers meenemen.

-Belonen

Uit het onderzoek komt naar voren dat de gemeente Ede voornamelijk een mensgerichte, (rode) organisatie is. Een typische 'rode' interventie is belonen. Dit kan van pas komen bij de participatie met werknemers. De meeste werknemers willen beloond worden voor bepaald gedrag. Als mensen beloond worden voor het geven van een goed idee, dan motiveert ze dat mogelijk om mee te doen en mee te denken.

8.9 Advies 9: Inzet van intranet en nieuwsbrief

Tijdens het panelgesprek gaven meerdere werknemers aan dat ze merkten dat intranet en de nieuwsbrief slecht gelezen worden. Voor de OR is het belangrijk om hier rekening mee te houden. Het is momenteel de bedoeling dat belangrijke nieuwsberichten verspreid worden via de nieuwsbrief. Het is niet de bedoeling dat de hele organisatie gemailld wordt. Momenteel zijn er plannen om het intranet te vernieuwen. Werknemers zijn dan nog meer zelf verantwoordelijk voor het nieuws dat ze lezen. In sommige gevallen kan het voor de OR verstandig zijn om de hele organisatie te mailen. Bij bijzondere bijeenkomsten is het verstandig om de hele organisatie te mailen. Als wekelijks de hele organisatie gemailld wordt, is de kans groot dat werknemers de e-mails niet meer lezen.

8.10 Advies 10: Adviseren in de kop, romp en staart van een verandering

Om voor meer betrokkenheid te zorgen bij de werknemers kan de OR het hele veranderproces lang meelopen met de bestuurder en al adviezen geven in de kop en romp van de verandering. De kop is het veranderidee van de bestuurder. Bij de romp is de potentiële verandering al verder uitgewerkt. Bij 'de staart' is de hele verandering uitgewerkt. Als de OR al eerder adviezen moet geven, moet hij ook eerder de mening van de werknemers peilen. Daarnaast is de kans groter dat de OR uiteindelijk instemt met de verandering. De bestuurder krijgt in een vroeg stadium al opmerkingen over zijn plan. Hierdoor heeft hij de mogelijkheid om deze nog aan te passen. De OR en de bestuurder creëren hiermee een win-winsituatie. De methode die hier erg op inspeelt is de Danthe Methode. Deze methode werd al eerder toegelicht in het verslag.

Danthe Methode

Volgens Danthe heeft medezeggenschap pas meerwaarde als medewerkers kunnen participeren bij het tot stand komen van besluiten. Danthe ziet een belangrijke rol weggelegd voor ondernemingsraden bij participatie. Hij ontwikkelde een methode die leden van de ondernemingsraden en medewerkers op een invloedrijke wijze laten participeren in besluitvorming. Besluitvorming heeft volgens Danthe altijd een kop, een romp en een staart. De kop behandelt het resultaat van de verandering en de vraag: "Waarom gaan we het morgen anders doen?". De romp is het plan. Als de OR het probleem kent, kan hij een plan maken om het op te lossen. De staart komt meestal aan het einde. Als het plan goed is, gaat de organisatie deze invoeren. Hierbij wordt er goed geluisterd naar de medewerkers. In het plan is onder andere het beoordelingscriterium participatie meegenomen.

De Danthe Methode gaat uit van drie stappen. Deze stappen staan omschreven in het onderstaande schema:

Kop	Romp	Staart
Waarom?	Plan	Doen
De waarom-vraag: • Wat is het probleem, de kans of de uitdaging? • Wat is nut, noodzaak en urgentie? • Herkent de OR dat? • Erkent de OR dat?	De OR maakt beoordelingscriteria: • Participatie • Volledigheid • Consistentie • Haalbaarheid • Risico's • Sociale kaders • Inhoudelijke punten	De OR houdt controle op de realisatie • Spreekt evaluatie momenten af • Luistert naar medewerkers
Advies OR	Advies OR	Controle door de OR

Bij de traditionele werkwijze van een OR adviseert de OR alleen in de staart. Bij de Danthe Methode adviseert de OR in de kop, de romp en de staart. Dit betekent dat een OR het hele proces lang meekijkt met de bestuurder. Via <https://www.hrtoolbox.nl/xquestion/id/40640> kan de OR zien of ze wel Danthe Proof zijn. Als ze niet volgens de methode handelen, dan krijgt de OR een negatief advies na het invullen van de vragen.

Om voor meer betrokkenheid te zorgen bij de werknemers kan de OR het hele veranderproces lang meelopen met de bestuurder en al adviezen geven in de kop en romp van de verandering. De kop is het veranderidee van de bestuurder. Bij de romp is de potentiële verandering al verder uitgewerkt. Bij 'de staart' is de hele verandering uitgewerkt. Als de OR al eerder adviezen moet geven, moet hij ook eerder de mening van de werknemers peilen. Daarnaast is de kans groter dat de OR uiteindelijk instemt met de verandering. De bestuurder krijgt in een vroeg stadium al opmerkingen over zijn plan. Hierdoor heeft hij de mogelijkheid om deze nog aan te passen. De OR en de bestuurder creëren hiermee een win-winsituatie.

Projectgroep

De OR kan nog een stap verder gaan door al in een vroeg stadium een projectgroep te starten waarbij ook werknemers in zitten die verstand hebben van een bepaald onderwerp. Dit is de werkwijze van de OR van de gemeente Breda. De projectgroep loopt het hele proces lang mee met de bestuurder. Hierdoor wordt het uiteindelijke advies of de instemming een hamerstuk.

8.11 Advies 11: Nieuwe huisstijl en nieuw logo

Op het gebied van huisstijl kan de OR veel winst behalen. Gert Kootstra vertelt in zijn boek 'Designmanagement: design effectief benutten om ondernemingssucces te creëren' (2006) dat design erg belangrijk is bij de vormgeving van een huisstijl en een logo. Ook Rob van Etten van GITP Medezeggenschap gaf tijdens het interview aan dat een OR herkenbaar moet zijn aan zijn lay-out. Momenteel heeft de OR een onduidelijke huisstijl. Ook maakt de OR niet maximaal gebruik van het logo. Het advies is om te kiezen voor een nieuwer en moderner logo. Het advies is om de blauwe kleuren van de gemeente te gebruiken voor de huisstijl (Pantone 313). Een logo dat de kernwaarden van de OR van de gemeente Ede uitbeeldt heeft de voorkeur. Gert Kootstra (2006) noemt dit een logo met een actief design. Het huidige logo maakt gebruik van puzzelstukjes. Het is mogelijk om een fraaier en duidelijker logo te maken met puzzelstukjes. Ook kan de OR ervoor kiezen om een mooi vormgegeven logo te kiezen dat niet de kernwaarden van de OR communiceert. Gert Kootstra (2006) noemt dit een logo met een passief design. Volgens Kootstra is het belangrijk dat het passieve logo met behulp van andere communicatiemiddelen 'geladen' wordt. Bij een actief design is dat niet nodig, omdat deze de kernwaarden al communiceert.



Het huidige logo van de OR

9. Bronnenlijst

Literatuur

- Latten en Van den Bijllaardt (2013). Praktijkboek OR en (achterban)communicatie, Wander de Groot, 2013
- Ford, J.D. en L.W. Ford, 'The role of conversations in producing intentional change in organizations', *Academy of Management Review*, 20, 1995, p. 541-570.
- Ruler, A.A. van, *Strategisch Management van Communicatie; Introductie van het communicatiekruispunt*, Samsom, Deventer, 1998.
- Reidinga, M., H.T. Koeleman en M. Willemsen, 'Communicatie en verandering: een kwestie van kleur bekennen', in: *Handboek Interne Communicatie*, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten, 2001.
- De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen*. 2^e herziene editie. Uitgever: Kluwer.
- Igno Pröpper, *De aanpak van Interactief beleid: elke situatie is anders*, Coutinho, 2009 (derde, hernieuwde druk).
- Reijnders, Erik (2010). *Basisboek Interne Communicatie*, Uitgeverij Van Gorcum, 2010.
- Latten en Johan (2011). *Ondernemingsraden voor Dummies*, Pearson Education Benelux bv, 1^e druk.
- Van den Bijllaardt, Van der Heijden, Hubregtse & Manshanden (2007). *De OR in 153 vragen & antwoorden*, Zaltbommel
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
- Ham, L. ten & Van Nistelrooij, A. T. M. (2006). *Wie verandert hier nou eigenlijk? Kiezen tussen sturing en zelfsturing in veranderprocessen*. Amsterdam: Mediawerf.
- Lewin, K. (Ed.). (1952). *Psychological ecology*. In D. Cartwright (Ed.) *Field theory in social science; selected theoretical papers*. (pp. 170-187), London: Tavistock.
- Lewin, K. & Grabbe, P. (1948). *Conduct, Knowledge, and Acceptance of new values*. In G.W. Lewin en G.W. Allport (Eds.) *Resolving social conflicts*. (pp. 56-68), New York: Harper & Row.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of change management*, 4 (3), 193-215.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. In B. Staw & L. Cummings (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, (pp. 265-339). Greenwich, CT: JAI Press.
- Marrow, A. J. (1969). *The practical theorist; The life and work of Kurt Lewin*. New York: Basic Books.
- Marrow, A. J. (Ed.). (1972). *The failure of success*. New York: Amacom.
- Pasmore, W. A., & Fagans, M. R. (1992). Participation, individual development, and organizational change: a review and synthesis. *Journal of Management*, 18(2), 375-397.
- Sminia, H., & Van Nistelrooij, A.T.M. (2006). Strategic Management and Organization Development: planned change in a public sector organization. *Journal of change management*, 6(1), 99-113.

- Van de Lockant, K. (2007). Changing the obvious; The effects of internal communication on employee commitment within the context of a change process, - Onderzoeksverslag verschenen in het kader van een afstudeeropdracht aan de VU.
- Van der Sluis, E. (2007). Umbrella for research into Human Resource Development (HRD). Human resource Development International, 10(1), 99-106.
- Van Nistelrooij, A. T. M. (1999). Collectief organiseren : een sociaal-constructionistisch onderzoek naar het werken met grote groepen. Utrecht: Lemma.
- Van Nistelrooij, A.T.M. (2004). Sociale perceptie als insteek voor systeembrede organisatieverandering: veranderen volgens een sociaal-constructionistische strategie. Gedrag & Organisatie, 17(4), 242-251.
- Van Nistelrooij, A. T. M., De Vries, C., & Minkema, D. (2004). Dialoog en Whole Scale Change. Samengaan van open gespreksvoering en planmatige verandering. Opleiding & Ontwikkeling, 17(5), 21-24.
- Van Nistelrooij, A.T.M., De Caluwé, L. & Schouten N. (2007). Management Consultants' Colorful Ways of Looking at Change; An explorative study under Dutch Management Consultants. Journal of change management, 7(3/4), 243-254.
- Chin, Robert and *Kenneth D. Benne*. 1976. "General Strategies for Effecting Changes in Human Systems."
- Kootstra (2006). 'Designmanagement: design effectief benutten om ondernemingssucces te creëren'. Pearson Benelux B.V.

Vakblad

- Kusiak, Loek (2014). OR-PEtalks. Praktijkblad ondernemingsraad, pagina 21.
- Manshanden, Niko (2014). Contact achterban nodig en nuttig. Praktijkblad ondernemingsraad, pagina 22-23.

Internet

- De Kromme Rijn (2014). <http://www.dekrommerijn.nl/downloads/achterban.pdf>, geraadpleegd op 12 maart 2014.
- OR Informatie (2008). <http://www.orinformatie.nl/?subject=article&id=286>, geraadpleegd op 12 maart 2014.
- Danthe (2013). <http://www.danthe.nl/sr/wp-content/uploads/2013/12/presentatie-DM-SR.pdf>, geraadpleegd op 12 maart 2014.
- Navigator (2013). <http://www.nvgtr.nl/>, geraadpleegd op 14 maart 2014.
- De Beuk (2014). http://www.beuk.nl/publish/pages/569/mz_samen_geschiedenis_en_methodiek.pdf, geraadpleegd op 14 maart 2014.
- Open Space Events. <http://www.openspace-events.nl/technologie.php>, geraadpleegd op 9 april 2014.
- Leren.nl. <http://www.leren.nl/cursus/professionele-vaardigheden/communicatieplan/strategie.html>, geraadpleegd op 9 april 2014.
- Gemeente Ede (2014). <https://www.ede.nl/gemeente/organisatie/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.

- Gemeente Ede (2014). [https://www.ede.nl/wonen-en-leven/wonen-en-bouwen/wonen-in-edel/](https://www.ede.nl/wonen-en-leven/wonen-en-bouwen/wonen-in-edel). Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- Media Producties (2014). <http://dinges/weten/ondernemingsraad/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- Gemeente Ede (2014). <https://www.ede.nl/gemeente/bestuur-en-politiek/college-van-burgemeester-en-wethouders/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- Gemeente Ede (2014). <https://www.ede.nl/gemeente/organisatie/organisatie-structuur/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- SER. <http://www.ser.nl/nl/taken/bestuurlijke/orenmedezeggenschap.aspx>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- Media Producties (2014). <http://dinges/weten/ondernemingsraad/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- Media Producties (2014). <http://dinges/weten/ondernemingsraad/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- Antonie van Nistelrooij (2014). www.avannistelrooij.nl/website/files/vnistelrooijv3.pdf. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- Tweede Kamer. <http://www.tweedekamer.nl/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- Eerste Kamer. <http://www.eerstekamer.nl/home>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- Wikipedia. <http://nl.wikipedia.org/wiki/Regering>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- Ede(2014). <https://www.ede.nl/gemeente/bestuur-en-politiek/bestuurlijke-partners/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- Kenniscampus Ede (2014). <http://www.kenniscampusede.nl/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- Woonstede (2014). <http://www.woonstede.nl/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- Wikipedia. <http://nl.wikipedia.org/wiki/Politie>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- VGGM(2014). http://www.vggm.nl/vggm/over_vggm. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- Interface Communicatie. <http://www.demedewerker.nl/de-medewerker/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- IrisZorg (2013). <http://www.iriszorg.nl/over-iriszorg>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- Leger des Heils(2013). <http://www.legerdesheils.nl/missie>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- Johanniteropvang (2010). <http://www.johanniteropvang.nl/>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- Opella. <http://www.opella.nl/page/26/over-opella.html>. Geraadpleegd op 29 januari 2014.
- MD Veluwe. <http://www.mdveluwe.nl/>. Geraadpleegd op 30 januari 2014.
- De Gelderlander (2014). <http://www.gelderlander.nl/regio/de-vallei/gemeente-edel-stop-te-gemeentepagina-op-papier-1.3861728>. Geraadpleegd op 30 januari 2014.
- De Gelderlander (2014). <http://www.gelderlander.nl/regio/de-vallei>. Geraadpleegd op 30 januari 2014.

Onderzoek

- Gemeente Ede (2011). Medewerkeronderzoek.
- Sleijser en Van de Meulen (2009). OR-VA in beeld: Onderzoeksrapport over het stemgedrag en betrokkenheid bij de ondernemingsraad VROM-algemeen.

Overig

- Medezeggenschap Gemeente Hilversum (2013). Papadag.