

Innovatie van onderop

Zin in een coffeedate?

Als or vertegenwoordig je je achterban. Maar hoe weet je nu of die achterban je ook daadwerkelijk steunt? Het is vaak lastig de medewerkers in je organisatie te bereiken en hun mening te peilen. Bevindt jouw or zich in een ivoren toren?

KARIANNE VOLA

Komt je dit bekend voor? In de kern kampt de or vaak met dezelfde vragen als de bestuurder. Wat leeft er nou echt bij mijn medewerkers? Hoe betrek ik de werkvloer bij plannen of problemen? Hoe krijg ik mensen in beweging? Het lijkt bij zowel de or als bij de bestuurder alsof ze de klus in hun eentje willen en moeten klaren. Zonde, want de achterban is een bron van kennis, ervaring en ideeën. Wie weten immers beter wat goed voor ze is dan de medewerkers zelf? Zij zijn het die ervaren hoe het werk beter kan worden ingericht en zij kunnen ideeën en oplossingsrichtingen inbrengen om daarmee het werk van de or meer diepgang te geven. Bijkomend voordeel is dat draagvlak en betrokkenheid van de achterban toeneemt. Tijd dus om het 'van onderop' samen met de achterban aan te pakken. Tijd om van het contact met de achterban tweerichtingsverkeer te maken.

Coffeedate

Dit doe je door niet alleen je eigen, maar ook de hersenen van de achterban aan het werk te zetten. Op een eenvoudige, laagdrempelige manier. Bijvoorbeeld onder het genot van... een kopje koffie! Er is geen betere plaats voor

het uitwisselen van nieuws en inzichten dan bij de koffieautomaat. Daar vinden vaak interessante gesprekken plaats. Daarmee is het een natuurlijke en krachtige ontmoetingsplaats die in alle bedrijven aanwezig is, maar zelden bewust wordt ingezet. Voor de or is

Innovatie van onderop

De hier genoemde instrumenten komen voort uit het thema: 'Innovatie van onderop' dat het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) op de agenda heeft gezet. Sociale innovatie staat voor innovatieve activiteiten binnen organisaties om de efficiëntie en de productiviteit te verhogen en de talenten van de medewerkers beter te benutten. Over wat sociale innovatie precies is lopen de meningen uiteen. De een ziet het vooral als HR-instrument, de ander als ondersteunend aan technische innovatie. Vaak wordt de definitie gehanteerd van Volberda (Erasmus Universiteit) :

sociale innovatie =

- het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen)
- het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren)
- het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken).



het relatief eenvoudig het wel bewust in te zetten: plan een 'coffeedate'! Met het alom bekende kopje koffie kun je gemakkelijk gesprekken aanknopen. Een rondgang door je organisatie kan daarmee heel wat waardevolle informatie van je collega's opleveren. En een extra voordeel van de coffeedate is dat je ook contact kunt leggen met collega's die niet in je directe werkomgeving verkeren. Dat versterkt de binding en verlaagt de drempel tussen or en achterban.

Je kunt de coffeedate op verschillende manieren vormgeven. Bijvoorbeeld door een bijeenkomst te plannen met een verdieping in je pand, een team of businessunit. Maar je kunt er ook voor kiezen alle collega's uit te nodigen voor een coffeedate op een centrale plek in je organisatie. In beide gevallen is de volgende zin vaak al voldoende: 'Jij krijgt van mij een kopje koffie, als jij mij wilt vertellen wat je vindt van ...'

Teambrain

Een andere manier om als or het volledige potentieel van de achterban te benutten, is door aan de slag te gaan met de teambrain. Teambrain is een spel om efficiënt en doelgericht oplossingen te vinden voor problemen. Met vier tot acht collega's van verschillende afdelingen en met verschillende functies ga je nadenken over slimme oplossingen voor soms moeilijke vraagstukken. Hieruit ontstaan verrassende ideeën. Ideeën die je samen direct sterker maakt door ze te toetsen op kwaliteit en haalbaarheid. Uniek is het 'wisselen in rollen en functies' waardoor deelnemers de oplossingen aandragen uit een veel breder perspectief. Bovendien kun

je als speler ervaren wat het betekent als or lid tot keuzes te komen met alle dimensies die daarbij komen kijken.

Teambrain leidt je in ongeveer twee uur tijd door dit hele proces en levert uiteindelijk de beste oplossingen voor het voorgelegde probleem. Het spel is ontwikkeld door het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI). Op de website van het NCSI kun je het spel downloaden en vragen stellen. Het kan handig zijn een externe facilitator in te zetten, maar dit hoeft niet. Je kunt ook intern een facilitator aanstellen. Hoe dan ook is een goede voorbereiding wel essentieel voor het welslagen van deze werkvorm.

Bredere basis

Als je met de coffeedate of de teambrain aan de slag gaat, gaat het contact verder dan de bekende achterbanraadpleging zoals die geregeld is in artikel 17 WOR. De SER (Voorbeeldreglement 1998) stelt: 'Een bijeenkomst is een geschikt middel om te informeren, meningen te wisselen en op basis daarvan consensus te bereiken.' Het contact dat je bij een van de hierboven beschreven werkvormen hebt, draait echter niet zozeer om het overtuigen en het bereiken van consensus, maar staat vooral in het teken van de dialoog. Het legt daarmee een bredere basis voor effectieve communicatie en voor vertrouwen en begrip bij de aanpak van praktische en strategische onderwerpen.

Het effect van de coffeedate of teambrain hangt samen met het doel dat je als or met je communicatie hebt en het onderwerp waarover je in gesprek wilt gaan. Stel jezelf vooraf de volgende vragen:

1. Waarover wil je met de achterban in gesprek gaan?
2. Wat is het doel?
3. Wat is hierbij een passend middel?

Is je doel vooral om te toetsen of bevestiging te vragen? Dan kun je waarschijnlijk beter een ander communicatiemiddel gebruiken. Het succes van de coffeedate en de teambrain zit namelijk vooral in de oprechte interesse van de or in de achterban en het vertrouwen van de achterban dat de or integer en gedegen met de resultaten en ideeën omgaat. Wil je echter juist input van de werkvloer of ideeën voor de or-agenda? Dan zijn de coffeedate of de teambrain uitstekende middelen. Je kunt hiermee je rol als initiatiefnemer meer inhoud geven. Maar je kunt ook die lastige adviesaanvraag voor verruiming van de openingstijden voorleggen aan een aantal relevante mensen uit de achterban en leden van de or. In plaats van alles voor anderen te bedenken, zet je dan juist de denkkraft en de ideeën van anderen in. Dat heeft een dubbel effect. Allereerst verruim je je eigen perspectief op de kwestie en de mogelijke oplossingen. Daarnaast groeit draagvlak en betrokkenheid voor het advies bij de personen die het betreft. Zij hebben er immer zelf input voor geleverd. ■

INFO

Meer informatie?
Zie www.ncsi.nl of
www.fnvformaat.nl.

De auteur is als trainer/
adviseur werkzaam bij
FNV Formaat.

Meer dan een spelletje

Play the game

De beroemde Chinese filosoof Confucius wist het al: mensen leren vooral door te doen. Alle reden dus om de or tijdens een training een 'game' te laten spelen. De deelnemers werken aan hun gedrag en vaardigheden en krijgen er feedback op.

WANNE VAN DEN BIJLLAARDT



Mensen onthouden in de regel zo'n 10 procent van wat ze lezen en 20 procent van wat ze horen. Maar als ze iets actiefs ondernemen stijgt het percentage maar liefst naar 70 procent!

*Vertel me het
en ik vergeet het
Laat me het zien
en ik onthoud het
Laat me het ervaren
en ik snap het
Confucius*

Bij leren door doen denken veel mensen vooral aan het spelen van een rollenspel. Ondernemingsraden oefenen bijvoorbeeld een or-vergadering of een gesprek met de bestuurder met elkaar. Een ingehuurde acteur speelt dan bijvoorbeeld een bullebak als bestuurder. Een goede oefening in het omgaan met overheersende types, maar de werkelijkheid is vaak complexer. Er zijn bijvoorbeeld meer partijen en meer belangen. Om ook

deze invloeden mee te nemen, is het spelen van een game een goede optie. Dan is er niet één rollenspel, maar een hele omgeving waar de deelnemers in verschillende rondes aan de slag gaan met het vinden van oplossingen. Dat is spannend en leuk om te doen.

Wat is een game?

Een game is een simulatie van de werkelijkheid die wordt afgebakend door tijd en regels. Spelsimulaties zijn uitstekend geschikt om gedrag van mensen zichtbaar te maken en deelnemers de kans te geven actiegericht te oefenen. De werkelijkheid nabootsen heeft als voordeel dat de deelnemers de gespeelde situatie herkennen, de communicatie realistisch verloopt, dat ze leren door te doen en dat ze niet alleen als individu leren maar ook als team feedback ontvangen. Bovendien worden gedragspatronen en culturen zichtbaar. Er zijn verschillende rondes waardoor de deelnemers meer kansen krijgen zich te verbeteren. Gebleken is dat het leereffect van een game langer is en dat de mensen ook na de training nog weten hoe het verliep.

Natuurlijk hangt het succes van een game af van de leerbehoefte van de deelnemers. Als ze vooral informatie willen over de WOR, ligt het minder voor de hand een game te spelen. Maar als ze willen leren projectmatig te werken, kan een game wel nuttig. Het hangt ook af van de deelnemers zelf. Is er wantrouwen in de groep, dan levert het weinig op. Ze durven dan geen beslissingen te nemen en communiceren niet optimaal. Daardoor komt een simulatie onvoldoende uit de verf.

Leerstijlen

Het is bij een training goed om te kijken naar de leerstijlen van mensen. Iedereen leert op een andere manier en op basis daarvan is een game meer of minder effectief. Manon Ruiters maakt in haar boek 'Liefde voor leren' het volgende onderscheid:

- Sommige mensen kunnen zich uitstekend ontwikkelen in een traditioneel schoolse

Games

Or-game

Dit spel is een simulatie van een beleidsjaar. De or krijgt een aantal vraagstukken om op te lossen. Deze zijn gebaseerd op de eigen situatie. Gedurende het spel moet de or taken verdelen, in subteams deelopdrachten uitvoeren en onderling de strategie en afstemming bewaken. Trainingsacteurs spelen de rollen van de gesprekspartners, achterban en eventuele externen en elke spelronde wordt gevolgd door feedback en instructie. Hierdoor hebben de deelnemers de mogelijkheid te experimenteren met hun eigen gedrag en aanpak. Een or-game kan worden ingezet om

- mensen te laten ervaren wat het is om in een or te functioneren
- inzichtelijk te maken wat een effectieve strategie is
- bij veranderende structuren in de medezeggenschap uitproberen of het werkt
- projectmatig werken, onderhandelingsvaardigheden, effectief beïnvloeden te oefenen
- zichzelf voor te bereiden op mogelijke veranderingen in de organisatie
- om de samenhang van de organisatiestrategie inzichtelijk te maken en de or de stap te laten zetten van brandjes blussen naar strategisch werken.

Plane Game

Plane Game is een bordspel dat inzicht geeft in beelden over veranderingen die bij de verschillende deelnemers leven. Deelnemers kunnen als onderdeel van een veranderingsteam ervaring opdoen met de effecten van verschillende interventies. In de simulatie kun je experimenteren met verschillende interventies bij de introductie en implementatie van veranderingen in een fabriek voor vliegtuigrevisie die moet voldoen aan nieuwe luchtvaartseisen. De deelnemers moeten in zo min mogelijk tijd, met zo min mogelijk geld en zoveel mogelijk draagvlak een nieuw systeem invoeren.

Hexagon

Hexagon is een driedimensionaal bordspel, waarbij de overheid van een Afrikaans land op drie bestuurlijke niveaus, met alle bekende problemen, wordt gesimuleerd. Dit wordt gebruikt als metafoor voor een organisatie waarin verschillende afdelingen in een bestuurlijke context (samen)werken. Deelnemers leren over kaders heen te kijken, onder tijdsdruk succesvol te organiseren, onderling af te stemmen, gebruik te maken van kansen, te focussen op visie, beleid, doelen en strategie en om te gaan met hiërarchische lijnen en verantwoordelijkheden.

leeromgeving: een klassikale aanpak

waarbij de docent iets uitlegt en de deelnemer het in zich opneemt om dat vervolgens in de praktijk te brengen.

- Er zijn mensen die zich makkelijker ontwikkelen door gewoon te doen zonder uitgebreide theoretische onderbouwing om zich dan met vallen en opstaan effectief gedag eigen te maken. Zij hebben een setting nodig die hen uitdaagt om zelf te ontdekken wat effectief gedrag is.
- Anderen ontwikkelen zichzelf door de kunst af te kijken: gewoon observeren en

dan zelf aan de slag.

- Er zijn ook mensen die zichzelf ontwikkelen door over de juiste aanpak te praten met anderen alvorens aan de slag te gaan: het uitwisselen van alternatieven en het bespreken van de voor en nadelen van elke werkwijze is voor hen de sleutel.
- Tot slot zijn er mensen die zich ontwikkelen door te oefenen en dan bij voorkeur in een realistische omgeving: oefenen - feedback en weer oefenen.

Een game sluit bij alle stijlen van leren aan.

Een simulatie is bijvoorbeeld te combine-

ren met informatieoverdracht. De trainer legt eerst iets uit over de beïnvloedingsmogelijkheden van de or om te vervolgen met een spelronde. Daarin oefenen de deelnemers en kijken zij hoe anderen het er van af brengen.

Soorten games

Games zijn er in alle soorten en maten: variërend van een 'bordspel' waarbij mensen op een vrij abstracte manier tot relevant gedrag worden uitgedaagd tot een simulatie van de werkelijkheid waarin met rollenspel en multimedia aan de deelnemers situaties worden voorgelegd. Denk hierbij maar aan een flight simulator of het oefenen voor een rijexamen via een rij simulator. Games kunnen ook buiten de training plaatsvinden. Via de mail en telefoon kunnen de deelnemers opdrachten of informatie krijgen waar ze mee aan de slag moeten. Hierdoor wordt een game heel dynamisch, maar zijn de deelnemers er ook in privé-tijd mee bezig (zie voorbeelden in het kader). Zelfs mensen die normaal niet van spelletjes houden, doen enthousiast mee. Omdat ze de relatie zien met de werkelijkheid, heeft het voor hen meerwaarde. Kies je ervoor een game te spelen tijdens een training hou dan wel rekening met de locatie. Als je een toren bouwt, heb je een andere ruimte nodig dan als je een bordspel speelt. Ook het aantal begeleiders kan variëren. Als er veel rollenspelen zijn, heb je verschillende acteurs nodig. Er is ook tijd nodig om een game te spelen. Een rollenspel kan goed in anderhalf uur plaatsvinden, maar een game niet. Na een spelronde krijgen de deelnemers of het team feedback op de effectiviteit van hun gedrag was. Desgewenst gaat de ronde nog een keer over. ■

INFO

De auteur is manager open trainingen bij GITP Medezeggenschap, w.van.den.bijllaardt@gitp.nl.

De kunst van het vragen stellen

Hoe gaat het ermee?

Soms stelt u vragen waarop u geen antwoord wilt krijgen. Het stellen van vragen kan namelijk een ander communicatief doel hebben. Bijvoorbeeld belangstelling tonen, een gesprek sturen of de bestuurder uit z'n tent lokken, voor het blok zetten of onderuit halen. Hoe maak je handig gebruik van vragen stellen?

FRANK VAN MARWIJK

6



Beleefdheidsvragen, retorische vragen, suggestieve vragen, manipulatieve vragen en vragen naar de bekende weg. Er zijn vele verschillende vragen die je ten dienste staan om je doel te bereiken. We laten ze hier de revue passeren. Om te beginnen met een veelvoorkomende vraag.

Mag ik je iets vragen?

Daarmee heb ik mijn eerste vraag gesteld. Deze vraag is niet bedoeld om feitenkennis op te doen, maar is een beleefde introductie van de vragen die ik wil stellen. Zo hebben vragen een belangrijke functie bij het aangaan en onderhouden van een contact. De vragen van de or kunnen de bestuurder uitnodigen over een nieuw onderwerp te spreken. Je kunt er de belangstelling van de or mee laten zien. Een vraag aan de achterban kan bedoeld zijn om het gezicht van de or te laten zien. De vraag kan ook als doel hebben de achterban beter te leren kennen en hun behoefte te peilen. Je kunt een vraag stellen uit interesse, om iemands steun te verkrijgen of die juist aan te bieden. Deze vragen hoeven niet altijd beantwoord te worden.

Hoe gaat het ermee?

Als ik dit vraag, verwacht ik geen eerlijk antwoord. Ook deze vraag is meer bedoeld als uiting van beleefdheid. Ik verwacht niet hierdoor meer van de or te weten te komen. Het is niet mijn bedoeling dat je als antwoord een uitgebreide ziektegeschiedenis of het verloop van je carrière binnen de or uit de doeken doet. Hoe het ook met je gaat, je antwoord: 'Goed!' volstaat. Ik toon alleen belangstelling. Engelsen beantwoorden de vraag 'How do you do?' zelfs met een wedervraag: 'How do you do?'. Beantwoord die vraag nooit met: 'Good!'.

Kun je daar nog meer over vertellen?

Door iets te vragen kun je de gespreksvoering regelen. Tijdens een overlegvergadering maakt het stellen van vragen deel uit van het actief luisteren. Door je vragen te laten aansluiten op de gedachtegang van de bestuurder, laat je blijken dat je geïnteresseerd bent in wat hij vertelt. Op deze manier houd je het gesprek gaande. Als je belangstellende vragen stelt, toon je je een goed luisteraar. Je laat er mee blijken dat je de bestuurder en wat hij zegt belangrijk vindt. Door je manier van vragen kun je het gesprek ook sturen in een bepaalde richting.

Wat wil je eigenlijk weten?

Zelfs bij een feitenvraag kan de doelstelling anders zijn dan de vraag doet vermoeden. Het is mogelijk dat de or een vraag stelt om iets van de bestuurder te weten te komen. Maar je vraag kan ook bedoeld zijn om de feitenkennis van de bestuurder te testen. Weet de bestuurder wel wat er leeft in zijn organisatie? In dat geval weet je zelf al het antwoord op de vraag. Door te vragen naar de bekende weg wil je onderzoeken of het antwoord van de bestuurder aansluit op wat je zelf al weet. Het maakt daarbij groot verschil of je je vraag aan de bestuurder apart of publiekelijk stelt. In het laatste geval kunnen je vragen nogal confronterend zijn.

Wat is je antwoord hierop?

De Griekse filosoof Socrates werd bekend om zijn geraffineerde spel van vraag en antwoord. Door zijn manier van vragen leidde hij de spreker tot inzicht. Eerst stelde hij een onschuldige vraag en daarna vroeg hij steeds verder. Elk antwoord dat hij kreeg, was voor hem aanleiding nieuwe vragen te stellen. Op den duur voelden de sprekers zich door al die vragen in het nauw gedreven. Maar dat was juist het gevoel dat Socrates met zijn vragen wilde opwekken. Ondernemingsraden hebben niet de bedoeling de bestuurder met vragen tot inzicht te bewegen, maar kunnen deze techniek wel gebruiken om hem ermee in het nauw te drijven. De or kan het de bestuurder behoorlijk lastig maken door een socratisch vragenvuur op hem te richten. Daarbij kun je je afvragen of de or werkelijk zo leergierig is of andere gedachten bij zijn vragen heeft. Het kan zijn dat de or het met de bestuurder oneens is en dat hij hem door middel van slimme vragen onderuit wil halen.

Hoe goed ben je op de hoogte?

Als je bepaalde voorkennis hebt, kun je deze gebruiken om de bestuurder specifiek te bevragen. Daarbij kan het doel van de or zijn de bestuurder in verlegenheid te brengen in plaats van het juiste antwoord op de vraag te krijgen. Je kunt ook vragen naar bepaalde feitenkennis, waarvan je weet dat de bestuurder je het antwoord schuldig zal blijven. Je krijgt dan geen informatie, maar ook dat is informatie!

Wat vind je hiervan?

Soms wil de or geen feiten, maar de mening van de bestuurder weten. Ook hier kan het zijn dat de or al- ▶

lang weet wat de bestuurder ervan denkt. Door de vraag en plein public te stellen, dwingt de or de bestuurder keuzes te maken en stelling te nemen. Dit kan de bestuurder in een lastig parket brengen, omdat hij soms verschillende partijen tevreden wil stellen. Dit zien we ook vaak in de politiek tijdens verkiezingstijd. Steeds wordt aan verschillende lijsttrekkers gevraagd met welke partij ze willen regeren. En steeds blijft het antwoord uit (of niet).

Hoe open zijn jouw vragen?

Je kunt een gesprek beïnvloeden door afwisselend open en gesloten vragen te stellen. Bij gesloten vragen moet je kiezen uit verschillende alternatieven: Ja of nee? Warm of koud? Vandaag of morgen? A, B, C of D? Door meerkeuzevragen te gebruiken, schep je de illusie dat alleen deze antwoorden mogelijk zijn. Je kunt ermee manipuleren door enkele alternatieven weg te laten. Je kunt een bepaald antwoord suggereren: 'Wat vindt u van ons advies?', 'We hebben het duidelijk geformuleerd hè?'

Open vragen kenmerken zich doordat ze beginnen met woorden als: wie, wat, waar, waarom, wanneer en hoe. Maar ook in een open vraag kan een veronderstelling of mening verborgen zitten. Dat is merkbaar aan de manier waarop je de vraag stelt. 'Wat vond u eigenlijk zelf van het kerstpakket dit jaar?'. Het woord 'eigenlijk', de spottende intonatie, de grijns en de opgehaalde schouders van de vraagsteller maken duidelijk wat de or er zelf van vindt.

Wat wil je wel niet bereiken met je vragen?

Veel vragen zijn suggestief. Aan de manier waarop de vraag gesteld wordt, klinkt dan de verwachting of het gewenste antwoord al door. Zo is uit de woordkeuze van de vraagsteller al veel af te leiden: 'Wat mag dat wel niet kosten?' is eerder een verwijt dan een vraag over het kostenplaatje. Als de woorden 'niet' of 'wel' – of beide woorden – voorkomen in de vraag, kun je aannemen dat de vraag suggestief is. Kunnen we deze vergadering niet beter stoppen? Is dat wel een goed idee? Hypothetische vragen bevatten vaak de woorden: Als..., dan... De vraagsteller tracht op die manier een antwoord te krijgen dat aansluit op eigen – vaak negatieve – ideeën met betrekking tot oorzaak en gevolg. Vragen die met waarom beginnen, houden soms een verwijt in.

Verzoek, bevel, terechtwijzing of manipulatie?

De bestuurder vraagt aan de or: 'En... kan ik deze week nog jullie advies verwachten?'. Dit is geen onschuldige vraag naar de voortgang van het overleg, maar een gebiedend verzoek om op te schieten. 'Wie is er het laatst in deze ruimte geweest?', vraagt de conciërge aan een or-lid als hij een blik werpt in een rommelige vergaderkamer. Deze vraag houdt een verwijt in naar de or-leden die na de vergadering niet even hebben opgeruimd. 'Ben je het met me eens dat dit soort vragen niet meer gesteld zouden mogen worden?'. Met deze manipulatieve vraag drop ik mijn mening en tracht ik je in een bepaalde richting te sturen.

Hoe kun je iets vragen zonder woorden?

Als iemand een vraag uitspreekt, drukt hij de intentie ook non-verbaal uit. Zo kan een or-lid door intonatie gevoelens zoals teleurstelling, irritatie, verbazing of twijfel in zijn vraag laten doorklinken. Bij een retorische vraag zal de vraagsteller zijn gesprekspartner niet aankijken, zodat die begrijpt dat hier geen antwoord nodig is.

Soms kun je met lichaamstaal een vraag stellen zonder echt een vraag te stellen. Een subtiele manier om een zin vragend te maken is met hoofdbewegingen en mimiek. Je zegt: 'Misschien heeft iemand hier iets aan toe te voegen' of 'Iemand moet deze taak op zich nemen' en werpt daarbij een blik in de richting van de persoon van wie je wilt dat hij reageert. Als dat nog niet genoeg is, trek je je wenkbrauwen op, houd je je hoofd schuin en licht je je kin omhoog. Deze persoon geeft dan zeker antwoord, zonder dat hij je kan verwijten dat je het hém speciaal gevraagd hebt. Dat heb je toch immers niet? Succes verzekerd! ■

INFO

Meer over dit onderwerp vind je in het boek 'Manipuleren kun je leren' van Frank van Marwijk en op www.lichaamstaal.nl



Veranderen volgens Vermaak

Plezier in taaie vraagstukken

Taaie vraagstukken gaan over zaken die niet gemakkelijk veranderen, meestal omdat ze zo complex zijn. Zoals een ambtenaar leren ondernemer te zijn. Ook ondernemingsraden lopen tegen dergelijke vraagstukken aan. Hoe kun je hier nu het beste mee omgaan? Hans Vermaak schreef er een uiterst bruikbaar en succesvol boek over.

ISAÄK MOL

Hans Vermaak is met Léon de Caluwé bedenker van de veranderkleuren. Hij publiceerde vorig jaar het boek *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*. Daarin beschrijft hij hoe taaie, complexe vraagstukken in organisaties vast komen te zitten en hoe je daar uit kunt komen. Hij promoveerde cum laude op dit onderwerp en het boek is genomineerd als managementboek van het jaar 2009.

De ambtenaar die ondernemerschap onder de knie moet krijgen, is een goed voorbeeld om te illustreren hoe de tegenstelling die erin zit het veranderingsproces taaï maakt. De ambtelijke cultuur is naar haar aard procedureel en (machts)politiek, ondernemerschap gaat daar nu juist tegenin. Eenzelfde mechanisme zie je bij de samenwerking tussen professionals, tussen teams of bijvoorbeeld na een fusie. Een professional

heeft een eigen expertise, status en werkwijzen. En dan moet hij ineens samenwerken met andere professionals. Toch alleen als zij het gaan doen zoals hij het doet...

Valkuil is dat we dergelijke 'taaie' vraagstukken routinematig proberen aan te pakken. Meestal door het probleem te verkennen, resultaten te benoemen, de aanpak vast te stellen en uit te rollen. Onderweg blijkt het vraagstuk zodanig weerbarstig, dat de beoogde vernieuwing uit zicht raakt. In zijn boek schetst Vermaak twaalf oorzaken van die weerbarstigheid. Hij noemt dat fixerende mechanismen. Bij elk mechanisme beschrijft hij hoe daar uit te komen. De kern is steeds ruimte te maken en met al die ruimte te spelen en plezier te beleven. Voor dit artikel beperk ik me tot zes mechanismen die interessant zijn voor ondernemingsraden.

Wie betrek je er bij en hoe?

Bij de aanpak van taaie verandervraagstukken is belangrijk wie je besluit erbij te betrekken en hoe je dat gaat doen. Zet je iedereen bij elkaar? Of ga je met een kleine groep iets doen en breng je dat vervolgens over op de anderen? Bij de keuze wie je erbij betreft, kun je ook kijken naar wie invloed heeft. Besluit je groep A erbij te betrekken, dan moet deze groep aangeven aan groep B hoe de verandering plaats moet vinden. Dat leidt vaak tot dwingen. Of tot duiken, omdat groep B er niets mee wil doen. En dan krijg je opmerkingen als 'hebben we dit wel goed onderzocht', 'wil de klant dit wel', 'wat is onze visie eigenlijk' en 'ik richt me wel op mijn eigen taken'. Ook ja te zeggen en nee doen of stoeien over punten en komma's in een plan van aanpak zijn een bekende houdingen om de boel te saboteren. Tot vernieuwing en verandering leiden ze in ieder geval niet.

Dan zijn er nog de niet te vermijden conflicten bij verandering. Die kunnen bestaan op het gebied van

de taakhoud, het taakproces en op de relatie tussen mensen. Veel conflicten in organisaties gaan over relaties en taakprocessen en worden dus ingewikkeld en zwaar. Sterker nog: vaak wennen mensen zo aan de conflicten, dat ze hun handelen aanpassen in plaats van dat ze het conflict oplossen.

Aanpak voor de or

Opvallend is dat de formele medezeggenschap een aantal, bijna ingebakken, fixerende mechanismen heeft. Zo is de overlegvergadering voorgeschreven en praat de or dus automatisch mee, los van hoe zinvol dat is en of je er verder mee komt. De bevoegdheden gaan meer over macht en invloed dan over meedoen. En conflicten gaan vaak over de relatie tussen or en bestuurder, waarin de or het gevoel heeft dat de bestuurder hem onvoldoende serieus neemt. Vooral dat laatste is een heel fixerend mechanisme.

Hans Vermaak is in de kern vrij simpel. Probeer bij een verandering precies die mensen bij elkaar te brengen die met elkaar een concrete opdracht moeten realiseren. Hij spreekt van transactioneel organiseren. Dus mensen die voor het slagen ervan van elkaar afhankelijk zijn. Als er een or-lid in zo'n groep zit, hebben de andere groepsleden dat or-lid ook echt nodig voor het realiseren van de concrete taak (verandering).

Voorbeeld: ondernemerschap stimuleren in een ambtelijke of sterk geprotocolleerde omgeving

Richt een werkproces in om ondernemerschap aan te pakken in een concrete opdracht voor een bestaande afdeling. Betrokkenen kunnen uit management, staf, uitvoering en medezeggenschap komen. Elk van hen moet een eigen functioneel doel realiseren en met elkaar een groter, collectief doel (ondernemerschap) behalen. Het or-lid kan bijvoorbeeld een experiment 'ondernemende participatie' op de afdeling inrichten, waardoor de besluitvorming meer aspecten van ondernemerschap krijgt in plaats van bureaucratie.

Wie doen er mee?



Het gaat om het creëren van een arena of werkproces waarin alle betrokkenen interactie met elkaar moeten hebben om verder te komen. Arena kies ik overigens bewust als term, omdat enige mate van conflict (op taakhoud) tussen de betrokkenen productief werkt op het resultaat. Ze moeten daar namelijk uitkomen en zich daarbij laten zien.

Vaste denkbeelden

Vermaak heeft ook goed gekeken naar de kennis, ervaring en zienswijzen die je inzet in veranderings- en vernieuwingsprocessen. Hij onderscheidt daarbij drie termen:

1. Vensters – hoe je naar de werkelijkheid kijkt.
2. Spiegels – de koppeling tussen denken en doen.
3. Ambivalentie – de invloed van dominante aanpakken ten opzichte van alternatieven.

Vensters zijn problematisch als mensen maar vanuit één gezichtspunt naar zaken kijken. De meeste mensen, ook or-leden en managers, hebben een beperkt repertoire van hoe je iets kunt aanpakken. Vaak zelfs maar één, zeer dominante manier. Terwijl er voor de beoogde verandering doorgaans veel betere aanpakken bestaan. Dit beperkte repertoire is meestal gebaseerd op delen uit verhalen over hoe iets in het verleden succesvol is aangepakt, zonder dat doordacht is wat daarin nu precies succesvol was. Op de een of andere manier hechten mensen aan vaste aanpakken. Daar komt nog bij dat we in onze ingesleten gewoonten de spiegel van de praktijk niet of nauwelijks gebruiken, dus niet kijken hoe goed of slecht onze aanpak werkt. De meeste aanpakken van mensen blijken en blijven ongetest in de praktijk. Dat gaat zelfs zo ver dat andere aanpakken worden weggezet als 'zo doen we dat hier niet', of 'we zijn Philips niet' (of juist wel). Reacties van medewerkers op de aanpak worden gezien als 'weerstand' of 'het zit nog steeds niet goed tussen hun oren'.

Duidelijk is dat vaste denkbeelden en waarden bij taaie verandervraagstukken contraproductief zijn. De formele medezeggenschap loopt een behoorlijk risico zelf fixerend te zijn. De hele adviesprocedure uit de WOR is immers een enkelvoudig perspectief, in sommige gevallen werkt het goed, maar in de meeste gevallen helemaal niet. Ook ideeën van betrokkenen over de rol van de or kunnen heel fixerend werken, omdat er vaste waarden onder schuilgaan over hoe iets moet of wat in concrete situaties vaak juist anders moet.

Verschillende aanpakken

Vermaak stelt verbreding voor door ook andere aanpakken te introduceren en deze naast elkaar te zetten. Dus niet oude vensters te vervangen door nieuwe (een valkuil), maar het vergroten van de diversiteit en daarmee ruimer te gaan denken. Verder wil hij de relatie tussen aanpak en praktijk explicieter maken, door precies te kijken wat bepaalde werkwijzen wel opleveren en wat niet. Tenslotte pleit hij ervoor met regelmaat met afstand naar de zaken te kijken, liefst met humor (als een nar).

Voorbeeld: professional moet anders samenwerken

Er wordt, analoog aan het vorige voorbeeld, een groep gevormd rondom een werkproces met een concrete veranderingstaak, in dit geval dus een andere vorm van samenwerking. De betreffende professional wordt gevraagd precies te beschrijven wat zijn aanpak is en wat het effect is. Datzelfde wordt aan de andere betrokkenen gevraagd. In coproductie komen zij vervolgens tot iets nieuws en moeten ze eventuele conflicten op het niveau van de taakhoud oplossen.

De professional krijgt zodoende het gevoel een stap vooruit gezet te hebben in zijn professionele handelen (in plaats van iets te moeten van 'de organisatie').

Spelen in de or: een uitdaging

De inzichten rondom cognities en interactie zijn concreet bruikbaar, maar wel uitdagend.

Een uitdaging kan zijn: de or richt een werkproces in met de bestuurder, P&O en enkele medewerkers, waarin zij met elkaar zoeken naar hoe ze het eerstvolgende taaie vraagstuk samen kunnen aanpakken. De werkwijze is dat alle betrokkenen hun aanpak tot dusver laten beschrijven en met elkaar kijken wat de gewenste resultaten opleverden en wat niet en hoe dat te verbeteren. Vervolgens proberen ze de uitkomst in de praktijk uit en bekijken ze met elkaar wat toch taaier bleek dan ze dachten.

Essentieel bij taaie vraagstukken is dat er geen vaste, routinematige aanpak bestaat die altijd werkt. U moet steeds opnieuw verkennen, proberen en experimenteren. Dat is inderdaad lastig, onvoorspelbaar en onoverzichtelijk en misschien zelfs wel eng. Maar als u dat accepteert, kunt ook u spelen met taaie vraagstukken. En als u een taaie vraagstuk graag taaie wilt houden, dan moet u het gewoon zo blijven doen als u al deed, met alle voorspelbaarheid vandien ... ■



INFO

Bron: Hans Vermaak, Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid. Kluwer, 2009. De auteur is werkzaam als adviseur bij Stavoor en co-auteur van het boek 'Veranderjazz - inspiratie voor organisatieontwikkeling', Mediawerf Uitgevers 2009.

Culturen in de or (slot)

Naar de gewenste cultuur

Hoe kun je een cultuur in de or veranderen? Een training gericht op het veranderen van het gedrag van de or-leden is een veelgebruikte methode, maar werkt lang niet altijd. Effectiever is het de factoren die de cultuur in stand houden te veranderen.

HENK JANSEN

Een training gericht op gedragsverandering heeft vaak niet het resultaat waar we op hopen. Neem nu een or die de samenwerking tussen de leden wil stimuleren. Een training teambuilding ligt voor de hand. Dat is een veel gekozen manier om de cultuur in de or te veranderen. Maar met zo'n training grijp je niet in in de context die de cultuur in stand houdt. Populair zijn ook trainingen van een paar dagen 'op de hei'. Afstand lijkt nodig om nieuwe gedragsvormen een kans te geven. De or hoopt dat de leden daarna terugkeren naar het bedrijf met andere opvattingen en inzichten, die al een beetje zijn verankerd in hun denken en voelen en die leiden tot duurzame gedragsverandering. Deze aanpak negeert echter de condities waaronder ge-

dragsvormen ontstaan. Bijvoorbeeld ondernemingsraden als coalitie, strijdperk, clan en club hebben een diffuse richting: er is geen missie, visie of koers. De standpunten die ze in de praktijk innemen, worden in hoge mate beïnvloed door de achterban of de directeur. Een training gericht op het ontwikkelen van een gezamenlijke richting, samenwerking tussen de leden en een samenhang in het denken en doen van de leden, lijkt voor raden met deze culturen een goede optie. Maar de krachten die dergelijke culturen in stand houden, worden niet in kaart gebracht: een lage externe druk en het ontbreken van heldere vragen en verwachtingen vanuit de directie. Een tweede bezwaar tegen deze aanpak is dat de effecten meestal niet duurzaam zijn. Vaak ook omdat trainin-

gen gedrag willen ontwikkelen dat in veel, zo niet alle, situaties waarin de or zich bevindt toepasbaar is. De deelnemers vallen na de training terug op hun oude gedragsvormen. De invloed die van de omgeving op de or uitgaat, is vaak bepalend voor de cultuur.

Contextfactoren

Het is dus zinvol na te gaan welke factoren van invloed zijn op de or-cultuur: de mate van druk van buiten, de mate van doelgerichtheid en de bevattelijkheid voor invloeden van buiten. Stel de huidige cultuur van de or is te typeren als een strijdperk. De invloed van buiten is groot: de achterban en de directeur hebben allemaal hun 'lijntjes' naar de or. De or heeft een onduidelijke richting, wil klachtenbus, beleidsbeïnvloeder

Overzicht contextfactoren

	Doelgerichtheid:			
	Eenduidige doelstelling		Meerduidige doelstelling	
Toegankelijkheid:	Open	Gesloten	Open	Gesloten
Externe druk hoog	Team	Taskforce	Coalitie	Clan
Externe druk laag	Gezelschap	Genootschap	Strijdpark	Club

en ook controleur zijn. De or vindt deze cultuur disfunctioneel en wil als een team opereren. Hij wil een training teambuilding volgen gericht op het verbeteren van de onderlinge communicatie en samenwerking. Meer kans op succes heeft het bevorderen van een eenduidig doel en een hoge externe druk. Deze or kan de directeur vragen de druk op te voeren om de or meer en vroegtijdiger in te schakelen bij de beleidsvorming, in plaats van te laten reageren op uitvoeringskwesities. Dit kan een ingreep zijn om de teamcultuur te bevorderen. Ook een team staat open voor zijn omgeving, net als een strijdpark, maar laat in dit voorbeeld alleen invloed van buiten toe als het gaat om beleidszaken, niet om uitvoeringszaken.

In kaart brengen

Bij het in kaart brengen van de contextfactoren die van invloed zijn op de cultuur en de verandering van de cultuur is bovenstaand schema van belang. Die factoren zijn:

1. De mate waarin de doelstelling van de or eenduidig is (eenduidig-meerduidig).
2. De mate waarin de or toegankelijk is voor invloeden van buiten (open-gesloten).
3. De intensiteit van de druk van buiten (hoog-laag).

1. Eenduidige en meerduidige doelstelling

Doelstellingen van de or kunnen zijn: beleidsbeïnvloeder, klachtenbus, controleur van de uitvoering van beleid of beïnvloeder van uitvoeringskwesities. Soms heeft een or een eenduidig doel: hij kiest één van deze doelen. Doel kan ook zijn: wat wil de or in een jaar bereiken? Een groot aantal diverse

doelen of een paar concrete? Je kunt ook veranderingen aanbrengen in je doelen: van eenduidig naar meerduidig opschuiven of andersom.

2. Open en gesloten or

De or kan open staan voor invloeden van buiten en zich naar binnen keren. Open voor de vragen en meningen van de achterbannen, de directie, de ontwikkelingen die op de organisatie afkomen (beleid van de overheid, lokale veranderingen, kennis over innovaties elders). Maar een or kan ook gesloten zijn voor deze externe invloeden. De eigen inzichten, meningen en overtuigingen zijn allesbepalend. Een gesloten or die opener wil worden, communiceert meer en beter met de achterban en de directie en zoekt naar informatie van buiten die van invloed kan zijn op de organisatie en de or. Een or die streeft naar meer geslotenheid zoekt naar een heldere eigen koers en doelstellingen, eigen vaste werkwijzen, naar behoud van eigen tradities en rituelen, en naar voorspelbare manieren van werken.

3. Hoge en lage druk van buiten

Twee zaken kunnen een hoge druk veroorzaken: het aantal belangrijke en urgente voorstellen dat het bevoegd gezag aan de or voorlegt en het tempo waarin dat gebeurt. Een lage druk leidt ertoe dat de or alle tijd heeft intern en extern te overleggen, zijpanden te bewandelen, met elkaar van mening te verschillen en sociale doelen na te streven. Bij een hoge druk moet de or zakelijk vergaderen, een goede planning hebben en snel tot consensus komen. Het bevoegd gezag veroorzaakt meestal de hoge druk: het bepaalt hoeveel belangrijke en urgente voorstellen het voorlegt en in welk tempo de or

daar op moet reageren. Weliswaar schrijft het reglement de advies- en instemmingstermijnen voor, maar het komt voor dat de or in de ter beschikking staande periode veel belangrijke beslissingen moet nemen.

Vragen stellen

Bij het in kaart brengen van de contextfactoren kun je steeds vier vragen stellen:

1. Wat is de huidige cultuur?
2. Wat is de gewenste cultuur?
3. Welke factoren houden de huidige cultuur in stand?
4. Welke factoren zijn bevorderlijk voor de gewenste cultuur?

Het is natuurlijk heel goed mogelijk dat er geen aanleiding is de huidige cultuur te veranderen. Dat is wanneer de bovengenoemde factoren en de cultuur in evenwicht zijn. Bijvoorbeeld: als in de taskforcecultuur sprake is van een eenduidige doelstelling, geslotenheid ten opzichte van de omgeving en een hoge externe druk.

U heeft in de afgelopen drie afleveringen inzicht gekregen in de verschillende culturen in de or en in de omstandigheden waarin deze effectief kunnen werken. Wellicht heeft u met andere leden de gelegenheid uw eigen cultuur in kaart te brengen en na te gaan of deze past bij uw omgeving. Het kan raadzaam zijn dit proces van verwerven van zelfkennis te laten begeleiden door een externe organisatiekundige. ■

INFO

R. Scheltens, *Cultuurverandering in complexe organisaties*, Kluwer Businessinformatie, 2001

Over de auteur
Henk Jansen bekleedt diverse bestuursfuncties in het onderwijs. Hij is onderwijskundige en organisatieadviseur

Odyssee hart voor ontwikkeling

Meedenken Meepraten Meebeslissen

Met een training bij Odyssee vergroot elke ondernemingsraad de invloed en betrokkenheid van de medewerkers: met oog voor uw belangen en hart voor ontwikkeling!

Wij bieden maatwerk, een breed aanbod Open Inschrijvingen en interessante Themamiddagen.

Odyssee is ISO-9001 gecertificeerd, lid van Vetron en erkend door Cedeo en GBIO.

Als ondernemingsraad aan de slag met 'werken met plezier en goed presteren' aan de hand van de 7 bronnen van Arbeidsvreugde? Odyssee biedt u een ervaringsgericht programma van een hele of halve dag.

T 0800 023 07 91 (gratis)

E oi@odyssee-groep.nl

I www.odyssee-groep.nl



www.kluwer.nl/shop

Hét adres voor uw vakliteratuur



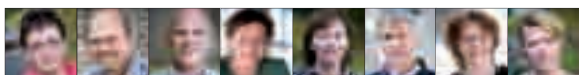
Kluwer
a Wolters Kluwer Business

Alle Kluwer-uitgaven in één online shop:
- snel en gemakkelijk bestellen
- handige overzichten:
- nieuw
- binnenkort
- aanbiedingen
- bestsellers
- opleidingen

www.kluwer.nl/shop

Specialisten in medezeggenschap

Deskundige adviseurs, trainers en coaches voor arbo, financiën, fusie en reorganisatie, organisatie van het OR-werk, overleg en onderhandelen. Kijk voor meer informatie op www.wvm.info.



Postbus 896 Zutphenseweg 29 T (0570) 63 63 11 E contact@wvm.info
7400 AW Deventer 7418 AH Deventer F (0570) 63 64 11 I www.wvm.info

wvm werkplaats
voor
medezeggenschap
een goed besluit



Vraag & Antwoord

Hoe kunnen we de evaluatie van het nieuwe beoordelingsbeleid het beste aanpakken?

Een organisatie voerde in 2009 een nieuw beoordelingsstelsel in. Voor het eerst zijn de prestaties gekoppeld aan de salarisgroei. Een vorm van prestatiebeloning past beter in deze tijd, waarin het individu meer op de voorgrond treedt dan het collectief. Maar komen de verwachtingen in de praktijk wel uit? Na de cyclus van planning, functionering en beoordelingsgesprekken een jaar doorlopen te hebben, wil de directie nu het beoordelingsstelsel evalueren. De or is gevraagd hieraan een bijdrage te leveren. De vraag is of deze or dat wil en zo ja, hoe hij zo'n evaluatie het beste kan aanpakken?

Natuurlijk kan de directie de evaluatie zelf doen, het is tenslotte haar verantwoordelijkheid. De or baseert zijn advies dan op de uitslag. De or kan echter een stap verder gaan en voorafgaand aan de evaluatie evaluatiecriteria aanleveren op basis waarvan de directie de evaluatie uitvoert. Deze evaluatiecriteria kunnen gebaseerd zijn op de eigen bevindingen met het beoordelingsstelsel. Omdat de or doorgaans een redelijke afspiegeling vormt van het bedrijf, is hij goed in staat een beeld te geven van het beoordelingsstelsel.

De or kan eerst zijn eigen visie ontwikkelen over het stelsel (theorie) en daarna over de toepassing ervan in de praktijk. Op deze manier is al snel een beeld te geven over de sterke en zwakke kanten van het stelsel en zijn evaluatiecriteria snel aan te leveren. Zo stuurt de or de evaluatie in een richting dat hij straks daadwerkelijk met de resultaten aan de slag kan. Het zou echter een gemiste kans zijn als de or de ach-

terban over dit onderwerp niet raadpleegt. Het is een onderwerp met een arbeidsvoorwaardelijke kant waar de achterban zeker veel belang aan hecht. Een uitgelezen kans voor de or. Maar bovendien is een achterbanraadpleging een extra toets van de theorie aan de praktijk. De ervaringen van de achterban met het ingevoerde stelsel verschaffen veel waardevolle informatie die van belang is voor de uiteindelijke beoordeling of het nieuwe stelsel aan de verwachtingen voldoet.

Als de or ervoor kiest zelf de achterban te raadplegen, is de vraag welke middelen hij hiervoor wil inzetten. Dat is vooral afhankelijk van de tijd en de middelen die de or ter beschikking staan. Er zijn verschillende methodes: rondje afdelingen/teams, enquête, digitale forumdiscussie of een ronde tafel met sleutelfiguren. De or die ik adviseerde koos ervoor een derde partij de evaluatie te laten uitvoeren. Zowel directie als or waren opdrachtgever voor dit onderzoek. Aanleiding voor deze aanpak waren de resultaten van de achterbanraadpleging. De or-leden hebben diverse gesprekken gevoerd met werknemers van verschillende afdelingen. Deze gesprekken leverden een zeer wisselend beeld op. Wel bleek dat aan de toepassing van het stelsel het nodige ontbrak. Een gedegen onderzoek was hier nodig om tot heldere onderbouwde conclusies te komen. Op basis van de resultaten van deze gesprekken konden or en directie een duidelijke opdracht verschaffen aan de externe partij om onderzoek te doen.

15

OR & COMMUNICATIE | APRIL 2010

INFO

Helmi Kaskens is zelfstandig trainer/adviseur. Informatie: info@kaskensadvies.nl, of www.kaskensadvies.nl.

Cursusoverzicht mei – juni 2010

Cursussen	Datum	Cursusinstelling
Or & sturen op samenwerking	11 mei	Kluwer opleidingen, 0570-673568
Or & communicatie met de achterban	11 mei	Kluwer opleidingen, 0570-673568
Vaardig onderhandelen	11 mei	Stavoor, 0570-691625
Masterclass debatteren	17 mei	FNV Formaat, 0348-497397
Or & nieuwe vormen van medezeggenschap	18 mei	Kluwer opleidingen, 0570-673568
Or informatie workshopdag 2010	20 mei	Kluwer opleidingen, 0570-673568
Snellezen	27 mei	FNV Formaat, 0348-497397
Samenwerken met verschillende persoonlijkheden	31 mei	SBI training & advies, 0343-473333
Communicatie met de achterban	31 mei en 1 juni	GITP, 013-4647756
De or als rattenvanger!	3 juni	FNV Formaat, 0348-497397
Or & krachtig overtuigen	3 juni	Kluwer opleidingen, 0570-673568
Communicatie en vergaderen voor PVT-leden	4 juni	SBI training & advies, 0343-473333
Creatief denken	8 juni	SBI training & advies, 0343-473333
Effectief communiceren	9 juni	Adviesbureau ATIM, 030-2334522
Neurolingvistisch programmeren voor or-leden	10 juni	FNV Formaat, 0348-497397
Werken met uw intuïtie	11 juni	SBI training & advies, 0343-473333
Effectief onderhandelen met uw bestuurder	14 juni	SBI training & advies, 0343-473333
Beter in de or: zicht op uw competenties	15 juni	Stavoor, 0570-691625
Or & schriftelijke communicatie	22 juni	Kluwer opleidingen, 0570-673568
LEF – wie durft?	23 juni	Adviesbureau ATIM, 030-2334522
Gelijk hebben, gelijk krijgen: overtuigend argumenteren	23 juni	Stavoor, 0570-691625

Voor meer themacursussen zie <http://www.or.nl>.

OR & communicatie is een uitgave van Kluwer en verschijnt 6x per jaar. Een abonnement kost € 97,50 excl. BTW. Losse nummers kosten € 16,50 excl. BTW. Abonnementen kunnen schriftelijk en met inachtneming van een opzegtermijn van drie maanden voor het einde van het lopende abonnementsjaar worden opgezegd. Bij een niet-tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch verlengd.

Uitgever
H.A.M. Emmelot

Hoofdredactie
Leonie de Bruin, tel. 0172 - 570164,
e-mail: leoniedebruin@wxs.nl

Redactieadvies
Marion Winnink

Redactieadres
OR & communicatie
t.a.v. M. Winnink
Postbus 4, 2400 MA Alphen aan den Rijn

Aan dit nummer werkten mee:
Wanne van den Bijlaardt, Henk Jansen, Helmi Kas-
kens, Frank van Marwijk, Isaäk Mol en Karianne Vola.

Hergebruik illustraties

De illustraties kunnen slechts na toestemming van de redactie en illustrator worden hergebruikt voor uw eigen jaarverslag of or-bulletin.

Ontwerp en lay out

VerheulCommunicatie.com
Postbus 1243, 2400 BE Alphen aan den Rijn

Abonnementen en adreswijzigingen

Klantenservice Kluwer, 0570 - 67 33 57,
fax 0570 - 69 15 55, e-mail: info@kluwer.nl.

Disclaimer

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteurs, redactie en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen hiervan.

Website

www.orinformatie.nl

Gebruik persoonsgegevens

Kluwer BV legt de gegevens van abonnees vast voor de uitvoering van de (abonnements-)overeenkomst. De gegevens kunnen door Kluwer, of zorgvuldig geselecteerde derden, worden gebruikt om u te informeren over relevante producten en diensten. Indien u hier bezwaar tegen heeft, verzoeken wij u ons dit te laten weten.

Leveringsvoorwaarden

Op alle uitgaven van Kluwer zijn de algemene leveringsvoorwaarden van toepassing. Deze kunt u lezen op www.kluwer.nl of opvragen via tel. 0570 - 67 33 57.

Publicatievoorwaarden

Op iedere inzending van een bijdrage of informatie zijn de standaard publicatievoorwaarden van Wolters Kluwer Nederland BV van toepassing. Deze zijn gedeponeerd ter griffie van de rechtbank te Amsterdam onder nr. 126/1998. Een kopie kan kosteloos bij de uitgever worden opgevraagd. ISSN 1566-2764

Nederlands
uitgeversverbond
Groep uitgevers voor
vak en wetenschap



10145005