

FADS methode Fasegewijs Analytisch Doelgericht Smart	Gegevens	Besluit (per fase) met argumentatie
Is het onderwerp 'belangrijk'. Bepaal de strategie	Voor de OR en/of achterban	
'Commitment' - over : probleem, verbeter- en/of veranderpunt (waarom, wat..) Wat zijn de 'gegevens'.	'Commitment' bij de betrokken medewerkers voor de diagnose is tevens van belang	
Doelen bepalen (wat moet het opleveren) met de uitgangspunten en randvoorwaarden.	Doelen moeten ook meetbaar zijn om achteraf te kunnen toetsen. Maak de doelen transparant.	
Samen oplossingen bedenken Open discussie over mogelijke oplossingen (recept) en de 'mitsen en maren'(bijwerkingen) en Inzicht in consequenties <ul style="list-style-type: none"> - Welke informatie is nodig - Welke kennis ontbreekt - Uitleg 	Ook hier is het commitment van de betrokken medewerkers van belang. Betrek hen erbij (de kennis zit onder pet) want zonder hen is er geen vertrouwen in het recept	
Keuzes maken (beoordeling van mogelijkheden en effecten) Wanneer er inzicht is in de problematiek en de consequenties van de verschillende oplossingen kan (samen) een keuze worden gemaakt voor een oplossing	Wees eerlijk over de negatieve kanten van oplossingen, ook dat wekt vertrouwen bij alle betrokkenen.	
IMPLEMENTATIE (wanneer, wat en hoe) → Maak het proces inzichtelijk	Maak een concreet haalbaar draaiboek (communicatie!)	
Evaluatie (worden de doelen gehaald, bijstelling, nieuw overleg)	Betrek ook hier weer de medewerkers erbij en stel 'nuchter' vast of de doelen zijn gehaald.	

Inleiding

Hoe zou een bestuurder (directeur / voorzitter RvB) een verandering tot stand brengen. Het is niet meer dan logisch om te bedenken dat de bestuurder in de organisatie gefaseerd een verandering tot stand brengt. Ook de bestuurder zal eerst willen weten waarom een verandering gaat plaatsvinden en wat het rendement is.

De FADS-methode is gebaseerd op de 'Zeven eigenschappen voor effectief leiderschap' van (het gelijknamige boek van Stephen Covey). FADS staat voor:

- Fasegewijs overleg
- Analytisch
- Doelgericht en
- SMART

In deze methode gaat het, naast het benoemen van de noodzaak om tot een verandering te komen, om het 'effenen' van het pad voor het overleg tussen bestuurder en OR zodat er sneller een goed en zorgvuldig besluit kan worden genomen. Het doel van de FADS-methode is dan ook om meer rendement te halen uit het overleg tussen bestuurder en ondernemingsraad. Dit staat los van het gegeven of een onderwerp nu valt onder het instemmingsrecht of adviesrecht van de ondernemingsraad.

Als een organisatie het vertrouwen van de medewerkers en de OR wil hebben bij een 'grote' verandering in een organisatie, dan is de FADS-methode dé manier om dat ook echt te realiseren. Voor de ondernemingsraden geldt dat met de FADS-methode niet alleen leidt tot draagvlak in de organisatie doch ook om daadwerkelijk invloed te krijgen (tot een akkoord te komen) en betrokken te blijven in het proces.

De FADS-methode gaat uit van verschillende fases in een proces van verandering en/of verbetering. Over elke fase zal men het eens moeten worden voordat men aan de volgende fase kan beginnen. Sommige fases kunnen heel snel worden doorlopen en andere fases vragen meer tijd. In deze methode gaat het dus niet over de procedure (advies- of instemmingsrecht) doch over de inhoud. De ervaring leert dat door het toepassen van deze methode men in het algemeen sneller tot een beter (gedragen) besluit komt. Voor alle fasen geldt dat, voordat aan de volgende fase wordt begonnen, de gemaakte afspraken (met argumentatie) heel duidelijk wordt vastgelegd. De verschillende fases uit de checklist worden hieronder toegelicht.

Commitment

Covey stelt: Wanneer je geen vertrouwen hebt in de diagnose dan heb je al helemaal geen vertrouwen meer in het recept (medicijn). De eerste stap in de FADS-methode is daarom de belangrijkste fase in het proces. Wanneer een ondernemer of een ondernemingsraad 'iets' (een werkwijze, een proces, een product....) wil veranderen dan moet daar een reden voor zijn. Er moet iets niet (helemaal) goed gaan, de kwaliteit is onder de maat of kan beter, de klant en/of de medewerkers zijn ontevreden..... en zo zijn er meer redenen te noemen. Het is niet altijd de bestuurder die met een veranderingsvoorstel kan komen. Een ondernemingsraad is er ook

voor het goed functioneren van de organisatie in al haar doelstellingen en ook een OR kan zelf met voorstellen komen. Voor zowel de OR als de werkgever is het daarbij van belang om de betrokken medewerkers goed bij de probleemstelling te betrekken doch dat geldt voor alle fases in het proces.

Bij een probleem is het belangrijk dat men het eens wordt over het 'echte' probleem is. Wat gaat er niet goed, waarom gaat het goed, wat is de daadwerkelijke oorzaak. Wanneer het 'echte' probleem niet wordt aangepakt is het zonde van de tijd die aan een verandering wordt besteed, het probleem wordt dan namelijk niet opgelost. Er is pas een echte basis voor alle vervolgstappen wanneer iedereen het eens is over de problematiek. Pas dan kan over oplossingen worden nagedacht.

Het is daarnaast ook goed naar de 'gegevens' te kijken. Wie beslist er eigenlijk (bijvoorbeeld een subsidiegever, overheid) en wat is de ruimte die een organisatie (en dus ook een bestuurder) heeft. Het is van belang daar heel duidelijk over te zijn. Het benoemen van alle gegevens en feiten is een belangrijk onderdeel van deze fase. Het gaat er daarbij niet om dat werkgever en OR tegenover elkaar staan. Beiden moeten er belang bij hebben dat het echte 'probleem' wordt benoemd. **Let op: meer dan 70% van de reorganisaties mislukt omdat het verbeterpunt niet goed is gedefinieerd en er geen duidelijke doelen zijn vastgesteld !**

Doelen

Wanneer men het eens is over een verandering zullen de doelen moeten worden bepaald. Wat moet de verandering eigenlijk opleveren, wat mag het kosten. Het gaat vaak om kwaliteit, doelmatigheid en efficiency.

Benoem duidelijk waar het om gaat en ook klip en klaar wat de doelstelling is. Het helder vaststellen van de doelen heb je nodig om in een latere fase goed te kunnen evalueren.

Samen oplossingen bedenken

Wanneer de doelen zijn bepaald kan men na gaan denken over de strategie om de doelen ook daadwerkelijk te realiseren. Bedenk daarbij ook wat de 'mitsen en maren' kunnen zijn, wat zijn de valkuilen, de nadelen en waar gaat de organisatie tegen aan lopen. Het is beter om verschillende manieren te bedenken om de doelen te bereiken dan één manier. Dit moet dan wel mogelijk zijn. Bij verschillende keuzemogelijkheden kunnen ook beter afwegingen worden gemaakt.

In deze fase is het van belang afspraken te maken over de toe te passen maatregelen en een inschatting te maken hoe deze gaan uitpakken. Een OR zal dan tevens een afspraak met de bestuurder kunnen maken over een overleg wanneer de maatregelen niet het gewenste effect opleveren. Zorg dat de OR een 'speler' blijft, ook na het afgeven van een advies en/of na het sluiten van een overeenkomst.

De fase die hieraan kan worden toegevoegd is:

Inzicht in de consequenties

Elk medicijn kent zijn bijwerkingen en dit geldt natuurlijk ook voor te kiezen oplossingen. Het is niet altijd gemakkelijk om de consequenties van oplossingen/maatregelen te benoemen. Voor een ondernemingsraad kan het van belang zijn door te benoemen wat de OR absoluut niet wil

(piketpaaltjes). Het is echter voor alle betrokkenen van belang dat, voordat een keuze wordt gemaakt voor een maatregel/oplossing, er inzicht bestaat in de consequenties.

Keuzes maken

Wanneer er voldoende inzicht is in de consequenties kan een keuze worden gemaakt voor de strategie. Spreek ook dan weer heel helder af welke keuze er wordt gemaakt, of de doelstelling (iets) moet worden aangepast en welke (aanvaardbare) consequenties (bijwerkingen) aan de strategie vastzitten. Communiceer dat allemaal ook duidelijk naar de medewerkers in de organisatie. De medewerkers mogen vooraf best weten wat er aan staat te komen en wat dat voor hen betekent. De OR kan daarnaast ook, voordat er een definitief besluit wordt genomen, een achterbanraadpleging organiseren maar wanneer de medewerkers goed bij het proces worden betrokken zal dat vaak niet nodig zijn.

Implementatie

Maak met elkaar een helder stappenplan hoe een verandering wordt doorgevoerd (draaiboek) en betrek de betrokken medewerkers daar goed bij (communicatieplan). Let wel: 'De beslissing is dan al wel genomen en er wordt alleen gesproken over het implementatieplan'! Maak ook de afspraak dat er tussendoor overleg kan plaatsvinden wanneer zich problemen voordoen.

Evaluatie

In de eerste stappen van deze methode wordt het 'probleem' helder gedefinieerd en worden de doelen (zie ook de keuzes) vastgesteld. Vaak is het al vrij snel zichtbaar of de doelen gerealiseerd gaan worden. Is dat niet het geval dan is het van belang om zo snel mogelijk (indien nodig) bij te sturen. Bij veranderingen in organisaties is het voor de betrokkenen van belang dat zij vrij snel zien dat er positieve effecten zijn. Dit motiveert medewerkers om nog harder aan de verbeteringen te werken. Spreek dus niet een evaluatie af na twee jaar maar ga (indien nodig om dat de doelen niet worden gerealiseerd) eerder met elkaar aan tafel zitten. Ook wanneer het goed gaat is het (kort) evalueren een goede zaak.

Een voorwaarde

Deze manier van werken valt of staat met openheid. Bestuurder en OR moeten op een zakelijke en open manier met elkaar overleggen. Er mag geen verborgen agenda zijn. Daarnaast mag een duidelijk communicatieplan (om draagvlak te verkrijgen) niet ontbreken. De vraag wordt ook wel gesteld of FADS-methode altijd moet worden gebruikt. Moet alles zo zorgvuldig? Het is aan te bevelen de methode altijd te gebruiken. Wanneer een probleem of verbeterpunt gemakkelijk is definiëren en een oplossing voorhanden is zal het proces snel doorlopen kunnen worden maar is het desondanks zorgvuldig gegaan.

Jaap Jongejan

Is DGA van Borboleta bv (www.borboleta.nl).en begeleidt/ traint meer dan 30 ondernemingsraden. Ook wordt hij regelmatig gevraagd als mediator en begeleid hij ook Raden van Bestuur in het overleg met ondernemingsraden.

Borboleta is erkend als opleidingsinstituut en staat geregistreerd bij het CRKBO. Trainingen, lessen en cursussen zijn vrijgesteld van BTW o.b.v. artikel 8 van het uitvoeringsbesluit OB.