

Strategisch partnership tussen bestuurder en ondernemingsraad

Ondernemingsraden kunnen echt invloed uitoefenen en een goede strategische partner voor de bestuurder worden als ze weten hoe ze de kwaliteit van de relatie bespreekbaar kunnen maken, maar ook de juiste inhoudelijke vragen moeten stellen. Dit artikel geeft aan hoe de ondernemingsraad zich daarin kan ontwikkelen.

Drs. Paul-Jan Linker, directeur/eigenaar van Sturingsadvies

De ondernemingsraad kan een waardevolle rol spelen in de verbinding tussen wat leeft onder medewerkers en de strategische koers van de bestuurder(s)¹. Het zwaartepunt van de aandacht van de bestuurder ligt vaak in de eerste fasen van het besluitvormingsproces, namelijk tijdens het initiëren en verkennen van ideeën en voorstellen. De bestuurder bespreekt deze met diverse verschillende belanghebbenden, zoals zijn MT, externe consultants, bestuurders van samenwerkingspartners, politici, et cetera. Deze belanghebbenden probeert hij of zij mee te krijgen om uiteindelijk een (gedragen) besluit te kunnen nemen. De OR komt dan vaak pas laat in beeld als het besluit al (bijna) is genomen. Op dat moment is het moeilijk voor de OR om nog invloed uit te kunnen oefenen op de plannen. Tijdens de implementatie van de besluiten gaan medewerkers echt merken welke consequenties het heeft voor hen. Maar dan is de bestuurder al weer hoofdzakelijk met andere dingen bezig en heeft de implementatie overgelaten aan zijn middenkader. De OR kan verschillende rollen innemen. Bijvoorbeeld de rol van 'inspirator' en 'koploper' in het begin van besluitvormingsprocessen. Of de rol van 'dwarsligger', 'motivator' of 'slachtoffer' in het verdere stadium als dat nodig is. Als de OR zich bewust is van de verschillende rollen die hij kan spelen in de

diverse stadia van het besluitvormingsproces kan hij meer invloed uitoefenen. Om echter door de bestuurder te worden gezien als een waardevolle partner die tijdig betrokken moet worden dient de OR aan een goede gelijkwaardige relatie te werken. Maar de OR moet ook de juiste inhoudelijke vragen kunnen stellen. Op het werken aan de kwaliteit van de relatie en het stellen van de juiste inhoudelijke vragen wordt navolgend verder ingegaan.

Om de kwaliteit van de relatie constructief te bespreken is het nodig om de wederzijdse afhankelijkheid expliciet te maken. 'Wat delen bestuurder en OR met elkaar?', 'Wat dient men dan aan elkaar te geven en van elkaar te ontvangen?' en 'Wat zijn belangrijke randvoorwaarden in de relatie?' zijn daarbij de te beantwoorden vragen. Deze vragen komen aan bod in het Wederzijds Afhankelijkheidsmodel (WedA²). Delen de bestuurder en de OR dezelfde rolopvatting van de OR? Delen zij hetzelfde beeld van waar de organisatie naartoe zou moeten groeien? De ervaring leert dat de OR graag tijdig op de hoogte wil worden gesteld van plannen en voorstellen, maar in zijn eigen beleving vaak erg laat de relevante informatie ontvangt. De bestuurder daarentegen is niet altijd overtuigd van de toegevoegde waarde van het vroegtijdig betrekken van de OR. Officieel moet de OR 'wezenlijke



*Drs. Paul-Jan Linker, directeur-eigenaar van Sturingsadvies
Foto: privé-bezit*

invloed' uit kunnen oefenen op een voorgenomen besluit, maar wat is wezenlijk? Door over en weer expliciet te maken wat bestuurder en OR van elkaar verwachten kan een goed gesprek over de relatie ontstaan.

Een belangrijke voorwaarde voor een goede relatie is altijd vertrouwen. Maar hoe voer je hierover het gesprek? De vraag 'Vertrouw je mij/ ons?' zal niet snel negatief beantwoord worden, omdat iedereen graag vertrouwen wil hebben in de ander. Maar wat bedoelt iemand precies? Ofwel, welke factoren zijn van invloed op vertrouwen³? Op hoofdlijnen komt het erop neer dat vertrouwen ontstaat als men 1) gelooft in elkaars kennis en vaardigheden, 2)

welwillend is naar elkaar en 3) integer is naar elkaar. Met integriteit worden zaken bedoeld als 'elkaar niet onaangenaam verrassen', 'met één mond spreken', 'afspraken nako-

len om dingen aan te passen in de organisatie-inrichting en in de cultuur moeten bijdragen aan het realiseren van betere of goedkopere prestaties die, afgestemd met

andere belanghebbenden en met elkaar. Van daaruit kan de OR voorstellen, of juist het gebrek aan goede voorstellen, beoordelen en constructief meedenken. Dat resulteert in vragen als 'Met wie worden deze voorstellen nog meer besproken en wat komt er uit die gesprekken?', 'Welke prestaties worden beter en/of goedkoper van deze voorstellen?' en 'Kan de bestuurder dat plausibel maken?'. Op het gebied van organisatie-inrichting kunnen de volgende serie samenhangende vragen worden gesteld: 'Wie bedienen we?, Met welke producten/diensten?, via welke kanalen? Via welke processen? Met welke ondersteunende systemen? Met welke en hoeveel mensen? Die wat moeten kunnen? En die hoe opgedeeld zijn in het organogram? En werkend vanaf welke locaties?'

Om de kwaliteit van de relatie constructief te bespreken is het nodig om de wederzijdse afhankelijkheid expliciet te maken.

men', et cetera. Door met elkaar te benoemen op welke onderliggende factoren van vertrouwen het goed gaat en niet goed gaat komt men tot een gesprek 'op een dieper laagje'.

Om een echte strategische gesprekspartner van het bestuur te zijn dient de OR ook de goede inhoudelijke vragen te kunnen stellen. Maar doorgaans zijn OR leden geen hoogopgeleide en ervaren managers. Aan de andere kant weet de OR wel wat speelt onder de medewerkers. Bovendien is het vaak gemakkelijker om vragen te stellen dan deze te beantwoorden. Dat past ook in de rolverdeling. De OR moet niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten. Het is aan de bestuurder om met duidelijke voorstellen te komen om ervoor te zorgen dat de organisatie 'de bedoeling'⁴ beter gaat dienen. Die bedoeling is altijd gerelateerd aan de echte leefomgeving, dus bijvoorbeeld het klantvriendelijker en beter helpen van burgers, of het waarborgen van veiligheid voor burgers, of mensen die het in hun eentje niet meer redden steun bieden en in hun kracht zetten, et cetera. Medewerkers, zeker in publieke organisaties, willen graag 'met zin' werken in een organisatie die 'zin geeft aan anderen'. Het concept van Multidimensionaal Sturen⁵ (zie figuur 1) kan helpen om de goede vragen te stellen. In de kern komt het erop neer dat alle voorstel-

belanghebbenden, in lijn zijn met 'de bedoeling'. Ofwel, 'wie wordt er beter van deze voorstellen? Vanuit deze manier van denken kan de OR bijvoorbeeld aan de bestuurder vragen hoe het er in de 'organisatie van de toekomst' aan toe gaat. Het liefst beeldend, zodat medewerkers voor zich kunnen zien hoe zij met hun doelgroepen omgaan, met hun

Aan de OR voorgelegde voorstellen gaan vaak maar in op enkele van deze vragen. Laat staan dat duidelijk is wie er uiteindelijk beter van wordt en wat het vraagt aan houding en gedrag van medewerkers en leidinggevenden. Hoewel de OR geen specialist in management hoeft te worden moet zij wel op het juiste moment de juiste vragen kunnen stellen. En zich ook niet te snel laten afschepen met een te abstract antwoord van de bestuurder. Ook de bestuurder is hierbij gebaat, want het kan hem of haar helpen om de voorstellen aan te scherpen of zelfs te herzien als daar reden voor is. Dan is de OR een strategische partner en vult hij zijn rol goed in het systeem van 'checks & balances'.

Als de situatie erom vraagt moeten OR en bestuurder ook kunnen schakelen tussen de inhoudelijke dialogen en het gesprek over de kwaliteit van de relatie. Anders gezegd: als de kwaliteit van de relatie niet goed is zal ieder inhoudelijk gesprek ook moeizamer lopen. Soms kan het dan beter zijn om het inhoudelijke gesprek even te stoppen en samen te



Figuur 1. Multi Dimensionaal Sturen (MDS)



Foto: Shutterstock

kijken naar wat er gebeurt. Is er sprake van een gebrek aan vertrouwen? Verkrampen we daardoor? Delen we wel hetzelfde streefbeeld van waar het met de organisatie naartoe moet? En zo niet, zijn we

geen doel op zich. Ondernemingsraden zouden daarom veel meer gebaat zijn bij een starttraject (al dan niet met begeleiding) waarbij de eigen rol en ambities meteen scherp worden gesteld. En waarin ook het gesprek

om als strategische partner van het bestuur te fungeren.

De OR moet niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten.

daar eerlijk en open over? Wat verwachten we van elkaar te ontvangen? Kunnen we dat elkaar ook bieden?

Traditioneel laten ondernemingsraden zich vooral trainen in het kennen van de wettelijke kaders en het gebruik ervan. Maar wettelijke kaders moeten een middel zijn en

over de kwaliteit van de relatie met de bestuurder wordt gevoerd. En waarin tot slot ook de goede inhoudelijke vragen worden voorbereid op basis van de belangrijkste organisatorische plannen die voorliggen. Het in contact zijn en blijven met de achterban is dan wel een belangrijke voorwaarde om de legitimiteit te hebben

1 In dit verband wordt met bestuurder de WOR-bestuurder bedoeld, ofwel de persoon waar de ondernemingsraad mee te maken heeft. Bij gemeenten is dit bijvoorbeeld de gemeentesecretaris.

2 Ontwikkeld als onderdeel van het Mutual Sustainability concept door Kees Verschoor en Jean-Paul Boerekamps

3 Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman beschrijven de factoren die van invloed zijn op vertrouwen in hun artikel 'An Integrative Model of Organizational Trust' in de Academy of Management Review (juli, 1995)

4 Zie ook het boek 'Verdraaide Organisaties: terug naar de bedoeling' van Wouter Hart en Marius Buiting

5 Het concept van Multi Dimensionaal Sturen (MDS) is de beluisteren op het gratis luisterboek dat toegankelijk is via www.sturingsadvies.nl/ app