

Puntjes op de i in het overleg

Een ondernemingsraad heeft zich goed voorbereid. Heeft zich een oordeel gevormd over het strategische beleid voor de onderneming. Heeft daarover ook goed gecommuniceerd met de achterban en zich verzekerd van de noodzakelijke steun. Dat ging ook gemakkelijk omdat deze OR een zichtbare rol in de onderneming vervult. Macht, daar weet die ondernemingsraad ook mee om te gaan. Kortom, aan alle voorwaarden om strategisch te handelen, geschetst in de vier eerste delen van deze serie, is voldaan. Nu moet hét gaan gebeuren in het overleg. Wederom is strategisch optreden vereist.

Jaap de Jong, 'Achter de duinen', adviespraktijk voor strategie, overleg, organisatie en samenwerking

Strategische communicatie

Strategie is een van de vele containerbegrippen in de organisatietaal. Strategisch communiceren is doelgericht en doelbewust gebruik maken van alle beschikbare middelen, instrumenten, situaties en relaties om geformuleerde doelen te bereiken. 'Strategie' roept associaties op met planmatig handelen en met lange-termijn doelstellingen. Niet voor niets onderscheiden we strategie van tactiek en strategisch management van operationeel management.

Een ondernemingsraad moet dus beschikken over eigen opvattingen over de gewenste strategie van de onderneming. Verder moet hij een eigen werkplan hebben waarin de langetermijn doelen zijn vastgelegd. Want zonder heldere visies en doelen kan er nooit strategisch gehandeld worden. Zijn die er eenmaal, dan is het nog de kunst om ze te realiseren in het overleg.

Het openingsartikel (O&O 2001, nummer 10/11) wijst op de militaire oorsprong van het begrip strategie. In een oorlogssituatie kunnen doelen bepaalde middelen heiligen. Voor een ondernemingsraad geldt dat niet. Deze moet natuurlijk opereren binnen het kader aan wetten en regels. Bovendien hoort een OR gericht te zijn op de continuïteit van de onderneming. Tegelijkertijd moeten de leden ook denken aan de gevolgen van hun optreden in de relatie met de bestuurder. Dat sluit harde acties niet uit. Een paar voorbeelden. Natuurlijk kan het nodig zijn om het marktplein af te sluiten met vuilniswagens en veegwagentjes als de gemeenteraad een besluit neemt over de gemeentelijke reiniging. Natuurlijk kan het nodig zijn om het vertrouwen in de bestuurder op te zeggen en het overleg op te schorten. Maar de middelen moeten altijd in verhouding staan tot de ernst van de situatie en de gestelde doelen. Niet elk middel heiligt elk doel. Middelen moeten zo geko-

zen worden dat, na een mogelijk conflict, verdere samenwerking mogelijk blijft.

Agenda = macht

In het vierde artikel (O&O 2002, nummer 3) gaat niet in op de zogenaamde 'agenda-macht'. Het belangrijkste machtsmiddel is de positiemacht, die gebonden is aan een of meerdere hiërarchische posities. Naarmate een partij over meer zetels beschikt, heeft deze meer macht. Maar ook een kleine partij kan grote invloed hebben door zich actief op te stellen en door een goed gevoel voor actuele ontwikkelingen. Namelijk de onderwerpen die in het centrum van de aandacht staan. Dat geldt dus ook voor de medezeggenschap. Een initiatiefrijke ondernemingsraad heeft meer invloed. Als je de agenda van het overleg bepaalt, beïnvloed je de agenda van de bestuurder. Die eigen inbreng vastleggen in een langetermijnagenda met de bestuurder, versterkt de kracht van een ondernemingsraad.

Initiatief nemen

Bij de behandeling van concrete advies- en instemmingsonderwerpen is het ook verstandig dat de OR de agenda bepaalt. Door voor de vergadering al een concept-standpunt op papier uit te brengen, versterkt deze zijn positie in de overlegvergadering. Zonder een eigen stuk moet de ondernemingsraad reageren op de advies- of instemmingsaanvraag. Terwijl met een eigen concept de rollen worden omgedraaid: de bestuurder moet reageren. Zo brengt de ondernemingsraad de bestuurder in de positie dat hij moet proberen de ondernemingsraad inhoudelijk te overtuigen om het standpunt aan te passen. Vergelijkbare resultaten kun je bereiken als je zelfbewust een agendapunt inbrengt. Een korte inleidende toelichting op het punt, eventueel ondersteund met de presentatie van wat sheets, kan veel indruk maken. Verstandig is het om dan aan het eind van de presentatie zelf voor te stellen wat de te behandelen punten zijn.



Illustratie: Jan Zandstra

Onderhandelen

Strategisch communiceren lukt alleen als de ondernemingsraad vaardig is in het onderhandelen en andere technieken om potentiële tegenstellingen aan te pakken. Allereerst moet de OR goed kunnen analyseren om wat voor tegenstelling het gaat. Bovendien moet hij weten welke aanpak het beste past bij die tegenstelling en, niet in de laatste plaats, welk resultaat dan haalbaar is. Voor ervaren ondernemingsraden is de literatuur over conflicthantering bekend. Toch is het goed om er regelmatig bij stil te staan.

De belangrijkste tegenstellingen die zich in het overleg manifesteren zijn de rationele tegenstellingen en de belangentegenstellingen. In de eerste tegenstelling denken mensen verschillend over te bereiken doelen, in te zetten middelen, en de te volgen strategieën. De verschillen zijn dus in eerste instantie zakelijk van inzicht. Door zakelijk te vergaderen, goede analyses op te stellen en de fasen in besluitvorming goed te onderscheiden, kunnen beide partijen het met elkaar eens worden. Bij belangentegenstellingen gaat het om positie, macht en verdelingsvraagstukken. De een heeft meer dan de ander, terwijl de ander een groter deel wil. Bij belangen gaan partij-

en onderhandelen en proberen zo tot een compromis te komen. Beide partijen kunnen niet alles krijgen, maar accepteren het compromis wel als het maximaal haalbare.

Overleg faseren

Bewust of onbewust gaan veel ondernemingsraden uit van het tegenstellingenmodel in de overlegvergadering. Door bijvoorbeeld met woordvoerders te werken, of de rijen te sluiten, houden ze de verschillende meningen binnen hun ondernemingsraad voor de bestuurder verborgen. Deze OR'en geven het signaal aan de bestuurder het overleg als onderhandelingsgesprek te zien. Bij meer zakelijke meningsverschillen hoort dat iedere deelnemer zijn eigen mening kan inbrengen. In dat laatste geval zit er in de overlegvergadering een aantal verstandige mensen die samen zoeken naar een bevredigende oplossing. Bij onderhandelingen daarentegen zijn er twee partijen die allebei proberen zoveel mogelijk hun eigen zin te krijgen.

De beste strategie is om de behandeling van een onderwerp altijd te beginnen als een zakelijk meningsverschil. In een open bespreking kan onderzocht worden of ondernemingsraad en bestuur-

der het niet gewoon op basis van argumenten en overtuigen met elkaar eens worden. Als dat niet lukt, kan het onderhandelgedrag in een volgende fase altijd nog opgepakt worden. Dus altijd faseren in het overleg. Verkennende besprekingen, voorafgaand aan het overleg, horen daar bij. Informele besprekingen, afzonderlijk overleg, werkgroepen, commissies, technisch vooroverleg zijn allemaal instrumenten om meer strategische resultaten te boeken. Zulk informeel vooroverleg moet ook gebruikt worden om de gemeenschappelijke basis te onderzoeken en vast te stellen.

Uitstraling

Veel ondernemingsraden zijn angstig in hun presentatie. Zij zijn bang de juiste lijn kwijt te raken, zijn bang dat de bestuurder gebruik zal maken van de onderling verdeeldheid of dat ze onderweg gecommiteerd raken. Zo lijdt de ondernemingsraad het meest onder het lijden dat hij vreest. De ondernemingsraad kan zich beter laten leiden door de overtuiging dat zijn inhoudelijke standpunten de moeite waard zijn. Zonder in 'tsjakka-retoriek' te vervallen, is het natuurlijk waar dat een ondernemingsraad die zelfverzekerd optreedt, meer indruk maakt en dus meer succes zal

hebben. De ondernemingsraad die niet terugschrikt voor informeel overleg, toont zich meester over de eigen situatie en wordt een geducht en gerespecteerd overlegpartner.

Non-verbaal

Als een ondernemingsraad toch kiest voor onderhandelen moet hij dat wel goed doen. Dat wil zeggen dat alle leden zich er bewust van moeten zijn dat zij constant mee-onderhandelen. Iedereen geeft tijdens het overleg namelijk non-verbale signalen af. Daarom is het ook zo moeilijk om onderlinge verdeeldheid te verborgen. Zeker als er woordvoerders zijn aangewezen, moeten de andere OR-leden actief mee blijven vergaderen. Niet zuchten, naar buiten kijken of poppetjes tekenen, maar rechtop zitten, aantekeningen maken, actief rondkijken: de bestuurder observerend, de eigen woordvoerder ondersteunend.

Versterken positie

Als het aankomt op pure machtsverhoudingen, is de ondernemingsraad natuurlijk de zwakkere partij. De ondernemer moet zich houden aan de vereisten van de advies- en instemmingsregelingen, maar heeft aan het eind wel de vrijheid zijn eigen besluiten te nemen. Als hij zich gehouden heeft aan de juiste procedures en daarnaast zijn besluit ook behoorlijk weet te motiveren, blijven er voor de OR weinig mogelijkheden over. Maar in het overleg spelen meer aspecten een rol. Juist in die andere aspecten moet de ondernemingsraad zijn kracht zoeken. Met name de eigen, inhoudelijke kennis en de goede relaties met de achterban zijn daarin cruciaal. Ook een flexibele opstelling in de te volgen procedures is van belang. Tot slot is aandacht voor een goede sfeer is belangrijk. Want ook voor medezeggenschap gaat de kreet op: 'hard op de inhoud, zacht (of respectvol) in de relatie'.