

Redenen waarom een or moet durven debatteren

Dialogoog met de directie

Ondernemingsraden hebben bij het woord 'debat' vaak de associatie met heibel in de tent. In een goed debat kun je echter met iemand van mening verschillen zonder dat de relatie met die persoon eronder leidt. Debat is een sportieve woordenwisseling.

Door René van Oorschot

- Kritisch zijn
- Gezonde organisatie
- Concrete resultaten

Veel ondernemingsraden zijn bang om in debat te gaan hun bestuurder, uit angst voor een verstoorde relatie. Als de relatie eenmaal goed is, zo redeneren ze, dan komt de inhoud vanzelf. Niets is minder waar. Toen ik laatst een bestuurder vroeg naar verbeterpunten in het or-werk, antwoordde zij: 'Ik wil meer weerwoord van mijn or. Laat ze wat kritischer en steviger zijn.' Spijtig genoeg durfde de or in dit bedrijf helemaal geen weerwoord te geven. Op die manier loopt een or het risico zijn relevantie te verliezen. Regel 1 van het debatteren is: speel de bal, niet de man. In een debat moet de inhoud prevaleren boven de relatie. Tijdens het debat is iedereen gelijkwaardig, of je nu van de werkvloer komt of van de hoogste verdieping. Alleen de kracht van je argumenten

Debat is een perfect middel om eenzijdige beslissingen te voorkomen

telt. Dat is een verfrissende manier om in or-land een gesprek te voeren. In het debat ruim je tijd in om te discussiëren over een voorstel voor nieuw ondernemingsbeleid. Neem als voorbeeld enkele stellingen uit een recent debat in een zorginstelling: 'disfunctionerende medewerkers moeten worden ontslagen', 'ongemotiveerde cliënten behandelen we niet meer' en 'medezeggenschappers moeten op hun or-werk beoordeeld worden'.

Deze drie stellingen schoppen tegen aardig wat heilige huisjes aan. Als de bestuurder ze als proefballonnetjes had opgelaten tijdens de overlegvergadering, was het huis te klein geweest. Maar in een debat laat je de vaste rollen los en dwing je sprekers hun mening te onderbouwen. Bestuurders en or's lieten eventjes hun rol los. Ze mogen advocaat van

de duivel spelen. Ze mogen gewaagde nieuwe voorstellen doen. Naarmate or-leden meer debatteren met hun bestuurder, groeit het vertrouwen dat de relatie een stootje kan hebben.

Geen jaknikkers

Het debat dient niet alleen een goede relatie tussen or en bestuurder. Het helpt ook om een frisse wind te laten waaien door de organisatie, en dat is precies de rol die een effectieve or inneemt. Artikel 2 van de WOR geeft niet voor niets aan wat het doel is van medezeggenschap: 'De ondernemer is verplicht een or in te stellen in het belang van het goed functioneren van de organisatie in al haar doelstellingen.' Soms kan een or het functioneren van de organisatie verbeteren door de dialoog aan te gaan met directie, op andere momenten is de organisatie er juist mee gediend dat er een pittige discussie wordt gevoerd over het bedrijfsbeleid. Debat is het perfecte middel om eenzijdige beslissingen te voorkomen. Geen jaknikkers meer, maar voorstellen die de toets der kritiek kunnen doorstaan. Want in het debat geldt: wie stelt, moet bewijzen.

In een debat overtuig je jouw toehoorders ervan dat ze beter kunnen doen wat jij voorstelt, dan wat je tegenstander wil. Natuurlijk is het belangrijk om je publiek te overtuigen met argumenten die zij belangrijk vinden. Je tegenstander zul je nooit kunnen overhalen: zijn doel is om de tekortkomingen van jouw voorstel te laten zien. Maar er is meer nodig om het publiek aan jouw zijde te krijgen tij-

Appel

Een or en bestuurder staan aan de vooravond van een adviestraject over een nieuwe regeling voor beoordelingsgesprekken. Het hoofdkantoor in het buitenland lanceert met veel enthousiasme een systeem waarin leidinggevend volledig digitaal kunnen aangeven hoe goed hun medewerkers functioneren. Het enige probleem: medewerkers kunnen in het systeem niets kwijt over de kwaliteit van hun leidinggevend. De or heeft hier moeite mee. Maar wat wil de or dan van de Nederlandse directie? En wat kan de directeur eigenlijk voor de or betekenen? Het systeem tegenhouden is onhaalbaar, de Nederlandse directie heeft daar geen zeggenschap over. De or is creatief en bedenkt het volgende appel: voeg een formulier toe aan het beoordelingsgesprek, waarin de medewerkers hun feedback over leidinggevend kwijt kunnen.



dens het debat. Je moet je toehoorders vertellen wat zij voor jou kunnen doen.


In vaktermen wordt dit een 'appel' genoemd, een persoonlijk beroep op iemand. Een spreker gebruikt in een discussie het appel om zijn publiek te betrekken bij zijn boodschap. Het appel geeft jou de kans om samen met jou op te

De truc is om je in te leven in de persoon die tegenover je zit

trekken. Die concrete actie van het publiek is een zeer belangrijk onderdeel van het debat.

Veel or's hebben moeite met het verzinnen van een goed appel, zeker als ze hun bestuurder proberen te beïnvloeden. Dat is jammer, want het appel is van groot belang om een concreet resultaat binnen te halen voor

medezeggenschap en organisatie.

Or's vinden het vaak makkelijk om het ergens mee oneens te zijn: dit willen wij niet. Maar wat wil je dan wél? Een or die kan adviseren, weet deze vraag te beantwoorden. De truc is om je in te leven in de persoon die tegenover je zit. Als je als or een appel op het spoor wil komen, stel dan deze vraag: wat kan deze persoon voor mij op dit onderwerp betekenen? Of: wat kan mijn bestuurder voor me doen om dit probleem op te lossen? Het antwoord op deze vragen zal helpen om concrete resultaten te boeken tijdens een debat. 

Feedback

Een instelling in de zorgsector staat voor een grote verandering in werkwijze. Verzorgers en verpleegkundigen gaan samenwerken in één team, psychologen en fysiotherapeuten ook. Maar ja: wie krijgt er dan de verantwoordelijkheid? En hoe gaat het werk van medewerkers veranderen? De or vindt het de hoogste tijd voor een pittige discussie en organiseert een debat. De bestuurder met twee van zijn managers zijn voorstander; zij verdedigen de nieuwe werkwijze. De tegenstanders zijn zo'n twintig medewerkers van de zorginstelling. De onderwerpen waarover de aanwezigen het oneens zijn worden één voor één afgewerkt binnen anderhalf uur. De bestuurder en zijn managers worden behoorlijk geroosterd in de debatten. Door alle tegenstand tegen de veranderingen bloot te leggen, verbetert de sfeer in de zaal aanzienlijk. Veel misverstanden worden ter plekke opgehelderd. Daarnaast levert het debat kritische punten van de tegenstanders op. Veel van die punten zijn nieuw voor de bestuurder, en hij verwerkt ze in de vervolgplannen. De or heeft in zijn advies voortgebouwd op de feedback van de achterban.

René van Oorschot is auteur van het boek 'Pittig discussiëren. In debat met or, bestuurder en achterban' van uitgeverij Kluwer.