

# Bestuurder en ondernemingsraad hebben paradoxale relatie

## Leiderschap en medezeggenschap

**De bestuurder en de ondernemingsraad lijken tegengestelde belangen te hebben. De bestuurder wil besluiten nemen en de ondernemingsraad wil daar invloed op hebben. Toch zijn die belangen goed met elkaar te verenigen, meent Walter van der Ploeg. Daarbij is een belangrijke rol voor de leider weggelegd.**

Leiderschap gaat in de grond van de zaak over (het vermogen om te kunnen) leiden en beslissen. Medezeggenschap gaat in de grond van de zaak over inspraak: het invloed uitoefenen op beslissingen. Leiderschap en medezeggenschap lijken dan ook op gespannen voet met elkaar te staan. Het schrikbeeld voor menig bestuurder of manager die met medezeggenschap te maken heeft is dat de or de hakken in het zand zet. Het schrikbeeld voor de or is daarentegen dat hem niets gevraagd wordt en hij voor voldongen feiten wordt geplaatst. De vraag is of deze twee verschillende werelden te verenigen zijn. Leiderschap en medezeggenschap gaan beide over betrokkenheid. Het belangrijkste verschil is dat leiderschap zich doorgaans richt op resultaten of effecten op langere termijn, terwijl medezeggenschap zich doorgaans richt op betrokkenheid bij het proces. Dit kan elkaar danig in de weg zitten, maar ook enorm versterken. De verstandige leider betreft, op basis van strategie, koers en horizon (missie, visie, doelen), de medezeggenschap bij het bereiken van de organisatiedoelen. De leider maakt duidelijk welke ruimte hij de medezeggenschap biedt en wat hij vraagt. Diep in zijn hart weet hij heel goed, dat draagvlak van belang is om zaken gedaan te krijgen, zeker wanneer goed opgeleide medewerkers daarbij een rol (moeten) spelen. Onderzoek toont aan dat veel verandertrajecten mislukken. Te vaak vindt organisatieverandering plaats zonder beroep te doen op mensen die binnen de nieuwe kaders moeten werken. De oplossing komt dan slechts uit één richting: het managementperspectief. En dat wekt weerstand op.

### Strategie

Is er een rol weggelegd voor een ondernemingsraad bij strategische ondernemingsvraagstukken? De Wet op de ondernemingsraden (WOR) verleent de or weliswaar adviesrecht met betrekking tot (de uitwerking van) strategische vraagstukken, maar in veel organisaties beperkt de or zich tot het focussen op personeelsgerichte gevolgen daarvan en regelingen voor groepen medewerkers omdat hier de

meeste mogelijkheden voor beleidsbeïnvloeding (lijken te) liggen. Is dat erg? Nee, niet wanneer de or zich vrijwillig en bewust op dit terrein richt. Het kan een *unique selling point* van de or zijn om zich juist niet op strategische vraagstukken te richten, maar op thema's die raken aan arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.

Maar wanneer ondernemingsraden wel een rol willen spelen bij de strategie, komen zij er veelal niet aan te pas. De letterlijke voorschriften van de WOR helpen niet echt: formeel adviesrecht wordt (pas) toegekend, wanneer voorgenomen besluiten dusdanig helder zijn, dat ze exact beschreven en onderbouwd kunnen worden. Daarbij moeten ook de gevolgen voor het werk en diverse betrokkenen in kaart gebracht worden, evenals het beschrijven van maatregelen om die eventueel nadelige gevolgen te ondervangen.

De praktijk van de directiekamer is veelal anders: besluiten komen organisch tot stand en worden langzaam aan concreter. Eerst de hoofdlijnen, dan de uitwerking. En dat, terwijl de WOR feitelijk om een blauwdruk vraagt. Wanneer er hardliners in het kamp van de or zitten (of wanneer een adviseur langs de zijlijn de WOR-voorschriften strak hanteert), dan valt nogal eens de uitspraak "dat is een salami-tactiek" of "we worden in het pak genaaid." Menig bestuurder wordt hier niet vrolijk van en zoekt mogelijkheden om toch door te kunnen in de gewenste of noodzakelijke richting. Het is een hele kunst om dan over en weer niet de hakken in het zand te zetten.

### Bruggen slaan

Hoezeer de praktijk anders doet lijken, or-leden stellen zich niet (alleen) kandidaat om de hakken in het zand te zetten. En zelfs wanneer het gedrag er zo uit ziet, dan nog wil men doelen bereiken. Dat is precies de overeenkomst tussen bestuurder en or: doelen bereiken, ook al zien de wegen waarlangs er soms anders uit. Het is de kunst om hierbij bruggen te slaan.

Wanneer bestuurder en or met elkaar in dialoog willen treden, kunnen zij elkaar versterken. Dat kan op basis van al dan niet vastgestelde kaders van de koers van de organisatie. Beide partijen hoeven niet bang te zijn voor verschillende invalshoeken en stevige discussies, want er zijn nu eenmaal verschillende

---

Walter van der Ploeg is senior adviseur, trainer en coach leiderschap, verandermanagement en medezeggenschap bij Bureau Zuidema:  
Walter.vd.ploeg@zuidema.nl



belangen. Er is echter ook een gezamenlijk belang: de continuering van de organisatie op langere termijn. Daarbinnen zijn diverse andere gezamenlijke belangen te onderscheiden, zoals het binden en boeien van goed en gemotiveerd personeel, het behalen van een bepaald marktaandeel, en het terugdringen van fouten.

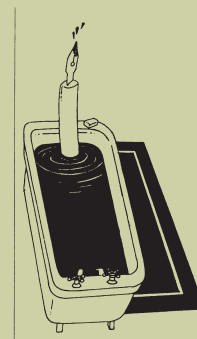
Vanzelfsprekend hebben de leiding van de organisatie en de medewerkers verschillende beelden bij het bereiken van de gestelde doelen. Dat neemt niet weg, dat daarover zeer zinvolle discussies gevoerd kunnen worden. Sterker nog, het is verstandig deze discussie tijdiger te voeren dan de WOR voorschrijft. Anders zal zelfs de meest coöperatief ingestelde of remmend werken: al was het alleen maar door de noodzakelijke tijd om zich in de materie te verdiepen en een fatsoenlijk advies uit te brengen. De or onder tijdsdruk zetten werkt hooguit voor een korte termijn. Uiteindelijk zet ook deze or de hakken wel een keer in het zand.

### Valkuil WOR

De valkuil van de WOR ligt dus in de nadruk op het voorleggen van een plan aan de or. Het proces, dat nodig is om je achter een gekozen oplossing te scharen, is dan al achter de rug. Een or die niet betrokken is geweest loopt dan op achterstand. Het is daarom aan te bevelen om de volgorde van de besluitvormingsprocessen aan te houden. Anders gezegd: besluitvorming vindt altijd gefaseerd plaats. Wanneer de or daarbij regelmatig betrokken



# Marat



## WEEMOED

Sinds twee maanden voer ik mijn aangelopen zwerfpoes. De problemen in Nederland zijn talrijk en gecompliceerd maar die van mijn zwerfster zijn simpel: honger. En de oplossing is: eten. Hoe ze in de tuin gekomen is blijft een raadsel: om mijzelf, de nonnen die hier vroeger woonden, te beschermen heeft mijn tuin hoge kloostermuren, bekroond met prikkelstaal. Maar ik woon wel in een prachtwijk, dus mijn arme buurtgenoten zijn weggesloopt, hebben hun huisdieren achtergelaten en de nieuwbouwhuizen wachten vergeefs op kopers. Op straat is er geen mens en dus geen eten meer. De poes, eenmaal uit hoge nood over de bijna onneembare muur geklommen, zit opgesloten en is aan mij overgeleverd. Onze wederzijdse positie is onduidelijk. Uiteraard is ze blij als ik via de burens naar beneden kom – die burens waren katholiek maar nu multicultureel en geven geen hap om dat beest – en de sleutel van de tuindeur pak: ze weet, daar komt de kok! Die buik komt vol, twee blikjes achterelkaar, maar daarna is de kok weg en is de tuin weer groot, leeg, nat en koud, donker en vol duister gevaar. Er is nóg een muur met deuren, links, de kerk, maar dat weet die poes niet en de kerk is trouwens een blijf-van-mijn-lijf-huis geworden, waar angstige vrouwen voor een kleine kamer ruim duizend euro per maand moeten betalen aan de woningcorporatie, die de kerk heeft verhuurd aan een organisatie die het goed bedoelt maar uiteraard failliet is. Van die linkerkant komt geen eten. En van de rechterkant ook niet, want mijn poes is bruin en komt van buiten. En dus kwispelt haar staart alleen voor mij, vraagt ze zich niet af wie ik ben of dat ik Wilders heet, Marat, of anders, en loopt ze voor me uit naar de plaats waar ik net, als gister, dat bakje-overleving zetten zal. Maar de vertrouwensband is dun en broos, dus als ik naar de schuur loop om te kijken of ze heeft geslapen in het bedje van hooi dat ik voor haar heb gemaakt, laat ze haar eten in de steek en loopt achter me aan: je blijft toch wel hé? Maar het hooi is onberoerd, dat had ik kunnen weten want haar vacht is koud en nat. Het heeft vannacht geregend, in heel Nederland. Dat moest. Van de weerman in Den Haag. Kaal, koud en nat, dat is goed voor het land. Dat weet ze niet. En ook niet dat het zal gaan vriezen. En dus kom ik met dat tweede blikje. En neem haar op schoot en aai haar warm. Zij blij. Maar de afhankelijkheid waarmee zij haar eten moet verdienen, zorgt ergens voor weemoed. Naar vroeger tijden. Toen verschoppelingen het wel moeilijk hadden maar niet kwispelden voor hun brood. Het kan ook anders! En kijk, ze loopt naar een boom, rekt zich en.... scherpt haar nagels. Het kan nog goed komen.

wordt dan kan het niet anders, dan dat hij een bijdrage gaat leveren in de besluitvorming.

Moet nu bij elke stap in het besluitvormingsproces de or uitgebreid betrokken worden? Waarschijnlijk niet. Per organisatie en per onderwerp zal dat meer of minder van belang zijn.

In elke organisatie is het op basis van ervaring te voorspellen waarbij en wanneer er weerstand zal optreden tegen besluiten, of wanneer goede keuzes toch niet meteen omarmd worden.

## Draagvlak

Voor de bedrijfstop is het belangrijk om draagvlak te krijgen voor haar zienswijze. Draagvlak is een bijzonder Nederlands woord, dat zich slecht laat vertalen in andere talen. Het past in de Nederlandse en Rijnlandse traditie, waarbinnen 'polderen' ook zo goed past. Wanneer overleg en consensus van belang zijn om organisatiedoelen te bereiken, dan hoort daar 'werken aan draagvlak' bij. Andere indicatoren zijn bijvoorbeeld samenwerken, teamprestatie, collectief, coachen, en win-win.

Draagvlak en betrokkenheid bij de organisatie en haar doelstellingen verkrijgt je niet zomaar. Het is een tweezijdig proces van leidinggeven en betrokkenheid gunnen. Wil je dat medewerkers zich achter doelen en besluiten scharen, dan moet je ze ook betrekken bij de totstandkoming en op zijn minst de uitwerking ervan.

Angelsaksisch georiënteerde organisaties, met een sterkere focus op winst en aandeelhouderswaarde, zijn niet vanzelfsprekend uit op het verkrijgen van draagvlak. Los van het behalen van duurzame resultaten is het voor dergelijke organisaties toch ook van belang om de ondernemingsraad te betrekken bij het bereiken van organisatiedoelen. Hierbij staat niet zozeer draagvlak centraal, maar het dikwijls door procedures bepaald goedkeuren van directiebesluiten. Echter, het te nadrukkelijk van bovenaf doorvoeren van besluiten werkt niet bevorderlijk voor het zich achter het besluit scharen door or en werknemers. Het tegenovergestelde van draagvlak ligt op de loer: medewerkers en or verzetten zich.

Het streven naar draagvlak voor besluitvorming bij deze Angelsaksisch georiënteerde organisaties lijkt niet vanzelfsprekend. Toch blijkt het essentieel voor het realiseren van de organisatiedoelen, dat or en medewerkers tijdig betrokken worden: van de eerste oriëntaties op de besluitvorming, tot en met de wijze waarop een en ander het beste uitgevoerd kan worden.

## Partnerschap en betrokkenheid

Een moderne visie op betrokkenheid bij organisaties en organisatiebeleid is partnerschap. Partnerschap laat zich definiëren als een vorm van betrokkenheid, waarbij een grote mate van verantwoordelijkheid voor en (mede)zeggenschap bij de besluitvorming binnen de organisatie is. Partnerschap en betrokkenheid gaan hand in hand met (het verkrijgen van) draagvlak en medezeggenschap. Het

is de uitdaging voor de organisatie en de bestuurder om de medewerkers en de or te verleiden tot partnerschap en betrokkenheid. Dat is echter geen sinecure en moet zorgvuldig en niet overhaast plaatsvinden. En bovenal: het gaat gepaard met het delen en gunnen van verantwoordelijkheid.

## Rol bestuurder

De bestuurder speelt een belangrijke rol bij het goed functioneren van de medezeggenschap, ook op strategisch niveau. Hij kan stappen ondernemen om het gedrag van de or te veranderen. Een traditionele, reactieve or is immers niet in een keer proactief. Indien een reactief ingestelde or zelf ook graag wil veranderen en mee wil praten over de strategische besluitvorming, dan werkt het goed om bij bepaalde onderwerpen or-leden uit te nodigen een rol te spelen, bijvoorbeeld in een projectgroep. Daarbij is het zaak om niet teveel en te complexe onderwerpen te behandelen, en te beginnen bij onderwerpen waarbij geen formeel advies- of instemmingsrecht speelt. Wanneer de ervaringen positief zijn (evalueer!) kan de volgende stap worden genomen.

Een andere punt betreft de faciliteiten. Veel ondernemingsraden vinden het vanzelfsprekend eerst helderheid te hebben over faciliteiten (met name tijd), alvorens in actie te komen en een rol te spelen. Ook al zegt men een proactieve rol te willen spelen, dit zit in het collectieve geheugen van ondernemingsraden gebakken. Menig bestuurder kijkt daar anders tegenaan: "Ga eerst eens aan de slag, dan zien we wel hoeveel tijd dat vergt." Het is de kunst voor een bestuurder om hierbij verbindingen te slaan. Onderzoek wat er nodig is om de gewenste output te kunnen leveren. Niet iedere werknemer en ieder or-lid is even zelfsturend of ondernemend. Faciliteren helpt, al is dat niet hetzelfde als een blanco cheque geven.

Daarnaast leveren traditionele (overleg)vergaderingen en schriftelijke formele correspondentie niet altijd toegevoegde waarde. Zoek andere wegen. Creëer informeel overleg, niet alleen om iets te regelen, maar ook om bruggen te slaan. Organiseer niet alleen heisessies met het management team, maar nodig daarvoor ook (delen van) de or uit. Or-leden kunnen toegevoegde waarde leveren bij projectgroepen. Andersom kunnen medewerkers van de organisatie die niet lid zijn van de or met hun kennis en ervaring bijdragen aan de (voortgang van de) besluitvorming van de or.

Ook is het belangrijk dat de leider zich kwetsbaar durft op te stellen. Debat is zinloos zonder openheid en reflectie. Uiteindelijk moet een dialoog ook effect hebben op de visie en de attitude van de leider.

En mocht de leider problemen hebben om de het gevoel van betrokkenheid en partnerschap bij de or te versterken, dan kan hij de hr-manager vragen daar een rol in te spelen. Die kan bijvoorbeeld helpen bij het slaan van bruggen tussen organisatieleiding en ondernemingsraad en bij het ontwikkelen van een cultuur waarin vertrouwen en openheid kernelementen zijn.