

De rol van de achterban

Niet alleen de ondernemingsraad, maar ook de bestuurder heeft een achterban. Die achterban kan bestaan uit de aandeelhouder, de concerndirectie, de collega-bestuurders, of een combinatie daarvan. De achterban van de ondernemingsraad wordt gevormd door de medewerkers, of in sommige gevallen door een specifieke groep medewerkers.

In sommige gevallen is op voorhand duidelijk dat bestuurder of ondernemingsraad gebonden zijn aan afspraken met of instructies van de achterban. Dan zal een concept-overeenkomst nog goedgekeurd moeten worden. Voorbeelden zijn dat de bestuurder een bepaald budget heeft voor een sociaal plan, of dat de ondernemingsraad met de medewerkers heeft afgesproken dat de nieuwe pensioenregeling aan bepaalde eisen moet voldoen.

—
90
—

Soms wordt er als tactiek geschermd met de achterban om een betere uitkomst te bereiken. Het is dan een drukmiddel. Zo kan de ondernemingsraad stellen: 'Deze regeling gaat echt niet gepikt worden door onze achterban. Daar komt veel onrust van en misschien wel rechtszaken.' Of de bestuurder kan aanvoeren: 'Of jullie er nu blij mee zijn of niet, deze maatregel wordt van hogerhand opgelegd en eigenlijk vond onze *board* dit nog aan de slappe kant.'

Als het middel van de achterban te vaak wordt ingezet, verliest het zijn effect. De vraag van de andere partij kan dan zijn: Zitten we eigenlijk wel met de juiste speler aan tafel? Er zijn ook situaties waarin beide overlegpartners daadwerkelijk met een kritische achterban te maken hebben en samen een oplossing moeten bedenken waarmee beide achterbannen tevreden gesteld kunnen worden.

Offensieve en defensieve tactieken

Het overleg is ook een spel van aanval en verdediging. Soms ben je in de aanval, de andere keer ben je meer gebaat bij verdediging.

Als een bestuurder na verscheidene overleggen druk wil uitoefenen om het proces van een adviesaanvraag af te ronden, passen vooral offensieve tactieken. Maar als de bestuurder geen goede antwoorden paraat heeft op de scherpe vragen vanuit de ondernemingsraad, komen defensieve tactieken eerder van pas.

Een ondernemingsraad die een aantal voorwaarden op tafel heeft gelegd om instemming aan een regeling te geven, zal offensieve tactieken toepassen. Maar als de overlegvergadering een andere wending krijgt dan ingeschat, zijn defensieve tactieken verstandiger.

Hier volgt een overzicht met typering van offensieve en defensieve tactieken zodat je ze kunt gaan herkennen én toepassen.

Offensieve tactieken	Defensieve tactieken
Het initiatief nemen	Het initiatief verleggen
Ander tot reactie dwingen	Stiltes laten vallen
Zaken zwart-wit weergeven	Steeds nuances aanbrengen
Concretiseren, voorbeelden gebruiken	Generaliseren, in algemeenheden praten
Verschillen benadrukken	Verschillen relativeren
Schriftelijk vastleggen	Hardop nadenken, lange betogen
Gesloten vragen stellen (ja/nee)	Open wedervragen stellen (waarom, hoe)
Emotionele uitbarstingen	Emoties afzwakken, zakelijkheid bepleiten
Zaken punt voor punt behandelen	Alles op één hoop gooien

Rituelen tijdens het overleg

Er gebeuren dingen in het overleg die voor een nuchtere buitenstaander vreemd of nutteloos lijken, maar die wel degelijk een belangrijke functie vervullen. Dat zijn de rituelen van het overleg.

Relatierituelen zijn bedoeld om elkaar van tijd tot tijd te vertellen dat de samenwerking belangrijk wordt gevonden. Ook straalt het uit dat je een constructieve en redelijke overlegpartner bent.

Vriendelijke woorden in een jaarverslag of tijdens een nieuwjaarsreceptie, het jaarlijkse diner, na een harde discussie tijdens de overlegvergadering dat het niet persoonlijk was, en ook het vermijden van kwaadsprekerij en roddel over je overlegpartner.

Verkenningsrituelen worden toegepast als je voorzichtig wilt onderzoeken hoe de kaarten liggen bij je overlegpartner. Ook kunnen er signalen afgegeven worden zonder keihard een grens te trekken: 'Dat zou wel eens tot een negatief advies kunnen leiden.' Of 'We kunnen eens laten onderzoeken of dat alternatief kan werken.'

Informeel overleg heeft vaak de functie van verkenningsritueel, maar ook proefballonnetjes tijdens de overlegvergadering ('Eens hardop nadenken, hoe zou het uitpakken als ...') en een stevige uitspraak om de (non-verbale) reacties te testen ('En als ik voorwaarde 2 niet overneem en de rest wel, wat dan?').

Controlerituelen hebben als doel dat je laat merken dat je scherp bent op het nakomen van afspraken. Zo kan de ondernemingsraad met een delegatie controleren of de *pilot* met een nieuw rooster echt wel is afgesloten of 'per ongeluk' doorloopt.

Memo's aan elkaar, actielijsten, even bij de ander langs gaan ('Hoe zit het eigenlijk met ...') en herhaling van afspraken in het overleg ('We hadden toch afgesproken dat ..., helder?') – allemaal voorbeelden van controlerituelen.

Herstelrituelen zijn nodig om in het belang van de toekomst missers en irritaties uit de wereld te helpen. Als er onnodig harde woorden zijn gebruikt, als een afspraak die belangrijk voor de ander was niet goed is nagekomen of als een van de partijen iets teveel concessies heeft moeten doen, moet er iets gerepareerd worden. Per slot van rekening wil je niet dat er een hypotheek op het toekomstig overleg blijft liggen.

Vriendelijke woorden na een vergadering, excuses over iets wat fout ging, terughoudendheid in het naar buiten brengen van een succes dat je geboekt hebt en slimme communicatie om gezichtsverlies van een van de partijen te voorkomen, zijn voorbeelden van herstelrituelen.

6.4 Voorbereiding op overleg

In een voorbereidende OR-vergadering wordt vaak stilgestaan bij de vragen en de standpunten die de ondernemingsraad naar voren wil brengen. Maar goede voorbereiding gaat veel verder dan dat.

Vier punten moeten altijd aandacht krijgen bij de voorbereiding op het overleg: het bepalen van de eigen positie, het vaststellen van het karakter van het overleg, het bepalen van de strategie en het inleven in de overlegpartner.

Eigen positie bepalen

- » Beschrijf welk belang de OR bij dit onderwerp heeft en hoe groot dat belang is. Hulpvragen hiervoor zijn: wat staat er op het spel, wat moet er veranderen, wat zijn de consequenties als de zaak van tafel wordt geschoven?
- » Bepaal hoe sterk uw positie is. Hulpvragen hiervoor zijn: kan de OR rekenen op steun van het personeel, zijn er formele bevoegdheden van toepassing, hoe sterk zijn de argumenten, hoeveel is de zaak de OR waard?

Het karakter van het overleg vaststellen

- » Ga na in welk stadium het overleg over het betreffende onderwerp verkeert. Hulpvragen hiervoor zijn: kan het onderwerp slechts verkennend worden behandeld, valt er een inhoudelijke discussie te verwachten, is de zaak aan afronding toe?
- » Stel vast hoe uw opstelling moet zijn gezien het bovenstaande. Hulpvragen hiervoor zijn: welke informatie wilt u ontvangen en zelf geven, laat u het achterste van uw tong zien tijdens het overleg, is een afronding van het overleg op dit moment haalbaar en vanuit uw positie gewenst?