

De 7 bruggen tussen leiderschap en zeggenschap

7

verbintenissen tussen directie, OR en medewerkers

Leiderschap gaat over het leiden van de organisatie. (Mede)zeggenschap gaat over invloed uitoefenen op beslissingen. Hierin kunnen tegengestelde belangen ontstaan. Hoe voorkom je dat de tegenstellingen te groot worden? De kunst is om bruggen te slaan tussen leiderschap en zeggenschap. Zeven handreikingen voor directie, medewerkers en ondernemingsraad om tot gezamenlijke resultaten te komen.

1 Zoek naar een gedeelde visie

Om met elkaar mee te kunnen denken moeten bestuurder, medewerkers en OR van elkaar zien waar elkaars belangen liggen en welke doelen de ander nastreeft. Maak helder wat je visie is, je koers, waar je heen wilt. Het delen van een lange termijn visie slaat bruggen, omdat hierin het gezamenlijk belang duidelijker naar voren komt. Het gaat immers over de continuering van de organisatie op lange termijn. Dat wil echter niet zeggen dat stevige discussies en verschillende belangen uitgesloten zijn.

Vraag niet om blauwdrukken

2

Soms is het noodzakelijk om de letterlijke voorschriften van medezeggenschap in de Wet op Ondernemingsraden even los te laten. Deze wet biedt namelijk niet altijd de oplossing, omdat een voorgenomen besluit exact beschreven en onderbouwd moet zijn. In de praktijk werkt het vaak anders: besluiten beginnen met hoofdlijnen en worden gaandeweg concreet. De oplossing zit in het verbinden van de doelen van directie, medewerkers en de OR. En vervolgens in nadenken over de weg ernaartoe en de mogelijke gevolgen als de doelen eenmaal zijn behaald.

Creëer draagvlak en betrokkenheid

3

Om je doelen te bereiken heb je draagvlak en betrokkenheid nodig en dat krijg je niet zomaar. Het is een tweezijdig proces van leidinggeven en betrokkenheid gunnen. Ook zelfstandigheid en verantwoordelijkheid moeten gegeven en gegund worden. Wil je dat alle medewerkers zich achter doelen en besluiten scharen? Dan zul je ze moeten betrekken bij de totstandkoming – of op z'n minst de uitwerking – ervan.

Benut de sterke punten van een OR

4

Richt de OR zich van nature op strategische vraagstukken, of juist op thema's die raken aan arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden? Hoe zijn de contacten met de achterban? De OR kan veel toegevoegde waarde leveren als kwaliteiten, kennis en vaardigheden van OR-leden goed worden benut. Een goede samenwerking en op de juiste manier talenten inzetten kunnen de OR en de organisatie veel opleveren.

Deel in alle fasen van de besluitvorming

5

Besluitvorming vindt altijd gefaseerd plaats. Elke fase vraagt om een andere manier van informatie delen. In een vroege fase zal je mensen op de hoogte moeten brengen van de achterliggende visie, de strategische keuze en de te volgen stappen in de besluitvorming. Later in het proces zullen mensen juist meer geïnteresseerd zijn in de details. Wanneer directie, medewerkers en OR regelmatig écht betrokken worden bij besluitvormingsprocessen, zullen zij een bijdrage leveren om tot een nog beter besluit te komen.

Stimuleer pro-activiteit

6

Pro-activiteit zit in bijna iedereen. Om optimaal gebruik te maken van het eigen initiatief bij mensen, zijn andere wegen nodig dan alleen traditionele (overleg-) vergaderingen en formele correspondentie. Bijvoorbeeld informeel overleg, dat nodig kan zijn om mensen tussentijds te informeren. Begin met het behandelen van een beperkt aantal onderwerpen en niet al te complexe thema's en vraag mensen daarover mee te denken.

Creëer een sfeer van vertrouwen

7

Regelmatig met elkaar sparren kan plannen en doelstelling ten goede komen, doordat deze op die manier kritisch onder de loep worden genomen. Bovendien ontstaat er meer begrip voor elkaars standpunten. Organiseer reflectie en 'tegenspraak'. Door elkaar 'de spiegel voor te houden' komt vertrouwen tot stand en zal weerstand afnemen. Laat zien dat je evenwicht weet te vinden tussen targets halen én goed zijn voor medewerkers.