

## Leiderschap en medezeggenschap

# Tien vensters op een uitdagende mix

*Leiderschap gaat in de grond van de zaak over het leiden van en beslissen over een organisatie, een MT, een groep mensen.*

*Medezeggenschap gaat in de grond van de zaak over inspraak: invloed uitoefenen op beslissingen. Leiderschap en medezeggenschap lijken op gespannen voet met elkaar te staan.*

*Soms is dat ook zo, maar het hoeft niet. Leiderschap kan medezeggenschap mogelijk maken, en andersom.*

Door Walter van der Ploeg

- *Zet elkaar niet voor het blok*
- *De kunst is bruggen te slaan*
- *Begin niet met complexe thema's*



### Venster 3: verbindende functie van een gedeelde visie

Het door bestuurder en or delen van de visie en de horizon op langere termijn kan bruggen slaan. Beide partijen hoeven niet bang te zijn voor verschillende invalshoeken en stevige discussies, want er zijn nu eenmaal verschillende belangen. Er is echter ook een gezamenlijk belang: de continuering van de organisatie op langere termijn. Vanzelfsprekend hebben de leiding en de medewerkers verschillende beelden bij het bereiken van de doelen. Dat neemt niet weg dat toch zeer zinvolle discussies gevoerd kunnen worden. Wanneer de or niet eerder in het proces is betrokken, zal zelfs de meest coöperatief ingestelde or 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 een keer in het zand. En toch wordt regelmatig gezocht naar draagvlak voor een bepaalde zienswijze. Dat lukt dus niet door elkaar voor het blok te zetten ...

### Venster 4: draagvlak

Draagvlak is een bijzonder Nederlands woord. In internationaal perspectief past dit in de Rijnlandse traditie. Wanneer overleg en consensus van belang zijn om organisatie-doelen te bereiken, dan hoort daar werken aan draagvlak bij. Angelsaksisch georiënteerde organisaties, met een focus op profit en resultaat, zijn niet vanzelfsprekend uit op het verkrijgen van draagvlak. Los van het behalen van duurzame resultaten is het voor dergelijke organisaties ook van belang de or te betrekken bij het bereiken van organisatie-doelen. Hierbij staat niet zozeer draagvlak centraal, als wel het goedkeuren van directie-besluiten. Het te nadrukkelijk top-down doorvoeren van besluiten werkt echter niet bevorderlijk voor het zich achter het besluit scharen door or en werknemers. Het tegenovergestelde ligt op de loer: medewerkers en or met de hakken in het zand. Naar draagvlak voor besluitvorming streven lijkt bij deze Angelsaksisch georiënteerde organisaties niet vanzelfsprekend. Draagvlak en betrokkenheid bij de organisatie en haar doelstellingen verkrijgt je niet zomaar. Het is een tweezijdig proces van leidinggeven en betrokkenheid gunnen.

### Venster 5: partnerschap en betrokkenheid

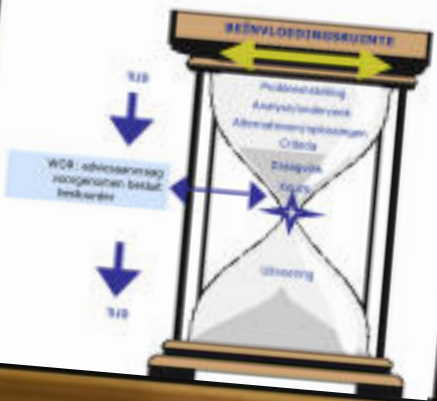
Een moderne visie op betrokkenheid bij organisaties en haar beleid is de notie partnerschap. Dat laat zich definiëren als een vorm van betrokkenheid waarbij een grote mate van verantwoordelijkheid voor en (mede-)zeggenschap bij de besluitvorming is. Dit hoeft niet per se samen te gaan met juridisch eigenaarschap. Het eigenaarschap is eerder mentaal, het zogeheten psychologisch contract. Partnerschap en betrokkenheid gaan hand in hand met 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 geen sinecure en het moet zorgvuldig en niet overhaast plaatsvinden. Bovenal gaat het gepaard met het delen en gunnen van verantwoordelijkheid.

### Venster 6: plek in beleidscyclus en het unique selling point van de or

De WOR verleent de or weliswaar adviesrecht met betrekking tot de uitwerking van strategische vraagstukken, maar in veel organisaties focust hij enkel op de personeelsgerichte gevolgen daarvan en regelingen voor groepen medewerkers. De praktijk leert dat menig or dat doet 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. Aan de andere kant: de beleidscyclus geeft richting aan de activiteiten in een organisatie. De WOR geeft aan bij welke onderwerpen de or betrokken moet worden. De or kan op veel momenten toegevoegde waarde leveren. Afhankelijk van zijn expertise en/of contacten met de achterban, kan de or een keuze maken om (op onderdelen) een rol te spelen bij strategische oriëntatie, ontwerp, monitoring en verbeteracties.

### Venster 7: plaats in besluitvormingsfasen

Houd de volgorde van besluitvormingsprocessen aan. Anders gezegd: besluitvorming vindt altijd gefaseerd plaats. Elke fase vraagt om haar eigen vorm van bijdragen aan de voortgang. Wanneer de or betrokken is bij besluitvormingsprocessen, dan kan het niet anders dan dat de or een bijdrage levert in de besluitvorming. Binnen een gunstig medezeggenschapsklimaat kan de or een proactieve rol ontwikkelen. In het figuur zijn de besluitvormingsfasen afgebeeld in een zandlopermodel: van probleemstelling naar oplossingsrichtingen, keuze en uitvoering.



### Venster 10: reflectie, dialoog en vertrouwen

De or moet niet alleen betrokken worden wanneer het nodig is. Weerstand wordt gevoed door verrassingen en inconsistentie. Het is de leider die de toon zet. Hij of zij reflecteert bij voorkeur regelmatig op zijn rol: lukt het om schijnbare tegenstellingen te verbinden? Een evenwicht vinden tussen targets halen en goed zijn voor medewerkers, samenwerken en concurreren? Van leiders mag je verwachten dat ze, over de grens van alle turbulentie heen, in staat zijn mensen het gevoel te geven dat ze vertrouwen kunnen hebben in de toekomst.

Ook een leider moet regelmatig sparren: met een kritische in- of outsider; reflectie, tegenspraak of coaching organiseren. Een debat is zinloos zonder openheid en reflectie. Dialoog moet effect kunnen hebben op de visie en de attitude van zowel de or als de leider. Houd elkaar wederzijds de spiegel voor. Bij leidinggeven gaat het erom dat anderen dingen doen, ook al voelt de leider zich zeer betrokken. Bij leiderschap gaat het erom vanuit een visie dingen voor elkaar te krijgen; met, voor en door anderen. De HR-manager kan ondersteunen bij het versterken van betrokkenheid en partnerschap in de organisatie. Juist door de betrokkenheid van HR bij or-thema's kunnen bruggen geslagen worden tussen organisatieleiding en ondernemingsraad.

### Venster 8: faciliteren en faciliteiten

Veel or's willen eerst helderheid over faciliteiten alvorens in actie te komen en een rol te spelen. Dit zit in hun collectieve geheugen gebakken. Menig bestuurder kijkt daar anders tegenaan: ga eerst eens aan de slag, dan zien we wel hoeveel tijd dat vergt, is vaak het antwoord. Het is de kunst om hierbij bruggen te slaan. Maak als or duidelijk welke toegevoegde waarde de bestuurder mogelijk gaat missen. Onderzoek wat er nodig is om de gewenste output te kunnen leveren. Zo kun je duidelijk maken wat je te bieden hebt in plaats van – in de ogen van de bestuurder – om een blanco cheque te vragen.

### Venster 9: proactiviteit en het verlaten van gebaande paden

Traditionele (overleg-)vergaderingen en schriftelijke formele correspondentie leveren niet altijd een toegevoegde waarde. Zoek naar andere wegen. Creëer informeel overleg, niet alleen om iets te regelen maar ook om bruggen te slaan. Niet alleen heisessies met het MT, maar ook in aanwezigheid van of met (delen van) de or. Or-leden kunnen toegevoegde waarde leveren bij projectgroepen. Andersom kunnen medewerkers van de organisatie met hun kennis en ervaring bijdragen aan de besluitvorming van de or. Let op: een or is niet zomaar proactief. Begin bij het begin: niet te veel onderwerpen tegelijk; niet al te complexe thema's; en onderwerpen waarbij geen formeel advies- of instemmingsrecht speelt. Wanneer, na evaluatie, de ervaringen positief zijn, ga dan stap voor stap verder.

Walter van der Ploeg is senior adviseur, trainer en coach bij Bureau Zuidema, e-mail: [walter.vd.ploeg@zuidema.nl](mailto:walter.vd.ploeg@zuidema.nl)

### Literatuur

- Boom, P. van den, Touwtrekken om organisatiecultuur
- Caluwé, L. de en H. Vermaak, Leren veranderen
- Homan, T.H. Organisedynamica
- Kotter, J.P., en D.S. Cohen, Het hart van verandering
- Roozendaal, A.H., Contextueel leiderschap
- Sprenger et al, Vier competenties van de lerende organisatie
- Swieringa, J. en J. Jansen, Gedoe komt er toch