

## Voordelen van strategisch handelen

# Recht op je doel af is niet

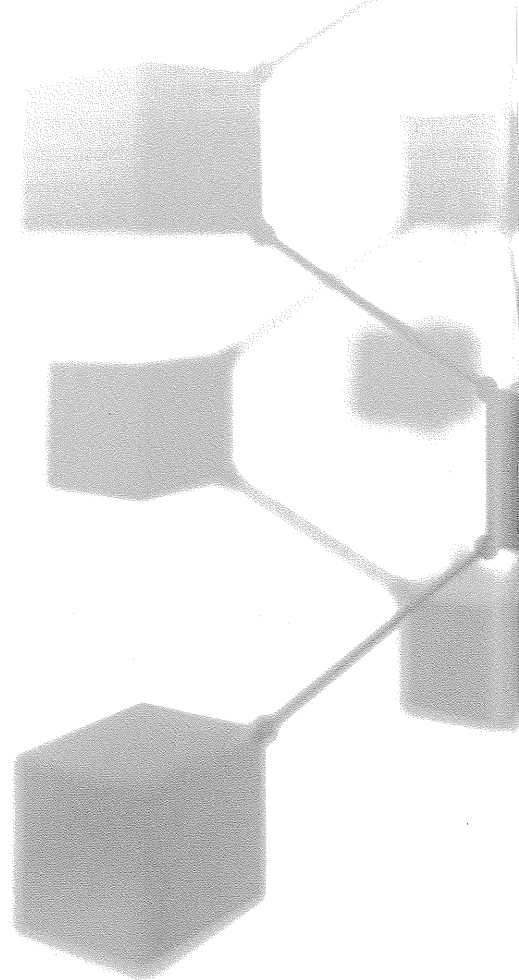
*Een ondernemingsraad die zijn invloed wil vergroten, beperkt zich niet alleen tot de formele weg maar maakt ook gebruik van het informele circuit door te lobbyen en te netwerken. Een omweg die evengoed effect sorteert.*

Door **Geraldo Kumeling**

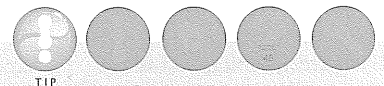
- *Anticiperen en visie ontwikkelen*
- *Belang van een stevig netwerk*
- *Vertrouwen en toegevoegde waarde*

**O**rganisaties zijn volop in beweging. Afhankelijk van het economisch klimaat, de kansen en bedreigingen wordt er geïnvesteerd of juist niet. Veel externe ontwikkelingen zorgen voor interne maatregelen en besluitvorming. Om invloed uit te oefenen op de besluitvorming is het voor een ondernemingsraad verstandig goed geïnformeerd te zijn, zelf standpunten in te nemen en te anticiperen op mogelijke besluiten die genomen gaan worden. Een or die zich daarbij beperkt tot het formele overleg met de bestuurder doet zichzelf te kort. Een ondernemingsraad die wacht tot de bestuurder met een voorgenomen besluit advies komt vragen, loopt al snel achter de feiten aan.

Een ondernemingsraad die invloed wil, anticipeert op besluiten en ontwikkelt zelf een visie over de koers van de organisatie. Vanuit deze gedachtevorming stelt een invloedrijke ondernemingsraad zichzelf een aantal doelen en maakt hij plannen op welke wijze die het best gerealiseerd kunnen worden. Soms is het handig direct in overleg te treden met de bestuurder, maar soms moet een ondernemingsraad andere wegen bewandelen om zaken voor elkaar te krijgen. Dit noemen we strategisch handelen. Voor een goede acceptatie van plannen en ideeën is het van belang dat die op de eerste plaats aansluiten bij de doelen en behoeften van de organisatie. Om hier achter te komen dient een ondernemingsraad goed geïnformeerd te zijn en zijn ogen en oren goed open te houden. Contacten met sleutelfiguren en beslissingnemers in de organisatie zijn daarbij van groot belang. Zij zorgen voor informatie waarmee de or zijn eigen plannen verder kan verfijnen, waardoor de kans van slagen – en dus de invloed – alleen maar toeneemt. Daarnaast kunnen deze contacten gebruikt worden om de ideeën van de ondernemingsraad te polsen, het bekende ‘in de week leggen’. Dit kan er overigens ook toe leiden dat de or inziet dat de tijd nog niet rijp is voor een bepaald voorstel. Om strategisch handelen mogelijk te maken, is het van belang dat de ondernemingsraad zijn netwerk in kaart brengt. Wanneer dit gekoppeld wordt aan een bepaalde doelstelling of plan, spreken we al snel van een krachtenveld met voor- en tegenstanders. In het vorige artikel uit deze reeks is hier uitgebreid bij stilgestaan. Wanneer het netwerk in kaart is gebracht, kun je bekijken of



er belangrijke individuen/groepen aanwezig zijn die benaderd kunnen worden en op welke wijze de or dat wil doen. Ook kun je



TIP

### Voordelen

Een strategisch netwerk geeft:

1. toegang tot vroegtijdige informatie nog voordat deze in het formele circuit bekend is;
2. beïnvloedingsmogelijkheden van belangrijke personen (sleutelfiguren) en beslissingen;
3. mogelijkheden tot samenwerking en afstemming met betrokkenen en belanghebbenden;
4. mogelijkheden om draagvlak en ondersteuning te krijgen van achterban en deskundigen.

## Serie: De invloedrijke ondernemingsraad

Centraal in het werk van de ondernemingsraad staat het beïnvloeden van de besluitvorming en het vergroten van de invloed. In een serie onder de naam ‘De invloedrijke ondernemingsraad’ komen in een aantal artikelen de volgende handvatten aan de orde:

- De assertieve ondernemingsraad
- Invloedvaardigheden van de ondernemingsraad
- Inzicht in krachtenvelden
- **Strategisch handelen**

# altijd de beste route

een or-lid contact maakt met iemand die mogelijk tot het strategisch netwerk kan behoren, dan moet vertrouwen centraal staan:

- Hoe eerlijk zijn we tegenover elkaar om onze echte doelen te vertellen?
- Is de relatie ons wat waard door stevig onze grenzen en principes aan te geven, waardoor duidelijkheid ontstaat hoe we echt tegenover elkaar staan. Of draaien we om de essentie heen en wordt het een gesprek over koetjes en kalfjes?
- Durven we door te vragen, op basis van welgemeende interesse, naar elkaars diepere drijfveren en werkelijke doelen?

Een goed contact in het netwerk kan alleen bestaan wanneer je elkaar iets te bieden hebt. De wederzijdse kwaliteit aan toegevoegde waarde bepaalt de diepte en levensduur van het netwerkcontact. Kennis van zaken en uitwisseling van belangrijke informatie is al een eerste stap om toelating tot een netwerk te krijgen. Belangrijker is om in te schatten welk probleem de ander heeft. Vervolgens daar – op maat – kennis en informatie voor te leveren, waardoor de ander het makkelijker vindt zijn eigen keuzes te maken. Ook de ondernemingsraad heeft de beschikking over essentiële kennis die interessant is voor beslissingnemers in de organisatie. Zo kan de or in informele contacten aangeven welke onderdelen van een plan cruciaal zijn voor draagvlak in de organisatie, of welke gevoelens en ideeën er leven bij een bepaalde afdeling. Per slot van rekening zou de ondernemingsraad bij uitstek moeten kunnen weergeven wat er leeft op de werkvloer. Informatie die voor menige beslissingnemer van belang kan zijn. Hier zit dan ook het aanknopingspunt wanneer het gaat om het uitbouwen van het netwerk.

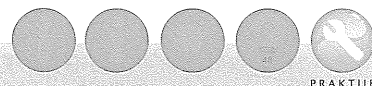
## Netwerkpositie

Een or die zijn invloed wil vergroten, hecht veel waarde aan een sterke netwerkpositie. Een netwerkpositie die het mogelijk maakt vroegtijdig betrokken te zijn bij beleidsontwikkelingen, toegang te krijgen tot belangrijke informatie, samenwerking te zoeken, coalities te vormen en beïnvloedingsmomenten te benutten.

jezelf afvragen of het netwerk verder moet worden uitgebreid. Om meer invloed te krijgen, is het van belang te investeren in een stevig netwerk. Zo'n netwerk ontwikkelt je niet van de ene op de andere dag, maar vereist zorgvuldige netwerkplanning en netwerktechniek.

## Netwerk opbouwen

Evenals dat je secuur bent in de vraag wie belangrijk is om in jouw persoonlijke netwerk te krijgen, kijkt ook de ander of jij de moeite waard bent om toegelaten te worden tot zijn of haar netwerk. Veel beginnende netwerkers maken dan ook de fout vooral duidelijk te krijgen wie ze in hun netwerk willen en wat diegene voor ze moet betekenen zonder zich de vraag te stellen: wat heb ik de ander eigenlijk te bieden? Om succesvol het netwerk op te bouwen en te onderhouden, zijn twee zaken van belang: vertrouwen en toegevoegde waarde. Wanneer



PRAKTIJK

## Strategisch netwerk onderhouden

Heeft uw ondernemingsraad het strategisch netwerk op orde? Hoe intensief zijn dan de contacten met de volgende individuen/groepen? Wordt het geen tijd hier verandering in aan te brengen?

- Interne deskundigen, zoals HRM-manager, arbocoördinator, controller.
- Externe deskundigen, zoals or-trainer, or-adviseur, or-jurist.
- Interim-managers met een verandering of onderzoeksopdracht.
- Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht.
- Achterban, met name de opinieleiders van belangrijke afdelingen.
- Vakbonden, georganiseerd overleg of kaderleden.
- Medezeggenschap binnen de eigen onderneming: oc, or, gor, cor, eor.
- Medezeggenschap buiten de eigen onderneming: or-platforms.

Op het juiste moment over de juiste relaties kunnen beschikken, zo zou je de waarde van een strategisch netwerk kunnen typeren. Via het netwerk kan de ondernemingsraad op informele wijze informatie verzamelen en invloed uitoefenen op standpunten en meningen.

Het is verstandig af en toe eens na te gaan of het netwerk nog op orde is. Netwerken verdienen onderhoud. Het kan verouderen en niet meer aansluiten bij de actualiteit waar de ondernemingsraad mee te maken heeft. Dan is het verstandig te investeren in interessante nieuwe contacten. 

**Geraldo Kumeling** is trainer-adviseur bij Bureau Zuidema the influence company