Macht en invloed van de ondernemingsraad

Heb het lef

Macht corrumpeert. Dat werd recent nog haarfijn uit de doeken gedaan door Joris Luyendijk in zijn succesvolle boek: 'Dit kan niet waar zijn'. Een ondernemingsraad met lef en kennis van het bedrijf kan het essentiële tegenspel bieden waardoor organisaties niet uit de bocht vliegen.

Door Eric Veening en Niek Sibbel

Luyendijks boek gaat over zijn onderzoek naar de handel en wandel van de bankiers. Er is volgens hem nog heel weinig veranderd sinds de grote financiële crisis van 2008. Het boek is een aanrader voor alle mensen die meer willen begrijpen van het functioneren van de financiële wereld in het bijzonder en van organisaties in zijn algemeenheid.

Wat zijn nu de oorzaken van het feit dat het financiële spel nog steeds gespeeld wordt op basis van dezelfde regels van vóórdat de bankiers langs de financiële afgrond liepen? En gered moesten worden door overheden (en dus belastingbetalers).

Macht

Luijendijk concludeert dat een belangrijke oorzaak het gebrek aan macht is van bijvoorbeeld overheden over dit soort financiële conglomeraten die veel te groot, te internationaal en te gecompliceerd zijn om te controleren en ook om failliet te (laten) gaan. *Too big to fail*. De bankiers spelen een spel waarin zij nooit kunnen verliezen. Als ze winnen, worden ze rijk. Als ze verliezen betaalt de belastingbetaler en worden ze nog steeds rijk. Misschien iets minder.

In die organisaties zelf is de macht absoluut. De top is de macht en iedereen wil bij de top komen en doet dus wat de top verordonneert. Luijendijk beschrijft dat de afhankelijkheid van een ondergeschikte zenuwslopend is. Er is voor werknemers geen enkele werkzekerheid. Volledig willekeurig kun je elke dag op straat gezet worden. Telefoon en pasje inleveren en binnen tien minuten word je door de beveiliging buiten het gebouw gezet. Je krijgt zelfs niet de tijd om je persoonlijke spullen mee te nemen. En even bellen naar een collega voor je jas aan de kapstok en de foto op het bureau? Kan, maar niet met de telefoon van de zaak... die is ingenomen.

De macht van de or berust mede op het draagvlak bij collega's

Opmerkelijk is dat Luyendijk bedolven werd onder reacties

van lezers die aangaven dat de beschrijving die hij geeft niet alleen opgaat voor de financiële wereld, maar ook voor heel veel andere bedrijven. De voorbeelden kwamen uit alle hoeken en gaten: een bestuurder in een zorgorganisatie die na een succesvolle sanering van de huishoudelijke hulpen een bonus krijgt van € 30.000. Bedrijven die al jaren grof geld verdienen met medicijnen waarvan de werkzaamheid nooit is aangetoond. Bedrijven die dieren fokken op een manier waar de honden geen brood van lusten. Ga zo maar door.

Zoals gezegd, de top wordt niet tegengesproken. Er zijn geen ondernemingsraden in Londen... er is geen tegenspeler. Maar stel dat er wel een ondernemingsraad zou zijn in zo'n financiële organisatie? Zou die or dan tegenspraak leveren?

Tegenspraak

We weten allemaal dat absolute macht corrumpeert. Macht heeft een tegenspeler nodig. Die tegenspeler kan van buiten komen, van de overheid, de consument, de leveranciers, de vakbonden en alle andere stakeholders. Maar de tegenspeler moet ook van binnen komen. En wie moet dat anders zijn dan de or? Tegenspelen is niet hetzelfde als 'tegenwerken', maar is vooral kritisch reflecteren; soms met liefde en soms als tegenstander. Na een goede discussie pas besluiten in plaats van geheel blind te varen op je eigen bestuurderskompas. Reflecteren lijkt soft, maar is het niet. Het is hard nodig.

Macht en invloed

De Ierse invloedrijke schrijver en filosoof Charles Handy, gespecialiseerd in gedrag in organisaties, schreef eerder uitgebreid over macht en invloed. Hij stelt dat invloed het proces is waarbij de ene partij de houding en/of het gedrag van de andere partij wijzigt. En macht is dan datgene dat hem of haar in staat stelt om dat te doen. In zijn boek 'Understanding organizations' beschrijft hij zes bronnen van macht:

1. Fysiek; dwingen, groter, sterker;
2. Informatie; wanneer de een iets heeft wat de ander wil;
3. Positie; formeel de baas zijn;
4. Deskundigheid; wanneer de een meer weet of kan dan de ander;
5. Persoonlijkheid; charme en charisma;
6. Negativiteit; (on)bewust ondermijnen.

Daarnaast geeft Handy zes beïnvloedingsmethoden:

1. Kracht; inzetten van fysieke macht
2. Regels en procedures; inzetten van positie en/of deskundigheid
3. Uitwisseling; bronnen in ruil voor gewenst gedrag
4. Overtuiging; inzetten van informatie-(bronnen), deskundigheid en of persoonlijkheid
5. Ecologie; inzetten van omgeving en omstandigheden
6. Magnetisme; aantrekkingskracht en inspiratie die voortkomt uit persoonlijke of expertmacht

Het inzetten van fysieke macht, (het dreigen met) geweld, komt gelukkig zelden voor binnen organisaties. Maar voor de rest is het belangrijk om (als or) te weten en te begrijpen over welke machtsbronnen je kunt beschikken in een bepaalde situatie en op

De mate van tegenspel bepaalt de macht van de or

welke manier je daarmee kunt beïnvloeden. Zo wordt het hanteren van regels en procedures vaak als krachtig en neutraal ervaren, omdat zij (door anderen) eerder zijn vastgelegd. Overtuigen is de meest gebruikte vorm van invloed binnen organisaties, maar vaak in combinatie met andere methoden.

Verdiep je daarom in je eigen machtspositie. Vul je visie aan met de prioriteiten en principes waar je als or voor wilt staan. Hierbij kun je denken aan eerlijkheid, rechtvaardigheid, duurzaamheid et cetera.

Natuurlijk kan niet alles meteen. We zijn het vast ook niet direct eens over de definitie van 'eerlijk'. Maar als ondernemingsraden moeten we erkennen dat we macht hebben. En dat we die macht moeten inzetten voor onze organisatie en voor onze wereld.

Macht van de or

De macht van de ondernemingsraad berust op formele bevoegdheden. Op de Wet op de ondernemingsraden dus. Maar de wet biedt slechts 'hulp' als het gaat om de vorming als tegenspeler. De macht berust ook op het vermogen om discussies aan te zwengelen, om zaken consequent aan de orde te stellen. Op het draagvlak bij de collega's. Op de reputatie van de ondernemingsraad. Op het netwerk binnen en buiten de organisatie. Besteed minder tijd aan alle formaliteiten van procedures. Ga op zoek naar zaken die op basis van gezond verstand en de kennis van het bedrijf aan de orde moeten worden gesteld, in het belang van de continuïteit van de onderneming en de werkgelegenheid. Naar beslissingen die maar niet genomen worden. Naar situaties die maar blijven voortbestaan.

Lef

De macht van de ondernemingsraad berust bovenal op het lef van zijn leden om de rol van tegenspeler te spelen in onze organisaties. Dat hebben deze organisaties hard nodig. Anders vliegen ze mogelijk uit de bocht.

Lef om een eigen visie te formuleren over de gang van zaken in de onderneming en dit regelmatig aan de orde te stellen. Niet alleen naar aanleiding van advies- of instemmingszaken. Maar ook in het contact met de achterban (enquêtes) en volledig ongevraagd zaken te agenderen. Bedenk eens een leuke enquête over de hierboven opgesomde punten. Alleen al door vragen te stellen gaan balletjes rollen.

Zet eens vraagtekens bij een fusie waardoor de school meer dan 30.000 leerlingen gaat tellen. Onderzoek eens de gevolgen van een bonussysteem. Kijk eens naar de milieueffecten van de productie. Met andere woorden: laat degenen met macht ook verantwoordelijkheid afleggen. Als onderdeel van het systeem. Soms bescheiden, maar altijd essentieel.

Externe begeleiding kan in alle gevallen van grote toegevoegde waarde zijn. Zoek deze begeleiding bij een professionele partner die praktische ondersteuning biedt in de vorm van maatwerktrainingen, coaching en advies. Een partner die thuis is in medezeggenschap en bekend is met macht, invloed en de rol van de tegenspeler. Tijdens een training kan de or dan onder andere een eigen (inhoudelijke) agenda ontwikkelen, op basis van omstandigheden zijn mogelijkheden van macht en invloed inschatten en bepalen op welke manier hij invulling kan geven aan zijn lef.

Eric Veening en Niek Sibbel
zijn senior trainer-adviseur bij Odyssee
e.veening@odyssee-groep.nl
n.sibbel@odyssee-groep.nl