

Benut ook de zes machtsbronnen

Gelijkwaardig overleggen

Gelijkwaardigheid in het overleg met de bestuurder is essentieel. Dit is de bedoeling zoals omschreven in artikel 23 van de Wor. Veel leden van de or ervaren het overleg echter niet als gelijkwaardig. Dat kan anders

Dat or-leden het overleg als ongelijkwaardig ervaren, is wel te begrijpen. De bestuurder is de hoogste baas en gewend in het omgaan met macht. Toch is de ondernemingsraad machtiger dan je wellicht denkt. Zeker als de or ook de zes machtsbronnen benut. Voordat je hiermee aan de slag gaat, is het belangrijk te weten hoe de machtsprocessen werken met een(aanvaankelijk) meer machtige.

Persoonsmacht en positiemacht

De machtsbronnen (zie kader) komen voort uit persoonsmacht en positiemacht. Persoonsmacht dank je aan persoonlijke kenmerken zoals deskundigheid. Positiemacht dank je aan de formele positie in de organisatie. Dit is verschillend voor de bestuurder en de ondernemingsraad. Zo heeft de bestuurder een carrière opgebouwd. Dankzij het verzilveren van elementen uit zijn/haar persoonsmacht is de bestuurder de hoogste baas. De bestuurder heeft dankzij de persoonsmacht ook positiemacht gekregen.

Bij een ondernemingsraad gaat de machtsopbouw omgekeerd. De positiemacht is in de wet vastgelegd. De invulling van die positie is iets dat leden moeten leren, zodra zij

in een or komen. Als or moet je dus telkens weer bouwen aan de kennis en vaardigheden van alle leden, om vervolgens als team de gelijkwaardige positie te verwerven.

Wie niet (even) sterk is moet slim zijn

Hoewel de wet de gelijkwaardige positie benoemt, is de ondernemingsraad dus niet automatisch in die positie. Deze positie moet de or gegund krijgen, zelf verwerven of afdwingen. Hieronder staan enkele machtswetten* waarmee je inzicht krijgt in de machtsrelatie tussen de bestuurder en de or.

1) Machtigen (bestuurders) proberen de afstand tot de minder-machtige (ondernemingsraad) te handhaven. Hiermee behoudt de bestuurder zijn/haar bewegingsvrijheid, en het heeft een verslavende werking. Dit heet de milde neerwaartse drijfveer.

Hoe ziet dit er in de or-praktijk uit?

- De bestuurder zet zelf geen onderwerpen op de overlegagenda.
- De bestuurder deelt weinig financiële of vertrouwelijke informatie.
- De bestuurder legt vooral instemmingsaanvragen voor.
- De bestuurder wil liever geen formele adviesaanvraag voorleggen, maar is uiteraard wel erg benieuwd naar de schriftelijke suggesties van de ondernemingsraad.

2) De ondernemingsraad (als machtsklimmer) probeert de afstand tot de machtiger persoon (bestuurder) te verkleinen. Dit heet de opwaartse drijfveer. Hoe ziet dit er in de praktijk uit?

- De ondernemingsraad zoekt steun bij andere stakeholders, in hetzelfde netwerk als van de bestuurder (toezichthouder, collega's).

Zes machtsbronnen**

1. Deskundigheidsmacht
2. Referentiemacht (netwerk)
3. Informatiemacht
4. Legitieme macht
5. Belonen
6. Straffen

- De ondernemingsraad formuleert initiatieven (verkleint afhankelijkheid).
- De ondernemingsraad investeert in zijn kennis en vaardigheden (vergroten en bundelen persoonsmacht).

3) Wat doet de machtige zodra deze wordt geconfronteerd met de machtsklimmer? Grofweg zijn er twee smaken:

- De bestuurder reageert positief zolang het gedrag van de or niet als bedreigend wordt ervaren. De bestuurder reageert dan met een milde neerwaartse machtsdrijfveer. Oftewel: de inzet van de ondernemingsraad wordt gewaardeerd, maar tot op zekere hoogte. De bestuurder wil zeker niet dat de or "op zijn/haar" stoel gaat zitten.
- De bestuurder reageert afwijzend als het gedrag bedreigend is. Of en wanneer een bestuurder iets als bedreigend ervaart, hangt natuurlijk af van de situatie, de tactiek van de or en de bestuurder in kwestie. Maar zodra de ondernemingsraad als te bedreigend wordt ervaren, zijn de rapen gaar. De bestuurder wil zijn/haar machtspositie in zo'n situatie niet alleen behouden maar vergroten. Er ontstaat een machtsstrijd. Dit heet een krachtig en neerwaartse machtsdrijfveer. Dit herken je aan de volgende voorbeelden:
 - a. Boos worden op de woordvoerder in het overleg
 - b. Overleg stoppen (uit online vergadering stappen)
 - c. De voorzitter op het matje roepen

4) Niet alles hangt af van macht. Dit is minder (zichtbaar) aan de orde als de bestuurder bereid is tot wederzijds open overleg. Als dit niet vanzelfsprekend is, zal de ondernemingsraad zal dit moeten afdwingen door harde actie (de overlegmacht-paradox).

De ondernemingsraad doet er goed aan om slim te klimmen in de machtspositie. Hiervoor moet eerst de basis op orde zijn. Dit is het geval als de ondernemingsraad een hecht en vaardig team is en zijn werkwijze op orde heeft. Daarna is het van belang dat de or vanuit zijn eigen expertise een inhoudelijk mening vormt, bij voorkeur met zichtbare steun van collega's. Dit alles komt beter uit de verf als de ondernemingsraad hiervoor de zes machtsbronnen slim benut. Zo zijn er veel faciliteiten die in de praktijk niet altijd benut worden.

Gelijkwaardig(er) overleg

Gelijkwaardig overleggen komt dichterbij als de ondernemingsraad zich bewust is van de formele gelijkwaardige positie en zich ook zo gedraagt. Want hoe groter het machtsverschil tussen machtige en mindermachtigen, des te sterker de neerwaartse machtsdrijfveer van de bestuurder is. De machtsverhouding is geen vast gegeven. Het is een relatie waar twee partijen invloed op hebben. Samen-



vattend moet de ondernemingsraad een positie weten te vinden die niet te onderdanig is, maar die ook niet onbedoeld een machtsstrijd oproept.

Overlegtips:

1. Leveren zowel de bestuurder als de ondernemingsraad onderwerpen aan voor de agenda? Beide partijen moeten belang ervaren bij het overleg.
2. Verras elkaar niet in de overlegvergadering. De bestuurder is hier uiterst gevoelig voor. Het overleg wordt genotuleerd en dit beperkt de bestuurder in het vrij reageren.
3. Bespreek gevoelige onderwerpen vooraf in het mondelinge agendaoverleg met de bestuurder.
4. Voorafgaand aan de overlegvergadering verdeel je de woordvoerders zo, dat een lid niet spreekt namens zijn/haar eigen functie. Hiermee zet je expliciet je (te onderschikken) werknemerspet af. Daarmee maak je de bestuurder direct duidelijk dat de woordvoerder het standpunt van de ondernemingsraad verwoordt.

Benut ook alle zes machtsbronnen

Het goede nieuws is dat, als je de zes machtsbronnen (zie kader) vergelijkt voor de bestuurder en de ondernemingsraad, de ondernemingsraad wellicht machtiger is dan je denkt. De wet op de ondernemingsraden biedt voldoende faciliteiten en mogelijkheden. Hierover lees je meer in de komende afleveringen van deze rubriek. **7**

* <http://www.maukmulder.nl/gratis-boeken.php>

** Raven, B. H. (1992) A power/interaction model of interpersonal influence: French & Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior & Personality*, 7 (2), 217-244

KATRIEN HUGENHOLTZ

SENIOR OR-TRAINER EN ADVISEUR VOOR ONDERNEMINGSRADEN
MAATSCHAP VOOR MEDEZEGGENSCHAP
WWW.MVMZ.NL

Katrien Hugenholtz schreef met Annette Terpstra het boek: *Machtig Mooie Medezeggenschap – Speel het spel en vergroot het effect van jouw Ondernemingsraad*
ISBN 9789493277199