

Deel 5 van 6: Beloningsmacht

De or als steun in de rug

De or heeft met beloningsmacht een invloedrijk instrument tot zijn beschikking. Vooral bij organisatiewijzigingen met adviesrecht. Weinig ondernemingsraden zetten dit instrument echter welbewust in. In dit artikel lees je hoe de or deze vriendelijke machtsbron optimaal kan inzetten.

Onmisbaar draagvlak

Bestuurders weten dat organisatiewijzigingen zonder draagvlak vaak mislukken. Dit blijkt ook uit de formule van Norman Maier. **E=KxA**: een besluit is **E**ffectiever naarmate de **K**waliteit en de **A**ceptatie hoger zijn. Dus als de acceptatie 0 is gaat het besluit niet werken, hoe goed het plan ook is. Een advies van de or kan daarmee een enorme steun in de rug zijn. De bestuurder is hierbij afhankelijk van de or. En afhankelijkheid van de één betekent macht voor de ander.

Speel het spel en vergroot het effect van de or

De acceptatie gaat over de inhoud van het plan en de wijze waarop over het besluit wordt gecommuniceerd. Op beide vlakken kan de or zijn waarde toevoegen. Zodra de or zichtbaar invloed heeft gehad "beloont" de or de bestuurder met zijn expliciete steun. Bijvoorbeeld zo:

1. Formuleer als or tijdig voorwaarden voor het advies.
2. Laat collega's deze voorwaarden ordenen op volgorde van belangrijkheid.
3. Vraag om toezeggingen in een conceptadvies. Dit kunnen voorwaardelijke toezeggingen die nodig zijn voor steun. Positief adviseren is geen handige woordkeuze,

want vervelende personele gevolgen ervaren collega's niet als positief.

4. Onderhandel over belangrijke zaken.
5. Adviseer concreet en vat de ontvangen toezeggingen samen
6. Beoordeel het besluit: Wijkt het besluit af van or-advies?
7. Tevreden?
 - a. Beetje tevreden? Beloon door af te zien van de wettelijk automatisch gestarte opschorttermijn.
 - b. Heel tevreden? Benoem in de or-nieuwsbrief de behaalde or-resultaten en benoem expliciet de steun van de or voor de plannen.

Door de expliciete or-steun in het vooruitzicht te stellen zorgt de or voor zinvolle en zichtbare invloed.

En de beloningsmacht van de bestuurder?

De bestuurder kan ook belonen. Strategisch lastige keuzes worden doorgaans eerst uitgewerkt en uitgezocht met de toezichthouder, het management of extern adviseurs. Hoe vaak wordt een or niet gepasseerd in het adviesrecht over de extern adviseur (WOR 25.1.n)? De bestuurder belooft door dilemma's, twijfels en keuzes vroegtijdig en vertrouwelijk met de or te bespreken en die vroegtijdige inbreng vervolgens te benutten.

Win-winsituatie

Als de or en de bestuurder hun beloningsmacht expliciet benutten wordt de toegevoegde waarde van de medezeggenschap groter. Dus zo gek is deze machtsbron niet. **1**

KATRIEN HUGENHOLTZ, MAATSCHAP VOOR MEDEZEGGENSCHAP

WWW.MVMZ.NL

MET ANNETTE TERPSTRA AUTEUR VAN

"MACHTIG MOOIE MEDEZEGGENSCHAP

SPEEL HET SPEL EN VERGROOT HET EFFECT VAN JOUW ONDERNEMINGSRAAD".

Eerder verscheen het inleidende artikel over positiemacht en persoonsmacht en wat dit betekent voor de or. Er zijn zes machtsbronnen*.

1. Deskundigheidsmacht (december 2022)
2. Referentiemacht
3. Informatiemacht
4. Legitieme macht
5. Beloningsmacht
6. Bestraffingsmacht

*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.