

Vaardigheden

Elementary, my dear Watson

Om je or-werk goed te kunnen doen, heb je allerlei vaardigheden nodig. Praktische als prioriteren of stukken schrijven, maar ook minder praktische als rollen onderscheiden of strategisch denken. Zijn die ook te leren? Hoe dan?

Door Jeannette van Dongen

Wanneer mensen lid worden van een ondernemingsraad zeggen ze vaak dat ze iets willen veranderen. Er was niet genoeg informatie vanuit de or, de or heeft de belangen van de collega's niet goed verdedigd, de or leden waren alleen maar bezig met hun eigen belang etc. Het zijn veel gehoorde klachten, en het komt zelden voor dat or-leden worden geroemd om hun kennis, hun goede informatieverstrekking, hun betrokkenheid en hun excellente opereren. Er valt veel te zeggen over het verbeteren van de communicatie vanuit de or naar de achterban, maar vanuit de praktijk zou ik toch ook durven zeggen dat het ingewikkelder ligt.

Koers

Hoe duidelijk is het wat de or wil bereiken? Welke rol ziet de or voor zichzelf weggelegd? Heeft de achterban een beeld van de strategische keuzes die een or maakt? Sterker nog, maakt de or zulke keuzes? Strategisch denken begint immers bij het maken van keuzes en bij de voorbereiding. Het lijkt op een schaakspel waarbij je stappen vooruit leert denken. Vooruit leren denken, strategisch denken, is essentieel voor or-werk. Wanneer je in gesprek gaat met de bestuurder, met een lid van de raad van commissarissen (of de raad van toezicht) tijdens een artikel-24-vergadering, hoe bereid je dit dan voor? Een dergelijke tweejaarlijkse vergadering, geeft veel informatie over de strategie van het bedrijf. Waarin gaat men investeren? Hoe heeft het bedrijf gepresteerd? Waar ligt de focus in de markt en qua activiteiten? Welke koers varen we?

Voor een ondernemingsraad is het dan van belang te kijken naar: Wat hebben we de afgelopen jaren gehoord? Welke trend zien we? Welke vragen hebben we daarbij? Stel, je krijgt ieder jaar te horen de cijfers zijn goed, onze markt is prachtig, we hebben goed geïnvesteerd, we varen de juiste koers. Je kunt dan als or denken, wat zullen we ons zorgen maken? Ze zullen wel weten wat ze doen, het gaat hier prima. Maar welk kompas gebruik je dan voor het bepalen van je eigen koers als or?

Cashcow

Denk je eens in: Je was or-lid bij een bekende Finse telefoonproducent. Welke rol zou je daar hebben gepakt in de recente geschiedenis? Het bedrijf verkocht telefoons en ze deden het prima. Inmiddels waren andere producenten andere (telefoon)producten aan het vermarkten, die niet alleen maar een ander kleurtje kregen, maar ook echt andere functies. Het Finse bedrijf was een cashcow geworden, zoals de 'Boston Consulting Group' zulke bedrijven noemt in hun analysemodel. Een cashcow is een bedrijf waarmee je zoveel mogelijk geld verdient, door de bestaande technologie zoals het maken van een telefoon, uit te melken. Je investeert niet meer, behalve in noodzakelijke zaken, zoals in het geval van deze telefoonproducent in de kleur of de vorm van de telefoon. Je doet geen diepte investering meer richting de toekomst.

Bij een dergelijk keuze om niet te investeren (en die informatie kun je mooi uit die artikel-24-vergaderingen halen), kun je op een

morgen wakker worden en ontdekken dat je geen aansluiting meer hebt met de markt en met nieuwe producten. Hoe weet je nu als or-lid dat dit niet verstandig is en waarom zou je het moeten weten? Dat hoort het management toch te weten? Goede vraag.

Kritische vragen

Ten eerste ben je naast medewerker ook een persoon met een privéleven. Je ziet ontwikkelingen, je ziet wat je kinderen doen, je familie, je vrienden. Als je hen ziet overstappen van het Finse telefoonmerk naar een ander merk, dan krijg je ook een idee waarom ze dat doen. Meer spelletjes, betere camera, meer mogelijkheden, dat zijn overwegingen die mensen maken bij de keuze voor een telefoon. Die kennis, wat je leest in de krant, op internet en sociale media en wat je ziet op de televisie, is informatie die kan leiden tot het stellen van kritische vragen. Het gaat dus om het up-to-date houden van je algemene ontwikkeling. Ten tweede hoort het stellen van kritische vragen bij je rol als or-lid. Je doet dit vanuit het belang van de continuïteit van het bedrijf en het belang van je collega's.

Signalen

Het management kan heel gefocused zijn en wellicht signalen missen. Management is immers niet onfeilbaar. Management heeft gemiddeld een minder lange houdbaarheidsdatum dan de gemiddelde medewerker. Het stellen van vragen gebaseerd op ervaring, je eigen inzichten en wat je om je heen ziet gebeuren, is een goede invulling van je rol tijdens een artikel-24-vergadering.

Wat doe je in zo'n artikel-24-vergadering? In sommige opzichten is deze vergadering wellicht de belangrijkste tool van de or en het belangrijkste momentum in het jaar. Veel or-leden zullen zeggen: "Nou een adviesaanvraag of instemmingsaanvraag is toch veel belangrijker? Dan gaat het tenminste ergens over. We hoeven toch niet te vergaderen om het vergaderen, ik heb wel beter werk te doen." Hm, ik zou zeggen dan mis je toch een enorme kans. De adviesaan-



Strategisch denken begint bij het maken van keuzes en de voorbereiding

vraag en andere zaken zijn een uitvloeisel van het beleid van het bedrijf, en dat is onderwerp van gesprek in een artikel-24-vergadering. Wil je echt invloed uitoefenen, dan is dat het moment om in gesprek te gaan en zowel vooruit als achteruit te kijken.


Bij de jaarrekening kijk je terug. Wat is goed gegaan, wat heeft anders uitgepakt? Welke trends zijn de afgelopen jaren zichtbaar geworden en welke afwegingen zie je het management maken? Eén jaarrekening bespreken, levert niet veel anders op dan dat alles volgens de accountant correct is gedaan. Een aantal jaarrekeningen naast elkaar elkaar leggen en bestuderen voorafgaande aan de vergadering, maakt dat je trends ziet en dan wordt het interessant. De rol van de or is die van een speurneus vooraf, een de-

TECTIVE, een Sherlock Holmes. Vervolgens kun je op basis van de conclusies die je trekt uit het verzamelde en geanalyseerde materiaal, kritisch kijken naar de presentatie van het management en vragen stellen.

Bij de begroting kijk je vooruit, naar wat men van plan is. Als ondernemingsraad doe je er goed aan ook dan terug te kijken naar de andere begrotingen en hoe ze uitpakten? Je krijgt dan een beeld of men te krap, te ruim over realistisch begroot. Je krijgt als je er vragen over stelt inzicht in de afwegingen die gemaakt worden door het management en het waarom.

Tot slot

Goede vragen stellen en dus voorbereid zijn, is essentieel voor een or-lid. Wie goede vra-

gen stelt, die leert en kan de ander uitdagen tot verbetering. Bij goede voorbereiding hoort ook het nadenken over je rol, en het nadenken over de rol van de ander, het management. Veel or leden vinden het vervelend om in een conflictsituatie te komen. Wanneer je echter in tegenstellingen durft te denken, in verschillen van belangen, leer je nadenken over rollen. Welke rol pak jezelf en welke rol neemt het management? Goede voorbereiding, goede vragen stellen, analyseren, het is te leren en kan net zo leuk zijn als het kijken naar Sherlock Holmes of een spelletje schaken. 

Jeannette van Dongen is senior-trainer en consultant bij de coöperatie Incitamentum