

Omgaan met lastige bestuurders

Speel het spel!

Het overleg met de bestuurder is voor de or een moment dat er toe doet. Dan immers kunnen de punten gescoord worden. Maar wat als de bestuurder lang niet zo enthousiast is over de ingebrachte zaken als je dacht of hoopte. Raak niet gefrustreerd, zie het overleg als een spel en speel mee!

ISAÄK MOL

Je herkent het vast: je brengt als or zaken in die je nuttig en belangrijk vindt, maar de bestuurder is een geheel andere mening toegedaan.

Hij luistert begripvol en zegt iets in de trant van 'ik neem het mee' of 'ik stel het bij P&O aan de orde'.

Extra aandringen van de or levert de reactie op 'daar is het nog veel te vroeg voor!'. En een geïrriteerde reactie wordt gevolgd door een 'je weet toch ook wel dat het zo niet werkt?' of door een opmerking over de sfeer.

Om nog maar te zwijgen van de tijd die op gaat aan de vraag of het ingebrachte onderwerp wel tot de competentie van de or behoort.

Eenvoudige vragen

Veel ondernemingsraden vinden hun bestuurder maar lastig en zijn op zoek naar een manier om beter met hem te kunnen omgaan. Zij zoeken recepten om hun bestuurder te bestrijden. Terwijl het vaak veel effectiever is op een andere manier naar hem te kijken. Als iemand die er ook het beste van probeert te maken. Om inzicht te krijgen in wat er speelt tussen or en bestuurder, stel ik een paar eenvoudige vragen.

- Denk je dat de directeur met de or overlegt omdat hij het zulke plezierige mensen vindt dat hij er graag peri-

odiek drie uren (of zelfs meer) mee doorbrengt?

- Denk je dat hij de or daarmee meteen uiterst belangrijk vindt?

- Als je een nuttig punt naar voren brengt dat de directeur minder goed uitkomt, denk je dan dat hij je dat punt automatisch gunt?

- En stel dat dat punt wel past in het beleid, denk je dan dat hij euforisch reageert en je hartelijk dankt?

Grote kans dat je op elk van deze vragen 'nee' zegt.

Toch vormen ze vaak de basis van de benadering van de bestuurder. Die or's gaan voor de goede sfeer, willen de bestuurder in eerste instantie als sympathiek mens zien, geloven dat de bestuurder vereerd is dat zij met hem praten, denken dat als ze gelijk hebben ze dit gelijk ook krijgen en gaan uit van dankbaarheid als ze de bestuurder op iets wezenlijks in het beleid of de organisatie wijzen. En komen vervolgens vaak bedrogen uit. Sommige or-leden worden er zelfs een beetje cynisch van.

Laten we de bakens eens verzetten naar het dagelijkse leven dat wij als consument allemaal kennen.

Afstemming en sfeer

Als je iets groots, zoals een auto, wilt kopen, neem je de tijd en tref je een verkoper die geïnteresseerd is in

wie je bent. Die stelt vragen en praat vriendelijk met je mee. Je weet natuurlijk dat hij je gewoon de auto wil verkopen die je wilt hebben. En als ik bijvoorbeeld bij een wijnhandelaar kom die mij met veel liefde en passie enkele wijnen laat proeven en zeer geïnteresseerd is in mijn mening daarover, dan weet ik dat deze persoon mij (zoveel mogelijk) wijn wil verkopen die ik lekker vind. Of wat ik laatst in een kledingzaak had: 'Wat heeft u een leuke blouse aan!' en even later 'Ik weet zeker dat u dat heel goed staat, wilt u het eens proberen?' Mij eerst verleiden en dan uitdagen. Een goede verkoper stemt af om de klant zo goed mogelijk te kunnen bedienen en dan precies dat te verkopen wat mogelijk is. Hoe prettiger de sfeer, des te gemakkelijker de verkoper kan inspelen op wat voor de klant van belang is. Tevreden klant, tevreden verkoper.

Rollen

Als ik een winkel binnenstap en het gesprek met de verkoper aan ga, stap ik in de rol van koper. En op dat moment zijn wij vervolgens in alles wat er daarna gebeurt 'partijen' met eigen belangen die we zo goed mogelijk op elkaar afstemmen, zodat we er allebei baat bij hebben. En daar hoort bepaald gedrag bij. Niet direct het achterste van je tong laten zien bijvoorbeeld,

maar eerst willen weten wat allemaal mogelijk is of gewenst wordt. Maar ook verleiden ('als u dat lekker vindt, moet u dit eens proeven') en uitdagen ('trek dat eens aan, dat staat vast prachtig').

Functionele omgang

Ziehier drie belangrijke aspecten van functionele omgang in het normale dagelijkse leven.

1. Je stapt wel of niet in een bepaalde rol, zoals die van koper of verkoper.
2. Als je in die rol stapt, kom je in een 'onderhandelingsituatie' waarin je samen onderzoekt wat voor beiden het meest passend is.
3. Je vertoont gedrag en omgangsvormen die jouw belang zoveel mogelijk ondersteunen en je accepteert dat de ander hetzelfde doet. Je weet van elkaar dat dit gedrag situatiebepaald is.

Het spel van de overlegvergadering

In het dagelijks leven is deze functionele omgang duidelijk en vaak zelfs leuk en uitdagend. Als je een auto koopt, moet je pingelen. Doe je dat niet, dan betaal je teveel. Je weet ook dat de verkoper een spel speelt: hij moet steeds overleggen met zijn baas of er wat



van af kan. Uiteindelijk bereik je overeenstemming. Het helpt de overlegvergadering ook zo te bekijken. Als de bestuurder een voorstel doet, is de or koper. Als de or zelf iets inbrengt is hij verkoper. De or moet in de rol van koper natuurlijk een beetje 'zeuren' dat het net niet voldoende is wat de bestuurder voorstelt. De bestuurder weet dat en verwacht dat. De bestuurder moet dat serieus nemen, maar niet direct meebewegen, want de or moet eerst scherper worden. Het is een spel van loven en bieden, met als doel tot een beter besluit te komen. In de rol van verkoper moet de or tot de bestuurder doordringen door middel van afstemming. Het is aan de bestuurder om te bezien of hij dat wat de or aanprijst wil hebben. Op het moment dat or en bestuurder in overleg gaan, zeggen ze dus eigenlijk tegen elkaar: 'wij gaan het spel van het overleg spelen en nemen daarbij onze rollen op en accepteren de bijbehorende communicatievormen'. Als je het zo beschouwt, wordt de bestuurder veel minder lastig. Hij is dan hoogstens een goede onderhandelaar.

Tijdens het overleg

Als bestuurder en or hun spel van overleg gaan spelen, zijn ze in onderhandeling. Afstemmen is dan geboden. Dit betekent dat ze zoeken naar de onderhandelingsruimte om zoveel mogelijk ruimte te pakken. Bij voorkeur op een prettige manier, maar soms ook heel duidelijk ('dit gaat echt niet'). Gaat de ander te snel akkoord met een voorstel, dan heb je in de regel te laag ingezet. Afstemmen, aftasten, loven, bieden: dat is het spel. Voorwaarde is wel dat je moet weten wat je wilt. Iemand die een auto wil kopen en niet een vast budget heeft, geeft bijna altijd meer uit dan hij van plan was. Dat geldt hetzelfde in een overleg: de or geeft de bestuurder dan bijna altijd meer ruimte dan

Omgaan met een lastige bestuurder

Niet doen!

- Gewoon zeggen wat u te zeggen hebt en wachten op het applaus van de bestuurder.
- Strijd voeren met de bestuurder, maar al weten dat je dat altijd verliest.
- Denken dat de bestuurder het je zo gemakkelijk mogelijk maakt.
Jullie staan toch allebei voor de organisatie?
- Denken dat de bestuurder op het overleg de agendapunten vanzelfsprekend met de or wil doornemen, om er zo nodig echt iets mee te doen. Het is niet nodig te onderzoeken of dat zo is, ze staan immers op de agenda?

Doen!

- Begin eens bij jezelf. Krijg de bestuurder eens zo ver dat hij met je gaat proefrijden of je wijn gaat proeven. Zeg eens dat die kleur jas de bestuurder ontzettend mooi zal staan. Zet het kortom expliciet en duidelijk aan dat het voor allebei van belang is over dit punt in gesprek te gaan en verleid de bestuurder met je mee te gaan.
- Stem goed af op wat de bestuurder belangrijk vindt en zet het eigen belang iets groter en zo mogelijk theateraler neer. Laat de bestuurder eens meemaken wat er gebeurt als je als or-lid op die afdeling komt waar de werkdruk zo hoog is en moet vertellen dat er niets aan gaat gebeuren?
- Let er op dat de bestuurder ook functioneel gedrag vertoont. Hoe omstandiger hij zegt dat hij niet weet hoe die werkdruk aan te pakken, hoe onzekerder hij is. Hoe meer ruimte je dus hebt.

hij eigenlijk wil.

Je functioneel gedragen

Als de or zich bewust is dat er in het overleg functionele rollen zijn, dan kan hij deze heel bewust neerzetten. Net als op het toneel maak je je gedrag net iets groter, zodat duidelijker wordt waar het om gaat, zonder dat het ongeloofwaardig wordt. De andere partij, de bestuurder, accepteert dit functionele gedrag omdat hij de situatie ook als functioneel beoordeelt. De bestuurder doet het namelijk ook. Hij zet zijn standpunt met net iets meer stelligheid en emotie aan. En prijst de or stevig om zijn inzet en rolkeuze als dat hem uitkomt. Dat is namelijk net iets functioneler. En daar gaat het ten slotte om. ■