

Evenwichtige machtsverdeling noodzaak voor positieve bijdrage or (Geen) vertrouwen

Vertrouwen of het gebrek daaraan is een belangrijk thema bij medezeggenschap. In dit artikel onderzoeken de auteurs aan de hand van een praktijkvoorbeeld wat er gebeurt als het onderlinge vertrouwen verdwijnt. Wat betekent dit voor de samenwerking tussen management en or? En hoe ontstaat er nieuwe samenwerking?

Door Pauline Voortman en Bert Fundter

In roerige tijden komt het vertrouwen tussen management en or onder druk te staan en daarmee verslechtert de samenwerking. Dat is geen goede ontwikkeling, want in onzekere tijden is het juist nodig om de handen ineen te slaan. Juist dan is het zaak om te werken aan innovatie, om creatief te zijn en open te staan voor veranderingen. En dat lukt alleen als mensen vertrouwen ervaren. Want alleen dan zijn mensen bereid kennis te delen, hun nek uit te steken en risico's te nemen. Wat niet wil zeggen dat je het altijd met elkaar eens hoeft te zijn. Met taakgerelateerde conflicten in organisaties is niets mis, tegenspel zorgt juist voor een betere besluitvorming. Dat houdt op zodra er op de man en niet meer op de bal gespeeld wordt. Dan ontstaat een negatieve spiraal die samenwerking en besluitvorming in de organisatie belemmert. Zonde, want in een ideale situatie kan de or vanuit een evenwichtige machtsverdeling een positieve bijdrage leveren aan het functioneren van de onderneming, ook in roerige tijden. Maar de praktijk is vaak weerbarstiger.

Een praktijkvoorbeeld

Als voorbeeld de gang van zaken in een organisatie die wij recentelijk hebben begeleid. De or van deze grote internationale organisatie had het vertrouwen in de samenwerking met de bestuurder opgezegd. Hoewel het verschil van inzicht rond een

concreet dossier de aanleiding vormde, was men het erover eens dat de onderlinge relaties inmiddels dermate verstoord waren dat ingrijpen nodig was.

Doel interventie

Het doel van onze interventie was om de impasse te doorbreken, het onderling vertrouwen te herstellen en de or-leden bereid te krijgen het overleg te hervatten. We hebben daarbij gebruik gemaakt van het door Pauline Voortman ontwikkelde Trustworksmodel[©]. De onderliggende gedachte bij dit model is dat professionals in een vroeg stadium leren onderkennen wanneer en hoe het vertrouwen onder druk komt te staan. Zij leren aan de hand van dit model hoe zij de situatie met precisie kunnen onderzoeken en vervolgens op een zorgvuldige manier bespreekbaar kunnen maken. Als vertrouwen onder druk komt te staan, is er sprake van negatieve gevoelens. Problemen in de relatie, een verandering in de context of een combinatie van beide liggen dan ten grondslag aan de gevoelde vertrouwensbreuk. Het relatiemodel van het Trustworksmodel[©] maakt deze verbanden inzichtelijk (zie figuur).

Het probleem op tafel

In de interviewronde met de or-leden en het management kwam naar voren dat alle hierboven genoemde factoren van betrouwbaarheid onder druk waren komen te staan.

Men trok elkaars bekwaamheid in twijfel: "Zijn deze or-leden wel representatief voor de organisatie, weten zij wel wat er onder de jonge medewerkers leeft?, elkaars goede wil: "In de wandelgangen wordt laattunkend over ons gesproken", en "Ze lieten ons op de gang staan" en elkaars integriteit: "Ik accepteer het niet voor goochelaar uitgemaakt te worden". Doordat partijen het vertrouwen in elkaar kwijt waren, wisten ze niet waar ze met elkaar aan toe waren. De voorspelbaarheid ontbrak, de welwillendheid en openheid naar elkaar namen af, met als gevolg een slecht resultaat (opgeschort overleg) en een slecht gevoel (iedereen teleurgesteld, boos en/of gefrustreerd).

Vaak ontstaat er een vertrouwenscrisis als er veranderingen optreden in de omgeving: reorganisaties, voorstellen tot verandering van arbeidsvoorwaarden, bezuinigingen, nieuw management. De context is dan van invloed op de relatie. We hebben daarom ook de veranderende context in beeld gebracht. Het bleek dat de or-leden behoefte hadden aan duidelijkheid: de wet is duidelijk, maar in de praktijk werkt het vaak anders. Het HR-beleid in de organisatie wordt ondermeer beïnvloed door de bedrijfspolitiek in internationaal verband, de kabinetsplannen en het beleid van de vakbonden in Nederland. De or had behoefte aan meer leiderschap van de kant van de bestuurder: "Welke ruimte hebben wij om invloed uit te kunnen oefenen?" Het management wilde juist graag meer leiderschap van de kant van het dagelijks bestuur van de or om duidelijke procesafspraken te kunnen maken over de te volgen overlegaanpak. Verder kwam naar voren dat de or zich niet voldoende gehoord en gewaardeerd voelde. Het lidmaatschap kost veel tijd en inspanning en je door de lokale baas en de overlegpartner slecht behandeld voelen levert dan veel frustratie op. Maar ook het management vond dat de or hem af en toe slecht behandelde en kon dit met concrete voorbeelden toelichten.

Oplissing

De interviewronde leverde een duidelijk beeld op van de pijnpunten en aan welke onderliggende behoeftes voldaan moest

worden om uit de impasse te komen. We hebben in een aantal sessies met de or gewerkt aan de totstandkoming van een gezamenlijk beeld van de situatie. Vragen hierbij waren: waar zit het oud zeer?, wat hebben wij zelf niet goed aangepakt? (*mea culpa*) en wat hebben wij nodig van het management om het vertrouwen te herstellen? Ook hebben we het management gevraagd om deze vragen te beantwoorden. Vervolgens volgde een gezamenlijke bijeenkomst met or en management waar deze vragen aan de orde kwamen. Vooral de zogenoemde *mea culpa*-discussie was zeer belangrijk in het proces. Door fouten toe te geven komt de ander in beweging en dat vergroot de kans op onderlinge toenadering. Het gezamenlijk beantwoorden van de genoemde vragen leidde tot een lijst van *lessons learned* met actiepunten voor een betere samenwerking in de toekomst. Deze actiepunten hadden betrekking op procesafspraken zoals de wijze van informeel overleggen, het op tijd toesturen van stukken en dergelijke. En ook op het elkaar op tijd aanspreken op gedrag en vragen om een time-out als de gemoederen oplopen. De bestuurder kreeg waardering voor zijn open houding. Door de goede toon te zetten gaf hij invulling aan zijn voorbeeldfunctie. De or besloot unaniem het overleg te hervatten.

Conclusies en aanbevelingen

Het werken aan de hand van een model biedt een hulpmiddel om te onderzoeken waar het misgaat. En het gaat mis in organisaties als mensen tijdens een overleg geen geborgenheid, erkenning of rechtvaardigheid voelen. Als duidelijkheid ontbreekt. Als de dialoog stopt. Dan komt het vertrouwen onder druk te staan. Wij ervaren onze omgeving als vijandig en gaan ons vervolgens zelf ook zo opstellen. Wij creëren een 'wij-tegen-zij cultuur', terwijl de uitdaging juist is een 'wij-cultuur' te creëren. Aandacht voor waarden en deugden, emoties en communicatieve vaardigheden kan ons hierbij helpen. Zo kunnen we eventuele culturele verschillen in kaart brengen of tegengestelde belangen opsporen om nieuwe wegen te vinden. Met conflicten hoeft zoals gezegd niets mis te zijn. Ze kunnen leiden tot nieuwe inzichten en houden mensen scherp: waar gaat het ons eigenlijk om en vanuit welke waarden willen

Het vertrouwen komt onder druk te staan zodra de dialoog stopt

we werken en leven? Wat is het werkelijke probleem dat we moeten zien op te lossen? Het is belangrijk om het potentiële conflict op constructieve wijze te bespreken voordat de emoties (te) hoog oplopen: dus conflictpreventie in plaats van -escalatie. Gelukkig was het in ons voorbeeld nog niet te laat: conflicten horen bij de samenwerking tussen or en management. Herstel van de relatie en daarmee resultaat bereiken is mogelijk als ieder bereid is zijn aandeel in het ontstane probleem te erkennen. De leider stelt zich open en welwillend op en zorgt zodoende voor voorspelbaarheid en duidelijkheid. Deze voorspelbaarheid leidt weer tot welwillendheid van de medewerkers, waardoor openheid kan ontstaan. Dan zijn mensen wederzijds bereid fouten toe te geven en zich kwetsbaar op te stellen en ontstaat er een positieve spiraal. Op een zorgvuldige manier een conflict bespreken kan de relatie en het gezamenlijke resultaat uiteindelijk zelfs versterken. Dat zal de toekomst moeten uitwijzen. Het is in ieder geval belangrijk te blijven werken aan vertrouwen.

Wij raden leiders in organisaties daarom aan om:

- or-leden zo te faciliteren dat zij op een professionele wijze inhoud kunnen geven aan hun taak;
- op gezette tijden de gezamenlijke visie op medezeggenschap actueel te houden

door dit onderwerp op de overlegagenda mee te nemen en zo de 'speelruimte' voor de or te bepalen;

- te zorgen voor een open, *straight forward* communicatie en heldere procesafspraken tussen management en or;
- te investeren in een goede werkrelatie met af en toe een time-out voor evaluatie van de samenwerking;
- op tijd externe hulp in te (blijven) roepen als het werken aan vertrouwen moeilijker blijkt dan verwacht.

Pauline Voortman en Bert Fundter werken bij Bureau Zuidema.

Meer lezen:

- A. Baier, *Trust and Antitrust*. Chicago: The Chicago University Press, 1986.
- F. D. Schoorman, R. C. Mayer, J.H. Davis, *An integrative model of Organizational Trust: Past, Presence and Future*. Academy of Management Review, vol.32, 2007, p. 344-354.
- P. M. Voortman, *Vertrouwen werkt, over werken aan vertrouwen in organisaties* (dissertatie). Amsterdam, TrustWorks, 2012.

