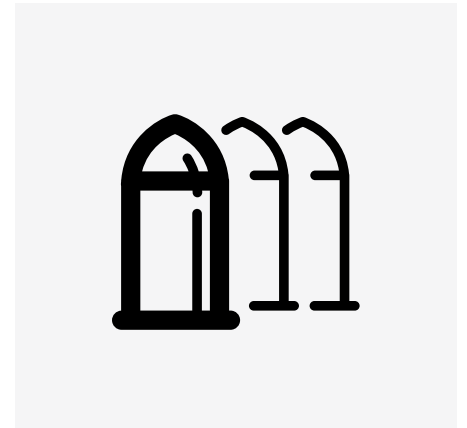


## Machiavelli voor ondernemingsraden (3)

# De wapenkamer van de medezeggenschap

*‘Het is noodzakelijk dat een ondernemingsraad, wil hij zich handhaven, leert om niet alleen goed te zijn, maar ook om zijn kwade kant te tonen’. Aldus Machiavelli in 1513, in het boek De Vorst, enigszins vrij toegepast natuurlijk. Het citaat geeft twee bijzondere lessen mee aan de or: politiek correct gedrag loont niet en het is beter gevreesd te zijn dan geliefd te worden. Om zich te kunnen handhaven is het volgens Machiavelli een goede beheersing van de krijgskunst de basis en daarbij kan de or gebruik maken van alles wat er in de wapenkamer aanwezig is.*

Door Isaäk Mol en Mark de Koning



Dat maakt het mogelijk opties te kiezen die effectief zijn. Of deze opties moreel verantwoord zijn is van ondergeschikt belang.

### ■ Krijgskunst voor de ondernemingsraad

**M**achiavelli ging vrij ver in het benadrukken van het belang van de krijgskunst. ‘De heerser moet heel zijn denken richten op de krijgskunst. De krijgskunst is machtig, door haar kan de heerser zich handhaven. Zelfs in vreedstijd moet hij voortdurend aan oorlog denken. Een heerser die geoefend is in de wapenkunde, wordt geacht door zijn troepen en kan op hen vertrouwen. Zijn lichaam moet gehard worden tegen ongemak en vermoeienis.’



Lees in plaats van ‘heerser’ eens ‘ondernemingsraad’. Misschien roept dat een beeld op van voortdurend procederende en ruziezoekende or, maar dat doet Machiavelli tekort. De geoefendheid in de krijgskunst is puur en alleen bedoeld voor het realiseren van een hoger doel. Voor Machiavelli was dat het floreren van de eigen (stad)staat; voor de ondernemingsraad zou dat de eigen organisatie zijn. Dus wie een or voor zich ziet, die met alles wat hij heeft vecht voor een prima organisatie waar het prettig werken is, dan denk je machiavellistisch. De grote vraag is dan natuurlijk: welke wapens zet een or in? Of meer algemeen: wat is eigenlijk krijgskunst voor de ondernemingsraad?

### De koele blik

Kern in het denken van Machiavelli is te proberen zonder moreel oordeel naar situaties te kijken – de zogenaamde koele blik.

### Klikken naar de moeder

Een ondernemingsraad van een divisie wordt geconfronteerd met ambitieuze plannen van zijn directie. Deze hebben gevolgen voor personeel en werkgelegenheid. Het advies traject verloopt moeizaam. De divisiedirectie garandeert dat de moedermaatschappij de plannen steunt. De or betwijfelt dat; daarom worden contacten gelegd met de schappij. Al snel blijkt dat deze weliswaar twijfels heeft, maar toch de divisiedirectie

**De ene situatie vraagt meer een leeuw, de andere meer een vos**

de ruimte geeft om door te gaan. De or legt zich er niet bij neer. Er lijkt een voorwaardelijk advies te komen. De directie heeft grootschalige bijeenkomsten georganiseerd om het personeel te infomeren. Vlak daarvoor krijgt de or beet bij de moedermaatschappij: de twijfel over de divisieplannen neigt naar afwijzing. Prompt zet de or zijn advies om in een negatief advies. Daarmee wordt de directie voor het blok gezet. De moeder trekt zijn handen af van de adviesaanvraag. De touringcarbussen voor de personeelsbijeenkomsten zijn al besteld. Maar op de massaal bezochte bijeenkomst kan de directie eigenlijk niets zeggen.

De plannen zijn succesvol gedwarsboomd door de eigen or en de moeder. Er rest niets dan koffie met cake en wat algemene verhalen over het bedrijf.

De wapens waren hier:

- het verbreden van het speelveld door naar de moeder klikken en
- de tanden laten zien met een negatief advies.



### Een conflict maken

Na een fusie moeten twaalf ondernemingsraden een centrale ondernemingsraad (cor) vormen en tegelijk de eigen structuur herijken. Natuurlijk kost dat enige moeite: er is nog weinig vertrouwen in de nieuwe eigenaar en men vindt het lastig om macht af te staan. Maar onder behoorlijke druk komt er dan toch een compromis over structuur, inrichting en werkwijze van de nieuwe, gelaagde medezeggenschap. Twee ondernemingsraden analyseren terecht dat de nieuwe centrale directie een machtige en sturende partij in de organisatie vormt. In plaats van zo weinig mogelijk macht bij de cor te leggen, moet deze juist zo sterk mogelijk worden. In het overleg waar het compromis uitkomt, gaan de vertegenwoordigers van deze ondernemingsraden echter gewoon mee met de rest.

Wat doen zij vervolgens? In hun eigen or, die uiteindelijk dit 'onderhandelingsakkoord' moet goedkeuren, bespreken ze hun analyse. Ze adviseren een conflict over dit akkoord te maken. 'Onder geen beding akkoord' wordt afgegeven. In het navolgende overleg tussen de vertegenwoordigers van twaalf ondernemingsraden hebben ze een sterke positie om te realiseren dat de cor beter geoutilleerd wordt. 'Tja, wij hebben een lastige or ....' Wapen hier is:

- de verschillende achterbannen benutten om zo het onderhandelingsakkoord effectief te beïnvloeden.

### De leeuw en de vos

Het eerste voorbeeld, waarin de divisiedirectie gemangeld wordt, is leeuwgedrag van de or. Gewoon puur de strijd aangaan. Het andere, over de or, is een vossenstreek: sluw jezelf in een sterkere positie manoeuvreren. Wat past is situationeel. De ene situatie vraagt meer een leeuw, de andere meer een vos. De or moet beide beheersen. Door met koele blik medezeggenschap letterlijk als strijdtoneel te beschouwen, kan de or deze meer kwade kant laten zien. Want wie vindt het nu leuk de eigen bestuurder zo te behandelen? Of terug te komen op een gesloten akkoord en kennelijk niet te weten wat bij de eigen achterban leeft?

### Wapengebruik

In ons spraakgebruik wordt een machiavelist als een opportunistisch, amoreel en uitsluitend op eigen gewin uit zijnde persoon gezien. Dit is veel te kort door de bocht. De grootste nuancering ligt in het feit dat er een hoger doel gediend wordt, dat van de organisatie. Een tweede nuancering is dat Machiavelli daarbij uitgaat van het beïnvloeden van de machtsbalans. Iets wat prima aansluit op de adviesrol van de or. Machiavelli doet vervolgens niet moeilijk over wapengebruik: zelfs wreedheid is toegestaan.

### Bloederige medezeggenschap

Machiavelli zag de ideale staatsvorm als een mix van een monarchie (de bestuurder), een aristocratie (MT, leidinggevend) en een democratie (de uitvoerenden). Staten

zijn uit balans als één van hen de overhand krijgt. Zo leidt teveel macht van de heerser tot een dictatuur, van de edelen tot een oligarchie en van het volk tot chaos. Maar partijen zijn wel altijd bezig hun macht te vergroten, dus het beïnvloeden van de machtsbalans gaat niet vanzelf. De or heeft wapens nodig, sluwe streken en moet soms daadwerkelijk forceren.

Neem de or van een zorgconcern dat moet anticiperen op forse kabinetsbezuinigingen. De analyse van het 'strijdtoneel' levert het inzicht dat de Raad van Bestuur en de zeven directeuren met elkaar strijden om de




macht. De Raad van Bestuur moet allereerst in een sterkere positie zien te komen ten opzichte van de 'edelen'. Verder is het benodigde zorgondernemerschap expliciet belegd bij enkele functionarissen, maar deze komen niet aan hun taak toe. Bij het volk tenslotte heerst angst en chaos, maar door de grote betrokkenheid op cliënten gaat het werk wel door.

Wat doet de or? Allereerst wordt het resultaatgericht werken opgepakt. De Raad van Bestuur maakt drie concrete resultaat afspraken met elke directeur. Voor de or zijn deze inzichtelijk, zodat de or kan meesturen op het resultaat. Daarnaast overtuigt de or de Raad van Bestuur om bijeenkomsten op de locaties over de toekomst van de organisatie te houden, zodat dialoog met 'het volk' hersteld wordt. Met de directeuren gaat de or rechtstreeks in gesprek. Ondertussen presenteert de or overal zijn eigen aandachtspunten voor 'de nieuwe toekomst' van de organisatie. Wapens hier zijn:

- zakelijke afspraken maken;
- de achterban betrekken bij discussies over de koers van de organisatie.

### Conclusie

De koele blik op medezeggenschap als strijdtoneel gaat dus over de positie verwerken van de or om in de machtsbalans invloed uit te oefenen. Op welke wijze de or dat doet, hangt van de situatie af. De voorbeelden laten zien dat morele denkbeelden of streven naar compromissen daarbij niet handig zijn. En dat alles inzetbaar is en moet zijn. 

**Isaäk Mol en Mark de Koning** werken zelfstandig. Zij zijn mede-ontwikkelaars van 'Machiavelli voor ondernemingsraden' binnen het netwerk van CursOR.

[www.komeet.pro](http://www.komeet.pro), [www.organisatiecreativiteit.nl](http://www.organisatiecreativiteit.nl).