

Waarom je soms geen vragen moet stellen

Het lijkt zo veilig en het ligt zo voor de hand: vragen stellen aan de bestuurder. Maar waar je je misschien niet bewust van bent, is dat een vraag zelden neutraal is. Vaak zit er een mening, een suggestie of een verwijt in verborgen of lijkt dat zo, in de oren van de ontvanger. Je overlegpartner voelt die ondertoon, zonder die goed te kunnen plaatsen. Zo kun je bijvoorbeeld, als iemand je de vraag stelt 'Waarom heb je dit zo gedaan?', in die zin zomaar een verwijt horen.

Gevolg: er ontstaat een warrig gesprek. Wat is de oplossing? Om te beginnen kun je als je een vraag stelt, die eerst 'bedding' geven: maak duidelijk binnen welke context je de vraag stelt. 'Toen ik het plan voor de eerste keer las, werd ik boos! Nu kan ik me niet voorstellen dat je aan ons een slecht plan gaat voorleggen. Kun je mij uitleggen waarom jij het een goed plan vindt? In de eerste zin, de bodem die je legt, zit de emotie; de kleur die je aan je vraag geeft. De vraag zelf is neutraal. De bestuurder weet waar die aan toe is: je bent op voorhand niet positief over het plan, maar je staat wel open voor een nadere uitleg. Er hangt geen dreiging in de lucht; je 'strijdt' met open vizier.

Nu je toch aan het experimenteren bent, kijk eens wat er gebeurt als je de vraag helemaal achterwege laat. Na de eerste zin laat je een pauze vallen. 'Ik was eerlijk gezegd behoorlijk boos toen ik dit plan las.' Laat de stilte z'n werk doen en kijk eens wat er dan gebeurt. De kans is groot dat de bestuurder na enkele momenten van ongemak merkt dat hij of zij 'aan de bak moet' en met een goede uitleg komt.

Ga voor het echte gesprek

Als de OR het gesprek aangaat met de bestuurder, gebeurt dat vaak geregisseerd: de leden hebben van tevoren een standpunt bepaald en afgesproken wie het woord gaan voeren. Maar hoe vaak gebeurt het niet dat de bestuurder wegwandelt van het onderwerp dat je als OR wilde bespreken? Je dacht het te gaan hebben over de trage invoer van een nieuw beoordelingssysteem. En nu begint je overlegpartner over problemen die spelen bij enkele managers die het moeilijk vinden om beoordelingsgesprekken te voeren.

In een paar minuten is het gesprek verschoven van de implementatie van een nieuw systeem naar managers die niet goed zijn in het voeren van gesprekken. Dat onderwerp (managers die het moeilijk vinden om goede beoordelingsgesprekken te voeren) is zonder meer interessant voor de OR, maar meestal heeft de OR in zo'n situatie last van koudwatervrees. Want in de OR – zonder de bestuurder – was daar nog niet over gesproken. Als je op zo'n moment als OR-lid je mening geeft, kan dat voelen als kleur bekennen. Daarom wordt vaak voor veilige weg gekozen: heel veel vragen stellen 'Geldt dat voor alle managers? Wordt er een extern bureau ingeschakeld. Zijn er medewerkers bij de invoering betrokken?' Het gevolg: het gesprek wordt zompig, de bestuurder voelt een zekere terughoudendheid, maar heeft niet scherp waar de OR op uit is. En daarom geeft hij vage antwoorden, bijvoorbeeld: 'Het verschilt van manager tot manager,' 'We zijn het nog aan het uitzoeken'. In plaats van vage vragen te

stellen, zou je als OR-lid ook kunnen zeggen: 'De gesprekken die ik met mijn manager heb, verlopen meestal fijn. Ik ben benieuwd hoe dat bij andere managers is. Kun je daar iets over vertellen?' Je vraag is open en duidelijk. En Je geeft de overlegpartner ook iets, namelijk waardevolle informatie. Het kan de start zijn van een goed (niet voorgeprogrammeerd) gesprek.

Wees blij dat je amateur bent

Er waait een wind in OR-land die ik niet goed begrijp. OR-adviseurs, trainingsbureaus en soms ook OR'er zelf: ze vinden dat de OR moet professionaliseren. Ik ben daar geen voorstander van. Ik vind dat je als OR-lid je amateurstatus juist zou moeten koesteren.

Het is natuurlijk goed als OR-leden leren om op een effectieve manier te overleggen met de bestuurder. Prima dus om gespreksvaardigheden te verbeteren of te leren hoe je als OR slim vergadert. Op die vorm van professionaliseren valt weinig af te dingen (hoewel het ook ontwapenend en effectief kan zijn als een OR-lid in het overleg met de bestuurder zijn vinger durft op te steken en zegt: 'Ik snap het niet'). Evengoed is het positief dat OR-leden die meer ervaring hebben beter snappen hoe besluitvorming werkt, hoe 'het politieke spel' gespeeld wordt en vaak wat beter zijn geworden in strategisch denken. Allemaal helemaal OK.

Maar waar ik op tegen ben, is de 'inhoudelijke' professionalisering waar veel mensen in OR-land zich hard voor maken. Natuurlijk, het is handig wanneer je OR-leden in je team hebt die een balans en een winst-en-verliesrekening kunnen lezen. Maar OR-leden zijn in de eerste plaats de vertegenwoordigers van hun collega's en de meesten daarvan begrijpen weinig van financiële informatie. Willen we van OR-leden financieel specialisten maken, dan is dat de dood in de pot van het OR-werk. OR-leden hebben als belangrijkste taak om de bestuurder te vertellen wat er leeft bij hun collega's en hun zorgen en ervaringen in te brengen in het overleg met de bestuurder. Als ze op financieel terrein (of welk ander terrein dan ook) iets niet begrijpen, dan is dat waarschijnlijk bij de meeste collega's ook zo en kunnen ze dat het beste gewoon kenbaar maken. Het is dan aan de bestuurder om de informatie in begrijpelijke taal uit te leggen. In mijn trainingen benadruk ik altijd dat OR-leden (ook die net aan de start zijn verschenen) 90 procent van de benodigde vaardigheden al in huis hebben. Een overdaad aan kennis hoort daar niet bij. Gezonde nieuwsgierigheid wel.

Meer informatie over Adviesbureau Atim B.V. vind je [op onze website](#). Hier vind je naast informatie over trainingen en leergangen voor ambtelijk secretarissen bijvoorbeeld ook de tekst van de Wet op de ondernemingsraden, formats en andere zaken die je vooruit helpen als OR-lid, ambtelijk secretaris of bestuurder.