

## Dubbele petten: een dubbelportret (1)

# Petje op, petje af?

*Soms kom je ze tegen in de or: leden die meerdere petten op hebben. Een manager of lid van de staf of een medewerker van de repro die de beleidsstukken van de directie als een van de eersten ziet. Kan dat eigenlijk wel?*

Door Marcel Daems

die je functie met zich meebrengt, kun je dan echter niets zeggen. Het kan nog ingewikkelder worden als je als or-voorzitter in je normale functie dicht tegen de bestuurder aanzit. Als er een té goede vertrouwensbasis tussen beide is, kan dat bij de or leiden tot wantrouwen. En omgekeerd, als er juist wantrouwen of zelfs strijd is tussen or-voorzitter en bestuurder, dan kan dat het functioneren van de or schaden.

Een ander geval dat wordt genoemd: medewerkers die moeite hebben om hun 'functiepet' te scheiden van hun or-pet – vooral als zij zich sterker identificeren met hun functie. Dat kan zich voordoen bij een P&O'er die het P&O-beleid verdedigt omdat hij zelf bij de totstandkoming daarvan betrokken is geweest, of bij een manager die het managementstandpunt blijft uitdragen en verdedigen in de or-vergadering. Het kan ook een medewerker zijn die uitsluitend redeneert vanuit zijn eigen afdeling of onderdeel. Identificatie met één rol of ervaring gaat dan overheersen, waardoor het op zijn minst onduidelijk is hoe deze zich verhoudt tot de or-rol. Op deze vermenging van petten en hoe daarmee om te gaan ga ik in de rest van beide artikelen verder in.

### Strategie

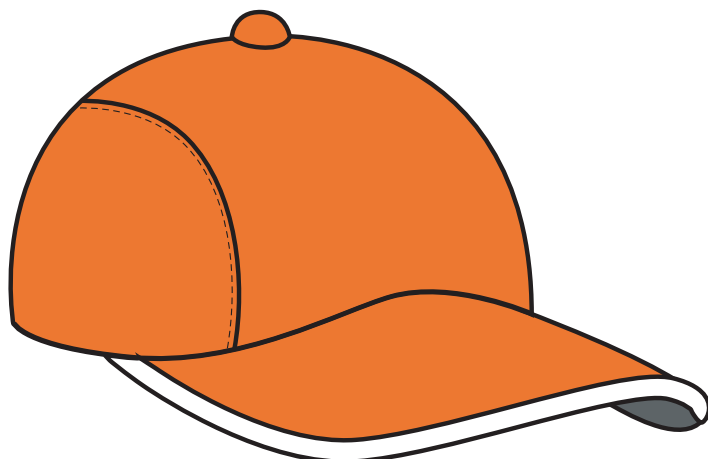
Veel van de discussie in de LinkedIn-groepen draait om vertrouwen en openheid, ofwel wantrouwen en geslotenheid. De cultuur binnen de organisatie bepaalt daarmee in grote mate in hoeverre 'petten' een probleem kunnen vormen. Draagt de cultuur ertoe bij dat medezeggenschap georgani-

- **Verschillende verantwoordelijkheden**
- **Funcies gescheiden houden**
- **Pas op voor strategie bestuurder**

**W**anneer kun je spreken van dubbele petten, wanneer ontstaan er problemen en hoe kun je die voorkomen? Deze vragen hebben we voorgelegd aan leden van twee LinkedIn-groepen: de groep Medezeggenschap en de MEDE-groep. De discussie heeft geleid tot een dubbelportret van het dubbele-pettenprobleem. In dit eerste artikel verkennen we de dubbele petten. De discussie op LinkedIn heeft geleid tot een paar voorbeelden waarin duidelijk sprake

is van meerdere petten. Allereerst gaat het om functies die relatief dicht bij de bestuurder liggen en waar medewerkers uit hoofde van hun functie vroegtijdig informatie ontvangen. Dat kunnen schriftelijke stukken zijn, maar ook de informatie uit discussies in een managementteam. Als je als MT-lid, HRM-adviseur of controller in de or zit, kun je in situaties terecht komen waarin je informatie krijgt waarvan je denkt dat de or er eigenlijk iets van zou moeten weten. Op grond van de vertrouwelijkheid

### Medewerkers kunnen met hun or-pet op in een spagaat komen



## De praktijk

In een grote zorginstelling is de voorzitter van de or ook HR-adviseur. Levert dat problemen op? Ja, zegt ze, maar die problemen leven meer bij de or zelf dan bij het management. Hoe dat komt? 'Tja, in onze organisatie is integraal management ingevoerd en HRM ondersteunt het management. De oude P&O-benadering, waar medewerkers altijd bij P&O terecht konden voor een luisterend oor, of om even een andere mening te horen, is voorbij. De HRM'er adviseert primair de leidinggevende, die alle beslissingen neemt en die ook zelf direct communiceert met de medewerker. Dat fenomeen leidt nogal eens tot argwaan richting HRM-adviseurs. En ik heb daar als voorzitter van de or weleens last van binnen de or. Ik ga daarmee om door te proberen in mijn handelen rekening te houden met de gevoeligheden. Als voorzitter laat ik vooral de commissies en werkgroepen het inhoudelijke werk doen, en voorkom dat ik teveel mijn eigen visie op tafel leg. Lastig wordt het als ik informatie heb die nog vertrouwelijk is en als de or voelt dat dat aan de orde is. Soms benoem ik het dan maar. Dan zie ik sommigen wat argwanend kijken, maar gelukkig zijn er genoeg die mij vertrouwen als persoon. Lastig is het soms wel als ik, zonder dat het om vertrouwelijke informatie gaat, beleidsonderwerpen wil uitleggen. Dan merk ik weleens dat men denkt dat ik het beleid verdedig, terwijl ik het alleen maar wil uitleggen. Dat probeer ik dan maar wat meer over te laten aan de ambtelijk secretaris, die zeer goed is ingevoerd. Of we wachten tot de adviseur van de directie langskomt voor een toelichting. Het is jammer dat deze argwanende cultuur ten aanzien van HRM binnen de or en bij medewerkers speelt. Ondanks dat, heeft de or toch vaak indirect baat bij de basiskennis die ik heb als HR-professional. Bijvoorbeeld als het gaat om technische informatie, zoals de manier waarop regelingen precies in elkaar steken.'

seerd wantrouwen is of functioneert de medezeggenschap als een open dialoog en debat over alles wat er speelt in de organisatie? Het hebben van twee petten wordt een probleem als de organisatie informatie als machtsmiddel gebruikt in dat spel van georganiseerd wantrouwen. Waar kennis gedeeld wordt, wordt macht gedeeld, en dus wordt kennis beperkt en zeer doelgericht gedeeld.


Het management in een dergelijke organisatie deelt informatie als middel om mensen aan zich te binden en anderen uit te sluiten. Zo is er het voorbeeld van de directeur die de or-voorzitter op zijn kamer uitnodigt om informeel iets met haar te delen, met daarbij de nadrukkelijke opdracht: dit mag je nu nog niet delen met de rest van de or, maar ik vond het wel zo netjes om jou als voorzitter alvast te informeren. Het is een voorbeeld van een strategie die is bedoeld om de voorzitter aan zich te binden door haar deze informatie te 'gunnen'. De voorzitter voelt zich wellicht vereerd, omdat zij de cultuur van de organisatie kent: kennis is macht en kennis wordt niet eenvoudig gedeeld. Ze

weet dan ook dat zij de informatie niet echt kan delen met de rest van de or. Binnen de kortste keren wordt ook de voorzitter niet meer vertrouwd door haar eigen or.

Deze cultuur van 'informatie is macht' brengt met zich mee dat men bezig is de informatiestroom klein en beheersbaar te houden. In dit soort organisaties

zal een directie er veel moeite mee hebben als or-leden afkomstig zijn uit management of staf. Immers, die mensen beschikken over informatie die de directie liever nog niet wil delen met de or. Medewerkers die op sleutelposities zitten en daardoor toegang hebben tot belangrijke informatie, kunnen met hun or-pet op zo in een spagaat komen. Als functionaris wordt er van je verwacht dat je de informatie als vertrouwelijk behandelt, terwijl je als or-lid ernaar streeft dat de bestuurder tijdig en volledig informatie verstrekt. Collega-or-leden kunnen je in die sfeer van geslotenheid en wantrouwen ook zelf gaan wantrouwen: hij weet meer, maar zegt niets. In organisaties waarin informatie

als machtsmiddel wordt ingezet en er wantrouwend wordt gekeken naar de or, zien we vaak dat de or zelf ook besmet raakt met dit wantrouwen. Dan ontstaat er een wij-zij-denken, waardoor het voor or-leden in staf- of managementfuncties lastig wordt om zich te handhaven binnen de or. Hoe kun je met je or-lidmaatschap omgaan als je vanuit een 'gevoelige functie' in de or zit?

1. Bespreek met de or dat je soms informatie kunt hebben die je vanuit je functie niet kunt delen en spreek duidelijk af hoe jullie hier samen mee om willen gaan. Door dit tijdig te delen en bespreekbaar te maken maak je het tot een vraagstuk van het team, in plaats van alleen van jou. Maak ook duidelijk dat je andere pet ook voordelen voor de or oplevert.
2. Bespreek dit ook tijdig met je leidinggevende, eventueel met de bestuurder zelf. Door de professionele manier waarop je hiermee omgaat, ontstaat wederzijds vertrouwen.
3. Wees geen woordvoerder over onderwerpen waarbij je zelf betrokken bent in de totstandkoming van beleid. Wel kun je desgevraagd feitelijke of contextuele informatie geven.
4. Wees je ervan bewust dat de competentie 'managementidentificatie' weleens op gespannen voet kan staan met het vertegenwoordigen van medewerkers. Belangen kunnen soms echt tegenover elkaar staan. Probeer dan vanuit je rol geen kant te kiezen, maar probeer de brugfunctie te vervullen.
5. Zit je als voorzitter tevens dicht tegen de bestuurder aan? Zorg ervoor dat je je tijdens vergaderingen niet teveel mengt in de discussie. Vat vooral samen en trek conclusies en check die conclusies goed bij de rest van de deelnemers. Een informeel vooroverleg met de bestuurder? Zorg dat er altijd iemand meegaat. Desnoods laat je dat rouleren. 

Marcel Daems is senior-trainer en adviseur bij MEDE.