

## Or-competenties (10)

# Oordeelsvorming

*In deze artikelenreeks staat telkens een competentie centraal die voor de or belangrijk is. Deze keer is dit de competentie oordeelsvorming.*

Door Camiel Schols en Brigitte Diderich

Sommige mensen zeggen van zichzelf: "Ik heb over alles wel een mening". Herken je dat? Ben jij iemand die snel zijn oordeel klaar heeft? In straatinterviews op tv geven mensen hun mening over allerlei zaken. Zelden hoor je iemand voor de camera zeggen: "Daar heb ik nog geen afgewogen mening over." Of: "Ik kan dit niet beoordelen want ik heb er te weinig kennis van." Mensen kunnen over van alles een mening geven. Je ziet dat vast ook binnen je or of binnen je achterban. Maar hoe is die mening tot stand gekomen? Is ze gebaseerd op de juiste informatie? Is ze het resultaat van een zorgvuldige afweging tussen diverse gezichtspunten? Sommige meningen lijken vooral gebaseerd op emoties en aannames. In dit artikel bespreken we wat nodig is voor een zorgvuldig proces van oordeelsvorming. Een proces dat leidt tot onderbouwde en weloverwogen meningen. Maar eerst breken we een lans voor de or die kleur bekent.

### Corebusiness van de or

Stel dat de or een fabriek is. Een bedrijf dat geld moet verdienen met de verkoop van zijn producten. Wat is dan het product van de or? Waar zou de or geld voor kunnen vragen? Als we deze vraag aan or-leden stellen, vinden zij het soms lastig een antwoord te geven. Toch is het niet moeilijk. De or produceert meningen. Meningen over het functioneren van de organisatie en over de wijze waarop de bestuurder daarop inspeelt. Deze meningen kunnen leiden tot adviezen. Figuur 1 toont ook wie de belangrijkste klant is van de or, de bestuurder. De kunst is om

### Oordeelsvorming

Op basis van beschikbare informatie tot een afgewogen en beargumenteerde mening komen.

hem adviezen te leveren op het juiste moment, aansluitend bij wat hij nodig heeft.

De grondstof voor or-adviezen is informatie. Veel informatie kan de or zelf verzamelen. Soms is het nodig om vragen te stellen aan de bestuurder. Maar nogal wat or's slaan hierin door. Hun overlegvergaderingen lijken op een vragenvuur voor de bestuurder. De or krijgt dan veel te horen, maar de bestuurder krijgt weinig terug. Tegelijk hebben de meeste bestuurders behoefte aan meer inhoudelijke discussie met hun or. Discussie die hen inspireert en op nieuwe ideeën brengt. Geldt dat ook voor jullie bestuurder? Ben je

## Overlegvergaderingen lijken soms op een vragenvuur voor de bestuurder

zelf tevreden over de invloed van jullie or? Een or die verschil wil maken, moet in ieder geval kleur bekennen. Dat wil zeggen eigen meningen vormen en die krachtig inbrengen. Met heldere meningen kan de or waarde toevoegen aan de besluitvorming van de directie. Oordeelsvorming is de corebusiness van de or.

### Valkuilen bij oordeelsvorming

Voor zorgvuldige oordeelsvorming zijn drie dingen noodzakelijk:

1. Voldoende informatie
2. Heldere criteria
3. Afweging van diverse gezichtspunten

De eerste valkuil is te snel en overhaast oordelen. Vaak zit het probleem dan in onvoldoende of onjuiste informatie. Het oordeel wordt bijvoorbeeld gebaseerd op geruchten

of aannames en niet op feiten.

De andere valkuil is een te trage oordeelsvorming. Een or die te lang wacht met het innemen van standpunten loopt achter de feiten aan. Herken je een van deze valkuilen in jullie or?

In onze trainingspraktijk zien we veel or's te lang wachten met het uitbrengen van een eigen visie of mening. Ze laten zich overspoelen door steeds weer nieuwe informatie. Ze blijven vragen stellen en komen te weinig toe aan het ontwikkelen van standpunten. x

### Plan je oordeelsvorming

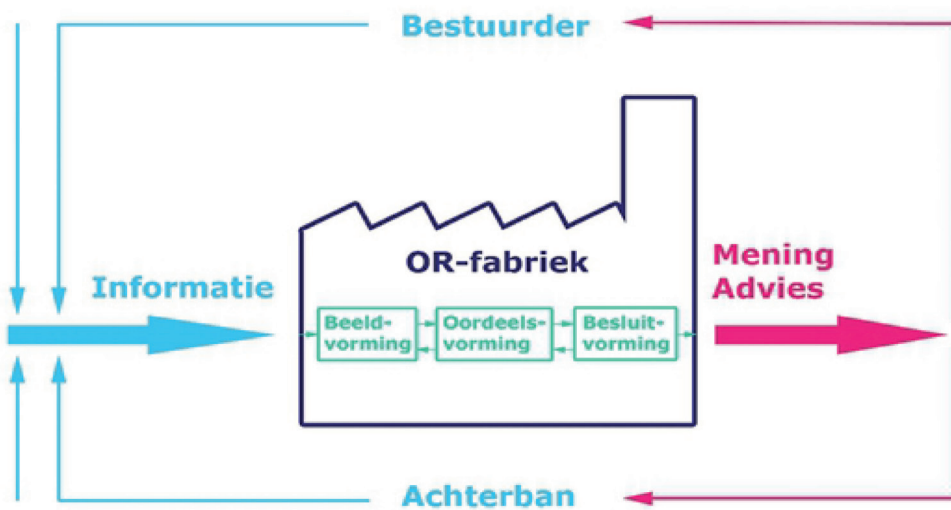
Wat kan de or doen om te zorgen dat er op het juiste moment een onderbouwde mening op tafel ligt? Een mening of visie die leidt tot een vruchtbare dialoog met de bestuurder. Het antwoord ligt voor de hand: Oordeelsvorming kost tijd en daarom moet je die plannen. Concreet spreek je bij elk nieuw onderwerp twee dingen af:

- 1) Waarover nemen we een standpunt in?
- 2) Wanneer moet het er liggen?

De eerste vraag wordt vaak over het hoofd gezien. Sommige ondernemingsraden denken dat ze alleen standpunten hoeven in te nemen over uitgewerkte instemmings- of adviesaanvragen. Je kunt echter ook in eerdere stadia al met een visie en meningen komen. Bijvoorbeeld over nut en noodzaak van een maatregel, over de criteria waar de or voorstellen op zal toetsen, over de wijze waarop een probleem wordt aangepakt en over de inbreng van het personeel daarbij. Vaak neemt het dagelijks bestuur het voortouw bij het plannen van de oordeelsvorming: Wanneer willen we de benodigde informatie op een rij hebben? Wanneer bepalen we ons standpunt? En wanneer presenteren we dit aan de bestuurder?

### Beter worden in oordeelsvorming

Hoe lukt het jou om situaties te beoordelen waarbij je emotioneel betrokken bent? Mensen die goed zijn in oordeelsvorming, hebben het vermogen om met enige afstand naar de situatie te kijken. Ze zijn zich bewust van hun gevoelens. En tegelijk zijn ze in staat om hun eerste reactie te parkeren. Soms hoor je hen zeggen: 'Ik vind nog even niks'. Ze bedoelen daarmee dat ze het geven



Figuur 1: meningen en adviezen als producten van de or

## Criteria en intuïtie

Je criteria zijn de maatstaven op basis waarvan je iets beoordeelt. Vervolgens heb je ze nodig om je oordeel te onderbouwen en te verdedigen. Soms lijkt ons oordeel intuïtief tot stand te komen.

Bekend is dat we veel beslissingen onbewust nemen en in korte tijd. De rationele onderbouwing bedenken we dan vaak achteraf. Daarbij is het de moeite waard om onze intuïtie nader te onderzoeken: Door welke criteria heb ik me laten leiden? Welk criterium gaf voor mij de doorslag?

van een mening willen uitstellen totdat ze op basis van feiten een afweging hebben kunnen maken.

Een ander kenmerk van goede beoordelaars is dat ze zich verplaatsen in verschillende gezichtspunten om vervolgens tot een eigen conclusie te komen. Dat lukt al-

leen als je zelf goed weet waar je voor staat. Als je meer gezichtspunten in ogenschouw neemt, ontdek je namelijk dat voor elke optie wel iets is te zeggen. De kunst is om vervolgens een eigen positie te kiezen. Een eigen mening of conclusie die je kunt verdedigen, terwijl je weet dat anderen er mogelijk anders over denken. Voor het kiezen uit verschillende opties heb je criteria nodig. Wij raden or's aan om hun criteria bij elk thema zo vroeg mogelijk te formuleren. Wanneer de or zijn criteria ook met de bestuurder bespreekt, weet hij waar de or voor staat en wat hij kan verwachten.

Een hulpmiddel voor het vinden van criteria is de vraag: Wat vind ik (vinden wij) hier belangrijk?

Bijvoorbeeld: Wat vind ik belangrijk bij het vinden van een ander huis? Wat vindt de or belangrijk bij het invoeren van zelforganiserende teams?

**Tip: formuleer je criteria als een top 3.**

## Test

Doe de test en ontdek hoe sterk je oordeelvormend vermogen is.

### 6 of 7 maal ja

Je scoort hoog op oordeelsvorming. Hoe zou je andere or-leden kunnen helpen op het gebied van oordeelsvorming?

### 1 of 2 maal ja

Je scoort laag op oordeelsvorming. Hoe komt dat? Bent je vaak te impulsief in je oordeel? Of vind je het juist moeilijk om kleur te bekennen? Dit artikel maakt je mogelijk meer bewust van de kunst van oordeelsvorming. [←](#)

## Camiel Schols en Brigitte Diderich

zijn trainer/adviseurs bij SBI Formaat

[camiel.schols@sbiformaat.nl](mailto:camiel.schols@sbiformaat.nl)

[brigitte.diderich@sbiformaat.nl](mailto:brigitte.diderich@sbiformaat.nl)

Test: hoe goed ben jij in oordeelsvorming	ja	nee
Ik bedenk welke informatie ik nodig heb voor het beoordelen van een situatie.		
Ik maak helder onderscheid tussen aannames en feiten.		
Ik stel mijn oordeel uit als ik nog onvoldoende informatie heb.		
Ik benoem de criteria op basis waarvan ik een situatie beoordeel.		
Ik bekijk de situatie die ik beoordeel vanuit verschillende gezichtspunten.		
Ik plan mijn oordeelsvorming en heb op het juiste moment mijn mening klaar.		
Ik denk na over de zorgvuldigheid van mijn oordeelsvorming.		