



Bouw veiligheidskleppen voor het overleg met de Ondernemingsraad in !

‘Wat zijn veiligheidskleppen voor een ondernemingsraad dan’, zult u zeggen. En wat heeft dat met het overleg tussen bestuurder en ondernemingsraad te maken ?

In veel organisaties en zie je dat ondernemingsraden moeite hebben met het geven van een (positief) advies of instemming. De twijfel is er omdat de ondernemingsraad vaak niet echt weet waar ‘ja’ tegen wordt gezegd. Een ondernemingsraad gaat dan op zoek naar zekerheden of informatie terwijl die niet altijd te geven is. Doordat de OR dan nog vaak geen uitweg ziet duikt de OR vaak de procedure in, een andere uitweg zien zij immers niet. Een aantal veiligheidskleppen biedt dan een uitkomst. Misschien is dit artikel dan ook meer iets voor bestuurders dan voor ondernemingsraden, zij moeten immers de veiligheidsklep aanbrengen die echter ook voor hun belangrijk zijn !

Waarom reorganiseren

In het boek: ‘De kunst van het implementeren’ constateert onderzoeker en schrijver (Dirk Jan de Bruijn) dat in zeer veel gevallen de doelstellingen van een reorganisatie niet worden gehaald. Dit heeft een aantal redenen. Voordat doelstellingen voor een beter functioneren van de organisatie kunnen worden geformuleerd zal eerst het probleem helder moeten zijn. Een organisatie zal dus eerst moeten aangeven:

- Wat er niet goed functioneert;
- Waarom het niet goed gaat;
- Wat de gevolgen zijn van het niet goed functioneren;
- Aan wie of wat het ligt dat er niet eerder iets aan gedaan is of
- Wat er eerder geprobeerd is om het probleem op te lossen;
- Waarom is het niet eerder gelukt om het probleem op te lossen;
- Waarom zou het nu wel lukken om het probleem op te lossen.

Het is voor het overleg tussen bestuurder en ondernemingsraad van belang dat de ondernemingsraad een probleem herkent en erkent. Zonder herkenning en erkenning van een probleem wordt al aan een belangrijke voorwaarde voor het vinden van oplossing niet voldaan. Wanneer een ondernemingsraad immers het probleem niet herkent en erkent is de weerstand tegen een verandering al geboren en die weerstand zal in het gehele traject blijven bestaan. Het wordt natuurlijk anders wanneer de OR een probleem heeft geconstateerd. De OR moet dan de bestuurder proberen te overtuigen dat het anders, beter kan.

Eerst doelen, dan naar de oplossing

Nadat een ondernemingsraad c.q. bestuurder is overtuigd van een ‘probleem’ dat moet worden opgelost, kan pas worden gedacht aan oplossingsvoorstellen. Maar voordat aan oplossingen kan worden gedacht zullen de doelen moeten worden geformuleerd:

- Wat moet er beter gaan functioneren;
- Hoe moet het beter gaan functioneren;
- Wanneer zijn wij over één jaar (na de verandering) tevreden;
- Wat noemen wij ‘voldoende’ en wat noemen wij ‘goed’ en waar gaan wij voor.

De gestelde doelen zijn tegelijkertijd evaluatiepunten. Voor zowel ondernemingsraad als bestuurder is het van belang om de doelen zo helder en toetsbaar mogelijk te formuleren. Wanneer de doelen goed zijn geformuleerd is dat de eerste veiligheidsklep. De ondernemingsraad heeft ook een rol bij het vragen naar doelstellingen. De bestuurder moet een doelstelling hebben anders is er geen legitimatie om iets te veranderen. En, de bestuurder zal toch ook zelf na bijvoorbeeld één jaar graag willen weten of er vorderingen zijn gemaakt.

Het is ook niet meer dan logisch dat OR en bestuurder dan ook de afspraak maken dat wanneer de doelstellingen niet of onvoldoende worden gerealiseerd men opnieuw naar het probleem gaat kijken en naar het effect van de genomen maatregelen (zie hierna).

Hoe willen wij het veranderen (de oplossing van een probleem).

Naast de herkenning en erkenning van het probleem alsmede de doelstellingen moet de ondernemingsraad ook een goed beeld krijgen op welke wijze het probleem opgelost kan worden. Dit komt vaak terug in een adviesaanvraag richting ondernemingsraad. Nog veel te vaak kiezen bestuurders ervoor, om samen met het management, een oplossing te bedenken. Deze oplossing wordt dan vervolgens aan de OR voor gelegd met de vraag om (positief) te adviseren. Net als bij het probleem moet de OR dan worden overtuigd van de juiste keuze van de oplossing. Mensen willen kunnen kiezen ! OR-leden zijn mensen en die willen dus ook kiezen.

De secretaris van een gemeente vertelde mij eens dat hij een nota had geschreven voor een nieuwe organisatiestructuur maar dat iedereen de hakken in het zand had gezet. Zowel managers als OR zagen zijn idee niet zitten. Ik moest daar direct aan denken toen ik een gesprek had met een directeur van een zorginstelling. Hij had ook zijn nota al klaar maar niemand wist dat nog. Ik vertelde hem het verhaal van de secretaris en vervolgens wat mijn werkwijze zou zijn.

“Maak een powerpointpresentatie waarin jij je ideeën presenteert aan management en OR gezamenlijk. Neem daarvoor de tijd en laat mensen meedenken. Gebruik de ideeën van OR en management om een goed beeld te krijgen en verwerk hun ideeën in je stuk. Laat zien wat je problemen zijn in de huidige structuur en wat je doelen zijn. Laat in je nota blijken wat je met de ideeën van management en OR hebt gedaan”.

Wij hebben samen de presentatie gemaakt, hij heeft e.e.a. gepresenteerd en ik fungeerde als gespreksleider. Er vond een open discussie plaats met het management en OR. Aan het eind van de dag was iedereen enthousiast en de directeur werkte zijn (bestaande) nota uit. Hij liet zien wat hij met de ideeën had gedaan en binnen twee weken was iedereen (management en OR) het ermee eens dat het zo moest gaan gebeuren.

De ondernemingsraad (maar ook het management) één oplossing voorhouden voor een probleem is dus niet slim. Een ondernemingsraad meerdere oplossingsrichtingen voorhouden is in ieder geval slimmer. Men heeft dan tenminste wat te kiezen. Nederlanders worden wel eens het meest creatieve volk van de wereld genoemd dus de slimste oplossing is de OR-leden mee te laten denken in oplossingen. De kans op draagvlak voor een oplossing wordt daarmee sterkt vergroot, en natuurlijk mogen OR en bestuurder best eens van mening verschillen.

Misschien heeft de OR zelf (en/of hun achterban) wel heel goede ideeën voor de oplossing van het probleem. Misschien is het probleem heel gemakkelijk op te lossen of wellicht is er een forse verandering nodig. Bedenk wel dat een organisatie met een goede structuur en slecht functionerende medewerkers vaak minder productief is dan een organisatie met een slechte structuur en goed functionerende medewerkers: De structuur van een organisatie is dus niet het allerbelangrijkste. Naarmate de maatregelen meer ingrijpend worden des te groter wordt het belang om draagvlak van de OR creëren. Zoals de Wet op de ondernemingsraden voorschrijft, om één keer overleg te voeren over een adviesaanvraag, is absoluut ontoereikend. Er zal meer overleg met de OR nodig zijn om tot overeenstemming te komen. Dat is ook veel beter dan een advies van de OR.

En wat wanneer de doelstellingen niet worden gehaald

Zoals al eerder gezegd zullen OR en bestuurder opnieuw rond de tafel gaan zitten wanneer de doelstellingen niet worden gehaald. Gekeken kan dan worden waarom de genomen maatregelen niet tot een oplossing van het probleem hebben geleid. Opnieuw kunnen dan afspraken worden gemaakt over andere of een aanpassing van de maatregelen. Er moet nadrukkelijk worden afgesproken dat nieuw overleg over de maatregelen plaatsvindt wanneer de doelen niet worden gehaald. Dit is de tweede veiligheidsklep.

Een risico-inventarisatie

Er is echter nog meer nodig om een goed overeenkomst tussen bestuurder en OR te kunnen sluiten. Naast de herkenning en erkenning van een probleem, de doelstellingen en de overeenstemming voor

een mogelijke oplossing is het nodig dat de risico's van de mogelijke maatregelen in kaart worden gebracht.

- Welke weerstand kunnen wij (OR en bestuurder) verwachten;
- Welke personen kunnen zich beschadigd voelen;
- Wat wordt het effect op andere (mensen en delen van de organisatie);
- Hoe gaan wij daarmee om;
- Hoe houden wij elkaar op de hoogte.

Dit proces komt nadat de maatregelen voor een oplossing van het probleem is besproken.

En wat doen wij als.....

Dit is misschien wel de belangrijkste derde veiligheidsklep van het systeem. Verbeteringen zijn mooi en goed. OR en bestuurder hebben gezamenlijk afspraken gemaakt over een mogelijke oplossing van het geconstateerde probleem, maar wat zullen nu de effecten van de maatregelen zijn. Welke effecten zijn aanvaardbaar (en wellicht gewenst) en welke effecten zijn absoluut ongewenst. En wat doen bestuurder en OR wanneer de effecten van de maatregelen niet gewenst c.q. onvoorzien zijn... Dan gaan bestuurder en OR ook weer rond de tafel zitten. Zo kan een belangrijke aarzeling van de OR worden weggenomen. Een OR moet zich echter ook realiseren dat effecten, die tegen alle verwachtingen in heel positief voor de medewerkers uitpakken en negatief voor de onderneming zijn, ook ter discussie kunnen worden gesteld. In de communicatie naar het personeel zal men daarover helder moeten zijn.

Overeenstemming of advies

Het voorgaande maakt wel duidelijk dat het bereiken van overeenstemming eigenlijk veel praktischer is dan het vragen van een advies van de ondernemingsraad. Dit betekent dat de bestuurder in de voorfase meer zal moeten investeren in het overleg met de OR.

Daar tegenover staan echter een groot aantal voordelen. Er zal meer gediscussieerd worden over probleem en oplossing. Voor de ondernemingsraad betekent deze aanpak het volgende:

- De ondernemingsraad wordt sneller geïnformeerd over problemen in de organisatie;
- Er ontstaat meer invloed;
- Van de OR wordt verwacht dat er echt wordt mee gedacht;
- Er is meer sprake van een onderhandelings situatie met geven en nemen;
- Er is minder sprake van een adviestraject;
- De OR zal bij overeenstemming besluiten moeten gaan verdedigen;
- De OR zal van de direct betrokken collega's ook kritiek krijgen.

Voor de bestuurder betekent deze aanpak dat hij/zij:

- De OR sneller moet informeren over problemen;
- De OR invloed en succes(jes) moet gunnen;
- Echt moet gaan onderhandelen met de OR (is wel zo leuk).

Tips voor OR en bestuurder:

- Ga voor de inhoud en niet voor de procedure;
- Luister goed naar elkaar (belangrijker dan praten);
- Probeer de ander met goede argumenten te overtuigen;
- Laat je ook met goede argumenten overtuigen;
- Let meer op de overeenkomsten dan op de verschillen;
- Leg goed vast waar partijen het over eens zijn;
- Leg ook goed vast waar partijen het eventueel niet over eens kunnen worden;
- Bespreek met elkaar wat je doet wanneer een overeenkomst niet mogelijk is (alsnog een adviesaanvraag maar wel een korte termijn van de OR om te reageren - dit alleen wanneer er echt goed overleg heeft plaats gevonden).

Jaap Jongejan (www.borboleta.nl), dit artikel is gepubliceerd in het blad *Overheid en Overleg* (2007)