



## **Stagnatie geeft frustratie**

**Wanneer het overleg tussen bestuurder en ondernemingsraad stagneert is dat vervelend voor de betrokkenen (or en bestuurder) maar ook voor de mensen die in de onderneming werken en de onderneming in zijn geheel. Waarom gaat het zo nu en dan fout, wat zijn de belangrijkste oorzaken en wat kun je eraan doen.**

### **Mag ik een pilletje dokter**

Dat gevoel krijg ik wel eens wanneer ik in een organisatie kom waar de bestuurder en de ondernemingsraad een conflict hebben. Vooral bestuurders denken veel te gemakkelijk over het oplossen van problemen. Wanneer het om een klein conflict gaat kan de oplossing binnen handbereik zijn. Wanneer de relatie tussen bestuurder en ondernemingsraad al voor een langere tijd is verstoord is de weg terug naar goede verhoudingen vaak een lange weg. Vertrouwen winnen gaat vaak stapvoets maar het vertrouwen verliezen gaat vaak helaas dikwijls in galop.

In dit artikel beschrijf ik de grootste ergernissen van bestuurders en de ondernemingsraad maar ook het verband tussen die ergernissen van de spelers in het overleg. Als voorbeeld gebruik ik het proces van adviesrecht maar ook op andere punten kunnen de genoemde ergernissen leven.

### **Grootste ergernis van bestuurders**

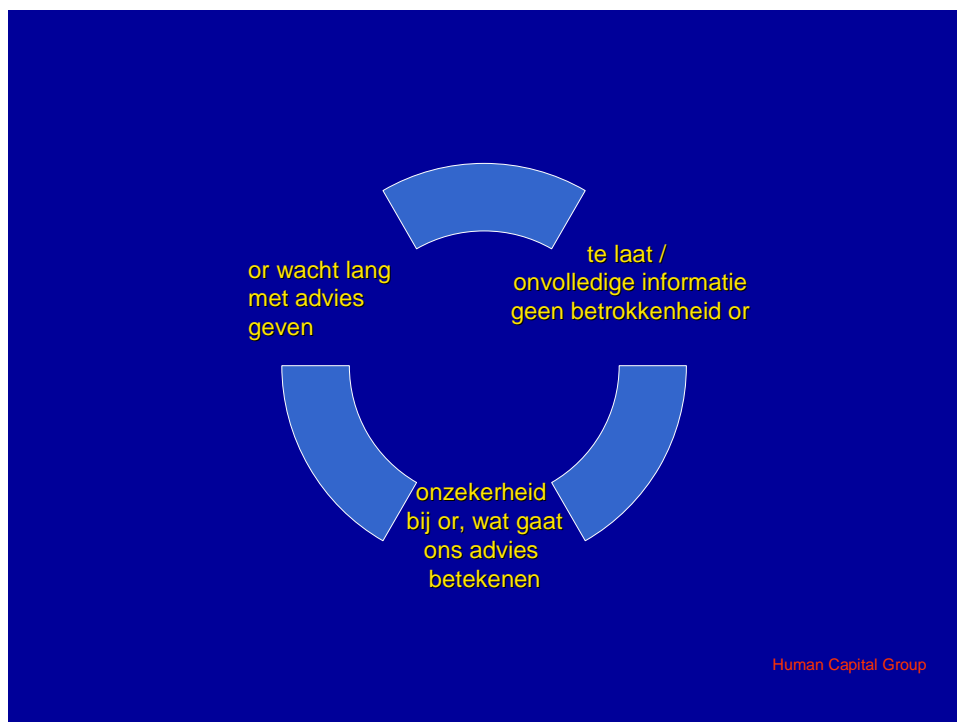
Veel bestuurders vragen zich vaak in wanhoop af waarom het altijd zo lang duurt alvorens de ondernemingsraad een advies afgeeft. Waarom het zo lang duurt, vragen zij zich te weinig af. Zij blijven bij de constatering dat het advies van de OR zo lang op zich laat wachten.

### **Grootste ergernis van ondernemingsraden**

Ondernemingsraden die lang wachten met het geven van een advies doen dit niet om de bestuurder te pesten. Ook hier zit een ergernis aan vast. Vaak is de ergernis gericht op de (te) late informatie die de ondernemingsraad heeft gekregen. De leden weten ook niet altijd of men alle informatie heeft. Dat is een stukje wantrouwen, maar dat wantrouwen kan zijn ontstaan omdat bij een eerder adviesprocedure is gebleken dat de or niet over alle informatie heeft beschikt. De ondernemingsraad kan alleen maar nagaan over welke informatie zij beschikt, de ondernemingsraad kan nooit nagaan welke eventuele informatie men niet heeft. Dat vertrouwen kan alleen maar weer heel langzaam groeien (en dat gaat stapvoets), zeker wanneer de ondernemingsraad een keer (al is maar één keer) niet alle informatie heeft ontvangen.

### **Grootste aarzeling van veel ondernemingsraden**

Wanneer de or niet weet wat de reikwijdte van en advies is (wat gaat het beteken) dan slaat de onzekerheid toe. Feitelijk betekent dit ook dat de ondernemingsraad over te weinig informatie beschikt en/of te weinig inzicht heeft gekregen in de gevolgen van de te nemen maatregelen waarover advies is gevraagd. In een schema ziet dit er als volgt uit:



Dat de ondernemingsraad lang wacht met een advies geven is slechts een gevolg, de oorzaak ligt bij de informatie en de mate van betrokkenheid van de or.

### Het gevoel van de ondernemingsraad

De ondernemingsraad heeft, in de situaties als hiervoor beschreven, vaak het **gevoel** dat de bestuurder de ondernemingsraad niet serieus neemt. De ondernemingsraad wordt dan vaak niet echt betrokken bij de voorfase van een adviesaanvraag. De ondernemingsraad weet dan vaak niet wat er speelt, welke mogelijke oplossingen besproken zijn en waarom. De ondernemingsraad krijgt een kant-klaar verhaal voorgeschoteld waarover zij mogen adviseren.

Ik zei eens tegen een bestuurder dat de ondernemingsraad tegen mij had gezegd dat de or zich niet serieus genomen voelt. De bestuurder ging toen heel hard lachen. Toen hij was uit gelachen heb ik de bestuurder verteld dat ik het gevoel van de ondernemingsraad nu kon begrijpen. Gevoelens zijn er niet om over te lachen maar om serieus te nemen. Wanneer de ondernemingsraad het gevoel heeft niet serieus te worden genomen dan moet een bestuurder daarop inspelen.

### Hoe dan wel

In het voorbeeld zoals hiervoor aan gegeven is het van belang dat de bestuurder die zich ergert over de lange “wachttijd” van het advies van de or dat ook gewoon zegt. Maar wel tegen de or en niet tegen anderen in de onderneming. Er moet een communicatie op gang komen zodat het werkelijke knelpunt aan de orde komt, alleen dan kan er ook wat aan worden gedaan. Ook een ondernemingsraad moet in het overleg gewoon melden dat zij onzeker zijn over de gevolgen van een advies. De ondernemingsraad mag bijvoorbeeld best zeggen dat zij vrezen de hele achterban over zich heen te krijgen. Dat geeft ook aan dat er te weinig inzicht is in de gevolgen van een advies.

### Betrokkenheid

Gelukkig kom ik steeds meer ondernemingsraden tegen die echt mede verantwoordelijk willen zijn voor besluiten die binnen de onderneming worden genomen. Een bestuurder moet daarvan gebruik maken. Dit betekent echter impliciet dat de bestuurder samen met de or een probleem

analyseert en samen met de or naar oplossingen gaat zoeken. Ik kom ook situaties tegen waar een adviesprocedure niet meer aan de orde komt omdat or en bestuurder het eens zijn geworden. Een voorwaarde is dan wel dat de ondernemingsraad volledig betrokken is bij de problematiek, de oplossing en dat de or inzicht heeft in de gevolgen. Een andere voorwaarde is dat de or niet wegloopt voor haar verantwoordelijkheid, met andere woorden, de or verdedigt ook de minder leuke besluiten.

### **Andere zaken die nodig zijn voor een goed overleg tussen bestuurder en ondernemingsraad.**

Er is **Respect** nodig voor elkaar als mens, respect voor de rol die men heeft en respect voor elkaars opvattingen. Maar ook respect voor gevoelens die men heeft.

Natuurlijk heeft een or-lid wel eens te maken met belangen die iets anders liggen dan de belangen van de werkgever. Het gaat erom dat men dat ook gewoon eens tegen elkaar zegt, dat men daar eerlijk over is. Dit geldt niet alleen voor u als bestuurder maar ook voor het or-lid richting bestuurder.

Het is evident dat er respect bestaat voor elkaar opvattingen. Wanneer opvattingen belachelijk worden gemaakt zal dat een heel negatieve werking hebben op het klimaat van het overleg. Mensen voelen zich gepakt wanneer hun opvattingen belachelijk worden gemaakt. De term “dat is belachelijk” is een term die dan ook niet in het overleg mag worden gebruikt. Het is uiteraard heel wel mogelijk dat mensen anders denken over bepaalde onderwerpen.

Het is een gegeven dat mensen/karakters wel eens met elkaar kunnen botsen. Mensen zijn zoals ze zijn. Ik ben van mening dat van een bestuurder (gezien zijn positie) dan wat meer “mededogen en inlevingsvermogen” mag worden verlangd dan van het individuele or-lid. Wanneer ik een ondernemingsraad begeleidt zeg ik ook tegen or-leden dat zij het karakter van een bestuurder niet kunnen veranderen. Proberen het karakter te veranderen is een zinloze en onbegaanbare weg. Wel is mogelijk met elkaar zakelijke afspraken te maken over de wijze van omgaan met elkaar en het liefst maken van zo concreet mogelijke afspraken.

Respect voor gevoelens is het derde punt in dit rijtje.

Als mensen een gevoel hebben dat zij niet serieus worden genomen dan is dat in principe ook zo. Als een bestuurder een dergelijke opmerking hoort moet hij schrikken want een dergelijk gevoel is heel bepalend voor het overleg. Er zal alles uit de kast moeten worden gehaald om de slechte gevoelens weg te halen en te vervangen door goede gevoelens. De volgende vragen kunnen daarvoor worden gebruikt:

- ✓ wanneer is dat gevoel ontstaan;
- ✓ om welke onderwerp (of onderwerpen) ging het;
- ✓ wat is er gebeurd waaraan jullie je aan mij hebben gestoord;
- ✓ wat kan ik doen om de slechte gevoelens om te zetten in goede gevoelens;
- ✓ welke concrete afspraken kunnen wij maken;
- ✓ laat mij zo snel mogelijk weten wanneer jullie weer het gevoel krijgen dat het niet goed gaat.

### **Realiteit**

Het begrip realiteit geldt voor zowel de ondernemingsraad als de bestuurder. Wat is nu realistisch, met welke voorstellen gaat de bestuurder naar de ondernemingsraad en wat stelt de ondernemingsraad voor. Wordt ook voldoende rekening gehouden met de situatie van mensen en/of de onderneming.

Realistisch ook in de zin van “Wat vraag ik aan mensen cq. de ondernemingsraad”. Kan ik dit wel vragen. Of hoe moet ik het vragen zodat er toch draagvlak in de organisatie kan worden gecreëerd. Het formele overleg leent zich daar niet altijd voor. Het informele overleg wel. Het informele overleg is om die reden dan ook vaak veel belangrijker dan het formele overleg. De realiteit is echter wel dat uiteindelijk een procedure (advies/instemming) wel weer volgens de regels van de WOR moeten lopen.

Realistisch ook in tijd en op basis van informatie. Hoeveel tijd wordt de ondernemingsraad gegund om tot een inleving van een probleem te komen. Welke informatie heeft de ondernemingsraad nodig (zoveel als mogelijk openheid betrachten). Transparantie, inzicht en inleving van de ondernemingsraad is voor een goed overleg van groot belang. Als CAO-partner heb ik een keer (samen met andere vakorganisaties) een mooie regeling afgesproken met de werkgever. De regeling zat echter zo ingewikkeld in elkaar dat eigenlijk niemand in staat was het personeel duidelijk te maken hoe de regeling werkte. Het gevolg was dat de regeling niet werd geaccepteerd door het personeel. Het gaat dus niet alleen om de inhoud maar ook om het begrijpen (inzicht, inleven).

### **Relativering**

Bestuurders moeten proberen op tijd in te zien wanneer er een conflict dreigt te ontstaan. Een bestuurder die een goede verstandhouding met de ondernemingsraad heeft, zal daarvoor op tijd ook signalen ontvangen, het is de kunst daar ook weer op tijd op in te spelen. Probeer eens met elkaar het probleem / het meningsverschil te ontrafelen en te relativieren. Is het probleem wel zo groot of is een oplossing te draconisch voor de omvang van het probleem. Ook hier geldt dat het informele overleg met de ondernemingsraad in die situaties veel beter werkt dan het formele overleg.

**Jaap Jongejan ([www.borboleta.nl](http://www.borboleta.nl))**

*Dit artikel is gepubliceerd in het blad Overheid en Overleg in 2006*