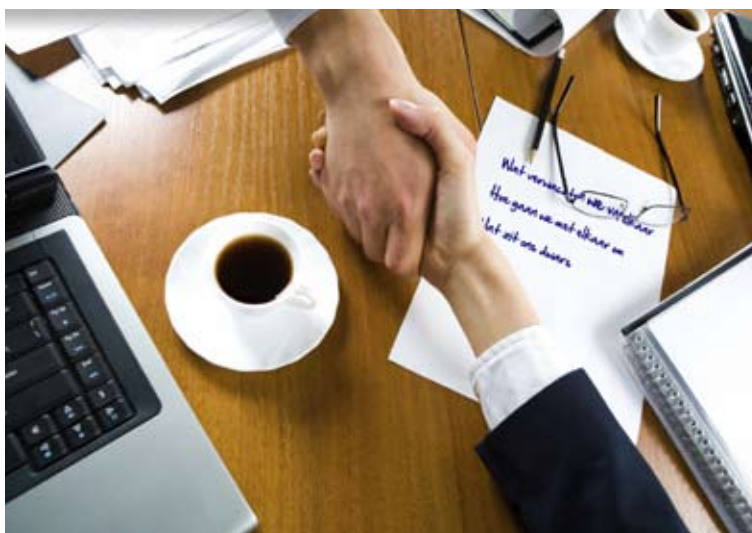


DE KROMME RIJN

Zo heeft u écht iets aan een goed gesprek met de directeur

“Hoe komen wij in gesprek met de directeur?”

Stel: er zijn verkiezingen geweest en u begint aan een nieuwe zittingsperiode. Dan is er vaak behoefte aan een gesprek met de directie over de manier waarop u met elkaar zult omgaan. In de praktijk worden zulke gesprekken ook vaak gevoerd, maar komt men meestal niet verder dan het doen van beloftes, die vervolgens niet worden waargemaakt. Hoe kunt u zo'n gesprek dan zodanig aangaan dat u écht goede afspraken met elkaar kunt maken en dat uw bestuurder zich hieraan ook daadwerkelijk gaat houden?



De volgende situatie zult u hoogstwaarschijnlijk ook wel herkennen: een deel van de zittingstermijn van uw ondernemingsraad is verstreken, u heeft al de nodige ervaring opgedaan en uw OR overlegt regelmatig met de bestuurder. Maar desondanks bent u niet echt tevreden: u had er meer van verwacht. Zo bent u tegen nogal wat problemen met uw bestuurder aangelopen en een gesprek hierover heeft niet geholpen. Hoe raakt u dan op zo'n manier met uw directeur in gesprek dat u wél resultaat boekt en uw invloed kunt vergroten?

In de praktijk blijkt dat zowel ondernemingsraad als directie telkens weer in dezelfde valkuilen stappen. Telkens weer worden mooie beloftes gedaan, maar als het er echt op aankomt, is iedereen de mooie afspraken vergeten. Als u er echter in slaagt om deze valkuilen te vermijden, kan een goed gesprek met de directeur over de manier waarop u met elkaar wilt omgaan, ertoe leiden dat u uw invloed weet te vergroten. En daar gaat het immers om!

Valkuilen voor de OR

Er zijn nogal wat ondernemingsraden die hun directeur uitnodigen voor een open gesprek en dan vervolgens allerlei verlangens op tafel leggen, zoals:

- “We zouden graag een open en transparante relatie met elkaar hebben.”
- “We willen dat u ons vroegtijdig betreft bij de besluitvorming.”
- “We willen graag alle informatie tijdig ontvangen.”

Dat lijken op het eerste gezicht volkomen logische verlangens, maar toch is er iets mee. Want dergelijke verlangens worden door ondernemingsraden vaak onderbouwd met verwijten over afspraken waaraan de directeur zich in het verleden, of met de vorige ondernemingsraad, niet heeft gehouden (“We krijgen de benodigde informatie vaak te laat”, “We worden pas ingelicht als het besluit al in kanalen en kruiken is”). Als de directeur die fouten toegeeft en de wensen van de OR inwilligt, is de ondernemingsraad tevreden; het is een goed gesprek geweest. Maar is dat wel zo? Openheid en transparantie hebben namelijk

twee kanten: ‘It takes two to tango’. Uw OR moet zelf ook open en transparant zijn en u moet zelf ook bereid zijn om uw eigen fouten toe te geven. U zult zelf ook gedragsregels moeten accepteren en u daaraan houden. Want als u uitsluitend bezig bent met het opstellen van gedragsregels voor de ander, bent u verkeerd bezig. In feite maakt u dan geen afspraken, maar geeft u aan hoe u de bestuurder in de toekomst de maat gaat nemen, zonder uzelf ergens toe te verplichten. U geeft al bijna aan over welke zaken u in de toekomst kunt gaan klagen; u zet de directeur als het ware alvast in het beklagdenbankje. Doe dat niet!

Valkuilen voor de directie

Het is voor een directeur niet prettig om voor een open gesprek te worden uitgenodigd, om vervolgens het verzoek te krijgen om zich aan een aantal gedragsregels te houden. Of nog erger: om vervolgens een stortvloed aan klachten over zich heen te krijgen, inclusief het verzoek om zich voortaan beter te gedragen. In dat geval is de kans groot dat de directeur

denkt: “Als ze het zo aanpakken, hoef ik niet veel van hen te verwachten; ik ga ‘op safe’!” En dan reageert hij met opmerkingen als:

- “Er zijn in het verleden fouten gemaakt. Dat is jammer, en daarvan zullen we moeten leren.”
- “Ik weet ook niet alles.”
- “Help me, zeg het gewoon tegen me als er iets niet goed gaat.”

Maar ook zonder voorafgaande verwijten kan het veilig zijn voor een directeur om de kat uit de boom te kijken en zich nog even op de vlakke te houden.

Ook komt het vaak voor dat een directeur die weinig vertrouwen heeft in de samenwerking met zijn ondernemingsraad, met de volgende – nietszeggende – politiek correcte opmerkingen komt:

- “Fijn dat ik er mag zijn vandaag.”
- “Goed dat we elkaar eens in alle rust trefpen.”
- “Ik vind een goede medezeggenschap erg belangrijk.”
- “Fijn dat we er zo over kunnen praten.”
- “Het was een moeilijke periode, maar we zijn er samen uitgekomen.”
- “We hoeven het niet altijd met elkaar eens te zijn, zolang we maar met elkaar in gesprek blijven.”
- “We streven uiteindelijk hetzelfde belang na.”
- “Ik heb waardering voor het vele werk dat jullie verzetten.”
- “Ik heb vertrouwen in deze ondernemingsraad.”
- “Met de vorige OR heb ik goed kunnen samenwerken. Ik hoop die samenwerking met jullie op dezelfde manier te kunnen voortzetten.”
- “Jullie zijn feitelijk de ogen en oren van de onderneming.”
- “Het is belangrijk dat jullie de achterban vertegenwoordigen.”

De goed-gevoel-show

Na afloop van een gesprek waarin beide partijen in één of meer valkuilen zijn getrapt, heeft de OR zijn eisen op tafel gelegd en heeft de directie deze verlangens ingewilligd én het boetekleed aangetrokken voor de fouten uit het verleden. De directeur heeft zijn waardering uitgesproken en er is afgesproken dat OR en bestuurder in alle openheid gaan samenwerken. Helaas gaat dat in de praktijk vaak niet zo werken.

Het tafereel dat wij u zojuist hebben geschetst, is namelijk een schoolvoorbeeld van ‘de goed-gevoel-show’ zoals die door ondernemingsraden en directies regelmatig wordt opgevoerd.

Als u wel eens bij zo’n ‘show’ heeft gezeten, weet u wellicht nog dat u dacht: “Hij doet nu wel mooie beloften, en straks staan we allemaal in de bar om zijn grappen te lachen, maar ik moet het allemaal nog zien. De vorige keer ging het ook zo, en toen kwam er ook niets van terecht.” Dit is nu precies de reden waarom zulke gesprekken zonde van uw tijd zijn. Ze geven even een goed gevoel, maar in de praktijk van de medezeggenschap worden bijna alle mooie woorden die op zo’n manier tot stand komen, meestal snel vergeten.

Wat wil de directie echt?

Voor uw directeur is het spelen van een hoofdrol in de goed-gevoel-show makkelijker dan aangeven wat hij werkelijk wil. Directeuren ‘horen’ nu eenmaal te zeggen dat zij medezeggenschap en de relatie met uw ondernemingsraad heel erg belangrijk vinden. Te kritische geluiden verzieken dan alleen maar de prettige sfeer van een “open” gesprek. Zij zullen echter zelden zeggen wat ze écht van de samenwerking met u vinden. Er zijn directeuren die het liefst de hele WOR afschaffen, maar wel zo verstandig zijn om dat niet hardop te zeggen. Je krijgt dan alleen maar ruzie met de OR en misschien zelfs wel met de vakbonden. Sommige directeuren zouden het liefst eerlijk zeggen dat ze graag zouden zien dat er geen WOR bestond en dat u zichzelf opheft. Gelukkig echter accepteren de meeste directeuren de wereld zoals hij is, dus mét ondernemingsraad en met WOR. Zij maken er meestal maar gewoon het beste van.

Er zijn ook veel directeuren die best wel wat in medezeggenschap zien, zolang ze tenminste zelf ook wat aan de ondernemingsraad hebben. Als u zo’n directeur – die wij u van harte toewensen – in zijn hart zou kijken, zou hij tijdens een open gesprek met de ondernemingsraad het liefst de volgende redevoering houden:

“Beste mensen,

Bedankt voor jullie uitnodiging om eens openhartig, met de voeten op tafel, met elkaar te praten. Het zou mooi zijn als we vandaag ook goede werkafspraken zouden kunnen maken. Misschien mag ik een aftrap geven.

Ik zou jullie als ondernemingsraad graag in een vroegtijdig stadium bij de besluitvorming betrekken. Maar daar bij zou ik wel willen afspreken dat jullie dan ook in een vroegtijdig stadium reageren. Want de openheid moet wel van twee kanten komen.

Als ik jullie ergens bij betrek, betekent dat in mijn ogen dat ik vertel waarmee ik bezig ben,

waarna jullie daarover je mening geven. Dat betekent niet dat jullie je adviesrechten weggeven, maar wel dat ik weet in welke richting jullie denken én hoe de achterban zou kunnen reageren. Kortom: ik zeg wat ik vind, en jullie zeggen wat jullie vinden; er is nog geen sprake van een besluit, en ook niet van een OR-advies. Die adviesaanvraag en dat advies komen nog wel een keer, als alles wat duidelijker is. Zo’n afspraak wil ik graag met jullie maken. Want dan kan ik jullie om een mening vragen op een moment dat nog niet alles in het beton is gegoten. Het is voor mij en het managementteam veel eenvoudiger om jullie ideeën en aanbevelingen in een vroeg stadium mee te nemen, dan wanneer alles al is uitgekauwd en op papier staat.

Misschien voelen jullie niets voor zo’ afspraak en wacht je liever de adviesaanvraag met het voorgenomen besluit af. Dat zou ik jammer vinden, want dat zou volgens mij voor ons beiden een gemiste kans zijn.

Verder begrijp ik dat jullie veel vragen hebben. Natuurlijk zijn er veel vragen, en ik zal ze graag beantwoorden, maar stuur me in vredesnaam geen 1.000-vragenlijst die jullie van internet hebben geplukt, want daar word ik niet goed van. Als ik zo’n lijst krijg, denk ik bij mezelf: “Ze hebben nauwelijks naar mijn voorstellen gekeken, maar omdat ze nu eenmaal vragen moeten stellen, sturen ze een willekeurige lijst op”. Het is me ook te makkelijk om een heleboel standaardvragen te stellen die je in tien minuten overtuikt, en waar wij een paar dagen voor nodig hebben om ze te beantwoorden. Ik beantwoord graag alle vragen, maar die moeten dan wel gebaseerd zijn op het serieus bestuderen van onze plannen in wording. Ik wil jullie graag serieus nemen, maar dan wil ik zelf ook serieus worden genomen.

En dan nog iets heel anders: jullie hebben me verteld dat ik veel aan jullie kan hebben, omdat jullie weten wat er op de werkvloer speelt. Nou, dat is prachtig. Maar vertél me dat dan ook! Vertel me wat er fout gaat binnen de onderneming, en probeer dat een beetje opbouwend te doen. Als jullie als een soort klachtenbureau alle klachten van collega’s aan mij doorgeven, zijn jullie niet erg opbouwend bezig. En als ik elke keer moet horen dat het allemaal mijn schuld is en dat ik er wat aan moet doen, krijg ik er schoon genoeg van. Voor klachten hebben we procedures, en als jullie die niet goed genoeg vinden, zie ik uit naar jullie verbeteringsvoorstellen.

Als het gaat om wat er op de werkvloer speelt, gaat het wat mij betreft over vragen als: “Wat gaat er fout, en wel zodanig dat de mensen er

last van hebben?” en “Wat kan er binnen de organisatie verbeterd worden?” En kom dan niet aanzetten met vage kreten als: “Er moet beter leiding worden gegeven” of “De werkdruk is te hoog”, want dat schiet niet op. Vertel me concreet wat er fout gaat en hoe dat volgens jullie komt. Jullie beginnen over dergelijke zaken naar aanleiding van concrete gebeurtenissen. Vertel me die dan gewoon; wees concreet en transparant. Ik zal het in eerste instantie niet leuk vinden om te horen, maar dan weet ik tenminste wel wat er gebeurt. Dus houd gewoon jullie verhaal, en als het even kan zonder alleen maar te klagen.

Tot slot: als jullie willen dat er dingen verbeterd worden, denk dan zelf ook eens na over hoe het beter zou kunnen, en dan niet alleen op het niveau van de chefs en de managers. Want de mensen hier zijn geen kleine kinderen en hebben ook een eigen verantwoordelijkheid. Ik wil dus best praten over verbeteringen van de leiding, maar dan verwacht ik dat jullie bereid zijn om te praten over verbeteringen van de werkwijze en communicatie op de werkvloer. De liefde moet namelijk wel van twee kanten komen. ‘Openheid en transparantie’ heet dat, geloof ik.”

Tot zover de redevoering zoals een directeur die het goed voor heeft met zijn ondernemingsraad, die zou kunnen houden.

Vuile handen

Veel OR-en horen zo'n verhaal van hun directeur niet graag. Want als u al in een vroeg stadium een voorlopige mening gaat geven bent u eigenlijk bezig om ‘vuile handen’ te maken. Als u met zijn voorstellen akkoord zou gaan, is de vrijblijvendheid eraf. U kunt zich niet meer beperken tot kritiek, u moet zelf met ideeën voor oplossingen komen. We hebben het dan echter niet alleen over ‘vuile handen’, maar ook over betrokkenheid en invloed! Maar omdat veel ondernemingsraden deze voorgestelde werkwijze als het krijgen van vuile handen zien en zich er daarom tegen zullen verzetten, worden de bovenstaande woorden door directies niet vaak uitgesproken, maar wél heel vaak gedacht. Want veel directeuren zijn echt wel bereid om afspraken met hun OR te maken. Of dit u lukt, hangt voor een groot deel af van uw eigen aanpak! Hierna geven we aan hoe u hierbij te werk kunt gaan.

Regels accepteren?

Als u een gesprek met uw directeur wilt aangaan over de manier van met elkaar omgaan, moet u zich eerst afvragen of u zelf ook regels wilt accepteren, waarbij het gaat om de regels



die de meeste redelijke directeuren eigenlijk met u af zouden willen spreken. Het aangaan van een gesprek met uw directeur over de omgang met elkaar, begint dus altijd met een OR-vergadering, waarin u vaststelt wat u wel en niet wilt afspreken en aan welke regels u zelf wel of niet gehouden wilt worden.

Als u wilt nagaan of het maken van afspraken een haalbare kaart is, moet u de volgende vragen beantwoorden:

- Is onze directeur een redelijke man die medezeggenschap belangrijk vindt en er het beste van wil maken? Als na herhaalde pogingen van uw kant is gebleken dat met uw directeur niet te praten valt, zult u uit een ander vaatje moeten tappen. U kunt vragen om een bemiddelaar of naar de RvC stappen of desnoods de achterban inschakelen.
- Soms is de enige mogelijkheid dat u terugvalt op de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Zeg hem dan in alle openheid dat u geen behoefte heeft om u op allerlei manieren te binden en dat u liever gewoon de adviesaanvraag afwacht.
- Vinden wij de wensen van de directeur wel reëel en werkbaar? Want willen wij als OR, met een duidelijk risico op “vuile handen”:
- in een vroeg stadium een voorlopige mening geven over de besluiten die de directie in voorbereiding heeft?
- zijn voorstellen wel echt napluizen en goede vragen stellen?
- concreet aangeven welke dingen er in de organisatie fout gaan én hoe dat komt?
- écht met verbetervoorstellen komen?
- écht openstaan voor het feit dat bepaalde dingen niet alleen aan het beleid en de leiding liggen, maar ook aan de manier waarop mensen werken en communiceren?

Het is namelijk goed voor te stellen dat u he-

lemaal geen trek heeft in een dergelijke werkwijze. U kunt zich namelijk een ‘verrader’ van uw collega’s voelen. Ook kunt u denken: “Als ik erover moet nadenken hoe de tent gerund moet worden, hadden ze me beter directeur kunnen maken. Dan kreeg ik ook meteen veel beter betaald!”

Het is een eerlijke keuze om hier ‘nee’ op te zeggen, zeker als er echt niet met de directeur te praten valt. Maar als u een redelijke directeur heeft, laat u wel een goede kans lopen op vroegtijdige betrokkenheid en op beïnvloeding van besluiten vóórdat ze zijn genomen.

Vorbereiding van het gesprek

Als u als ondernemingsraad op standpunt heeft vastgesteld, blijft de moeilijke vraag over hoe u zo'n gesprek met uw directeur zodanig aanpakt dat het ook oplevert wat u wilt. Het is dan wel heel belangrijk om de directie goed voor te bereiden op dit gesprek. Dit doet u niet door het gesprek uitsluitend op de agenda van een overlegvergadering te zetten. Want dan weet de directeur niet wat er gaat gebeuren en zal hij op zijn hoede zijn. Laat de directeur daarom vooraf inlichten door het dagelijks bestuur (DB) of een kleine afvaardiging van de OR.

Leg tijdens dit voorbereidende gesprek uit dat u graag wilt spreken over de wijze waarop u met elkaar wilt omgaan, wat u van elkaar kunt verwachten, etc. Vertel dan ook waarom dergelijke gesprekken vaak mislopen, namelijk doordat het vaak een goed-gevoel-show wordt. Geef duidelijk aan dat u het anders wil aanpakken, en dat u vermoedt dat hij dit óók wil. Dit kunt u illustreren met een verkorte versie van de bovenstaande redevoering, waarna u de directeur vraagt of dat inderdaad is wat hij eigenlijk wil. Zo'n aanpak kan wonderen doen. Uw directeur weet dan aan welk soort regels u

zich wenst te houden en wat er van hem gevraagd wordt. Maak hem ook duidelijk dat het geen klachtenuurtje wordt, want dan schiet hij meteen in de defensieve stress en zijn er geen afspraken meer te maken. De directeur weet dan precies wat hem in het gesprek met de gehele ondernemingsraad te wachten staat. In dat plenaire gesprek kunt u dan de puntjes op de i zetten.

Risico

Aan elke aanpak kleven risico's, zo ook aan deze. We zetten de belangrijkste risico's op een rij:

- Een traject waarbij u vroegtijdig wordt betrokken, kan een aanslag op uw emoties vormen. Want alles is voorlopig. Dat is nu eenmaal de consequentie van vroeg betrokken worden, want anders zouden de voorstellen niet meer te beïnvloeden zijn. Maar de directie kan tijdens het traject van mening veranderen, en ook de omstandig-

heden, de inzichten én uw reacties kunnen veranderen. Die zijn namelijk ook voorlopig. Soms gaat een heel project niet door. Dat zijn nu eenmaal de consequenties van een open en transparante werkwijze.

- Dit brengt meteen een tweede risico met zich mee, namelijk dat u het gevoel krijgt dat u achter de feiten aanhobbelt en misschien wel wordt 'ingepakt'. Een slimme – niet al te integere – directeur kan zelfs misbruik maken van uw handreiking om vroegtijdig te overleggen, door u te willen vastpinnen op voorlopige meningen die u ooit eens heeft gegeven.

U kunt deze risico's minimaliseren door altijd vast te houden aan de afspraak dat álle tussentijdse raadplegingen van voorlopige aard zijn en dat u aan het eind van het traject altijd gebruik kunt maken van uw adviesrecht. Daarnaast is het verstandig om de gemaakte werkafspraken elk half jaar te evalueren. Ga

om de zes maanden als OR na of de voorgestelde werkwijze wel werkt én of u als ondernemingsraad zelf ook heeft gedaan wat u destijds heeft beloofd. Heeft u inderdaad aangegeven wat er 'echt' leeft in de organisatie en wat er fout gaat? Heeft u verbetervoorstellen ingediend? Bent u concreet genoeg geweest? Heeft u zinvolle vragen gesteld? Heeft u in een vroeg stadium aangegeven hoe u (voorlopig) over een bepaald voorstel dacht? Kortom: bent u zelf transparant en open geweest? Stel uw directeur voor om een dergelijke evaluatie ook samen te verrichten.

Ten slotte

In dit artikel hebben we aangegeven hoe u een open gesprek met uw directeur over de manier van samenwerken het beste kunt aangaan. Dit is weliswaar een moeilijke weg, maar als u een redelijke directeur heeft en u zelf ook bereid bent zich redelijk op te stellen, heeft u wel de grootste kans op invloed.