

DE KROMME RIJN

Hoe gaat uw OR om met tegenstrijdige belangen?

De achterban bestaat niet!

Stel: de directie heeft een instemmings- of advies-aanvraag ingediend voor een bepaald voorgenomen besluit, dat voor sommige groepen medewerkers gunstig uitpakt en voor anderen juist ongunstig. In feite heeft uw ondernemingsraad dan niet één achterban, maar meerdere. En die hebben allemaal hun eigen belangen, die flink kunnen botsen. En dan kan het voor uw OR heel moeilijk worden om tot een advies te komen waarmee iedereen kan leven!

Als u te maken krijgt met tegenstrijdige belangen, moet u die belangen tegen elkaar afwegen; u moet keuzes maken. Dat klinkt vrij eenvoudig, maar dat is het niet! Want ook voor de OR-leden geldt dat de plannen voor de één ongunstiger uitpakken dan voor de ander. Dat kan binnen de ondernemingsraad leiden tot emotionele discussies; zelfs zodanig dat u niet meer toekomt aan het behartigen van de belangen van uw achterban. Toch zult u alle verschillende belangen bespreekbaar moeten maken om iets voor uw achterban te kunnen betekenen. In dit artikel geven we aan welke valkuilen u hierbij moet vermijden en hoe u dit kunt doen, zodat u wél wat kunt betekenen voor uw achterban.

Wat is de achterban?

Wat is dat nu eigenlijk: 'de achterban'? Taalkundig is de achterban enkelvoud: er is er dus blijkbaar maar één. Maar als een voorgestelde maatregel heel verschillend kan uitpakken voor de verschillende groepen werknemers, is er blijkbaar toch meer dan één achterban. Op de vraag: "Wat is de achterban?" zijn dus meerdere antwoorden mogelijk. Laten we de vraag eens heel persoonlijk stellen, aan u als individueel OR-lid: "Wie vormen uw achterban?" Bij welk deel van 'de' totale achterban voelt u zich het meest betrokken? Zijn dit de collega's van uw afdeling? Wilt u wat extra's doen voor ouderen? En wat nu als uw OR een lastige beslissing moet nemen; kiest u dan – als het om werk gaat – voor fulltimers of voor parttimers? Kiest u voor de mensen



met kinderen of voor mensen zonder kinderen? Kiest u voor productiemensen of voor administratieve krachten?

U ziet: er zijn nogal wat achterbannen. En waarschijnlijk bent u in eerste instantie geneigd om vooral de collega's van uw eigen afdeling als uw belangrijkste achterban te beschouwen. Maar ook dan is het mogelijk dat u keuzes moet maken, bijvoorbeeld als uw eigen afdeling ingekrompen gaat worden. Dan staat u weer voor dezelfde keuzes als hiervoor beschreven. Kortom: uw achterban kan per onderwerp verschillend zijn.

Valkuil 1: niet mogen praten over eigen belangen

Als uw OR te maken krijgt met tegenstrijdige belangen, zijn er drie gevaarlijke valkuilen. De eerste is om af te spreken dat OR-leden niet mogen hameren op hun eigen belangen. Dat lijkt een wijze afspraak, maar dat is het niet. Want u moet juist wél aandacht beste-

den aan het eigenbelang van de OR-leden zelf. Waarom? Omdat ieder OR-lid bij het lezen van een instemmingsaanvraag zich toch als eerste afvraagt: "Wat betekent dit voor mij? En wat betekent dit voor de collega's op mijn afdeling?" Als de belangen van de OR-leden verschillen, weet u zeker dat dit ook het geval is bij 'de' achterban.

Door onderling eerlijk te zijn over de onderlinge verschillen, krijgt u grotendeels een goed beeld van de verschillen onder uw achterban. En dan heeft u al een belangrijke stap gemaakt bij het inventariseren van de belangen van uw achterban.

Valkuil 2: overdrijven

Het valt niet altijd mee om helemaal eerlijk te zijn. De verleiding is groot om van een reorganisatie op uw afdeling te roepen dat deze onmogelijk is, in de hoop daarmee uw eigen belangen te verdedigen. Stel: de omzet in uw onderneming is met 50% afgenomen.

De directie stelt voor om op een bepaalde afdeling vier van de tien medewerkers te ontslaan. "Schande!" roept het OR-lid dat op die afdeling werkt. "Het is waanzin om te zeggen dat er vier mensen uitkunnen, dat zijn er hooguit twee! Als er vier mensen uitgaan, kunnen we geen product meer op tijd leveren!" Toch weet hij soms diep in zijn hart heus wel dat er drie of vier mensen gemist kunnen worden. Maar omdat dit zijn eigen collega's – en mogelijk hemzelf – direct raakt, roept hij dat dit onzin is. Kortom: mensen zijn soms geneigd om – tegen beter weten in – te overdrijven om hun eigen achterban te helpen 'overleven'.

Valkuil 3: de strijd om de achterban

De derde valkuil is het voeren van een discussie op basis van de vraag: "Wie heeft de grootste achterban?" Sommige OR-leden zijn handig genoeg om net te doen of het niet gaat om hun eigen- of afdelingsbelang. Zij brengen hun eigen meningen naar voren als het standpunt van 'dé achterban'. Als zo'n OR-lid kan profiteren van een wijziging van de arbeidsvoorwaarden, zal hij zeggen: "Met zulke arbeidsvoorwaarden kunnen we allemaal méér gaan verdienen. Ik hoor alleen maar positieve geluiden!" Een ander OR-lid, voor wie de wijziging slecht uitpakt, zal daar-entegen zeggen: "Sommige mensen worden er misschien beter van, maar de meesten schieten er niks mee op. Op termijn levert het alleen de onderneming geld op." Zo

wordt een eerlijke discussie en een eerlijke afweging op basis van feiten onmogelijk, en daar heeft uw achterban niets aan.

Negatieve gevolgen

Als u in deze valkuilen trapt, komt u niet tot een eerlijke inventarisatie van alle belangen. Bovendien kunnen de consequenties voor de OR als team verstrekking zijn. Zo kan er binnen de ondernemingsraad verdeeldheid en wantrouwen ontstaan. Dat kan zo ver gaan dat mensen alleen voor hun eigen belang gaan en mensen elkaar in de overlegvergadering openlijk tegenspreken. Het moge duidelijk zijn dat daarmee de kans op een goede behartiging van de achterbanbelangen verkeken is.

Hoe moet het dan wel?

Waarschijnlijk heeft u ooit afgesproken om altijd open en eerlijk tegen elkaar te zijn. Doe dat dan ook! Ga als volgt te werk:

- Spreek af dat u de persoonlijke belangen van alle OR-leden gaat inventariseren, als vertrekpunt voor de inventarisatie van de belangen van de achterban.
- Inventariseer eerst welke voorstellen de directie precies doet, en schrijf deze op.
- Daarna zegt iedereen eerlijk welke 'achterban' hem het meest na aan het hart ligt. Daarbij mag niemand hem in de rede vallen of met hem in discussie gaan.
- Laat vervolgens iedereen, liefst op een zakelijke manier, aangeven welke gevolgen

de voorstellen hebben voor zijn achterban en of dit acceptabel is of niet.

- Schrijf de verschillende meningen per achterban op een groot vel papier.
- Ga na of één of meer achterbannen niet zijn genoemd (bijvoorbeeld omdat een bepaalde afdeling niet in de OR is vertegenwoordigd) en schrijf op wat de maatregelen voor hen betekenen.

Oplossingen

Voordat u de belangen kunt gaan afwegen en over oplossingen kunt gaan nadenken, zult u eerst moeten bekijken of alles wat door iedereen gezegd is, ook echt klopt. Heeft niemand overdreven (valkuil 2)? Zijn er geen fouten gemaakt bij het maken van inschattingen? Als deze beoordeling erg ingewikkeld wordt en de belangen groot zijn, kan het verstandig zijn om hierbij een deskundige in te schakelen. Wellicht kan hij ook alternatieven aandragen.

Daarna – als de inventarisatie compleet is én is vastgesteld wat de feiten zijn – kunt u gaan nadenken over afwegingen, oplossingen en alternatieven.

In ieder geval weet u bij deze aanpak vrijwel zeker dat u alle belangen kent en ook voor alle belangen een oplossing kunt gaan zoeken, zonder dat één of meer achterbannen worden vergeten of ondergesneeuwd raken.