



DE KROMME RIJN

Directie en OR leven soms in twee werelden

‘Er wordt nooit naar ons geluisterd!’

Stel: u wilt al een tijd met de directie praten over veel voorkomende problemen binnen de organisatie. Er moet nodig wat gebeuren, maar de directeur doet de problemen af als ‘incidenten’. Dan komt hij uiteindelijk met een reorganisatieplan. Een dik rapport met een organogram, maar de oplossing van de problemen die u al zo lang aankaart, staat er niet in. U baalt stevig. Wat te doen?

Soms is het alsof de directeur en de OR in verschillende bedrijven werken. De directeur wil uw klachten over de organisatie niet serieus in behandeling nemen, en u ziet er de zin niet van in om over dikke rapporten en organogrammen te gaan praten zonder dat de echte problemen worden opgelost. U kunt er als OR echter voor zorgen dat er wél over de echte problemen en over de echte oplossingen wordt gesproken. Dit kan niet alleen gunstig uitpakken voor uw achterban en de organisatie, maar ook voor de relatie tussen ondernemingsraad en directeur.

Ideaalplaatjes

Sommige directeuren hebben een ideaalplaatje in hun hoofd. Het idee is dat als dat plaatje wordt ingevoerd in de organisatie alle problemen vanzelf worden opgelost. Directeuren zeggen dan in oplossingen te denken, maar in werkelijkheid denken ze in ideaalplaatjes. Ze vinden het helemaal niet leuk om over klachten te praten. Dit kan de volgende oorzaken hebben:

- Ze staan te ver af van de operationele problemen.
- Ze worden niet altijd goed voorgelicht door het management team over het bestaan van die operationele problemen.
- De operatie is soms een beetje beneden hun waardigheid.
- Ze vertellen liever dat het in de toekomst mooi wordt, dan dat ze stilstaan bij de fouten uit het verleden waarvoor ze zelf vaak deels verantwoordelijk voor zijn.



- Ze voelen zich aangevallen als het over klachten gaat.
- Het is ‘veilig’ en comfortabel om over ideaalplaatjes te praten in plaats van over klachten.

Klachten

Tegenover de directie staat vaak de OR die vooral in klachten denkt. Daarbij gaat de OR er vaak van uit de klachten opgelost kunnen worden zonder veranderingen in de organisatie aan te brengen. Waar directeuren het niet leuk vinden om over klachten te praten vinden veel Ondernemingsraden het niet leuk om over organisatieveranderingen te praten. De focus van de ondernemingsraad op klachten wordt veroorzaakt door de volgende factoren:

- De OR-leden merken wat er fout gaat in hun eigen werk.

- De OR-leden worden door de achterban gevoed met klachten.
- Het is ‘veilig’ en comfortabel om over klachten te praten in plaats van over organisatieveranderingen.

Doorbraak

Het gevolg van dit alles is dat beide partijen doorrampen op hun eigen stokpaardje. De directeur blijft steken in emoties als ‘de klachten gaan bij onze oplossing heus wel over’, en ‘de OR wil alleen over details en incidenten wil praten in plaats van over de grote lijnen.’ De OR staat daar lijnrecht tegenover, wordt ook emotioneel en blijft steken in gemopper: ‘de directeur wil niet luisteren’, ‘hij neemt ons niet serieus’ en ‘ze luisteren nooit naar ons.’ De OR baalt er vooral van dat de directie de échte problemen niet oplost. Uiteindelijk kan dit conflict leiden tot een negatief advies en

alles wat daarbij hoort.

U zult met ons eens zijn dat deze patstelling doorbroken moet worden. Stap daarom naar de directeur en leg hem uit dat u het gevoel heeft dat u in twee verschillende werelden leeft. Leg hem uit dat u er zo samen niet uit komt. Bied hem vervolgens aan om een dagdeel te besteden aan de problemen zoals de ondernemingsraad die ziet. Vertel dat het geen zwartboek van klachten zal zijn, maar dat u de problemen op een gestructureerde manier aan hem zult voorleggen. Zeg ook dat de directeur niet hoeft te reageren, hij hoeft het alleen maar aan te horen. Het zal voor hem heel lastig zijn om dit verzoek af te wijzen. Soms is een directeur er zelfs blij mee.

Structureren

Vervolgens gaat u alle problemen in kaart brengen en structureren. Dit doet u in drie stappen.

Stap 1

Inventariseer alle dingen die u mis ziet gaan in het bedrijf, volgens het 'roept-u-maar-principe'. Iedereen mag alles roepen. Schrijf alle klachten op grote vellen papier. Maar pas op: de klachten mogen uitsluitend betrekking hebben op het bedrijfsproces, niet op de lei-

ding. Dat komt aan bod in een later stadium, als u eenmaal met de directie in gesprek bent. Hier is dus geen ruimte voor klachten als 'chef Jansen moet vervangen worden' of 'er wordt hier geen leiding gegeven', maar wel voor klachten als 'het werk in de assemblage moet vaak opnieuw gebeuren' en 'de servicemonteurs krijgen de verkeerde onderdelen aangeleverd.'

Stap 2

Als alle problemen zijn opgesomd, gaat u hierin structuur aanbrengen. Dit doet u door met elkaar de productieketen van het bedrijf in kaart te brengen, schakel voor schakel. Dit zal voor ieder bedrijf anders zijn. Hang voor elke schakel in het proces een groot vel papier op en schrijf de naam van de schakel op dit papier. Schrijf op elk papier de problemen die zich in die fase van het bedrijfsproces voordoen. Tracht u te beperken tot problemen die zich regelmatig voordoen.

Stap 3

Bekijk hoe de fouten in een afdeling of processtap leiden tot grotere fouten in de volgende afdeling. Bijvoorbeeld: 'omdat de bouwtekeningen fouten bevatten, moet het werk in de assemblage vaak opnieuw gedaan

worden' of 'doordat formulieren door de servicebalie onjuist ingevuld worden, krijgen de servicemonteurs de verkeerde onderdelen aangeleverd.' Leg alles vast in een schriftelijk stuk dat per fase in het bedrijfsproces de regelmatig voorkomende fouten en de oorzaken van die fouten bevat.

Helder verhaal

Nadat uw alle klachten heeft gestructureerd en opgeschreven, volgt de afspraak met de directeur. U heeft hem beloofd dat hij niet hoeft te reageren, maar in de praktijk zal dat meestal toch gebeuren, zeker als u een helder verhaal houdt. U zult merken dat uw verhaal de directeur zal interesseren, vaak zelfs zal hij blij zijn met een dergelijke opening van de discussie. En als uw verhaal aanslaat, kunt u in tweede instantie toch om een reactie vragen. Dan blijkt vaak – tot ieders verrassing! – dat de directeur de genoemde problemen wel herkent. Als u het eens kunt worden over wat de problemen zijn kunt u langzamerhand ook over de oplossingen gaan praten. En dan krijgt u uiteindelijk de discussie die u hebben wilt. Eindelijk wordt er over problemen én oplossingen gepraat! En dat is wat u wilde bereiken.