

DE KROMME RIJN

Hoe kunt u als OR goede afspraken maken met uw bestuurder?

Heldere afspraken maken

In een informeel gesprek werd aan een directeur gevraagd wat hij nu eigenlijk deed met een advies van zijn ondernemingsraad. Zijn openhartige antwoord luidde als volgt: "Als ik geluk heb, hebben we heldere afspraken gemaakt. Ik scheur de pagina met die afspraken uit het advies en die bewaar ik; de rest gooi ik in een la. Verder staan er in de meeste adviezen toch alleen maar ellenlange vergaderverslagen, vage aanbevelingen en verwijten. Daar kan ik niks mee. Ik wil gewoon zakelijke afspraken maken, en dan snel aan de slag." Dat is duidelijke taal en het geeft precies weer waarop uw OR zich moet richten: het maken van heldere afspraken.



In de praktijk lukt het vaak niet om goede afspraken te maken met de bestuurder. In dit artikel geven we aan hoe dit komt én hoe u afspraken kunt maken waar u wél wat aan heeft en waaraan u uw directeur kunt houden.

Vage afspraken: directie

Een bestuurder stuurt nogal eens opzettelijk aan op vage afspraken, omdat een vage afspraak hem maximale handelingsvrijheid geeft. Een directeur die belang heeft bij een vage afspraak, kan dit in het overleg met de OR eerst proberen te bereiken door vage toezeggingen te doen, zoals:

- "Voor de meeste mensen verandert er niets."
- "We zullen zeer zorgvuldig naar individuele gevallen kijken."
- "Niemand gaat erop achteruit."

Als de ondernemingsraad hiermee geen genoegen neemt en toch afspraken wil maken, kan de directie proberen om het maken van afspraken belachelijk te maken, met teksten als:

- "Jullie moeten niet op de stoel van de directie willen zitten."
- "Je moet niet alles tot achter de komma willen regelen."
- "Jullie moeten je niet zo formeel opstellen."

Als de ondernemingsraad dan nog steeds afspraken wil maken, zal de directie die vaak zo vaag mogelijk houden:

- "De directie streeft ernaar om..."
- "De directie neemt mee dat..."
- "De directie gaat in principe akkoord met..."

Vage afspraken: OR

Ook ondernemingsraden maken zich vaak schuldig aan het maken van vage afspraken, zij het niet opzettelijk. Dit heeft onder meer de volgende oorzaken:

- Veel mensen – dus ook OR-leden – denken al gauw een toezegging te horen, ook als deze nogal vaag is. Ieder mens wordt immers graag verlost van zijn ongerustheden.
- Als een toezegging mondeling wordt gedaan, krijg je al gauw het idee dat je wan-

trouwen en pietluttigheid uitstraalt als je aandringt op een schriftelijke vastlegging van deze toezegging.

- Er is moed voor nodig om aan te dringen op concrete afspraken als duidelijk is dat de directeur die eigenlijk niet wil. Veel OR-leden durven die confrontatie niet aan.
- Voor het maken van goede afspraken is vereist dat de ondernemingsraad meedenkt over de voorstellen van de directie. Bij een reorganisatie kan dit aanvoelen als 'meedenken over snijden in eigen vlees'. Maar als u niet wilt dat er verkeerd en gevaarlijk wordt gesneden, is meedenken noodzakelijk.
- Het lukt alleen om heldere afspraken te maken als een ondernemingsraad precies weet wat hij met een bepaalde afspraak wil bereiken en hoe deze moet worden geformuleerd.

Om wél concrete afspraken te maken, waarvan u uw directeur vervolgens kunt houden, moet u aan de volgende voorwaarden voldoen:

Het moet zin hebben om afspraken te maken

Het heeft alleen zin om afspraken te maken als u het in hoofdlijnen eens bent met een plan van de directie. U maakt dan afspraken om een plan beter (lees: acceptabeler) te maken. Als u het op hoofdlijnen hartgrondig oneens bent met een bepaald plan, hebben afspraken weinig zin.

Zorg ervoor dat u precies weet wat u met een bepaalde afspraak wilt bereiken

U kunt om diverse redenen afspraken maken, bijvoorbeeld omdat u wilt dat bepaalde randvoorwaarden zijn vervuld vóórdat er mensen uit kunnen. Hierbij kunt u denken aan het vlekkeloos werken van nieuwe software vóór de inkrimping van de afdeling die hiermee moet gaan werken, of aan voldoende training voor de betrokken medewerkers. Soms wilt u met een afspraak iets tegenhouden, bijvoorbeeld dat u wilt voorkomen dat op de afdeling personeelszaken te veel mensen moeten vertrekken, terwijl die afdeling juist bezig is om de personeelsdossiers op orde te krijgen. Ook kunt u afspraken willen maken over de evaluatie van een bepaalde maatregel, bijvoorbeeld door middel van een werknemers-tevredenheidsonderzoek.

Zorg ervoor dat u weet waar het over gaat

Als u afspraken wilt maken om uw doelen te realiseren, zult u heel goed moeten

weten wat u van de voorliggende plannen vindt. Wat vindt u goed aan de voorstellen, wat vindt u onvoldoende uitgewerkt en wat vindt u riskant voor de mensen en de onderneming? Uw afspraken moeten daarop aansluiten. Bij ingrijpende zaken moet u hiervoor veel huiswerk doen. Dan kan het nuttig zijn om een ervaren deskundige te raadplegen.

Zorg ervoor dat de afspraken meetbaar en te evalueren zijn

U kunt iemand uitsluitend aan een afspraak houden als deze meetbaar is. Een afspraak als 'de directie komt met een scholingsplan' is goed bedoeld, maar slecht meetbaar. Want wanneer komt dat plan? En welke elementen wil de OR in zo'n scholingsplan terugzien? Ook de afspraak dat de reorganisatie geëvalueerd zal worden en dat de directie de resultaten zal terugkoppelen naar de OR, is niet goed meetbaar. Want wanneer vindt deze evaluatie plaats, en aan de hand van welke criteria? Hierover moeten van tevoren goede afspraken worden gemaakt.

Bespreek de door u voorgestane afspraken met de directie vóórdat u advies uitbrengt

Maak afspraken vóórdat u advies uitbrengt. Vertel uw directeur waarom u deze afspraken wilt maken; geef onderbouwd aan welke zorgen u heeft. Probeer eerst om in een klein gezelschap de haalbaarheid van goede afspraken te peilen, voordat u hierover een

overlegvergadering houdt. Dat bespaart iedereen gezichtsverlies. Uw directeur zal willen weten of hij, als u het eens wordt over de afspraken, ook een positief advies krijgt. Antwoord dan dat het in uw bedoeling ligt om een positief advies uit te brengen, maar dat dit afhangt van de mate waarin het lukt om goede afspraken te maken. De directeur zal vermoedelijk van zijn kant stellen dat hij alleen bereid is om afspraken te maken als die tot een positief advies leiden. Daarom moet u vóórdat u advies uitbrengt, laten weten of u de gemaakte afspraken voldoende vindt om een positief advies uit te brengen.

Uw afspraken moeten slechts voor één uitleg vatbaar zijn

Controleer of de afspraken helder en slechts voor één uitleg vatbaar zijn. Ga voor alle zekerheid met uw directie in gesprek over hoe zij in verschillende situaties met een gemaakte afspraak zou omgaan en kijk of dat overeenkomt met uw bedoelingen. Leg de afspraken schriftelijk vast en laat ze goedkeuren door uw directie.

Tevreden?

Als de gemaakte afspraken bevredigend zijn, kunt u groen licht geven voor de plannen van de directie. Neem de afspraken letterlijk op in uw advies. Houd het advies zo kort mogelijk, maar vermeld hierin wel dat u dit (positieve) advies uitbrengt omdat u de gemaakte afspraken bevredigend vindt.