

DE KROMME RIJN

Directeuren gebruiken vaak smoesjes om informatie achter te houden

“Onze OR wil info, en geen smoesjes!”

In deze barre tijden is het heel goed mogelijk dat uw ondernemingsraad te maken krijgt met een reorganisatie. Dan kan het gebeuren dat de adviesaanvraag meer vragen oproept dan beantwoordt. Dat is vervelend, want u heeft bruikbare informatie nodig om het voorgenomen besluit goed te kunnen beoordelen. Daarom vraagt u de bestuurder om de benodigde informatie te verstrekken, waarna hij u met een batterij aan smoesjes het bos instuurt. Wat nu?

Als de directeur een excuus heeft voor het niet geven van informatie, is er niet altijd sprake van een smoesje. Soms is gevraagde info er simpelweg (nog) niet. Maar als de directie wel degelijk smoesjes verzint om de benodigde informatie niet te hoeven geven, is dat behoorlijk frustrerend. We kunnen al deze smoesjes onderverdelen in zeven categorieën. We zullen deze hierna één voor één bespreken, inclusief de bijbehorende aanpak om de gewenste informatie toch te krijgen.



In deze editie:

“Onze OR wil info, en geen smoesjes!”

Reorganiseren? Nou vooruit, maar dan wel goed!

Een goede relatie, of schone schijn?

1. “Ik heb het echt niet”

Het komt in de praktijk vaak voor dat een directeur een informatieverzoek van de hand wijst door te zeggen dat de gevraagde informatie niet beschikbaar is. Dat kan best waar zijn, maar soms weet u gewoon dat het er wél is. Zeg dan gewoon – al dan niet met een verbaasde ondertoon – dat u dacht dat die informatie bijgehouden werd en/of voortkomt uit het eigen informatiesysteem van de organisatie. Daarnaast doet de directeur soms of zijn neus bloedt, bijvoorbeeld als u vraagt om een meerjarenplan. Dan zegt hij dat dit er niet is en blijkt er vervolgens wel een businessplan of een strategisch plan te zijn. Omschrijf in zo’n geval zo goed mogelijk welke informatie er in het bewuste document staat.

2. “Ik kan/mag het niet geven”

Wat ook nogal eens gebeurt, is dat de directeur aangeeft dat de gevraagde informatie er wel is, maar dat hij die “helaas” niet kan geven. Hij doet dan bijvoorbeeld een beroep op de privacy van betrokkenen. Soms is dit redelijk, maar lang niet altijd. Want uiteindelijk zult u een voorgenomen besluit toch moeten kunnen beoordelen. En het kan toch niet altijd zo zijn dat een beroep op privacy zwaarder weegt dan de wettelijke bevoegdheden van een ondernemingsraad. Dan zou u nooit meer info kunnen krijgen. Een nette oplossing is dat de OR (of een commissie) de informatie onder geheimhouding krijgt. Zorg er dan wel voor dat de geheimhouding op de juiste manier wordt opgelegd.

3. “Hier gaan jullie niet over”

Het kan ook gebeuren dat een directeur een verzoek om informatie afwimpelt omdat het dan te veel over de details zou gaan, terwijl “de OR alleen over de hoofdlijnen gaat”. De meeste reorganisaties die mislukken, floppen echter op de details. Daarom is het belangrijk die ook te kennen en te kunnen beoordelen. Ook wordt wel eens beweerd dat de OR alleen over de gevolgen gaat. Dat is gewoon niet waar. Wijs uw bestuurder in dat geval dan ook gewoon op de WOR, waarin duidelijk staat dat u adviesrecht heeft over het gehele voorgenomen besluit. En dan zal hij de OR ook nog alle informatie moeten geven die de raad nodig heeft om het voorgenomen besluit te kunnen beoordelen. >>

U kunt alle artikelen uit deze nieuwsbrief downloaden via www.dekrommerijn.nl

De Kromme Rijn
Nieuwegracht 56D
3512 LT Utrecht
Tel. (030) 231 26 82
Fax (030) 232 28 88
E-mail:
contact@dekrommerijn.nl

Website:
www.dekrommerijn.nl

Reorganiseren? Nou vooruit, maar dan wel goed!

Nu het woord 'crisis' dagelijkse kost is, is de kans groot dat ook uw OR te maken krijgt met een reorganisatie. Vooral in crisistijd zult u vaak tot de conclusie komen dat zo'n reorganisatie helaas noodzakelijk is, maar dit betekent niet dat u kunt volstaan met tandenknarsend 'ja' zeggen. Want in de uitvoering gaat in de praktijk nog veel te veel mis. Onlangs bleek uit internationaal onderzoek dat in ons land maar liefst 40% van de reorganisaties mislukt. Wat kunt u als ondernemingsraad doen om te voorkomen dat een reorganisatie uitdraait op een mislukking?

Veel reorganisaties mislukken doordat directies vaak de zogenoemde bezuinigingsreflex vertonen. Dit houdt in dat de directie zich uitsluitend richt op het terugdringen van de kosten, zonder verder na te denken over de vraag of de besparingen wel haalbaar zijn en hoe de mensen straks in de nieuwe organisatie het werk moeten gaan doen. Dat kan fatale gevolgen hebben.

Vijf fouten

De inbreng van uw ondernemingsraad bij een voorgenomen reorganisatie is nu belangrijker dan ooit! Het is zaak ervoor te zorgen dat uw onderneming niet behoort tot die 40% waar

de reorganisatie mislukt. Wend uw invloed aan om ervoor te zorgen dat de reorganisatie in uw onderneming wél goed verloopt. Zo bespaart u uw achterban een volgende reorganisatie, die ongetwijfeld veel ingrijpender zal zijn. Om u op weg te helpen, behandelen we in dit artikel vijf cruciale fouten die bij reorganisaties worden gemaakt. Ook zullen we aangeven hoe u deze fouten kunt opsporen én wat u hiertegen kunt doen.

1. Het echte probleem wordt niet aangepakt

In crisistijd vergeten veel directies de al langer bestaande interne problemen. Maar als men aan de échte problemen voorbijgaat, is de

kans groot dat de reorganisatie mislukt. Enkele voorbeelden van dergelijke interne problemen zijn:

- onenigheid binnen het managementteam en afdelingen die slecht samenwerken;
- een gebrekkige automatisering, waardoor er problemen ontstaan op het gebied van planning, inkoop, overwerk, etc.
- slechte leiding, coördinatie en planning;
- slechte marketing en verkoop, waardoor de onderneming marktaandeel misloopt.

Het niet oplossen van deze problemen maakt dat bezuinigingen niet voldoende gerealiseerd worden en dat uw onderneming blijvend slechter presteert dan de concurrentie.



>> Vervolg van pagina 1

4. "Wat moeten jullie hiermee?"

Een ander soort argument van directies om informatie achter te houden, is dat u niet alles moet willen hebben. Zo komt het helaas regelmatig voor dat een directeur zegt: "Als ik die informatie geef, trekt u toch alleen maar de verkeerde conclusies." Dit is ronduit denigrerend. Want eigenlijk bedoelt de directeur hiermee: "Dat snappen jullie toch niet." Blijf dan altijd beleefd en reageer zo rustig mogelijk. Het beste is om gewoon duidelijk te maken waarom u het nodig heeft. Komt hij dan nog niet over de brug, wijs hem dan op zijn wettelijke verplichtingen.

5. "Dat hebben jullie al!"

Vrijwel iedere ondernemingsraad heeft wel eens meegemaakt dat zij de directeur om informatie vroegen en dat hij reageerde met: "Maar dat hebben jullie al!" Helaas is dat niet altijd een smoes. Een OR vraagt nogal eens om cijfers die hij al heeft. Zorg ervoor dat de directie u dergelijke verwijten niet kan maken. Maar net zo vaak is het wél een smoesje. De gevraagde informatie gaat misschien wel over de markt, en daar is mogelijk al eerder iets over gezegd, maar dat was dan wel heel andere info. En zo zijn er talloze voorbeelden te noemen.

6. "Ik wil het niet op straat hebben"

In feite is dit niet zomaar een smoes, maar een – nauwelijks verholde – beschuldiging. Want in feite zegt de directeur hiermee: "Jullie zijn gewoon niet te vertrouwen." Soms gebeurt het dat een OR inderdaad 'lekt'. En dat is erg onverstandig, want een OR moet niet lekken. Dat zet uw relatie met de directeur onnodig onder druk. Maar het komt ook voor dat een OR ten onrechte wordt beschuldigd van lekken. Soms is het de directie zelf die heeft gelekt, of een MT-lid die op de golfbaan iets heeft losgelaten tegenover zijn beste vriend. Ook dat gebeurt. Waar het om gaat, is dat u de informatie krijgt die u nodig heeft. Als daarvoor geheimhouding nodig is, dan moet dat maar.

7. "Het komt heus wel goed"

Tot slot kiest een directeur nogal eens voor de geruststellende aanpak door u er vaderlijk van te verzekeren dat het wel goed zit. Uw antwoord kan dan zijn: "Wij vinden dat prettig om te horen, maar wij hebben de plicht tegenover de achterban om zelf uw voorgenomen besluit te beoordelen. Wij komen in de kantine niet weg met de mededeling dat wij met alles akkoord zijn gegaan omdat de directeur zei dat het allemaal wel goed zit."

Psychologische aanpak

Stel: u wordt met allerlei smoesjes geconfronteerd en ondanks al uw inspanningen beschikt u nog steeds niet over de informatie die u nodig heeft. Als het dan gaat om een belangrijke adviesaanvraag over een reorganisatie, waarbij u te weinig informatie krijgt om de gevolgen voor de werknemers te kunnen beoordelen, blijft soms alleen een juridisch traject over. En dat kan betekenen dat u negatief moet adviseren. Maar voordat u die laatste stap neemt, kunt u eerst nog de psychologische aanpak proberen. Leg uw directeur het volgende voor: "Deze reorganisatie kan zeer belangrijke gevolgen hebben voor onze collega's en voor ons. Stel nu dat u een huis koopt van uw beste vriend; laat u dan wel of geen bouwkundig onderzoek uitvoeren? Wilt u dan wel of niet alle informatie hebben om te controleren of het allemaal goed zit met het huis? En als uw vriend om de hete brij heen draait en zonder onderbouwing blijft zeggen dat het wel goed zit, wordt u dan echt niet wantrouwig?" Het is best mogelijk dat uw directeur hiervoor gevoelig is en alsnog met de gevraagde info komt. U kunt het in elk geval proberen!

Op www.dekrommerijn.nl kunt u een uitgebreidere versie van dit artikel downloaden.



Reflex

Wat kan uw OR doen om ervoor te zorgen dat de directie de echte problemen aanpakt? U moet waken voor de reflex om de schuld van alles volledig bij de directie en de managers neer te leggen. Hier lost u niets mee op. Ook is het zinloos, hoewel heel begrijpelijk, om te reageren met: “Als ik als OR-lid moet vertellen wat er fout gaat en hoe het dan wel moet, kunnen ze me beter directeur laten worden, dan krijg ik er tenminste voor betaald!” U zult immers gewoon aan de slag moeten. Alleen dan kunt u uw collega’s behoeden voor een nog zwaardere reorganisatie op een later tijdstip. Stel vast wat de echte problemen zijn en hanteer hierbij de volgende aanpak:

- Ga na wat de problemen van uw organisatie zijn. Maak hierbij bij voorkeur gebruik van een deskundige, wiens vak het is om organisaties door te lichten. Vraag hem om schriftelijk te rapporteren.
- Schrijf zelf ook alle problemen op.
- Vraag uw directeur wat volgens hem de interne problemen zijn, en leg in een open discussie uw eigen lijstje daarnaast.
- Tracht het eens te worden over de werkelijke interne problemen, voordat u een oordeel geeft over de oplossingen.
- Dring er vervolgens op aan dat de echte problemen in het uiteindelijke reorganisatieplan daadwerkelijk worden aangepakt én toets of dit ook echt gebeurt.

2. De directie snijdt (te) ondoordacht in het personeel

Soms gaat men bij een reorganisatie als volgt te werk: “Onze onderneming lijdt een verlies van € 2 miljoen. Eén werknemer kost ons € 40.000, dus er moeten 50 mensen uit.” Was het maar zo simpel! Meestal zijn er minder mensen nodig als de werkzaamheden afnemen. Maar dat is nooit de volledige oplossing. Want daarnaast zal de directie de bedrijfsprocessen moeten aanpakken om de beoogde kostenreductie te bereiken. Als dit laatste niet gebeurt en er toch mensen worden ontslagen, kan de ‘nieuwe’ organisatie de hoeveelheid werk niet aan en moet men mensen op uitzendbasis inhuren. Dan is het aantal mensen op de loonlijst wel volgens plan afgenomen, maar de loonkosten niet.

Hoe moet het dan wel? Uw directie zal moeten nagaan in welke mate er mensen uit kunnen doordat uw organisatie minder werk heeft én in welke mate er mensen kunnen vertrekken doordat de processen verbeterd worden. Zorg ervoor dat de directie dit huiswerk goed maakt, waarbij het voor zich spreekt dat u dit zelf ook moet doen. Maak hierbij gebruik van deskundige hulp van iemand die een dergelijk onderzoek vaker heeft gedaan.

3. Er wordt (te) ondoordacht geflexibiliseerd

Veel organisaties hebben te maken met pieken en dalen. Soms is het heel erg druk, soms juist helemaal niet. Soms is dit voorspelbaar, soms helemaal niet. Het gevolg is dat er regelmatig geen werk is op het moment dat er wel mensen zijn, en dat er anderzijds overgewerkt moet worden. Dat is duur en daardoor slecht voor de concurrentiepositie. Dan kan flexibilisering – mits goed toegepast – ervoor zorgen dat mensen meer productieve uren draaien. In de praktijk worden hiermee echter nogal eens grote fouten gemaakt. Zo is flexibilisering vaak maar gedeeltelijk nodig, aangezien het probleem van ‘leegstand’ en overwerk vaak al voor een groot deel kan worden opgelost door de planning te verbeteren. Daarnaast zijn er meerdere soorten ‘piekerigheid’, die elk om een eigen aanpak vragen. Als de flexibilisering dan niet op de goede manier wordt uitgevoerd, levert dit minder op dan werd verwacht.

Het exact uitpluizen van de beste manier van flexibiliseren én het leveren van goed weerwerk tegen een verlaging van de toeslagen, is vaak een lastige puzzel die bovendien veel lastige details kent. Ook hierbij kan professionele hulp u behoeden voor fouten.

4. De noodzakelijke randvoorwaarden worden niet vervuld

Een reorganisatie kan alleen succesvol zijn als aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan. Dat gaat nogal eens mis, omdat het niet zomaar lukt om een hele organisatie op een andere manier te laten werken en mensen in nieuwe functies te laten functioneren. Laten we dit illustreren met een voorbeeld. Stel dat de invoering van een nieuw automatiseringssysteem betekent dat er twee werknemers op een afdeling minder

nodig zijn. Het systeem zou op 1 mei draaien, maar door problemen wordt dit uiteindelijk 1 september en dan moeten de kinderziekten er nog uit. Voorlopig zijn die twee werknemers dus nog hard nodig, ware het niet dat zij al per 1 mei zijn ontslagen. Dit zorgt voor een chaos. Zo zijn er vele voorbeelden te noemen.

Zorg ervoor dat u een overzicht krijgt van alle randvoorwaarden die vervuld moeten zijn vóórdat mensen kunnen vertrekken. U zult moeten regelen dat mensen pas weg kunnen als aan de voorwaarden is voldaan. Ook hierbij kan professionele hulp voorkomen dat er ernstige fouten worden gemaakt.

5. Het jojo-effect treedt op

Een reorganisatie starten is één, maar deze tot het einde volhouden is twee. U kunt dit vergelijken met twintig kilo afvallen. U begint fanatiek, de eerste kilo’s vliegen eraf en u komt helemaal in de stemming. Maar als u zich even niet aan uw dieet kunt houden, zijn de verdwenen kilo’s in no-time weer terug. Zo gaat het met reorganisaties vaak ook. In het begin ziet iedereen in dat het noodzakelijk is en directie én werknemers doen hun uiterste best. Maar na een tijdje komt de klad erin. Er is niet voldaan aan de randvoorwaarden, gedane toezeggingen worden niet nagekomen, aankondigde procedureverbeteringen laten op zich wachten, etc. De aandacht van de directie richt zich alweer op andere zaken. En omdat de werkdruk te hoog is door al die mislukkingen, worden er nieuwe mensen aangenomen. Kortom, binnen twee jaar zit de organisatie weer op zijn oude gewicht!

Evaluatiecriteria

Om dit jojo-effect te voorkomen, moet uw OR op een goed implementatieplan aandringen waarin precies staat hoe de reorganisatie wordt uitgevoerd. Daarnaast is het belangrijk dat er heldere evaluatiecriteria worden opgesteld, zodat u later met elkaar kunt nagaan wat er van de plannen terecht is gekomen. Want worden de afgesproken deadlines gehaald? En dan niet alleen in de tijd, maar ook met een bevredigende kwaliteit? Schakel ook bij de beoordeling van het implementatieplan en de evaluatiecriteria een deskundige in.

Een goede relatie, of schone schijn?

Stel: uw directeur is vol lof over uw ondernemingsraad, en u bent daar best blij mee. Maar desondanks zou u soms graag wat meer invloed willen hebben. Maar als u weinig invloed heeft, heeft u dan wel echt een goede relatie? In dit artikel geven we aan hoe u kunt nagaan of de relatie werkelijk goed is, welke trucs er worden gebruikt om te doen alsof én wat u hiertegen kunt doen.

Er was eens een ridder. Hij was de beste ridder van het land en geweldig populair. En zoals dat gaat in sprookjes, trouwde hij met een beeldschone prinses. Toen de oude koning overleden was, werd de prinses koningin. Iedereen juichte, want de ridder zou er wel voor zorgen dat de koningin meer rekening zou houden met de wensen van het volk. De oude koning had daar maling aan. De koningin eigenlijk ook, maar ze was slimmer dan haar vader. Zo zei ze altijd tegen haar echtgenoot, maar ook in al haar toespraken, dat ze zijn adviezen waardeerde en dat ze graag rekening hield met de wensen van het volk. Maar intussen trok ze zich nergens iets van aan. Haar echtgenoot probeerde haar in het begin wel eens op andere gedachten te brengen, maar dan veranderde ze in een krijsende heks en dreigde ze hem in een pad te veranderen. Voortaan hield de ridder zijn mond. Want hij wilde geen pad worden en hij wilde ook niet in het openbaar voor watje worden uitgemaakt. Daarom zei hij altijd tegen iedereen dat de koningin dankbaar gebruikmaakte van zijn adviezen. En hij leefde nog lang, maar wel een tikje ongelukkig.

Dr. Phil zou ongetwijfeld oordelen dat er in dit sprookje geen sprake is van een goede relatie. Maar is er dan wél een goede relatie als een OR bij zijn directeur geen poot aan de grond krijgt?

Relatie of inhoud?

Stel: uw OR heeft advies uitgebracht over een belangrijke reorganisatie en uw directeur bedankt u uitbundig voor uw inzet. Hij zegt rekening te zullen houden met uw waardevolle adviezen, maar neemt vervolgens geen enkele suggestie echt over. Hij probeert dan slechts om u een goed gevoel te geven. Dat noemen we spelen op de relatie in plaats van op de inhoud. En vaak werkt dit. Want doordat de



bestuurder de loftrumpet steekt over de ondernemingsraad, krijgt de OR het gevoel dat er sprake is van een goede relatie. Maar ondertussen heeft de OR geen invloed. En dan stelt die relatie niks voor.

Gijzelen

Even terug naar ons sprookje, waarin de koningin in een heks veranderde zodra zij werd tegengesproken. Sommige directeurs lijken wel eens op deze koningin. Want aan de ene kant roemen zij de OR, maar als u het waagt om weerstand te bieden, kan de directeur elk moment heksengedrag vertonen en roepen dat de relatie verstoord raakt: “Zo gaan we niet met elkaar om.” In dat geval gijzelt de directeur zijn OR door gebruik te maken van een gespeelde goede relatie. En meestal werkt dit, want de kans is groot dat uw ondernemingsraad in zijn schulp kruipt. Dan is uw OR precies als de echtgenoot in het sprookje. Want u wilt niet als watje bekend staan én u bent bang helemaal niets meer binnen te halen. En met die houding heeft de directeur u precies waar hij u hebben wil.

Waarom kiest een directeur voor een dergelijke truc? In de eerste plaats omdat het vaak lukt om een besluit zo zonder verzet langs de OR te loodsen. Ten tweede moeten we helaas vaststellen dat de ondernemingsraad dergelijk gedrag van de directeur vaak zelf uitlokt. Want als uw OR alleen maar klaagt en geen zinvolle inhoudelijke discussie met de directie wil voeren, vraagt u erom om op relatieniveau benaderd te worden.

Goede relatie

U kunt zelf eenvoudig vaststellen of uw relatie met uw directeur een goede is. Als uw relatie de volgende kenmerken heeft, zit u goed:

- De directeur betreft u in een vroeg stadium

bij problemen en mogelijke oplossingen. Uw OR geeft hierbij – zonder uw adviesrecht prijs te geven – aan hoe de collega's en de OR vermoedelijk op een voorgenomen besluit zullen reageren.

- Beide partijen doen echt iets met wat de ander zegt.
- De directeur wordt niet kwaad als u hem tegenspreekt, en u wordt niet kwaad als de directeur uw suggesties beargumenteerd naast zich neerlegt.
- U bent beiden bereid om concessies te doen als dit beter is voor de onderneming en de werknemers.
- U bent beiden bereid om duidelijke afspraken te maken en houdt zich daar vervolgens ook aan.

Als uw relatie er anders uitziet, zult u eraan moeten werken. En dan moet u bij uzelf beginnen! U kunt de ander immers pas verwijten dat zijn gedrag niet correct is als uw eigen gedrag wél deugt.

Begin bij uzelf

Als u zelf niet speelt op de inhoud, maar bij een pril idee van uw directeur meteen een sociaal plan en een adviesaanvraag eist, zal de directeur u liever niet meer vroegtijdig raadplegen en óók niet meer op de inhoud spelen. Richt u dus op de inhoud. Daarnaast moet u de directeur vooral niet belonen voor zijn heksengedrag door bij elk dreigement in uw schulp te kruipen. Hij zal u heus niet in een pad veranderen. En als hij impopulaire maatregelen neemt die onvermijdelijk zijn, geef dit laatste dan ook gewoon toe. Maar zorg er dan wel voor dat deze goed uitgevoerd worden. Kortom: wees serieus, betrokken en realistisch. Als u zich aan deze spelregels houdt, heeft u een grote kans dat de directeur eerder op de inhoud zal spelen dan op de relatie.