

DE KROMME RIJN

Goed gesprek levert meer op dan de 'goed-gevoel-show'

“Hoe komen wij in gesprek met de directeur?”

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

Misschien herkent u de volgende situatie: uw ondernemingsraad overlegt regelmatig met de directeur, maar toch bent u niet tevreden. Uw OR heeft enkele keren een probleem gehad met de bestuurder en een gesprek hierover heeft niet geholpen. Een andere veel voorkomende situatie is dat een



OR aan het begin van een zittingsperiode met de directeur praat over de manier waarop zij met elkaar zullen omgaan. Vaak komt men dan echter niet verder dan het doen van beloftes, die vervolgens niet worden waargemaakt. Zijn zulke gesprekken dan per definitie zinloos?

De reden dat dergelijke gesprekken vaak op niets uitlopen, is dat directie en ondernemingsraad telkens in dezelfde valkuilen trappen. Wij vertellen u graag hoe deze valkuilen ontstaan, hoe u ze kunt vermijden, hoe u tot een goed gesprek met uw directeur kunt komen én hoe u uw invloed kunt vergroten. Want daar gaat het immers om!

Valkuilen voor de OR

Veel ondernemingsraden nodigen hun directeur uit voor een 'open' gesprek en leggen dan enkele verlangens op tafel:

- “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.”

Logische verlangens, maar vaak worden dergelijke verlangens gelaardeerd

met verwijten over eerdere afspraken waaraan de directeur zich niet heeft gehouden (“We krijgen de benodigde informatie vaak te laat”). 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, bereid zijn om de eigen fouten toe te geven én zelf ook gedragsregels accepteren.

Valkuilen voor de directie

Een directeur die wordt uitgenodigd voor een open gesprek en vervolgens verwijten over zich heen krijgt, is snel geneigd om in een valkuil te trappen. Hij denkt dan al gauw: “Als ze het zo aanpakken, hoef ik niet

veel van hen te verwachten; ik ga ‘op safe!’” En dan reageert hij met vage opmerkingen als:

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

Dit gaat meestal vergezeld van een aantal – nietszeggende – politiek correcte opmerkingen, in de trant van: “Ik vind een goede medezeggenschap erg belangrijk” en “We hoeven het niet altijd met elkaar eens te zijn, zolang we maar met elkaar in gesprek blijven.”

De goed-gevoel-show

De OR heeft zijn eisen op tafel gelegd, waarna de directie deze heeft ingewilligd én het boetekleed heeft aangetrokken. De directeur heeft zijn

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

In deze editie:

“Hoe komt onze OR in gesprek met de directeur?”

Nieuwe leden: warm welkom of koude douche?

“Komen we financieel gezond uit de crisis?”

Nieuwe leden: warm welkom of koude douche?

Na de OR-verkiezingen is er bijna altijd sprake van een ‘stoelendans’: één of meer OR-leden ruimen het veld en maken plaats voor vers bloed. De nieuwkomers worden dan door ‘de oude garde’ met open armen ontvangen en met een gloedvol betoog welkom geheten. Daarna worden de nieuwe leden zorgvuldig ingewerkt, zodat de OR al snel na de verkiezingen als een écht team functioneert. Tot zover de theorie; hoog tijd voor de praktijk. Want in werkelijkheid blijven veel nieuwe OR-leden aan de zijlijn staan, zowel door eigen toedoen als door toedoen van hun meer ervaren collega’s. Hoe kunt u dit doorbreken?

Als u zelf al een tijdje meeloopt in de ondernemingsraad en het klappen van de zweep kent, zijn er met betrekking tot de nieuwkomers allerlei valkuilen waar u met open ogen in kunt trappen.

Valkuilen voor de oudgedienden

We zullen een aantal van deze valkuilen voor oudgedienden noemen:

- Sommige ‘oude’ leden kunnen de neiging

hebben om tegen de nieuwkomers een beetje op te scheppen over wat ze in de vorige zittingsperiode allemaal hebben meegemaakt en over wat ze allemaal tegen de directeur hebben durven zeggen. Anderen scheppen op over wat ze weten en met wie ze interessante contacten hebben. Niet doen!

- Sommige oude leden kunnen de neiging hebben om de werkwijze van de ‘oude’ OR

heilig te verklaren, ook als die best wel voor discussie vatbaar is. Ze blokkeren daarmee de inbreng van de nieuwe leden. Ook hiervoor geldt: niet doen! Het gevolg hiervan – en van de hiervoor genoemde opschepperijen – is dat een nieuw lid bij zichzelf denkt: “Goeiedag! Dat is allemaal veel moeilijker dan ik dacht! Het gaat me nooit lukken om deze kennisachterstand in te halen!” Grote kans dat hij alles dan stilletjes in een hoekje gaat zitten bekijken. Hij durft de oude procedures en visie niet ter discussie te stellen, terwijl hij hierover misschien wel heel verfrissende ideeën heeft.

- Oude leden kunnen de neiging hebben om het balletje rond te spelen. Elke vergadering laat dan het hetzelfde ritueel en dezelfde discussie zien tussen de oude leden onderling, zonder dat de nieuwen veel kans krijgen om ook mee te doen. Als u in deze valkuil trapt, is de kans groot dat de nieuwe leden het zat worden en hun tijd gaan uitzitten.

>> Vervolg van pagina 1

waardering uitgesproken en er is afgesproken dat OR en bestuurder in alle openheid met elkaar zullen omgaan. Maar zo’n gesprek is een schoolvoorbeeld van de ‘goed-gevoel-show’. Als u wel eens bij zo’n ‘show’ heeft gezeten, dacht u misschien: “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.” Zulke gesprekken geven sommige OR-leden misschien even een goed gevoel, maar in de praktijk worden bijna alle mooie afspraken die op zo’n manier tot stand komen, snel vergeten.

Wat wil de directie echt?

Veel directeuren willen best goede werkafspraken maken met hun ondernemingsraad, maar dan wel met wederzijdse verplichtingen en op zo’n manier dat het ook echt ergens over gaat. Maar omdat zij bang zijn dat de OR opstandig wordt als blijkt dat de directeur ook hem aan bepaalde regels wil houden, houden zij dit meestal toch maar voor zich. Maar diep in hun hart zouden zulke directeuren graag de volgende redevoering tegen u willen houden:

“Beste mensen,

Ik betrek jullie graag in een vroeg stadium bij de besluitvorming, mits ik met jullie kan afspreken dat jullie dan ook op korte termijn met een inhoudelijke reactie komen. 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. Want dan kan ik met jullie opmerkingen en ideeën rekening houden op een moment dat nog niet alles in het beton is gegoten. Verder begrijp ik dat jullie op zulke momenten veel vragen hebben en ik zal ze graag beantwoorden. Maar stuur me dan geen 1.000-vragenlijst die jullie van internet hebben geplukt. Dit is immers geen serieuze reactie op mijn voorstellen.

Ik begrijp van jullie dat ik veel aan de OR kan hebben, omdat jullie weten wat er op de werkvloer speelt. Maar vertél me dat dan ook! Ik heb er niks aan als jullie alleen maar alle klachten van collega’s aan mij doorgeven. Het gaat mij erom wat er werkelijk op de werkvloer speelt: “Wat gaat er fout; waar hebben mensen last van organisatiefouten?” 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. Pas dan kan ik er echt wat aan doen.

Tot slot: als jullie willen dat er dingen verbeterd worden, denk dan zelf ook eens na over hóe het beter zou kunnen, en denk dan niet alleen aan chefs en 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 meedenken over verbeteringen van de manier van werken en communiceren op de werkvloer. De liefde moet namelijk wel van twee kanten komen. ‘Openheid en transparantie’ heet dat, geloof ik.”

Aanpak

Tot zover de redevoering zoals een serieuze directeur die zou kunnen houden. Maar zoals gezegd wordt deze weinig zo uitgesproken, vooral omdat directeuren er niet op rekenen dat zij op deze manier met hun OR kunnen praten. Toch zouden veel directeuren graag op de hierboven beschreven manier afspraken maken. Of dit vervolgens ook lukt, hangt voor een groot deel af van uw eigen aanpak! Dat is niet eenvoudig, maar het kán wel!

Hoe u écht een goed gesprek met de directeur kunt voeren, kunt u lezen in de uitgebreide versie van dit artikel. Deze kunt u downloaden op www.dekrommerijn.nl. Hierin wordt – naast het hiervoor besprokene – behandeld:

- wanneer zo’n gesprek zinvol kan zijn;
- hoe u zo’n gesprek met uw directeur zodanig voorbereidt dat dit ook écht een open gesprek wordt;
- welke risico’s dergelijke afspraken met zich meebrengen én hoe u deze kunt verkleinen;
- hoe u met een goed gesprek uw invloed kunt vergroten.

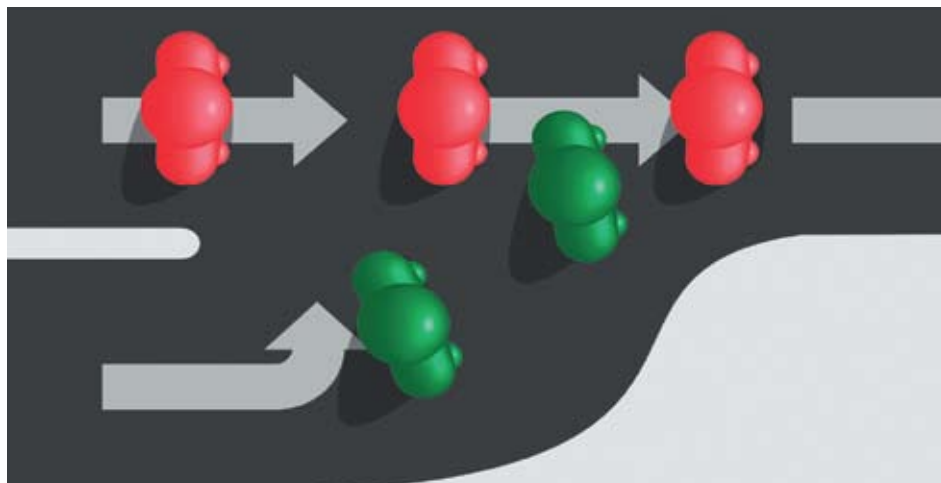
Teleurgesteld

Als de genoemde situaties zich voordoen en de nieuwe leden zich afzijdig houden, zit het er dik in dat u teleurgesteld in hen raakt: "Ze doen niks!" Realiseert u zich echter dat dit dan voor een groot deel aan uzelf kan liggen, ondanks alle goede voornemens en de beloften die u deed in de eerste cursus na de verkiezingen. En intussen heeft u dan het tegendeel bereikt van wat u wilde, namelijk meer enthousiaste mensen om het OR-werk mee te kunnen delen. Probeer het berijden van oude stokpaardjes en het voortdurend oprakelen van oude conflicten dan ook zo veel mogelijk te vermijden.

Tips voor de oudgedienden

Wat moet u dan wel doen? Hoe zorgt u ervoor dat nieuwe leden wel zo snel mogelijk goed worden ingewerkt én enthousiast blijven? De volgende tips kunnen hierbij goed van pas komen. Deze tips gelden voor alle oude leden. Maar: let op, voorzitter! U bent degene die belast is met het leiden van de vergaderingen, en dus zult u extra alert moeten zijn om ervoor te zorgen dat de nieuwe leden niet worden weggeblazen.

1. Probeer de nieuwe leden het gevoel te geven dat zij welkom zijn.
2. Geef de nieuwe leden de gelegenheid om zich in de eerstvolgende overlegvergadering voor te stellen aan de directie, en bereid hen daarop voor.
3. Geef de nieuwelingen een 'introductiekaart'. Doe daarin een korte lijst van behandelde, afgehandelde en nog lopende zaken. Geef bij de lopende zaken de actiepunten aan. Let op: de kaart alleen de belangrijkste stukken bevatten, en dus niet het hele archief.
4. Betrek de nieuwkomers zo snel mogelijk bij het commissiewerk.
5. Stimuleer de nieuwelingen actief om vragen te stellen tijdens de behandeling van de agendapunten.
6. Geef zo goed mogelijk antwoord op alle vragen die u krijgt.
7. Praat de nieuwe leden ook buiten de vergadering bij en vraag of u hen ergens mee kunt helpen (en doe dat vervolgens ook).
8. Vraag de nieuwkomers naar hun mening omtrent de besproken onderwerpen en reageer daar serieus op.
9. Schiet in de vergadering niet meteen alle meningen van nieuwkomers af.
10. Maak een compliment als dat op zijn plaats is en laat ook in de overlegvergadering merken dat de nieuwe leden een positieve bijdrage hebben geleverd.



In de praktijk

U heeft pas iets aan deze tips als u ze in de praktijk brengt. Noteer de tips daarom op een blaadje, leg dit voor u neer tijdens de vergadering en kijk er af en toe eens op. Dat helpt! Ga bovendien na afloop van de vergadering als voorzitter even vijf minuten samen met een ander lid van het dagelijks bestuur aan tafel zitten om te evalueren of u zich aan de 'spelregels' heeft gehouden. Pak het lijstje erbij en vraag aan de ander of hij vindt dat u de tien tips in praktijk heeft gebracht. U zult dan merken dat dit nog niet eens zo eenvoudig is! Maar als het u lukt, zult u ervaren dat de nieuwe leden al snel op een heel leuke manier meedraaien. En daar gaat het immers om!

Valkuilen voor de nieuwkomers

De mate waarin nieuwe leden snel meedraaien, hangt echter ook van henzelf af. Want ook voor hen liggen er valkuilen op de loer:

- Doordat u nog weinig kennis heeft en te weinig ervaring met het OR-werk, kunt u besluiten om al die vragen waarmee u zit, toch nog maar even niet te stellen. Want misschien wordt u dan wel dom gevonden of zegt u verkeerde dingen. Maar door uw brandende vragen niet te stellen, blijven bepaalde dingen voor u onduidelijk en mist u vaak de kern van discussies. En dan loopt u voortdurend achter de feiten aan.
- Het is goed mogelijk dat u in het begin liever nog geen standpunten inneemt. Want misschien blijkt uw mening wel een heel andere dan die van de gevestigde orde, met het risico dat u in no-time 'uit de groep ligt'. In plaats daarvan bent u vol lof over alles. Met dit zogeheten 'pleasen' schiet echter niemand iets op.
- U vindt dat u onvoldoende wordt ingewerkt en dat er onvoldoende naar u geluisterd wordt. Maar omdat u het gevoel heeft dat het bij 'de rest' niet goed valt als u hierover begint, houdt u toch maar uw mond. Niet doen!

Kortom: het is niet handig om (te veel) te zwijgen uit angst dat u domme dingen zegt, en om van bepaalde dingen te zeggen dat u het ermee eens bent, terwijl u eigenlijk niet eens precies weet waar het over gaat.

Tips voor de nieuwkomers

Om er zelf voor te zorgen dat u zo snel mogelijk goed wordt ingewerkt, gelden voor nieuwe OR-leden de volgende tien tips:

1. Vraag om een overzicht in steekwoorden van de zaken die het afgelopen jaar gespeeld hebben, van lopende zaken en van zaken die om actie vragen.
2. Vraag de belangrijkste stukken op die daarbij horen en vraag waar het archief is (en hoe de toegang is geregeld).
3. Vraag uitleg over alle passages (in de stukken) die u nog niet begrijpt.
4. Vraag uitleg over alle andere zaken (rechten, onderwerpen, gang van zaken) die u nog niet begrijpt.
5. Houd uw ideeën niet voor uzelf, maar breng ze daadwerkelijk naar voren.
6. Neem uitsluitend genoegen met serieuze reacties op uw ideeën.
7. Als u het gevoel heeft dat u te weinig gelegenheid heeft gekregen om het woord te voeren, maak dit dan eerst kenbaar aan de OR-voorzitter en stel hem voor om samen uw onvrede in de gehele OR bespreekbaar te maken.
8. Als u het gevoel heeft dat u er maar een beetje bij hangt, maak dit dan op dezelfde manier kenbaar aan de voorzitter.
9. Probeer ervoor te zorgen dat u meteen betrokken raakt bij het werk van één of meer commissies.
10. Zoek contact met de andere leden en wissel ervaringen uit.

Houd deze aandachtspunten tijdens vergaderingen goed in het oog en stel na afloop van iedere OR-vergadering vast of u voldoende heeft 'gescoord'. En zo niet, ga dan bij uzelf te rade wat u beter zou kunnen doen.



“Komen we financieel gezond uit de crisis?”

Volgens economen is de recessie achter de rug, maar veel bedrijven merken daar maar weinig van. Want banken houden nog altijd de hand op de knip, zodat ondernemingen maar mondjesmaat geld kunnen lenen. Hoe zit dit in uw bedrijf? Kunnen de noodzakelijke investeringen nog wel plaatsvinden? En als het inderdaad niet goed gaat, hoe lang kan de onderneming dat dan nog volhouden? En als de markt weer aantrekt, is er dan voldoende geld om weer te kunnen groeien? In dit artikel laten we u zien hoe u antwoord kunt krijgen op al deze vragen.

Het ligt voor de hand om het antwoord op uw vragen in de jaarrekening te zoeken. Dat is om twee redenen niet zo praktisch.

1. Het is nu 2010 en de laatste jaarrekening gaat over 2008. Sindsdien is er nogal wat veranderd, dus aan zulke oude informatie heeft u weinig.
2. Directies maken vooral gebruik van heel andere stukken dan de jaarrekening om de vinger aan de pols te houden. Als u gebruikmaakt van precies dezelfde cijfers als de directie, weet u pas écht hoe de zaken ervoor staan. Welke cijfers/stukken de directie gebruikt en wat u daaraan kunt hebben, leest u in dit artikel.

Plannen

Als uw onderneming zelf genoeg geld verdient om alle plannen te financieren, is er niets aan de hand. Anders moet er geleend worden of moeten ambities opzij worden gezet. U zult dus eerst een antwoord moeten vinden op de vraag hoeveel de onderneming verdient, en vervolgens op de vraag of dat genoeg is om de plannen waar te maken. Valt deze conclusie negatief uit, dan moet de vraag worden beantwoord of er genoeg geld geleend kan worden of dat het noodzakelijk is om de ambities bij te stellen.

Maandoverzichten en budget

Iedere onderneming werkt met maandoverzichten. Deze bevatten per maand de behaalde omzetten, de gemaakte kosten en het behaalde resultaat. Zo kunt u zien of uw onderneming in de betreffende maand winst heeft gemaakt of dat er juist verlies is geleden (en hoeveel). Dan bent u om te beginnen op de hoogte van de huidige situatie.

Uit het budget voor de komende twee jaar kunt u vervolgens afleiden of de directie in de komende twee jaar winst of verlies verwacht. Bij een verwacht verlies is het misschien alleen al om die reden nodig om geld bij te lenen; bij een verwachte winst weet u nog niet of dat genoeg is om alle plannen te financieren. Deze plannen vindt u terug in het investeringsbudget en het cashflowoverzicht voor de komende twee jaar.

Investeringsbudget

Als het goed is, kunt u rondkomen van uw salaris. Maar moet u een auto kopen, dan kunt u die waarschijnlijk niet meteen van uw salaris betalen. Voor een onderneming geldt dit meestal ook. Zij kan misschien wel genoeg verdienen om de normale kosten te dekken, maar als er flinke investeringen gedaan moeten worden, kan er ineens te weinig geld zijn. De omvang van de investeringen, inclusief de kosten van een eventuele reorganisatie en een sociaal plan, vindt u terug in het investeringsbudget.

Cashflowoverzicht

Als u weet hoeveel uw onderneming de komende twee jaar zelf verdient én hoeveel geld er nodig is voor investeringen, reorganisaties, etc., weet u of uw bedrijf in de komende twee jaar voldoende geld overhoudt voor al dit soort zaken. Wordt er genoeg verdiend, dan is er niets aan de hand. Maar komt er te weinig geld binnen, dat zal uw onderneming geld moeten lenen of de ambities moeten bijstellen. Een dergelijke analyse wordt gemaakt in een zogeheten cashflowoverzicht. U hoeft zo'n overzicht niet zelf op te stellen, want dit kunt u gewoon opvragen bij de directie.

Geld lenen

Stel: u concludeert dat uw bedrijf geld moet lenen. Het maximale leenbedrag is vastgelegd in een contract met de bank. In zo'n leenovereenkomst staan daarnaast onder meer afspraken over de rente, de wijze van aflossing en de overige voorwaarden van de bank. Ook deze informatie kunt u opvragen bij de directie. U kunt dan ook vragen hoeveel er momenteel wordt geleend. Dan weet u hoeveel 'water er nog onder de kiel zit' en of dat genoeg is voor de financiering van de

Mogelijk waardevolle stukken

- jaarrekening;
- maandoverzichten;
- meerjarenbudget;
- investeringsbudget;
- meerjarencashflowoverzicht;
- leenovereenkomst met de bank.

plannen voor de komende twee jaar. Als dat zo is, zit u goed. Zo niet, dan moet u weten hoeveel uw bedrijf – bovenop de huidige leenovereenkomst – nog kan bijlenen.

Méer geld lenen

Als uw bedrijf meer moet lenen dan met de bank is afgesproken, moet een nieuwe kredietaanvraag worden ingediend. Een bank beoordeelt zo'n aanvraag hetzelfde als een hypotheekaanvraag van uzelf: de bank wil een onderpand hebben én er zeker van zijn dat de rente en aflossing betaald zullen worden. Uw onderneming kan een bedrijfspand als onderpand geven, evenals de voorraden, de inventaris en de vorderingen. Voor welke waarde deze zaken op de balans staan, is niet zo belangrijk. Het gaat erom hoeveel ze opleveren als ze onverhoopt geveild moeten worden (de executiewaarde). De bank zal vervolgens hooguit een bepaald percentage van die executiewaarde willen lenen. De bank moet immers zijn eigen kosten en risico afdekken. De executiewaarde per onderpand én het percentage hiervan dat uw bedrijf kan lenen, kunt u het beste achterhalen door dit aan de directie te vragen. U weet dan hoeveel uw bedrijf maximaal kan lenen. Als u de reeds lopende leningen daar vanaf trekt, weet u of er voldoende geld beschikbaar kan komen voor de plannen van de komende twee jaar.

Recht op informatie

Op grond van artikel 31 lid 1 WOR is de directie verplicht u alle inlichtingen te verstrekken die u voor de vervulling van uw taak redelijkerwijs nodig heeft. Het moge duidelijk zijn dat als er ook maar enige twijfel bestaat aan de mogelijkheid om de nodige investeringen te doen en/of een sociaal plan te betalen óf als er gesleuteld wordt aan arbeidsvoorwaarden op economische gronden, u de in dit artikel genoemde informatie nodig heeft om een oordeel te kunnen geven.