



DE KROMME RIJN

‘U vertrouwt mij toch wel?!’

Stel: de directie wil een fikse reorganisatie doorvoeren. Als OR vraagt u om een goede uitwerking van de plannen, maar u wordt afgescheept met vage antwoorden in de trant van: ‘Het komt allemaal goed.’ U begint zich zorgen te maken, want bij de vorige reorganisatie werd ook gezegd dat het goed zou komen en toen ging er veel mis. Daarom wilt u nu een heldere onderbouwing van het gekozen beleid, plus een heldere aanpak van de uitvoering. Dus vraagt u door en dient u schriftelijk vragen in, waarna de directeur vrij plotseling vraagt: ‘Heeft u er soms geen vertrouwen in?’ Dan heeft u een probleem: moet u het vertrouwen geven of onthouden? Geen van beide opties is aantrekkelijk, dus u voelt zich onder druk gezet. Wat nu?

Soms is het vragen naar vertrouwen een serieuze vraag. Uw directeur wil dan in alle ernst weten wat er aan schort. Maar veel bestuurders vragen bij wijze van truc om uw vertrouwen. Zij trachten u dan de mond te snoeren door erop te speculeren dat u niet durft te zeggen dat u geen vertrouwen in de plannen heeft. De truc gaat dan als volgt. U heeft voor uzelf al vastgesteld dat u weinig vertrouwen heeft in een goede uitvoering van de reorganisatie. Het liefst zou u dat gewoon eerlijk naar voren brengen. Maar als u antwoordt dat u er weinig vertrouwen in heeft, kunt u al uittekenen wat er gaat gebeuren. Want u weet dat u de sfeer dan akelig op scherp zet. Het is bovendien nogal onbeschoft om te zeggen dat u iemand niet vertrouwt. Verdere concessies van de directeur kunt u dan wel vergeten. De directeur zal uw weigering bovendien opvatten als een oorlogsverklaring.



Gemompeld vertrouwen

Het gevolg is dat u toch maar besluit om de lieve vrede te bewaren en iets mompelt in de trant van: ‘Zo hebben we het niet bedoeld, natuurlijk hebben we er vertrouwen in.’ Uw achterliggende gedachte hierbij is, dat u dan misschien toch nog iets loskrijgt, in plaats van helemaal met lege handen achter te blijven. Maar zodra u excuses heeft gemaakt en heeft gemompeld dat u er toch wel vertrouwen in heeft, worden uw verdere vragen afgewimpeld. U heeft er toch vertrouwen in? Waarom dan nog op zoek naar allerlei details, punten en komma's? Kortom, deel één van de truc werkt!

Gespeelde woede

Als u het wél aandurft om te zeggen dat u weinig vertrouwen in de plannen van de directeur heeft, zet hij deel twee van de truc in: hij wordt boos, en niet zuinig ook. Hij zal zich woedend gedragen, alsof u geen vertrouwen in zijn persoon meer heeft in plaats van in zijn plannen. Hij zal zeggen dat u zijn integriteit in twijfel trekt. Een beroemde directeurszin in zulke situaties is: ‘Zo gaan we niet met elkaar om.’ Als hij blijft razen, zal hij ook nog zeggen dat de OR overall iets achter zoekt, dat op die basis niet samengewerkt kan worden én dat u uw ‘beschuldiging’ moet intrekken. Kortom, de sfeer wordt bijzonder onaangenaam.

Rode kop

Natuurlijk heeft u de directeur nergens van beschuldigd, maar u staat wel zwaar onder druk om te zeggen dat u het niet zo bedoeld heeft. Een flinke jongen die dán nog overeind blijft! Meestal leidt dit ertoe dat u er niet meer uitkomt en alsnog met een rode kop mompelt dat dit de bedoeling niet was en dat er geen sprake is van wantrouwen. En dan heeft de directeur zijn zin: u heeft uw vertrouwen uitgesproken en bij elke volgende vraag krijgt u dit

voor de voeten geworpen. In feite is u het zwijgen opgelegd. U kunt echter iets tegen deze truc doen. We zullen in vijf stappen beschrijven hoe u dit moet aanpakken.

Stap 1

Om te beginnen moet u zich nooit laten verleiden om te zeggen of u de directeur wel of niet vertrouwt. Want beide antwoorden zullen worden gebruikt om u de mond te snoeren.

Stap 2

Stel de bestuurder de vraag: 'Mag ik vrijuit spreken?' De directeur zal u dat altijd toestaan. Hij kan het immers niet maken om te antwoorden: 'Nee, ik wil niet dat u vrijuit tegen me spreekt.' U kunt vervolgens rustig uw mening geven, want de directeur weet dat hij zich belachelijk maakt als hij u in de rede valt.

Stap 3

Geef uw mening als volgt. Leg de directeur uit dat u veel moeite heeft met begrip 'vertrouwen'. Zeg dat dit begrip voor u enerzijds een persoonlijke en emotionele lading heeft,

waarmee u in een vergadering niet zo goed uit de voeten kunt. Leg uit dat de ondernemingsraad alle vertrouwen heeft in de persoon van de directeur. U zou hem uw laatste centen toevertrouwen en zelfs uw kinderen bij hem laten logeren. Dat is dus het probleem niet. Leg vervolgens uit dat vertrouwen anderzijds ook een politieke lading heeft. Denk hierbij aan de Tweede Kamer, die het vertrouwen opzegt als een minister heeft gelogen. Ook dát is hier niet aan de orde. Het gaat om iets heel anders.

Stap 4

Maak duidelijk wat uw rol is als ondernemingsraad. De OR heeft een toetsende en adviserende rol, en om die rol goed te kunnen vervullen, heeft u informatie nodig. U zult moeten weten waarom de reorganisatie wordt ingezet, en hoe hij wordt uitgevoerd. Pas als u dat weet, kunt u het voorgenomen besluit beoordelen en van een advies voorzien. Leg uit dat u zodoende wel genoodzaakt bent om een aantal vragen te stellen. Zeg ook dat u de adviesaanvraag niet anders kunt aanpakken, omdat de ondernemingsraad anders geen

knip voor de neus waard zou zijn. Vraag om begrip voor de adviserende rol van de OR en meldt dat u het liefst zakelijk overlegt, zonder emoties.

Stap 5

Het kan zijn dat u uw vragen te ongestructureerd, te emotioneel of te wantrouwig heeft gesteld. Bied daarom aan om nog eens naar uw vragen te kijken en probeer deze – indien mogelijk – beter te rubriceren. Probeer ook aan te geven waarom u de vragen stelt. Maar pas op: ga niet ter plekke op de vragen in, want dan komt u in de verkeerde wedstrijd terecht. Maak de directeur duidelijk dat u er onderling nog eens goed naar gaat kijken en besluit met te zeggen dat u hem zo snel mogelijk bericht.

Als u op deze manier reageert, wordt het voor de directeur moeilijker om kwaad te worden en om de vertrouwenskaart uit te blijven spelen. Vaak leidt dit ertoe dat de discussie ook echt op een zakelijke wijze kan worden voortgezet. En daar gaat het immers om!