

## 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 gevoerd 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 doorrammen 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 'roep-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 leiding. 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 oorzaak 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 ein-de-lijk de discussie die u hebben wilt. Eindelijk wordt er over problemen én oplossingen gepraat! En dat is wat u wilde bereiken.



# 'U vertrouwt mij toch wel?!'

## Wilt u deze nieuwsbrief in het vervolg ook per e-mail ontvangen?

Dat kan! Stuur u dan een e-mail met uw naam en e-mailadres naar [contact@dekrommerijn.nl](mailto:contact@dekrommerijn.nl)

U kunt alle artikelen uit deze nieuwsbrief kosteloos downloaden via [www.dekrommerijn.nl](http://www.dekrommerijn.nl)

### In deze editie:

#### 'U vertrouwt mij toch wel?!'

- een aanpak in vijf stappen

#### De Ondernemingskamer, daar heb je écht iets aan!

- do's & don'ts

#### 'Er wordt nooit naar ons geluisterd!'

- een aanpak in drie stappen

*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, wor-



den 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 overal 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 dan 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

OK bepaalt de spelregels voor bestuurder en OR

# De Ondernemingskamer, daar heb je écht iets aan!

*Een goed advies uitbrengen is voor een ondernemingsraad niet altijd gemakkelijk. Maar het wordt pas écht moeilijk als de bestuurder u nauwelijks informatie geeft. Want zonder informatie kunt u geen oordeel vellen en evenmin uw eigen ideeën over het voorgenomen besluit onderbouwen. Nóg lastiger is het als een reorganisatie wordt uitgevoerd waarover helemaal geen advies is gevraagd, of als de bestuurder zich niet houdt aan duidelijke afspraken met de OR. Wat nu? Ruzie maken met de directie? Negatief adviseren? Uit de OR stappen? Naar de Ondernemingskamer gaan? En heeft het dan zin om naar de Ondernemingskamer te gaan?*

Wist u dat de Ondernemingskamer (OK) per jaar honderden keren een conflict tussen een bestuurder en zijn ondernemingsraad behandelt? En dat de OR hierbij vaak in het gelijk wordt gesteld? De OK treedt op verzoek van de ondernemingsraad op als scheidsrechter als de bestuurder zich niet aan de spelregels houdt of als hij een duidelijk onredelijk besluit neemt. Dit is bijvoorbeeld het geval als een besluit uitsluitend in het voordeel van de aandeelhouder is en niet in het voordeel van de onderneming. Als de OK de raad gelijk geeft, doet hij dit meestal door het besluit van de bestuurder te vernietigen. Ook kan hij besluiten dat de bestuurder alle eventueel al uitgevoerde handelingen ongedaan moet maken.

## Een case

Wellicht zinkt de moed u nu direct in de schoenen, bijvoorbeeld omdat u meteen tegen zo'n procedure zit aan te hikken. Dat hoeft helemaal niet. Want het is vaak helemaal niet nodig om naar de Ondernemingskamer te gaan om tóch heel veel aan de OK te hebben! De Ondernemingskamer hanteert een aantal duidelijke spelregels die berusten op de uitleg van de WOR door de OK. En als de bestuurder zich niet aan deze regels houdt, is hij gewoon in overtreding. Om een 'case' te hebben bij de OK, moet u echter

niet alleen kunnen aantonen dat de bestuurder de regels overtreedt, maar ook dat u er een duidelijk belang bij heeft dat hij dit wél doet. U moet bijvoorbeeld kunnen aantonen dat u de gevraagde informatie echt nodig heeft om een adviesaanvraag te kunnen beoordelen of dat uw achterban niet weet waar zij aan toe is met het voorgenomen besluit.

## Niet nodig

Als u een 'case' heeft, kunt u naar de Ondernemingskamer stappen. In de praktijk is dit echter bijna nooit nodig. Wél moet u aan de bestuurder duidelijk maken dat hij zich niet aan de spelregels van de OK houdt en dat u – als het echt niet anders kan – niet zult aarzelen om naar de OK te stappen. Geen enkele bestuurder vindt dat leuk: ook in zijn eigen kring zal hij weinig applaus krijgen voor een verloren zaak bij de Ondernemingskamer. De bestuurder zal zich daarom afvragen of de ondernemingsraad een kans maakt bij de Ondernemingskamer en of de raad het ook echt aandurft. Als hij beide vragen met ja beantwoordt, zal hij het risico van gezichtsverlies liever niet lopen en zich alsnog aan de regels houden. Dan heeft u dankzij de Ondernemingskamer bereikt wat u wilde, zonder dat u daadwerkelijk de gang naar de OK heeft hoeven te maken.

mingsraad 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!



## Niet teruggeven

Maar let op: om iets te hebben aan de spelregels van de Ondernemingskamer, moet u zelf ook een aantal dingen doen of juist niet doen. Om te beginnen is er één ding dat u absoluut nóóit moet doen: een adviesaanvraag die aan alle kanten ramelt en onvoldoende informatie bevat, teruggeven aan de bestuurder. Als u dat doet, verspeelt u uw rechten. De Ondernemingskamer kan bij een adviesprocedure namelijk alleen ingeschakeld worden als het definitieve besluit van de ondernemer afwijkt van uw advies. Dus: geen advies → geen Ondernemingskamer. Dan bent u meteen al uw troeven kwijt.

## Papierwerk

Wat moet u dan wel doen? Dit hangt af van de aard van het probleem:

- Bij te weinig of geen informatie: meld de bestuurder schriftelijk – en zo snel mogelijk – welke informatie ontbreekt en verzoek hem om de gevraagde info alsnog te verstrekken.
- Als u te weinig tijd krijgt om de adviesaanvraag te behandelen, of als de OR-leden hiervoor te weinig worden vrijgesteld van hun reguliere werkzaamheden: meld dit schriftelijk en vraag onderbouwd om meer tijd en meer vrijstelling.
- Als de bestuurder een reorganisatie doorvoert waarover geen advies is aangevraagd: meld schriftelijk dat het hier gaat om een reorganisatie waarover u adviesrecht heeft. Maak hem duidelijk dat hij moet stoppen met de uitvoering van zijn besluit, omdat u anders gedwongen bent om de Ondernemingskamer in te schakelen.
- Als de bestuurder zich niet houdt aan belangrijke afspraken: herinner hem hier schriftelijk aan. Zoals u ziet, moet u alles schriftelijk afhandelen. Dit papierwerk is nodig omdat u eventueel bij de Ondernemingskamer moet kunnen aantonen dat u de bestuurder heeft gewaarschuwd.

## Intimidatie

Laat in al uw correspondentie duidelijk blijken dat u naar de OK zult gaan als de bestuurder zijn leven niet betert. Hij moet beseffen dat u – om de belangen van onderneming en achterban serieus te behartigen – deze stap móet zetten. Bovendien: als hij twijfelt aan uw bereidheid om naar de Ondernemingskamer te stappen, nodigt u hem uit om u onder druk te zetten. Veel bestuurders hebben in dergelijke situaties toch al de neiging om over te gaan tot intimidatie. Geen enkele ondernemer vindt het leuk als 'zijn OR' naar de OK stapt, of hiermee dreigt. Meestal reageren ze als een voetballer op een gele kaart: theater maken, het slachtoffer uithangen, etc. Hierbij horen intimiderende teksten als: "Jullie willen de onderneming kapot hebben," "Jullie houden het proces maanden op" en "jullie laten de mensen in onzekerheid." Laat u hierdoor niet gek maken.

## Achterban

Daarnaast zal de bestuurder uw achterban willen overtuigen van het ongelijk van de ondernemingsraad. U zult daarom goed met uw achterban moeten communiceren. Leg uit waarom u de kwestie belangrijk genoeg vindt om naar de Ondernemingskamer te gaan en wees uitsluitend bereid om dit door te zetten als de achterban ten volle onderschrijft dat het een belangrijke kwestie is én hier zelf ook een duidelijk belang bij heeft. Want als de achterban een eventuele stap naar de Ondernemingskamer ziet als een puur procedureel gevecht tussen OR en bestuurder, heeft u al bijna verloren. Ook dat voelt de bestuurder aan en hij zal daarvan direct willen profiteren. Zorg er daarom voor dat hij die ruimte niet krijgt!

## Belangrijkste spelregels voor de bestuurder

- advies/instemming vragen als dat in de WOR staat;
- het voorgenomen besluit moet beïnvloedbaar zijn;
- voldoende onderbouwing geven bij een adviesaanvraag;
- voldoende informatie geven;
- de consequenties voor het personeel duidelijk aangeven;
- de OR de tijd en faciliteiten geven om te adviseren;
- de OR in de gelegenheid stellen om de achterban te raadplegen;
- serieus reageren op het advies van de OR;
- een serieus onderbouwd alternatief zorgvuldig bekijken;
- wachten met uitvoeren van het besluit tot het einde van de adviesprocedure;
- zich aan gemaakte afspraken houden;
- geen besluiten nemen die kennelijk onredelijk zijn.

Vervolg van pagina 1

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 onderne-

## Don'ts

1. Geef nooit een adviesaanvraag terug, want dan verspeelt u uw mogelijkheden bij de OK.
2. Wacht niet tot het laatst met het naar voren brengen van uw bezwaren en verzoeken om informatie en faciliteiten.
3. Dreig nooit met de Ondernemingskamer als u niet met zijn allen bereid bent om dit dreigement ook uit te voeren.
4. Dreig niet met de OK als het alleen maar over procedures en spelregels gaat. De kans is groot dat de OK u afwijst als u het belang niet duidelijk kunt maken.
5. Ga niet pas over de OK nadenken als het definitieve besluit van de ondernemer er al ligt.

## Scoor beter met een maatwerk-cursus van De Kromme Rijn

In deze nieuwsbrief kreeg u een groot aantal praktischetipsoverwat de Ondernemingskamer voor u kan betekenen, wat u moet doen als directie en OR zich in twee werelden lijken te bevinden én hoe u moet reageren als de directie u vraagt om het vertrouwen uit te spreken. In de maatwerk cursussen van De Kromme Rijn worden al deze zaken behandeld. Op elk gebied waar u als ondernemingsraad mee te maken heeft, is zo'n maatwerk cursus mogelijk. U stelt samen met uw trainer/adviseur zelf het 'menu' samen. Belt u ons gerust, dan vertelt één van onze collega's u graag over alle mogelijkheden die er zijn bij De Kromme Rijn.

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