

Reorganisatie/verandering

Noodzaak voor de or: voer je eigen regie

Beweeg je mee of sta je stil?

Ondernemen is topsport bedrijven. Je moet accepteren dat de markt voortdurend verandert en dat de concurrentie moordend is. Als or heb je de taak de continuïteit van het bedrijf én de werkgelegenheid van je collega's te bewaken. Zit je in een lastige spagaat, of heb je altijd al graag ballerina willen zijn?

Door Jeannette van Dongen

Ondernemen en een onderneming leiden vormen niet de achtergrond van het gemiddelde or-lid. Toch word je gevraagd mee te denken over bedrijfsorganisatorische en -economische zaken. Bij grote veranderingen in de organisatie is dat nu net de essentie van het or-werk. Eigenlijk word er van je gevraagd of je ballerina wilt zijn, iets wat je niet bent. Een spagaat wordt dan een halsbrekende toer. Gelukkig kan een or-lid ook zonder opleiding of aangeboren talenten zijn of haar deskundigheid ontwikkelen. Als je or werk interessant en leuk vindt, kun je – net als bij een balletvoorstelling – je kennis van zaken vergroten en een gevoel ontwikkelen voor goede en minder goede voorstellingen.

Blessures

Als or-lid loop je het risico fouten te maken: het risico van de blessure van de ballerina. Dat kan pijnlijk zijn en grote gevolgen hebben. Kijk bijvoorbeeld naar de berichten over de cor van de Nationale Politie in de Volkskrant van 22 juni: 'Ontspoorde wijkagent' op de voorpagina en 'Inspraak in luxe, met dank aan de blauwe baas' op pagina 16. Eén van de risico's waar de voorzitter van deze cor volgens het artikel over viel, was dat hij te dicht bij de bestuurder stond. Hij had teveel meebewogen. Dat is een bekende oorzaak van verzwikking in het or werk. Als or moet je stevig op je benen staan.

De relatie met de bestuurder kan te innig worden. Soms vindt de or het te moeilijk om kritiek te geven waardoor confrontaties vermeden worden, of de or wordt zo in de watten gelegd dat het zicht wordt verblind.

Bijgaand schema maakt inzichtelijk welke afweging(en) onbewust mee kunnen spelen. Ga je te 'hard' in je or-werk, dan ben je te obstinaat voor de bestuurder. Ben je te 'zacht', dan vertrouwt de achterban je niet. Het is lastig laveren. De eigen regie voeren als or is een moeilijke, maar essentiële uitdaging. Hierbij moet de focus blijven liggen op de continuïteit van het bedrijf en de werkgelegenheid.

Kijk de kunst af van de moderne choreografie

De ondernemingsraad moet nut en noodzaak beoordelen van reorganisaties en verandertrajecten, en mogelijke alternatieven bekijken en aandragen.

Spierspieren

Het belang van de collega's versus het belang van het bedrijf: daar wordt het strekken van de beenspieren voelbaar in een spagaat. Als collega's – of wellicht or-leden zelf – hun baan kunnen verliezen, wordt een adviesaanvraag over een reorganisatie een lastige klus. Journaliste Nanda Troost stelde in De Volkskrant van 22 juni op pagina 35 een oplossing voor: laat or-leden die bij

de ontslagronde betrokken zijn, buiten het besluitvormingsproces in de or. Troost vergeet dat de specifieke kennis die mensen hebben opgedaan, daarmee verloren gaat. En dat was nu juist het doel, de toegevoegde waarde, van medezeggenschap in een bedrijf.

Ook wordt er in dit artikel geroepen om eindtermijnen voor voorzitters van medezeggenschap. Analooq aan de politiek is dit zeker het overwegen waard; zo komt er meer roulatie in de expertise van or-leden. Het is ook complex, want voorzitters fungeren vaak als kop van jut en niet iedereen is daartegen bestand. Veel medezeggenschappers zijn blij dat ze een stevige voorzitter hebben, die niet omvalt bij het eerst zuchtje wind. Er zijn echter ook voorzitters, zoals geschetst in het genoemde Volkskrant-artikel, die te vastgeroest en gepamperd op hun stoel zitten. De kracht van medezeggenschap wordt aangetast, wanneer deze valt of staat met de positie van één persoon. Je bent immers zo sterk als je zwakste schakel.



Transparantie

Wanneer de or zoals bij de Nationale Politie zaken als ingrijpende veranderingen en reorganisaties zaken voorgelegd krijgt, dan is het belangrijk om goede externe hulp in te schakelen en niet zelf aan te modderen. Een goede externe begeleider zal de dilemma's aan de orde stellen, telkens weer, zodat er openlijk over wordt gesproken. Het wordt niet duidelijk uit deze krantenartikelen hoe het proces in dit geval is gelopen, maar hoe transparanter een or te werk gaat, ook intern, hoe beter. Dan kan iedereen de beweegredenen volgen en zien hoe de afwegingen zijn gemaakt. Democratie vaart wel bij transparantie.

Het kan zijn dat de bestuurder in een dergelijk proces geheimhouding oplegt: de financiële gegevens mogen niet naar buiten omdat de continuïteit van het bedrijf in het geding kan zijn. Dat is vaak het einde van de transparantie. De achterban kan niet volgen welke afwegingen er worden gemaakt – door bestuurder én door de or – en heeft het gevoel dat besluiten in achterkamertjes worden genomen. Het vertrouwen loopt dan een deuk op. Voor de or ontstaan er ook relevante vragen: Met wie mag informatie wel of niet worden gedeeld? Hoe lang moet informatie geheim blijven? Het devies is: maak er goede afspraken over. Een or heeft behoefte aan complete informatie om een goede afweging te kunnen maken. En heeft bovendien de plicht om ook de achterban goed voor te lichten.

Gezamenlijke doelen

Wanneer het spannend wordt, gaan zowel werkgever als medezeggenschap zich – terecht en onterecht – beroepen op de wetgeving. Die wetgeving kan worden gebruikt als een strakke regel, waar beide partijen elkaar stap voor stap aan willen houden. Vergelijk het met een klassieke choreografie als 'Het Zwanenmeer', waarbij ieder stapje van een ieder vastligt en er niets verkeerd mag gaan.

Maar het kan ook anders. Kijk naar de moderne choreografie, waar de intentie is om een gedurfd en nieuw stuk op de planken te brengen. De choreograaf komt met een voorstel, waarna hij in samenwerking met de dansers tot een gezamenlijke interpretatie komt van zijn oorspronkelijke choreografie. De wetgeving geeft die mogelijkheid óók voor medezeggenschap en bestuurders. Maar dan moet het gezamenlijke doel wel helder zijn.

Een goed gesprek aan het begin van een veranderingsproces of reorganisatie, waarbij gezamenlijk naar de doelen gekeken wordt, voorkomt de lastige spagaat. In zo'n gesprek kunnen bestuurder en medezeggenschap het met elkaar eens worden, maar ze leren in ieder geval elkaars uitgangspunten kennen. Als ieders rol openlijk wordt benoemd, zijn er geen verrassingen meer gedurende het proces. Elkaars rol begrijpen en respecteren voorkomt naargeestige spel-



tjes, die in de praktijk maar al te vaak plaatsvinden. Tijdsdruk, druk op een individu, emotionele chantage... het komt voor en is soms verbazingwekkend weinig professioneel. Voor ondernemingsraden is dat pittig en zorgt ook angst voor voor de eigen positie binnen het bedrijf.

Het kan anders. Als medezeggenschapper kun je ballerina worden – of een dansrecensent met een neusje voor prille ontwikkelingen. Een beetje spierpijn is niet te voorkomen, het blijft tenslotte mensenwerk. Het is heel belangrijk dat er duidelijkheid is over ieders rol, inzet, belang en uiteindelijke doel. Dan mag je het oneens zijn, maar dat kan vanuit wederzijds respect en begrip voor ieders rol opvatting. Met een goed en gedegen startgesprek kan de halsbrekende spagaat echt worden voorkomen. [←](#)

Jeannette van Dongen is senior-trainer en consultant bij de coöperatie Incitamentum

