

HAKKEN UIT HET ZAND

PLEIDOOI VOOR EEN
INFORMELE OR

Gianni van den Hurk



Inhoud

Voorwoord 7

Inleiding 9

Leeswijzer 13

- 1 De machtsgreep van de krijtstreepakken 15
- 2 De domme dwangsom 23
- 3 Slappe knieën 29
- 4 De beunhaas en het klapvee 35
- 5 Het psychologisch contract en de arbeidsrisico's 41
- 6 De christin en de bohemienne 47
- 7 Bijzondere momenten 53
- 8 Onder HRM-professionals 61
- 9 Samen voor ons eigen 67
- 10 De doordravende commissie 75
- 11 De ondernemingsraad als zondebok 81
- 12 Hoe verenig je tegenstrijdige belangen? 89
- 13 Omkatten 95
- 14 Moderne onmondigheid 101
- 15 De pennenset en de vrijgestelde voorzitter 107

- 16 Het dumpen van de voorzitter 113
- 17 Onder medezeggenschapsprofessionals 119
- 18 Van beautycontest tot vaarwel 127

Inleiding: aandacht voor minder formele medezeggenschap; waarom?

Wie een willekeurig boek of artikel over medezeggenschap inkijkt, ziet dat het daarin al snel gaat over de juridische formaliteiten. Het recht van de ondernemingsraad op informatie, de plicht van de bestuurder om de ondernemingsraad in staat te stellen advies uit te brengen, het recht van de ondernemingsraad op faciliteiten als tijd en scholing et cetera. Het liefst geeft de auteur er het betreffende wetsartikel bij en soms ook nog relevante jurisprudentie.

Een blik op de diverse vragenservices voor ondernemingsraadleden bevestigen het beeld van fixatie op de juridische en formele aspecten van de medezeggenschap. Wat ook de vraag is, het antwoord bestaat uit een verwijzing naar een wetsartikel. Zo luidde een vraag: 'Onze bestuurder wil een sociaal plan vaststellen. Wat is de rol van de ondernemingsraad daarin?' De eerste zin van het antwoord: 'Een reorganisatie valt onder het adviesrecht van artikel 25 van de Wet op de ondernemingsraden.' Een andere vraag: 'Kunnen wij de verkiezingen uitstellen?' Antwoord: 'Dat is in strijd met de Wet op de ondernemingsraden.' Nooit lees je eens: 'Als jullie ondernemingsraad nu eens wat aardiger doet tegen de bestuurder, heb je kans dat je meer voor elkaar krijgt.' Laat staan: 'Neem je bestuurder eens mee naar buiten en geef hem een klap voor zijn kop.' Hoewel dat toch, in een flink aantal gevallen, doeltreffende adviezen zouden zijn.

Op grond van de literatuur krijg je dan ook onwillekeurig de indruk dat de medezeggenschap een door wetgeving en rationaliteit gedreven bezigheid is. Waarbij medezeggenschappers nauwgezet de wet volgen, in geval van twijfel een jurist raadplegen en hun adviezen baseren op een rationele analyse en een objectieve beoordeling van de adviesvraag.

Mijn eigen ervaring is anders. En daarmee bedoel ik niet dat de wet, of de rationaliteit, geen rol speelt in de medezeggenschap. En al helemaal niet dat de wet een minder grote rol zou moeten spelen. Integendeel. Medezeggenschap is door wetgeving ontstaan en dankt belangrijke bevoegdheden en spelregels aan de wet.

Ik bedoel wél dat daarmee niet het hele OR-verhaal verteld is. Het succes of het falen van een ondernemingsraad hangt niet alleen af van de juiste toepassing van de wettelijke regels, maar juist ook van de mate waarin de bestuurder redelijk is en de ondernemingsraad een succesje gunt. De houding van de bestuurder wordt weer deels bepaald door de redelijkheid van de ondernemingsraad zelf. En natuurlijk van de persoonlijke verhoudingen. De bestuurder zal eerder ruimhartig informatie geven aan een ondernemingsraadsvoorzitter die hem goed ligt en die hij vertrouwt, dan aan een voorzitter die in zijn allergiehoek zit.

Het succes of het falen van de ondernemingsraad is eveneens afhankelijk van de mate waarin de ondernemingsraad onderling in redelijkheid tot consensus weet te komen. Ook in dat opzicht spelen onderlinge verhoudingen, sympathieën en antipathieën een grotere rol dan we graag geloven. Mensen hebben nu eenmaal last van emoties en hartstochten. Jaloezie, afgunst, gekrenkte trots, boosheid vanwege geschonden vertrouwen, heimelijke verliefdheid, misplaatste loyaliteit, ook in de medezeggenschap komt dat allemaal voorbij.

Daar komt iets bij. Mensen zijn soms inconsistent, wispelturig zelfs. Geneigd om hun oordeel te laten beïnvloeden door recente incidenten. Het ondernemingsraadslid dat vorig jaar vond dat het OR-reglement er niet voor niets is en stipt dient te worden nageleefd, vindt nu dat we een beetje flexibel moeten zijn. De reden? Een bevriende collega van hem wil wel graag op de kandidatenlijst, maar is nog geen twee jaar in dienst. Een ondernemingsraadslid dat een relatie heeft met de (gehuwde) ambtelijk secretaris, en van meerdaagse trainingen gebruikmaakt om die relatie te consumeren zal de ambtelijk secretaris niet snel afvallen.

Is het erg dat een ondernemingsraad zich niet alleen door wetgeving en rationaliteit, maar ook door persoonlijke voorkeuren, onderlinge relaties en recente incidenten laat beïnvloeden? Waarschijnlijk zou het beter zijn als dat niet het geval was, maar het lijkt me onvermijdelijk. De ondernemingsraad is nu eenmaal niet alleen een bij wet gecreëerd platform om overleg tussen de bestuurder en de medewerkers mogelijk te maken. Het is ook een groep mensen. En op deze groep mensen zijn de wetten van de psychologie en de groepsdynamica onverkort van toepassing.

In de inmiddels ruim 25 jaar dat ik met ondernemingsraadsleden en ondernemingsraden werk, heb ik geleerd met die wetten van de psychologie en de groepsdynamica terdege rekening te houden. Ik zag al snel in dat een verwijzing naar een wetsartikel meestal wel goed bedoeld, maar toch weinig doeltreffend is als het niet helemaal lekker loopt in deze of gene ondernemingsraad, of tussen de ondernemingsraad en zijn bestuurder. Een bestuurder die weigert de financiële jaarstukken te geven, zal dat echt niet wél gaan doen als hij erop gewezen wordt dat hij daartoe verplicht is op grond van artikel 31b WOR (Wet op de ondernemingsraden). En evenmin zal een ondernemingsraadslid dat van mening is dat de ondernemingsraad niet moet gaan onderhandelen over een sociaal plan, zijn opinie herzien als hem verteld wordt dat de wet dat wel degelijk toestaat. Waarom niet? Vaak omdat de reden van die weigering niet rationeel is. Soms is er chagrijn in het spel. Een andere keer weerzin tegen bemoeizucht. Of zelfs een vorm van genieten van een machtspositie: 'Ik heb iets dat jij wilt hebben en je krijgt het lekker niet.' In die gevallen moet je willen weten wat iemand drijft. Wat de oorzaak van het obstakel is. Dat is de enige manier om tot een bevredigende oplossing voor beide partijen te komen.

De verhalen in deze bundel verschillen in veel opzichten, maar hebben één ding gemeen. Er speelt een vraagstuk in de ondernemingsraad, of tussen ondernemingsraad en bestuurder, dan wel tussen ondernemingsraad en hoofd HRM, dat langs rationele lijnen niet te verklaren valt. In die gevallen moet je het wetboek terzijde leggen en goed gaan luisteren. En kijken.

10

De doordravende commissie

Beste Gianni, volgens onze vaste trainer heb jij kennis van arbeidsvoorwaarden, meer in het bijzonder van functiewaardering. Heb jij op korte termijn de gelegenheid om ons te ondersteunen? Met dit mailtje begon een opmerkelijk adviestraject in een grote onderwijsinstelling. Deze instelling verzorgde een groot aantal beroepsopleidingen, op zowel mbo- als vo-niveau. Daardoor waren er ook twee cao's van toepassing, de cao voor het middelbaar beroepsonderwijs en die voor het voortgezet onderwijs. De schoolgebouwen en dependances waren gehuisvest in meerdere steden. De afzender van de bovenstaande mail was Menno, voorzitter van de ondernemingsraad van de unit Facilitair van deze onderwijsinstelling. Deze onderwijsmoloch was namelijk zo groot dat de unit Facilitair meer dan vijftig medewerkers groot was en een eigen ondernemingsraad had, in plaats van de in het onderwijs gebruikelijke medezeggenschapsraad. Bij deze unit hoorden onder meer de conciërges, de afdeling IT, de afdeling HRM, de technische afdeling, de financiële afdeling et cetera.

Enkele dagen later zat ik bij de ondernemingsraad aan tafel. De discussie werd gedomineerd door Willem, een rondborstige veertiger die werkzaam was als IT-adviseur. Willem had zitting in een commissie die was ingesteld door het hoofd HRM. Die had geconstateerd dat de twee cao's die moesten worden toegepast weliswaar veel op elkaar leken, maar toch net wat anders waren. En dat terwijl voor de medewerkers Facilitair niet altijd viel te zeggen of die nu voor het vo of het mbo werkzaam waren. Welke regel moest dan worden toegepast? Bovendien waren de cao's toegesneden op onderwijsgevend personeel en waren ze voor de unit Facilitair niet altijd even

doeltreffend. Het hoofd HRM had daarom besloten om een commissie in te stellen om te kijken of een meer uniform sociaal beleid, toegespitst op de facilitaire afdeling, mogelijk was. Twee HRM-medewerkers namen daarin zitting, evenals een recent aangenomen leidinggevende, een secretariaats-medewerker en Willem als ondernemingsraadslid.

De commissie had zich enthousiast op haar taak gestort. Ze was onder begeleiding van een externe *moderator* begonnen met een brainstormsessie. In die brainstormsessie had de moderator hen aangespoord om ‘een spade dieper te gaan’ en zich niet te beperken tot praktische cao-kwesties. Zij daagde hen uit om tot een visie op het gewenste sociale beleid binnen de unit Facilitair te komen. Twee uur later stond de volgende visie in bullet-points op de flip-overvellen:

- De unit zou veel minder geregeerd moeten worden door regels, en meer door gezond verstand.
- We moeten kiezen voor minder bureaucratie, voor meer verantwoordelijkheid en regelcapaciteit bij de medewerkers.
- De medewerkers zouden veel flexibeler in hun taakopvatting moeten zijn, meer initiatief moeten tonen.

Ter toelichting werd verteld dat het voorkwam dat medewerkers van de technische ondersteuning gezellig met elkaar zaten te kletsen in de kantine, terwijl de conciërges het werk over de schoenen liep. ‘Zolang de medewerkers geen opdracht krijgen om hun werkracht elders in te zetten, doen ze dat ook niet, ook al is het op hun eigen werk erg rustig.’

‘En welke hinderpalen kunnen jullie aanwijzen die verhinderen dat de unit van de huidige situatie in de gewenste situatie groeit?’ vroeg de moderator. Daarop kwamen twee observaties. De eerste was dat de leidinggevendenden in dit opzicht te laks waren. Ze zouden te weinig verantwoordelijkheid nemen voor de unit als geheel, zich te veel richten op de eigen afdeling, zich te veel populair willen maken. En de tweede was dat, mocht een leidinggevende al op het idee komen om zijn medewerkers te vragen elders ondersteuning te geven, deze op hun functiebeschrijvingen wezen. Ze waren er niet voor aangenomen.

Het woord ‘functiebeschrijvingen’ raakte bij de HRM-medewerkers een open zenuw. Niet alleen waren die volgens hen veel te specifiek, ze waren ook erg ouderwets. Dit omdat de taken die medewerkers dienden te verrichten, gedetailleerd in de functiebeschrijving vermeld stonden. Met name Jacco, een ambitieuze jonge HRM-medewerker, was heel stellig in

zijn oordeel. 'In ieder vaktijdschrift valt te lezen dat onze huidige functiebeschrijvingen, waarin de taken van medewerkers uitputtend benoemd staan, volstrekt uit de tijd zijn.' Hij riep uit dat er bijna evenveel functies als medewerkers waren. 'Dat werkt heel verstarrend.'

De commissie was het er snel over eens dat 'generieke functiebeschrijvingen' gewenst waren. In plaats van een limitatieve opsomming van taken zou daarin het te verwachten resultaat, het gewenste denk- en opleidingsniveau en een globale aanduiding van activiteiten moeten worden opgenomen.

De commissie had daarop contact gezocht met een functiewaarderingsdeskundige. Deze had gesprekken gevoerd met diverse medewerkers en met leidinggevend en op basis daarvan nieuwe functieprofielen van ieder nog geen half A4 opgesteld. De commissie was daar erg enthousiast over. De nieuwe functieprofielen waren ter inzage gegeven aan de medewerkers en leidinggevend met wie de gesprekken waren gevoerd.

Dat viel niet in goede aarde: de geraadpleegde medewerkers en leidinggevend waren niet op de hoogte gesteld van het bestaan van de commissie en voor hen kwamen de vragen over functies en functie-inhoud uit de lucht vallen. Zij schrokken van de summiere functiebeschrijvingen, waarin zij hun specifieke functie niet meer herkenden. Bovendien waren ze bang dat op grond van deze summiere tekst hun functie niet meer correct gewaardeerd kon worden en dat er misschien zelfs loonsverlagingen zouden volgen. Ten slotte was men bang dat medewerkers gedwongen zouden kunnen worden om werk te gaan doen waarvoor zij de kwaliteiten niet hadden. 'Mijn eigen functiebeschrijving, adviseur IT, is in de nieuwe opzet identiek aan de functiebeschrijving van een adviseur HRM,' vertelde Willem. 'Betekent dat dan dat ik sollicitatiegesprekken moet gaan voeren, of mensen moet gaan adviseren in een opleidingstraject?'

Volgens Willem deed de secretaresse in de commissie haar mond nauwelijks open en nam de nieuwe leidinggevende alles voor zoete koek aan. Jacco functioneerde in de ogen van Willem als koning eenoo in het land der blinden. Willem had naar eigen zeggen in de commissie een paar keer aangegeven dat de plannen te ver gingen en dat de commissie moest rapporteren aan het hoofd HRM of de bestuurder, maar zijn opmerkingen waren weggewuifd. Daarop had de ondernemingsraad de kwestie in de rondvraag van een overlegvergadering bij de bestuurder aangekaart. Deze maakte de indruk niet goed te begrijpen waar het om ging, en gaf de verzekering dat

‘de ondernemingsraad te zijner tijd uiteraard alle wettelijke rechten zou krijgen’. Willem vond het zo langzamerhand niet meer verantwoord om lid van de commissie te blijven. Het gonsde inmiddels in de unit van de geruchten en zijn collega’s spraken hem erop aan.

De ondernemingsraad en ikzelf probeerden vervolgens te analyseren wat er allemaal mis was gegaan. We kwamen tot de volgende conclusies:

In de eerste plaats, meenden we, was de commissie veel te ver gegaan in haar optreden. Ze had een duidelijke en beperkte taakopdracht meegekregen, maar was op instigatie van de moderator enthousiast eerst ‘een spade dieper’ gegaan en had van daaruit een verkeerde afslag genomen. Dat de commissie zelf de regie nam over nieuwe functiebeschrijvingen, lag ver buiten de opdracht die ze gekregen had.

In de tweede plaats was de diagnose die de commissie gesteld had dubieus. De OR-leden herkenden het beeld niet van medewerkers die alleen de taken wilden uitvoeren die in hun functiebeschrijving stonden. ‘Hoe komt de HRM-medewerker daarbij?’ vroeg de ondernemingsraad zich af. Willem foeterde: ‘Waarschijnlijk heeft hij te weinig om zich heen gekeken, omdat hij het te druk had met het lezen van zijn blaadjes. Hij roept voortdurend dingen als: dit doet in heel Nederland niemand meer. Maar van de concrete gang van zaken in de instelling heeft hij weinig kaas gegeten.’

In de derde plaats had deze foute diagnose onder de medewerkers veel onrust en irritatie opgeroepen. ‘De mensen voelen zich geschoffeed omdat ze worden neergezet als onwillige honden.’ ‘Daardoor ontstaat precies het verkeerde gedrag. De medewerkers klampen zich nu vast aan de bestaande functiebeschrijving, waarvan een flink aantal voorheen niet eens wist waar ze die had opgeborgen.’

Ten slotte had de gang van zaken bij veel medewerkers onrealistische angsten opgeroepen, zoals de gedachte dat ze minder betaald zouden worden of werk moesten gaan doen waarvoor ze niet bekwaam waren.

Het was eigenlijk erg jammer dat het zo gelopen was. De commissie had namelijk wel degelijk een punt in haar observatie dat de functiebeschrijvingen ouderwets waren. De weerstand van de medewerkers tegen andere functiebeschrijvingen was inmiddels echter zo groot dat het de komende tijd waarschijnlijk niet meer zou lukken om daar onbevangen over te praten.

Maar wat nu? Wat was onder de gegeven omstandigheden wijs om te doen? ‘In elk geval moeten we dit proces stoppen,’ zei Menno. ‘Er is te veel, en onnodig onrust gecreëerd. De bestuurder moet de regie terugpakken. Hij

moet naar de medewerkers communiceren dat het hele proces even wordt stilgelegd. Daarna moeten we beter en in bredere kring kijken of er inderdaad problemen zijn die samenhangen met het bestaan van twee cao's of met de functiebeschrijvingen. Als dat al zo is, moeten we de medewerkers uitnodigen om samen met de bestuurder te zoeken naar oplossingen. In dit huis werken verstandige mensen. Die zijn echt wel bereid om mee te denken, zelfs na deze ongelukkige start.'

'Oké, maar hoe stoppen we het proces?' vroeg Willem. 'De commissie dendert door en de bestuurder laat de commissie haar gang gaan.'

'De enige die de commissie kan stoppen is de bestuurder. En de enigen die de bestuurder daartoe kan bewegen zijn jullie,' zei ik. 'Ik zou hierover alleen niet nog een keer in de rondvraag van de overlegvergadering beginnen, dan is hij moe en wil hij weg. Ik zou gewoon overdag op zijn deur kloppen en zeggen dat je hem acuut wilt spreken. Geef aan dat het menens is. Probeer in eerste instantie het gesprek inhoudelijk te voeren; zeg hem wat je zojuist tegen mij zei: dat medewerkers de hakken in het zand zetten en daardoor het project gedoemd is te mislukken. Wijs op het belang van breed nadenken over de juistheid van de diagnose: is de unit te weinig flexibel, te bureaucratisch?

Als de bestuurder een redelijk gesprek weigert, zou je erop kunnen zinspelen dat de kwestie wel degelijk instemmingsplichtig is, dat de ondernemingsraad zich de kaas niet van het brood laat eten, en dat jullie desnoods juridische stappen zullen ondernemen om jullie recht te halen.'

Dat laatste bleek niet nodig. Nu de ondernemingsraad hem dwingend om een gesprek vroeg, luisterde de bestuurder wel. Hij schreef een bericht aan alle medewerkers, dat er wat al te voortvarend was gehandeld. Hij ontbond de commissie en zette het proces stop. Daarop keerde geleidelijk de rust in de unit terug.

GIANNI'S REFLECTIE

DE CASUS

Hoe groter de onderneming, hoe meer de bestuurder op hoofdlijnen stuurt en hoe meer hij delegeert. Dat lijkt ook in deze casus aan de hand. De bestuurder kent de details niet meer of kijkt ervan weg. Dat laatste geeft het hogere management veel (ongecontroleerde) macht.

De ondernemingsraad kreeg een steeds sterker gevoel dat een onomkeerbaar proces gaande was, zonder dat de verantwoordelijken (de bestuurder en de ondernemingsraad) daar afdoende bij werden betrokken.

De commissie trad ver buiten haar oevers, aangespoord door een externe moderator en een nieuwe medewerker HRM.

MIJN OVERWEGINGEN

- Dat de bestuurder wellicht onvoldoende op de hoogte is van de werkzaamheden van de commissie, maakt hem niet minder verantwoordelijk.
 - Zolang niemand de bestuurder dwingt zich te bemoeien met een kwestie waar hij liever van wegstapt, zal hij dat niet doen. De kwestie benoemen in een overlegvergadering is dan niet genoeg. De ondernemingsraad zal een stevigere, onverwachte interventie moeten plegen.
 - Bij een dergelijke interventie is het belangrijk niet te formalistisch over de eigen rechten te gaan doen ('U moet ons om advies vragen!'). Beter is het de bestuurder ervan te doordringen dat er dingen in zijn onderneming fout dreigen te gaan.
 - Externe moderators (of trainers) hebben een belangrijk manco: ze kennen de concrete situatie niet. Dat maakt het voor hen aantrekkelijk om de kwestie op een algemener niveau te tillen: ze gaan vragen om visies en doelstellingen te formuleren. Soms creëert dat zoveel mist, dat de oorspronkelijke vraag naar de achtergrond verdwijnt.
-

GIANNI GEEFT PUNTEN

Bestuurder:



Externe moderator:



Ondernemingsraad:



HAKKEN UIT HET ZAND

De ervaren OR-adviseur Gianni van den Hurk beschrijft in verrassende anekdotes de medezeggenschap zoals die in de praktijk van alledag bestaat. Zijn belangrijkste observatie is dat men zich in de medezeggenschap te vaak fixeert op wettelijke voorschriften en te weinig gebruikmaakt van gezond verstand.

Via storytelling bepleit Van den Hurk (giannivandenhurk.com) een minder formele omgang tussen ondernemingsraad en bestuurder. Hij inspireert OR-leden, HRM-professionals en bestuurders met zijn soms verdrietige, soms hilarische, een enkele keer vileine, maar altijd leerzame anekdotes.

Met dit boek krijgt u exclusief toegang tot de community Hakken uit het zand, waar u uw eigen ervaringen kunt delen met collega's en kunt reageren op de praktijksituaties van anderen. Scan de code in het voorwoord om toegang te krijgen tot de community.