



Een advies moet soms lang sudderen

Het bedrijf, een opleidingsbedrijf voor technische vakken in stand gehouden door de brancheorganisaties, was ziek. Dat vond de ondernemingsraad. Knapper was, dat de ondernemingsraad ook wist dat hij zelf een onderdeel van het probleem was. Ze vroegen mij als adviseur daarom tijdens het reorganisatietraject ook veel aandacht te besteden aan de rol van de ondernemingsraad in het proces en aan het interne functioneren van de ondernemingsraad. Daar zijn achteraf twee dingen van te zeggen. Ten eerste, de ondernemingsraad had gelijk. Het bedrijf was ziek. En ten tweede, door te onderkennen dat de ondernemingsraad daar deel van uitmaakte was dat probleem gemakkelijk te tackelen. Door het probleem zelf te benoemen trad een zelfcorrigerend mechanisme in werking. Eén van de meest voorkomende rituelen in bijeenkomsten: een OR lid dat opgewonden een heel verhaal begon en na een paar zinnen stil viel, rond keek en zei: “Dat was geloof ik weer typisch oud gedrag.”

Het probleem dat aanleiding was voor de opdracht was wat minder makkelijk van aard. Een verlies van 14 miljoen (gulden nog, dat wel) en een rapport van een extern bureau dat stelde dat de oplossing 80 arbeidsplaatsen minder heette. Op een totaal van 260 een fors aantal.

Het eerste advies van de ondernemingsraad, over de hoofdlijnen van de nieuwe organisatie en de aanpak van de uitwerking, loog er niet om. Volgens de ondernemingsraad moest er een interim komen. Bovendien moest het directieteam, alle hoofden van afdelingen heetten ‘directeur’ volgens hun visitekaartje, worden aangepakt. Te beginnen met een selectief assessment. En het moest afgelopen zijn met A afspreken in het directieteam en B doen in de afdeling.

De directeur ging daar maar deels in mee. Het assessment kwam er niet, zoals de directeur stelde: “Met onze salarissen krijg ik toch dezelfde kwaliteit terug.” En de interim werd een procesbegeleider. De ondernemingsraad zou wel nauw bij de selectie betrokken worden. En dankzij de ondernemingsraad werd het een stevige. Dat bleek tijdens de eerste overlegvergadering in zijn bijzijn. Nog voordat de directeur aan het hoofd van de vergadertafel kon gaan zitten zat de procesbegeleider daar al. De directeur kon aan het puntje van de tafel aanschuiven.

Vier maanden later was het raak. De ondernemingsraad kreeg een memo. De hoofden bleven hoofd van hun afdeling, maar het directieteam was opgeheven. De organisatie werd nu geleid door de interim samen met de directeur en een adjunct-directeur. Twee directeuren die op de mededeling dat van nu af alle neuzen één kant op moesten, en dat “ja maar” niet meer geaccepteerd zou worden, waren op non-actief gesteld. Zij hadden “ja maar” gezegd. Bij de ondernemingsraad waren de rapen gaar. Had hierover geen advies



gevraagd moeten worden? Bovendien kreeg de ondernemingsraad meer dan een dozijn e-mailtjes. Gaan wij zo met onze mensen om?

Ik heb twee uur de blaren op mijn tong gepraat. Inderdaad, adviesrecht was van toepassing. Dit was duidelijk een coup van de interim om te voorkomen dat verzet georganiseerd kon worden. Maar de interim had ook duidelijk het eerste advies van de ondernemingsraad gelezen. En gedaan wat daar in stond. Maar de achterban dan? Die was toch boos? Zo leek het inderdaad. Tot we de e-mail adressen goed bekeken. Het waren er aardig wat, maar allemaal uit de persoonlijke netwerken van de twee op non-actief gezette managers. Het duurde even voordat de boodschap tot de ondernemingsraad doordrong. Hun advies had gewoon vier maanden moeten sudderen. En de achterban bleek goed met het resultaat te kunnen leven. Eindelijk een organisatie waarin weer gewoon gewerkt kon worden.

Voor vlees is vier maanden sudderen te lang. Maar een paar uurtjes mag wel. Gewoon een kilo braadlappen of doorregen runderlappen met peper en zout aanbraden in een half pond boter. Afblussen met een halve fles rode wijn, laurierblaadje, kruidnageltje en wat jeneverbessen er bij en het vervolgens een paar uur op een laag pitje laten staan. Daar krijg je een heerlijk juspannetje van.

Ingrediënten

1 kilo runderlappen
peper
zout
ruim een halve fles rode wijn
laurierblaadje
kruidnageltje
6 tot 8 jeneverbessen