

De noodzaak van reflectie

'Zoveel gebondenheid als noodzakelijk en zoveel vrijheid als mogelijk' is een oud gezegde in de discussie over de autonomie van de mens. De mens als sociaal wezen is weliswaar gebonden aan wetten en spelregels, maar hij wil ook zijn eigen wil volgen en doen gelden op grond van zijn onvervreemdbaar recht op zelfbeschikking.

Daar zit vaak het probleem. Want gelden de regels altijd? Voor iedereen? Hoe snel denken we dat er sprake is van een uitzondering...?

Piet Romnes

Integriteit en medezeggenschap

Geldt dit ook voor een orgaan als de OR? Is alles 'goed geregeld' of schuilen hier gevaren voor toevallige afwijking van de regel en worden er argumenten gevonden om nieuwe regels te maken? Zijn de bestaande regels goed of moeten er nieuwe komen? Kunnen de bestaande regels aangepast worden aan de situatie? Dit is een integriteitsdilemma, wellicht ook voor de OR.

Het begrip integriteit en vooral de negatieve variant ervan (niet integer handelen) staan behoorlijk in de schijnwerpers. Het is als item zo belangrijk geworden dat integer handelen in het openbaar bestuur aangemerkt wordt als kwaliteitskenmerk, en dat binnen de organisatie gewerkt wordt aan integriteitsmanagement.

Integer is een woord uit het Latijn en betekent onschendbaar, onomkoopbaar en ook ongeschonden, gaaf, heel, ongerept, niet gekwetst, zorgvuldig, eerlijk. Ik vertaal het in dit verband graag met 'heel'. Integer handelen is

dan het handelen waarbij ik de ander heel laat en zelf heel blijf, dat is niet kwetsen, onbevooroordeeld en eerlijk blijven.

Hiermee is de toon gezet voor wat de kenmerken zijn van integriteit. Voor alle duidelijkheid merk ik op dat integer handelen een begrip is dat in alle handelen besloten kan liggen, zowel in (commerciële) instellingen en bedrijven als bij de overheid. Wat de overheid betreft is er sprake van een bijzondere situatie omdat zij als openbaar bestuur aan hoge eisen van betrouwbaarheid moet voldoen en als zodanig een voorbeeldfunctie vervult waarop zij wordt aangesproken. Misschien geldt de voorbeeldfunctie ook voor de OR. Dit is immers een gekozen orgaan dat zijn legitimatie vindt in de opdracht van zijn kiezers.

Kenmerken van integer handelen van de OR

- Trouw zijn, dat wil zeggen vertrouwen geven en betrouwbaar zijn; degenen met wie de medezeggenschap wordt gerealiseerd moet vertrouwen

krijgen en houden, en de OR moet zelf blijf geven van betrouwbaar te zijn;

- Onkreukbaar en geloofwaardig zijn, dat wil zeggen steeds uitkomen voor de waarheid. Dus geen wegen of middelen zoeken om de waarheid in wiens belang dan ook te verdraaien;
- Onschendbaar zijn, dat wil zeggen niet omkoopbaar zijn, niet gevoelig zijn voor materiële of immateriële middelen waarmee beoogd wordt het handelen te beïnvloeden;
- Ongebonden, onpartijdig en onafhankelijk zijn, dat wil zeggen niet gebonden zijn aan het standpunt van een individu of een groep personen;
- Zorgvuldig en transparant zijn, dat wil zeggen handelen met inachtneming van gemaakte afspraken, met toepassing van vastgestelde procedures en gebouwd op heldere en zorgvuldig geformuleerde afwegingen;
- Consistent zijn in verantwoordelijk zijn, dat wil zeggen niet gevoelig zijn voor ad hoc- en opportunistische afwegingen en vasthouden aan vastgestelde doelen met onderkenning van ieders verantwoordelijkheid.

Integer handelen

Integer zijn is een eigenschap van de handelende mens. Het is een grondhouding, een kenmerk dat tot zijn wezen behoort. Het is geen eigenschap van de handeling zelf. Het is de mens die afwegingen maakt. Op grond van zijn normen en waarden beoordeelt hij situaties in zijn omgeving. Zo maakt ook de OR zijn afwegingen. Het zorgvuldig en transparant afwegen is niet altijd een vanzelfsprekende zaak. Reflectie, dat wil zeggen nadenken over motieven, achtergronden en besluiten, is voor de OR voortdurend nodig om zich te realiseren dat deze aspecten de toets der kritiek moeten kunnen doorstaan.

In de reflectie wegen de normen en waarden van de onderneming zwaar. Het vastgestelde beleid is uitgangspunt

en bepalend, evenals de afgesproken procedures. De consequente en transparante toepassing daarvan maakt duidelijk hoe integer de OR bezig is.

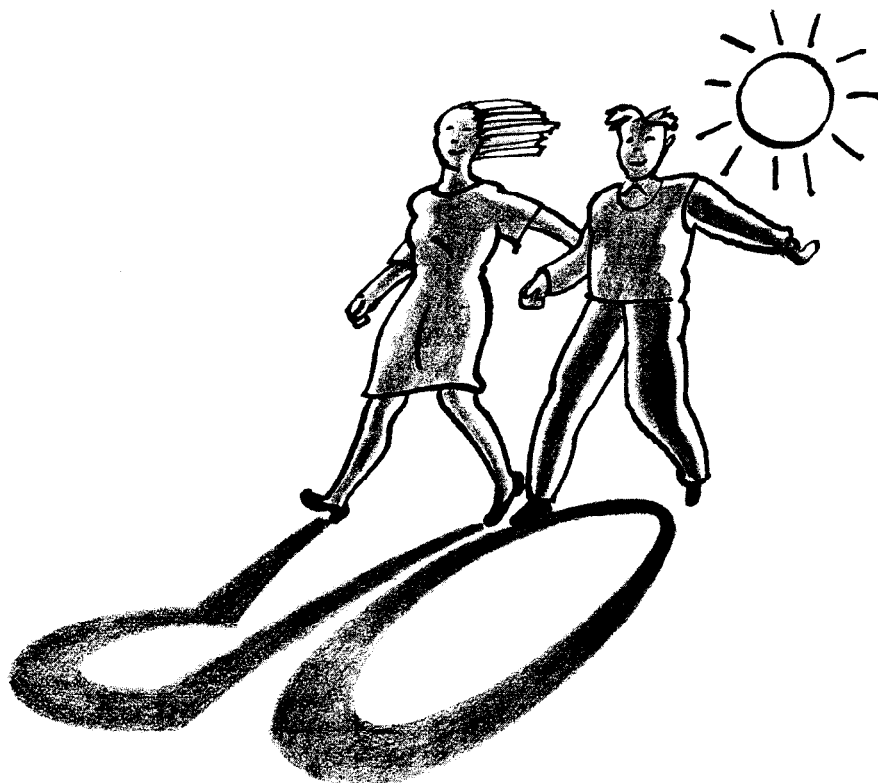
Integriteit; wat, waar en hoe?

Vertrouwen, openheid en verantwoordelijkheid zijn sleutelbegrippen in het (integer) handelen van de OR. Als gekozen orgaan heeft de OR tot taak aan de orde te stellen 'de aangelegenheden, de onderneming betreffende' (WOR art. 23). De OR kan over alle aspecten van de onderneming overleg-

integer handelen zal des te eerder plaatsvinden naarmate de risico's van niet integer handelen zijn afgedekt of tenminste zijn onderkend. Als de risico's bekend zijn kunnen ook maatregelen getroffen worden om deze risico's te beheersen.

Risicosituaties

Risico's voor niet integer handelen van de OR zijn te vinden in de volgende situaties. Het is ondoenlijk hier uittend alle situaties te schilderen; veel lezers kunnen uit eigen praktijk dit rijtje wellicht aanvullen.



gen. Kan integriteit of integer handelen ook op de agenda staan? Zo ja: hoe dan? Is het een onderwerp dat veel of weinig aan de orde gesteld wordt? Is het belangrijk voor de OR? Het zijn de vragen waarop de OR zelf dient te reflecteren en antwoord moet geven.

Bij het handelen van de OR dient ook noodzakelijk de wezenlijke relatie met de bestuurder betrokken te worden. Integer handelen van de OR betekent derhalve dat OR en bestuurder beiden afzonderlijk en gezamenlijk vertolkers zijn van de hiervoor genoemde integriteitskenmerken.

1. Omgaan met vertrouwelijke informatie.

De eerder aangegeven begrippen vinden hun grond in de vertrouwensvolle omgang tussen beide partijen, in openheid en transparantie. De reflectie dient te gaan over de vragen: Waarom vertrouwelijkheid? Wordt alle informatie verstrekt? Waarom wel? Waarom niet? Hoe lang is informatie vertrouwelijk? Kunnen voorwaarden worden gesteld aan vertrouwelijkheid? Hoe wordt afgewogen of er van vertrouwelijkheid sprake is? Heeft elk van de betrokkenen dezelfde informatie?

Vindt zorgvuldige afweging plaats waarin er aandacht en tijd is voor zowel plus- als minpunten? Is er het risico dat misbruik wordt gemaakt van vertrouwelijke informatie? Of ook: heeft een van de partijen of deelnemers bijbedoelingen met het item vertrouwelijkheid? Rust er geen taboe op een zogenaamd gevoelig onderwerp?

2. Het vaststellen van de medezeggenschapsdoelen.

Het begrip medezeggenschap kan door betrokkenen verschillend worden uitgelegd. Wordt bijvoorbeeld 'wezenlijk invloed uitoefenen' als doel van de OR door betrokkenen op transparante wijze waargemaakt? Wordt niet teruggekomen op geschonken en genoten vertrouwen, over en weer? Het risico bestaat dat getreden wordt in de bijzondere verantwoordelijkheid van de andere partij. Is er sprake van beïnvloeding, aantasting van de onafhankelijkheid? Worden heldere en effectieve afwegingen gemaakt door het management bijvoorbeeld inzake het vrijroosteren van OR-leden voor hun werk?

3. Het gebruikmaken van het advies- en instemmingsrecht in het overleg.

Deelnemers aan het overleg dreigen in een kwetsbare situatie te komen indien een zorgvuldige en transparante omschrijving van het begrip 'belangrijk onderwerp' of 'ingrijpende maatregel' ontbreekt. Dat geldt ook als niet transparant is of onderwerpen geagendeerd worden voor advies, instemming, informatie of overleg. Worden de afspraken, het advies en de instemming in het overleg zorgvuldig vastgelegd, voor iedereen beschikbaar gesteld en controleerbaar uitgevoerd? Het nakomen van afspraken geldt daarbij als uiting van vertrouwen en zorgvuldig handelen.

4. De relatie met de achterban.

Het handelen van de OR heeft het risico in zich dat niet tijdig, onvolledig of onjuist teruggekoppeld wordt naar de achterban. Hoe wordt dit afgewogen? Is er steeds de vereiste openheid en duidelijkheid? Wordt kritiek eerlijk en zorgvuldig gewogen en beantwoord? Wordt er helder gecommuniceerd als de achterban wordt geïnformeerd over

bepaalde standpunten? Is er sprake van trouw aan de achterban met betrekking tot de verantwoording?

5. De omgangsvormen.

Het risico van niet integer handelen is gelegen in het ontstaan van automatismen. Het handelen van de OR dreigt dan veelal een sleur te worden. Dit is zichtbaar in afwezigheid tijdens vergaderingen, minder zorgvuldigheid in het nakomen van afspraken, het afnemen van de precisie van de afwegingen en oppervlakkige toetsing van procedures. Echter de kwetsbaarheid wordt groter als de verantwoordelijkheid afneemt en de waarde van medezeggenschap nauwelijks of geen rol speelt. Hier is reflectie op zijn plaats met betrekking tot respect en eerlijkheid.

Integer handelen, conclusie

Reflectie is bij integer handelen het steeds terugkerende sleutelwoord. Het wil zeggen dat de OR zich steeds bezint op de afwegingen, de keuzes die hij moet maken. Waarom deze afweging

en niet die? Is de beslissing duidelijk, helder, met inachtneming van ieders verantwoordelijkheid en na de noodzakelijke communicatie? Concluderend stel ik dat reflectie - in de betekenis van bezinning - op de uitgangspunten van het handelen de meest noodzakelijke en onontbeerlijke voorwaarde is om zelf vast te kunnen stellen dat gehandeld wordt volgens de uitgangspunten van integriteit zoals ik ze genoemd heb. Hierna kunnen in een nabeschuiving mogelijke tekorten worden geconcludeerd. En tenslotte kunnen voor de toekomst verbeteringen worden afgesproken. Concreter: reflecteren op het handelen is voortdurend nagaan of vertrouwen niet geschonden wordt, of respect voor de ander aanwezig is en of de noodzakelijke openheid en transparantie is getoond.

Tips

Reflecteren is een interactieve oefening in het nadenken over wat je doet en waarom. Dit moet vaak herhaald worden. Langzamerhand ontstaat dan een houding die integriteit uitstraalt.

Integer handelen is geen vanzelfsprekendheid, geen automatisch gebeuren. Er is een bewuste en gerichte aandacht nodig. Het management kan hierbij ondersteuning bieden, het zou namelijk het takenpakket van de OR-leden kunnen verlichten door hen in een evenredige verhouding vrij te stellen van andere werkzaamheden.

Er zal gezamenlijk meer aandacht besteed moeten worden aan bewustwording van de verschillende aspecten van integriteit. Hiervoor zijn reeds trainingsmogelijkheden beschikbaar. Bovendien kan gedacht worden aan het invoeren van een gedragscode, of aan het treffen van preventieve en controlerende maatregelen.

Door maatregelen te nemen zoals in het kort aangeduid bij het vermijden van de risico's kan integer handelen worden bevorderd en verankerd in de onderneming. oor de OR ligt hier de optie er zijn kwaliteitskenmerk van te maken.

drs P.J.M. Ronnes is theoloog/ethicus