

# Perikelen rondom een reorganisatie

Hoe werkt mediation? Paula Boshouwers, mediationadvocaat bij ReulingSchutte in Amsterdam, licht maandelijks een praktijkvoorbeeld door. Aflevering 16: 'Verkopen aan de achterban' – deel 1.

De ondernemingsraad (or) en het dagelijks bestuur (db) van advocatenkantoor Park N.V.<sup>1</sup> hadden van oudsher een goede relatie. Alles was gericht op het laten excelleren van de *fee earners*; kosten noch moeite werden gespaard. Dit was zo nu en dan tegen het zere been van de ondersteuning, maar binnen de or kwamen ze daar eigenlijk wel steeds samen uit.

In de laatste jaren trok de crisis ook bij Park steeds diepere sporen. Bij sommige secties was de omzet fors teruggelopen. Kantoorbreed lag de nadruk meer en meer op kostenbesparing, efficiëntie en omzet. Eerder was een reorganisatie binnen het secretariaat doorgevoerd: vijftien procent van het secretariële bestand was afgevoerd. De huidige situatie vroeg echter om meer maatregelen, aldus het db. Hierop presenteerde het db van Park – onder embargo – een plan aan de or dat een reorganisatie onder de *fee earners* omvatte, met de vraag daarover positief te adviseren. De or, voorheen steeds unaniem, was nu ernstig verdeeld. Een positief advies bleef daardoor uit. De vertegenwoordigers van de advocaten waren tegen; ze vonden het plan onvoldoende onderbouwd. De vertegenwoordigers van de ondersteuning waren voor; zij hadden al offers gebracht, nu was het de beurt aan de *fee earners*. Het

db wilde door, met of zonder advies. Toen de adviestermijn verstreken was en er geen advies van de or lag, kondigde het db aan de maatregelen toch door te willen voeren. De advocaatvertegenwoordigers in de or waren woedend, ze wilden de reorganisatie koste wat kost voorkomen, desnoods met een procedure, en lieten dit – individueel – weten aan het db.

De situatie werd (met instemming van de or) besproken in de partnernvergadering. Besloten werd dat het voor het kantoor verstandig zou zijn om onder leiding van een onafhankelijke derde te onderzoeken of er een oplossing kon worden gevonden voor de ontstane impasse. De or wilde dit alleen als de verschillende groepen binnen de or afzonderlijke intakes zouden krijgen met de mediator. In de drie daaropvolgende intakes liet de mediator de verschillende or- en db-leden hun kant van het verhaal vertellen, vroeg wat zij lastig vonden in deze situatie en wat hen het meest dwarszat.

Zo bleek het db het lastig te vinden in het gesprek met de or de goede toon te vinden. Zij vonden dat de ondersteuning zich altijd zo aangevallen voelde en zich zo passief opstelde; het lag altijd aan een ander. Het gevolg hiervan was, zo realiseerden zij zich, dat het db de besluiten ging doordrukken.

Met de advocaten zat het db doorgaans wel op één lijn, maar nu dus ook niet. Het db vond de advocaten weinig

constructief. Dreigen met procedures was bovendien niet chic. Het db benadrukte dat er geen keuze was, anders zou het kantoor over een paar jaar misschien wel helemaal niet meer bestaan.

De vertegenwoordigers van de ondersteuning voelden zich over het algemeen niet serieus genomen. De advocaten beslisten alles samen, naar hen werd nooit geluisterd. Zij vonden het lastig om dit bespreekbaar te maken, de anderen wisten altijd precies wat en hoe ze het moesten zeggen. Zij niet.

De advocaten vonden dat ze voor het blok waren gezet. Ze wisten ook wel dat er iets moest gebeuren op kantoor, maar het ging om de manier waarop. Zij hadden al veel eerder aan de bel getrokken en voorgesteld om mee te denken met het db over te nemen beslissingen. Het db was daar niet op ingegaan en kwam nu met een eigen plan, dat zeer vergaand was. Als ze hiermee akkoord zouden gaan, zouden de advocaten dat echt niet kunnen uitleggen aan de achterban.

In de plenaire bijeenkomst gaf de mediator ieder evenveel tijd en gelegenheid de eigen 'grievens' naar voren te brengen en ondersteunde alle partijen met het helder verwoorden van de eigen wensen en belangen. Hoewel het nog wel tijd kostte om er uiteindelijk uit te komen, was de communicatie weer constructief.

Volgende maand in deze rubriek: 'Verkopen aan de achterban' – deel 2.

<sup>1</sup> De namen van partijen zijn gefingeerd, tot personen herleidbare feiten zijn veranderd.