



je. Daarna, en heel snel, doorgaans in de eerste berichtgeving, verneem je wat men toch allemaal fout heeft gedaan, waardoor dit drama is kunnen ontstaan. De directie wordt in het vizier genomen en er wordt uitgepluisd welk pak boter ze op het hoofd hebben. De facto zijn directeurs uiteraard verantwoordelijk voor dergelijk resultaat, dat is de rol van een directie of van een managementorgaan, maar ik kan me niet van de indruk ontdoen, dat men toch vooral de "onbekwaamheid" van de betrokkenen wilt beschrijven – ik noem het bewust niet aantonen, omdat men zich doorgaans beperkt tot een oppervlakkige beschrijving, en niet tot een diepgaand onderzoek. Dat is gewoonweg niet mogelijk als men snel ter perse wilt gaan. Om toch enig serieus te geven aan de verslaggeving, wordt dan vaak een onafhankelijk expert ten tonele gevoerd, bijvoorbeeld een professor van een universiteit, die vanuit zijn theoretisch kader het dossier plaatst en, weliswaar oppervlakkiger dan hij zelf wil, de zaak met een analyse ontsluit zodat we allemaal plotseling bedrijfsstrategie begrijpen. Het patroon zet zich dan verder met getuigenissen die meestal die analyse illustreren. Hier komen dan de slachtoffers aan het woord, die ofwel omwille van hun spectaculaire individuele karakter (vader, moeder en dochter werken allen bij bedrijf x en worden dus allemaal ontslaan) ofwel omwille van hun mondige vakbondsvertegenwoordiging, met hun woorden zeggen wat de prof in theorie aangaf. De aangebrachte voorbeelden spreken tot de verbeelding. We hebben het als onwetend lezer plots begrepen. Als afsluiter komt dan de politiek aan het woord, die vaak schande spreekt over het bedrijfsleven dat zomaar met de mensen solt en die alles in het werk zal stellen om "het sociale drama" te minimaliseren. Tot zover de beschrijving van het nieuwspatroon.

Wat vertelt dit me nu eigenlijk? Ten eerste dat de werkgever ter zake blijkbaar onbekwaam is. We proberen immers middels de professor en de slachtoffers in enkele lijnen het werk te doen wat elke directeur dagelijks als full-time job heeft: zelf nagaan hoe het bedrijf geleid had moeten worden. En als we zelfs van

uit de politiek meedelen dat we de zaak nog zullen proberen redden, dan komt het er al helemaal op neer dat de managementbeslissing eigenlijk niet doordacht was, niet? Hoewel er inderdaad onbekwame directeurs zijn, lijkt het me zeer onwaarschijnlijk dat het hele managementorgaan in elk van de gevallen die het nieuws halen, hun job niet beheersen. Ik durf vermoeden dat de verhouding onbekwame managers tegenover bekwame managers ongeveer even groot is als de verhouding onbekwame bedienden versus bekwame bedienden, onbekwame arbeiders versus bekwame, onbekwame poetsvrouwen versus bekwame. Ik leer

*Hoewel er inderdaad onbekwame directeurs zijn, lijkt het me zeer onwaarschijnlijk dat het hele managementorgaan in elk van de gevallen die het nieuws halen, hun job niet beheersen.*

hier dus niet zoveel uit. Erger nog, als ik niet kritisch nadenk, dan zou ik na enkele weken dergelijke berichten te lezen of horen, echt gaan denken dat we stevast de dommeriken de topjob geven. Ook is het eigenlijk niet zo interessant om in een eerste bericht hier veel over te lezen. In geval van een drama, denk aan Haïti, wil ik eerst horen wat de gevolgen zijn, hoe men deze zal proberen te verhelpen, eerst zelfs alleen maar op korte termijn, en daarna ben ik in een oorzaak/gevolganalyse geïnteresseerd. Vertel me dus eerder wat de gevolgen zijn, wanneer die mensen hun loon wegvalt, welke kansen ze maken om nieuw werk te vinden, hoe we dat op korte termijn zouden kunnen aanpakken.

Dat we enigszins wat argwaan moeten koesteren tegenover de nogal simplistische beslissingen om mensen aan de deur te zetten vind ik wèl gepast. Beslissen over het lot van een ander gaat ons inderdaad makkelijker af dan onszelf moeten ontslaan. Waarmee ik niet wil gezegd hebben dat veel betrokken directeurs zelf geen slapeloze nachten overhouden aan collectief ontslag. Maar een slapeloze nacht is van een heel andere orde dan geen enkel perspectief op werk hebben. In

hoeverre men zich voldoende inspanningen heeft getoost om andere oplossingen te vinden dan sluiting of ontslag, kan men zeker bevragen. Het valt daarbij doorgaans op dat de eerste ontslagen vaak vallen op de plaatsen ver verwijderd van de beslissingscentra. Dit bevestigt het feit dat wat we anderen gemakkelijker confronteren met situaties die we zelf liever niet meemaken. Onze collectieve verontwaardiging is dan des te groter als een buitenlandse werkgever "ons" aan de deur zet en zich gewoon terugplooit op het eigen grondgebied. Ook een lokale directie ziet dan met lede ogen toe en ontdekt de grote relativiteit van zijn beslissingsbevoegdheid.

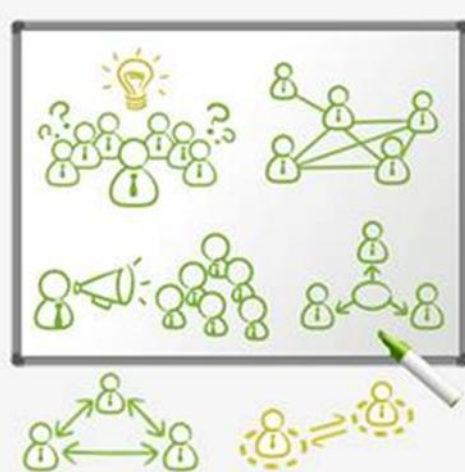
*Roep op tot creatief denken, constructief van gedachten wisselen zodat we het drama kunnen verminderen of zelfs helemaal verhelpen.*

Inhoudelijk rijmt dit ook vaak niet. In de automobielsector kan je nog verdedigen dat er te veel auto's gemaakt worden en we dus de capaciteit moeten afbouwen, en dus mensen moeten ontslaan. Maar in de distributiesector, waar Carrefour zich in bevindt, lijkt me dit toch sterk. Zeker als je weet dat ons consumptiegedrag alleen maar toeneemt – alle crisissen ten spijt – en dat onze zucht naar nog meer winkeligemak, keuzemogelijkheden en aanverwante steeds groter wordt. Er is vandaag zeker vraag naar winkels (het is een maatschappelijke evolutie die ik weliswaar betreurt, maar het is nu eenmaal zo). We hebben dus winkels, zoals Carrefour er heeft, nodig.

Waarom stellen we dus niet meer de vraag wat we in plaats van sluiting of ontslag zouden kunnen doen? Waarom wakkeren we niet het debat aan om hier een antwoord op te vinden? En dit op een manier waarop alle betrokkenen gemotiveerd worden om toch nog wat meer na te denken en te helpen zoe-

ken. Door vooral zwarte pietten te proberen identificeren of de verschillende partijen een platform aan te bieden waarop ze elkaar de vinger kunnen wijzen, verhinderen we het constructief zoeken naar oplossingen. Roep op tot creatief denken, constructief van gedachten wisselen zodat we het drama kunnen verminderen of zelfs helemaal verhelpen. Aangezien het debat zich extra muros bevindt, we bevinden ons immers in een krant of in het journaal, beschikken we misschien nu pas over de juiste context om een betrokkenheid van iedereen toe te laten. We weten allemaal dat, helaas, inspraak van medewerkers in de meeste bedrijven in de praktijk beperkt is. Wat zou er gebeuren als er in de krant een constructieve noot zou te lezen zijn afkomstig uit de mond van "slachtoffers"? Hoe zou de directie reageren als er 's morgens op hun vergadertafel tal van artikels liggen waaruit ze leren dat hun personeelsleden heel gemotiveerd oproepen tot het samen maken van oplossingen die iedereen ten goede komen. Want dit moet hoedanook onderstreept worden. De meeste medewerkers van bedrijven die ik spreek in dergelijke crisissituaties, zijn doorgaans heel begaan met hun bedrijf. Deze bezorgdheid gaat vaak verder dan het verzekeren van hun inkomen of hun positie. Ze zijn fier op hun werk, op hun product, op hun merk. Het is iets dat via interne weg zeer moeilijk doordringt tot in een directiezaal.

De bedenking gaat ook omgekeerd op. Ook medewerkers vergalopperen zich soms in hun verontwaardiging over hun chefs, zeker als één en ander via microfoons of megafoons verloopt. Hoe luider de stem, hoe kleiner het begrip. Organiseer eerder een persoonlijke ontmoeting, ver weg van camera's en journalisten, en wellicht stelt men vast wie de mens is achter die vele façades die we dagelijks denken te moeten opzetten. De geloofwaardigheid van de chef hangt evenwel af van het lot dat hem zelf beschoren is. Als de herstructurering weinig of geen gevolgen heeft voor het aantal di-



rectiestoelen dat er zullen overblijven, terwijl er honderden jobs sneuvelen, dan is de kans klein dat men enig geloof hecht aan managementverklaringen. Je kan het ook anders stellen. Als op honderden jobs de managementstructuur ook niet significant verandert, dan is de kans groot dat de herstructurering weinig doordacht is maar een voorbeeld is van kiezen voor de "gemakkelijke" weg. Als je van een cruiseschip een roeibootje maakt, dan heb je ook die tientallen officieren niet nodig.

Ben ik hoedankook naïef als ik denk dat mensen die met ontslag bedreigd worden, nog gemotiveerd zouden zijn om oplossingen te vinden? Nee. Ik geloof heel

*Laat de niet-constructieve, maar helaas mediagenieke antagonisten voor wat ze zijn, en zoek naar de plekken waar we constructieve initiatieven kunnen laten kiemen. De titel van dit artikel verwoordt deze droom.*

sterk in de kracht van mensen en wat het voor een organisatie betekent. Zowel in de kracht van medewerkers als die van de directieleden. Maar zoals wij allemaal, zijn het mensen, die wel eens moedeloos worden en waartussen enkele niet-constructieve figuren zitten. Deze laatste zijn in de minderheid. Laat ons dat niet vergeten. Laat de niet-constructieve, maar helaas mediagenieke antagonisten voor wat ze zijn, en zoek naar de plekken waar we constructieve initiatieven kunnen laten kiemen. De titel van dit artikel verwoordt deze droom.

Ik geloof dat er goede, zeer bekwame directeurs zijn. Ik geloof dat er goede betrokken medewerkers zijn en dat ook hun vakbondsafgevaardigden een constructieve rol willen spelen. Maar ik geloof ook dat we dat geloof veel te snel verliezen als gevolg van een platform waar we samen te polariserend op verschijnen. En dan doen we wat we nu altijd doen: ruzie maken. En zoals mijn grootmoeder altijd zei: "daar wordt niemand beter van".