



DE KROMME RIJN

Kies per situatie het juiste middel om met uw achterban te communiceren

Haal het maximale uit uw achterban!

Als u wordt geconfronteerd met een ingrijpende reorganisatie en u vindt dat deze absoluut niet moet plaatsvinden, weet u zonder twijfel uw achterban te vinden. U organiseert een bijeenkomst in de kantine en vraagt uw achterban om steun! Maar stel nu dat u van uw achterban wilt horen op welke punten zij het personeelshandboek graag gewijzigd zien. Roept u hen dan ook in de kantine bij elkaar? Of kunt u in zo'n situatie beter voor een andere aanpak kiezen?



Stel nu dat u wilt weten tegen welke ploegdienst men het minste bezwaar heeft. Kiest u dan ook voor een bijeenkomst in de kantine, waar vervolgens alleen de mensen met de grootste mond aan bod komen? Of houdt u een enquête, waarop iedereen persoonlijk kan reageren? U zult waarschijnlijk voor de laatste optie kiezen. Er zijn dus situaties waarin u in plaats van een achterbanbijeenkomst beter voor een enquête kunt kiezen. En er zijn ook gevallen waarin u misschien beter via een nieuwsbrief of het OR-jaarsverslag kunt communiceren. In dit artikel wordt precies beschreven welke manier van communiceren met uw achterban in de verschillende situaties het meest effectief is.

Collectief of individueel

Een zaal die vol zit met mensen, reageert anders dan een individuele werknemer die alleen – of met zijn dierbaren – thuis aan de keukentafel een enquête invult. Een zaal kan iets opzweepends hebben. Stel: u vraagt uw achterban om steun omdat u een voorgestelde reorganisatie absoluut geen goed idee vindt. Dit doet u tijdens een bijeenkomst in de kantine. Een goede spreker staat op en geeft uitvoerig lucht

aan zijn boosheid. De zaal knikt instemmend: Gerrit heeft het weer mooi gezegd. Die reorganisatie is niks en het zou in uw onderneming trouwens ook niet de eerste keer zijn dat een reorganisatie mislukt. Als de OR vervolgens om steun vraagt, gaan de armen massaal omhoog!

Maar als uw collega's thuis komen ziet de wereld er vaak toch weer een tikje anders uit. Als u bij een collega thuis kon meeluisteren, zou u wel eens het volgende kunnen horen: "Misschien is het beter om toch akkoord te gaan. Want de directie heeft gezegd dat er vrijwilligers zullen worden gevraagd, en mijn chef komt zeker aan me vragen of ik meedoe. Moet ik dan nee zeggen? En wat betekent dat dan voor mijn beoordeling, en mijn salaris van volgend jaar? Mijn loonsverhoging hangt sinds vorig jaar af van de beoordeling door mijn chef. Ik zit lelijk in de klem. En die ondernemingsraad heeft makkelijk praten; en zal dat verzet van de OR wel helpen? Want laten we wel zijn: het is duidelijk dat er iets moet gebeuren." Kortom: wat u in de kantine hoort, hoeft niet de mening van het individu te zijn. Eén ding is in elk geval duidelijk. Zoals uit het bovenstaande voorbeeld wel blijkt, is een

bijeenkomst in de kantine het aangewezen middel als de OR het verzet tegen een voorgenomen reorganisatie wil vergroten. Maar als de OR zelf juist vóór de reorganisatie zou zijn, zou hij een strategie moeten kiezen die is gericht op het beïnvloeden van individuele werknemers of kleine groepjes (zoals afdelingen of vestigingen). En zo zijn er nog veel meer voorbeelden te noemen van situaties waarin u een afwijkende aanpak moet kiezen.

Uw doel

Waar het om draait, is dat u niet altijd dezelfde werkwijze moet kiezen om met uw achterban te communiceren. U zult per situatie eerst de volgende vraag moeten beantwoorden: wat willen we precies bereiken? Anders gezegd: u moet eerst vaststellen met welk doel u met uw achterban wilt communiceren. Enkele voorbeelden van dergelijke doelen zijn:

- het inwinnen van informatie over de werkbelasting;
- het verwerven van steun voor het opzeggen van het vertrouwen in de directie;
- de achterban ervan overtuigen dat een reorganisatie echt niet op de voorge-

- stelde manier kan worden uitgevoerd;
- de achterban ervan overtuigen dat een aanbod van de directie voor gewijzigde arbeidsvoorwaarden absoluut onvoldoende is;
 - aan de collega's vragen welke wijzigingen zij het liefst zien aangebracht in het personeelshandboek;
 - uw achterban op de hoogte stellen van uw activiteiten in het afgelopen jaar.

U zult het dus eerst onderling eens moeten worden over het doel van de communicatie met de achterban. Pas als dit doel duidelijk is, kunt u uw communicatiestrategie bepalen.

Keuze van instrumenten

Nadat u het doel heeft bepaald, kunt u besluiten welke instrumenten u gaat inzetten. Hierbij kunt u met name denken aan:

- het organiseren van een achterbanbijeenkomst;
- in kleine groepjes met collega's praten;
- het houden van een enquête;
- uw achterban informeren door middel van nieuwsbrieven, het intranet, prikborden, etc.
- uw achterban door middel van het OR-jaarverslag informeren over uw activiteiten in het afgelopen jaar.

Optimale mix van instrumenten

Soms is het mogelijk – of zelfs aan te bevelen – om meerdere instrumenten gelijktijdig in te zetten, of opeenvolgend. Zo is het verstandig om een enquête eerst aan te kondigen (via een nieuwsbrief, de prikborden en/of het intranet). En bij een reorganisatie is het vaak verstandig om eerst in kleine groepjes met uw collega's te praten, maar zult u meestal toch ook nog een achterbanbijeenkomst moeten organiseren (en daarvoor moet u uw collega's dan weer uitnodigen). Bespreek dus met elkaar wat in een specifieke situatie de optimale 'mix' van instrumenten is, en bepaal in welke volgorde u deze instrumenten het beste kunt inzetten. In onderstaand staatje treft u een handzaam overzicht van mogelijke doelen en de daarbij passende instrumenten.

Doel	Instrument(en)
De achterban overtuigen van de noodzaak van een reorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> • In kleine groepjes met uw collega's praten (op hun eigen afdeling/vestiging)
De achterban ervan overtuigen dat een sociaal plan niet beter kan zijn, bijvoorbeeld omdat er gewoon niet meer in zit, of omdat een beter plan ten koste gaat van de continuïteit van de onderneming	<ul style="list-style-type: none"> • In kleine groepjes met uw collega's praten (op hun eigen afdeling/vestiging) • Achterbanbijeenkomst
Bij onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden willen weten welke punten belangrijk zijn voor welke groepen werknemers	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête
Het vertrouwen opzeggen in de directie	<ul style="list-style-type: none"> • Achterbanbijeenkomst
Willen weten of mensen geïntimideerd worden	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête
Informatie inwinnen over werkbelasting	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête
Willen weten tegen welke soort ploegendienst de mensen het minste bezwaar hebben	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête
Willen weten wat er in de organisatie moet worden verbeterd	<ul style="list-style-type: none"> • In kleine groepjes met uw collega's praten (op hun eigen afdeling/vestiging)
Willen weten hoe een overeengekomen situatie uitwerkt voor de mensen, en wat er eventueel moet worden bijgesteld	<ul style="list-style-type: none"> • In kleine groepjes met uw collega's praten (op hun eigen afdeling/vestiging) • Enquête
Willen weten hoe de achterban denkt over de ondernemingsraad	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête
De achterban in staat willen stellen om met suggesties te komen voor de wijze waarop een reorganisatie het beste kan worden uitgevoerd	<ul style="list-style-type: none"> • In kleine groepjes met uw collega's praten (op hun eigen afdeling/vestiging) • Achterbanbijeenkomst (voor de vorm)
Tegengas willen geven tegen onjuiste beweringen van de directie	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwsbrief, intranet, prikborden, etc. • Bij veel onrust: achterbanbijeenkomst
Collega's informeren over hoe zij bij een ontslag het beste hun recht kunnen halen	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijk gesprek • Nieuwsbrief, intranet, prikborden, etc. • Soms via achterbanbijeenkomst (bij een reorganisatie waarbij ontslagen vallen)
Willen weten of er wel regelmatig functioneringsgesprekken worden gehouden én of die volgens de regels plaatsvinden	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête
Medewerkerstevredenheidsonderzoek	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête
Een reorganisatie evalueren	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête
De reputatie van de ondernemingsraad versterken	<ul style="list-style-type: none"> • OR-jaarverslag, nieuwsbrief, intranet, prikborden, etc.
De achterban informeren over de activiteiten van de OR in het afgelopen jaar én de doelstellingen voor het komende jaar	<ul style="list-style-type: none"> • OR-jaarverslag