

# DE KROMME RIJN

Tips voor een succesvolle omgang met de pers

## “Hallo OR! U spreekt met de krant!”

Stel, de directie heeft uw ondernemingsraad opgezadeld met een adviesaanvraag voor een reorganisatie met veel ontslagen. De directie heeft een persbericht uitgegeven en nu wordt de OR-voorzitter opeens gebeld door een journalist. Of hij even een paar vragen wil beantwoorden. Ai, dat is even slikken! Maar het valt mee, want de journalist blijkt een aardige vent, die goed begrijpt dat de OR-voorzitter nog niet weet of de reorganisatie wel nodig is. Na het gesprek is de voorzitter erg opgelucht, totdat hij de volgende dag de krant openslaat: “OR HEEFT GEEN VERTROUWEN IN DIRECTIE.”



Waarom licht de directie de pers in? Een bestuurder die heeft besloten om een omvangrijke reorganisatie door te voeren, moet de organisatie overtuigen van de noodzaak daarvan. Daarvoor wordt een uitgekende strategie uitgestippeld, vaak met behulp van een professioneel communicatiebureau. Hierbij worden diverse middelen ingezet, zoals interne memo's, persoonlijke brieven van de directie aan iedere werknemer, personeelsbijeenkomsten, etc.

Het inschakelen van de pers hoort daar ook bij. Dat heeft niet alleen als doel om leveranciers, afnemers en banken gerust te stellen met teksten als “De reorganisatie is nodig door ex-

terne omstandigheden (concurrentie, kredietcrisis). We hebben alles onder controle, voor u verandert er niets.” Maar de gang naar de pers is ook een stap in de slag om de achterban.

### De slag om de achterban

Als uw ondernemingsraad het niet eens is met de reorganisatie of een beter sociaal plan wil, is de cruciale vraag: “Wie overtuigt de achterban: de directie of de OR?” Dan kunt u naar de pers stappen om de Raad van Commissarissen (RvC), het bestuur of de gemeente op uw hand te krijgen. U wilt hen duidelijk maken dat u niet zult toegeven en dat men rekening moet houden met uw verlangens.

Daarnaast wilt u uw achterban een steuntje in de rug geven. Als het regionale dagblad begrip toont voor het standpunt van de ondernemingsraad, is dat een enorme opsteker voor de achterban: “Zie je wel, de krant vindt ook dat we gelijk hebben!” Dan heeft u in de slag om de achterban meteen een paar punten voorsprong.

### Gouden tips

Als u met de pers praat, zijn er behoorlijk wat valkuilen die u allemaal moet vermijden. Daarom geven we u zeven gouden tips om als ondernemingsraad optimaal met de media om te gaan.

>> Lees verder op pagina 2

U kunt alle artikelen uit deze nieuwsbrief downloaden via [www.dekrommerijn.nl](http://www.dekrommerijn.nl)

De Kromme Rijn  
Nieuwegracht 56D  
3512 LT Utrecht  
Tel. (030) 231 26 82  
Fax (030) 232 28 88  
E-mail:  
[contact@dekrommerijn.nl](mailto:contact@dekrommerijn.nl)

Website:  
[www.dekrommerijn.nl](http://www.dekrommerijn.nl)

### In deze editie:

“Hallo OR!  
U spreekt met de krant!”

Herrie in de OR-tent!

Zinnige antwoorden nodig? Stel de juiste vragen!

Moet u samen met de directie in een werkgroep gaan zitten?

# Herrie in de OR-tent!

Als het niet goed gaat met uw bedrijf, stelt de directie vroeg of laat vast dat een reorganisatie noodzakelijk is. Vaak krijgt u dan als ondernemingsraad het voorstel om zitting te nemen in de werkgroep die de reorganisatie gaat uitdenken. En dan wordt het spannend, want dat loopt binnen de OR bijna altijd uit op een felle discussie, waarbij de voor- en tegenstanders elkaar bijkans de hersens inslaan. Wat moet u dan doen om intern de rust te bewaren?

*De voorstanders zien een uitgelezen mogelijkheid om vroegtijdig bij het beleid betrokken te raken, terwijl de tegenstanders de uitnodiging van de directie vooral zien als een poging om de OR medeplichtig te maken. De emoties kunnen dan hoog oplopen. Hoe zorgt u dat dit niet uit de hand loopt?*

## Checklist

De voor- en tegenstanders zouden beiden wel eens gelijk kunnen hebben. De voorstanders hebben gelijk dat dit een prachtige kans kan zijn, maar de beren op de weg die de tegenstanders zien, kunnen er ook echt zijn. U kunt aan de hand van een eenvoudige checklist bepalen

of het verstandig is om in de werkgroep zitting te nemen. Als u de zes vragen van deze checklist allemaal met ja kunt beantwoorden, is de belangrijkste horde genomen. Wel dient u eerst nog met de directie een aantal spelregels af te spreken. Als dat allemaal goed verloopt, zijn alle voorwaarden voor succes aanwezig en kan de werkgroep met frisse moed aan de slag! De checklist bestaat uit de volgende vragen:

### 1. Zijn beide partijen bereid om hun standpunten ter discussie te stellen?

Directie en OR dienen beiden bereid te zijn om hun standpunten ter discussie te stellen. Als beide partijen alleen maar hun – uiteenlopende –

opvattingen willen handhaven, is een werkgroep zinloos.

### 2. Bent u ervan overtuigd dat de directeur te vertrouwen is en bereid is om serieus met uw inbreng om te gaan?

U moet als ondernemingsraad de ervaring hebben dat uw directeur te vertrouwen is. Het mag best een spijkerharde vent zijn, als u er maar zeker van kunt zijn dat hij zich aan zijn woord houdt. En als hij een keer een brief niet beantwoordt, wordt hij daar echt niet onbetrouwbaar van. Verder is van belang dat u de ervaring heeft dat uw directeur echt aandacht besteedt aan de suggesties van de OR en er iets mee doet.

>> Vervolg van pagina 1

### 1. Blijf eigen baas over uw perscontacten

Directeuren proberen vaak om afspraken te maken met de OR over de omgang met journalisten. Ga niet op dergelijke voorstellen in. Zorg ervoor dat u altijd zelf beslist of, wanneer en hoe u met de pers praat.

### 2. Maak goede afspraken binnen de OR

Maak binnen de ondernemingsraad afspraken over de omgang met de pers. Benoem één persoon – meestal de voorzitter – tot woordvoerder en laat de rest zwijgen.

### 3. Laat u niet verleiden tot stevige uitspraken

Behalve dat u zelf kunt besluiten om de pers te benaderen, is de kans groot dat de pers ú belt, bijvoorbeeld als de reorganisatie net is aangekondigd in een persbericht. Houd u op de vlakte, want u heeft als OR nog niet kunnen vaststellen wat uw persstrategie is. Bespreek vervolgens samen wat u aan de pers kwijt wilt, en houd uzelf daaraan op het moment dat u met de pers praat. Wees vervolgens op uw hoede, want de journalist heeft niets aan wat u zegt. Hij wil namelijk dat u stevige uitspraken doet. Om dit te bereiken, gaat hij trucs toepassen (want in liefde, oorlog én de journalistiek is alles geoorloofd), zoals vleien en veel begrip tonen. Trap daar niet in. Houd u aan uw boodschap en vermijd emotioneel taalgebruik. En ga al helemaal

niet in op het verzoek om iets 'off the record' of 'in vertrouwen' te zeggen. Want als de journalist zich niet aan zijn afspraak houdt en hij in de krant een stuk plaatst waarvan de honden geen brood lusten, dan hangt u! Menig OR-voorzitter heeft hiervan nachten wakker gelegen. Want als u dan een boze directeur op de koffie krijgt, kunt u moeilijk antwoorden dat u een en ander in vertrouwen aan de journalist heeft verteld. U wordt dan weggehoond, en terecht. Daarom: beheers uw ijdelheid en laat u geen uitspraken ontlokken waarvan u later spijt krijgt.

### 4. Houd de pers te vriend

Hoewel u niet hoeft toe te geven aan wat een journalist wil horen, moet u hem wel altijd te vriend houden. Zeg dat u hem zult bellen als u meer weet, vraag hem om zijn 06-nummer en e-mailadres. Ook kunt u een datum noemen waarop u denkt meer te weten en hem vragen dan nog eens te bellen.

### 5. Sta stil bij de risico's

Het kan riskant zijn om naar de pers te stappen. Als het niet goed gaat met uw onderneming, zullen banken en leveranciers uw bedrijf kritisch volgen. Een persmededeling van de OR of een interview kan dan problemen veroorzaken. Check daarom altijd of uw boodschap schadelijk kan zijn voor uw onderneming.

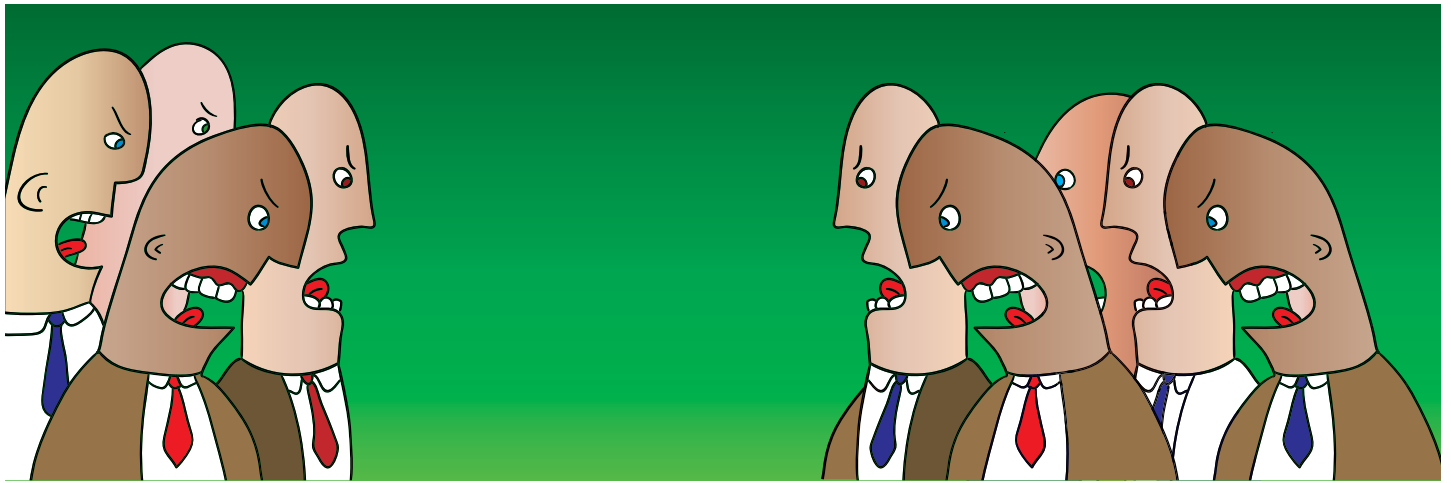
### 6. Bevuil nooit uw eigen nest

U mag in elk geval nooit uw eigen onderneming in de grond stampen, want daarmee bevuilt u uw eigen nest. Als u überhaupt in de aanval gaat, val dan de directeur aan, maar nooit de onderneming.

### 7. Stap alleen naar de pers als u een goede reden en een heldere boodschap heeft

Als u zelf de pers inschakelt, moet u hiervoor een goede reden hebben. Woede mag nooit een reden zijn om de pers te benaderen. U moet een concreet doel hebben, zoals het overtuigen van de Raad van Commissarissen, de gemeenteraad of de Raad van Toezicht om een voorgestelde reorganisatie tóch anders aan te pakken, of om een beter sociaal plan af te sluiten. Of om uw achterban een hart onder de riem te steken.

Zorg er verder voor dat uw eigen boodschap maximale aandacht krijgt. Breng uw boodschap nooit als reactie op een persmededeling van de directie, want dan wordt uw verhaal een voetnoot bij zijn verhaal. Ga daarentegen zelf naar de pers en laat uw boodschap vergezeld gaan van een gebeurtenis, zoals een negatief advies of een ludieke actie. Kies daarnaast voor het juiste moment, bijvoorbeeld vlak voor een belangrijke vergadering van de mensen die u wilt overtuigen.



### 3. Is het mogelijk om afspraken te maken waarmee u voorkomt dat u in de 'fuik' terechtkomt?

U loopt het risico dat u niet kunt leven met het eindresultaat van de werkgroep of met de gang van zaken, maar gevangen zit omdat u hieraan immers zelf heeft meegewerkt. U zit dan in de fuik. U kunt dit dreigende gevaar voor een groot deel wegnemen door vooraf de volgende afspraken te maken:

- Aan het eind van het traject blijft het adviesrecht gewoon van toepassing.
- Ondernemingsraad én directie kunnen altijd uit de werkgroep stappen en terugvallen op de 'gewone' adviesprocedure.
- Tijdens het functioneren van de werkgroep gaat de directie niet alvast reorganiseren.

Als u deze afspraken kunt maken, is er slechts een kleine kans dat u in de geschetste fuik belandt. U kunt er in elk geval uit, als u dat wilt.

### 4. Bent u ervan overtuigd dat er bij gedwongen ontslagen goed gezorgd wordt voor de mensen die buiten de boot vallen?

Gelukkig gaat niet iedere reorganisatie ten koste van de werkgelegenheid. Vaak is het vragen om een sociaal plan dan ook niet nodig. Toch kan het zijn dat de situatie zo ernstig is dat u bijna zeker weet dat er wel gedwongen ontslagen vallen, en dat u in alle eerlijkheid moet concluderen dat dit ook echt nodig is.

De eerste vraag die u dan van uw achterban krijgt, is of er een sociaal plan is. Als u dan moet bekennen dat u geen idee heeft wat er gebeurt met de mensen die eruit moeten, wordt u gelyncht door uw eigen achterban. En dat is dan nog terecht ook. Daarom: als u kunt weten dat er geen sociaal plan klaarligt, terwijl het er dik inzit dat er mensen ontslagen gaan worden, moet u geen zitting nemen in een werkgroep. Hierop zijn twee uitzonderingen mogelijk, namelijk als uw bedrijf altijd heel goede regelingen heeft getroffen óf als u een sterke vakbond achter u heeft staan.

### 5. Is het mogelijk om een aantal belangrijke spelregels af te spreken over het functioneren van de werkgroep?

Veel werkgroepjes beginnen vol enthousiasme

aan hun taak, maar veranderen in no-time in leuterclubjes. Daarom moeten spelregels worden vastgelegd voor het functioneren van de werkgroep. Als dat niet lukt, moet u er niet aan beginnen. De volgende spelregels zijn erg belangrijk:

**Regel 1:** Voor iedereen moet duidelijk zijn wat het doel is van de werkgroep.

**Regel 2:** Er moet een heldere inventarisatie plaatsvinden van de op te lossen problemen. Het is erg belangrijk om overeenstemming te bereiken over wat nu eigenlijk het probleem is. Want zonder probleemdefinitie is het zinloos om te praten over oplossingen.

**Regel 3:** Er mag geen sprake zijn van informatieverschillen, waarbij de leden van het managementteam over meer info beschikken dan de OR-leden.

**Regel 4:** Er moet een duidelijk vergaderschema met een heldere agenda worden opgesteld, zodat iedereen zich goed op de besprekingen kan voorbereiden.

**Regel 5:** Er moeten goede notulen worden gemaakt van het werk van de werkgroep.

**Regel 6:** De OR-leden moeten de informatie uit de werkgroep kunnen delen met de andere leden van de ondernemingsraad, desnoods onder geheimhouding.

### 6. Gaat de ondernemingsraad zelf serieus met de werkgroep om?

De OR zal zijn eigen deelname aan de werkgroep bloedserieus moeten nemen. Het zou vreemd zijn om de directie allerlei verplichtingen op te leggen en uzelf er met een jantje-van-leiden af te maken. Voor u als ondernemingsraad gelden daarom de volgende regels:

**Regel 1:** Vaardig mensen af die verstand van zaken hebben, hun mening durven te geven én in staat zijn om de ideeën van de OR helder over te brengen.

**Regel 2:** Zorg ervoor dat u als ondernemingsraad verstand krijgt van de materie waarover het in de werkgroep gaat.

**Regel 3:** Leg uw probleemstellingen en mogelijke oplossingen helder en gestructureerd op tafel.

**Regel 4:** Deze regel heeft u eerder gezien: wees bereid om uw eigen standpunten ter discussie te stellen.

**Regel 5:** Ga niet onderling in discussie over de vraag of OR-leden slechts als waarnemer in de werkgroep moeten gaan zitten of dat ze namens de OR spreken. Het is namelijk praktisch niet te doen om alleen maar voor waarnemer te spelen. Ze moeten gewoon kunnen meepraten en als u geen vertrouwen in hen heeft, moet u hen niet sturen.

**Regel 6:** Als de OR-vertegenwoordigers in de werkgroep zien aankomen dat de ondernemingsraad zich absoluut niet kan vinden in de resultaten van de werkgroep, moeten zij dit melden in de werkgroep en in de OR. Iedereen weet dan alvast dat dit tot uiting zal komen in het OR-advies. Dit hoort bij eerlijk overleg.

**Regel 7:** Stuur niet steeds andere mensen naar de werkgroep.

**Regel 8:** Laat uw vertegenwoordigers in de werkgroep regelmatig verslag uitbrengen aan de OR. U kunt dan vaststellen of de werkgroep een kant opgaat waarin u zich kunt vinden.

### Het gaat ook wel eens mis

Ondanks alle goede afspraken kan het toch misgaan. Soms wordt dit veroorzaakt door een klunzige leiding van de werkgroep. Veel vervelender is het als de directie alvast aan het uitvoeren slaat. U krijgt hierdoor terecht het gevoel dat uw directeur de OR alleen maar als excuus-Truus gebruikt en dat hij alleen tegen iedereen wil kunnen zeggen dat de OR het ermee eens is en dat de OR overal heeft bijgezet toen de knopen werden doorgesneden. Als hij niet op uw waarschuwing reageert kunt u maar beter terugvallen op de ontsnapingsclausule die u van tevoren heeft afgesproken, namelijk dat u zich tijdens de rit kunt terugtrekken uit de werkgroep (zie punt 3 van de checklist). Er volgt dan een 'gewone' adviesprocedure.

### Ultieme kans

Als u de mogelijkheid krijgt om deel te nemen aan een werkgroep, zijn er altijd veel beren op de weg. Dit kan een reden zijn om er niet aan te beginnen. Realiseert u zich echter wel dat als u tot nu toe altijd het gevoel had dat u overal te laat bij betrokken wordt en dat er niet naar u geluisterd wordt, dat dit uw ultieme kans is om dit te doorbreken!

# Zinnige antwoorden nodig? Stel de juiste vragen!



Stel: uw ondernemingsraad ontvangt een belangrijke adviesaanvraag. En die roept meer vragen op dan hij beantwoordt. Denk aan vragen als: “Worden de echte problemen wel aangepakt?”, “Wat gaan ze precies doen?” en “Wat zijn de gevolgen voor de collega’s?” En hoe langer u erover nadenkt, hoe meer vragen er rijzen. Dan is het belangrijk dat u uw vragen zodanig stelt dat u zinnige antwoorden krijgt. Maar hoe pakt u dat aan?

*Om te beginnen is het belangrijk dat u uw vragen zo snel mogelijk stelt. Dat vermijdt irritatie bij uw directie. U hoeft niet te wachten tot uw vragenlijst compleet is. Als u pas op het laatst met uw vragen komt, zal de directie u verwijten dat u de zaak ophoudt. En terecht!*

## Vijf stappen

Om ervoor te zorgen dat u zinvolle antwoorden krijgt, kunt u het stellen van uw vragen in vijf stappen gestructureerd aanpakken.

### Stap 1: een rondje ‘eerste indruk’

Bij de eerste behandeling van de adviesaanvraag is het belangrijk dat de voorzitter alle leden de gelegenheid geeft om hun eerste indruk onder woorden te brengen. Hierbij krijgen iedereen vijf minuten om zonder onderbrekingen zijn verhaal te doen, ieder op zijn eigen manier. Het gaat om het inventariseren van ieders eerste indruk en niet om het overtuigen van elkaar.

### Stap 2: de eerste inventarisatie

Het klinkt kinderachtig, maar het allerbeste kan iemand de gehele adviesaanvraag pagina voor pagina voorlezen. Op die manier weet u zeker dat iedereen alles gelezen heeft en dat zo veel mogelijk vragen ook echt vroegtijdig worden ingebracht. Er ontstaat op elke pagina discussie en een goede voorzitter brengt het gesprek steeds terug op de vragenlijst: “Oke, jij vindt dus dat het echte probleem niet wordt aangepakt, welke vragen heb je daarover?” Iemand anders noteert alle opkomende vragen op een flip-over en daarna op een laptop. Daarna worden de vragen uitgeprint en aan iedereen uitgereikt.

Bij het stellen van vragen gelden de volgende regels:

- Stel alleen vragen die de adviesaanvraag en de plannen kunnen verduidelijken.
- Kom niet met beschuldigingen.
- Geef geen meningen; dit doet u pas nádat alle vragen zijn beantwoord.
- Onderhandel onderling niet of een vraag wel of niet belangrijk is. Alle vragen mogen.
- Ga niet in discussie over de juiste bewoordingen van een vraag. Dat komt later wel.

### Stap 3: het rubriceren van de vragen

Stel vast over welke onderwerpen de adviesaanvraag gaat. Rubriceer daarna alle genoemde vragen per onderwerp. Doe dit rubriceren met z’n allen. Deel de nieuwe lijst weer uit.

### Stap 4: een indeling maken per onderwerp

Nadat u alle vragen gerubriceerd heeft, kunt u het beste per onderwerp een indeling maken, waarbij u altijd dezelfde volgorde aanhoudt:

1. de probleemstelling;
2. de (negatieve) gevolgen van het probleem;
3. de oplossing van het probleem;
4. de gevolgen van de oplossing voor de mensen;
5. de manier van implementeren.

Deze opbouw is belangrijk omdat u ook uw advies op deze manier opbouwt: Zijn we het eens over het probleem? Zijn we het eens over de oplossing? Zijn we het eens over de gevolgen voor de mensen? Of zien we onderdelen anders? Focus u nog niet te veel op de gevolgen voor de mensen. Als u daar andere ideeën over heeft, zult u uw argumenten toch ook ontlenen aan een andere visie op de probleemstelling en de oplossing daarvan. Dus neem die vooral mee!

### Stap 5: de puntjes op de i

De eindredactie van de vragenlijst kunt u het beste overlaten aan de secretaris, met een ander OR-lid als klankbord. Aan hen is ook de check op de volgende punten:

- Wordt er daadwerkelijk om informatie gevraagd?
- Zijn de vragen zakelijk geformuleerd?
- Staan er geen vragen twee keer in?
- Zijn de vragen duidelijk en concreet genoeg?
- Zijn alle vragen slechts voor één uitleg vatbaar?

## Versturen

Als de vragenlijst klaar is, verstuurt u die naar de directie. Geef hierbij duidelijk aan dat dit een eerste, nog onvolledige, vragenlijst is én dat de antwoorden ertoe kunnen leiden dat u nieuwe vragen stelt. Vraag niet meteen om schriftelijke antwoorden, want dan is de kans groot dat u oppervlakkige antwoorden uitlokt. Als u een goede werkrelatie met uw directeur heeft, kunt u beter met hem afspreken dat hij de vragen in een overlegvergadering komt beantwoorden, waarna u zult aangeven welke vragen u alsnog op schrift wilt hebben.

## Overlegvergadering

De meeste plannen worden uitgewerkt door het managementteam (MT), en niet door de directeur zelf. Hierdoor kent uw directeur vaak niet alle ins en outs. In een overlegvergadering zal hij daarom vooral de nadruk leggen op de noodzaak van de reorganisatie én een snel advies van de OR. Hij zal de neiging hebben uw indringende vragen over de noodzaak van de reorganisatie af te wimpelen met “We moeten naar de toekomst kijken, niet naar het verleden.” Als u echt diep op de materie wilt ingaan, kunt u dan ook beter voorstellen om de verantwoordelijke MT-leden en plannenmakers in de overlegvergadering uitleg te laten geven. Als uw directeur op zijn MT vertrouwt én de ondernemingsraad serieus neemt, zal hij op zo’n verzoek ingaan.

Vergeet niet aan het eind van de vergadering te melden dat u nog zult aangeven welke vragen u alsnog schriftelijk beantwoordt wilt zien en dat er misschien nog meer vragen komen. Mocht u gevraagd worden wanneer u gaat adviseren, beloof dan daarop terug te komen. Controleer of dit alles correct wordt genoteerd!

## NIET DOEN!

**Sommige ondernemingsraden maken bij het stellen van vragen gebruik van een kant-en-klare vragenlijst die ze van internet hebben geplukt. Doe dit nooit! Want deze standaard vragenlijsten gaan maar ten dele over de situatie waarin uw onderneming zich bevindt. Bovendien zal uw directeur snel doorhebben dat u zich er met een jantje-van-leiden vanaf heeft gemaakt. En dan zal hij uiteraard weinig zin hebben om van zijn kant wel veel tijd in de beantwoording van uw vragen te steken.**