

reidheid om tot gemeenschappelijke analyses en oplossingen te komen;

– in staat zijn om het strategische gedrag te ondersteunen met vaardigheden als:

- het kunnen netwerken en lobbyen;
- het onderhouden van contacten met Raad van Commissarissen en Raad van Toezicht;
- het kunnen inzetten van verschillende tactieken;
- het onderhouden van informele contacten met de bestuurder;
- het beschikken over goede relaties met het middenmanagement;
- het beschikken over goede relaties met deskundigen en vakbonden;
- het creatief gebruiken en doelgericht inzetten van de wettelijke mogelijkheden.

In de volgende hoofdstukken gaan we deze zaken verder uitwerken.

2 Adviseren volgens de wet

OR'en kunnen worstelen met de vraag hoe te adviseren. Die worsteling wordt voor een deel veroorzaakt door een verkeerde beeldvorming. De OR-trainer die ooit bedacht dat een OR moet kiezen tussen een 'negatief' of een 'positief' advies, moet worden opgespoord en alsnog worden bestraft. Samen met de genuanceerde strateeg die de discussie begon over 'ja, mits' of 'nee, tenzij' adviezen. Door de keuzes bij adviseren zo voor te stellen zijn OR'en belast met onnodige vragen.

Helaas moeten wij constateren dat het denken in positieve en negatieve adviezen gemeengoed geworden is. Dit wordt door de minister, door politici en in de media regelmatig gebruikt. Zelfs de Ondernemingskamer gebruikt deze begrippen in zijn uitspraken.

In dit hoofdstuk willen wij de juridische aspecten van de adviesbevoegdheden behandelen, zonder te vervallen in de zoveelste gedetailleerde beschrijving van de wettelijke bepalingen. Wij veronderstellen dat de lezers hiervan op de hoogte zijn, of anders kunnen teruggrijpen op meer algemene publicaties over WOR/WMW. Ons gaat het om die juridische aspecten die van belang zijn om optimaal inhoud te geven aan de adviesbevoegdheden.

2.1 Positief of negatief

Nergens wordt in de wet geschreven dat een OR een positief of negatief oordeel moet geven over het voorgenomen ondernemersbesluit. Wel moet de OR kunnen adviseren over dat voorgenomen besluit. Daarna moet de ondernemer een besluit nemen. De bedoeling is dat de ondernemer op deze wijze rekening kan houden met de opvattingen van het personeel zoals die door de OR in zijn advies zijn verwoord.

Als de ondernemer het advies van de OR overneemt, mag hij zijn besluit nemen en het onmiddellijk uitvoeren. Volgt de ondernemer echter het advies van de OR niet of maar gedeeltelijk, dan mag hij nog steeds zijn besluit nemen, maar moet hij de uitvoering een maand opschorten.

Het is nodig hierbij te bedenken dat de medezeggenschapswetten de vrijheid van de ondernemer om de ondernemingsbeslissingen te nemen niet aantasten. Het duidelijkst blijkt dat uit de toetsingsgrond die de Ondernemingskamer hanteert. De Ondernemingskamer beoordeelt immers of de ondernemer in redelijkheid zijn besluit kon nemen. Met andere woorden, de Ondernemingskamer beoordeelt niet of de ondernemer het juiste of een goed besluit heeft genomen. De rechter beoordeelt niet de inhoud van het ondernemersbesluit, maar beoordeelt of de ondernemer, rekening houdend met de procedurele voorschriften, zijn besluit behoorlijk heeft gemotiveerd, de adviezen van de OR behoorlijk heeft afgewogen en de betrokken belangen op

personeel

toetsingsgrond

een redelijke wijze tegen elkaar heeft afgewogen.

De ondernemer dient in zijn besluitvorming de OR de plaats toe te kennen die hij verdient. Om die reden willen wij medezeggenschap zien als een noodzakelijke bijdrage aan goed ondernemingsbestuur. Dat wil ook zeggen dat de ondernemer in zijn omgang met de OR gebonden is aan de regels van behoorlijk bestuur.

Die beginselen zijn vooral ontwikkeld in de rechtspraak. Er is geen wetgeving waarin de beginselen netjes in een rijtje zijn geformuleerd. Bovendien hebben maatschappelijke ontwikkelingen en opvattingen invloed op wat belangrijk gevonden wordt. Zo heeft de laatste jaren bijvoorbeeld het beginsel van rechtvaardige beloningen voor managers meer aandacht gekregen. Voor de overheidssector zijn de beginselen van behoorlijk bestuur wel vastgelegd in de Algemene wet bestuursrecht. Daarbij aansluitend benoemen wij de volgende beginselen:

- besluiten dienen genomen te worden op basis van kennis van de relevante feiten;
- besluiten dienen genomen te worden op basis van kennis van de af te wegen belangen;
- bevoegdheden moeten op de bedoelde en juiste wijze gebruikt worden;
- besluiten dienen genomen te worden op basis van een zorgvuldige afweging van belangen;
- besluiten mogen geen onevenredige effecten hebben voor een deel van de belanghebbenden;

ondernemings-
bestuur
behoorlijk
bestuur

- besluiten dienen deugdelijk gemotiveerd te zijn;
- het bestuursbeleid moet inzichtelijk gemaakt worden;
- het bestuursbeleid dient betrouwbaar, voorspelbaar en consistent te zijn;
- over het bestuur dient verantwoording afgelegd te worden;
- er dient een van het bestuur onafhankelijk toezicht te zijn;
- binnen de onderneming moet een stelsel van 'checks and balances' bestaan.

In de praktijk van het medezeggenschaps-overleg zijn bovendien spelregels ontwikkeld, zie hierna.

Spelregels medezeggenschap

Zelfstandig orgaan

Heel belangrijk voor het functioneren van de medezeggenschap is dat de OR een zelfstandig, vertegenwoordigend orgaan is. Daarvoor zijn goede faciliteiten, goede instrumenten en een zekere rechtsbescherming voorwaarden. Ook naar het personeel, de achterban, heeft de OR een zelfstandige positie. Dit heet dat OR-leden zitten 'zonder last of ruggespraak'.

Ondernemersvrijheid

De belangrijkste spelregel is dat de ondernemer uiteindelijk de beslissingen neemt. Het Nederlands economisch systeem is gebaseerd op de zogenaamde ondernemersvrijheid. De ondernemer bepaalt wat hij produceert, voor wie en tegen welke prijs. De WOR/MMW stellen voorwaarden aan de wijze waarop hij dat soort besluiten neemt.

Behoorlijk overleg

De ondernemer mag geen besluiten nemen zonder behoorlijk overleg met de OR. Die OR moet bovendien tijdig door hem bij besluiten betrokken worden. Het overleg moet inhoudelijk wat voorstellen.

Redelijkheid

Redelijkheid vormt de basisregel waaraan het gedrag van de overlegpartners moet beantwoorden. Ondernemer en OR moeten zich redelijk opstellen.

Bevoegdheden

Serieuze medezeggenschap vraagt om een overlegpartner met bevoegdheden. Bestuurder en OR moeten in hun overleg zaken kunnen doen. Dat vraagt om een bestuurder die op de voor de medezeggenschap belangrijke onderwerpen een behoorlijke ruimte heeft om zelfstandig besluiten te nemen. Zo niet, dan praat de OR met een boodschappenjongen in plaats van met degene die het boodschappenlijstje schrijft.

Behoorlijk ondernemingsbestuur

Een goed ondernemersbesluit is niet mogelijk zonder goed overleg met de personeelsvertegenwoordiging en zonder een behoorlijke motivering. Medezeggenschap is geen vertragen-de hobbels die in het besluitvormingsproces genomen moet worden, medezeggenschap verhoogt de inhoudelijke kwaliteit van en het draagvlak voor de ondernemersbesluiten.

Informatie

Dat vraagt van de OR natuurlijk dat hij zelf inhoudelijke kwaliteit biedt aan de ondernemer. Een voorwaarde daarvoor is dat de OR kan beschikken over voldoende en juiste informatie.

Gelijkwaardige partijen

Het overleg gaat tussen gelijkwaardige partijen. Dat betekent dat zij de agenda van het overleg gezamenlijk vaststellen. Bestuurder en OR moeten ieder op basis van de eigen standpunten, analyses en doelen agendapunten aandragen. Een situatie waar alleen bestuurder of OR de agenda bepaalt, is geen voorbeeld van volwassen overlegverhoudingen.

De redenering in dit hoofdstuk tot nu toe moet voor iedere OR bekende kost zijn. Maar het wezenlijke punt wordt helaas veel gemist. Het is namelijk de ondernemer die uiteindelijk beslist of het advies van de OR een positieve of een negatieve lading krijgt door het wel of niet te volgen. Dat past bij de genoemde ondernemersvrijheid.

ondernemers-
vrijheid

Een OR die zijn adviezen beëindigt, na veel onderlinge discussies en hoofdbrekens, met een positief of een negatief advies (of al die varianten met voorwaarden die daar tussen liggen) heeft niet alleen veel tijd verloren, maar is bezig geweest zich de verkeerde vragen te stellen. Wie kent niet de korte adviezen waarin de OR meldt naar aanleiding van de adviesaanvraag 'positief' of 'negatief' te adviseren? Dan gebruikt de OR zijn adviesrecht niet om mee te sturen, maar functioneert hij als een stoplicht dat groen of rood licht geeft. OR'en gebruiken hun tijd beter door te werken aan een inhoudelijk goed advies. Een advies dat zich moet richten op de gewenste formulering van het ondernemersbesluit.

2.2 Besluiten moet

Ondertussen moeten heel veel ondernemers nog opgevoed worden in de noodzakelijke besluitvormingsprocedures. In veel ondernemingen wordt wel advies gevraagd, wordt advies gegeven, maar eigenlijk nooit een ordentelijk besluit genomen. Soms reageren bestuurders helemaal niet, maar gaan verder met de uitvoering van hun besluit. Soms reageren bestuurders wel, maar geven dan op hun beurt een beoordeling van het advies van de OR. Of zij geven nog wel aan welke punten zij uit het advies overnemen, maar motiveren niet altijd waarom ze delen van de advisering niet overnemen. Van de ondernemer wordt echter verwacht dat hij de OR in kennis stelt van zijn besluit. Dat besluit moet dan compleet zijn. Bij dat besluit dient de ondernemer te motiveren waarom hij adviezen van de OR niet heeft opgevolgd.

Dus moeten OR'en van hun ondernemer verwachten dat hij met een schriftelijk besluit komt, waaruit blijkt hoe hij het advies heeft verwerkt. Niet alleen omdat we vinden dat de WOR/WMW zinvolle procedures geven die, mits goed gevolgd, de kwaliteit van de besluitvorming verhogen, maar ook om later precies te kunnen vaststellen wat er besloten is. Dat kan bijvoorbeeld van belang zijn als nieuwe ontwikkelingen later aanleiding zijn om wijzigingen in het besluit aan te brengen. Dan moeten bestuurder en OR beide kunnen beoordelen of die voorgenen wijziging op zichzelf weer om nieuwe advisering vraagt. Ook voor evaluaties is het van groot belang

schriftelijk
besluit

evaluaties

dat het oorspronkelijke besluit teruggevonden kan worden. In deze situaties moet teruggrijpen op verschillende stukken (de adviesaanvraag, de verslagen van overlegvergaderingen, afzonderlijke correspondentie, een reactie van de ondernemer) onduidelijkheid, vertraging en ergernis voorkomen.

De beleidsvrijheid van de ondernemer gaat echter niet zo ver dat hij een ander besluit mag nemen, een besluit dus waarover de OR niet heeft kunnen adviseren. Als de ondernemer tijdens het adviesproces tot het inzicht gekomen is dat hij zijn oorspronkelijke voorgenomen besluit wil wijzigen, zal hij over die nieuwe inhoud de OR weer om advies moeten vragen.

2.3 Adviseren hoeft niet

Terwijl de ondernemer wel advies moet vragen, hoeft de OR niet te adviseren. In de toelichting op de WMW geeft de regering nog eens aan wat daarvan de juridische gevolgen zijn. Daarbij doen zich verschillende situaties voor.

adviesrecht

Als de OR ervoor kiest geen gebruik te maken van zijn adviesrecht is het netjes en voor de rechtszekerheid duidelijker dat de OR de ondernemer daarover schriftelijk informeert. De ondernemer kan dan vervolgens rechtsgeldig zijn besluit nemen. Het beroepsrecht is vervalten. In de WMW is hiervoor in de geschillenregeling een bepaling opgenomen dat dan het beroepsrecht van de OR vervalt.

In uitzonderingssituaties, vooral als het gaat

om een voorgenomen besluit waaraan de OR, in vergelijking met andere adviesaanvragen, minder prioriteit geeft, kunnen wij ons dat voorstellen. Dan moet de OR wel een bewust besluit nemen niet te adviseren en dat verantwoordt aan de achterban. Een OR die echter zijn verantwoordelijkheid wil dragen, doet er beter aan altijd te adviseren. Ook om zijn positie in de toekomst bij gelijksoortige besluiten niet te verzwakken.

De OR kan ook weigeren een advies uit te brengen. Daar kan de OR wel of geen motivatie voor geven. Als OR, zonder motivatie, geen advies uitbrengt, kan de ondernemer een rechtsgeldig besluit nemen. Vooral voor deze situatie is de genoemde bepaling in de WMW opgenomen. De ondernemer weet nu dat zijn besluit dan door de OR niet meer bij de rechter kan worden aangevochten.

rechtsgeldig
besluit

De OR kan weigeren te adviseren omdat hij vindt van de ondernemer niet voldoende informatie te hebben gekregen. Dan zal de ondernemer zelf moeten nagaan of hij toereikende informatie heeft verstrekt en deze informatie eventueel nog geven. In deze situatie heeft de OR zijn beroepsrecht niet verspeeld. De OR wil namelijk wel adviseren, maar is van mening dat de ondernemer tekortschiet in de naleving van de wet. Bij een eventuele beroepsprocedure zal de Ondernemingskamer toetsen of de ondernemer in redelijkheid tot zijn besluit kon komen.

beroepsrecht

In een derde situatie is het voor de ondernemer niet duidelijk of de OR zal overgaan tot advisering over een voorgelegde adviesaanvraag. Er is nog geen advies, de OR heeft ech-

ter niet aangegeven niet te zullen adviseren. In dat geval kan de ondernemer aan de OR een termijn stellen om duidelijkheid te verkrijgen. De ondernemer zal bij het bepalen van die termijn wel moeten afwegen of die termijn redelijk is. Bij geschillen over de adviestermijn kunnen zowel ondernemer als OR de kortgedingrechter vragen om een uitspraak over de redelijkheid van de adviestermijnen.

Als ondernemer en OR een afspraak hebben gemaakt over de te hanteren adviestermijn, dienen beide partijen zich daaraan te houden. Alleen buitengewone omstandigheden kunnen daar nog wijziging in brengen. Een beroep op buitengewone omstandigheden moet wel zo snel mogelijk aan de overlegpartner gemeld worden. Datzelfde geldt als de OR voorziet zijn advies toch niet in de gestelde termijn te kunnen afgeven, bijvoorbeeld omdat een zaak ingewikkelder blijkt te liggen dan werd gedacht op het moment dat de afspraak werd gemaakt.

Omdat het hier gaat om afspraken tussen partijen geldt het juridische basisprincipe dat elke partij bij het afspreken en hanteren van termijn in redelijkheid en billijkheid rekening dient te houden met de belangen van de andere partij. Een ondernemer dient bijvoorbeeld de OR in de gelegenheid te stellen de mening van de achterban te bepalen. Dat is met de WMW zelfs nog belangrijker geworden, omdat de OR hierover in zijn eigen reglement bepalingen moet opnemen. De wetgever verwacht nu van de OR dat hij actief de achterban in zijn standpuntbepaling betreft. Een OR zal op zijn beurt bij fusieonderhandelings-

gen bereid moeten zijn om op zeer korte termijn te adviseren.

2.4 Adviesmoment

Een van de moeilijker vraagstukken is op welk tijdstip de OR om advies gevraagd moet worden. De WOR en zijn opvolger de WMW lijken zichzelf hierin tegen te spreken. Want het advies moet op een zodanig tijdstip worden gevraagd, dat het van wezenlijke invloed kan zijn op het besluit (WMW art. 6:19, lid 1, WOR art. 25, lid 2), maar moet tegelijkertijd wel een overzicht bevatten van beweegredenen, gevolgen en voorgenomen maatregelen (WMW art. 6:19, lid 2, WOR art. 25, lid 3). Aan die laatste eis kan een ondernemer pas voldoen als hij zijn voorgenomen besluit heeft uitgewerkt. Maar hoe verder het besluit uitgewerkt is, hoe minder mogelijkheid voor de OR om nog invloed te kunnen uitoefenen op richting en principes van het voorgenomen besluit.

Dus lijkt het een keuze tussen twee kwaden. Als de OR op een vroeg moment adviseert, kan hij invloed uitoefenen op de hoofdrichting, maar zijn de gevolgen, laat staan de noodzakelijke maatregelen, nog nauwelijks te overzien. En adviseert de OR pas als de adviesaanvraag helemaal compleet is, dan is er weinig ruimte meer voor inhoudelijke advisering. Als de OR het dan niet eens is met het voorgenomen besluit, zal er snel een conflict-situatie ontstaan.

Het is primair aan de ondernemer om te bepalen op welk moment hij het advies vraagt.

Maar dat moment mag niet te vroeg en zeker niet te laat zijn.

Voor de OR is het juiste moment bepalen nog moeilijker, omdat de OR per besluitvormingsproces eigenlijk maar één keer een beroep kan doen op zijn volledige adviesrecht volgens artikel 25 WOR; artikel 6:19 WMW. Dat blijkt uit de bepaling dat de ondernemer als hij zijn besluit aan de OR kenbaar maakt, eventueel nog advies moet vragen over de verdere uitvoeringsaspecten waarover de OR niet eerder heeft kunnen adviseren (WMW art. 6:19, lid 3, WOR, art. 25, lid 5). Op een dergelijk 'uitvoeringsadvies' is echter de totale wettelijke procedure en dus het beroepsrecht niet meer van toepassing.

uitvoerings-
advies

Gelukkig neigt de Ondernemingskamer in zijn jurisprudentie ernaar om meer adviesplichtige beslismomenten in een besluitvormingsproces te onderkennen. Maar helemaal daarop rekenen kan de OR niet.

adviesplichtige
beslis-
momenten

Het wordt allemaal ingewikkelder door de moderne manieren waarop reorganisaties worden aangepakt. Waren dat vroeger, althans op papier, keurig in fasen onderscheiden besluitvormingsprocessen, nu zijn het steeds vaker ontwikkelingsprocessen, waarin men 'werkenderweg' probeert te ontdekken hoe de organisatie eruit moet gaan zien.

Natuurlijk bieden de WOR/WMW wel instrumenten om zulke situaties te lijf te gaan. Vooral het middel van ondernemingsovereenkomsten kan gebruikt worden om de volledi-

ondernemings
overeenkomst

ge adviesrechten van OR'en op meer momenten in een besluitvormingsproces vast te leggen. En OR'en kunnen hetzelfde bereiken door in hun advisering voorwaarden te stellen aan het verdere verloop en de inhoud van het besluitvormingsproces.

2.5 Ondernemingsovereenkomst

In 1998 is de ondernemingsovereenkomst in de WOR (artikel 32, lid 2) opgenomen. In het bedrijfsleven was een praktijk gegroeid om afspraken tussen ondernemer en OR vast te leggen in schriftelijke overeenkomsten, vaak convenant genoemd. Die praktijk werd daarmee in de wet overgenomen. Zulke ondernemingsovereenkomsten maken maatwerk in de medezeggenschap mogelijk, afgestemd op de bedrijfsomstandigheden. Dankzij dit wettelijke raamwerk konden meer bevoegdheden aan de OR toegekend worden dan direct uit de WOR volgen. Verder kunnen aanvullende regels gegeven worden over de toepassing van de WOR binnen de eigen onderneming.

convenant

maatwerk

Het meest omstreden voorstel in de WMW is het openen van de mogelijkheid om bij ondernemingsovereenkomst de bevoegdheden van de OR te beperken (Art. 6:31). Dat kan in de vorm van het volledig afzien van bevoegdheden en in de vorm dat onderwerpen vanuit het instemmingsrecht onder het advies gaan vallen. De regering heeft duidelijk gemaakt dat het nooit kan gaan om alle bevoegdheden. Omdat de beperking alleen rechtsgeldig is door middel van een ondernemingsovereen-

beperking komst, moet de OR met die beperking instemmen. Zonder overeenkomst blijven de normale wettelijke bevoegdheden gelden.

De overeenkomst moet op schrift staan. Dat kan in de vorm van een door partijen opge- maakt schriftelijk en ondertekend stuk. Het vastleggen van een afspraak in de (door be- trokkenen goedgekeurde) notulen van een overlegvergadering is ook mogelijk. De loop- tijd van deze afspraken is in principe onbe- paald, tenzij een bepaalde looptijd is overeen- gekomen. Dit betekent dat zowel een nieuwe OR als een nieuwe bestuurder in beginsel aan de afspraken zijn gebonden. Ondernemer en OR kunnen de overeenkomst opzeggen. Daarbij dienen zij, volgens de WMW, een op- zegtermijn van zes maanden in acht te nemen. Het opzeggen moet wel gemotiveerd worden door bijzondere omstandigheden. Er moet zorgvuldig worden omgegaan met de looptijd van afspraken. Afspraken over be- voegdheden en faciliteiten komen in aanmer- king voor een langere looptijd. Maar een af- spraak over de medezeggenschapsstructuur tijdens een proces van samenvoeging geldt voor een bepaalde duur. Omdat het een over- eenkomst betreft, zijn de beginselen van het overeenkomstenrecht – redelijkheid en billijk- heid – van toepassing.

2.5.1 Vaststelling bevoegdheden

Een ondernemingsovereenkomst kan ver- schillende zaken nader regelen. De overleg- partners kunnen de vage en open normen uit

de wet, zoals 'belangrijk' en 'redelijk' naar de eigen situatie concretiseren.

2.5.2 Procedurele afspraken

De overlegpartners kunnen ook procedurele afspraken maken, bijvoorbeeld over het ver- loop van het onderlinge overleg of over een interne arbitrageregeling. In het eerste geval kan het gaan om de positie van het agenda- overleg, of om de positie van het technische overleg met stafafdelingen. In het tweede ge- val kan worden afgesproken bij conflicten eerst zelf te proberen de discussie op te lossen door eigen arbitrage. En pas als dat niet lukt gebruik te maken van de externe mogelijkhe- den die de WOR biedt.

2.5.3 Uitbreiding en beperking van bevoegdheden

Zoals aangegeven kunnen aan de OR boven- wettelijke of benedenwettelijke bevoegde- den worden toegekend. Uitbreiding en nadere specificatie van bevoegdheden gebeurt daar- naast via CAO's en andere collectieve arbeids- voorwaardenregelingen. Als met de OR wijzi- gingen in advies- en instemmingsrechten worden afgesproken, zijn daarvoor de norma- le beroepsprocedures van toepassing (artikel 32, lid 4).

CAO's

2.5.4 Reorganisaties

In een ondernemingsovereenkomst kunnen afspraken worden vastgelegd over de gevol- gen van reorganisaties. Een ondernemings-

sociaal
beleidskader

overeenkomst kan een aanvulling zijn op een met de vakbonden overeengekomen sociaal beleidskader (Sociaal Plan, Sociaal Statuut). Daarbij kunnen afspraken gemaakt worden over een toekomstige medezeggenschapsstructuur en over de wijze waarop de medezeggenschap geregeld wordt tijdens de overgangsfase. Zo worden er bij fusies wel afspraken gemaakt over de samenstelling en bevoegdheden van een interim-OR, gevormd uit de bestaande OR'en.

2.5.5 Arbeidsvoorwaarden

In bedrijfstakken zonder CAO's speelt de OR al jarenlang een rol als onderhandelaar over arbeidsvoorwaarden. Deze positie is nog steeds omstreden. Daarin speelt de bescherming van de positie van de vakbonden als contractpartij in het vaststellen van arbeidsvoorwaarden op de achtergrond een rol. Er is gekozen voor een typische Nederlandse gedoogoplossing; de wet regelt het niet nadrukkelijk, maar er kunnen binnen de ondernemingsovereenkomst afspraken worden gemaakt over de collectieve regeling van arbeidsvoorwaarden binnen de onderneming. Bij de indiening van de WMW is dit principe in de toelichting nog eens nader toegelicht.

3 Frustratie is de veroorzaker van stagnatie

Als het overleg tussen bestuurder en OR stagneert, is dat vervelend voor de direct betrokkenen (OR en bestuurder), maar ook voor de mensen die in de onderneming werken en voor de onderneming in zijn geheel. Wanneer in de loop der jaren de ergernissen zich hebben opgestapeld, zien wij vaak dat bestuurder en OR er samen niet meer uitkomen. Ze zijn in een vicieuze cirkel terechtgekomen en kunnen die niet meer doorbreken. Ergernissen leiden tot het slecht verlopen van processen. Daar hebben allereerst de bestuurder en de OR zelf last van. Maar ook het personeel begrijpt vaak niet waar bestuurder en de OR mee bezig zijn. In dit hoofdstuk gaan we op zoek naar deze fouten, de belangrijkste oorzaken en mogelijke geneeswijzen.

3.1 Een pilletje helpt niet

Wij krijgen wel eens het gevoel huisarts te zijn als wij in een organisatie komen waar de bestuurder en de OR een conflict hebben. Een dergelijk conflict woekert dan al jaren en aan ons, als adviseurs, wordt dan gevraagd het conflict 'even' op te lossen. In de trant van: 'snelle diagnose stellen, pilletjes slikken en gezond weer verdergaan.'