

4 Het inschakelen van externen bij conflicten

Conflicten horen tot de dagelijkse praktijk van ondernemingen. De vraag is of men met conflicten weet om te gaan. Als een onderneming dat niet geleerd heeft, zijn conflicten storend en destructief. Conflicten kunnen, mits goed aangepakt, ook probleemoplossend, verhelderend en constructief zijn.

Een conflictloze onderneming is een utopie. Zo'n onderneming zou stilstaan en niet leven. Groei, veranderingen, verbeteringen en afbouw gaan gepaard met pijn en met conflicten.

4.1 Soorten conflict

De oorzaken van conflicten liggen in één of meer van de vijf volgende conflictbronnen:

- belangen;
- norm of identiteit;
- rationeel onvermogen;
- persoonlijk onvermogen;
- technisch onvermogen.

Er bestaan verschillende en tegengestelde doelen en belangen, bijvoorbeeld over de verdeling van (schaarse) bedrijfsmiddelen. Of bij bezuinigingen over de 'eerlijke' verdeling van de pijn. Dan is er sprake van een belangenconflict.

conflicten Bij conflicten over normen en afwijkend gedrag komt de identiteit van betrokkenen in het geding. Projecten gericht op cultuurverandering zijn vormen van vriendelijke of minder vriendelijke conflictregulaties, die de bronnen voor de conflicten vaak onbesproken en onopgelost laten. Bij werkelijke cultuurveranderingen hoort dat management en medewerkers aanleren om op constructieve wijze om te gaan met conflicten en tegenstellingen.

inzicht Verschil van inzicht kan conflicten geven over de interpretatie van de realiteit. Mensen kijken vanuit hun verschillende achtergrond, opleiding, ervaring of identiteit anders tegen de realiteit aan. Wanneer zij hun 'wereldbeeld' niet kunnen of willen bijstellen, verhar-den standpunten tot conflicten. Omdat dit vooral een communicatievraagstuk is, behan-delen we dit nu niet. De geïnteresseerde lezer kan te rade gaan bij de OR-praktijkboekjes *OR en conflicten* en *Communicatie in vergaderingen*.

persoonlijke verhoudingen Conflicten kunnen hun oorsprong vinden in de persoonlijke verhoudingen. In zo'n sociaal-emotioneel conflict spelen machts-, positie- en communicatievraagstukken een rol. Onderling wantrouwen, gebrek aan openheid, verborgene agenda's, gebrek aan respect, egoïsme, egocentrisme en onvoldoende bereidheid tot samenwerking en tot een reële verdeling van macht en invloed vormen harde conflictgronden.

technisch onvermogen Ten slotte kan het technisch onvermogen van management, ondernemingsraad en medewerkers om met conflicten om te gaan een

conflictbron vormen. Conflicten worden niet herkend, niet erkend, betrokkenen weten niet hoe er mee om te gaan, zijn uit op een verkeerd resultaat. Of partijen voelen zich niet sterk genoeg om het probleem via een conflict aan te pakken.

Het tijdig herkennen en kunnen benoemen van een potentieel conflict is een eerste voorwaarde om met conflicten te kunnen omgaan. De interne situatie in een onderneming bepaalt het karakter van mogelijke conflicten. Om de herkenbaarheid naar de dagelijkse praktijk te vergroten schetsen wij twee uiterste vormen.

potentieel
conflict

4.1.1 Confronterende en conflictcapabele onderneming

In steeds meer ondernemingen worden conflicten als normale verschijnselen ervaren. Men weet dat ze kunnen bijdragen aan het oplossen van problemen. Er is een open en duidelijke cultuur, er is vertrouwen en de doelen van de onderneming worden gedeeld en zijn beïnvloedbaar. Tegenstellingen worden helder benoemd en opgelost, omdat ieder uitgaat van het totale algemene belang van de hele onderneming. Daarbinnen is weinig plek voor te kleine tegengestelde belangen van subgroepen. In die onderneming is de conflictregulatie bewust georganiseerd.

Het topmanagement besteedt aandacht aan probleemoplossing en spreekt lager management aan op het vermogen tot conflicthantering. Conflicten worden zorgvuldig en recht doend aan de conflicthebbers opgelost.

Hier hebben wij het over professionele en lerende ondernemingen met een evenwichtige aandacht voor de toekomst van de onderneming en voor de belangen van medewerkers. Conflicten blijven zakelijk en inhoudelijk en kunnen op basis van wederzijds vertrouwen tussen ondernemingsraad en bestuurder redelijk opgelost worden.

4.1.2 Niet conflictcapabele onderneming

Ondernemingen die niet weten om te gaan met conflicten kiezen uit twee benaderingen. Of zij ontkennen en vermijden de conflicten. Of zij zijn voortdurend op zoek naar conflicten. Bij de eerste benadering is het gevaar dat de conflicten naar binnen slaan, imploderen; bij de tweede benadering slaan de conflicten uit, exploderen.

Als de conflicten naar binnen slaan, ontstaat er een klimaat van zwijgen, terugtrekken, precies doen wat gezegd wordt, de eigen nek beschermen en vooral niet afwijken of opvallen. Het zijn los-zandorganisaties, omdat medewerkers niet betrokken raken, hoogstens op het eigen werk. Motivatie zakt, kwaliteit van het product daalt en langzamerhand begint de omgeving te klagen. Daarop reageert de onderneming door verder naar binnen te keren. Ontevreden klanten worden doorverbonden.

De omgeving merkt het onmiddellijk als conflicten exploderen. Daar zijn medewerkers verdeeld in partijen, die onderling niet meer communiceren, maar elkaar interpreteren en

veroordelen. Mensen spreken negatief over elkaar, plakken onderling etiketten en geven een andere afdeling de schuld als klanten klagen.

Beide typen vertonen op een aantal punten overeenkomstig gedrag. Medewerkers reageren irrationeel op conflicten en denken en handelen in partijmodellen. Het management is zelf een conflictbron geworden omdat het niet slaagt in goede conflictaanpak. Beide typen vormen een uiting van hetzelfde probleem, het onvermogen conflicten te reguleren. Daardoor worden conflicten 'koud' (implosie) of 'heet' (explosie). Uiteindelijk verliest de onderneming zijn contact met de omgeving en zijn gezag in de markt.

implosie
explosie

Praktijkvoorbeeld

Hoe moeilijk het is terug te keren naar normale verhoudingen leren bekende conflicten uit het verleden, zoals die bij de ondernemingsraden van Esso, de Holland Mediagroep, het Gemeentelijk Vervoerbedrijf Amsterdam en de Regiopolitie Rotterdam.

Deze situaties kunnen zich voordoen in utilistische ondernemingen. Daar staat de ondernemingsraad voor het positievraagstuk hoe te reageren, offensief of defensief.

4.1.3 Nuances

Wij geven een schets van de extremen. Niet elke onderneming past in een van beide types.

ontkennen
vermijden

Maar scherpe beelden geven de mogelijkheid de eigen situatie objectiever te beoordelen. Het gaat niet om een waardering in termen van 'goed' of 'fout'. De keuze van een onderneming niet te willen veranderen kan rationeel zijn. De situatie kan zich er niet toe lenen of er is intern onvoldoende veranderingsvermogen aanwezig. Soms is het zelfs noodzakelijk dat een onderneming dieper in een gat valt, voordat het veranderingspotentieel angesproken kan worden.

Uit onze gedachtegang en analyses over typen ondernemingen en soorten ondernemingsraden volgt dat wij conflicten vooral verwachten in utilistische ondernemingen met offensieve ondernemingsraden. In utilistische ondernemingen met een defensieve ondernemingsraad ligt het voor de hand dat conflicten niet aangepakt worden. Op het moment dat een defensieve ondernemingsraad ervoor kiest conflicten aan te gaan, geeft die ondernemingsraad een ander antwoord op zijn positievraagstuk en verandert de situatie. Van de professionele onderneming met een professionele en lerende ondernemingsraad vermoeden we dat conflicten min of meer vanzelfsprekend worden opgelost.

4.2 Regels voor conflicthantering

Voor alle situaties gelden basisregels om conflicten te voorkomen of in ieder geval te hanteren. Hier volstaat een kort overzicht.

- Discussies zakelijk voeren op basis van argumenten, diagnoses en feiten.
- Doelen en belangen van overlegpartners

- verduidelijken door analyses vergroot de kans op constructieve onderhandelingen.
- Overleg voeren vanuit een onderhandelen- de en samenwerkende basishouding.
- Regelmatige feedback organiseren en daar- in het wederzijds functioneren bespreken.
- Informatie open en eerlijk uitwisselen en controleren als er geruchten gaan.
- Het inhoudelijke onderwerp centraal hou- den en niet op de man spelen.
- Aandacht besteden aan het klimaat in het overleg en de sfeer waarin men met elkaar omgaat.
- De belangen en problemen van de overleg- partner deel laten uitmaken van de totale op te lossen problematiek.
- Ook als belangen aan de oppervlakte ver- schillen, de gemeenschappelijke belangen in de basis benoemen en erkennen.
- Werken vanuit wederzijds respect en de goede trouw van de overlegpartner aanne- men.
- Compromissen leveren voor beide partijen winst op.

Deze algemene regels blijven gelden tijdens conflicten. Juist om een conflict heilzaam te laten werken is het belangrijk het te beperken tot de oorspronkelijke conflictbron. Gecompli- ceerde conflicten, waarin meer conflictbron- nen gelijktijdig spelen, zijn het moeilijkst han- teerbaar te maken. Conflicten mogen. Er kan bewust voor gekozen worden. Maar ze die- nen hanteerbaar te blijven.

conflictbron

4.3 De ondernemingsraad in de aanval

offensieve
ondernemings-
raad

Het is vooral de offensieve ondernemingsraad die conflicten aangaat. Daarom behandelen wij voor dit type ondernemingsraad mogelijke aanpakken en bijdragen van externe adviseurs.

4.3.1 Belangen en doelen

De ondernemingsraad die wordt geconfronteerd met tegenstellingen rond doelen en belangen doet er goed aan te analyseren wat de feitelijke tegenstellingen zijn. Om daarna te bepalen welke positie de ondernemingsraad daarin heeft en wil innemen. De ondernemingsraad maakt zelf deel uit van de belangen tegenstellingen en moet zijn eigen positie objectiveren.

machts-
middelen

De ondernemingsraad is conflictpartij. Hij kan zijn machtsmiddelen inzetten om patstellingen te doorbreken. Negatief adviseren en het onthouden van instemming, of het dreigen daarmee, zijn voor de hand liggende strategieën. Ook zwaardere middelen als beroep, opschorten of schorsen van het overleg kunnen helpen. De vraag blijft of deze conflictstrategie de werkelijke problemen oplost. Een conflictstrategie is zinnig als essentiële belangen van de onderneming op het spel staan. En kan nodig zijn als de ondernemingsraad onvoldoende wordt erkend in zijn autonome positie als serieuze gesprekspartner.

Het inschakelen van een adviseur heeft nut als de ondernemingsraad behoefte heeft aan inhoudelijke expertise om de tegenstellingen te analyseren en de eigen standpunten te onderbouwen. De adviseur moet het gemeenschappelijk belang en de onderhandelingsmarges in kaart brengen. Alleen al het boven tafel krijgen van onduidelijkheden geeft toegevoegde waarde. Daarnaast kan een extern adviseur hulp bieden bij de eigen strategieontwikkeling. Zeker waar het gaat om de positieversterking van de ondernemingsraad. Soms bestaan beide behoeften gecombineerd. Dan moet een externe adviseur gezocht worden die beide kwaliteiten verenigt.

inhoudelijke
expertise

4.3.2 Normen en afwijkend gedrag

De ondernemingsraad die conflicten rond normen en verschillend gedrag het hoofd moet bieden, treedt het meest effectief op door aandacht te besteden aan de kwaliteit van het management. Welke stijl van leidinggeven wordt gehanteerd en reageert het management constructief op kritiek? Onvoldoende ruimte voor inbreng van nieuwe, andere en ongebruikelijke ideeën is een oorzaak voor afwijkend gedrag. Het vaststellen van collectieve normen en gemeenschappelijke criteria rond gewenst gedrag zijn de beste remedies tegen deze conflicten.

Het is van belang dat de ondernemingsraad onderzoekt of er achter het conflict inzichten en waarderingsverschillen schuilgaan over omgevingsontwikkelingen. In dat geval dient de onderneming meer aandacht te geven aan de interne communicatie, besluitvorming en

kwaliteit van
management

omgevings-
vraagstukken

omgevingsonderzoek. Het ontkennen van dit soort omgevingsvraagstukken brengt de onderneming in forse problemen. Het is voor de ondernemingsraad de vraag of het management de onderneming effectief stuurt op heldere doelen. Zo niet, dan is er sprake van een probleem in de managementkwaliteit. Het is zaak de problemen goed onderbouwd in te brengen in het overleg en te proberen afspraken te maken over verbeteracties.

Als de ondernemingsraad daarin slaagt, heeft hij geen begeleider nodig. Een externe adviseur kan behulpzaam zijn bij het analyseren van vraagstukken van ondernemings- en managementkwaliteit. En kan de analyse van de ondernemingsraad versterken als de bestuurder de vraagstukken ontkent of bagatelliseert. Begeleiding van het communicatieproces helpt in het vinden van draagvlak. Zoeken naar onderliggende communicatieve of zelfs organisatorische blokkades helpt bij het oplossen van het conflict en de conflictbron. De ondernemingsraad zoekt in de richting van een organisatieadviseur die de medezeggenschapsvraagstukken goed kent.

4.3.3 Sociaal-emotionele conflicten

De machts- en positieconflicten confronteren de ondernemingsraad in een utilistische onderneming met de meest complexe situatie. Hij moet drie vraagstukken onder ogen zien. Er zijn inhoudelijke vragen. Die gaan over het functioneren van de onderneming en de omgang met mensen erbinnen. Meestal uit het zich in zwak management en ondermaats personeelsbeleid. De ondernemingsraad moet

communicatie-
proces

zich een positie verwerven om überhaupt invloed uit te oefenen. En de communicatie is ernstig verstoord door het onderling wantrouwen en machtsstrijd.

Ondernemingsraden komen hier moeilijk op eigen kracht uit. Zij worden zo geconfronteerd met een energievretende strijd tegen sterke krachten om een redelijke positie te realiseren, dat het moeilijk is inhoudelijk aan de bak te komen. Het vraagstuk is te ernstig om er niets aan te doen. De onderneming disfunctioneert als stuurloos schip en medewerkers raken beschadigd.

Zonder externe hulp kan de ondernemingsraad als tegenstrategie een principiële zaak gebruiken om een juridische procedure te starten. Als medezeggenschap niet serieus wordt genomen, biedt de wet genoeg mogelijkheden om rechters objectiverende uitspraken te vragen.

Een tweede strategie is feitelijk goed onderbouwde brieven te schrijven aan een hoger managementorgaan. Dat maakt ondubbelzinnig duidelijk dat het in de eigen onderneming niet goed gaat. Een hoger management kan dat niet gemakkelijk op zijn beloop laten. Actiemiddelen als het overleg opschorten of schorsen en daar bekendheid aan geven, kunnen helpen. Ten slotte kan steun vragen aan vakbonden effectief zijn.

Deze acties moeten goed voorbereid en gericht worden. Managers en vakbonden hebben in bepaalde kwesties eigen belangen. Als derden worden ingeschakeld moeten de juiste

juridische
procedure

actiemiddelen

mensen op de juiste momenten worden aangesproken.

Externe adviseurs kunnen goed ingeschakeld worden bij urgente crisissituaties of bij pogingen de destructieve kant van het conflict te doorbreken.

urgente
crisissituaties

In urgente crisissituaties kan een onafhankelijke buitenstaander proberen te bemiddelen. Zo'n conflictdeskundige start met een analyse van de situatie en probeert te komen tot een gemeenschappelijke probleemformulering. Hij zal oud zeer onderzoeken en wederzijdse beeldvorming controleren. Bij de conflictpartijen wordt onderzocht welke oplossingswegen mogelijk zijn en waar belemmeringen liggen. De belangrijkste vraag is of er oprechte intenties zijn om uit het conflict te komen. Is er onvoldoende basis voor een bemiddeling of mislukt deze, dan moet een derde partij een eindoordeel uitspreken. Gedacht kan worden aan een afgesproken arbitrage door een derde. Verschil met een bemiddeling is dat partijen zich van tevoren neerleggen bij het oordeel van de scheidsrechter. Anders moet een hoger gezag of de rechter de knoop doorhakken.

destructieve
conflicten

Bij destructieve conflicten gelden om te beginnen dezelfde mogelijkheden. Maar er moet veel aandacht besteed worden aan de feitelijke conflictoren. Een organisatieonderzoek, nieuw of interim-management kan de onderneming helpen uit de destructieve conflictcirkel te komen.

4.3.4 Persoonlijk en technisch onvermogen

Ten slotte kan een ondernemingsraad worden geconfronteerd met het onvermogen bij bestuurder, management, medewerkers of ondernemingsraad zelf om conflicten te hantieren.

Ook hier is het verstandig een gedegen diagnose te stellen. Daarnaast draagt het benoemen van negatieve effecten op het welbevinden van medewerkers en op de kwaliteit van de bedrijfsvoering bij tot bewustwording. Daardoor kan het management gaan inzien dat er oplossingen gezocht moeten worden. Een overtuigingsstrategie van de ondernemingsraad met concrete en harde voorwaarden is de beste keuze. Als te veel energie verdwijnt in interne zaken, wordt die niet gebruikt voor de kwaliteitsverbetering en komt het voortbestaan van de onderneming mogelijk op het spel te staan.

overtuigings-
strategie

Het is van belang dat de ondernemingsraad een eigen visie ontwikkelt op de voorwaarden voor een goed functioneren van de onderneming. Die visie is leidend beginsel voor de acties van de ondernemingsraad. In overleg met de bestuurder probeert de ondernemingsraad de eigen diagnoses geaccepteerd te krijgen. Vervolgens kunnen er afspraken gemaakt worden over noodzakelijke acties. Voorwaarde voor deze aanpak is dat de ondernemingsraad een serieuze en aanvaarde positie heeft. Anders moet de ondernemingsraad eerst die positie zien te verwerven. Dat kan door de wettelijke bevoegdheden goed en inhoudelijk te gebruiken, zelf mede de overlegagenda be-

visie

palen, initiatiefvoorstellen doen en bij aanvragen voor advies en instemming inhoudelijke toevoegingen op de voorgenomen besluiten inbrengen.

De ondernemingsraad kan op meer gronden een extern adviseur willen inschakelen. Als het nodig is bij de diagnosestelling dan is het een vraag voor een inhoudelijk adviseur. Is steun nodig bij de visieontwikkeling, dan kan gedacht worden aan scholing of begeleiding. Gaat het om de beoordeling van de kwaliteitsvragen in de onderneming, dan is het meer een vraag voor een organisatieadviseur met medezeggenschapachtergrond.

inhoudelijk
adviseur

4.4 De ondernemingsraad in de verdediging

Eerder schreven wij dat de ondernemingsraad op rationele gronden kan kiezen voor een defensieve strategie. Zodra zo'n ondernemingsraad conflicten aangaat en probeert bij te dragen aan het vinden van oplossingen, verandert zijn positiekeuze. Dan komt hij in een offensieve positie. Dus lijkt het erop dat de defensieve ondernemingsraad niet snel een actieve rol speelt in conflictsituaties. Maar door niets te doen lopen ondernemingsraad en onderneming op langere termijn behoorlijke risico's.

De ondernemingsraad kan geloofwaardigheid verliezen bij de achterban omdat hij te passief gevonden wordt. En veel invloed op het reilen en zeilen van de onderneming ontstaat niet. Want verdedigen gaat meestal ge-

paard met afwachten en passiviteit. De onderneming loopt het risico van afnemende kwaliteit in producten en een hoger verloop en ziekteverzuim onder medewerkers.

Een defensieve ondernemingsraad behoudt in conflictsituaties mogelijkheden voor een eigen aanpak zonder onmiddellijk offensief te worden. Hij kan een sterke signalerende rol vervullen en waar mogelijk suggesties doen voor oplossingen. Eventueel een intern gepubliceerd zwartboek opstellen, maar daarin zit het risico van externe bekendwording. Een alternatief is in ieder geval alle belangrijke voorvallen en feiten schriftelijk vast te leggen. Op basis van deze informatieverzameling kan de ondernemingsraad op enig moment zelf een diagnose stellen.

Daarnaast kan de ondernemingsraad onderzoek initiëren naar het functioneren van de onderneming.

Door de bedrijfsarts en de arbodienst in te schakelen kunnen feiten, analyses (oorzaken ziekteverzuim) en argumenten voor verbeteringen in het functioneren van mens en onderneming bij de bestuurder neergelegd worden.

Alle verzoeken tot advies en instemming kunnen getoetst worden aan eigen lijsten met criteria in samenhang met de problemen binnen de onderneming.

Door de georganiseerde contacten met de achterban, eventueel ondersteund door de vakbonden, te versterken verstevigt de ondernemingsraad zijn positie.

De regelmatige scholing kan gericht worden op de eigen positieversterking.

defensieve
ondernemings-
raad

En ten slotte kan de ondernemingsraad steun zoeken in het scheppen van voorwaarden om de slag te maken van een defensieve naar een offensieve strategie.

4.5 De ondernemingsraad in een bureaucratie

Binnen een bureaucratische onderneming functioneert niet per se een bureaucratische ondernemingsraad. Maar we beperken ons wel tot dat type, omdat de conflictsituaties voor de andere typen al beschreven zijn. Dit type komt gedeeltelijk overeen met de defensieve ondernemingsraad. Beide hebben beperkte mogelijkheden om wezenlijke invloed uit te oefenen op de strategievorming.

Er zijn verschillen. Die worden veroorzaakt door typische conflictbronnen in bureaucratische ondernemingen. Zulke ondernemingen worden gekenmerkt door het terugtrekken op het eigen onderdeel, slechte horizontale samenwerking en het vormen van eilanden. Dat leidt tot conflicten doordat conflictregulering ontbreekt, tot tegenstellingen over verdeling van schaarse middelen en tot stammenoorlogen door het ontbreken van gemeenschappelijke doelstellingen. Conflictbronnen liggen daarnaast in onduidelijkheden over taken en bevoegdheden, die leiden tot competentiekwesties. Daaraan gekoppeld kan het ontbreken van een motiverende zingeving bijdragen aan taak- en competentiekwesties.

In bureaucratieën leiden koude conflicten een ondergronds bestaan, waarbij oorzaken lig-

bureaucrati-
sche onder-
nemingen

koude
conflicten

gen in bureaucratische procedures, stroperige besluitvorming, het nastreven van eigen machtsdoelen door afdelingen en de verwaarlozing van de communicatie met de buitenwereld.

De bronnen van zulke bureaucratische conflicten zijn te vinden in de cultuur. Een bureaucratische cultuur legt wel gedragsnormen op, maar motiveert niet positief in zingeving en waarden. Dat maakt het gemakkelijk om verschillende opvattingen over de gewenste cultuurwaarden in stand te houden.

Conflicten in bureaucratieën zijn snel complex, omdat vraagstukken van macht, positie en communicatie in elkaar verknoopt raken. Gekoppeld aan het onvermogen conflicten expliciet te maken kan de bureaucratie imploderen.

De verschijningsvormen van conflicten zijn anders en het is lastiger de conflicten goed te diagnosticeren.

De ondernemingsraad in een bureaucratische onderneming staat voor een vergelijkbare problematiek als zijn defensieve collega. Bijzonder is dat voordat de ondernemingsraad iets kan ondernemen, hij eerst zijn actie moet legitimeren. Daar komen twee zaken voor in aanmerking. Als eerste dat de bureaucratische onderneming langzaam maar zeker zijn bestaansrecht verliest. En als tweede dat de medewerkers de dupe worden van de gevolgen van de (koude) conflicten.

Gaat de ondernemingsraad over tot actie, dan kiest hij voor een offensieve strategie. Die is hiervoor al beschreven.

4.6 Externe adviseurs bij conflicten in de ondernemingsraad

interne
conflicten

In principe zijn voor interne conflicten in de ondernemingsraad dezelfde conflictbronnen, uitingvormen en effecten van toepassing. Met interne conflicten loopt de ondernemingsraad het risico invloed te verliezen. En bestaat de kans dat ondernemingsraadsleden gaan afhaken.

Als de ondernemingsraad er echter in slaagt interne conflicten goed aan te pakken, leert hij effectief met conflicten in het overleg met de bestuurder en in de onderneming om te gaan.

conflict-
regulatie

Een eerste verantwoordelijkheid voor conflictregulatie ligt bij de voorzitter en secretaris. Eventuele hulp van een onafhankelijke of onpartijdige deskundige, vanuit de eigen onderneming, kan natuurlijk zinnig zijn. Dat is zelfs aan te bevelen als voorzitter en secretaris partij zijn of gemaakt worden in het conflict.

Tip

Heeft de ondernemingsraad een conflict over de inhoudelijke opstelling, dan kan het zinnig zijn het meningsverschil voor te leggen aan de achterban en een uitspraak te vragen over de gewenste koers.

minderheids-
standpunten

Een zorgvuldige omgang met minderheidsstandpunten draagt bij aan conflictantering.

In advisering en standpuntbepaling naar de bestuurder kan de ondernemingsraad rustig melding maken van minderheidsstandpunten. Formeel verzwakt de ondernemingsraad zijn positie daarmee niet. De ondernemer moet op dezelfde wijze omgaan met een unaniem advies als met een advies dat met één stem meerderheid is vastgesteld.

Als de ondernemingsraad er zelf niet uitkomt, is steun zoeken bij een externe deskundige de enige weg om te voorkomen dat de ondernemingsraad in of uit elkaar klappt.

Conflicten in de ondernemingsraad worden persoonlijk als ondernemingsraadsleden zich aangesproken of zelfs beledigd voelen. Dat vergroot de dynamiek en heftigheid van het conflict. Om de verhoudingen tot redelijk hanteerbare proporties terug te brengen, is het het meest effectief om een tijdelijke externe technisch voorzitter in te huren. Die moet bijdragen aan het normaliseren van de verhoudingen, zorgen voor heldere probleemdiagnoses en zo de basis bieden voor bemiddeling en oplossing.