

WAT TE DOEN ALS U HET STEEDS MAAR NIET EENS WORDT

# Onderling conflict de deur uit

**Ook al heeft u binnen de ondernemingsraad allemaal hetzelfde doel, het kan altijd gebeuren dat u het met elkaar niet eens wordt. Het kan nog erger: twee of meer OR-leden die het nagenoeg nóóit met elkaar eens zijn. Dit komt niet professioneel over op uw bestuurder en bovendien kan onenigheid u te veel van uw kostbare tijd kosten. Hoogste tijd dus dat u dit aanpakt.**

De voorbeelden in dit artikel zullen u een duidelijk beeld geven van wat een onderling conflict inhoudt en hoe u dit in uw ondernemingsraad het beste kunt aanpakken. U maakt kennis met de fictieve organisatie Bouwbest BV:

> *De negen OR-leden van Bouwbest BV (300 werknemers) zijn aan het vergaderen. Er moeten grote en kleine besluiten genomen worden en bij elke keer stemming zijn er vijf leden vóór en vier tegen. Omdat het telkens dezelfde personen zijn, lijkt het alsof er twee kampen zijn: het kantoorpersoneel aan de ene kant, de bouwvakkers aan de andere kant. Voorzitter Nico heeft het idee dat er iets heel anders speelt dan een verschillende mening, er sluimert iets, maar wat? De 'club van vier' heeft al eens aangegeven niet voor spek en bonen erbij te willen zitten. Twee van hen overwegen zelfs om op te stappen.*

## Bespreekbaar

Soms is er een doorbraak nodig om de vervelende situatie te veranderen. Conflicten die al lang sluimeren kunnen dan bespreekbaar worden. Als er spanning heerst tussen OR-leden onderling, is de sfeer slechter en leveren vergaderingen weinig op. Om olie

op het vuur te gooien en de padstelling te doorbreken is openlijk de confrontatie aangaan een optie.

> *Omdat Nico de vier bouwvakkers niet kwijtwil, besluit hij tot actie over te gaan. Op de agenda van de OR-vergadering zet hij 'Samenwerking van de OR' bovenaan.* Natuurlijk is er een gezamenlijk belang in de ondernemingsraad. De OR is er in het belang van de achterban en daarnaast om het bedrijfsbeleid in de gaten te houden. Iedereen in uw raad zal het daar snel over eens zijn. Naast dit algemene belang heeft ieder lid meestal ook nog een eigen agenda of achterban.

## Drijfveren

Als uw eigen baan op het spel staat, kijkt u anders tegen een reorganisatie aan dan wanneer dat niet zo is. Als u elke dag in de bouw staat, zijn de veiligheidsregels op de bouw belangrijker voor u dan wanneer u op de financiële administratie werkt.

> *Nico zegt: "Oké, nu is het genoeg! Dit is de zoveelste keer dat we er niet uitkomen omdat we het niet eens kunnen worden. Waarom zitten we hier eigenlijk allemaal?" Nico zegt waar het op staat en vraagt naar de onderliggende belangen.*

Taak van de voorzitter is om individuele belangen bespreekbaar te maken en onderzoek te doen naar de persoonlijke drijfveren van de OR-leden. Tip voor een voorzitter zoals Nico is dan ook: Onderzoek welke belangen er voor iedereen spelen, bespreek die met de OR en zorg er vervolgens voor dat de gezamenlijke doelen van het héle team centraal komen te staan.

Maak het niet iets persoonlijks. Nico doet het op de volgende manier verkeerd:

> *Nico in de vergadering: "Goed, kennelijk vind jij het noodzakelijk dat we hier tegenstemmen. Ik denk daar anders over. Waarom ben je altijd zo'n dwarsligger, Erik? Mag je me soms niet?!"*

Nico had hier beter kunnen wachten op een rustig moment om met Erik te praten en beter moeten doorvragen en luisteren. Een betere aanpak is dus:

> *Nico tijdens de pauze: "Erik, wat gebeurde er nou in die discussie over ons advies? Ik had het idee dat je erg aangeslagen was daarna. Je hebt nauwelijks meer gesproken." Erik antwoordt: "Ik weet niet wat je bedoelt." Nico: "Kom op Erik, je ogen werden zelfs nat." Erik: "Ja wat denk je!? Het gaat om mijn baan!"*

## Duurzaam

Conflicten hebben soms dus nut. Bij het uitspreken van een conflict wordt het duidelijker wat er allemaal onderhuids speelt en daardoor wordt de groep hechter en effectiever in haar samenwerking. Kies wel het juiste moment en houdt personen en zaken gescheiden.

Wanneer de OR er onderling niet uitkomt, zijn er nog regels om op terug te vallen.

Meestal is er al een afspraak over het besluiten en stemprocedures in het reglement van de OR, die helpt de groep echter alleen op de korte termijn. Om tot duurzame samenwerking te komen – en goed over te komen naar bestuurder en achterban – is echter meer nodig.

Het is natuurlijk niet alleen de taak van de voorzitter om te zorgen dat conflicten uitgesproken worden. OR-leden kunnen het ook met elkaar oplossen. Afhankelijk van de situatie zijn er verschillende manieren om er met elkaar uit te komen. In de eerste plaats kunt u voor uw eigen belang gaan ('Forceren'). Doe dat alleen wanneer iets voor u belangrijker is dan voor een ander.

- > OR-lid Henk: "Ik pik het niet langer dat alle ideeën van ons van tafel worden geveegd, doordat wij met minder zijn. Ik wil vanaf nu dat wij met zijn vieren over de bouw beslissen en anders kap ik ermee!"  
 OR-lid Bianca: "Rustig maar Henk, ik wist niet dat het je zo hoog zat. Misschien is het niet eens zo'n slecht. Maar laat ons vijf dan de beslissingen voor het kantoor nemen."

## Conflictstijlen: wanneer gebruikt u welke stijl?

Conflictstijl	Geschikte situaties
Forceren	Belangrijke kwestie Het is winnen of verliezen
Vermijden	Onbelangrijke kwestie Uitstel is gunstig
Toegeven	U zult toch verliezen De ander heeft gelijk Kwestie is voor de ander belangrijker
Compromis zoeken	Even belangrijk voor beiden Weinig tijd/energie/motivatie voor een duurzame oplossing
Confronteren / Samenwerken	Belangrijke kwestie voor beiden Er is tijd/energie/motivatie voor een duurzame oplossing

Bron: *Samenspel in Teams* (Lingsma, 2008) / *Conflictmanagement* (Giebels, 2006)

Henk is hier heel duidelijk over wat hem dwarszit, stelt een eis en dreigt. Dit heet de forcerende stijl. Dit is niet iets wat Henk elke vergadering moet doen, dan wordt hij

niet meer serieus genomen. In dit geval gaat het echter om een voor hem belangrijke kwestie en bereikt hij wat hij wil. Bianca luistert naar wat Henk zegt en besluit toe te geven aan zijn eis met een tegeneis. Het voordeel van deze manier van werken met elkaar is dat iedereen krijgt wat hij belangrijk vindt. Dat betekent wel dat u moet weten wat u zelf belangrijk vindt en wat de andere OR-leden willen en daar vervolgens ook voor durft te staan.

### Geschied

Als een onderwerp voor iedereen in de OR belangrijk is (bijvoorbeeld een adviesaanvraag voor het sluiten van een afdeling), is het de moeite waard om meer tijd te nemen om tot een oplossing te komen waar iedereen mee kan leven. In het overzicht hierboven kunt u zien welke onderlinge overlegstijl het meest geschikt is per situatie.

- > Zo eindigt een heftige maar goede vergadering. Nico stelt voor om nog een drankje te doen en met zijn negenen begeeft de OR zich naar het buurtcafé. Daar wordt druk nagepraat, geborrel en gelachen.

Martijn van der Meer, trainer bij FNV  
 Formaat, e-mail:  
[Martijn.vander.Meer@fnvformaat.nl](mailto:Martijn.vander.Meer@fnvformaat.nl),  
[www.Samenspelintteams.nl](http://www.Samenspelintteams.nl)

