

OR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door OR Rendement

OR Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine over medezeggenschap voor leden van de ondernemingsraad, overkoepelende zeggenschapsorganen (COR, GOR, EOR) en de personeelsvertegenwoordiging (PVT), ambtelijk secretarissen, vakbondsbestuurders en externe adviseurs.

OR Rendement behandelt elke maand relevante wijzigingen in wet- en regelgeving en werkt thema's op beleidsmatig en strategisch niveau laagdrempelig uit. Ook geeft OR Rendement praktische informatie over vaardigheden, bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden op het gebied van medezeggenschap. Denk aan onderwerpen als achterbancommunicatie, arbeidsomstandigheden, gespreksvoering met de bestuurder, uitleg van de Wet op de ondernemingsraden (WOR), advies- en instemmingsrecht en noem maar op.

OR Rendement biedt u:

- een overzicht van actueel en relevant vaknieuws;
- praktische artikelen met tips die de lezer direct in de praktijk kan toepassen;
- rubrieken als Vraag 'n Antwoord en Rechtspraak die helpen om de WOR te vertalen naar uw eigen praktijk;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste nieuws op OR-gebied;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/orblad

MEDIATION: EEN OPLOSSING VAN HET CONFLICT ÉN VERBETERING VAN DE RELATIE

Weer samen door één deur

Ondernemingsraden en bestuurders willen wel eens botsen. Het behartigen van verschillende belangen leidt nu eenmaal wel eens tot getouwtrek. Dat kan resulteren in een optimaal resultaat waar alle betrokken partijen zich goed in kunnen vinden, maar het draait ook wel eens uit op een conflict. In dat geval kan mediation uitkomst bieden.

Ontstaat er een conflict tussen uw OR en uw bestuurder, dan kunt u naar de rechter stappen. Dat eindigt echter vaak in een langdurige en kostbare juridische procedure met een onzekere uitkomst. Bovendien komt het de verhouding tussen uw OR en uw bestuurder meestal niet ten goede, terwijl u na afloop alsnog met elkaar verder moet. Mediation kan daarom uitkomst bieden. Een mediation-traject verloopt sneller dan een juridische procedure, is minder kostbaar, is gericht op behoud van de relatie en een oplossing die beide partijen dient en er zijn creatieve oplossingen mogelijk. Mocht de mediation toch niet slagen, dan is een juridische procedure bovendien altijd nog een optie.

In welke situaties is mediation een goed idee? Hoe vindt u een goede mediator? En hoe ziet zo'n bemiddelingstraject eruit voor een medezeggenschapskwestie?

Oplossing

Mediation is het door middel van een onafhankelijke derde, een mediator, het gesprek met elkaar aangaan om zelf gezamenlijk tot een oplossing te komen. In een mediation gaat het er niet om wie

gelijk heeft of gelijk zou moeten krijgen, maar spannen partijen zich samen in om een oplossing te vinden door naar elkaar te luisteren en te begrijpen wat de achterliggende belangen zijn. Daarbij gelden enkele belangrijke voorwaarden: mediation is vrijwillig, betrokkenen zijn toegewijd en zetten zich in om een oplossing te vinden en alles wat gezegd wordt is vertrouwelijk. Dit creëert de veiligheid die nodig is om open met elkaar van gedachten te kunnen wisselen en echt naar elkaar te luisteren. Dit maakt het mogelijk om weer in oplossingen te denken. Zo'n oplossing kan creatief zijn en meer omvatten dan alleen de geschilpunten; denk aan afspraken over de communicatie en de manier van samenwerken. De mediator begeleidt de onderhandelingen. De gevonden oplossing legt u vast in een overeenkomst.

Meerwaarde

De meerwaarde die mediation kan bieden, zit vooral in het feit dat een mediator de achtergrond van standpunten kan achterhalen. Hierdoor komen ook eventuele gedeelde belangen boven tafel. Ook kan hij de aandacht richten op wat wél moge-

lijk is in plaats van niet en alternatieven in kaart brengen. Vervolgens kunnen de onderhandelingen beginnen onder begeleiding van de mediator.

Om het traject te laten slagen, is het van belang dat zowel OR als bestuurder alles op tafel leggen waar een oplossing voor nodig is. Ook advocaten kunnen eventueel aanschuiven bij deze gesprekken. Een argument om advocaten niet uit te nodigen, is dat OR en bestuurder er na de mediation ook weer alleen voor staan en er samen uit moeten zien te komen.

Relatie

Een conflict tussen OR en bestuurder ontstaat vaak omdat de onderlinge relatie niet goed is. De OR voelt zich niet serieus genomen ('We krijgen wéér geen informatie.') en de bestuurder blikt terug op eerdere incidenten ('We kijken wel uit welke informatie we geven, vorige keer wist de hele organisatie wat we met de OR bespreken.'). Als een mediator in zo'n situatie doorvraagt, blijkt vaak dat OR en bestuurder best begrip hebben voor elkaars standpunten, maar dat de discussie niet meer gaat over de inhoud maar over het proces. Zij hebben dan juist behoefte om aan de samenwerking te werken en afspraken te maken over hoe een medezeggenschapstraject loopt, welke termijnen daarbij redelijk zijn en welke informatie op welk moment wordt gedeeld.

Samenwerking

Een mediator kan ook het gesprek over de samenwerking faciliteren, zodat OR en

Soms blijken partijen voor verschillende standpunten dezelfde doelen te hebben

Een voorbeeld uit de praktijk: een OR en de bestuurder raakten in conflict over een adviestraject voor een reorganisatie. De OR pleitte voor een hogere ontslagvergoeding voor ontslagen werknemers als gevolg van de reorganisatie, maar de bestuurder gaf aan dat er een budget was gereserveerd en dat een hogere vergoeding geen optie was. Doordat de mediator doorvroeg, bleek dat de OR een hogere ontslagvergoeding eiste omdat het financieel eindelijk weer goed ging met

de organisatie en de salarissen al lange tijd bevroren waren. De bestuurder bleek om diezelfde reden juist geen hogere vergoeding te willen geven, omdat hij een potje wilde reserveren om op korte termijn alle werknemers een bonus te geven.

Hetzelfde

De OR en de bestuurder zaten zó vast in hun discussie, dat ze niet hadden doorgevraagd naar de achtergrond van hun standpunten. Tijdens de mediation bleek dat

de OR en de bestuurder juist hetzelfde wilden: de werknemers laten profiteren van de betere financiële situatie van de organisatie.

Het conflict was vervolgens snel verholpen. Ook de OR vond dat alle werknemers moesten meegenieten van de verbeterde financiële situatie en niet alleen de werknemers die ontslagen werden vanwege de reorganisatie. Ze spraken daarom af dat alle werknemers een eindejaarsbonus zouden ontvangen.

bestuurder tot duidelijk afspraken komen over de onderlinge samenwerking. Dat begint bij het in kaart brengen van de visie van de bestuurder op de medezeggenschap. Ziet hij het als een noodzakelijk kwaad of juist als een mogelijkheid om de mening van de werknemers te horen en om draagvlak voor besluiten te creëren? Vervolgens is het de vraag wat bestuurder en OR nodig hebben om hun taak goed te vervullen (denk aan: informatie, de juiste mensen aan tafel, achterbanoverleg, redelijke termijnen) en hoe ze hun overleg willen vormgeven (frequentie, wanneer formeel met agenda en wanneer eventueel informeel om met elkaar van gedachten te wisselen over allerlei onderwerpen)?

Naast een conflict tussen OR en bestuurder kunnen ook OR-leden met elkaar in conflict raken omdat ze het onderling niet eens zijn. Een mediator zal dan een aparte mediation met de OR-leden houden om te bepalen hoe de OR-leden onderling willen samenwerken, hoe zij zich willen presenteren tegenover de bestuurder en hoe de gezamenlijke aanpak eruitziet.

Preventief

Steeds vaker wordt mediation ook preventief ingezet, bijvoorbeeld omdat bestuurder en OR het verstandig vinden om zich te laten begeleiden in het proces van de besluitvorming. Zij vragen een mediator dan om vanaf het begin

mee te doen, vanaf de toelichting op het voorgenomen besluit en het gesprek, de discussie en de onderhandelingen over het voorgenomen besluit tot het definitieve besluit. Zo'n mediationstraject leidt vaak tot een efficiënte besluitvorming: snel en met draagvlak en tot helder uitgewerkte afspraken over zaken zoals de termijnen of de communicatie vanuit de OR en vanuit OR en bestuurder samen.

Keuze

De aanleiding voor mediation kan dus verschillen, preventief, op initiatief van de OR, vanuit de bestuurder of vanuit beide. Soms is het conflict ook al zo hoog opgelopen dat er advocaten ingeschakeld zijn. Ook zij kunnen adviseren om via mediation tot een oplossing te komen en zo eventuele procedures of verdere verharding van de relatie te voorkomen. Is het al tot een juridische procedure gekomen, dan kan ook de rechter mediation voorstellen, bijvoorbeeld als hij constateert dat er meer speelt dan alleen het voorgenomen besluit waar OR en bestuurder zich over buigen.

Wilt u een mediator inschakelen, dan is de vraag welke u kiest en hoe. Advocaten en rechters zullen vaak een aantal mediators voorstellen met wie ze graag werken. Voor de uiteindelijke keuze is het belangrijk dat de mediator neutraal en onafhankelijk is, een juridische achtergrond en ervaring met medezeggenschapsgeschillen heeft en eventueel dat

hij ingeschreven is in het MfN-register. Dit is een kwaliteitsregister voor mediators in Nederland. Rechtbanken en de overheid eisen vaak een mediator die ingeschreven is in dit register om verzekerd te zijn van een kwalitatief goede mediation. Naast deze criteria voor de keuze van een mediator is het belangrijk dat na een kennismakingsgesprek met de mediator, zowel uw OR als uw bestuurder vertrouwen heeft in de gekozen mediator.

Traject

Is de keuze voor de mediator gemaakt, dan start het mediationstraject. Elke mediator heeft een eigen werkwijze, aanpak en stijl. Vaak gaat een mediator eerst met elke partij apart in gesprek. In die gesprekken kan de mediator ingaan op de achtergrond van de ontstane situatie en bespreken wat voor die partij belangrijk is om tot een oplossing te komen. Deze gesprekken zijn vertrouwelijk. De inzichten die dat de mediator oplevert, kan hij in de gezamenlijke mediation wel indirect gebruiken in de vraagstelling. Zo'n gezamenlijke bijeenkomst duurt meestal drie uur. Gemiddeld zijn er twee à drie sessies nodig om een oplossing te vinden en om de gevonden oplossing vast te leggen in een overeenkomst of afsprakenlijst.

Eva Knipschild, MfN-registermediator bij ReulingSchutte, e-mail: evaknipschild@reulingschutte.nl, www.reulingschutte.nl