**Minder Discussiëren, Meer Bereiken**

Er zijn 5 overlegstijlen die je gebruikt tijdens een overleg met een andere partij. Voor leden van or biedt de theorie van Thomas Kilmann handvatten om als team effectief te navigeren in complexe overlegsituaties met de bestuurder.

Het gaat per situatie om de balans te vinden tussen vasthouden aan een belang en afwegen in hoeverre de relatie daarbij schade mag oplopen, of juist niet. In deze rubriek staat dit keer “Negeren” centraal. Wat houdt deze stijl in? Wanneer is het effectief om deze stijl toe te passen tijdens overlegvergaderingen? Er zijn 3 tips en het artikel sluit af met 2 voorbeelden: een over faciliteiten en een over de escalatie tussen Zelensky en Trump.



De theorie is van Thomas Kilmann en er is ook een individuele test om je eigen stijl te achterhalen.

**Uitleg**

In de Thomas-Kilmann matrix (zie afbeelding) staat op de horizontale as staat het belang van de relatie: hoe belangrijk is het om de samenwerking met de bestuurder te behouden of te versterken? Op de verticale as staat het eigen belang van de or. Doorgaans zijn dit onderwerpen met impact van op de medewerkers of de organisatie.

**Negeren**

De stijl “negeren” bevindt zich in het kwadrant waar zowel het inhoudelijke belang als het relationele belang laag zijn. Dit betekent dat het voor een OR weinig zin heeft om daar tijd en energie in te stoppen. Dus geen slapende honden wakker maken. Sommige bestuurders werpen allerlei kleine onderwerpen op. Maak daar hoef je als OR niet altijd op te reageren.

Negeren klinkt als weinig interessant of zelfs negatief. Zeker als je het ziet als vermijden/weglopen. Toch zijn er wel degelijk situaties waarin “negeren” handig is:

* Er veel onderwerpen zijn en de prioriteiten elders liggen
* Het is wel een belangrijk onderwerp, maar de OR of de bestuurder wordt overvallen door de situatie. Dan kan het strategisch slim zijn om in het overleg te negeren (nog geen mening geven en er later op terug komen) en zo tijd te kopen.
* Wanneer de emoties hoog oplopen kan het beter zijn om het “speelveld” te verlaten en in alle rust een nieuwe strategie te bedenken.

**Voordelen en valkuilen van “negeren”**

De kracht van de stijl negeren ligt in het kiezen waar je je kostbare tijd in wilt stoppen. Echter, er zijn ook valkuilen. Te vaak of ondoordacht negeren zorgt ervoor dat de OR in het overleg met de directie niet zichtbaar wordt. Het is in zo’n situatie voor een bestuurder niet duidelijk waar de OR voor staat. Dit kan leiden tot het gevoel dat de or te weinig opkomt voor de belangen van werknemers. Bovendien kan het ongelijkwaardige overleg versterken, waarbij de bestuurder gewend raakt aan een terughoudende or. Het is daarom belangrijk om deze stijl bewust en strategisch in te zetten.

**Praktische tips voor het overleg met de bestuurder**

1. Gebruik negeren als strategische instrument: in drukke tijden hoeft de OR niet overal op reageren en bij onverwachte verrassingen kan je de kaarten prima tegen de borst houden.
2. Verken bij belangrijke andere onderwerpen het hele speelveld van Kilmann. Bestuurders en collega’s hebben baat bij een kritische or, want de geluiden van hun eigen management komen gefilterd door.
3. Reflecteer na het overleg: Bespreek als or-team na afloop van het overleg hoe het beviel om te negeren. Was het de juiste beslissing? Wat heeft het opgeleverd? Dit helpt om de strategie te verfijnen voor toekomstige vergaderingen.

**Voorbeeld faciliteiten**

De OR en bestuurder hebben een langdurig verschil van mening over de hoeveelheid tijd die de OR in werktijd wil besteden aan de OR. Telkens begint de bestuurder weer over kosten van een scholing, of een dagdeel OR-tijd wel nodig is etc. Aanvankelijk reageerde de OR in de overlegvergaderingen, maar gaandeweg werd duidelijk dat daarmee belangrijker onderwerpen ondergesneeuwd raakten. Daarop besloot de OR de discussie over de faciliteiten systematisch te negeren. Door kort samen te vatten dat de OR daar later op reageert via de mail (en dan niet doen of heel kort). Via de bedrijfscommissie is bemiddeling gestart over de faciliteiten en met de Raad van Toezicht is afgesproken de focus op de inhoud te houden. Kortom steek geen energie in zinloze discussies.

**Voorbeeld Zelensky en Trump in Oval Office**

De ontmoeting tussen Trump en Zelensky (28 februari 2025) was een klassiek voorbeeld van een conflict waarin beide partijen verschillende stijlen van het model toepasten: Trump gebruikte doordrukken, wat leidde tot een gespannen sfeer en weinig tot geen onderhandelingsruimte. Zelensky probeerde eerst samen te werken, maar moest terugschakelen naar compromis sluiten. Hij wilde nog vasthouden aan diplomatieke normen. Dat lukte uiteindelijk ook niet meer. JD Vance wisselde tussen vermijden en doordrukken, afhankelijk van de situatie. Dit verklaart waarom de discussie escaleerde en uiteindelijk zonder een heldere oplossing eindigde.

Bij een onredelijkheid waar niet over te praten is kan je maar beter helemaal terug naar vermijden. Zeker als je de meer afhankelijke partij bent in het overleg. Door je inhoudelijke belang los te laten om zo geen olie op het vuur te gooien en het gesprek afronden. Later kan je dan (informeel) kijken of er weer een gesprek mogelijk is.

**Conclusie**

De stijl negeren uit de Thomas-Kilmann theorie biedt waardevolle inzichten voor leden van de ondernemingsraad. Met deze overlegstijl kies je prioriteiten en koop je tijd waar nodig. Negeren is dus geen teken van zwakte als de OR het als een bewuste strategie gebruikt.