

## De theorie van Thomas Kilmann

# De kunst van het aanpassen

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.

**H**et gaat er 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 serie staat dit keer 'aanpassen' centraal. Wat houdt deze stijl in? Wanneer is het effectief om deze stijl toe te passen tijdens overlegvergaderingen? Het artikel sluit af met een voorbeeld en praktische tips.

In de matrix van Thomas Kilmann (zie afbeelding) staat op de horizontale as 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 op de medewerkers of de organisatie. Dit model is ideaal om als team voorafgaand aan de vergadering je strategie te bepalen. Door samen vooraf te bepalen wat de overlegstijl wordt, geeft de or de woordvoerders rugdekking. Hierdoor kunnen woordvoerders binnen de afgesproken overlegstijl flexibel reageren op de bestuurder. Je weet immers dat de rest van de or deze insteek deelt.

### Aanpassen

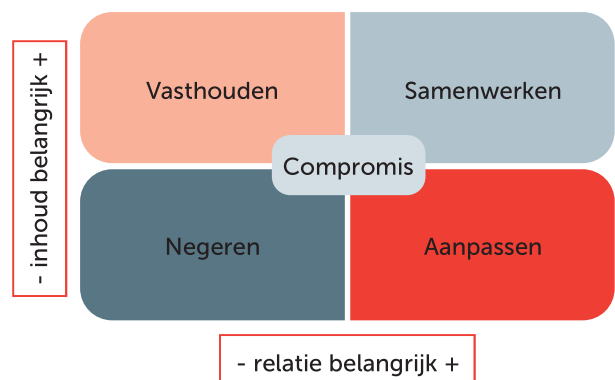
De stijl 'aanpassen' bevindt zich in het kwadrant waar het inhoudelijke belang laag is, maar het belang van de relatie hoog. Dit betekent dat in een conflict- of overlegsituatie de eigen belangen opzij worden gezet om tegemoet te komen aan de wensen of behoeften van de ander. Er wordt voorrang gegeven aan het behouden van een goede relatie en het zoeken naar harmonie.

Aanpassen wordt vaak ingezet in situaties waarin:

- De relatie met de ander belangrijker is dan de uitkomst van het overleg.
- Het onderwerp van discussie niet van groot belang is.
- Er sprake is van een ongelijk machtsverhoudingsniveau, waarbij de ander meer invloed heeft.
- Tijdelijke concessies nodig zijn om een groter doel te bereiken op de lange termijn.

### Voordelen en valkuilen

De kracht van de stijl aanpassen ligt in het vermogen om relaties te versterken en conflicten te de-escaleren. Door empathie te tonen en de ander tegemoet te komen, kun je vertrouwen opbouwen en samenwerking bevorderen. Dit kan op de lange termijn gunstig zijn, vooral in een setting waarin regelmatig overleg nodig is, zoals bij een or. Echter, er zijn ook valkuilen. Te vaak of ondoordacht aanpassen kan



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



Reflecteer na het overleg.

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 toegeeflijke houding van de or. Het is daarom belangrijk om deze stijl bewust en strategisch in te zetten.

### Een voorbeeld

Stel dat de bestuurder in een overleg aandringt op het al gaan werven van een manager, terwijl deze nieuwe functie nog onderdeel uitmaakt van een adviesaanvraag. De or kan hiermee akkoord gaan, als de or het eens is met de voorgenomen uitbreiding van het management. Formeel is het niet de juiste route, maar voordat de vacature vervuld is, zal het adviestraject zijn afgerond. In deze situatie kan de or ervoor kiezen om aan te passen.

### Praktische tips voor het overleg met de bestuurder

1. Wees selectief in aanpassing. Stel duidelijke prioriteiten als or en bepaal vooraf welke punten absoluut belangrijk zijn om voor te vechten en waar ruimte is om mee te bewegen. Dit voorkomt dat te vaak wordt toegegeven en de kernbelangen van de or uit het oog raken.
2. Gebruik aanpassen als onderhandelingsinstrument. Zie aanpassing niet als een eindpunt, maar als een startpunt voor een constructieve dialoog. Door in eerste instantie mee te bewegen, kun je goodwill kweken en later ruimte

- creëren voor onderwerpen die voor de or belangrijker zijn.
3. Reflecteer na het overleg. Bespreek als or-team na afloop van het overleg hoe de keuze om mee te bewegen is ervaren. Was het de juiste beslissing? Wat heeft het opgeleverd? Dit helpt om de strategie te verfijnen voor toekomstige vergaderingen.

### Conclusie

De stijl aanpassen of meebewegen uit de Thomas-Kilmann-theorie biedt waardevolle inzichten voor leden van de ondernemingsraad. Hoewel deze stijl niet altijd de oplossing is, kan het een krachtig instrument zijn om relaties te versterken, vertrouwen op te bouwen en de samenwerking met de bestuurder te verbeteren. Door bewust en strategisch gebruik te maken van deze stijl, kan de or effectief bijdragen aan het overlegproces en tegelijkertijd de belangen van collega's blijven behartigen. **L**

**KATRIEN HUGENHOLTZ**

IS TRAINER/ADVISEUR EN EIGENAAR VAN MAATSCHAP VOOR MEDEZEGGENSCHAP

Scan de code om meer te leren over de theorie en het model van Thomas Kilmann.

