

Mediation binnen de ondernemingsraad: zo doorbreek je een impasse

Artikel | Ondernemingsraad | 25 juni 2026

IN HET KORT

Mediation binnen de ondernemingsraad helpt wanneer het overleg tussen OR en bestuurder vastloopt door wantrouwen, miscommunicatie of verstoorde verhoudingen. Een onafhankelijke gespreksleider helpt partijen om weer met elkaar in gesprek te komen, zonder meteen naar een juridische procedure te grijpen.

Geschreven door



Rob Kusters
Adviseur en trainer, directeur



In dit artikel

- Waarom kiezen voor mediation tussen OR en bestuurder?
- De 5 gouden tips voor een succesvol bemiddelingstraject
- Hoe werkt mediation in de praktijk van de medezeggenschap?
- Wat als je er samen echt niet uitkomt?
- Kan de OR mediator zijn bij individuele kwesties?

Mediation binnen de ondernemingsraad: zo doorbreek je een impasse

Er zijn van die overleggen waarin iedereen nog praat, maar niemand echt luistert. De bestuurder vindt dat de OR blijft hangen in details. De OR vindt dat de bestuurder allang besloten heeft.

Dan kun je harder gaan roepen. Je kunt ook meteen naar de regels grijpen. Soms is dat nodig. Maar vaak zit het probleem in de manier waarop OR en bestuurder met elkaar zijn vastgelopen.

Waarom kiezen voor mediation tussen OR en bestuurder?

De relatie tussen OR en bestuurder is bijzonder. Je kiest elkaar niet uit. Je moet wél met elkaar verder. Ook na een pittig conflict zit je bij het volgende overleg weer tegenover elkaar.

Meningsverschillen ontstaan vaak bij grote veranderingen. Denk aan een reorganisatie, fusie, outsourcing, verhuizing of flinke wijziging in de manier van werken. De bestuurder voelt druk om door te pakken. De OR voelt druk om te bewaken dat er ook goed wordt omgegaan met medewerkers.

Dat verschil in positie is normaal. Het hoeft geen probleem te zijn. Het wordt pas lastig als partijen elkaars gedrag verkeerd gaan lezen. De bestuurder denkt: “De OR vertraagt.” De OR denkt: “De bestuurder luistert niet.” Voor je het weet, gaat het niet meer over het voorgenomen besluit, maar over de onderlinge relatie.

Mediation is sneller en minder formeel dan een juridische procedure. De gespreksbegeleider neemt geen besluit en wijst geen winnaar aan. Partijen houden zelf invloed op de uitkomst. Bovendien is het gesprek vertrouwelijk. Dat maakt het makkelijker om ook te bespreken wat onder tafel speelt: irritatie, teleurstelling, wantrouwen of het gevoel niet serieus genomen te worden.

De 5 gouden tips voor een succesvol bemiddelingstraject

1. Bepaal eerst waar het om gaat

Niet elk probleem vraagt om mediation. Gaat het om een duidelijke juridische vraag, bijvoorbeeld of een onderwerp adviesplichtig is? Dan kan juridisch advies nodig zijn. Gaat het vooral over samenwerking, communicatie, vertrouwen of het nakomen van afspraken? Dan is gespreksbemiddeling vaak passender.

2. Wacht niet tot alles stuk is

Veel organisaties schakelen pas hulp in als het overleg al maanden vastzit. Dat is begrijpelijk, maar niet handig. Hoe langer patronen blijven bestaan, hoe moeilijker het wordt om ze te doorbreken.

3. Geef de gespreksbegeleider ruimte

Het is verleidelijk om vooraf precies te bepalen hoe het traject moet lopen. Toch werkt mediation beter als de gespreksbegeleider ruimte krijgt om het proces te begeleiden. Dat betekent niet dat partijen de regie kwijt zijn. Het betekent wel dat de gespreksbegeleider de gespreksvorm bewaakt.

4. Start alleen als er echte bereidheid is

Mediation is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Beide partijen hoeven het niet eens te zijn. Ze hoeven elkaar ook niet ineens aardig te vinden. Maar ze moeten wel bereid zijn om te luisteren en te onderzoeken waar de ander vandaan komt.

5. Kies iemand met verstand van medezeggenschap

Ervaring met gespreksbemiddeling is belangrijk. Ervaring met medezeggenschap is minstens zo belangrijk. De verhouding tussen OR en bestuurder is geen gewone gespreksrelatie. De OR heeft een eigen wettelijke rol, maar bestuurt niet mee. De bestuurder beslist, maar kan de OR niet behandelen als een lastige bijlage bij de besluitvorming.

Hoe werkt mediation in de praktijk van de medezeggenschap?

Bij een vastgelopen conflict lopen feiten, emoties en aannames vaak door elkaar.

De OR zegt bijvoorbeeld: “Wij worden steeds te laat betrokken.” De bestuurder reageert: “Dat is niet waar, jullie hebben alle stukken gekregen.” Beide uitspraken kunnen iets waars bevatten.

De OR kan formeel stukken hebben gekregen, maar toch te weinig tijd of ruimte hebben ervaren om invloed uit te oefenen. De bestuurder kan op zijn beurt het gevoel hebben dat de OR pas laat met bezwaren komt.

Een gespreksbegeleider helpt om dat uit elkaar te halen. Wat zijn de feiten? Wat is de beleving? Welke behoefte zit daaronder?

In Atim-taal: goed overleg begint met begrip voor elkaars wereld. De bestuurder kijkt vanuit bestuurlijke verantwoordelijkheid, planning en risico's. De OR kijkt vanuit medewerkers, uitvoerbaarheid en gevolgen op de werkvloer. Beide perspectieven zijn nodig voor betere besluiten.

Alternatieven: wat als je er samen echt niet uitkomt?

Soms lukt mediation niet. Of een partij wil er niet aan beginnen. Dan zijn er formele routes.

OR en bestuurder kunnen advies of bemiddeling vragen bij de SER Bedrijfscommissie. Dat kan helpen bij medezeggenschapsconflicten. Deze route is wel formeler en vaak minder flexibel dan mediation.

Daarnaast kan in bepaalde situaties de rechter een rol krijgen. Dat kan nodig zijn. Maar het is goed om te beseffen wat een juridische stap meestal niet oplost: de relatie aan tafel. Een uitspraak kan duidelijkheid geven. Daarna moeten OR en bestuurder vaak alsnog samen verder.

De ondernemingsraad als mediator bij individuele kwesties: kan dat?

Medewerkers kloppen soms bij de OR aan met een persoonlijk conflict. Bijvoorbeeld over een beoordeling, promotie, ontslagdreiging of arbeidsvoorwaarde.

De OR mag dan luisteren. Sterker nog: het is waardevol als de OR signalen opvangt. Als meerdere medewerkers vergelijkbare ervaringen hebben, kan daar een breder onderwerp uit ontstaan voor het overleg met de bestuurder.

Maar de OR is geen mediator in individuele conflicten. Dat past niet goed bij de rol van de OR. De OR vertegenwoordigt medewerkers als groep en brengt signalen in over beleid en praktijk. Bij een individueel arbeidsconflict is onafhankelijkheid belangrijk. Daar hoort eerder een externe gespreksbemiddelaar of juridisch ondersteuner bij.

Mediation als teken van professionaliteit

Mediation wordt soms gezien als laatste redmiddel. Alsof je pas een gespreksbemiddelaar belt wanneer het overleg mislukt is. Dat beeld helpt niet.

Het kan juist professioneel zijn om tijdig te zeggen: "We komen in een patroon terecht dat ons overleg niet beter maakt. Laten we daar hulp bij halen."

Dat vraagt lef. Van de OR én van de bestuurder. Niet omdat ze zwak staan, maar omdat ze de relatie belangrijk genoeg vinden om eraan te werken.

Atim helpt ondernemingsraden en bestuurders om overleg weer helder, rolvast en werkbaar te maken. Soms met training of procesbegeleiding. Soms door mee te denken over de vraag welke vorm van hulp past bij de situatie. Goed overleg vraagt niet dat het nooit schuurt. Het vraagt dat je weet wat je doet als het schuurt.

Meer structuur, minder gedoe

Veel spanningen ontstaan door onduidelijke verwachtingen. Ontdek hoe een vast format voor advies- en instemmingsaanvragen zorgt voor meer duidelijkheid en beter overleg.

[Lees het artikel](#)

Vrijblijvend adviesgesprek

Is de samenwerking tussen OR en bestuurder vastgelopen? Neem gerust contact met ons op. We denken vrijblijvend mee over een passende vervolgstap.

info@atim.eu

[Bekijk het artikel op atim.eu](#)