Or'en onderschatten hun rol op het terrein van de arbeidsvoorwaarden

De psychologie van het arbeidsvoorwaardenoverleg

Wie is de sterkste partij in de onderhandelingen tussen or en bestuurder over arbeidsvoorwaardelijke regelingen? Ondernemingsraden onderschatten het belang dat de bestuurder hecht aan afstemming van arbeidsvoorwaarden met de or. Vaak denkt de or dat alleen hij wat van de bestuurder wil en daarom de afhankelijke partij is. Natuurlijk, om de bestuurder kan je niet heen, maar soms heeft hij de or meer nodig dan andersom. Veel ondernemingsraden hebben dat niet door. Dit is een klein, maar psychologisch belangrijk verschil: het bepaalt hoe je in de onderhandelingen staat.

Door Rien Huiskamp

Bestuurders hebben allemaal zo hun eigen motieven om arbeidsvoorwaarden op de agenda van de overlegvergadering te zetten. Een paar voorbeelden:

- een bestuurder heeft aanwijzingen dat zijn business unit binnen het concern een veel grotere zelfstandigheid krijgt. Wat betekent dat voor de arbeidsvoorwaarden? Gaat hij deze met zijn or vaststellen? Voelt de or daar wat voor?
- een bestuurder wil de erfenis van zijn voorganger opruimen. Die erfenis bestaat uit een grote hoeveelheid individuele regelingen, afgesloten met medewerkers bij het in dienst treden en sindsdien vele malen aangevuld. De regelingen wijken allemaal van elkaar af. Er is wildgroei. Eén collectieve regeling vindt hij veel eenvoudiger. Denkt de or daar ook zo over?
- een bestuurder bespreekt regelmatig de arbeidsvoorwaarden met de or, onder meer de jaarlijkse loonstijging. Bestuurder en or hebben een automatische prijscompensatie afgesproken, dat wil zeggen dat als de prijzen stijgen de lonen automatisch volgen. De bestuurder wil daarvan af, het kost te veel geld en de loonruimte die overblijft voor resultaatbeloning is te klein. Is de or het daarmee eens?
- een bestuurder is verantwoordelijk voor een gefuseerde onderneming, maar de werknemers werken nog onder twee arbeidsvoorwaardenregimes: het regime van de overnemende partij en het regime van de overgenomen partij. Dit betekent dat op één afdeling medewerkers verschillend beloond worden en andere werktijden hebben. Dat brengt onrust met zich mee. Er moet één nieuwe regeling komen. Arbeidsvoorwaarden harmoniseren betekent in feite dat het arbeidsvoorwaardenregiem van de overnemende partij leidend wordt. Het is dus meer een kwestie van aanpassen. Wat denkt de or van de overgenomen partij daarvan?

Instemmingsaanvraag

Dit zijn allemaal voorbeelden uit de praktijk waarvan de bestuurder zich afvraagt: hoe valt dit bij het personeel, wat is hun reactie en wat is de mening van de or? De bestuurder dient een instemmingsaanvraag in of kondigt in de overlegvergadering aan dat die binnenkort te verwachten is. De or-voorzitter belt, een beetje ongerust, soms licht in paniek. Er ligt of er komt – op korte termijn – een instemmingsaanvraag over aanpassing van de arbeidsvoorwaarden. De or-leden hebben er met elkaar over gesproken, de commissie Arbeidsvoorwaarden wordt geactiveerd of ingesteld. Een or-lid heeft zijn vakbond gebeld, maar de organisatiegraad is laag. Bovendien bestaat er de nodige weerstand onder een deel van het personeel tegen de vakbonden. De instemmingsaanvraag valt over een paar weken in de bus. De or heeft weinig ervaring met onderhandelen over arbeidsvoorwaarden. Hij heeft te weinig informatie en kennis van bijvoorbeeld beloningssystemen. Een meerderheid van de or wil afwachten, maar is dat verstandig?
Met een dergelijke reactie plaatst de or zich al direct in een afhankelijke positie, hij gaat reageren op de tegenpartij en benut niet de tijd om een cruciale vraag te stellen: waarom wil de bestuurder de arbeidsvoorwaarden aanpassen, waarom is het zo belangrijk voor hem, waarom benadert hij de or? Welke motieven heeft hij?

Motief

Een heel belangrijk motief is draagvlak. Daarvoor heeft de bestuurder de or nodig. De bestuurder heeft de nodige discussies achter de rug met de personeelsafdeling. Die verlopen goed. Ze hebben hier en daar een medewerker gepolst, hun voelhorens uitgestoken, en positieve reacties gekregen. Zijn die reacties wel representatief, voelt het hele personeel zo? De hamvraag blijft of de medewerkers de nieuwe arbeidsvoorwaarden accepteren.

Er is een juridische reden voor het betrekken van de or. De WOR schrijft in artikel 27 voor dat de or instemming moet geven over wijzigingen in en aanpassingen van bestaande regelingen voor arbeidsvoorwaarden. Bijvoorbeeld bij wijziging van de werktijden of van het beloningssysteem.
Er is een kennisreden: soms weet de or meer van individuele arbeidsvoorwaarden en de collectieve regelingen voor de diverse 'bloedgroepen' die in de loop der jaren tot stand zijn gekomen dan de bestuurder en P&O tezamen. Bestuurders en managers willen tegenwoordig nog wel eens snel van stoel verwisselen. Het collectieve geheugen is slecht ontwikkeld, het archief is niet op orde. Soms staat een afspraak zwart op wit, bijvoorbeeld een afspraak met een or van een aantal jaren terug, maar veel individuele regelingen liggen thuis in de bureaula van de medewerker. Er is altijd wel een lid van de or met een uitstekend archief, thuis. Een or-lid met veel zitvlees (of een gedegen ambtelijk secretaris) heeft op zo'n moment zijn voordelen.

Bestuurder

Er zijn persoonlijke motieven. Een bestuurder wil zaken voor elkaar krijgen, wijzen op wapenfeiten. Een bestuurder heeft zich voorgenomen een erfenis van zijn voorganger, waar hij zich al jaren aan ergerde, op te ruimen. Een bestuurder heeft met zijn raad van commissarissen een afspraak gemaakt en zich aan een tijdschema verbonden. Een bestuurder ziet de aanpassing van de arbeidsvoorwaarden als een belangrijke voorwaarde voor het verbeteren van de resultaten van de onderneming. Een bestuurder wil nu eens eindelijk de fusie afronden. Bestuurders willen wat.
De laatste reden is ingewikkeld. De bestuurder wil dat wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden doorwerken in de individuele arbeidscontracten. Wat heeft hij aan een nieuwe collectieve regeling als medewerkers weigeren met een wijziging van hun individuele arbeidscontract in te stemmen? Dan moet hij opnieuw met elke werknemer in overleg treden, met het risico dat al het werk voor niets is geweest. Met de vakbonden en de CAO is dat totaal geen probleem, sterker nog de wet regelt dat wijzigingen in de CAO automatisch doorwerken in het arbeidscontract.
Voor een regeling met de or geldt dit niet, tenzij de bestuurder en or een zeer volwaardige overeenkomst afsluiten. Volwaardig in de zin dat de or er nauw bij betrokken is, dat het resultaat gedragen wordt door de achterban. Dan krijgt zo'n afspraak de status van 'bijna-CAO'. Individuele medewerkers kunnen nog steeds een beroep doen op de rechter als zij niet akkoord gaan met de wijziging van hun arbeidsvoorwaarden, maar de kans op succes wordt wel heel klein. Vooral ook als de overeenkomst voorziet in 'redelijke' en 'billijke' overgangsbepalingen.

Moed

Wie wil wat van wie? Als je al deze motieven analyseert, wie is dan de vragende partij: in eerste instantie toch de bestuurder? Het antwoord op deze vraag bepaalt de psychologie van de onderhandeling. De or is of voelt zich de zwakste partij, maar de sterkste partij heeft je toch nodig. Dat is een belangrijk gegeven. Daar kun je moed uit putten.
En hoe zit het dan met de tijdsdruk, hoor ik u vragen. Die is minder groot dan het op het eerste gezicht lijkt. Ik heb meegemaakt dat de bestuurder zijn eigen 'deadlines' niet haalde en de instemmingsaanvraag verlaat binnen kwam (maar de termijn voor reactie van de or nauwelijks aanpaste!). Een gezamenlijke afspraak tussen or en bestuurder over een realistisch tijdschema doet wonderen. Bij vergadering in de Europese Unie zetten onderhandelaars als ze geen overeenstemming bereiken 'de klok stil'. In een onderneming kan dat niet, de markt gaat voort. In de wereld van de arbeidsvoorwaarden bestaat echter die mooie formule met 'terugwerkende kracht'. 'Terug in tijd' is nog eens wat anders dan 'de klok stil'. Stel, op 15 november valt het instemmingverzoek in de bus en voor 1 januari wil de bestuurder de wijzigingen doorvoeren. Overeenstemming op 1 mei met terugwerkende kracht tot 1 januari, de periode is aan de lange kant, maar het kan.

Concessies

De or kan de tijdsdruk ook omkeren. De bestuurder heeft meer haast dan de or. Als hij snel tot overeenstemming wil komen, laat hem dan maar een paar concessies doen. De or moet denken in haalbare tegenzetten. Bijvoorbeeld het overwerk niet voor iedereen afschaffen, maar alleen boven salarisgroep 8. Of geen 36-urige werkweek waarvoor medewerkers van de overgenomen onderneming drie jaar lang salaris moeten inleveren. Laat de werkgever daar ook maar aan meebetalen en zet een maximumtermijn op het inleveren van, stel, twee jaar. Allemaal onderhandelbare tegenzetten, tegenzetten die de bestuurder plaatsen voor de dilemma's tijd en budget. Als hij de deadline wil halen, kost dat extra geld. Dat is taal die hij verstaat, dat komt bij ondernemen altijd aan de orde. De extra kosten moeten wel beheersbaar blijven en niet tot onvoorziene uitgaven leiden. In die gedachtegang wil de or wel meegaan.

Reageren? Mail naar or-informatie@kluwer.nl