

## ‘DE NIEUWE CAO MAAK JE DANKZIJ ELKAAR, EN NIET ONDANKS’

Tekst: Renske Schriemer Foto's: Norbert Voskens

WOS Magazine observeert, signaleert en denkt nog even door. Als kemphanen tegenover elkaar staan in cao-onderhandelingen, leidt niet meer tot het gewenste resultaat. Verkenner en begeleiders loodsen partijen in soepel tempo naar gezamenlijke oplossingen. Dag inzetbrief, dag cao, dag vakbond en werkgevers? Organisatie-adviseur en procesbegeleider Henk Strating over het succes van samen puzzelen.

### SCENARIO

*Tegen over elkaar staan is uit de tijd 2016: afspraken maak je samen – met een coach*

Langdurige en hardnekkige cao-conlicten waarin de partijen als kemphanen tegenover elkaar staan, de bal uit het oog verliezen en er uiteindelijk alleen nog op uit lijken elkaar schade te berokkenen? We zijn er aan gewend. Maar veranderingen zijn op komst. Mediators behaalden de afgelopen jaren redelijke resultaten in het bij elkaar brengen van botsende belangen. Opzienbarender is het succes van X-stra©, waarmee verkenner Henk Strating en Keimpe Schilstra partijen in recordtime naar een akkoord brachten in vastgelopen onderhandelingen in de schoonmaakbranche. Bij de bibliotheken lukte dat met de ‘cao-wasstraat’. Voor-onderhandelingen met voor beide partijen een eigen verkenner blijken tot oplossingen te leiden. De daadwerkelijke onderhandelingen bevestigen officieel en juridisch het akkoord. Kunnen vakbond en werkgeversorganisatie de deur uit en lossen we het in de toekomst samen wel op?

#### Kan dat, een cao afspreken zonder vakbond en werkgeversvertegenwoordiging?

‘Nee, alleen juridisch bezien is dat al onmogelijk. De wet schrijft voor dat voor een cao een officiële vertegenwoordiging van werknemers en werkgevers nodig is. Maar het is denk ik ook nodig en goed om de twee verschillende groepen in het proces aan tafel te hebben. Ik geloof in de arbeidsverhouding waarin werknemers en werkgevers met elkaar afspraken maken. Je hebt elkaar nodig

als balans, als countervailing power. Beide partijen kunnen niet voor de ander besluiten nemen, samen wel. Maar dan moeten ze wel proberen elkaar te erkennen als de partner die nodig is om tot een goed resultaat te komen.’

#### En daar ontbreekt het wel eens aan?

‘Ja, vaak zitten de partijen als tegenstanders tegenover elkaar. Het gaat al mis met de inzetbrieven, die markeren de verschillen tussen partijen en geven je iets om je tegen af te zetten. De tijd lijkt rijp om patstellingen te doorbreken. Misschien kun je dat zien als de evolutie van onderhandelen. Vroeger sloegen we elkaar de hersens in. In de Romeinse tijd overlegden partijen aan beide oevers van een rivier, zodat het overleg niet kon uitlopen op een fysiek handgemeen. Later zaten we tegenover elkaar aan tafel. En nu zitten we samen aan tafel.’

#### Vorig jaar begeleidden jij en Wilco Brinkman een cao-wasstraattraject bij de bibliotheken, wat was daar aan de hand?

‘Partijen zaten vast, in een kramp aan de onderhandelingstafel. Bibliotheken moeten veranderen, en daarmee ook de werktijden. Daar kwamen beide partijen niet uit. Uiteindelijk is toen besloten een wasstraat te doen, mede mogelijk gemaakt door het sociaal innovatie-instituut NCSI. Wilco en ik kwamen er in als begeleiders en zijn met de partijen aan tafel gaan zitten. In een korte serie van drie dagdelen gaan we dan inventariseren, met een open mind oplossingen bedenken en die formuleren voor aan de daadwerkelijke onderhandelingstafel.’

#### En hoe ging dat?

‘Ondanks de impasse, verliep het volgens het boekje. Er



kwam kort na de wasstraat snel een cao tot stand, en partijen spraken af in een vervolgproject, met subsidie, te onderzoeken hoe zelfroosteren kan helpen in de nieuwe werkwijze van de bibliotheken.’

#### Wat is de kracht van de wasstraat?

‘Dat je samen zoekt naar oplossingen waar je ook samen achter staat. Van touwtrekken naar puzzelen. Bij touwtrekken is de winst van de een het verlies van de ander. Veel moderner is het om het zoeken naar afspraken te zien als het maken van een puzzel. Ieder brengt een deel van de stukjes samen tot het geheel compleet is en klopt. Dan verlies of win je samen. Zo beland je niet in de escalatiespiraal waarin het uiteindelijk niet meer draait om de inhoud maar om het proces.’

#### Dankzij de inzet van onafhankelijke derden?

‘Dat helpt wel ja, zij kunnen te allen tijde het gesprek terug brengen tot de kern en emoties benoemen als ze de discussie in de weg staan. We proberen ook vaak de horizon wat verder weg te leggen. 2016 is een mooi jaartal wat dat betreft. Als je samen een langere lijn weet uit te zetten, kun je makkelijker onderzoeken wat daar voor nodig is.’

#### En vervolgens gaan diezelfde mensen met elkaar aan de onderhandelingstafel zitten en komen ze er ineens wel uit...

‘Dat gebeurt ja, al moesten de werkgevers bij bibliotheken nog wel een keer extra met hun achterban in de slag.’

#### Is de valkuil niet groot om dan weer tegenover elkaar te gaan staan?

‘Om die reden zie je nu gebeuren dat cao-procesbegeleiders aanschuiven. Zij bewaken het proces, en dat heeft meer zin dan een onafhankelijk voorzitter aanwijzen. Daar kunnen partijen makkelijk hun onvrede op afschuiven. Met een goede cao-procesbegeleider is het als met een goede scheidsrechter. Na de wedstrijd moet je bijna vergeten wie er ook al weer floot, zo onopvallend moet hij zijn werk hebben gedaan.’

#### Is het mogelijk om deze nieuwe aanpak uit te voeren met de kemphanen van toen?

‘Iedereen moet bereid zijn mee te doen, voor sommigen betekent dat 180 graden draaien. Het gaat om een compleet nieuwe stijl, samen een cao maken; de strijd bij begraven.’

### WIE IS HENK STRATING?

Henk Strating werkte als cao-onderhandelaar voor vakbonden en werkgevers. Hij adviseert en ondersteunt vanuit HS Arbeidsvoorwaarden bedrijven, branches en cao-partijen bij cao-strategieontwikkeling, onderhandelingen, training en coaching. Eind 2009 ontwikkelde hij met een partner X-stra©, een nieuwe methode voor cao-conflictoplossing die met succes werd toegepast in de schoonmaak. Ook is hij betrokken bij het succes van de cao-wasstraat.

Meer informatie:  
[www.hsarbeidsvoorwaarden.nl](http://www.hsarbeidsvoorwaarden.nl)

Meer lezen:  
*Touwtrekken of puzzelen, Henk Strating, 2010, Tilburg, Wissenraet Van Spaendonck (p35-40).*