

# Cao-conflicten zijn oplosbaar

**Regelmatig ontaarden onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden in een conflict, waarna óf de onderhandelingen vastlopen, óf het pijnpunt naar de volgende onderhandeling wordt doorgeschoven. Volgens Henk Strating en Keimpe Schilstra kan het ook anders. Zij maken daarbij gebruik van de ideeën van politiek filosoof John Rawls over de ‘overlappende consensus’ en ‘rechtvaardigheid als billijkheid’.**

John Rawls (1921-2002) wordt gezien als een van de belangrijkste politieke filosofen van de 20ste eeuw. Zijn ‘theorie van rechtvaardigheid’ veroverde vanaf 1971 de wereld. Rechtvaardigheid begint bij Rawls met een sluier. Om goede afspraken te maken over rechtvaardige verdeling van schaarse kansen, rechten, welvaart moeten mensen als het ware achter een ‘sluier van onwetendheid’ kruipen, meent Rawls. Achter die sluier weten ze niets van hun positie in de wereld. Ze kunnen daar zowel tot de beter bedeelde als tot de minst bedeelde behoren. Daardoor weet niemand welke effecten de te maken afspraken voor hem of haar zelf zullen hebben. Dat biedt de grootste kans op eerlijke afspraken. Iedereen kiest immers voorzichtigheidshalve voor afspraken die niet alleen de rijken, maar ook de armen ten goede komen. Rawls noemt dit ‘rechtvaardigheid als billijkheid’ en biedt daarmee een alternatief voor het oudere nuttigheidsdenken (utilitarisme) dat gericht was op de grootste opbrengst voor de grootste groep, ongeacht de schade die dit anderen mogelijk toebrengt. Er is een parallel met de arbeidsvoorwaardelijke overlegtafel. Sociale partners (inclusief ondernemingsraden die over arbeidsvoorwaarden onderhandelen) zijn uit op het realiseren van de eigen doelen, maar moeten er voor waken geen schade aan de andere partij toe te brengen. Gebeurt dat wel, dan zal er immers doorgaans geen overeenstemming bereikt worden. De kern van conflicten tussen sociale partners is vaak dat een partij van mening is schade te ondervinden van de door de andere partij beoogde doelen. Dat kan ook wederzijds zijn.

### Overlappende consensus

De vraag is of de filosofische ideeën van Rawls behulpzaam kunnen zijn om zulke conflicten op te lossen of te voorkomen. Wij denken van wel. Naast Rawls ‘rechtvaardigheid als billijkheid’ maken we daarbij

**Henk Strating** is oprichter en directeur van HS-ARBEIDSVORWAARDEN | CAO-advies en onderhandelingen. **Keimpe Schilstra** is oprichter en directeur van Sorgad – arbeidsvoorwaarden advies. Samen werken ze in X-stra.nl, van waaruit zij problemen en conflicten tussen sociale partners helpen oplossen.

gebruik van zijn idee van de ‘overlappende consensus’. Een overlappende consensus – dat deel dat iedereen binnen een samenleving onderschrijft – is nodig om een stabiele samenleving te creëren en te bewaren. Maar over de vraag waarom die zaken onderschreven worden mogen mensen best van mening (blijven) verschillen. Het WRR-rapport ‘Wat jij niet wilt dat u geschiedt’ (2004) over waarden, normen en gedrag van burgers definieert overlappende consensus als volgt: “Van een overlappende consensus is sprake als partijen het eens worden over een bepaald resultaat, zonder dat ze het eens hoeven te zijn of te worden over de vele redenen waarom men tot dat resultaat gekomen is.”

Conflicten tussen sociale partners kunnen worden opgelost (of zelfs voorkomen) als beide partijen zich realiseren dat de eigen onderhandelingsdoelen geen – of maar zeer beperkte – schade aan de andere partij mogen toebrengen en dat over een bepaald (deel) resultaat consensus bereikt moet worden zonder dat overeenstemming hoeft te bestaan over de redenen waarom men dat resultaat onderschrijft. We zijn er echter niet gerust op dat conflicten op deze wijze altijd tot volwaardige akkoorden kunnen worden omgebogen. Het risico bestaat dat partijen zich bij het oplossen van het conflict beperken tot die (deel)resultaten waarover wel overeenstemming bestaat. Dat maakt het gemakkelijk om schade aan de andere partij te voorkomen en consensus te bereiken. Het gevaar daarbij is dat de echte problemen worden doorgeschoven en de kiem vormen voor het volgende conflict.

### Ogenschijnlijke tegenstrijdigheid

Er is een prikkel nodig om conflicten écht op te lossen. Dat kan met de filosofie van de paradox. Omdat veel ogenschijnlijke tegenstrijdigheden bij nader onderzoek schijntegenstrijdigheden blijken, onderzoeken filosofen van de paradox (onder wie Rawls) de ruimte om zulke tegenstrijdigheden te weerleggen. Juist die ogenschijnlijke tegenstrijdigheden kunnen ook de oplossing van conflicten tussen sociale partners in de weg staan. Door ogenschijnlijke tegenstrijdigheden in de standpunten van sociale partners aan te

tonen kan naar oplossingen gezocht worden die recht doen aan de onderliggende belangen van beide partijen. Die aanpak vereist een ‘en-en denken’ in plaats van een ‘of-of denken’.

Een voorbeeld daarvan zijn conflicten over flexibilisering van de inzetbaarheid van werknemers in bedrijven. Zowel werkgevers als werknemers kunnen belang hebben bij flexibilisering. Werkgevers willen werknemers flexibel in kunnen zetten als het werk zich aandient. Werknemers willen hun werk- en rusttijden flexibel afwisselen om werk en privé met elkaar te combineren. Toch kunnen flexibiliseringsvoorstellen van de ene of de andere partij gemakkelijk tot conflicten leiden. Werkgevers vrezen soms dat de door werknemers gewenste flexibiliteit er toe leidt dat werknemers niet kunnen worden ingezet als het werk zich aandient. En werknemers op hun beurt vrezen soms dat de flexibiliteit die werkgevers wensen er toe leidt dat gewerkt moet worden op momenten die privé slecht uitkomen. Beiden zijn bang schade te ondervinden als gevolg van de door de ander beoogde flexibiliteit. Als dat al niet tot een conflict leidt, kan het goede afspraken langdurig in de weg staan. De oplossing van dit conflict kan gevonden worden door werknemers zelf hun werk- en rusttijden te laten bepalen binnen de door de werkgever vastgestelde vensters. De oplossing heeft wel iets weg van de re-



clame waarin twee kinderen een stuk taart verdelen: het ene kind snijdt het stuk in twee delen en het andere kind mag als eerste één van de twee stukken kiezen.

### Overlappende belangen

Eind jaren '80 toen Rawls daar doceerde, ontwikkelde Harvard University haar Negotiation Method. Deze methode zoekt in onderhandelingen naar belangen achter posities, standpunten en zienswijzen van de onderhandelingspartijen in de overtuiging dat daarachter overlappende belangen schuil kunnen gaan. Over die belangen kunnen partijen overeenstemming bereiken zonder dat ze elkaars posities, standpunten en zienswijzen onderschrijven. Dit lijkt samen te vallen met de overlappende consensus. Objectieve normen, zoals rekenmethodieken, enquêtes, jurisprudentie, (wetenschappelijke) onderzoeken en statistieken kunnen daarbij behulpzaam zijn. Ook kan het nodig zijn om de relationele en inhoudelijke kant van een conflict goed te onderscheiden en daar afzonderlijk aandacht aan te besteden.

### Parallele advisering

Deze aanpak en benadering kunnen helpen conflicten tussen sociale partners te voorkomen of op te lossen. Om conflicten te voorkomen, zouden onderhandelingen van meet af aan op basis van ‘billijke rechtvaardigheid’ en ‘overlappende consensus’ gevoerd moeten worden.

Om conflicten op te lossen, kiezen wij voor parallelle advisering. U kent het beeld wel. Een aanrijding. Iemand belt 112. De politie arriveert. Agent nummer 1 zondert één partij af voor het eerste gesprek, agent nummer 2 doet hetzelfde met de andere partij. Zo kunnen beide partijen ongestoord hun eigen verhaal doen. Op basis daarvan en op basis van hun eigen professionaliteit leggen beide agenten vervolgens de verhalen naast elkaar, analyseren de toedracht van de aanrijding, waarna elke agent ‘zijn’ partij informeert en adviseert over de wijze waarop ze hun gezamenlijk probleem netjes kunnen oplossen. Zo worden negen van de tien aanrijdingen in het verkeer opgelost. Deze aanpak kan ook bij het oplossen van conflicten tussen sociale partners worden toegepast. Elke adviseur heeft het vertrouwen van één van de partijen en wordt door de andere partij tenminste geaccepteerd. De adviseurs communiceren met ‘hun’ eigen partij en proberen op basis van gezamenlijke professionele analyses van het conflict beide partijen naar een oplossing te begeleiden. Daarbij maken beide adviseurs gebruik van de ideeën van Rawls. Zij laten partijen naar oplossingen zoeken, los van hun eigen posities en werken er aan om ogenschijnlijke tegenstellingen tussen partijen te doorbreken met onverwachte oplossingen die recht doen aan de onderliggende belangen van beide partijen. Pas als beide partijen die oplossingsrichting onderschrijven en in de kern hebben aanvaard, komen partijen weer bij elkaar om het resultaat te bevestigen.



# -STRA

**Geen blauwe plekken. Geen onherstelbare schade. Werkgevers, vakbonden, ondernemingsraden, ze vliegen elkaar wel eens in de haren. Maar ze moeten ook weer samen verder. X-stra helpt.**

**Bijzonder: twee probleemoplossers**  
**Aanpak: elke partij heeft eigen belangenbehartiger**  
**Uw adviseurs: Keimpe Schilstra en Henk Strating**  
**Conflicten, actueel of sluimerend: [www.x-stra.nl](http://www.x-stra.nl)**

# SUPERCOMMISSARIS

Hoewel het Europees Parlement niet meer mijn uitvalsbasis is, heb ik me laten verleiden om door te gaan met mijn columns in *Zeggenschap*. Op de plekken waar ik nu als commissaris, bestuurder of adviseur opereer, kom ik veel thema's tegen die mij de afgelopen jaren hebben beziggehouden. En natuurlijk blijf ik de Brusselse actualiteit volgen. Zoals het feit dat onze eigen Neelie Kroes wordt geprolongeed in de Europese Commissie!

Dat deed me weer terugdenken aan vijf jaar geleden, toen het Europees Parlement de nieuwe kandidaat-commissarissen aan de tand moest voelen. Ik moest het toen met mijn tegenspelers van de conservatieve EVP en de liberale fractie (beiden Duitsers) en met de Franse voorzitter en Britse en Spaanse vicevoorzitters eens zien te worden over haar geschiktheid voor de portefeuille Mededinging. Ik noem die nationale herkomst van mijn politieke tegenspelers erbij, omdat dat volgens mij – naast de flinke dosis seksisme bij sommigen – een factor was bij de argusogen waarmee gekeken werd naar 'dat vrouwtje' uit Nederland. "Are you tough enough?" vroeg de Schotse vicevoorzitter John Purvis haar. Mijn partijgenote Pervenche Beresstak haar Franse afkeer van Kroes, die rechtstreeks uit het zakenleven kwam en commissariaten vervulde bij grote multinationals, niet onder stoelen of banken. En ook de Duitsers hadden grote moeite met 'Frau Krös'.

De afgelopen weken werd 'Nikkelen Neelie' of 'Steely Neely' van links tot rechts de hemel in geprezen om haar onpartijdigheid en haar onverschrokkenheid. De mededingingscommissaris hield haar rug recht tegenover de enorme druk die er in crisistijd door Europese regeringsleiders op haar is uitgeoefend om staatssteun aan hun nati-

leke van den Burg beheert de Stichting À Propos.



onale banken en industrieën onbeperkt toe te staan. Onpartijdig en keihard, maar wel flexibel en pragmatisch, met oog voor de dramatische en hectische situaties waarin de financiële sector en andere delen van de economie terecht kwamen, bewaakte zij de eerlijke concurrentieverhoudingen. Nederland heeft nu wel Neelie terug in de Europese Commissie, maar niet de zware post waar het kabinet op inzette. Toch is het eigenlijk merkwaardig dat die mededingingsportefeuille *unbedingt* als de machtigste en meest begeerde economische superpost geldt. Want met alleen het 'liberale' instrument van een eerlijk speelveld en het zo min mogelijk staatsinterventie om de markt zijn werk te laten doen, komen we er niet. De Europese Commissie zou zich meer moeten laten inspireren door haar geschiedenis. Door de manier waarop in de vijftiger jaren met de EGKS, de voorloper van de Europese Unie, de Kolen- en Staalsectoren werden aangepakt. Of door het plan Davignon begin tachtiger jaren om de drastische overcapaciteit in de staalindustrie via centraal gecoördineerde herstructureringsplannen terug te dringen. In die beide gevallen lag de focus uitdrukkelijk op werkgelegenheids- en sociale aspecten en durfde de Europese Commissie het voortouw te nemen. Dat is wat nu helaas node ontbreekt.

Neem de autosector. Rondom de Duitse staatssteun aan Opel werd Kroes van alle kanten bestookt door landen die vreesden werkgelegenheid te verliezen. Terwijl al jaren duidelijk is dat in de autosector, waarin inclusief toeleveranciers binnen de Europese Unie zo'n 12 miljoen mensen werken, een enorme overcapaciteit bestaat en een achterstand in het overgaan op schonere nieuwe technieken. Herstructurering is dus onvermijdelijk. In de huidige mededingingsfilosofie van het bestrijden van kartels past het echter niet om de Europese autogiganten met elkaar aan tafel te zetten en al helemaal niet om met overheden en vakbonden een krachtige sociale dialoog aan te gaan zoals die bij de EGKS bestond. Ieder land vaart nu zijn eigen paniekkoeis. Toen General Motors de Opel-deal met Magna afblies, foeterde Duitsland en juichten de Belgen en de Engelsen. De een zijn dood is de ander zijn brood. Europees gecoördineerd flankerend beleid zoals bij de mijnsluitingen en de staalindustrie ontbreekt.

Mijn ideaal blijft een Europese economische samenwerking die méér is dan alleen het koesteren en bewaken van de interne markt. Dus met alle lof voor Neelie Kroes als mededingingscommissaris, ik zou nog veel liever een sterke Europese supercommissaris zien voor geïntegreerd economisch en sociaal herstructureringsbeleid, die niet alleen in staat is kortzichtige nationalistische en protectionistische neigingen de kop in te drukken, maar ook de sociale draad en de proactieve Europese regie van de – na vijftig jaar in 2002 opgeheven – EGKS weer op te pakken. Vooral de Europese financiële en autosector schreeuwen daarom. Nou ja, misschien kan Neelie van de Digitale Agenda, waarmee zij nu belast wordt in de Europese Commissie, een staaltje nieuwe Europese industriepolitiek maken....

LEKE VAN DEN BURG