

De verzoening

Ontstaat er een sociaal conflict kan de werkgever de hulp inroepen van de experts van zijn federatie en kan de vakbondsafvaardiging de bijstand vragen van de regionale secretaris.

Als het conflict escaleert zonder uitzicht op een oplossing bestaat er een instantie van de laatste hoop, het verzoeningsbureau van het paritair comité. Hoe werkt zo'n bureau?

De samenstelling van het verzoeningsbureau

Het verzoeningsbureau bestaat uit meerdere leden:

- de sociale bemiddelaar (meestal de voorzitter of ondervoorzitter van het paritair comité) en de secretaris van het paritair comité; beide zijn ambtenaren van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Hun statuut waarborgt hen een grote onafhankelijkheid.
- de sectorale of nationale woordvoerders van de vakbondcentrales
- de woordvoerder(s) van de werkgeversorganisatie(s), dikwijls de directeur sociale zaken van de federatie.

In feite vindt men in het verzoeningsbureau de toponderhandelaars van de sector (paritair comité). Deze mensen staan in voor het sluiten van sectorale cao's. Zij kennen de regelgeving en de sociale en economische realiteit van de sector. Zij hebben drie voordelen ten opzichte van de betrokken partijen: (a) zij kunnen afstand nemen van een apart probleem, (b) hebben ervaring in conflictoplossing en (c) juist daardoor kunnen ze soms creatieve voorstellen op tafel leggen.

Deze samenstelling is opmerkelijk want de basisregel inzake verzoeningen is dat de facilitator een onafhankelijke persoon is. Dit is nu niet het geval om twee redenen:

- omdat de leden van het verzoeningsbureau het sectoraal beleid uitstippelen en dat kan in bepaalde gevallen niet verenigbaar met een pragmatische oplossing van een particulier geschil;

- omdat de leden van het verzoeningsbureau een organisatie vertegenwoordigen waarvan de betrokken partijen allicht lid zijn (of juist geen lid zijn): de betrokken partijen kunnen dus binnen die organisatie en buiten het conflict invloed uitoefenen op deze leden van het bureau. De onafhankelijkheid van de leden van het bureau kan in gevaar komen.

De vertegenwoordigers van de federaties en van de vakbondscentrales moeten dus dit rollenconflict kunnen beheersen. Enerzijds beschouwen hun leden hen als de verdediger van hun belangen. De leden verwachten dan natuurlijk dat hun vertegenwoordiger zich hard opstelt en adviezen geeft om zo veel mogelijk uit de brand te halen. Anderzijds moeten de vertegenwoordigers hun leden proberen te overtuigen van het belang van een akkoord en daarom de voordelen van een compromis voorstellen. Maar dat proces mag niet de indruk wekken dat de vertegenwoordigers voor het kamp van de andere partij kiest.

Het is uitgesloten dat een persoon die deel nam aan de ondernemingsonderhandelingen, zoals een regionale secretaris of een adviseur van een federatie, lid zou zijn van een verzoeningsbureau.

Het kan gebeuren dat niet alle organisaties die vertegenwoordigd zijn in het paritair comité deel uitmaken van het ad hoc bemiddelingsbureau. Bijvoorbeeld omdat ze geen betrokken partij zijn bij het geschil. Maar als er op ondernemingsniveau meerdere vakbonden aanwezig zijn maar dat niet elke vakbond betrokken is bij een conflict met de werkgever, dan hebben alle partijen er belang bij dat alle vakbonden vertegenwoordigd zijn in het verzoeningsbureau.

Voorzichtigheid en transparante communicatie dragen bij tot een succesrijk verloop. Maar eerst zullen de betrokken partijen ook bewust moeten zijn van de missie van de leden van het bureau en de rol van hun vertegenwoordiger aanvaarden.

Het vertrouwen van de partijen in de leden van het verzoeningsbureau die hen vertegenwoordigen is dus enorm belangrijk. De betrokkenen moeten ook hun vertrouwen kunnen geven aan de bemiddelaar. Vertrouwen betekent o.m. de uitwisseling van soms delicate informatie die nodig is om tot een vergelijk te komen. Het kan ook betekenen dat de betrokkenen kritiek aanvaarden die nodig is om uit het conflict te geraken. Dat vergt dan natuurlijk de nodige tact en discretie.

De leden van het verzoeningsbureau zijn buitenstaanders. Ze kennen het dossier nooit als de betrokken partijen. Dat geeft hen wel de mogelijkheid om de situatie van op afstand te bekijken. Soms kunnen zij iets naar boven brengen dat de partijen tot dan verwaarloosd of niet gehoord hebben. Dat is soms voldoende om de dialoog terug op gang te brengen.

De missie : bemiddelen

De functie van een verzoeningsbureau bestaat erin werkgever en vakbonden die verwickeld zijn in een collectief conflict te verzoenen. Verzoenen betekent de standpunten van beide partijen bij elkaar brengen zodat we kunnen spreken van een akkoord. Van de leden van het verzoeningsbureau wordt een actieve inbreng verwacht, gaande van luisteren tot overtuigen via het voorstellen van creatieve oplossingen. Noch het verzoeningsbureau noch een bemiddelaar mogen de schijn geven een arbiter te zijn.

De werkwijze van een verzoeningsbureau verschilt niet zo veel van een onderhandeling, weze het met het verzoeningsbureau als een "go-between" met gezag. Een verzoeningsbureau is zeker geen rechtbank of arbiter. In een verzoening kan niemand een beslissing opleggen. Er is evenmin een garantie dat er een oplossing komt en er volgt geen uitspraak of de ene partij of andere partij "gelijk heeft".

Dit inzicht is belangrijk om een onderhandelingsstrategie op te bouwen. Wanneer een onderhandeling uitdraait op een harde confrontatie met hoge spanning, dan zal de onderhandelaar rekening houden dat de laatste pijlen in de verzoening geschoten worden.

De machtsverhoudingen blijven verder spelen. Juridische discussies zijn steriel. In sommige gevallen leidt dat tot frustraties. Maar het heeft ook zijn voordelen, want dat maakt het mogelijk creatieve oplossingen naar voor te schuiven, buiten de juridische categorieën en schema's. De verzoening laat toe een sociaal conflict op te lossen zonder staking. Daarom moet in principe er altijd een bemiddeling plaats vinden vóór elke staking of stakingsaanzegging. Dat is de regel die sociale partners hebben vastgelegd in cao's. Maar we weten dat in de praktijk deze afspraak niet verhindert dat er spontane stakingen uitbreken.

Drijfveer

De leden van het verzoeningsbureau zijn gericht op het bijleggen van het geschil, het beëindigen van een staking of het vermijden van het stakingsgevaar en de heropstart van het overleg in de onderneming. De betrokken partijen kunnen dit aanvoelen als een psychologische druk om tot een akkoord te komen en concessies te doen.

Deze druk mag de werkgever en de vakbondsafvaardiging niet doen vergeten dat een conflict zou moeten afgesloten worden met voorwaarden om het sociaal overleg in de toekomst beter te laten verlopen.

Het eerste doel : opnieuw rond tafel zitten

Elke bemiddeling beoogt in de eerste plaats de "restauratie" van de goede verstandhouding tussen de partijen. Vakbonden, werknemers en werkgever moeten hoe dan ook ooit eens terug samenwerken. Ze zijn aangewezen op elkaar. Het is het eerste aandachtspunt van de bemiddelaars nog los van de inhoud van het lopend conflict. Zij besteden daarom heel wat aandacht aan het proces dat de partijen toelaat opnieuw te kunnen spreken en onderhandelen.

In feite heeft het verzoeningsbureau als eerste opdracht de partijen opnieuw samen te brengen wat niet altijd zo gemakkelijk is in een open conflict. Het is de eerste vereiste om verder te kunnen zoeken naar een oplossing.

We build too many walls and not enough bridges (Isaac Newton)

Initiatief : de meest gereede partij

Het verzoeningsbureau komt samen op initiatief van de partij die zich benadeeld voelt. Men noemt die gewoonlijk "de meest gereede partij".

Ofwel zal de lokale vakbond zich richten tot de vakbondscentrale ofwel de werkgever tot de federatie om de procedure in gang te zetten. De meeste verzoeningen komen er op initiatief van de vakbonden.

Het is de voorzitter die een datum vaststelt en de partijen uitnodigt op een vergadering op de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (Blerotstraat te Brussel).

Er bestaat geen wettelijke verplichting om aanwezig te zijn op de verzoeningsvergadering. De afwezigheid kan een tactiek zijn maar wordt echter zeer negatief opgevat. Eigenlijk is het "not done".

De spelers

Van vakbondszijde komen de regionale secretarissen en de effectieve leden van de vakbondsafvaardiging van de onderneming naar de vergadering.

De werkgever stelt zelf zijn delegatie samen, bv. de personeelsdirecteur en de productiedirecteur. Werkgevers vragen soms de bijstand van een

advocaat. O.i. mag dit geen probleem zijn indien de advocaat verstaat dat een verzoening niet “gewonnen” wordt aan de hand van juridische argumenten. Dat is ook de reden waarom vele paritaire comités de aanwezigheid van advocaten weigeren. Toegegeven, advocaten pleiten liever dan onderhandelen, maar dat is o.i. geen reden om het recht op bijstand door een raadsheer te weigeren. Zo niet dan ontnemt men de werkgever het recht zijn delegatie vrij te kiezen en die vrijheid behoort tot de fundamenteën van het sociaal overleg.

Voor de goede vrede verzoeken de leden van het verzoeningsbureau de raadsheren hun klant op te wachten in een aparte zaal. O.i. hebben alle partijen er voordeel bij dat de vertrouwenspersoon van de werkgever het ganse proces kan meemaken en dus wel aanwezig kan zijn tijdens de plenaire zittingen. Het vergt wel een oefening, want de advocaat zal moeten inzien dat het recht slechts één aspect is van het probleem. Hij zal zijn reflex om te pleiten onder controle moeten houden. De beste afspraak bestaat er o.i. dat hij tijdens de plenaire vergadering zijn rol beperkt tot die van stilzwijgende observator en tijdens de schorsingen van de vergaderingen actief meewerkt aan een oplossing.

Wanneer een werkgever er op staat dat zijn advocaat aanwezig is, dan is het aan te raden dit op voorhand te signaleren aan de voorzitter. Die is immers verantwoordelijk van de “setting” en moet er dus voor zorgen dat de verzoeningsvergadering niet begint met een incident.

De werking : pendeldiplomatie

Op de verzoeningsvergadering zelf zetten de betrokken partijen elk hun standpunten uiteen. Die uiteenzetting is overbodig voor de partijen zelf maar dient om de leden van het verzoeningsbureau te informeren over het conflict en de context van het conflict. Dit is het moment dat de juiste vragen gesteld moeten worden. De leden van het verzoeningsbureau moeten exact weten waarover het conflict gaat. En omgekeerd moeten alle partijen ervaren dat zij gehoord worden.

Wanneer de situatie duidelijk is en wanneer iedereen vaststelt dat de onderhandeling geblokkeerd is beraadslaagt het bureau zonder de partijen. In de praktijk trekken de werkgever en de vakbonden zich terug uit de vergaderzaal en wachten zij het verloop van de werkzaamheden van het bureau af, elk in een aparte zaal. Regelmatig schorst het bureau zijn vergadering. Dan gaan de syndicale woordvoerders de pistes voor een oplossing toetsen bij de partij van syndicale kant terwijl de patronale woordvoerder gaat polsen bij de werkgever.

Communicatie : complex

De communicatie is van enorm belang tijdens de verzoeningsprocedure. De leden van het verzoeningsbureau zullen geregeld feedback geven

aan hun leden over de stand van zaken van de onderhandeling in het verzoeningsbureau. Bijzonder belangrijk is dat elke uitspraak van het verzoeningsbureau getoetst dient te worden bij de betrokken partijen vooraleer de uitspraak geformaliseerd wordt. Zonder grondige bespreking en verantwoording van het resultaat van de verzoening met de partijen ontstaat een reëel risico dat één of zelfs beide partijen zich verongelijkt voelen. De uitspraak die niet gestoeld is op een consensus beïnvloedt noodzakelijkerwijze de (morele) machtsverhoudingen. Dat kan niet de bedoeling zijn van een verzoening want het herstel van de sociale vrede is de belangrijkste doelstelling.

De schorsing van de vergadering van het bureau is eigenlijk een ingewikkelde vorm van pendeldiplomatie.

De woordvoerder van de werkgeversfederatie geeft een verslag van de besprekingen in het bureau. De werkgever geeft hem bijkomende informatie en verduidelijkt zijn standpunt. Hiermee gaat deze vertegenwoordiger naar het verzoeningsbureau. De nationale woordvoerder van de vakbond doet juist hetzelfde met de vakbondsafvaardiging van de onderneming.

De leden van het verzoeningsbureau komen dan weer samen en confronteren elkaar met de nieuwe informatie en met de standpunten van hun respectievelijke leden.

Het risico ontstaat dan dat er veel tijd nodig is om een duidelijk beeld te krijgen van de realiteit. Altijd zijn er misverstanden. Dat probleem kan gemakkelijker aangepakt worden als de voorzitter van het verzoeningsbureau een actieve rol speelt en zich opstelt als een echte specialist van de pendeldiplomatie. Hij is niet alleen een specialist maar ook een vertrouwenspersoon die weet hoe hij moet omgaan met informatie van elke partij. Juist daarom kan hij sneller dan gelijk wie een opening voor verder gesprek vinden.

Mogelijke resultaten.

De partijen in een sociaal conflict beginnen dikwijls de verzoening met verwachtingen dat gerechtigheid zal zegevieren. Dat is een illusie. Elke partij heeft zijn eigen visie over billijkheid en rechtvaardigheid. Omdat het verzoeningsbureau geen arbiter noch rechter is, gaat de onderhandeling gewoon verder, dikwijls in een gespannen sfeer, in een meer formele omgeving met het besef dat de gevolgen groot kunnen zijn.

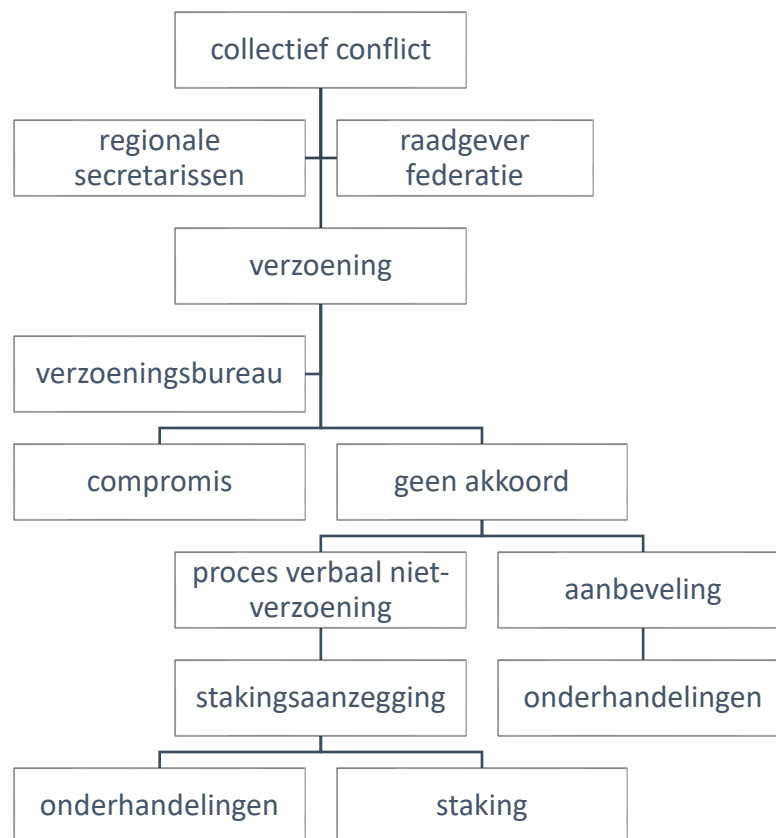
Een verzoeningsvergadering moet niet onmiddellijk uitmonden in een akkoord maar moet wel, om succesvol genoemd te worden, een belangrijke bijdrage leveren in het proces naar een compromis.

Als de vergadering succes uitmondt in een compromis sluit de voorzitter de vergadering af met het aflezen van het akkoord tussen de partijen.

Een akkoord houdt automatisch in dat de vakbonden een einde stellen aan een staking die eventueel aan de gang is.

Als ondanks alle inspanningen van de leden van het verzoeningsbureau de partijen tot geen akkoord komen, zal de voorzitter zich beperken tot de vaststelling van het uitblijven van een akkoord. In dat geval zullen de machtsverhoudingen op ondernemingsniveau een oplossing moeten forceren. In principe mogen pas dan de vakbonden een stakingsaanzegging betekenen.

Uitzonderlijk zal het bureau eenparig of de voorzitter een aanbeveling formuleren.. Dat zal alleen het geval zijn als in de ogen van de leden van het bureau een partij kennelijk onredelijke standpunten inneemt. Dergelijke uitspraak heeft grote morele waarde, maar houdt in geen geval een enkele juridische verplichting in. Normaal hervatten dan de partijen de onderhandelingen op ondernemingsniveau met deze aanbeveling als richtlijn.



Figuur 1: normale escalatie van een sociaal conflict

De voorbereiding

Wie de voorbereiding mislukt, bereidt zijn mislukking voor

Het is belangrijk dat de partijen de verzoeningsvergaderingen voorbereiden met hun vertegenwoordigers in het verzoeningsbureau, om

- de inhoud van het conflict een laatste maal te evalueren;
- de machtsverhoudingen in te schatten;
- zich te verzekeren wie van de andere zijde aanwezig zal zijn (het is belangrijk dat alle betrokkenen de verzoening bijwonen);
- de verwachtingen te verduidelijken en de rol van elke speler te doen aanvaarden;
- de communicatie met het personeel voor te bereiden;
- de eigen delegatie zorgvuldig samenstelt;
- de tactiek op de verzoeningsvergadering vast te leggen;
- te anticiperen op de stellingen van de andere partij;
- de situatie op te vangen in geval van mislukking van de verzoening.

Men kan niet genoeg beklemtonen dat de partijen, eens ze in het stadium van de verzoening terecht gekomen zijn, meestal in een distributieve onderhandeling verzeild zijn geraakt. Zeer dikwijls geven de machtsverhoudingen de doorslag.

Van essentieel belang is dat elke partij bewust is van de dynamiek die uitgaat van een verzoeningsvergadering. De sociale bemiddelaar en de andere leden van het verzoeningsbureau zijn gedreven om tot een oplossing te komen en zoeken alle wegen om tot een compromis te komen om de staking te beëindigen of te vermijden. Het is niet gemakkelijk om te gaan met die druk. Bij werkgevers komt dit over als een systeem dat meer de vakbonden dient dan het streven naar evenwicht. Alleen een open communicatie tussen de actoren van de verzoening kan die indruk neutraliseren.

Het is bovendien van essentieel belang dat de rust op de werkvloer gewaarborgd is tijdens de verzoeningsvergadering. De werkgever dient instructie te geven dat er niets anders mag gebeuren dan op een banale werkdag. Maar ook de vakbonden zullen er zich voor hoeden een incident uit te lokken tijdens een verzoening. De ervaring leert ons immers dat het kleinste probleem opgeblazen kan worden om tijdens de verzoeningsvergadering het verzoeningsbureau te verrassen met nieuwe gebeurtenissen "die aantonen dat het sociaal klimaat zeer, zeer ziek is".

Een verzoening is altijd een stuk improvisatie. De beste voorbereiding houdt stand tot op het ogenblik van de confrontatie.

Nazorg geboden

In geval van succes is de verzoening niet het einde maar het begin van het einde van een conflict. Succes betekent immers dat de partijen terug "on speaking terms" zijn. Een akkoord in een verzoeningsbureau zal nog altijd verduidelijkt moeten worden op niveau van de onderneming (in het beste geval alleen maar de punten en de komma's). Het is dus bijzonder belangrijk dat na een verzoening de partijen hun agenda boven halen om een meeting vast te leggen.