

## Organizing miskent professionaliteit vakbondsbestuurder

# Werknemers zijn niet gebaat bij actie

**In het artikel ‘Onderhandelen met organizing’ in Zeggenschap van juni 2012 beschrijft Henk Strating organizing als een nieuwe koers die vakbonden hebben ingezet. De rol van de onderhandelaar verandert daarbij ingrijpend. Die wordt een tussenschakel die slechts boodschappen doorgeeft aan enerzijds de werkgever en anderzijds de werknemers. Volgens Fedde Monsma wordt zo de professionaliteit van de onderhandelaar miskend.**

Met het uitgangspunt van organizing is in de basis niets mis. Het draait immers om de emancipatie van medewerkers of, zoals we dat tegenwoordig noemen, om *empowerment*. Het is zelfs onderdeel van de missie die bij de oprichting van het CNV in 1909 al werd beschreven. “In onze prestatiegerichte en steeds complexere samenleving wil het CNV (...) bijdragen door mensen weerbaar en wendbaar te maken bij het verrichten van werk.”

Organizing als middel om medewerkers te emanciperen is dan ook niet nieuw, het heet alleen anders. Het is een middel om medewerkers individueel en collectief weerbaar te maken en ze te organiseren. Enerzijds om de eigen positie te verstevigen, anderzijds ook om gezamenlijk verantwoordelijkheid te dragen voor een bedrijf of branche. Als vakbond stimuleert het CNV dat zoveel mogelijk. Leden kunnen gebruik maken van tientallen cursussen en trainingen om zich weerbaar te maken op de werkvloer. De cursussen zijn gericht op vaardigheden en kennis, maar bijvoorbeeld ook op gesprekstechnieken. Daarnaast wordt van kaderleden nog iets meer verwacht. Zij moeten in staat zijn om ‘over hun eigen werk heen te kijken’ en meer analytisch het vakbondswerk op te pakken. Maar daarbij moeten zij wel met beide benen op de werkvloer blijven.

Als er bijvoorbeeld ergens een probleem is, dan zoekt het CNV eerst naar een praktische oplossing op de werkvloer. Dat vereist een inspanning en investering van de kaderleden, die daar actief op moeten anticiperen, maar ondertussen ook hun collega’s moeten activeren en enthousiasmeren. Lukt het de kaderleden niet om een oplossing te vinden, dan kunnen ze via de vakbond alsnog naar andere mogelijkheden zoeken.

### Wisselwerking

Door kaderleden actief in te zetten op de werkvloer, creëer je ook medewerkers die betrokken zijn bij hun arbeidsvoorwaarden en die een rol willen spelen bij de cao-onderhandelingen. De rol van de vakbondsbestuurder verandert daardoor naar faciliterend en richtinggevend. Zijn kennis en ervaring blijven weliswaar belangrijk om alle inhoudelijke of strategische alternatieven aan te geven, maar

medewerkers moeten het zelf doen. Onderhandelen wordt steeds meer een wisselwerking tussen vakbondsbestuurder, medewerkers en werkgever.

Het is belangrijk om leden te betrekken bij de gesprekken met het bedrijf of de branche. Of het nu gaat om periodiek overleg of om cao-onderhandelingen. Wanneer een (kader)lid duidelijk kan maken wat de consequenties zijn van bepaalde voorstellen, wordt er drie keer beter geluisterd dan als de vakbondsbestuurder dat doet. Leden vormen de schakel tussen theorie en praktijk. Het kaderlid weet alles van het bedrijf en het werk, terwijl de professionele onderhandelaar op de hoogte is van het onderhandelen, de strategie en de oplossingrichtingen. Deze combinatie maakt dat de som der delen groter is dan het geheel en dat er draagvlak is voor oplossingen.

Zo kwam in de vorige cao voor De Bijenkorf één van de oplossingen om ongebreidelde flexibiliteit tegen te gaan uitgerekend van een kaderlid in de onderhandelingsdelegatie van CNV Dienstenbond.

### Dagje meelopen

Als je een betrokken cao-onderhandelaar bent, heb je met regelmaat contact met het bedrijf of branche waar je onderhandelt. Je komt niet alleen tijdens de jaarlijkse cao-onderhandelingen. Als je als vakbond serieus genomen wil worden, moet je de werkgever ook serieus nemen. Daarom moet de vakbondsbestuurder ook buiten de cao-onderhandelingen contact met verschillende stakeholders (or, p&o/hrm-afdeling, directie) zoeken om te praten over de stand van zaken in het bedrijf of de branche.

Tegelijkertijd is ook het contact met medewerkers essentieel. Het is geen gek idee om als onderhandelaar een keer een dag met ze mee te lopen. Niet dat na één dag duidelijk is hoe een bedrijf werkt, maar het is wel goed om sfeer, cultuur en de dagelijkse praktijk te leren kennen. Praten met medewerkers is een bijzonder effectieve manier om te leren hoe regels in de praktijk uitwerken. Daardoor weet je waar je over praat aan de onderhandelingstafel. Werkgevers waarderen het ook, ze zien het als interesse in hun bedrijf.

Door te investeren in werkgevers, weet een vakbondsonderhandelaar snel of en wat er speelt en welke maatregelen te verwachten zijn. Netwerken en relatiemanagement heet dat bij de moderne vakbond.

---

Fedde Monsma is coördinator handel bij de CNV Dienstenbond.

# om de actie

Dat betekent dat je vanuit de driehoek werkgever, medewerkers en vakbond snel kan anticiperen op bedrijfsveranderingen, maar ook dat je kunt inspelen op dringende zaken die leven onder medewerkers. Dat betekent niet dat er niet alsnog een knallende ruzie kan ontstaan, die zelfs tot acties leiden. Maar beide partijen weten dan wel dat het over iets belangrijks en inhoudelijks gaat. Twee partijen die wachten op de jaarlijkse cao-onderhandelingen en vervolgens een omvangrijk wensenpakket op tafel leggen, vormen een recept voor conflict. Het onderhandelen over een nieuwe cao begint namelijk al op het moment dat de vorige is afgesloten.

## Gevaar

In mijn optiek is deze werkwijze organizing. Het is een middel om draagvlak te creëren om tot een resultaat te komen waar zowel werknemers als werkgevers baat bij hebben. Maar het organizing-model waar Strating het over heeft – het binnenhalen van de wensen van werknemers -, gaat voorbij aan één van de fundamentele regels van onderhandelen, namelijk het investeren in je gesprekspartners. Organizing is hier geen middel meer, maar doel. Het is hierbij verworden tot een methode om actie te voeren. Bijkomend doel voor de vakbeweging is om ledenwinst te boeken. Dat is overkomen waaier uit de Verenigde Staten, waar de SEIU dit model in de jaren tachtig introduceerde. Daar heeft organizing veel succes opgeleverd. Probleem is echter dat de ledenwinst die wordt geboekt gebaseerd is op het activeren (in letterlijke zin) van mensen. Uit ervaring blijkt dat een groot deel van de nieuw verworven leden weinig behoefte heeft aan een slapend lidmaatschap en snel weer opzegt. Om die te behouden moet er daarom met grote regelmaat actie worden gevoerd. Zo wordt actie voeren het doel. Dan wordt elke mogelijkheid om een conflict op te zoeken aangegrepen onder het mom van 'men-

sen, zeggen jullie het maar'. De verantwoordelijkheid voor het (onderhandelings)proces wordt bij medewerkers neergelegd, die daar geen kaas van hebben gegeten. Wanneer je medewerkers een worst voorhoudt van 10% loonsverhoging, is er geen een die zegt dat hij dat niet wil. Als je verzuimt de alternatieven en consequenties achter die 10% duidelijk te maken, ontloop je als cao-onderhandelaar je verantwoordelijkheid en gaat het je alleen maar om het conflict. De rol van de onderhandelaar verandert daarmee ingrijpend. Strating stelt dat de onderhandelaar vooral een doorgeefluik wordt. "De vakbondsonderhandelaar onderhandelt niet zo zeer namens de werknemers, maar vertolkt vooral de wensen van de werknemer die hij namens hen aan de werkgevers overbrengt. Als de werkgevers daar met voorstellen op reageren zal hij die weer aan de werknemers overbrengen. Maar zolang die er niet tevreden mee zijn, zal de vakbondsbestuurder dat niet als zijn probleem zien, maar als het probleem van de werkgevers die de oplossing voor het conflict met hun werknemers blijkbaar nog niet hebben gevonden." Dat roept de vraag op wat de toegevoegde waarde is van de vakbondsonderhandelaar. Eén van de belangrijkste redenen waarom werkgevers graag met vakbonden onderhandelen is juist gelegen in de professionaliteit en onafhankelijkheid van de onderhandelaar. Wanneer dat wegvalt, waarom zou de werkgever dan nog met de vakbond willen onderhandelen? Dan kan hij net zo goed direct met de werknemers of hun vertegenwoordigers in de ondernemingsraad om tafel gaan zitten.

## Werkgevers

Strating vraagt zich ook af wat de gevolgen van organizing zijn voor werkgevers. Want het onderhandelingsproces gaat er heel anders aan toe. "Onderhandelaars van werkgevers en werknemers beslechten in het traditionele model ingewikkelde cao-conflicten vaak met een *package deal* waarbij de winst op een onderwerp het verlies op een ander onderwerp compenseert. Menig vakbondsonderhandelaar heeft zo'n *package deal* ondanks teleurstelling van een deel van de werknemers toch met succes weten te verdedigen. In het



organizingmodel werkt dat anders. De extra loonsverhoging wordt wel geaccepteerd, maar de wensen op de andere onderwerpen blijven recht overeind staan”, aldus Strating. Werkgevers kunnen het zich “niet veroorloven om organizing te ontkennen door te blijven onderhandelen op de manier zoals ze dat in het traditionele model gewend zijn.” Volgens Strating zullen zij zich veel meer moeten verdiepen in de wensen van de werknemers. “Pas wanneer werkgevers de wensen van de werknemers met de daarbij behorende onderliggende behoeften en belangen kennen, doorgronden en begrijpen, zullen ze in staat zijn om precies die voorstellen te doen die daarop aansluiten.” Mijn ervaring is echter anders. Als organizing een doel is, zullen werkgevers zich niet verdiepen in de wensen van

werknemers, maar zich gaan terugtrekken en onderling overleggen op welke manier zij de voorstellen het best kunnen pareren. Immers, het bieden van een oplossing voor een probleem aan organizers is geen antwoord op acties, het gaat om de actie zelf, dus zal spoedig een volgende actie ontstaan. Zij zien geen basis meer om serieus met de vakbonden structurele onderwerpen aan te pakken. Daarmee bestaat het risico dat werkgevers geen behoefte meer hebben aan

*Door organizing zien werkgevers  
geen basis meer om met bonden  
onderwerpen aan te pakken*

contacten met vakbonden buiten het strikt noodzakelijke. Dat leidt tot kille verhoudingen en draagt niet bij aan cao-vernieuwing.

### Niet sexy

Het investeren in een duurzame relatie met werkgevers en gezamenlijk werken aan een win-winoplossing is inderdaad niet zo sexy als heel hard roepen dat je tegen bent en ‘in de actie’ wilt. Dat laatste levert namelijk leden op. Het is echt niet moeilijk om een groot conflict te creëren bij een werkgever en op die manier leden te werven. Maar het is de vraag of werknemers daarbij gebaat zijn.

Het is daarentegen wel moeilijk om serieus te blijven onderhandelen, gezamenlijk oplossingen te vinden en

verantwoordelijkheid te dragen. Waarbij de vakbondsbestuurder geen doorgeefluik is, maar spil tussen alle stakeholders, zowel aan werkgevers- als aan werknemerskant. Hij bewaakt de inhoud en het proces op een transparante manier. Dat vereist leiderschap en professionaliteit. Zo kan hij helpen de medewerker te emanciperen en (letterlijk) mee te nemen in zijn/haar eigen ontwikkeling. Dát moet het doel van de vakbondsbestuurder zijn.

### Organizing bij Albert Heijn

De ervaringen van CNV Dienstenbond met organizing zijn tot nu toe niet altijd even positief geweest. “Organizing kan leiden tot verslechterde verhoudingen”, weet Wessel Breunesse, cao-onderhandelaar van CNV Dienstenbond bij Albert Heijn. “De stakingen van eind 2010 bij de distributiecentra van Albert Heijn waren mede succesvol doordat medewerkers goed georganiseerd waren en direct hun onvrede over het beleid van Albert Heijn lieten horen. In het akkoord dat volgde op de stakingen, werden heikele onderwerpen rondom flex, inzetbaarheid, keuzevrijheid ondergebracht in een kwaliteitsagenda die tijdens de looptijd van de cao uitgewerkt zou worden. In eerste instantie leek dat goed van de grond te komen. Het onafhankelijke Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie werd gevraagd de regie te voeren over dit overleg, waarbij professionals en kaderleden aan tafel zaten. Medewerkers werden uitgebreid geïnformeerd, konden meepraten en hadden serieus en rechtstreeks invloed. Toch kreeg het overleg over de kwaliteitsagenda nooit een echte kans. Na de stakingen bleef de druk op de werkgever bestaan. Nog steeds werden er bij verschillende distributiecentra acties gevoerd onder het motto ‘in de actie’.”

Volgens Breunesse werd er niet geïnvesteerd in de relatie met de

werkgever. “Dat is echter wel een noodzakelijke voorwaarde om onderwerpen die al jarenlang op negatieve wijze de cao-agenda domineren bespreekbaar te maken en om te onderzoeken of er een win-winsituatie gevonden kon worden. Door een gebrek aan onderling vertrouwen hadden alle partijen de neiging zich in te graven. Dit werd versterkt doordat de achterban nog steeds werd gevoed met de taal van ‘organizing’ die vooral actie, oppositie en tegenstellingen benadrukte. Onder een dergelijke campagne gaven leden weinig ruimte op onderwerpen die toch al gevoelig lagen. Daarmee werd behoud van de bestaande rechten gevoed.”

Ook leidt het tot onenigheid binnen het vakbondsfront. “Als je als vakbond wel oog hebt voor het feit dat de economische wereld en werkelijkheid waarin bedrijven opereren verandert, zit je ineens ‘op schoot van de werkgevers’. In het traject van de kwaliteitsagenda werd aan medewerkers gevraagd naar hun wensen over onderwerpen als meer invloed op werktijden en keuzemogelijkheden tussen tijd en geld. Die wensen zijn vastgelegd in convenanten, die alleen maar cao-vernieuwingen ten gunste van de werknemer bevatten. Deze convenanten zijn door de organizers echter verworpen. Organizing is dus conservatief en houdt sociale innovatie en cao-vernieuwing tegen.”