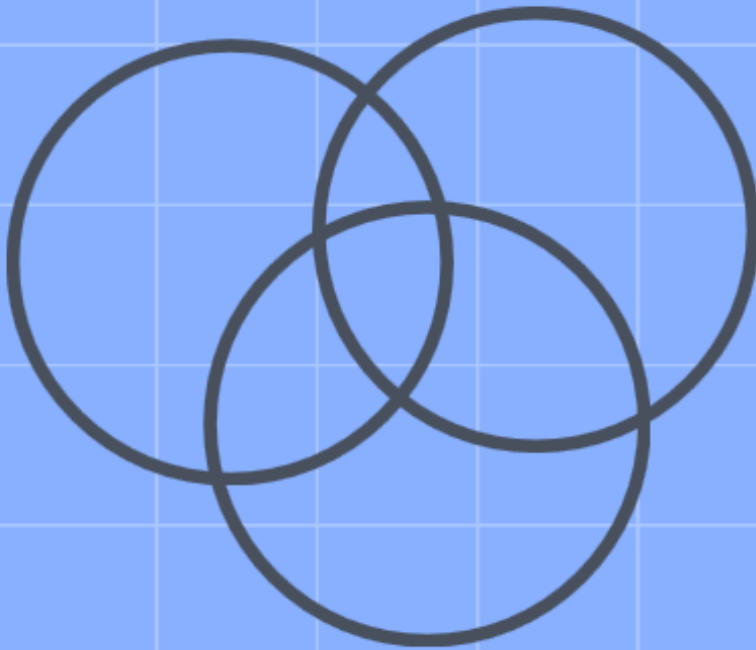




European
Commission



NEIRE RESEARCH GROUP

**Promoting Conciliation
and Mediation in
Collective Labor Conflicts
in Europe**

**STATE OF THE ART, BEST
PRACTICES AND WAYS
FORWARD**

WWW.DIALOGUEATWORK.EU

Het bevorderen van verzoening en bemiddeling bij collectieve arbeidsconflicten in Europa

State of the art, best practices en verbeterpunten

1. Korte omschrijving van de actie

Collectieve arbeidsconflicten zijn dure aangelegenheden. Als ze uitmonden in sociale acties zijn de kosten voor organisaties, werknemers en de maatschappij in het algemeen erg groot. De Europese Unie en diverse nationale regeringen promoten een constructieve houding ten opzichte van zulke conflicten, waarbij preventieve maatregelen en interventies noodzakelijk zijn. De Europese Commissie pleit daarom voor structuren die een systematische, onafgebroken en constructieve dialoog mogelijk maken tussen werknemers en werkgevers. Cruciaal in dit proces is de bemiddelende rol van een derde partij. De EC promoot een dergelijke aanpak in Europese richtlijn 2008/52/EC. Sociaal overleg en bemiddeling hebben als doel collectieve arbeidsconflicten te vermijden en te reguleren. Toch is maar weinig bekend over de concrete werking en de doeltreffendheid van de interventies door externe partijen.

Met de steun van de Europese Commissie (DG Werkgelegenheid, sociale zaken en inclusie) werd een project op touw gezet om de rol van externe bemiddelaars in collectieve arbeidsconflicten te onderzoeken en te promoten. Twaalf leden van de Europese Commissie ontwikkelden tussen mei 2016 en april 2018 diverse studies en acties. Het gaat om België, Spanje, Estland, Portugal, Frankrijk, Italië, Duitsland, Nederland, Denemarken, Verenigd Koninkrijk, Polen en Roemenië. Elk land voerde drie studies uit.

Studie 1: Studie op basis van documenten met een socio-politieke, institutionele en juridische analyse, onder andere door middel van interviews met experts rond de huidige situatie.

Studie 2: interviews, enquêtes en focusgroepen bij gebruikers (werkgevers en vertegenwoordigers van werknemers) met als doel de ervaringen, tevredenheid en verwachtingen rond de diensten van derden te beoordelen.

Studie 3: interviews, enquêtes en focusgroepen bij externe bemiddelaars.

Acties: de voorlopige resultaten werden gepresenteerd en besproken op nationale en Europese congressen en verspreid via verschillende kanalen.

2. Belangrijkste doelstellingen

De hoofddoelstelling van dit project was de doeltreffendheid te evalueren van bemiddeling als strategie om collectieve arbeidsconflicten op te lossen en de sociale dialoog te versterken. De effectiviteit van bemiddeling werd beoordeeld vanuit een dubbel perspectief: structureel en functioneel. Vanuit het structurele perspectief werden bemiddelingssystemen omschreven, vergeleken en geanalyseerd om te onderzoeken in hoeverre zij overeenstemmen met de vereisten van de Europese richtlijn inzake bemiddeling.

Het doel van deze actie was om bemiddeling te analyseren als middel om tot een rechtvaardige oplossing te komen bij collectieve arbeidsconflicten. We onderscheiden vier specifieke doelen:

(a) Verschillende bemiddelingssystemen onderzoeken binnen hun socio-economische en politieke context, de kenmerken identificeren en ze vervolgens classificeren rekening houdend met de mate waarin ze worden gebruikt in de lidstaten.

(b) Bestuderen of deze systemen voldoende juridische garanties bieden voor een eerlijk proces en vlotte toegang tot de rechtbanken.

(c) De doeltreffendheid van deze systemen analyseren, alsook de kwaliteit van de bemiddelende diensten.

(d) De kenmerken van het systeem identificeren en onderzoeken in welke mate de specifieke eigenschappen de doeltreffendheid van de bemiddeling beïnvloeden.

3. Belangrijkste resultaten

Een vergelijkende studie van de regelgeving en praktijken van twaalf lidstaten onthult zeer grote verschillen, op elk niveau van de interventies door derden. Een vergelijking is dan ook

problematisch, gezien de grote verschillen in de arbeidsrelatiesystemen en de tradities van de lidstaten. We vatten de bevindingen samen in 13 conclusies:

1. De terminologie verschilt van land tot land.
2. 'Verzoening' ('conciliation' in het Engels) wordt in de meeste landen vaker gebruikt dan 'bemiddeling' ('mediation').
3. Bemiddeling wordt vaak gebruikt in escalerende conflicten, wanneer een staking dreigt of tijdens een staking.
4. De rol van de overheid verschilt erg van lidstaat tot lidstaat.
5. De kwaliteit van en toegankelijkheid tot de bemiddelende diensten van derden verschilt onderling.
6. Een Europese standaard voor verzoenende en bemiddelende instanties ontbreekt in collectieve conflicten.
7. Bemiddelaars die optreden in collectieve arbeidsconflicten zijn over het algemeen niet geregistreerd in nationale registers voor bemiddelaars. Ze volgen de richtlijnen van deze instanties dan ook niet.
8. De stijl van bemiddeling verschuift richting faciliterende bemiddeling, en minder evaluatieve bemiddeling. De aanpak is echter in heel wat landen geformaliseerd, en handelen ze vanuit een bemiddelingsteam.
9. Er wordt steeds vaker gewerkt met één bemiddelaar.
10. Human Resources practices zijn nodig binnen alle aspecten van het bemiddelingssysteem: selectie van bemiddelaars, opleiding, evaluatie, competentiegebaseerde systemen.
11. Alle partijen zien een groot potentieel voor bemiddeling, daar waar het nu nog vaak onderbenut blijft. Het grootste potentieel ziet men in de preventie van een escalerend conflict en in de periode na het conflict.
12. Systematische evaluatie en kwaliteitscontrole ontbreken en zijn nodig.

Aanbevelingen om interventies door derden bij collectieve arbeidsconflicten te bevorderen:

1. *Promoot één externe leverancier op regionaal en/of nationaal niveau voor derde partij diensen en die informatie verschaft over kwalitatieve facilitatie en bemiddeling.*

2. *Bevorder signalerings- en faciliteringsprogramma's om competenties te ontwikkelen bij de betrokken partijen en een klimaat te scheppen waarin sociale dialoog binnen organisaties mogelijk wordt.*
3. *Bevorder de uitwisseling van best practises rond conflictbemiddeling binnen en tussen landen.*
4. *Promoot een Europees taalgebruik, zodat babylonische spraakverwarringen uitgesloten zijn.*
5. *Ontwikkel een Europees kenniscentrum voor de leden van de Europese Commissie en externe leveranciers.*
6. *Ontwikkel een sterk HR-beleid dat de nood aan hoogopgeleide, professionele bemiddelaars bij collectieve arbeidsconflicten erkent. Zowel op nationaal als internationaal niveau.*
7. *Bevorder het begrip van de specifieke vereisten voor verzoening en bemiddeling bij collectieve arbeidsconflicten door middel van een systematische evaluatie, academisch onderzoek en de ontwikkeling van theorie.*

De resultaten van dit onderzoek worden gepubliceerd in gerespecteerde tijdschriften en verspreid via drukwerk en online publicaties over de bestudeerde lidstaten. Het materiaal omvat:

- (a) een openbaar toegankelijk handboek in het Engels
- (b) een samenvatting van het handboek met best practises in elf Europese talen
- (c) een beknopt rapport waarin de belangrijkste resultaten voor elk deelnemend land worden besproken in de eigen taal.

Al het materiaal is beschikbaar via het NEIRE-webplatform en partnerwebsites en is vrij toegankelijk voor alle lidstaten, sociale partners en bemiddelaars binnen de Europese Commissie.

Daarnaast werd er een Europees congres georganiseerd waarin de onderscheidende patronen, sterktes en zwaktes van de verschillende systemen en strategieën werden besproken. Er zijn ook workshops georganiseerd in alle deelnemende landen om de beschikbare kennis te verspreiden en een vermenigvuldigend effect te bewerkstelligen.

De resultaten worden gepresenteerd in de publiek toegankelijke publicatie *Mediation in collective labor conflicts* (<https://www.springer.com/us/book/9783319925301>). Daarin zijn ook studies uit Australië, China, Zuid-Afrika en de Verenigde Staten opgenomen.

Het bevorderen van verzoening en bemiddeling bij collectieve arbeidsconflicten in Europa

State of the art, best practices en verbeterpunten

1. Inleiding

Collectieve arbeidsconflicten komen overal ter wereld voor. Dagelijks zijn er wel ergens stakingen of organiseren werknemers collectieve arbeidsacties als gevolg van geblokkeerde onderhandelingen of geëscaleerde conflicten met grote economische en sociale gevolgen. De oorzaak van deze escalaties zijn vaak veranderingen in de werkomstandigheden, herstructureringen, of het gevolg van voorstellen of acties die als oneerlijk worden bestempeld. Bij escalatie verdwijnt het vertrouwen tussen het management, de werknemers én hun vertegenwoordigers (Elgoibar, Euwema, & Munduate, 2016).

Geëscaleerde conflicten kosten meestal veel geld, zowel voor de betrokken organisaties als de werknemers. En dan zijn er ook nog de sociale kosten. In sommige gevallen worden sectoren als gezondheid, transport en onderwijs hard getroffen en kunnen collectieve conflicten de maatschappij ontwrichten. Precies daarom stellen overheden, én de Europese Unie, regels op. De Grondwet van de meeste landen voorziet in een arbeidswetgeving, stakingsregels en specifieke collectieve arbeidsonderhandelingsrichtlijnen. Binnen de Europese Unie heeft sociaal overleg een rijke en diverse traditie die deel uitmaakt van de wetgeving van de EU én haar lidstaten (Euwema, Munduate, Elgoibar, Garcia, & Pender, 2015).

De EU beschikt over een uitgebreide arbeidswetgeving. Werkomstandigheden, arbeidsovereenkomsten, gezondheid en veiligheid op het werk én collectieve werknemersrechten worden gedetailleerd beschreven. De regelgeving is veel uitgebreider dan in de meeste andere landen buiten de Europese Commissie. Nochtans verschillen de

arbeidswetten binnen de lidstaten van de Europese Commissie onderling danig van elkaar, en dat op een aantal belangrijke punten. Hetzelfde geldt voor de manier waarop collectieve arbeidsconflicten worden afgehandeld en wat daarbij de rechten zijn van werkgevers en werknemers. We kunnen dit illustreren aan de hand van twee voorbeelden.

(1) Ondernemingsraden, met verkozen werknemersvertegenwoordigers, hebben in sommige lidstaten een erg sterke rechtspositie (zoals in Duitsland), terwijl ze in andere landen (Roemenië en Italië) een beperkte invloed hebben op het beleid (Garcia, Munduate, Elgoibar, Wendt, & Euwema, 2017).

(2) Het stakingsrecht wordt anders gereguleerd in de verschillende lidstaten. In sommige landen is het zelfs nagenoeg afwezig voor specifieke jobs (zoals in Frankrijk) en in sectoren met een grote maatschappelijke impact (zoals politie of defensie).

Aangezien collectieve arbeidsacties zoveel geld kosten, zijn ze in de meeste landen enkel legaal als ze georganiseerd worden door officieel erkende instanties (vakbonden). Bovendien moet er administratieve toestemming zijn verleend. In heel wat landen zijn stakingen of andere sociale acties slechts mogelijk als de klassieke onderhandelingen hebben gefaald (Warneck, 2007). Er moeten dus inspanningen geleverd worden om vergaderingen te organiseren met ondersteunende instanties. In Spanje zijn de stakingsvoorwaarden bij collectieve conflicten dan weer gekoppeld aan verplichte bemiddeling.

In de meeste landen kunnen betrokken partijen een beroep doen op het gerecht, maar een rechterlijk vonnis brengt niet altijd een oplossing voor het onderliggende conflict. In dat geval zijn verzoening en bemiddeling wellicht betere middelen om tot een duurzame oplossing te komen. Dan komen ook de onderliggende oorzaken bloot te liggen. Daarnaast probeert de regering manieren te bevorderen om tot een oplossing te komen buiten de rechtbank om. Men tracht verlamming van het rechterlijk systeem te vermijden en sociale dialoog te bevorderen.

Externe derde partijen kunnen een uiteenlopende rol spelen in collectieve conflicten. Overal ter wereld zien we diverse actoren: scheidsrechters, bemiddelaars en verzoeners kunnen als externe partij aan het werk zijn. Wanneer er veel op het spel staat en het conflict geëscaleerd is, dan nemen publieke figuren, zoals politici, ombudsmannen, religieuze leiders of burgemeesters de rol van externe partij op zich. Vaak zijn er ook geïnstitutionaliseerde externe partijen met professionele bemiddelaars (Brown, 2014).

2. De Europese Commissie promoot bemiddeling en verzoening

Gezien het belang, is het een goed idee om de relatie tussen conflictmanagementsystemen en de collectieve arbeidsconflicten in kaart te brengen. Hoe gaan externe partijen te werk en wat is het resultaat van hun acties? Het belang erkennen van sociale dialoog en het vermijden van escalerende conflicten is een belangrijke stap, vindt de Europese Commissie. Externe partijen kunnen een belangrijke rol spelen in verschillende fases van het conflict. Landen overal ter wereld moeten van elkaar leren en dat moet dan ook gestimuleerd worden. De Europese Commissie onderscheidt twee strategieën.

Het bevorderen van sociale dialoog is een eerste strategie (Euwema et al, 2015; Martinez-Lucio, 2013; Weltz, 2008; European Commission, 2016). De Europese Commissie wil structuren stimuleren die een systematische en constructieve dialoog op verschillende niveaus tussen werknemers en werknemers bewerkstelligen. Een belangrijk doel is de preventie en regeling van collectieve conflicten.

Een tweede strategie is het ondersteunen van bemiddeling. Met de Europese Richtlijn



Net als een bemiddelaar beïnvloedt een jazzdrummer het optreden van de band vanuit de achtergrond.

2008/52/EC zet de Europese Unie in op alternatieve geschillenbeslechting en het bevorderen van de minnelijke schikking van conflicten. Bemiddeling kan daartoe bijdragen, net als een evenwichtige relatie tussen bemiddeling en gerechtelijke procedures (Europese Commissie, 2016). Het doel van de Europese Unie was haar lidstaten aan te sporen conflicten op te lossen buiten de rechtbank om.

Het is belangrijk dat men beseft dat deze richtlijn van toepassing is op geschillen in verschillende domeinen, zoals familiale en individuele conflicten op de werkvloer (Bollen,

Euwema, & Munduate, 2016). De richtlijn is op verschillende manieren geïmplementeerd in de wetgeving van de lidstaten. Ook aangaande collectieve arbeidsconflicten verschilt deze richtlijn danig van lidstaat tot lidstaat. De ene boekt mooie resultaten, terwijl er bij de andere duidelijk uitdagingen naar voren komen. De meeste van die lidstaten hebben een beperkte traditie in bemiddeling en verzoening.

Volgens Brown (2014) tekent er zich een globale trend af bij collectieve arbeidsconflicten, waarbij de betrokken partijen de voorkeur geven aan alternatieve geschillenbeslechting (ADR, Alternative Dispute Resolution). Betrokkenen worden geholpen om tot een overeenkomst te komen, en dit als alternatief voor een gerechtelijk vonnis waarbij de ene partij wint en de andere verliest.

Brown argumenteert dat overheden - binnen en buiten de Europese Unie - het ontstaan van zogenaamde pseudo-gerechtelijke processen hebben bevorderd, waarbij externe partijen een oplossing voor het collectieve conflict faciliteren buiten de politiek om. De voornaamste verschillen hebben betrekking op de mate waarin ze gerechtelijk of juridisch kunnen worden genoemd net omdat ze uitgevoerd worden door niet-juridische specialisten. Ondanks het verschillende economische en politieke klimaat in elk land, tekenen er zich de laatste jaren toch enkele gemeenschappelijke trends af (Valdés Dal-Ré, 2003). Bijvoorbeeld landen die vroeger erg gericht waren op gerechtelijke oplossingen, zoals Spanje, zijn dat nu niet meer. Anderzijds vergroten landen met een meer vrijwillige aanpak, zoals Groot-Brittannië, de regelgeving met betrekking tot collectieve geschillen (Dix & Barber, 2015). Een opvallende trend in heel wat Europese landen is de voorkeur voor vrijwillige benaderingen, zoals de Europese Commissie aanmoedigde in 2000. We zien dan ook dat vrijwillige verzoening, bemiddeling en arbitrage voor het oplossen van geschillen zich verspreiden. Dit is deels te verklaren dankzij de lagere kosten en de snelle oplossing die deze aanpak vaak oplevert. Uiteraard spelen ook het bouwen, onderhouden en herstellen van relaties tussen de verschillende partijen op de lange termijn een belangrijke rol:

“De ervaring van vele landen toont dat het zwaartepunt van een geschillenbeslechtingssysteem vanuit de overheid moet liggen op verzoening/bemiddeling gericht op het faciliteren en assisteren van partijen om zo tot

een onderhandelde overeenkomst te komen die zo dicht mogelijk aansluit bij de condities van een ‘normaal’ onderhandelingsproces”. ILO.

NEIRE-project

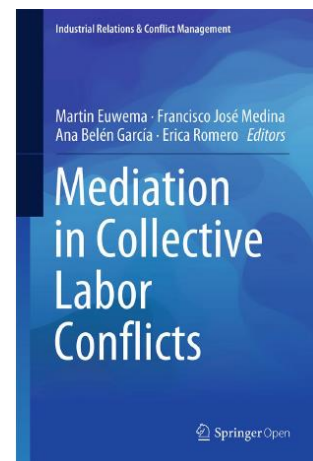
Met de steun van de Europese Commissie (DG Werkgelegenheid, sociale zaken en inclusie) werd een project op touw gezet om de rol van externe bemiddelaars in collectieve arbeidsconflicten te onderzoeken en te promoten. Drie studies werden uitgevoerd in twaalf landen.

Studie 1 was voornamelijk een documentaire studie met een socio-politieke, institutionele en juridische analyse van elk bemiddelingssysteem, waaronder interviews met experts rond de huidige toestand.

Studie 2 was een vergelijkende studie met betrekking tot de doeltreffendheid van verschillende bemiddelingssystemen vanuit het standpunt van de gebruikers. Interviews en focusgroepen werden gedaan om de motieven van werknemers en werkgevers te beoordelen om al dan niet een externe bemiddelaar in te zetten. Ook de tevredenheid en verwachtingen met betrekking tot deze diensten werd in kaart gebracht.

Studie 3 was ook een vergelijkend onderzoek, dit keer vanuit het perspectief van de leveranciers. Hun perceptie van het systeem in hun moederland, hun ervaringen en tips om de kwaliteit van het bemiddelingsproces te verbeteren werden in beschouwing genomen.

De studies werden besproken in symposia in elk land en op een internationaal congres in Brussel. De resultaten worden gepresenteerd in de publiek toegankelijke publicatie *Mediation in collective labor conflicts* (<https://www.springer.com/us/book/9783319925301>). Daarin zijn ook studies uit Australië, China, Zuid-Afrika en de Verenigde Staten opgenomen.



3. Collectieve conflicten binnen organisaties

Conflicten op het werk zijn een realiteit op veel niveaus: tussen individuen, in teams, groepen en organisaties. We spreken van een conflict tussen twee of meer partijen (individuen of groepen) als ten minste één van de betrokkenen zich beledigd voelt, of gehinderd wordt door

de ander (Elgoibar, Euwema, & Munduate, 2017). Collectieve arbeidsconflicten spitsen zich meestal toe op de relatie tussen management en werknemersgroepen. De focus ligt op de rechten of belangen van deze groep (ILO). Dit in tegenstelling tot individuele werkgeschillen die zich afspelen in de relationele sfeer tussen individuele werknemers en werkgevers. Werkconflicten kunnen zich afspelen op verschillende niveaus binnen een organisatie, binnen een sector, of zelfs op nationaal niveau.

Heel wat auteurs maken een onderscheid tussen twee types van collectieve arbeidsconflicten: het conflict gaat over belangen of rechten. In het geval van belangengeschillen proberen de belanghebbenden bestaande overeenkomsten te wijzigen of compleet te vervangen, zoals bij een collectieve overeenkomst.

Geschillen met betrekking tot rechten gaan over de interpretatie en toepassing van bestaande regels, zoals wetten of collectieve overeenkomsten.¹ Interventies door derden verschillen qua doeltreffendheid en strategie voor beide conflicttypes (Martinez-Pecino, Munduate, Medina, & Euwema, 2008). Verrassend genoeg focussen de weinige studies over dergelijke conflicten hoofdzakelijk op belangenconflicten. Dit is begrijpelijk vanuit het onderhandelingsperspectief en bovendien is de link met stakingen hier vaak aanwezig (Macneil & Bray, 2013).

De betrokken partijen bij collectieve conflicten kunnen erg divers zijn alsook het onderwerp van conflict: een direct leidinggevende die in een conflict verzeild geraakt met zijn of haar team rond de werkuren, de directeur van een school in conflict met zijn sportleerkrachten over de sportinfrastructuur, het management van een bank in conflict met de ondernemingsraad over het betalen van bonussen of het topmanagement van een mijnbedrijf in conflict met de vakbonden over de werkomstandigheden. Conflicterende partijen kunnen zich ook situeren op sectoraal of nationaal niveau. In dat geval zien we vaak een ander type van actoren, zoals professionele vertegenwoordigers die de belangen van hun partij verdedigen. In Europa zijn er twee institutionele actoren aan de zijde van de werknemers: binnen de organisatie vinden we

¹ De definitie van 'rights dispute' volgens de ILO: "a rights dispute is a dispute concerning the violation of or interpretation of an existing right (or obligation) embodied in a law, collective agreement or individual contract of employment. At its core is an allegation that a worker, or group of workers, have not been afforded their proper entitlement(s). An interests dispute is one which arises from differences over the determination of future rights and obligations, and is usually the result of a failure of collective bargaining." <http://www.ilo.org/legacy/english/dialogue/ifpdial/llg/noframes/ch4.htm#3>

de ondernemingsraad en de gezondheid- en veiligheidscommissies, buiten de organisatie zijn er de vakbonden die de werknemers vertegenwoordigen. Deze twee verschillende actoren hebben dan ook te maken met verschillende types van conflict. De meerderheid van de literatuur en wettelijke voorschriften focussen op deze twee, waaronder interventies door derden, zoals bij bemiddeling en verzoening.

Vakbonden, stakingen en bemiddeling. Binnen de EU zijn het de vakbonden die meestal het alleenrecht hebben om een staking af te kondigen. Voor een sociale actie aan de orde is, moet er in de meeste landen wel een inspanning geleverd zijn om het conflict op te lossen door middel van bemiddeling en verzoening. Dat is het onder andere het geval in Spanje, Portugal en België.

Ondernemingsraden, impasse in de besluitvorming en bemiddeling.

Ondernemingsraden zijn de formele instanties van waaruit een dialoog tussen het management en verkozen werknemers plaatsvindt. In de meeste lidstaten van de Europese Commissie moeten organisaties hun ondernemingsraad informeren en consulteren vooraleer ze een fundamentele beslissing mogen nemen met betrekking tot werknemers, zoals een herstructurering. Soms moeten ze zelfs de toestemming van de ondernemingsraad krijgen. Zo stelde een Nederlandse gezondheidsorganisatie die afstevende op een financieel verlies een herstructurering voor. De ondernemingsraad ging niet akkoord, waardoor een oplossing uitbleef. In zo'n geval kunnen Nederlandse, maar ook Deense, organisaties een beroep doen op een externe bemiddelaar in de hoop de gesprekken opnieuw op gang te brengen.

4. Bemiddeling en verzoening: what's in a name?

Bemiddeling kan gedefinieerd worden als volgt: de tussenkomst door een derde partij die conflictpartijen helpt om escalatie van het conflict te voorkomen, helpt het conflict te beëindigen en partijen ondersteunt om te komen tot een onderhandelde oplossing voor het conflict (Elgoibar, et al, 2017). Voor collectieve arbeidsconflicten verschilt de internationale terminologie in vergelijking met andere domeinen. In de internationale wetenschappelijke literatuur gebruikt men de termen 'verzoening' en 'bemiddeling' als synoniemen (zie bijvoorbeeld Wall & Dunne, 2012), echter in de collectieve conflictssystemen en regelgeving in verschillende landen, bestaan er grote verschillen tussen beide concepten. Verzoening



('conciliation' in het Engels) wordt gedefinieerd als "the practice by which the services of a neutral third party are used in a dispute, as a means of helping the disputing parties to reduce the extent of their differences and to arrive at an amicable settlement or agreed solution" (Foley & Cronin, 2015). De

manier waarop dit proces wordt georganiseerd, verschilt danig van land tot land, maar meestal gaat het om een relatief informeel proces, waarbij de belangrijkste conflicterende partijen in dialoog treden na tussenkomst van de externe partij. Als deze verzoening geen einde maakt aan het conflict, kan er overgegaan worden op een tweede stap: bemiddeling ('mediation' in het Engels).² In de meeste landen is dit proces formeler. De bemiddelaars nemen een evaluatieve rol op en geven aanbevelingen aan de betrokkenen om uit de impasse te geraken. Als alle partijen deze aanbevelingen accepteren, dan eindigt het conflict met een overeenkomst. Er bestaan systemen waarbij de betrokkenen, bijvoorbeeld, kunnen kiezen tussen bemiddeling mét en zonder aanbevelingen. In het eerste geval houden de bemiddelaars zich aan een bepaald protocol dat voorschrijft hoe ze hun aanbevelingen moeten geven.

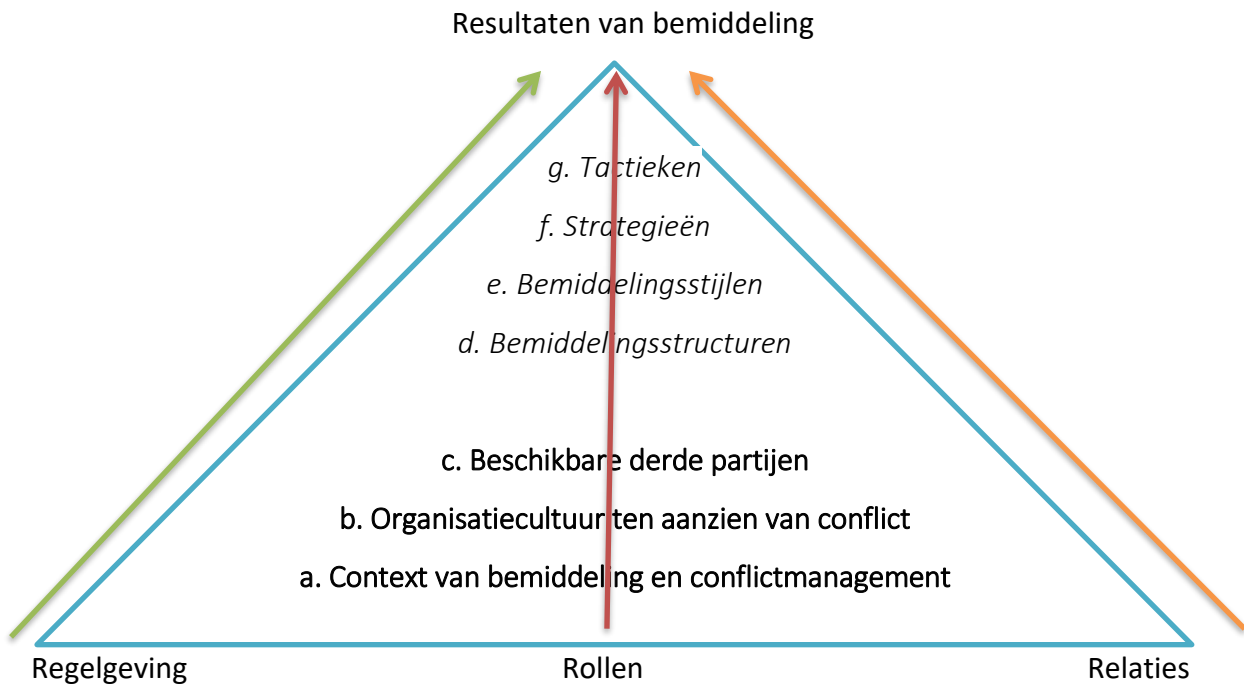
² In Nederland is mediation niet gelijk aan bemiddeling. Daarbij mediation de mediator het gesprek begeleidt zonder zich met de inhoud bezig te houden, zal een bemiddelaar zich wel met de concrete inhoud bezig houden.

Derde partijen kunnen verschillende rollen en posities opnemen, afhankelijk van de maatschappij, de cultuur, het escalatieniveau en de betrokken partijen (vakbonden vs ondernemingsraden, bijvoorbeeld). Hierbij merken we op dat er een erg uitgebreide terminologie wordt gebruikt die vaak aanleiding geeft tot verwarring. In verschillende landen zien we dat de term 'bemiddeling' ('mediation') heel wat eigenschappen deelt met 'arbitrage' ('arbitration'), een erg formeel proces waarbij vertegenwoordigers van de betrokkenen tot een oplossing trachten te komen via onderhandelingen. De externe bemiddelaar handelt in zo'n geval vaak op een evaluatieve manier.

Hoewel we in heel wat landen (juridische en structurele) afspraken terugvinden voor interventies door derde partijen in specifieke gevallen van escalatie (vooral wanneer een staking of andere collectieve actie dreigt), is er veel minder geregeld voor de andere conflictfasen (vroeg in conflict of erna). Bijvoorbeeld wanneer een externe partij helpt in het collectieve onderhandelingsproces bij het bepalen van de agenda, het coördineren van meetings of wanneer een gesprek met een fractie georganiseerd wordt om de impasse te doorbreken.

5. Regelgeving, rollen en relaties: het 3-R-model van bemiddeling bij collectieve conflicten

Geïnspireerd door Budd en Colvins (2008) 'geometry of dispute resolution procedures', ontwikkelden Bollen, Euwema en Munduate (2016) het 3-R-model van bemiddeling op de werkplek. Dit model vormt de basis voor het structureren van bemiddeling in collectieve conflicten. Het 3-R-model verwijst naar de drie verschillende dimensies die belangrijk zijn om in overweging te nemen bij de keuze voor bemiddeling en dewelke de vorm van de bemiddeling bepalen: regelgeving, rollen en relaties (figuur 1). De drie dimensies samen vormen een piramide die is opgebouwd uit verschillende lagen, van de brede context op de bodem, naar specifieke tactieken gebruikt door derde partijen bovenaan. In wat volgt bespreken we eerst de zes lagen, en dan de 3-R'en. In het 3-R-model wordt de term 'bemiddeling' ('mediation') gebruikt in de ruime zin van het woord, dus zowel voor 'verzoening' ('conciliation') als 'bemiddeling' ('mediation').



Figuur 1: Het 3-R-model van bemiddeling op de werkplek

De basis van de piramide bevat de kenmerken van de context die de beschikbaarheid en het gebruik van bemiddeling en verzoening in collectieve conflictsituaties op de werkvloer bepalen: (a) *De ruime context van conflictmanagement en conflicten in een bepaalde sector en de maatschappij.* Bijvoorbeeld de voorwaarden voor het recht op staking, de positie van de vakbonden, de rol van ondernemingsraden op organisatorisch en lokaal niveau, de juridische en praktische verschillen tussen de publieke en private sector en de institutionele bepalingen voor externe interventies (in het Verenigd Koninkrijk bijvoorbeeld, is ACAS de nationale en publiek gefinancierde instelling die dergelijke diensten aanbiedt). (b) *De organisatorische conflictcultuur.* Dit verwijst naar de arbeidsrelaties binnen een organisatie, die eerder coöperatief versus eerder competitief en antagonistisch van aard kunnen zijn. Air France bijvoorbeeld, staat bekend om zijn competitieve relaties. Dit bepaalt mee de mate waarin een organisatie bereid is hulp in te roepen van derde partijen in de verschillende stadia van het conflict en het succes van dergelijke tussenkomsten. (c) *De beschikbaarheid van verschillende derde partijen.* In heel wat Europese landen bestaat er een of ander publiek agentschap dat

externe hulp biedt tijdens conflictsituaties, gaande van facilitering, over verzoening tot bemiddeling. Voorbeelden zijn ACAS in het Verenigd Koninkrijk, het SERCLA in Andalusië (Spanje) of de Federale Bemiddelingscommissie in België. In dergelijke landen weten conflicterende partijen dus waar ze terecht kunnen als ze externe hulp nodig hebben. In andere landen is dat echter niet het geval, zoals in Duitsland en Italië. Organisaties kunnen daar terecht bij private consultants, advocaten of publieke figuren.

De top van de piramide vertegenwoordigt eerst *(d) de structuur van bemiddeling*. Dit verwijst naar de organisatie van het verzoenings- en bemiddelingsproces. Is er een administratief kantoor beschikbaar voor hulp? Kunnen betrokken partijen hun bemiddelaar vrij kiezen? Wie fungeert er als bemiddelaar en werken ze alleen of in team? In de meeste landen verloopt de structurering anders, afhankelijk van het feit of het conflict zich afspeelt in de publieke dan wel private sector, over welke partijen het gaat én het niveau van de escalatie. *(e) Bemiddelingsstijlen* verwijst naar de verschillende bemiddelingsaanpakken en hoe de bemiddelaar zijn of haar rol ziet. Er bestaan verschillende 'scholen' of ideologieën, die variëren van een evaluatieve en directieve stijl (Della Noce, 2009), tot transformatieve bemiddeling of van een probleemoplossende aanpak tot een relationele verzoening (Folger, 1996). *(f) De bemiddelingsstrategie* verwijst naar de actieplannen en de manier van werken. Maakt een bemiddelaar enkel gebruik van caucus (ontmoeten van partijen onder vier ogen, een-op-een), werkt hij met een vertegenwoordigers van de partijen in gezamenlijke sessies, worden er experts aangesteld, volgt er een feitenonderzoek? *(g) Bemiddelingstactieken* verwijst naar het meest gedetailleerde niveau, en dus naar het gedrag van de bemiddelaar: de specifieke communicatietechnieken en instrumenten die gebruikt worden om bepaalde doelstellingen te halen, zoals de type vragen die gesteld worden, het gebruik van parafrasering, het al dan niet laten ventileren van emoties, het confronteren van de betrokkenen met mogelijke gevolgen of alternatieven en hoe conclusies geformuleerd worden. Geeft de bemiddelaar bijvoorbeeld zijn of haar eigen mening, en als dat het geval is, waarom en op welke manier? Deze tactieken weerspiegelen de stijl en strategie, maar nog meer de competentie van de bemiddelaar. Hij of zij moet weten wanneer wat te doen om de betrokkenen te motiveren om tot een overeenkomst te komen.

1. Regelgeving

De regelgeving-dimensie verwijst naar de verschillende regulerende kaders binnen het collectieve conflict op een maatschappelijk, sectoraal en organisatorisch niveau. Op een maatschappelijk en sectoraal niveau gaat het over arbeidswetten, maar ook over onderhandelde overeenkomsten met betrekking tot conflictmanagement tussen sociale partners. Op organisatorisch niveau gaat het om het specifieke human resource-beleid dat het conflictmanagement definieert, waaronder de regels voor bemiddeling en verzoening, en de voorwaarden om een externe of interne bemiddelaar in te schakelen bij collectieve conflicten. Ook de juridische rechten van werkgevers, vakbonden en ondernemingsraden behoren hiertoe bijvoorbeeld wanneer zij eenzijdig vragen om hulp van een derde partij.

2. Rollen

De dimensie rollen refereert verwijst naar de rolverwachtingen van de conflicterende partijen, en anderzijds naar de rollen van alle personen die mogelijk betrokken kunnen worden als derde partij. Partijen die in conflict liggen met elkaar hebben bepaalde percepties en verwachtingen over hun eigen rol en die van elkaar. Nu kan het zijn dat de hulp van een facilitator, verzoener of bemiddelaar niet in die verwachtingen past: 'We moeten in staat zijn dit zelf op te lossen' is een veelgehoorde reactie die deel uitmaakt van de onderhandelingscultuur, net als: 'Professionals zijn in staat hun eigen conflicten op te lossen'. Het topmanagement kan de inbreng van een derde partij ervaren als gezichtsverlies omdat ze er niet in geslaagd is de relaties met de werknemers te managen. Dit kan er ook toe leiden dat men termen zoals 'conflict' en 'bemiddelaar' vermijdt, terwijl de verschillende actoren wel degelijk een bepaalde vorm van externe hulp wensen.

Het tweede element van de rollendimensie verkent alle andere partijen die zich mogelijks kunnen interveniëren als een derde partij in conflict of die verwijzen naar bemiddeling. We zien dat mensen met diverse functies betrokken zijn bij collectief conflictmanagement en verzoening of bemiddeling: getrainde en gespecialiseerde facilitators en bemiddelaars (onafhankelijk of aangesteld door de overheid), scheidsrechters, juridische adviseurs, vakbondspecialisten, rechters, administratieve functionarissen, maar ook gespecialiseerde coaches en trainers (voor het verbeteren van de sociale dialoog) kunnen betrokken zijn bij bepaalde fases van een geëscaleerd conflict. Daarnaast zien we dat allerhande leiders uit de politiek of de maatschappij (burgemeesters), en religieuze leiders regelmatig als bemiddelaar optreden. Dit gebeurt vooral wanneer het collectieve arbeidsconflict evolueert naar een maatschappelijk conflict.

3. Relaties

De laatste dimensie betreft de relaties en beschrijft de kenmerken van de relatie tussen de conflicterende partijen én hun relatie met de bemiddelaar. Wat zijn de formele en informele machtsstructuren die de interactie tussen de verschillende betrokkenen en de bemiddeling sturen? Wat zijn de specifieke behoeften van de betrokken partijen en wat zijn hun verwachtingen met betrekking tot de hulp van een externe partij? Dit alles bepaalt of bemiddeling noodzakelijk is of dat andere vormen van interventie, zoals conflictcoaching, aangewezen zijn. Bij collectieve conflicten worden de betrokkenen vaak vertegenwoordigd. Dit creëert een specifieke dynamiek met betrekking tot de relaties onderling. Vertegenwoordigers kunnen vervangen worden en hebben vaak hun eigen belangen en agenda.

Het is belangrijk om ook de structurele kwaliteiten van de relatie te analyseren, zoals de formele machtsstructuur tussen partijen en de juridische rechten die ze hierdoor verwerven. In welke mate zijn partijen onderling afhankelijk van elkaar en hoe liggen de machtsverhoudingen? Tegelijkertijd is het belangrijk om ook de psychosociale kwaliteiten van de relatie in kaart te brengen. De meeste werkrelaties gaan namelijk verder dan enkel het instrumentele. Hoe nemen de betrokkenen elkaar waar? Zijn ze bereid tot een verzoening? Is hun houding eerder competitief of coöperatief? In welke mate ervaren zien ze hun relatie als eerlijk? Zowel structurele als interpersoonlijke kenmerken bepalen welk type van bemiddelaar, strategie en tactieken aangewezen zijn om tot een evenwichtige oplossing te komen die voor beide partijen aanvaardbaar is.

Het 3-R-model helpt bij de analyse van verzoening en bemiddeling in hun context. Ten eerste geeft het inzicht in de mate waarin bemiddeling wordt gebruikt, voor welke conflicten en hoe de toegang tot bemiddeling is georganiseerd en hoe de bemiddeling verloopt. Ten tweede biedt het model een kader om beter te begrijpen waarom er gekozen is voor bepaalde bemiddelingsstijlen, -strategieën en -tactieken, gebaseerd op het samenspel van regelgeving, rollen en relaties. Ten slotte is het 3-R-model ook een tool om specifieke resultaten van bemiddeling te begrijpen en uit te leggen in het licht van regelgeving, rollen en relaties.

6. Collectieve conflicten: ontwikkeling doorheen vijf fasen

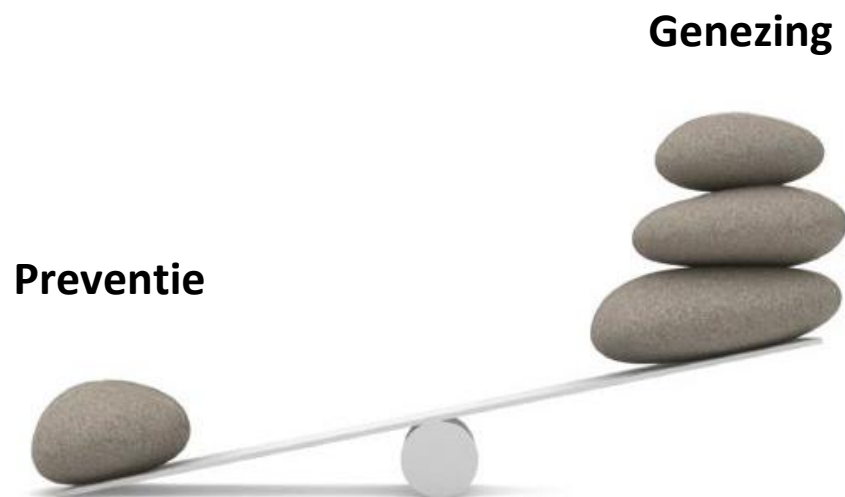
Collectieve arbeidsconflicten kennen een verloop dat vergelijkbaar is met dat van een onweer of storm.



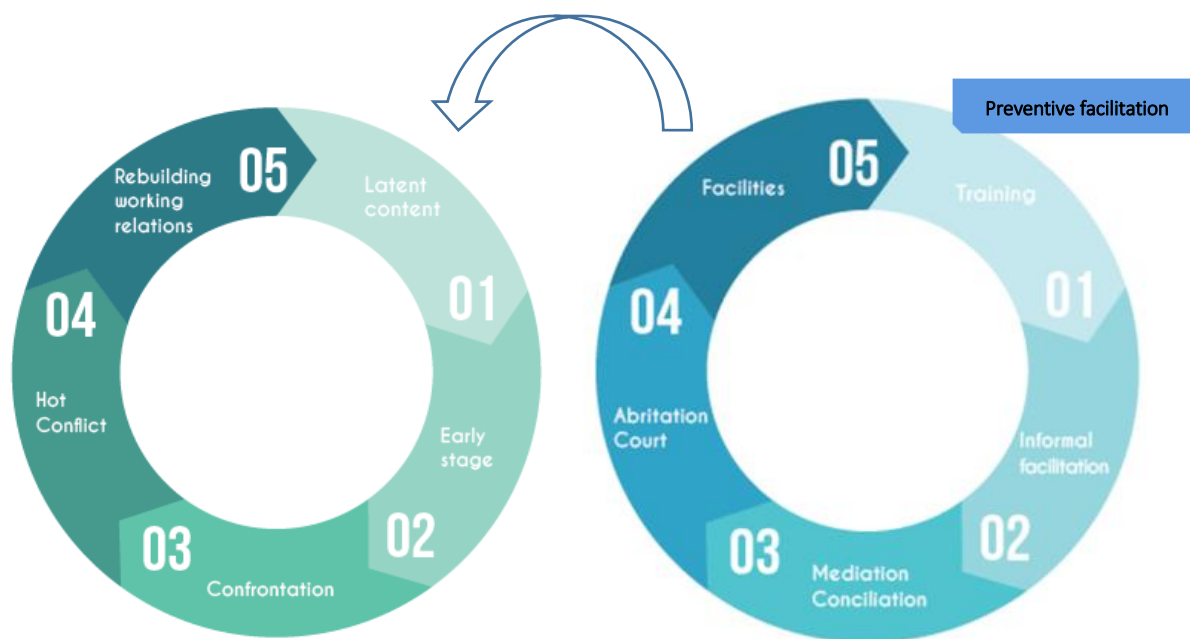
Industriële relaties hebben een groot conflictpotentieel gegeven de verschillende belangen van werknemers en werkgevers in combinatie met het feit dat ze onderling afhankelijk zijn. Werkgevers en werknemers hebben elkaar nodig om hun doelstellingen te bereiken en ze moeten met elkaar blijven samenwerken, ook na het conflict. Daarnaast hebben ze doorgaans verschillende en zelfs tegenstrijdige belangen. Deze latente fases zijn de perfecte voorwaarde om industriële relaties op te bouwen die hen kan voorbereiden op de veranderingen die er hoedanook aan zitten aan te komen. Figuur 2 en 3 stellen de vijf fasen van conflictontwikkeling voor en de daarbijhorende interventietypes.

De eerste cirkel representeert verschillende mogelijke stadia van conflictescalatie en de-escalatie. Uiteraard doorloopt niet elk conflict alle fasen. Soms zijn de veranderingen mild. Met de juiste aanpak resulteren ze in een vernieuwde en productieve arbeidsrelatie met blijvende sociale dialoog. Jammer genoeg zwelt een matig briesje in de praktijk snel aan tot een hevige wind of zelfs een orkaan, met allerlei schadelijke gevolgen. Dze destructieve kant van conflicten wordt nog te vaak gezien, tegelijkertijd beargumenteert Bron dat er wereldwijd minder geëscaleerde arbeidsconflicten voorkomen zoals stakingen (Brown, 2014). Dit is wellicht te wijten aan vroege waarschuwingssignalen en vroege interventies (Brown, 2014). Deze interventies zijn opgenomen in de tweede cirkel en hebben betrekking op verschillende fasen. Het ontwikkelen en trainen van competenties voor sociale dialoog op het individuele, organisatorische en groepsniveau wordt beschouwd als de belangrijkste preventieve maatregel (Munduate, Euwema & Elgoibar, 2012). Dit gebeurt bij voorkeur tijdens de vroege

fasen van het conflict. Hoe meer de spanning stijgt en des te meer het conflict escaleert, hoe meer evaluatief of nadrukkelijk de aanwezigheid van derde partijen. Bemiddeling wordt doorgaans meer evaluatief wanneer verzoening niet goed heeft gewerkt. Vervolgens maakt men de stap naar arbitrage. Een conflict kan ook opgelost worden door tussenkomst van de rechter, hoewel er na de storm nog heel wat zaken hersteld moeten worden. Verrassend genoeg zijn er binnen de twaalf bestudeerde landen maar enkele initiatieven die zich richten op dit topic. Over het algemeen wordt dit overgelaten aan organisaties. Meestal gaan de partijen verder met elkaar, hoewel het vertrouwen stuk is en het risico op nieuwe escalaties groot is. Als een conflict niet correct wordt afgesloten, wordt het vaak de brandstof voor een nieuw conflict, waardoor een conflictcultuur in stand wordt gehouden. Bijgevolg zijn preventieve interventies en strategieën om het vertrouwen te herstellen belangrijke stappen die niet uitsluitend mogen worden overgelaten aan de organisatiedynamiek.



Figuur 2 en 3: Fasen van sociale dialoog en conflictbemiddeling



Vijf fasen van conflictontwikkeling

1. latent conflict
2. vroeg stadium
3. confrontatie
4. verhit conflict
5. herstel van de arbeidsrelatie

Fase-specifieke interventie door derden

1. Training
2. Informele facilitatie
3. Bemiddeling/ verzoening
4. Arbitrage/rechtbank
5. Faciliteren

Vijf fasen van de ontwikkeling van collectieve arbeidsconflicten

Win-win

1. Latent conflict: Geen zichtbaar conflict. Belangenconflicten zijn latent. Misinterpretaties van het gedrag van anderen of kleine tegenstrijdigheden kunnen voorkomen in deze fase.
2. Vroege fase: Stijgende spanningen tussen partijen. Debat en discussie in de plaats van dialoog, wrijvingen aan tafel, openlijke tegenstrijdigheden, door de partijen wordt enige druk ervaren voor een openlijk conflict.

Win-Verlies

3. Confrontatie: Overhandelingen zijn geblokkeerd, confronterende tactieken, het vormen van bondgenootschappen of allianties, bedreigingen, partijen voelen een toenemende druk voor een competitieve aanpak.

Verlies-Verlies

4. Verhit conflict: Partijen willen elkaar schade toebrengen door middel van stakingen of eenzijdige acties of ontslagen etc. Communicatie wordt geblokkeerd. Er is eensgezindheid binnen de partij omtrent de nood aan competitie en agressieve acties.

Herstel

5. De arbeidsrelatie herstellen: zoeken naar nieuwe grond en manieren om samen te werken. De schade wordt opgemeten, relaties worden hersteld, belangrijke spelers worden vervangen (ontslag, vervolging of verandering om politieke redenen).

7. State of the Art in Europa: 12 gebruiken in 12 lidstaten

Een vergelijkende studie van de regelgeving en gebruiken in 12 lidstaten onthult grote verschillen op zowat elk domein van interventies door derden. Het is moeilijk om deze systemen en praktijken te vergelijken, aangezien er grote verschillen zijn op het vlak van traditie en arbeidsrelaties. We vatten de bevindingen samen in 13 conclusies.

1. De *terminologie* verschilt van land tot land, maar ook van gebied tot gebied, zoals bij familiale, commerciële of individuele arbeidsconflicten. De meeste landen maken een onderscheid tussen verzoening ('conciliation': een informeel proces met als doel problemen op te lossen via een derde partij) en bemiddeling ('mediation'). In vele landen is deze laatste een formeel proces waarbij de bemiddelaar als 'fact finder' optreedt en aanbevelingen geeft. Dit is een vorm van *evaluatieve bemiddeling*, vooral geschikt bij hoogoplopende conflicten.
2. 'Verzoening' wordt in de meeste landen vaker gebruikt dan 'bemiddeling'.
3. *Bemiddeling* wordt vaak gebruikt bij geëscaleerde conflicten, bij een stakingsdreiging of tijdens een staking.
4. De *rol van de overheid* verschilt erg van lidstaat tot lidstaat. De meeste lidstaten van de Europese Commissie voorzien een publieke service, via ambtenaren aangesteld door

het Ministerie van Werk (België, Portugal, Estland) of via een onafhankelijk en autonoom handelende serviceprovider, gefinancierd met publieke middelen (SERCLA-Andalusia; ACAS, UK) of door organisaties gefinancierd door de sociale partners (SER, Nederland; Cooperation Consultants, Denemarken). In verschillende landen ontbreekt echter een openbaar kantoor (Duitsland, Italië, Frankrijk).

5. De beschikbaarheid van *externe partijen* verschilt onderling sterk. Ook de keuzevrijheid van de partijen is verschillend per land, net als de professionaliteit van de bemiddelaars.
6. Er is geen Europese standaard voor verzoeners of bemiddelaars in collectieve conflicten. Elke organisatie gebruikt zijn eigen criteria en deze hebben meestal hun wortels in het algemeen onderwijs (wetgeving) of de eigen ervaring. Specifieke training in facilitatie- en bemiddelingstechnieken ontbreekt dus.
7. Bemiddelaars die optreden in collectieve arbeidsconflicten zijn over het algemeen niet geregistreerd in nationale registers voor bemiddelaars. Ze volgen de richtlijnen van deze instanties dan ook niet.
8. De stijl van bemiddeling verschuift richting faciliterende bemiddeling, en minder evaluatieve bemiddeling. Nochtans is de aanpak in heel wat landen geformaliseerd, waarbij ze handelen vanuit een bemiddelingsteam (bestaande uit derden die zowel werknemers en werkgevers vertegenwoordigen). Dit toont aan dat er nog altijd gelijkenissen zijn met de 'traditionele' rechtbanken, waarbij een groep relatieve buitenstaanders de feiten onderzoekt en aanbevelingen doet.
9. Er is een groeiende tendens, specifiek in verzoening, waarbij een derde partij optreedt en direct communiceert met de conflicterende partijen op een exploratieve, probleemoplossende manier.
10. Human Resources practices zijn nodig binnen alle aspecten van de bemiddeling: selectie van mediators, opleiding, evaluatie, op competenties gebaseerde systemen.
11. Bemiddelaars zien een groot potentieel voor bemiddeling, daar waar hun diensten nu nog vaak onderbenut blijven. De belangrijkste redenen hiervoor zijn het gebrek aan kennis van de hoofdrolspelers en de onwil of weerstand om externe hulp in te roepen.
12. Het grootste potentieel wordt gezien in de preventie van escalatie en de post-conflictperiode. Er zijn weinig initiatieven die systematisch hulp van derden aanbieden (Acas, Verenigd Koninkrijk; Cooperation Consultants, Denemarken). Bovendien gaat het om een vrije markt waarin verschillende providers actief zijn.

13. Systematische evaluatie en kwaliteitscontrole ontbreken en zijn nodig. Om de doeltreffendheid van het bemiddelingsstelsel in verschillende landen te kunnen vergelijken zijn gelijkwaardige indicatoren noodzakelijk, alsook om best practices te leren van de verschillende landen.

Tabel 1. Eigenschappen van het systeem per land

Bemiddeling verplicht voor staking	+	+	-	-/+	-	+	+	+	-	-	+	-
Bemiddeling/verzoening gratis	+	+/-		+/-	-	+/-	+/-	-	+	-	+	+
Ministerie of publieke instelling organiseert het proces	+	-	-	+/-	-	+/-	+/	+	+	+	+	+
Ministerie of publieke instelling selecteert de bemiddelaar	+	-	-	+/-	-	+/-	-	+	+	+	+	+
Bemiddelaars zijn ambtenaren	+	-	?	+/-	-	+	-	-	+	+	-	+
Tussenpersonen vertegenwoordigen conflicterende partijen	+	+	+	+/-	+/-	+	+/-	+	+/-	+	+/-	+/-

8. Strategieën om de steun en ondersteuning vanwege derde partijen in collectieve arbeidsconflicten te bevorderen in Europa

1. Promoot één externe leverancier op regionaal en/of nationaal niveau voor diensten vanwege derde partijen, tenmiste om informatie te verschaffen om zo toegang te krijgen tot kwalitatieve facilitatie en bemiddeling.
2. Bevorder vroegtijdige signalerings- en faciliteringsprogramma's die competenties ontwikkelen bij de primaire partijen en schep een klimaat waarin sociale dialoog binnen organisaties mogelijk wordt.
3. Bevorder de uitwisseling van best practises rond conflictbemiddeling binnen en tussen landen.
4. Promoot Europees taalgebruik, zodat babylonische spraakverwarringen uitgesloten zijn.
5. Ontwikkel een Europees kenniscentrum voor de leden van de Europese Commissie en externe leveranciers van derde partijen.

6. Ontwikkel een sterk HR-beleid dat de nood voor goed opgeleide professionele bemiddelaars in collectieve arbeidsconflicten erkent. Zowel op nationaal als internationaal niveau.
7. Bevorder het begrip van de specifieke vereisten voor verzoening en bemiddeling in collectieve arbeidsconflicten door middel van systematische evaluatie, academisch onderzoek en de theorieontwikkeling.

Referenties

- Bollen, K., Euwema, M., & Munduate, L. (2016). *Advancing workplace mediation through integration of theory and practice*. Springer International Publishing.
- Brown, W. (2014). Third party processes in employment disputes. *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*, 135-149.
- Budd, J. W., & Colvin, A. J. (2008). Improved metrics for workplace dispute resolution procedures: Efficiency, equity, and voice. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 47(3), 460-479.
- Della Noce, D. J. (2009). Evaluative mediation: In search of practice competencies. *Conflict Resolution Quarterly*, 27(2), 193-214.
- Dix, G., & Barber, S. B. (2015). The changing face of work: insights from Acas. *Employee Relations*, 37, 670-682.
- Elgoibar, P., Euwema, M., & Munduate, L. (2016). *Building trust and constructive conflict management in organizations*. The Netherlands: Springer International.
- Elgoibar, P., Euwema, M., & Munduate, L. (2017). Conflict Management. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology* pp:1-28. Oxford University Press.
- Euwema, M., Munduate, L., Elgoibar, P., Garcia, A., & Pender, E. (2015). *Promoting social dialogue in European organizations. Human Resources management and constructive conflict behaviour*. The Netherlands: Springer.
- Foley, K. & Cronin, M. (2015). Professional Conciliation in Collective Labour Disputes. Retrieved from: http://ilo.ch/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms_486213.pdf
- Folger, J. P., & Bush, R. A. B. (1996). Transformative mediation and third-party intervention: Ten hallmarks of a transformative approach to practice. *Conflict Resolution Quarterly*, 13(4), 263-278.

- Garcia, A., Munduate, L., Elgoibar, P., Wendt, H., & Euwema, M. (2017). Competent or competitive? How employee representatives gain influence in organizational decision-making. *Negotiation and Conflict Management Research Journal*, 10(2), 107-125.
- Macneil, J. & Bray, M. (2013). Third party facilitators in interest-based negotiation: An Australian case study. *Journal of Industrial Relations*, 55(5): 699–722.
- Martinez-Lucio, M.M. (Ed.). (2013). *International human resource management: An employment relations perspective*. Sage.
- Martinez-Pecino, R., Munduate, L., Medina, F. J., & Euwema, M. (2008). Effectiveness of mediation strategies in collective bargaining. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 47(3), 480-495.
- Munduate L., Euwema M., & Elgoibar P. (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw Hill,
- Valdés Dal-Ré, F. (2003). Synthesis report on labour conciliation, mediation and arbitration in the European Union countries. *Labour Conciliation, Mediation and Arbitration in European Union Countries*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Wall, J. & Dunne, T. (2012), Mediation Research: A Current Review. *Negotiation Journal*, 28, 217–244.
- Warneck, W. (2007). *Strike rules in the EU27 and beyond: A comparative overview*. Brussels: European Trade Union Institute.
- Weltz, C. (2008) *The European Social Dialogue under Articles 138 and 139 of the EC Treaty*. Amsterdam: Kluwer Law International.

Bemiddeling en verzoening in collectieve arbeidsconflicten in Nederland

Katalien Bollen

Casus³

Bij organisatie Van der Zande moeten er nieuwe pensioenplannen en -regelingen getroffen worden aangezien deze niet meer onder dezelfde voorwaarden verlengd kunnen worden. Wanneer er een voorstel op tafel komt vanwege de ondernemer, gaat de ondernemingsraad hier niet mee akkoord omdat die volgens hen een verslechtering inhoudt. Bovendien is de ondernemingsraad van mening dat zij te laat betrokken werd bij de gesprekken omtrent de nieuwe pensioenregeling. Dit heeft geleid tot enig wantrouwen tussen de partijen. Beide partijen gaan ermee akkoord om hun geschil voor te leggen aan de Bedrijfscommissie⁴.

Ter voorbereiding van hun zitting bezorgen de werkgever en de ondernemingsraad zowel aan de Bedrijfscommissie als aan elkaar hun versie van de feiten: Wat is er gebeurd? Wat is het probleem? Wat is er reeds ondernomen? Tijdens de zitting bij de Bedrijfscommissie worden beide partijen gevraagd hun verhaal nogmaals te delen. Daarbij wordt speciaal aandacht besteed aan de manier waarop er gecommuniceerd wordt. Indien men vermoedt dat er meer aan de hand is dan enkel de kwestie die gepresenteerd wordt, worden er bijkomende vragen gesteld om te peilen naar onderliggende problemen. Tijdens de sessie geeft de Bedrijfscommissie aan dat de ondernemingsraad te laat bij het proces van de nieuwe pensioenregeling betrokken werd. Om deze complexe pensioenmaterie op te lossen, besluit men eerst de feiten op te sommen waarover beide partijen het eens zijn. Vervolgens gaat men over naar zaken waarover nog onenigheid bestaat. Daarbij houdt men voortdurend rekening met de manier waarop de partijen met elkaar communiceren en hoe ze samen beslissingen nemen. Leden van de Bedrijfscommissie interveniëren wanneer dit niet op een constructieve manier gebeurt.

Na een lange sessie van 5,5 uur⁵ komen beide partijen tot overeenstemming. Men wordt het niet alleen eens over het pensioenplan, maar ook over de rol van de ondernemingsraad binnen de organisatie en hoe men in de toekomst wil samenwerken. Zaken die het vertrouwen in elkaar in de toekomst ten goede kunnen komen. Nadien worden nog een aantal e-mails uitgewisseld om tot een goede verwoording te komen van de overeenstemming. Tot slot wordt dat wat is afgesproken ook geïmplementeerd.

³ Een casus geïnspireerd op een zaak ingediend bij de Bedrijfscommissies voor de marktsectoren

⁴ Bedrijfscommissies voor de marktsectoren zijn door de SER ingesteld om te bemiddelen bij geschillen tussen werkgever en de ondernemingsraad. De leden van de Bedrijfscommissies zijn experts in werknemersparticipatierechten en zijn vertrouwd met de verschillende sectoren

⁵ Gemiddeld duren dergelijke sessies 2 uren

Wie werd in het onderzoek betrokken?

We interviewden advocaten, consultants gespecialiseerd in sociale dialoog, coaches, bemiddelaars, leden van de ondernemingsraad, vakbondsvertegenwoordigers, leden van de Bedrijfscommissie Markt I, Markt II en de publieke sector en voorzitters van de Ondernemingskamer van het Amsterdamse Gerechtshof. De interviews vonden plaats tussen maart 2017 en februari 2018. Een interviewsessie duurde ongeveer anderhalf uur. Daarnaast worden de bevindingen geïntegreerd van een conferentie rondom sociale dialoog in Nederland waarbij stakeholders en experts aanwezig waren.

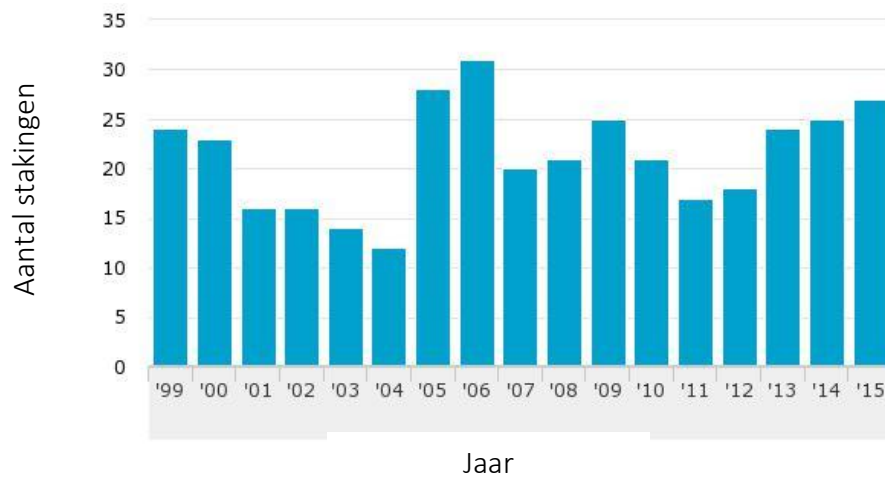
1. Inleiding

Collectieve conflicten kunnen leiden tot hoge kosten voor de organisatie, werknemers en de maatschappij in het algemeen. In Nederland werken werknemers- en werkgeversorganisaties (sociale partners) samen om het socio-economische beleid vorm te geven (Nauta, 2015). Daarnaast adviseert de Sociaal-Economische Raad (SER) de Nederlandse regering en het Nederlandse parlement over de hoofdlijnen van het te voeren sociaaleconomisch beleid. Deze **Nederlandse overlegeconomie** vertegenwoordigt een modus operandi waarbij de belangrijkste spelers (vakbonden, werkgeversorganisaties, de regering en andere belanghebbenden) hun gemeenschappelijke belangen via samenwerking en onderhandeling trachten te verdedigen. Samen zoeken ze naar overeenkomsten met een optimaal resultaat voor alle betrokkenen. Dit is bekend als het Poldermodel (typisch Nederlands fenomeen waarbij een stuk land drooggelegd werd) en kent een lange traditie.

Nederland is een land gekenmerkt door sociale vrede, met slechts een beperkt aantal collectieve conflicten en stakingen in vergelijking met andere Europese landen (Van den Berg & Van Rij, 2007). Bijvoorbeeld op jaarbasis gaan er per 1000 werknemers amper 5,7 werkdagen per jaar verloren aan collectieve acties (voor de periode 2005-2009). Dit tegenover een gemiddelde van 30,6 dagen in de EU-25 (Van der Velden, Dribbush, Lyddon & Vandaele, 2014)⁶. Deze cijfers liggen in het verlengde van de statistieken van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in Nederland: Zo werden in 2015 1,8 dagen ingenomen door stakingen. In de

⁶ Voor meer informatie zie <https://www.etui.org/Services/Strikes-Map-of-Europe/Netherlands>

meeste gevallen worden stakingen afgekondigd door de vakbonden (> 80%) en in 70% van deze gevallen waren de vakbonden ook betrokken bij de onderhandelingen die geleid hebben tot het einde van de staking. Verder heeft een op de drie stakingen te maken met een conflict dat te maken heeft met collectieve arbeidsovereenkomsten (cao). Slechts 15% gaat om een geschil rond het salaris. Daarnaast vonden slechts 4 lock-outs plaats sinds 1960.



Figuur 1: Het aantal stakingen per jaar, van 1999 tot 2015.

Dit alles maakt dat de Nederlandse arbeidsrelaties als harmonieus worden beschouwd. Men verkiest dialoog en het uitwisselen van ideeën boven stakingen en confrontaties. In dit harmonieuze klimaat voelen de sociale partners niet de noodzaak voor een centraal agentschap dat intervenueert bij collectieve arbeidsconflicten.

In Nederland is het aantal vakbondsleden in de voorbije 30 jaar sterk gedaald, samen met het aantal stakingen en sociale acties (Brown, 2014). Het percentage dat aangesloten is bij een vakbond daalde van 38% in 1980 tegenover 20% vandaag (ter Steege, van Groeningen, Kuijpers & van Cruchten, 2012). Deze algemene daling stemt overeen met een globale trend waarbij de rol van de vakbonden verschuift (Euwema et al., 2015).

De drie grootste vakbondsorganisaties zijn de Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV), het Christelijk Nationaal Vakverbond (CNV) en de Vakcentrale voor Professionals (VCP). Hoewel een relatief laag aantal werknemers aangesloten is bij een vakbond, zijn meer dan 80% van hen beschermd door een van de 1100 collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's) die momenteel

van kracht zijn (www.ser.nl). Overeenkomsten afgesloten tussen de werkgeversorganisatie en de vakbond gelden automatisch voor alle werknemers werkzaam bij een organisatie gebonden door deze overeenkomst. Organisaties hebben ook het recht om rechtstreeks een cao af te sluiten met hun eigen werknemers, zonder de tussenkomst van de vakbonden.

De meeste Nederlandse werkgevers (ongeveer 80%) zijn verbonden aan een sector gebonden organisatie die hun belangen behartigt. Dit percentage ligt ver boven het EU-gemiddelde van 55%. Ongeveer 150 sectororganisaties zijn verbonden aan het VNO-NCW, het verbond van Nederlandse industrie en werkgevers dat vooral de grote bedrijven vertegenwoordigt. De algemene werkgeversorganisatie (AWVN) is een partner van het VNO-NCW en houdt zich bezig met het opstellen van meer dan 450 collectieve arbeidsovereenkomsten voor middelgrote bedrijven. MKB-Nederland (Koninklijke Vereniging voor Midden- en Kleinbedrijf) vertegenwoordigt kleine en middelgrote ondernemingen (waar tot 250 mensen werken).

2. Kenmerken van het Nederlandse systeem voor collectief conflictmanagement

Om de regelgeving van collectieve arbeidsconflicten in Nederland goed te begrijpen, is de rol van sociaal overleg op het organisatieniveau cruciaal. Zo stellen werknemers zich verkiesbaar en worden sommige werknemers gekozen door collega's om deel te nemen in de ondernemingsraad om daar werknemers te vertegenwoordigen. Deze vertegenwoordigers zijn vaak verbonden aan een vakbond, hoewel dat niet hoeft. De ondernemingsraad bekleedt een belangrijke juridische positie op het vlak van besluitvorming in de organisatie. Het gebeurt regelmatig dat ondernemingsraden in de privésector en medezeggenschapsraden in de publieke sector een conflict hebben met hun bestuurder. In dit hoofdstuk maken we een onderscheid tussen twee types van "collectieve arbeidsconflicten", elk met hun eigen regelgeving en juridisch kader: enerzijds conflicten tussen management en vakbonden, en anderzijds conflicten tussen het management en de ondernemingsraad of medezeggenschapsraad.

Op het nationaal niveau onderscheiden we twee structuren die instaan voor het overleg van de sociale partners (werkgeversorganisaties, vakbonden). De Sociaal-Economische Raad (SER) is een onafhankelijke instantie die de Nederlandse overheid adviseert bij een groot aantal

sociaaleconomische zaken. De Stichting van de Arbeid (STAR) geeft aanbevelingen aan vakbonden en werkgeversorganisaties met betrekking tot de werkomstandigheden binnen bedrijven en sectoren.

Op het niveau van de sector vertegenwoordigen professionele onderhandelaars de werknemers en werkgevers binnen een sector of organisatie. Zij onderhandelen over de cao's (Huiskamp, 2003). Af en toe wordt het interveniëren door bemiddelaars opgenomen in clausules voor geschillenbeslechting (de Roo, 2002).

Conflict tussen werkgever en vakbond

Werkgeversorganisaties en vakbonden vertonen de neiging om conflicten te vermijden. Dit zou enigszins ook kunnen verklaren waarom systemen die geschillenbeslechting regelen afwezig zijn (Jagtenberg & de Roo, 2002). In tegenstelling tot andere landen, zoals België of het Verenigd Koninkrijk, is er in Nederland geen centraal instituut, statutaire organisatie of groep die bemiddelt bij collectieve conflicten tussen vakbonden en werkgevers. Op een informeel niveau richt men zich in een dergelijk geval wel op externen, meestal experts, zoals academici of politieke en maatschappelijke leiders die optreden als raadgever, verkenners, bemiddelaars of informateurs. Deze mensen zijn meestal expert in de economie, financiën, rechten of sociologie, zoals universiteitsprofessoren, (ex-)politici, rechters of consultants met een goede reputatie. Meestal wordt er pas laat in het conflictverloop een beroep gedaan op derden.

Hoewel het stakingsrecht bekrachtigd wordt door de Nederlandse rechtbank bestaat er geen specifieke wet die stakingen reguleert. In de plaats daarvan volgt Nederland het Europees Sociaal Handvest (ESH, artikel 6 (4)) dat stelt dat collectieve acties (waaronder stakingen) toegestaan zijn wanneer het gaat om belangenconflicten met betrekking tot collectieve onderhandelingen tussen werknemers en werkgevers (bijvoorbeeld loonstijgingen, cao-onderhandelingen, sociaal plan). Hierbij moet er rekening gehouden worden met drie regels: (a) stakingen moeten tijdig aangekondigd worden, (b) de belangen van werkgever en derden moeten afgewogen worden en (c) een staking is een laatste redmiddel. Een werkgever die op de hoogte is gebracht van een staking, kan maatregelen nemen om de staking te vermijden of de gevolgen ervan te beperken. Een staking is niet gerechtvaardigd wanneer ze ingaat tegen juridische regels, de publieke orde, de nationale veiligheid, de algemene gezondheid in gevaar brengt of wanneer er een oplossing via juridische weg binnen handbereik is. Ook wanneer er

een wanverhouding bestaat tussen het doel en de sociale gevolgen van de actie is een staking verboden.

Voor de publieke sector is de Advies- en Arbitragecommissie Rijksdienst (AAC, 1984, www.caop.nl) opgericht om de overheid en ambtenarenvakbonden bij te staan in hun rol als onderhandelaar (Akkermans, 1994). Het AAC adviseert, arbitreert of bemiddelt in geval van een geschil dat het gevolg is van overleg tussen werkgevers en werknemers in de publieke sector.

Lokale entiteiten, zoals de gemeenten, kunnen zich richten tot het LAAC (Lokaal Advies en Arbitrage Comité). Naar deze procedure wordt enkel gegrepen in uiterste nood en wordt in de praktijk nauwelijks toegepast. Externe partijen die actief zijn in de publieke én private sector geven aan dat het in de publieke sector vaak moeilijker is om een conflict op te lossen omdat de focus er meer ligt op macht en rechten en iets minder op onderliggende belangen.

Conflict tussen werkgever en ondernemingsraad

Op het organisatieniveau kijken we naar conflicten tussen de werkgever (CEO en/of HR-directeur) en de ondernemings- of medezeggenschapsraad (Euwema, et al, 2015; Nauta, 2015). De ondernemingsraad behartigt de belangen van het personeel in een onderneming. Naast adviesrecht bij ingrijpende maatregelen op bedrijfseconomisch vlak, financieel en organisatorisch gebied, heeft de ondernemingsraad ook instemmingsrecht. Dit betekent dat de ondernemer zijn besluit niet mag uitvoeren zolang de ondernemingsraad geen instemming heeft gegeven of de kantonrechter vervangende goedkeuring aan een voorgenomen besluit heeft gegeven (Hofstee, 2018, p. 101). Op die manier worden ook zaken zoals de algemene strategie van de organisatie op de kaart gezet. De Wet op Ondernemingsraden (WOR) dicteert dat elke organisatie met 50 of meer werknemers het recht heeft op een ondernemingsraad. Leden van de ondernemingsraad worden betaald door de werkgever en zijn vaak vakbondslid. Ongeveer 70% van de Nederlandse bedrijven is verplicht een ondernemingsraad te hebben. Uit het nalevingsonderzoek van de WOR (in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) blijkt dat de instellingsgraad in 2017, 67% bedraagt (Wajon & Vlug, 2017). Kleine bedrijven met minder dan 50 werknemers kunnen op eigen initiatief een personeelsvertegenwoordigerscomité inrichten.

Indien gewenst kunnen ondernemingsraden expertise inhuren van buitenaf. Deze expertise kan gaan om juridisch advies, maar ook om advies of training met betrekking tot

communicatieve vaardigheden of bemiddeling. In de WOR is geregeld dat bij een (dreigend) conflict tussen de ondernemingsraad en de bestuurder de betrokkenen zich kunnen richten tot de Bedrijfscommissies ondergebracht bij de SER. In 2010 ondergingen de 23 bestaande bedrijfscommissies een herstructurering en werden ze herleid tot 2 commissies: Markt I (commerciële marktsector) en Markt II (de non-profitsector, waaronder de gezondheidszorg alsook de sociale en culturele sector). De twee commissies bestaan uit 12 leden en 12 vervangers. De leden van de bedrijfscommissies zijn experts in werknemersparticipatierechten, hebben diverse ervaring op gebied van bemiddeling en beschikken over sectorkennis. Een derde Bedrijfscommissie voor de Overheid behandelt aangelegenheden zoals bedoeld in artikel 37 van de WOR en zetelt in het CAOP (het Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel). Het CAOP is het grootste kennis- en dienstencentrum met betrekking tot arbeidsrelaties in het publieke domein. Het CAOP verleent advies en steun aan meer dan tweehonderd werknemers in diverse sectoren, waaronder de Nederlandse overheid, onderwijs en de gezondheidssector. Verder is het CAOP een onafhankelijke organisatie onder de supervisie van de sociale partners en biedt het ook bemiddeling aan voor individuele arbeidsconflicten. De Wet op Ondernemingsraden (WOR) schrijft voor dat het de taak is van deze bedrijfscommissies om (a) geschillen op te lossen tussen ondernemingsraden (en andere instellingen voor werknemersparticipatie) en het topmanagement; (b) overeenkomsten van ondernemingsraden te registreren; (c) schriftelijk en telefonisch vragen te beantwoorden van ondernemingsraden en het topmanagement over medezeggenschap.; (d) informatie te geven over de Wet op Ondernemingsraden alsook werknemersparticipatie te bevorderen.

De Wet op Ondernemingsraden werd in 2013 herzien. Tot dan was het verplicht om het geschil eerst aan de Bedrijfscommissie voor te leggen, alvorens het geschil bij de rechter in behandeling werd genomen. Dit is niet langer noodzakelijk. Voortaan kunnen de betrokkenen vrijwillig en kosteloos overleggen met de Bedrijfscommissie. Waar de bedrijfscommissie vroeger vooral juridisch advies gaf, focust men sinds 2013 op bemiddeling. De Bedrijfscommissie geeft echter nog steeds juridisch advies als de betrokken partijen daarom vragen. De partijen kunnen zich ook rechtstreeks richten tot de kantonrechter of de Ondernemingskamer in Amsterdam. Meestal adviseren en/of bemiddelen Bedrijfscommissies bij meningsverschillen tussen ondernemer en ondernemingsraad of tussen ondernemer en de

personeelsvertegenwoordiging over de naleving van de bepalingen van de WOR. Vaak betreffen dit kwesties omtrent het advies- en instemmingsrecht maar het kan ook gaan om conflicten waarin een vertrouwensbreuk een rol speelt of wanneer een partij de indruk heeft dat er niet oprecht naar hem/haar wordt geluisterd. Dit kan het geval zijn bij een reorganisatie: de ondernemingsraad wil bijvoorbeeld geïnformeerd worden over de volgende stappen in het proces en de gevolgen voor het personeel, terwijl de werkgever liever wacht om de ondernemingsraad in te lichten. Dit kan leiden tot gevoelens van wantrouwen en het vermoeden dat de reorganisatie buiten het medeweten van de ondernemingsraad om gebeurt.

De Bedrijfscommissies worden momenteel niet veelvuldig geconsulteerd. In 2011, 2012 en 2013 kregen de commissies van Markt I en Markt II respectievelijk 60, 67 en 49 bemiddelingsverzoeken (Jaarverslagen bedrijfscommissies voor de marktsectoren, <https://www.bedrijfscommissie.nl/publicaties/jaarverslagen.aspx>). In 2014, 2015, 2016 en 2017 zakte dit tot respectievelijk 22, 16, 24 en 14 bemiddelingsverzoeken. Dit betekent dat na 2013 het gemiddeld aantal bemiddelingsverzoeken per jaar is gezakt tot 20. Onderzoek door de SER (2016) toont aan dat slechts 11% van de ondernemingsraden de Bedrijfscommissies consulteert in geval van conflict. In de meeste gevallen zoeken de ondernemingsraden externe hulp en raad (buiten de organisatie) en veelal bij advocaten, consultants gespecialiseerd in sociaal overleg, coaches of opleidingsinstituten, en dit voornamelijk wanneer het conflict (erg) geëscaleerd is, vakbonden worden hiervoor minder geconsulteerd.

3. Kenmerken van bemiddelaars of facilitators

In 1923 introduceerde de Nederlandse overheid de Rijksbemiddelaar om te bemiddelen bij collectieve conflicten. Als bemiddelaar handelden ze doorgaans alleen en namen ze vaak zelf het initiatief om in een collectief conflict tussenbeide te komen. Dit type van bemiddelaar verdween snel vanaf het ogenblik dat werknemers en vakbonden met vaste regelmaat overleg gingen plegen en er een constructief onderhandelingsklimaat ontstond.

Behalve de Bedrijfscommissies die eerder werden besproken, zijn er verder geen andere formele instellingen die bemiddelen noch is er sprake van specifieke regels voor het

bemiddelen bij collectieve conflicten. Er worden dus ook geen ambtenaren door de overheid aangeduid als bemiddelaar. Dit houdt in dat bijna iedereen als bemiddelaar kan optreden. Het is dus een open en vrije markt waarin heel wat derde partijen actief zijn. Dit maakt het moeilijk om de typische kenmerken van een derde partij in collectief conflict te omschrijven of het aantal bemiddelingen in collectief conflict te achterhalen.

Wanneer er sprake is van een *conflict tussen werkgever en vakbond*, kunnen de betrokkenen vrij een bemiddelaar kiezen. De enige vereiste is dat beide partijen akkoord gaan met de aanstelling van de persoon in kwestie. Vooral wanneer er sprake is (kan zijn) van stakingen met een grote impact stellen de partijen doorgaans een ad hoc bemiddelaar aan. Het is ook niet ongewoon dat dergelijke tussenkomsten gebeuren tegen de achtergrond van een gerechtelijke procedure. Dit zijn veelal bekende publieke figuren die men kiest omwille van hun reputatie, status, positie (het gaat meestal om politici of professoren arbeidsrecht), hun ervaring in soortgelijke zaken of hun persoonlijkheid. Over het algemeen zijn het dus experts met veel ervaring die door beide partijen gerespecteerd worden en doorgaans zijn ze niet verbonden aan een of andere professionele bemiddelingsverenigingen. In de praktijk wordt slechts een handvol mensen regelmatig als bemiddelaar gevraagd. Belangrijk in dit soort conflicten is dat deze bemiddelaars weten hoe om te gaan met de druk van de media.

Bij *conflicten waarbij de werknemers vertegenwoordigd worden door een ondernemingsraad* zijn verschillende mensen betrokken, afhankelijk van het stadium waarin het conflict zich bevindt (zie hoofdstuk 1 van dit handboek). In fase 1 (latent conflict) bieden coaches, adviseurs en trainers voor sociaal overleg advies en training. In fase 2 (het vroege stadium) geven advocaten en coaches advies (men een nadruk op juridisch advies) of komen ze informeel tussenbeide. De externe partijen die actief zijn tijdens fases 1 en 2 bemiddelen vaak op een preventieve manier doordat ze de constructieve dialoog bevorderen tussen de sociale partners. Ze noemen zichzelf echter geen bemiddelaars en worden zo ook niet aanschouwd door de betrokkenen. In fase 3 (confrontatie en escalatie) richten de betrokkenen zich doorgaans op advocaten of vakbond specialisten. In fase 4 (verhit conflict) worden rechters, arbitrage of de rechtbank ingeschakeld. Zo kan het geschil indien het een advieskwestie betreft voorgelegd worden aan de kantonrechter of bij de Ondernemingskamer. Bemiddelingen door de Bedrijfscommissie gebeuren meestal tussen fasen 3 en 4. Fase 5 verwijst naar het herstel

van de relatie en hoe partijen opnieuw vertrouwen in elkaar kunnen krijgen. Interventies in fase 5 vinden echter zelden plaats. Consultant: *“Partijen contacteren ons doorgaans met een ad hoc-vraag om tussenbeide te komen. Het is onze taak om de brand te blussen of onherstelbare schade te vermijden. Ik weet niet wat er daarna gebeurd is. ... Het is wel een goed idee om erna nog contact te leggen om op de manier ook de doeltreffendheid van mijn interventie na te gaan.”*

Doorgaans hebben mensen die als bemiddelaar ageren in collectieve conflicten, geen volwaardige opleiding beniddeling gevolgd. Bijgevolg zijn ook de meeste bemiddelaars niet geregistreerd in het nationaal register van de Mediatorsfederatie Nederland (MfN)⁷. Rechter: *“Wanneer je optreedt als mediator bij collectieve conflicten heb je geen specifieke opleiding in bemiddeling nodig. Je hebt wél ervaring in het veld, creativiteit en een grote gezonde dosis nieuwsgierigheid nodig. Bovendien moet je makkelijk out-of-the-box kunnen denken.”*

4. Omschrijving van de bemiddeling of facilitering door de Bedrijfscommissie

Wanneer een politicus, rechter of professor betrokken is als derde partij in een collectief conflict, dan verwachten partijen doorgaans een evaluatieve aanpak (Wie heeft er gelijk?). Daar hoort dan doorgaans een onderzoeksperiode bij om ook het breder verhaal achter het juridische vraagstuk te begrijpen. Wanneer men een consultant, trainer of coach vraagt, dan verwacht men een meer transformatieve of faciliterende aanpak (waarbij er ook aandacht wordt geschonken aan het herstel van de relatie). Veel van deze derde partijen geven aan dat ze voor de aanvang van de gezamenlijke zitting(en) standaard individuele gesprekken voeren met de verschillende partijen.

Wanneer de ondernemingsraad om advies vraagt van een externe derde partij, dan wordt dit meestal betaald door de werkgever. Bemiddeling door de Bedrijfscommissie is gratis. De enige vereiste hier is dat beide partijen het eens zijn om te bemiddelen. Een deel van de cases

⁷ In Nederland fungeert het MfN-register (Mediatorsfederatie Nederland) als de onafhankelijke kwaliteitskoepel voor bemiddeling in Nederland. MfN-geregistreerde bemiddelaars hebben een door het MfN erkende bemiddelingstraining voltooid en houden hun kennis en vaardigheden voortdurend up-to-date (permanente educatie en permanent onderwijs) om hun registratie te behouden.

aangeboden aan de Bedrijfscommissie wordt echter teruggetrokken alvorens de gezamenlijke sessie plaatsvindt aangezien de partijen met elkaar in gesprek en onderhandeling gaan.

De manier waarop de Bedrijfscommissie voor de marktsectoren bemiddelen is doorgaans faciliterend. Dit is een verschuiving ten opzichte van de 20ste eeuw toen bemiddeling meer evaluatief was en de vorm aannam van hoorzittingen waarbij men een niet-bindend juridisch advies kreeg waarmee men vervolgens naar de Ondernemingskamer in Amsterdam kon trekken indien gewenst. Bij de Bedrijfscommissie voor de publieke sector ligt de focus nog altijd op juridisch advies. Partijen worden gevraagd om hun zaak voor te stellen en de commissie stelt vragen. Partijen krijgen hier geen onmiddellijk advies, dit volgt wanneer ze opnieuw aan het werk zijn.

Een typische bemiddelingsprocedure door de Bedrijfscommissie voor de marktsectoren bestaat uit de volgende stappen: alvorens de zitting in Den Haag (het gebouw van de Sociaal-Economische Raad)⁸, wordt aan de partijen gevraagd om een beschrijving te geven van het probleem en hun vragen op te lijsten voor de commissie. De commissie vertegenwoordigt de sociale partners en bestaat bijgevolg uit 1 vertegenwoordiger van de werkgevers, 1 vertegenwoordiger van de werknemers en 1 neutraal lid. Om de vergadering voor te bereiden lezen alle leden van de commissie de documenten, bespreken ze de case onderling, zoeken ze onderlinge afhankelijkheden en noteren ze hun vragen voor de zitting. Is er iets onduidelijk, dan vraagt men meer informatie aan de betrokkenen. Er zit meestal zo'n 2 maanden tussen de aanvraag voor bemiddeling en de feitelijke zitting. De meeting in Den Haag duurt vervolgens zo'n 1,5 a 2 uur. Hoewel partijen vaak bijgestaan worden door juristen, is het aan de partijen zelf om het probleem te beschrijven en hun vragen te formuleren. Lid van de Bedrijfscommissie: *"Bij de zitting, proberen we advocaten te bannen. Vanaf het moment dat zij de kamer betreden, verandert de sfeer, waardoor er nog weinig ruimte voor echte communicatie overblijft. Ons hoofddoel is om de onderlinge problemen en behoeften te achterhalen. En die vinden we meestal niet in juridische documenten, maar enkel door te praten met de mensen."*

⁸ Op vraag van de partijen kan een zitting ook op locatie plaatsvinden. Doorgaans vinden zittingen plaats in Den Haag.

Bij de start van de zitting legt een lid van de commissie de procedure uit, zodat iedereen weet wat te verwachten. Activiteiten waar leden van de commissie op focussen zijn: actief luisteren, verkennende vragen stellen om de onderliggende problemen te ontdekken, omschrijven wat ze zien (meta-communicatie) en mensen activeren. Een lid van de bedrijfscommissie: *“Beschrijven en omschrijven wat je ziet, is erg belangrijk. Het helpt de betrokkenen om te identificeren wat vaak te moeilijk is om uit te spreken. Specifieke (technische) kennis is niet zo belangrijk. Een belangrijk thema dat altijd terugkeert, is omgaan met wantrouwen. Dit is vaak een knelpunt bij conflicten tussen de ondernemingsraad en de bestuurder; ofwel de personeelsvertegenwoordiging en de bestuurder.”* Een caucus, dit is een 1-op-1 meeting tussen een van de partijen en de bedrijfscommissie, komt zelden voor bij de Bedrijfscommissies voor de Marktsectoren. Het is steeds de betrachting van de Bedrijfscommissie om partijen te stimuleren samen tot een oplossing te komen. Een lid van de Bedrijfscommissie: *“Geef mensen de kracht om hun eigen kracht opnieuw te vinden. Door het conflict zijn ze niet alleen elkaar, maar ook zichzelf uit het oog verloren.”*

Indien de Bedrijfscommissie er niet in slaagt het conflict op te lossen, dan formuleert de commissie een advies dat niet-bindend is, noch voor de partijen, noch voor het gerecht. In de meeste gevallen gaat het maar om 1 zitting. Het gaat dus om een versnelde procedure die aan beide partijen de mogelijkheid biedt hun kant van het verhaal te verduidelijken. Als de commissie van oordeel is dat de voorgelegde vraag onderdeel uitmaakt van een groter probleem dat niet opgelost kan worden in 1 sessie, dan kan de bedrijfscommissie voor de Overheid doorverwijzen naar een bemiddelaar, consultant of coach. Er bestaat echter geen formele lijst van potentiële bemiddelaars of coaches. De bedrijfscommissies voor de Marktsectoren verwijzen niet door. Na de sessie krijgen partijen een evaluatieformulier om de interventie door de bedrijfscommissie te evalueren.

In erg dringende gevallen kunnen de betrokkenen partijen ook vragen om een spoedprocedure om de tijd tussen het indienen van het verzoek en de zitting te verkorten. Dergelijke procedures worden zelden gevraagd.

Indien het geschil gaat om zaken zoals opgesomd in artikel 26 van de WOR, kan men besluiten naar de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam te stappen. Het betreft dan een besluit van de ondernemer waarbij (a) de ondernemer ten onrechte geen advies aan de ondernemingsraad heeft gevraagd, (b) de ondernemer op een zodanig laat tijdstip advies aan de ondernemingsraad heeft gevraagd, dat het advies geen invloed meer heeft op het besluit, (c) het besluit van de ondernemer niet in overeenstemming is met het advies van de ondernemingsraad, of (d) het advies van de ondernemingsraad wel is gevolgd, maar er later feiten of omstandigheden bekend zijn geworden die, had de ondernemingsraad ze gekend, tot een ander advies hadden geleid. Voor het overige geldt de algemene geschillenregeling waarbij de kantonrechter de bevoegde rechter is. Indien men naar de Ondernemingskamer stapt, ligt de focus op het juridische aspect van de zaak. Toch geven ook de leden van de Ondernemingskamer aan dat ondernemingsraden hen regelmatig consulteren voor andere dan strikt juridisch zaken. *“Over het algemeen gaan ondernemingsraden over tot juridische actie omwille van andere redenen dan enkel het juridische. Door naar de Ondernemingskamer te stappen, laten ze zien dat ze niet akkoord zijn met de manier waarop ze behandeld worden. Ze geven het signaal dat het nu moet stoppen. De onderliggende topic is dus: ‘Ik wil dat je naar me luistert en me met het nodige respect behandelt. Dit is belangrijke topic om aan te werken omdat we te maken hebben continue relaties.”* Sessies bij de Ondernemingskamer duren meestal tussen 2 en 5 uur. Wanneer er zaken aan het licht komen die te maken hebben met interpersoonlijke relaties, kan de rechter doorverwijzen naar bemiddeling. De rechter kan ook verwijzen naar een specifieke bemiddelaar als de betrokken partijen daar om vragen.

Over het algemeen zijn er weinig regels voor verzoening en bemiddeling bij collectieve arbeidsconflicten. Externe partijen benadrukken wel het belang van op maat gemaakte interventies, actief luisteren, het stellen van open vragen om onderliggende problemen te identificeren en het belang van empathie. Een lid van de Bedrijfscommissie: *“Het is cruciaal om interventies op maat te ontwerpen én de nodige empathie aan de dag leggen. De betrokken partijen moeten met opgeheven hoofd de kamer kunnen verlaten. Ze moeten zich goed voelen als ze weggaan. Alleen dan is er een mogelijkheid om tot een duurzame oplossing voor het conflict te komen.”*

5. Doeltreffendheid van het Nederlands systeem voor collectieve conflicten en suggesties ter verbetering

Verschillende belanghebbenden geven aan dat het systeem voor collectieve conflicten vrij goed werkt. Maar tegelijkertijd blijven conflicten al te vaak verborgen tot de situatie ontploft en het conflict escaleert. Een verklaring hiervoor kan liggen in het 'polderen', waar Nederland bekend voor is en waarbij de nadruk vooral ligt op compromis en samenwerking. Toegeven dat er een conflict is, wordt vaak gezien als schuld. Coach: *"We merken dat veel mensen vinden dat ze het conflict zelf moeten kunnen oplossen. Dat proberen ze dan ook zo lang mogelijk te doen. Advies vragen aan een externe partij wordt aangezien als gezichtsverlies. Vandaar dat de betrokkenen vaak lang wachten om een derde partij in te schakelen."* Daarnaast kunnen de betrokken partijen ook afgeschrikt worden door de kosten en de tijd die komen kijken bij een juridische procedure. Vandaar dat mensen vaak maar wat aanmodderen, wat leidt tot een impasse. In dergelijke gevallen verandert het van oorsprong inhoudelijke conflict (of taakconflict) in een relationeel of persoonlijk conflict. Werknemersvertegenwoordiger: *"Het woord 'conflict' is vandaag synoniem voor 'oorlog'. Het blijft dan ook vaak onuitgesproken. We moeten leren om het met elkaar oneens te zijn op een constructieve manier."* Een derde reden heeft te maken met onwetendheid van de betrokkenen, die vaak niet beseffen dat ze de expertise een bemiddelaar kunnen inschakelen of gewoonweg niet weten waar ze deze kunnen vinden.

De verschillende betrokken partijen in dit onderzoek (werkgevers, werknemers, ondernemingsraden, vakbonden, Bedrijfscommissies, de Ondernemingskamer, ...) hebben enkele suggesties die het systeem van collectief conflictmanagement ten goede kunnen komen.

1. Verduidelijk de rol van bemiddeling en geef aan waar men een bemiddelaar kan vinden

Hoewel de Nederlandse overheid voorstander is van bemiddeling bestaan er geen specifieke overeenkomsten met de sociale partners over het gebruik van Alternatieve Geschillenbeslechting bij collectieve arbeidsconflicten binnen organisaties. Vaak weten de betrokken partijen niet wat ze moeten denken van bemiddeling. Lid van een ondernemingsraad: *"Eerlijk? Het is niet duidelijk voor mij (en voor andere belanghebbenden)"*

hoe bemiddeling kan bijdragen in mijn geval. Ik wist niet dat we een bemiddelaar konden inhuren ... Ik dacht dat we enkel juridisch advies konden inwinnen." Dit is eerder verwonderlijk omdat de WOR uitdrukkelijk vermeldt dat de ondernemingsraad externe consultants kan inschakelen om training of advies te geven voor uiteenlopende zaken, zoals sociale processen, waaronder communicatie en conflict. Indien mensen gebruik wensen te maken van een bemiddelaar, dan weten ze vaak niet waar ze een betrouwbare en gekwalificeerde bemiddelaar kunnen vinden die bovendien goed op de hoogte is van de WOR. Het gevolg is dat ze deze 'riskante' zoektocht niet ondernemen. Op het terrein is er dus meer behoefte aan informatie rondom bemiddeling. Of zoals een werkgeversvertegenwoordiger het formuleert: *"Er zou een betrouwbare instantie moeten komen die ons helpt de juiste diensten en mensen op het juiste moment te vinden, waaronder bemiddeling. Een schema of flowchart dat visueel toont wie we kunnen contacteren inclusief enkele voorbeeldvragen zou al erg helpen."* De partij die dit op zich zou kunnen nemen is de SER. Sommige vakbonden investeren ook in bemiddeling (achter de schermen), maar zij geven aan dat het soms moeilijk is om de rol van bemiddelaar te verzoenen met het traditionele beeld dat ze doorgaans met zich meedragen van verdediger van een bepaalde groep mensen waarbij er weinig ruimte is voor compromissen. Externe derde partijen die te maken krijgen met een (potentieel) conflict moeten de nodige training krijgen zodat ze problemen kunnen analyseren en inschatten of bemiddeling al dan niet een meerwaarde biedt om tot een oplossing te komen.

2. Verduidelijk de rol van de Bedrijfscommissies

Momenteel zijn de percepties en verwachtingen ten opzichte van de Bedrijfscommissies diffuus en onduidelijk. Heel wat partijen in het veld gaan er nog steeds van uit dat de Bedrijfscommissies juridisch advies geven en optreden als scheidsrechter. En dat is niet het geval. De commissies moeten dus duidelijker zijn over hun rol en de SER kan hier haar rol in het veld versterken. Werkgeversvertegenwoordiger: *"De SER moet zich profileren als theoretisch en praktisch expertisecenter aangaande collectieve conflicten. Dit impliceert dat ze haar huidige rol dient te verruimen en versterken."* Daarnaast is het voor de meeste partijen momenteel onbekend dat het secretariaat van de Bedrijfscommissies advies geeft over hoe om te gaan met moeilijke situaties of conflicten. Vandaag aarzelen ondernemingsraden vaak om naar de SER of de bedrijfscommissies te stappen omdat ze bang zijn voor de reactie van hun werkgever of dat die de overeenkomst die tijdens de sessie bereikt werd zal negeren.

Verschillende partijen adviseren de Bedrijfscommissies ook om een bemiddelingssessie verplicht te maken indien één van de betrokken partijen een verzoek tot bemiddeling indient. Lid van een ondernemingsraad: *“Partijen kunnen weigeren om mee te werken aan bemiddeling en dat is jammer. Voor een ondernemingsraad is het niet altijd eenvoudig om de werkgever of het topmanagement te spreken. Als er geen enkele andere manier is om hen rond de tafel te krijgen, dan is de rechtbank de enige optie. En zo gaan er volgens mij heel wat kansen op een fatsoenlijke dialoog verloren.”* Sinds kort staat er ook een informatief filmpje online (<https://www.bedrijfscommissie.nl/>) dat een goed beeld geeft van wat de Bedrijfscommissies voor de Marktsectoren precies doen en hoe een zitting er ongeveer aan toe gaat.

3. Meer aandacht voor preventieve maatregelen en nazorg

De Wet op ondernemingsraden in Nederland voorziet in investeringen in training voor de ondernemingsraad. Jaarlijks stelt de SER richtbedragen op voor de scholing van de ondernemingsraad op voordracht van de Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) (<https://www.ser.nl/nl/actueel/nieuws/2010-2019/2017/20171031-richtbedragen-or-scholing.aspx>). Daarnaast hebben leden van de ondernemingsraad wettelijk recht op scholing. De ondernemer is verplicht de OR-leden gedurende een aantal dagen per jaar in werktijd en met behoud van loon de gelegenheid te bieden om scholing en vorming van voldoende kwaliteit te ontvangen die zij voor de vervulling van hun taak nodig oordelen. Sinds de hervorming van deze wet in 2013, dient de ondernemingsraad een budget te claimen van de werkgever. In praktijk ziet men dat dit als gevolg heeft dat mensen minder lessen of bijscholingen volgen. Dit is vooral het geval in de kleine bedrijven. Vakbondsvertegenwoordiger: *“Voor de hervorming van de WOR voorzagen we drie volle dagen bijscholing. Vandaag is dat slechts een halve dag, waarbij de focus ligt op juridische aspecten. Het trainen van sociale vaardigheden is volledig verdwenen.”* Momenteel is er een nood aan training voor het ontwikkelen van sociale vaardigheden die een antwoord biedt op de volgende vragen: hoe kunnen we constructief communiceren met elkaar (binnen de ondernemingsraad) en de werkgever enerzijds, hoe functioneren we als groep (ondernemingsraad) anderzijds. Dit kan men zien als een vorm van preventieve bemiddeling. Indien men goed zijn rol kent en weet hoe constructief te communiceren voorkomt dit reeds heel wat onheil. Het is ook goed mocht de werkgever of het topmanagement regelmatig aanwezig zijn bij dergelijke bijscholingen. Lid van een Bedrijfscommissie: *“In veel gevallen is het gebrek aan vertrouwen en respect een*

terugkomend probleem, en dat beïnvloedt de communicatie negatief. Er is veel ruimte voor preventieve maatregelen. Mensen moeten leren hoe ze met elkaar moeten communiceren en onderhandelen én hoe ze bij problemen elkaar kunnen vinden in plaats van elkaar weg te lopen. Ze moeten de tijd krijgen om dit te oefenen op de werkvloer wanneer de zaken nog niet fout lopen.” De betrokkenen zien ook ruimte voor verbetering voor de periode die volgt op het conflict. Externe partijen worden zelden ingeschakeld om het vertrouwen te herstellen na een conflict of een interventie, tegelijkertijd worden ook zelden diensten aangeboden op dit vlak.

4. Investeer tijd en geld in participatieve organen zoals de ondernemingsraad

Zowel het topmanagement als de werknemers moeten het belang van een sterke ondernemingsraad met veel kennis en expertise erkennen (Nauta, 2015). In sommige gevallen ziet het management de ondernemingsraad jammer genoeg als een verspilling van tijd en geld. Er moet dus meer tijd geïnvesteerd worden om mensen te informeren (topmanagement en HR) om de rol en de voordelen van een ondernemingsraad duidelijk te maken (managementcursussen, HR-cursussen). Werkgevers kunnen ook gecoacht worden wat dit betreft. Vandaag stappen de meeste werkgevers die geconfronteerd worden met onzekerheden naar hun advocaat. Maar ook de ondernemingsraden moeten getraind worden om constructief en kritisch te zijn tegenover het management. Ze moeten beseffen welke positie ze innemen of willen innemen. Het inkrimpen van het aantal trainingen waarmee we vandaag geconfronteerd worden is een potentiële bedreiging voor de kennis en know-how van de ondernemingsraad.

5. Controlemechanismen

Hoewel de wet voorziet in de participatieve organen zoals de ondernemingsraad is er geen instelling die controle uitoefent op de regels met betrekking tot deze instanties. Daarnaast kan men niet of nauwelijks nagaan welke gevolgen het voor de werkrelatie heeft wanneer een ondernemingsraad naar de Bedrijfscommissie of Ondernemingskamer stapt. Investeren in een interne coördinator die hierop enige controle uitvoert zou al een eerste stap in de goede richting zijn.

6. Mogelijke bedreigingen

De Wet op ondernemingsraden in Nederland (WOR) biedt een kader om een constructieve dialoog op te starten. In theorie is er een strikt onderscheid tussen twee types van collectieve conflicten, elk met hun eigen verantwoordelijkheden: vakbonden die de werknemers vertegenwoordigen versus de ondernemingsraden. In de praktijk is dit onderscheid echter minder duidelijk aan het worden. Niet alleen behoren heel wat leden van de ondernemingsraad tot de vakbond, maar meer en meer zaken die normaal door de vakbond behandeld worden, belanden vandaag bij de ondernemingsraad (cao's afgesloten met de ondernemingsraad). Dit is vooral het geval in bedrijven waar de vakbond beperkt aanwezig is. Dit zet extra druk op de ondernemingsraad om complexe problemen op te lossen waar ze mogelijk niet tegenop gewassen zijn.

7. Conclusie

Het systeem voor collectief conflictmanagement in Nederland, met de cruciale rol van de ondernemingsraad, is uniek. Het onderzoek naar de rol van bemiddeling bij collectieve conflicten toont aan dat een formeel systeem voor bemiddeling bij conflicten waarbij vakbonden betrokken zijn (conflicten die te maken hebben met cao's) ontbreekt. Er is bijvoorbeeld geen centraal instituut dat dergelijke bemiddeling coördineert. Vandaag zoeken de betrokken partijen binnen hun eigen netwerk naar bemiddelaars of spreken bekende publieke figuren aan omwille van hun reputatie, expertise of positie (meestal gaat het om politici of professoren arbeidsrecht). Hoewel er voorzieningen zijn voor bemiddeling bij geschillen over de toepassing van de WOR en waarbij de ondernemingsraad betrokken is (Bedrijfscommissies), is de rol van bemiddeling toch té gelimiteerd. De rol van bemiddeling moet dus meer uitgebreid worden naast de huidige juridische voorzieningen.

Woord van dank

Ik wil alle geïnterviewden bedanken voor hun medewerking, alsook alle organisaties die het onderzoek en de conferentie mogelijk hebben gemaakt: SBI Formaat, SER, CAOP, SomZ.

Referenties

Akkermans, M. J. W. M. (1994). *Gelijk hebben en gelijk krijgen*. AAC: Den Haag.

- Buitelaar, W. (2011). Het nieuwe (net)werken: medezeggenschap unplugged? In J. Heijink (Ed.), *Het interne netwerk van de OR* (pp. 77-100). (Handboek OR strategie en beleid: themakatern; No. 13). Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Buitelaar, W. & M. van der Meer (2010), 'De tredmolen van participatie en kennisontwikkeling', in: M. van der Meer & E. Smit (red.), *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling. Vier scenario's in de praktijk*. Assen: Van Gorcum, pp. 91-101.
- Brown, W. (2014). Third party processes in employment disputes. *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*, 135-149.
- Euwema, M., Munduate, L., Elgoibar, P., Pender, E., & García, A. B. (Eds.). (2015). *Promoting social dialogue in European organizations: Human resources management and constructive conflict management*. Springer, Cham. DOI 10.1007/978-3-319-08605-7_8.
- Hofstee, L. I. (2018). *WOR, Wet op de Ondernemingsraden 2018*. Vakmedianet.
- Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelaties en onderneming: vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. [Employment relations and enterprises: Renewal of theory, empirical results, and practice.] Utrecht: Lemma.
- Jagtenberg, R.W., & de Roo, A.J. (2002). *Mediation in the Netherlands, National Report for the XVIth Congress of the International Academy of Comparative Law*, Brisbane, July/August.
- Nauta, A. (2015). Industrial relations and works councils in the Netherlands—Results from interviews and a survey among HR managers. In M. Euwema et al. (Eds.) *Promoting social dialogue in European organizations* (pp. 105-121), *Industrial Relations & Conflict Management 1*. Springer, Cham. DOI 10.1007/978-3-319-08605-7_8
- Nauta, A. & Van Tienen, I (2014). Klassieke scholing belemmert medezeggenschap. Traditional education hinders employee participation. *Zeggenschap, 1*, 4-6.
- Roo, A.J. de, (2002), The settlement of collective labour disputes in the Netherlands, in Valdes Dal-Re (ed.), *Labour Conciliation, Mediation and Arbitration in European Union Countries*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- SER (2016). Rapportage enquête omgaan met conflicten over medezeggenschap. https://www.ser.nl/nl/~media/files/internet/publicaties/overige/2010_2019/2016/omgaan-conflicten-medezeggenschap.ashx
- Ter Steege, D., van Groeningen, E., Kuijpers, R., & van Cruchten, J. (2012). *Vakbeweging en organisatiegraad van werknemers*. [Trade union and union membership of employees.] Centraal Bureau van de Statistiek, Sociaal-Economische Trends, 4e kwartaal 2012. <https://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/B93BC030-43CE-47A9-B819-DB88CBC9AF01/0/2012k4v4p9art.pdf>
- Ten Have, C. J. M., Oeij, P. R. A., & Kraan, K. O. (2007). *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau*. (Working conditions and employment relations at company level). Hoofddorp: TNO.
- Van den Berg, N., & Van Rij, C. (2007). *Ervaringen van werkgevers met de cao en avv*. [Experiences of employers with the CLA and the Statement of General Applicability.] (publicatie nr. 1529). Amsterdam: Regioplan

- Van der Meer, M. & Smit, E. (Eds.) (2010). *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling. Vier scenario's in de praktijk*. [Employee participation and organization development. Four scenarios in practice.] Assen: Van Gorcum.
- Van der Velden, S., Dribbush, H., Lyddon, D., & Vandaele, K. (2014). *Strikes around the world, 1968-2005: Case studies of 15 countries*. Aksant Academic Publishers.
- Wajon, I., & Vlug, P. (2017). *Naleving van de Wet op de Ondernemingsraden: Stand van zaken begin 2017*. Numansdorp, Rotterdam.