

# *Anticiperen* opt





Onderhandelingen voorspellen met computersimulatie:

# basis van scenario's

Begin jaren negentig was het personeelsbeleid bij een grote werkgever toe aan een ingrijpende vernieuwing. De arbeidsvoorwaarden moesten meeveranderen, en vooraf was duidelijk dat de

JELLE VAN DER KNOOP EN FRANS STOKMAN

onderhandelingen daarover met de ondernemingsraad niet makkelijk zouden zijn. Computersimulaties boden uitkomst: door een zorgvuldige voorbereiding van standpunten en strategieën leverde de onderhandelingen uiteindelijk een win/win-situatie op.



**D**e bedrijfstak-CAO waaronder de betreffende organisatie valt, kent een rudimentair systeem van functies en salarisschalen. Bedrijven met een eigen methodiek mogen deze hanteren zolang die in lijn is met of beter is dan de bedrijfstak-CAO, hetgeen bij het bedrijf het geval is. Traditioneel worden de arbeidsvoorwaardelijke onderhandelingen gevoerd met de ondernemingsraad. Toen het bedrijf zijn functiegebouw in de jaren zestig invoerde, was er nog geen sprake van het recht op instemming op de functiewaarderingssystematiek. Toen dat in de Wet op de Ondernemingsraden wel werd ingevoerd, werd afgesproken dat de OR het recht van instemming kreeg op de functiebeschrijvingen. In de context van die tijd was dit een pragmatische en werkbare afspraak. De arbeidsverhoudingen binnen het bedrijf zijn in het algemeen goed. Soms ontstonden er conflicten, die in een enkel geval tot bij de rechter werden uitgevochten. De OR is strijdbaar, kritisch, ervaren en heeft in de loop der jaren een mentaliteit opgebouwd van 'verworven rechten kunnen niet (zonder meer) worden aangetast'.

*Dr. J. van der Knoop is senior stafmedewerker van Decide bv, een onderzoeksbureau dat is gelieerd aan de Rijksuniversiteit Groningen. Prof. dr. F.N. Stokman is hoogleraar sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen.*

## De uitgangspunten

Het HR-instrumentarium van het bedrijf wordt volledig opnieuw opgezet. In de eerste fase van dat project is met de ondernemingsraad van gedachten gewisseld over de opzet van een nieuw functiegebouw en de gevolgde methodiek van functiewaardering. De instemmingsaanvraag om deze methodiek te gebruiken werd door de ondernemingsraad geaccepteerd. In de ogen van het managementteam verving deze instemming op de methodiek tevens het recht van instemming dat voorheen werd gegeven voor individuele functies. In dit stadium werd hierover niet gesproken, en was een eerste 'potentieelverschilpunt' geboren. Gedurende het proces ontstonden nog andere verschilpunten. Deze hadden onder meer betrekking op de inhoud van functiebeschrijvingen, de onderlinge relaties tussen functies, en het gevoel dat voor sommige functies de vlag de lading niet dekte. Kort samengevat: ondanks de intensieve communicatie tussen management en ondernemingsraad bestond bij de laatste het gevoel dat het management een verborgen agenda had, die erop neer kwam dat het geheel zou leiden tot een (zoveelste) bezuinigingsoperatie. Deze mening werd versterkt toen men ook werd geconfronteerd met het nieuwe salarissysteem. Door de te hoge salarissen in het verleden was



een salarisniveau ontstaan dat veel te hoog lag in relatie tot hetgeen nu gebruikelijk is in de markt. Alhoewel het nieuwe systeem niet was bedoeld om te bezuinigen, werd dit wel zo ervaren. De problematiek zat niet zozeer in het nieuwe systeem, maar in de overgang tussen de beide systemen. Een rechtstreekse overgang 'op basis van werk' zou ertoe leiden dat een groot deel van de mensen zou uitkomen op de nieuwe maxima of zelfs daarboven. Doorgroeimogelijkheden zouden dan in één klap worden gestopt. Gezien vanuit het management luidde het probleem: hoe kan de motivatie van de mensen op peil gehouden worden? De kernvraag die zich opdrong was of en hoe de spanning tussen het nieuwe systeem en de gegroeide cultuur kon worden verminderd, en in welke mate.

De kernvraag was dus: in hoeverre moet het slechter wordende perspectief van de huidige medewerkers worden afgezwakt als gevolg van de invoering van het nieuwe functiegebouw en salarissysteem? Daarbij wordt ervan uitgegaan dat er niemand absoluut gezien in salaris op achteruit zal gaan. Wat is de acceptatie van de diverse scenario's door de ondernemingsraad? En welke strategische mogelijkheden zijn er en welke hebben kans van slagen? Die vragen zijn voorgelegd aan DECIDE bv, dat met behulp van een computermodel is gekomen tot een samenhangend advies. Deze methodiek was reeds beproefd in CAO-onderhandelingen (Rojer, 1996).

### Het instrument

De kern van het instrument is het simuleren van komende besluitvorming op een onderhandelingsproces, langs een groot aantal verschillende scenario's. Dit maakt duidelijk voor welke factoren het verloop van het proces gevoelig is en waar de knelpunten zitten. Dat biedt weer aanknopingspunten voor het vinden van de optimale strategie. Wat in dit verband optimaal is, hangt af van de doelstellingen van de opdrachtgever. Zo kan men voor zichzelf het onderste uit de kan proberen te halen, of het bereiken van consensus met een groot draagvlak prefereren. Op de computermodellen die voor de simulatie worden gebruikt, kunnen we hier niet ingaan. We volstaan met te zeggen dat ze zijn gebaseerd op veronderstellingen over hoe mensen of partijen zich gedragen in een onderhandelingsproces. Aangenomen wordt dat elke partij of groep streeft naar een zo sterk mogelijke coalitie voor een standpunt dat zo dicht mogelijk bij het eigen standpunt ligt.

Uiteraard vormen de gesimuleerde scenario's een vereenvoudiging van de werkelijkheid. Om diverse redenen is dat niet erg: ten eerste gaat het om tendensen, en ook in de werkelijkheid baseren partijen hun houding in een onderhandelingsproces veelal op waargenomen tendensen. In de tweede plaats luidt de kernvraag van de simulatie niet zozeer: 'Wat is de precieze uitkomst?', maar: 'Welke factoren zouden het resultaat voor de cliënt kunnen verbeteren, sturen de tendens in de goede richting bij?'. Een derde reden tenslotte is het feit dat de vereenvoudiging van de computermodellen zijn eigen waarde heeft. Doordat de beleidsmakers voor de toepassing van het instrument de situatie moeten terugbrengen tot een aantal kernele-

menten (waar gaat het om, wat zijn de kernvragen) en vervolgens over deze kernelementen een aantal parameters systematisch in kaart moeten brengen (als input gegevens voor de simulatie), levert simulatie al in de beginfase van de analyse een belangrijke bijdrage aan de strategische discussie. Kort samengevat kan simulatie worden beschreven als een methode die het strategisch rendement van de kennis en het inzicht, aanwezig bij de staf en eventuele externe deskundigen, optimaliseert.

### De kernvragen

Doel van de analyse was conclusies te trekken met betrekking tot de kansen en knelpunten voor de directie bij het nemen van een aantal centrale beslissingen. Deze besluiten betroffen het financieel perspectief van de medewerkers, zowel voor de korte als de lange termijn. De analyse was met name gericht op het ontwikkelen van een optimale onderhandelingsstrategie. De onderhandelingsdelegatie heeft in overleg met DECIDE bv vijf issues vastgesteld, die naar verwachting een sleutelrol zouden spelen in het onderhandelingsproces met de ondernemingsraad. Vervolgens heeft het onderhandelingssteam een aantal experts geselecteerd die diepgaand zijn geïnterviewd om de voor de simulatie benodigde gegevens te verzamelen. De centrale vraag was nu op welke issues het management zich het meest flexibel zou moeten tonen, opdat er snel een zodanige consensus tussen management en ondernemingsraad bereikt zou kunnen worden, dat beide partijen tevreden zouden zijn met het onderhandelingsresultaat. Uitgangspunt van het management was dat er een win/win-situatie moest ontstaan om succes te boeken. Het poldermodel in optima forma dus.

### Win/win-situatie was de inzet

De volgende issues werden geformuleerd:

1. Moeten bij de invoering de voorgestelde nieuwe marktconforme salarisschalen door onderhandeling worden opgerekt, zodat er minder mensen boven het maximum terecht zouden komen?
2. Moeten mensen die boven maximum komen inleveren, bijvoorbeeld door in de toekomst geen of lagere loonronden te geven? Worden loonronden beperkt tot het gedeelte van het inkomen dat binnen de nieuwe schalen valt en wordt het deel boven het maximum uitgesloten?
3. Wat is de methode van aanpassing van de schalen: automatisch met de loonronden of op een andere wijze, bijvoorbeeld op basis van benchmarking met de markt (BV Nederland)?
4. Dienen de salarissen van de niet onder de CAO vallende medewerkers de CAO loonronden te volgen, zoals tot nu toe altijd het geval was, of niet?
5. Veel secundaire arbeidsvoorwaarden zoals overwerk, ploegen en standby zijn gekoppeld aan het huidige salarissysteem. De gekozen methode van ophanging in het nieuwe systeem zou kunnen (of moeten) leiden tot aanpassingen in de secundaire arbeidsvoorwaarden. Willen we overgaan tot een strikte invulling of er juist voor kiezen dat er geen verandering optreedt in secundaire arbeidsvoorwaarden als gevolg van de invoering van het nieuwe salarissysteem?



## De strategieën

De volgende strategieën werden onderzocht in relatie tot de issues:

1. Er wordt gekozen voor een harde opstelling met zo min mogelijk inleveren op alle issues.
  - 1a. Er wordt gekozen voor een harde opstelling, maar hier en daar wordt wat water bij de wijn gedaan.
  - 1b. Opnieuw een harde opstelling, maar met terughoudendheid gebracht. Dus geen openlijke druk uitoefenen, maar door verminderde spanning meer concessies loskrijgen.
2. Het management is in principe bereid tot concessies, en tracht door 'bargaining' een uitkomst te bereiken die zo gunstig mogelijk is en acceptabel voor de ondernemingsraad.

Met betrekking tot het krachtenveld was de uitkomst dat de posities van management en ondernemingsraad lijnrecht tegenover elkaar stonden. De ondernemingsraad was, ook onder druk, op geen enkel issue te bewegen zonder hiervoor iets terug te krijgen. Het management zou in geval van een harde opstelling niets bereiken. De meeste kans van slagen had een strategie waarbij het management een samenhangend voorstel zou uitonderhandelen, waarbinnen kon worden uitgeruild.

De computersimulaties gaven aan dat de strategie genoemd onder punt 2 dus de grootste kans van slagen had. Bij deze strategie zou het management naar verwachting het optimale resultaat kunnen behalen (zo weinig mogelijk concessies op de voor het management belangrijke issues), met behoud van positieve arbeidsverhoudingen. Het betekende wel dat het management op sommige issues flink zou moeten inleveren. Aan de andere kant was de effectieve macht die het management had beperkt, gezien het feit dat het inmiddels beter ging met de zakelijk resultaten. Grote onrust zou het prille herstelproces onderuit halen. Samenvattend kon worden gesteld dat de onderhandelingsmarges smal waren.

## Het advies

Uiteindelijk werd op grond van de uitkomst van de computersimulaties gekozen voor een onderhandelingstraject waarbij alle vijf de issues werden beschouwd in onderlinge samenhang. Uitruil tussen de issues was hierdoor mogelijk, en een win/win-situatie lag in principe binnen bereik. Maar op welke issues had het management de beste kans, welke beschouwde de ondernemingsraad met andere woorden als minder gevoelig? En welke issues waren voor de ondernemingsraad bespreekbaar of zouden onevenredige concessies van de andere kant kosten? Ook hier gaven de computersimulaties de richting aan van de optimale oplossing. Belangrijke ingrediënten waren:

1. Pas de schalen zo aan dat minder mensen boven maximum komen of hanteer een overgangssituatie die dat bewerkstelligt.
2. Algehele afschaffing van loonronden ligt uiterst moeilijk, afwijking van de CAO ligt minder gevoelig. Wel valt er te

praten over het loslaten van de automatische prijscompensatie ten gunste van een andere systematiek.

3. Herijking van de secundaire arbeidsvoorwaarden kost onevenredig veel inspanning, en levert niet veel winst op.
4. Schalen uitsluitend aan de markt iken zal het niet halen, maar een compromis is zeker mogelijk.
5. Op het gebied van de boven-maximum-problematiek is een compromis ook zeker mogelijk.

Ten slotte rest de vraag: welke opstelling ten opzichte van de ondernemingsraad zou het meest effectief zijn? De computersimulaties gaven aan dat binnen strategie 2 een standvastige houding en hoog inzetten het beste resultaat zou opleveren (voor het management).

## De uitkomst

Het onderhandelingsproces met de ondernemingsraad is met goed gevolg (voor beide partijen) afgesloten. Dit is mede te danken aan de constructieve grondhouding van de ondernemingsraad. De adviezen zijn in grote lijnen gevolgd, en de voorspellingen van de computersimulaties kwamen in grote lijnen uit. De discussies rondom het rapport van Decide, de interviews, de frisse kijk van buitenstaanders en de hoge mate van gestructureerdheid van de rapporten hebben een belangrijke bijdrage geleverd tot het succes. Het onderhandelingsproces is hierdoor veel gestructureerder te werk kunnen gaan dan in een situatie waarin geen gebruik werd gemaakt van de methodiek. Ook kon in het voorproces met het management de discussie efficiënter worden gevoerd, en kon de onderhandelingsruimte beter worden afgebakend. Een deel van het succes berust uiteraard op geheimhouding. In de discussies met het management werd wel gebruik gemaakt van de adviezen, maar werd de bron niet vermeld. Het rapport waarin de computersimulaties werden uiteengezet, is alleen bekend aan de onderhandelingsdelegatie.

Van groot belang was met name dat de onderlinge relaties inzichtelijk werden gemaakt. Juist dat laatste is vaak een probleem bij een complex onderhandelingstraject, waarbij een groot aantal aspecten in samenhang moet worden bekeken. Op grond van onze ervaringen met dit instrument kan worden gesteld dat de methodiek goed toepasbaar is in de sfeer van arbeidsvoorwaardelijke onderhandeling.

De methodiek levert waardevolle informatie om te komen tot een succesvolle afsluiting van een arbeidsvoorwaardelijk traject, en verdient zeker ruimere aandacht dan tot nu toe het geval was.

## Literatuur

Royer, M., CAO onderhandelingen, een voorspelbaar, logisch en rationeel proces?, proefschrift, Thesis Publishers, Amsterdam 1996.

**Simulatie optimaliseert strategisch rendement van kennis en inzicht**