

A photograph of a man and a woman in a professional setting, likely a meeting. The man, on the left, is smiling and looking towards the woman. The woman, on the right, is gesturing with her hand while speaking. A blue wavy line separates the top right corner from the rest of the image.

**AWJN**

## De kunst van onderhandelen

Lars Doyer en Jan de Kramer

Vooruitgang door vernieuwend werkgeven



# Inhoud

## De kunst van onderhandelen

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| Voorwoord                                                       | <b>3</b>  |
| Samenvatting                                                    | <b>5</b>  |
| Inleiding                                                       | <b>8</b>  |
| <br>                                                            |           |
| 1 / Naar nieuwe arbeidsverhoudingen                             | <b>10</b> |
| 2 / Vier perspectieven op de dialoog                            | <b>16</b> |
| 3 / Vijf strategieën om te onderhandelen                        | <b>22</b> |
| 4 / Vijf spelregels voor een creatieve dialoog                  | <b>28</b> |
| 5 / De zes fasen van het onderhandelingsproces                  | <b>36</b> |
| 6 / Het belang van effectieve communicatie                      | <b>52</b> |
| 7 / Doeners, denkers, visionairs en integrators: allemaal nodig | <b>60</b> |
| 8 / Tips voor lastige onderhandelingsituaties                   | <b>66</b> |
| <br>                                                            |           |
| Bijlage 1 / Literatuurlijst                                     | <b>71</b> |
| Bijlage 2 / Over AWWN                                           | <b>72</b> |
| Bijlage 3 / Over de auteurs                                     | <b>73</b> |



# Voorwoord bij de herziene uitgave

## De kunst van onderhandelen

Onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden verdienen een beter imago. De schijnwerpers van de media zijn doorgaans gericht op cao-onderhandelingen die moeizaam en met dreigementen verlopen, maar toch is het zo dat de meeste onderhandelingen tussen werkgevers en vakbonden in een constructieve sfeer verlopen. Ook wordt er op veel plekken gewerkt aan de modernisering van de cao en het cao-proces. Voor wie zich afvraagt of cao's nog wel van deze tijd zijn, moge het antwoord duidelijk zijn: elk jaar worden er tussen de 300 en 450 cao's afgesloten, met geldingskracht voor verreweg de meeste werkenden in Nederland.

Werkgeversvereniging AWWN levert sinds vele jaren een constructieve bijdrage aan de arbeidsvoorwaardenonderhandelingen tussen werkgevers en werknemers. Wij werken vanuit de filosofie van de constructieve dialoog en geven vanuit die filosofie ook trainingen aan onderhandelingsdelegaties, zowel in binnen- als buitenland. Door ruimte te zoeken voor creativiteit op inhoud en proces, versterken wij het collectieve arbeidsvoorwaardenvormingsproces en komen wij tot uitkomsten die breed worden gedragen. De basis hiervan is gelegd door AWWN-adviseur Dirk Jooisse, die deze methode in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw ontwikkelde en te boek stelde. Daaruit ontstond in 2012 het AWWN-handboek 'De kunst van het onderhandelen' dat hij samen met Lars Doyer schreef.

De kracht van de AWWN-methode is dat zij meebeweegt met de eisen van de tijd. Onze onderhandelingsfilosofie en -methode sluiten aan bij de trend om een wijdere kring van *stakeholders* bij het proces te betrekken en niet alleen aan de onderhandelingsstafel zelf zaken te doen. Het onderhandelingsproces is de laatste jaren uitgegroeid tot een veel breder proces waarbij vele *stakeholders* betrokken zijn.

Het Nederlandse model van de sociale dialoog spreekt ook werkgevers en vakbonden in Oost-Europa, Oost-Afrika en Azië aan. Daarnaast tonen tal van internationale bedrijven met vestigingen in Nederland interesse in onze methodiek. Inmiddels zijn vele vertalingen verschenen (o.a. Engels, Spaans, Turks en Vietnamees) en strekt de verspreiding zich buiten Europa uit tot Azië, Afrika en Zuid Amerika.

Vanwege de aanhoudende belangstelling voor de onderhandelingsfilosofie van AWWN en de veranderingen in het proces, vooral in de kring om de onderhandelingsstafel heen, is het tijd geworden voor een nieuwe Nederlandse versie van het handboek. Deze versie is aangevuld met de ervaringen en inzichten van de laatste jaren, opgedaan door de AWWN-adviseurs Lars Doyer en Jan de Kramer. Eerder schreven zij samen het essay 'Onderstromen in de polder' (AWVN, 2014), waarvan de essentie ook in dit handboek is verwerkt.

Het handboek is dus vernieuwd, verrijkt en hier en daar wat compacter gemaakt. De aanvullingen betreffen met name de nieuwe arbeidsverhoudingen en de onderhandelingsfasen waarin meer *stakeholders* meedoen. Het blijkt in de praktijk goed mogelijk om in grote, divers samengestelde groepen in korte tijd de dialoog te voeren over relevante onderwerpen, met als resultaat inzicht in en betrokkenheid bij wat er toe doet voor het collectief. De essentie van het handboek en de methodiek zijn ondanks de wijzigingen gelijk gebleven: het gaat om de kunst van het onderhandelen gericht op het bouwen en onderhouden van duurzame relaties.

---

Door **ruimte** te zoeken voor **creativiteit** op inhoud en proces, versterken wij het collectieve arbeidsvoorwaarden-vormingsproces en komen wij tot uitkomsten die **breed** worden gedragen.

---

# Samenvatting

## De kunst van onderhandelen

### **AWVN streeft naar win-win**

De AWVN-onderhandelingsmethode is gericht op constructieve, duurzame arbeidsverhoudingen, met als doel een win-winsituatie voor alle betrokkenen. Goede arbeidsverhoudingen zijn van groot belang om vorm te kunnen geven aan de human resources-strategie (HR-strategie) en organisatiedoelen van organisaties en bedrijven. Al hebben werkgever en medewerkers (vaak) conflicterende belangen, toch hebben ze elkaar nodig en zijn ze van elkaar afhankelijk. De kern van het AWVN-onderhandelingsproces is een creatieve dialoog waarbij alle belangen van alle partijen in kaart worden gebracht en vervolgens tegenover elkaar uitgeruild, met als doel dat alle partijen daarbij winnen. Werkgever en medewerker zoeken samen naar antwoorden op actuele vraagstukken rondom de arbeidsmarkt, flexibiliteit, duurzame inzetbaarheid, productiviteitsverhoging en arbeidsvoorwaarden.

### **Vier perspectieven op de dialoog**

Een organisatie is in onze visie een smeltkroes van belangen, waarbij de focus ligt op het oplossen van conflicten. De vraag met wie, wanneer en waarover wordt gesproken, hangt af van de wijze waarop organisaties tot besluiten komen. Dat varieert van top-down tot participatief en van reactief tot proactief. Schematisch gezien ontstaan op die twee assen vier kwadranten: vier mogelijke perspectieven. Op basis van het dominante perspectief in een organisatie kan worden bepaald welk proces het beste past bij de arbeidsvoorwaardenvorming.

### **Vijf strategieën om te onderhandelen**

Er zijn vijf strategieën om te onderhandelen: vermijden, vechten, toegeven, compromissen sluiten en ten slotte: exploreren & confronteren. De keuze voor een bepaalde strategie is afhankelijk van wat de onderhandelaar belangrijker vindt: de inhoud van het akkoord, de goede relatie of wellicht toch beide. Uiteindelijk komen onderhandelaars tot het beste resultaat als ze weten wat zijzelf willen en ook wat de andere partijen willen en nodig hebben. De strategie van exploreren & confronteren is niet de gemakkelijkste, maar leidt wel tot het beste onderhandelingsresultaat én houdt daarbij de goede relatie tussen onderhandelingspartners in stand.

### **Vijf spelregels voor een creatieve dialoog**

In duurzame relaties is vertrouwen een must. Zonder vertrouwen halen mensen veeleer het zwakke dan het sterke in elkaar naar boven. Bij succesvolle onderhandelingen komen partijen tot een akkoord dat voor alle deelnemers bevredigend is. De Universiteit van Harvard heeft vijf spelregels ontwikkeld om de dialoog tussen partijen op gang te brengen en zo nodig in het gareel te houden. Deze spelregels

zijn door AWWN doorontwikkeld voor duurzame arbeidsrelaties. Het gaat om: het werken aan vertrouwen, het ontdekken van belangen achter standpunten, het verbreden van de onderhandelingsagenda, het sluiten van een redelijke deal en het vooraf vaststellen van de terugvaloptie.

### **De zes fasen van het onderhandelingsproces**

Het onderhandelingsproces is een doorgaande cyclus die start bij de fase van voorbereiding en visieontwikkeling. De voorbereiding bestaat uit een krachtenveld-analyse, het ontwikkelen van een eigen visie en het verkennen van de doelen en belangen van de onderhandelingspartners. De feitelijke onderhandelingen beginnen daarna met een openingsstatement van beide kanten, gevolgd door de fasen van exploreren en focussen. Uiteindelijk mondt dit uit in een *packagedeal* die draagvlak heeft bij alle betrokkenen, achterbannen en/of mandaatgevers. Het proces eindigt met de evaluatiefase, waarin de onderhandelingen qua inhoud en proces worden geëvalueerd. Dit vormt dan weer de opmaat voor een nieuwe ronde van onderhandelingen.

### **Het belang van effectieve communicatie**

Een van de succesfactoren voor onderhandelingen is communicatie. Een belangrijk instrument voor onderhandelaars. De toon en de stijl van de communicatie dragen bij aan de sfeer: een ruziesfeer, een defensieve sfeer of juist een sfeer waarin partijen open zijn over hun belangen. Bij elke strategie (toegeven, vermijden, vechten, compromissen sluiten, exploreren & confronteren) hoort een bepaalde communicatiestijl. De ene stijl is vooral gericht op de goede relatie: vragend, zorgzaam of conflict mijdend. De andere puur op de inhoud: dwingend of forcerend. Meer inzicht in communicatie en in manieren om effectief te communiceren kan het onderhandelingsproces aanzienlijk verbeteren. Zorgvuldige communicatie bevordert het vertrouwen tussen partijen.

### **Doeners, denkers, visionairs en integrators: allemaal nodig**

De onderhandelaars zelf zijn qua persoonlijkheden ook een belangrijke succesfactor voor het onderhandelingsproces. Als de (persoonlijke) stijl van onderhandelen aan de ene kant van de tafel aansluit bij die van de andere kant, verlopen de onderhandelingen in het algemeen beter. Als de stijlen niet goed bij elkaar aansluiten of zelfs botsen, wordt onderhandelen een stuk lastiger. Om dit probleem op te lossen, is het belangrijk inzicht te krijgen in de voorkeursstijlen in communicatie. Dit inzicht helpt om de onderhandelaars aan de overkant van de tafel te begrijpen en zo nodig een brug te slaan. Het inzicht is ook nuttig voor de rolverdeling binnen de eigen onderhandelingsdelegatie. De ervaring leert dat veel werkgevers primair taakgericht zijn. Ze gaan voor de continuïteit van de organisatie; afspraken moeten op dat punt meerwaarde bieden. Maar om een akkoord te sluiten waarmee iedereen tevreden kan zijn, is er toch ook aandacht nodig voor de relatie, ofwel de menselijke factor.

### **Tips voor lastige onderhandelingsituaties**

Geschilpunten zijn niet altijd negatief. Een 'constructieve ruzie' levert uiteindelijk iets positiefs op als de betrokkenen daar op een goede manier mee omgaan. Het is van belang om beginnende weerstand meteen te onderkennen en aan te pakken, anders groeit weerstand uit tot een conflict. Soms duren onderhandelingen zo lang en loopt de spanning zo hoog op, dat het moeilijk wordt om helder te blijven denken. Alleen door innerlijk rustig te blijven en energievreters uit te schakelen, is het mogelijk alle fasen van het onderhandelingsproces goed te doorlopen. De kunst is om in stressvolle situaties in 'de helikopter te klimmen' en overzicht over de situatie te behouden. Een techniek die hierbij zeer behulpzaam kan zijn, zelfs tijdens de onderhandelingen, is 'Aikido' ('de weg naar energie in harmonie'). Een Japanse methode met oefeningen die helpen alert te zijn en stress los te laten.

---

De kunst is om in stressvolle situaties in 'de helikopter te klimmen' en overzicht over de situatie te behouden.

Een techniek die hierbij zeer behulpzaam kan zijn, zelfs tijdens de onderhandelingen, is 'Aikido' ('de weg naar energie in harmonie').

---

# Inleiding

## De kunst van onderhandelen

Onderhandelen hoort bij het leven. Op het werk en thuis. Neem bij voorbeeld de simpele vraag: waar gaan we naar toe op vakantie? Die vraag kan de opening zijn van een interessant onderhandelingsproces. Het kopen van een auto, huis, computer of tv gaat ook vaak gepaard met loven en bieden. Het opvoeden van kinderen is in feite een oneindige reeks van onderhandelingsituaties, variërend van afspraken over zakgeld en bedtijd tot en met opruimen en huiswerk maken.

Arbeidsvoorwaarden, collectief of per organisatie, zijn ook het resultaat van onderhandelingen. Werkgevers en medewerkers komen doorgaans via de weg van onderhandelingen tot een akkoord. En al hebben partijen soms conflicterende belangen, ze hebben elkaar ook nodig. Dat betekent dat er in veel gevallen gemeenschappelijke belangen zijn. Die gemeenschappelijke belangen vormen een goede basis voor onderhandelingen.

Het onderhandelingsproces over collectieve zaken zoals arbeidsvoorwaarden is in Nederland al decennialang een zaak van vertegenwoordigende instituties. De werkenden worden vertegenwoordigd door vakbonden, werkgevers worden vaak vertegenwoordigd door een delegatie van bijvoorbeeld de branchevereniging. Deze vertegenwoordigers krijgen vooraf mandaat van hun respectievelijke achterbannen. Aan het eind van het onderhandelingsproces krijgen de achterbannen het onderhandelingsresultaat ter goedkeuring voorgelegd.

Dit resultaat werd voorheen grotendeels puur aan de onderhandelingstafel bereikt. In de visie van AWWN is het echter altijd belangrijk geweest om de dialoog aan de onderhandelingstafel te verbreden naar de kring van *stakeholders* daaromheen. De afgelopen jaren hebben trends als informatisering, individualisering, informalisering en toenemende participatie de noodzaak daartoe alleen maar onderstreept.

Het gaat nog steeds om de dialoog. Maar de diversiteit en omvang van de *stakeholders* die aan de dialoog deelnemen, zijn veranderd. Het dialoogproces is complexer geworden. Ook zijn er nieuwe vormen van dialoog ontstaan, waarin naast of in plaats van vakbonden ook andere onderhandelingspartners aan de tafel zitten, zoals de ondernemingsraad of nieuwe verenigingen van medewerkers. Onder de verzamelnaam 'co creatie' wordt actief gezocht naar een andere vormgeving van de onderhandelingsprocessen en naar draagvlak om tot houdbare oplossingen te komen voor complexe vraagstukken.

De vraag waar werkgevers en onderhandelaars nu mee zitten, is: wanneer en waarover ga je met welke *stakeholders* in complexe situaties in dialoog? Wat betekenen de nieuwe arbeidsverhoudingen voor de visie van een organisatie op de dialoog? En wat betekent die visie voor de aanpak en het proces van de cao-onderhandelingen? Op die vragen zoeken we in dit handboek antwoord.

---

Onder de verzamelnaam ‘co creatie’ wordt actief gezocht naar een andere vormgeving van de onderhandelingsprocessen en naar draagvlak om tot **houdbare oplossingen** te komen voor complexe vraagstukken.

---



## 1 \ Naar nieuwe arbeidsverhoudingen

De maatschappelijke en economische ontwikkelingen van deze tijd hebben onvermijdelijk ook impact op de arbeidsverhoudingen. De representativiteit van de vakbonden staat ter discussie en er is een grotere afstand gegroeid tussen formele cao-afspraken en de beleving en behoeften van werkenden. De afgelopen jaren zijn belangen verschoven en andere verhoudingen ontstaan. Om de nieuwe arbeidsverhoudingen recht te doen, is aandacht nodig voor het proces om verbinding tussen die verschillende belangen te zoeken. In dit hoofdstuk verkennen we de nieuwe arbeidsverhoudingen en komen we tot de kern van het onderhandelingsproces.

## Win-win als doel

Onderhandelen lijkt vaak op een wedstrijd: aan het eind blijven er een winnaar en een verliezer over. De verliezer betaalt. Een onderhandelingsresultaat waarbij de ene partij wint en de ander verliest, is echter niet effectief als partijen daarna weer met elkaar verder moeten. In de volgende onderhandelingsronde komen de betrokkenen elkaar immers weer tegen. De verliezer van de vorige keer zal dan de rekening willen vereffenen.

Het kan echter ook anders. Als in het onderhandelingsproces de belangen van iedere belanghebbende in beeld worden gebracht, komt er ruimte om belangen uit te ruilen. En al maakt dit de zaak veel complexer, de uitkomst is een stuk bevredigender voor alle partijen en heeft een gunstig effect op de arbeidsverhoudingen in de toekomst. De vraag waar het bij arbeidsvoorwaardenonderhandelingen over gaat, is: hoe kan ik bereiken wat ik wil, zonder de relatie met de tegenpartij(en) te beschadigen? Ofwel: hoe kan ik de relatie juist versterken met het oog op toekomstige onderhandelingen?

Die vraag maakt een creatief proces los: een zoektocht naar gemeenschappelijke belangen en een oplossing op basis van redelijkheid, die door beide partijen ook als zodanig wordt beleefd. Voorwaarde is wel dat onderhandelaars zich open opstellen en een positieve houding hebben naar alle deelnemers, zelfs als de belangen diametraal tegenover elkaar staan. Een open opstelling betekent: niet denken in termen van kosten, maar veel meer in investeringen. En ook: zoeken naar kansen. In principe is dat toch juist waar ondernemingen goed in zijn.

Een onderhandelaar die veel negatieve ervaringen heeft opgedaan met onderhandelingen, heeft hier vast bedenkingen bij. Toch leert de ervaring dat het de moeite waard is om deze opstelling uit te proberen. Al is het maar omdat de eerder bereikte resultaten ook niet bevredigend waren. Een open opstelling kan tot een win-winresultaat leiden. In een creatief onderhandelingsproces gaat er een wereld open, ook voor de meest gevreesde opponent. *It takes two to tango*. Als één van de dansers van stijl verandert, volgt de ander vanzelf.

Een onderhandelingsproces staat nooit op zichzelf. Er is altijd een aanleiding, een context, een voorgeschiedenis of een erfenis. En de onderhandelingsresultaten zelf hebben ook weer invloed op de arbeidsverhoudingen. Goede arbeidsverhoudingen bieden kansen voor sociale innovatie (slimmer werken) en daarmee voor een hogere arbeidsproductiviteit. Slechte arbeidsverhoudingen voeden het wantrouwen. Het gebrek aan vertrouwen moet worden gecompenseerd door steeds meer regels en afspraken. Een constructief onderhandelingsproces leidt tot cao-afspraken waarvan alle partijen voordeel hebben.

## Vormgeven aan HR-strategie en organisatiedoelen

De werkkenden van nu hebben andere behoeften dan in de vorige eeuw. Mensen willen meer autonomie, een goede balans tussen werk en privé, flexibiliteit in werktijden en in arbeidsvoorwaarden. Ze willen een werkomgeving waarin mensen samenwerken, constructief kritisch zijn en elkaar feedback geven, zodat ze hun professionaliteit kunnen versterken. Ook werkgevers/organisaties zien graag dat medewerkers zelf meer verantwoordelijkheid nemen voor hun werk en loopbaan, dat ze vitaler worden en ondernemender en productiever gaan werken. Dat lukt alleen als werkgevers en medewerkers samen de verantwoordelijkheid nemen voor de inzetbaarheid en daarmee de productiviteit van mensen.

De cao is een van de instrumenten om vorm te geven aan de HR-strategie van een organisatie. De HR-strategie op haar beurt heeft als doel de organisatiedoelstellingen te ondersteunen (zie figuur 1). Dit lukt alleen als de arbeidsverhoudingen positief zijn. De onderhandelaar die dat in zijn hoofd heeft, gaat met een andere doelstelling het cao-overleg in. Als de werkgever zich niet bezint op het wederzijdse belang, komen onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden snel in een welles-nietessfeer terecht. Zeker als de organisatie moet bezuinigen. De kunst van onderhandelen is om de focus te richten op gezamenlijke investeringen in de continuïteit van de organisatie. Op dat punt is er voor onderhandelaars een wereld te winnen.

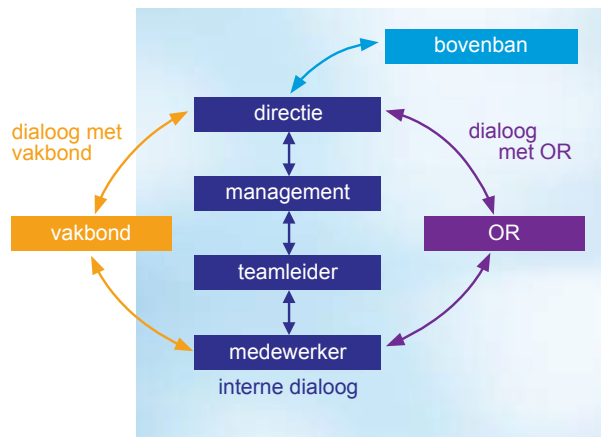
**Figuur 1 \ Organisatiedoelstellingen**



## Verbinding zoeken

Op organisatieniveau zijn de arbeidsverhoudingen te visualiseren in het 'ruggengraatmodel' (zie figuur 2). Een model dat AWWN veel gebruikt om te laten zien hoe belangrijk verbinding en communicatie in een organisatie zijn. De verticale verbanden vormen de ruggengraat van de organisatie. De werkenden worden vertegenwoordigd door de OR en vakbonden. De OR-leden maken daarbij deel uit van de organisatie, de bestuurders van de vakbonden niet.

Figuur 2 \ Ruggengraatmodel



Het ruggengraatmodel geeft inzicht in de betrokken spelers en biedt houvast om de dialoog op organisatieniveau te structureren. Als in de ruggengraat een goede dialoog wordt gevoerd, heeft dat een positief effect op de arbeidsverhoudingen, zowel tussen de medewerkers als tussen de onderdelen van de ruggengraat. Dat heeft vervolgens ook een positief effect op de arbeidsverhoudingen met OR en vakbonden. Zoals een vakbondsbestuurder het eens treffend zei: 'Als de dialoog in de ruggengraat ontbreekt, wordt het een hernia-model: de directie krijgt dan letterlijk 'last' van de vakbonden en/of OR.'

---

**Verbinding** maken tussen elkaars drijfveren en zienswijzen, betekent: **transparant** zijn over de eigen visie, zienswijze en drijfveren en **integer** zijn in het uitdragen hiervan.

---

## Aandacht voor taak- en klimaataspecten

Werkgevers en medewerkers hebben beiden iets te winnen bij onderhandelingen. Dat gaat over veel meer dan alleen het percentage waarmee het loon stijgt. Het vraagt echter wel de bereidheid om echt naar elkaar te luisteren. Een goede dialoog vraagt aandacht voor taakaspecten (wat willen wijzelf) en klimaataspecten (wat willen anderen en hoe past dat bij onze wensen). Beide aspecten hebben aandacht nodig om tot uitkomsten te komen die voor beide partijen bevredigend zijn.

**Taakaspecten** gaan zowel over inhoud als procedure:

- Inhoud: issues op de onderhandelingsstafel, hoogte van het loon, productiviteit.
- Procedure: hoe vergaderen en onderhandelen we, welke partijen zijn er, met wie wordt wanneer gesproken, wat is de wet- en regelgeving.

**Klimaataspecten** gaan over de relatie en het gevoel:

- Relatie: op welke manier gaan partijen met elkaar om, wat is de stijl van leidinggeven, hoe is de sfeer in een overlegvergadering tussen bestuurder en OR, hoe verloopt de communicatie tussen werkgever en vakbonden.
- Gevoel: welk gevoel roept het overleg bij betrokkenen op en hoe vertaalt zich dat in gedrag. Soms verlopen de onderhandelingen tussen OR en bestuurder erg procedureel. De oorzaak ligt vaak in klimaataspecten. De OR voelt zich bijvoorbeeld niet serieus genomen en zoekt daarom steun in de rechten die de OR volgens de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) heeft.

Door de dialoog te voeren, ontdekken partijen elkaars werkelijkheid, zienswijze en drijfveren. Het betrekken van medewerkers (participatie) helpt om de verbinding tot stand te brengen tussen de verschillende belangen. Denk niet voor maar mét medewerkers. Vraag hen wat er nodig is om de organisatie beter te maken en wat zij nodig hebben om daaraan een bijdrage te leveren.

Door de verschillen in zienswijze te verbinden, kunnen werkgever en werknemers elkaar versterken en uiteindelijk meer bereiken. De taart wordt dan vergroot. Ze komen tot gezamenlijke thema's en uiteindelijk tot breed geaccepteerde uitkomsten die hun weerslag vinden in de arbeidsvoorwaarden. Verbinding maken tussen elkaars drijfveren en zienswijzen, betekent: transparant zijn over de eigen visie, zienswijze en drijfveren en integer zijn in het uitdragen hiervan. Het betekent ook: respect en begrip hebben voor een andere zienswijze en investeren in de competenties die nodig zijn om daarover de dialoog te voeren.

Als de arbeidsverhoudingen goed zijn, gaat de arbeidsproductiviteit omhoog en zijn mensen langer inzetbaar. Een stratenmaker die trots is op de stenen die hij heeft gelegd, houdt het veel langer vol dan zijn collega die het alleen voor het geld doet. Mensen zijn langer inzetbaar als wat ze doen in overeenstemming is met wat ze

belangrijk vinden. De psychische component van het werk is dus minstens zo belangrijk als de fysieke. Werkgevers en medewerkers moeten daarom samen investeren in kennis, gezondheid en duurzame inzetbaarheid. Die gedeelde verantwoordelijkheid leidt tot volwassen arbeidsrelaties en constructieve onderhandelingen. Met aandacht voor alle belangen.

---

Een stratenmaker die **trots** is op de stenen die hij heeft gelegd, houdt het veel langer vol dan zijn collega die het **alleen voor het geld** doet.

---



## 2 \ Vier perspectieven op de dialoog

Het thema 'arbeidsverhoudingen' betreft niet alleen de relatie tussen georganiseerde werkgevers (werkgeversorganisaties) en georganiseerde werkenden (vakbonden), maar omvat de verhouding tussen alle belanghebbenden in en rond organisaties. We kunnen vanuit drie invalshoeken naar het thema 'arbeidsverhoudingen' kijken: praktisch, ethisch en wetenschappelijk. Alle drie invalshoeken zijn van belang voor onze visie op arbeidsverhoudingen.

### 1 Praktische invalshoek

Arbeidsverhoudingen in Nederland hebben alles te maken met het veel geprezen sociaaleconomisch overleg, ofwel: het poldermodel. In dat centrale overleg ontwikkelen werkgevers en werkenden een arbeidsvoorwaardenbeleid dat de toon zet voor de verhoudingen tussen werkgevers en werkenden. Dit gebeurt al dan niet met steun van deskundigen (in SER-verband) en vaak ook in overleg met de overheid. De centraal gemaakte afspraken worden op decentraal niveau uitgewerkt, bijvoorbeeld bij cao-onderhandelingen op sector- en organisatieniveau. Dit biedt de mogelijkheid om op organisatieniveau strategisch te werken aan constructieve arbeidsverhoudingen met als doel de organisatiedoelstellingen te behalen.

### 2 Ethische invalshoek

Arbeidsverhoudingen hebben ook een morele component. Arbeid is geen *commodity* en mag ook niet als zodanig worden behandeld. Werkenden zijn mensen, ze maken deel uit van democratische gemeenschappen waarin de rechten van ieder mens worden gerespecteerd. Organisaties moeten verantwoording afleggen over de wijze waarop zij met werkenden en bijvoorbeeld met vraagstukken als kinderarbeid omgaan. Werkenden en werkgevers zijn gelijkwaardige partners in het sociaaleconomisch overleg. Al zijn hun belangen verschillend, ze hebben elkaar nodig.

### 3 Wetenschappelijke invalshoek

Arbeidsverhoudingen zijn het domein van de sociale wetenschappen. Het wetenschappelijk onderzoek naar arbeidsverhoudingen heeft als doel meer begrip te krijgen van de arbeidsmarktverhoudingen en de daarbij betrokken instituten. Het onderwerp arbeidsverhoudingen heeft raakvlakken met onder meer economie, sociologie, sociale geschiedenis, politieke wetenschappen, recht en human resources management (HRM).

De wetenschappelijke beschrijving van de arbeidsverhoudingen kent grofweg drie stromingen, met een eigen visie op arbeidsverhoudingen en op basis daarvan ook een eigen interpretatie van arbeidsconflicten, de rol van vakbonden, ondernemingsraden en de arbeidswetgeving. Het gaat om de unitaristische, de pluralistische en de radicale stroming:

- In de **unitaristische visie** wordt een arbeidsorganisatie als een integraal en harmonieus geheel gezien. In de ideale situatie is de arbeidsorganisatie een *happy family*, waarin het management en de staf een louter gemeenschappelijk doel hebben. De nadruk ligt op samenwerking, vanuit een paternalistische benadering;

---

In een dialoog kunnen partijen elkaar beïnvloeden en worden betere resultaten bereikt dan door conflicten uit te vechten waarbij iedereen verliest.

---

de organisatie wordt van bovenaf aangestuurd. Van medewerkers wordt loyaliteit gevraagd. Vakbonden zijn in deze visie overbodig, aangezien de belangen van werkgever, management en medewerkers geheel met elkaar overeenkomen. Conflicten worden als interrupties beschouwd, veroorzaakt door onruststokers, miscommunicatie en fricties. In deze visie overheerst de strategie van de monoloog.

- In de pluralistische visie bestaan organisaties uit krachtige, uiteenlopende subgroepen met eigen leiders en eigen gelegitimeerde belangen en doelen. Een organisatie is een smeltkroes van botsende en overeenkomende belangen. In de afgelopen decennia heeft het pluralisme zich daarbij ontwikkeld naar een meer systemische benadering, waarin de organisatie wordt benaderd als sociaal construct of ecosysteem. Traditioneel worden in dit systeem het management en de vakbonden als de dominante subgroepen gezien, met de vakbonden als de gelegitimeerde vertegenwoordigers van werkenden. De rol van de werkgever of het management is hierbij niet zozeer aanjagend en controlerend, als wel inspirerend, verkennend, zo nodig confronterend, maar altijd gericht op samenwerking. Conflicten worden opgelost door middel van collectieve onderhandelingen en zijn niet noodzakelijkerwijs slecht of vervelend. Ze zijn immers zakelijk, niet persoonlijk en als ze goed gemanaged worden (via goede arbeidsverhoudingen) leidt dit tot positieve veranderingen. Partijen weten dat ze op elkaar zijn aangewezen om tot resultaten te komen en dat die situatie onderling vertrouwen vraagt. De dominante strategie in deze visie is de strategische dialoog tussen relevante belanghebbenden.

- De radicale visie gaat uit van een fundamenteel verschil tussen arbeid en kapitaal. In dat licht worden ook de arbeidsverhoudingen bekeken. Bedrijven zijn het strijdtoneel van fundamenteel strijdige belangen. Ongelijkheid in macht en economische welvaart wordt verklaard vanuit de wortels van het kapitalistische systeem. Conflicten zijn in deze visie onvermijdelijk. Vakbonden zijn het natuurlijke antwoord van arbeiders op hun exploitatie door het kapitaal. Het overleg tussen vakbonden en werkgevers wordt meer als versterking dan als verzwakking gezien, omdat het de continuïteit van het kapitalisme bevestigt in plaats van bestrijdt. De dominante strategie is in deze visie: vermijden van de dialoog en inzet van vecht-strategieën, in combinatie met acties en stakingen.

AWVN kiest ervoor de drie invalshoeken (praktisch, ethisch, wetenschappelijk) te integreren. Qua wetenschappelijke visie kiezen we voor de pluralistische systeem-benadering: de smeltkroes van belangen, waarbij de focus ligt op het oplossen

van conflicten. De beste akkoorden worden bereikt in een strategische dialoog met vakbonden of medewerkers, op basis van een transparant organisatiebeleid en een gedeelde visie op de HR-strategie. In een dialoog kunnen partijen elkaar beïnvloeden en worden betere resultaten bereikt dan door conflicten uit te vechten waarbij iedereen op langere termijn verliest. De dialoog zorgt ervoor dat elke partij haar verantwoordelijkheid neemt in het onderhandelingsproces. Deze benadering is in de praktijk het meest succesvol gebleken en is daarom de basis voor de constructieve onderhandelingsmethode die in dit boek uiteen wordt gezet.

## Sociaal constructionisme

In de afgelopen decennia zijn in de maatschappij vele verschuivingen opgetreden, mede als gevolg van de toegenomen individualisering en de behoefte aan participatie (meedoen/meepraten, beleveniseconomie). De pluralistische visie heeft zich hierdoor ontwikkeld tot wat sociaal constructionisme wordt genoemd. Uitgangspunt in het sociaal constructionisme is dat mensen de wereld gezamenlijk betekenis geven. Sociale interacties vormen de basis van het construct 'organisatie'.

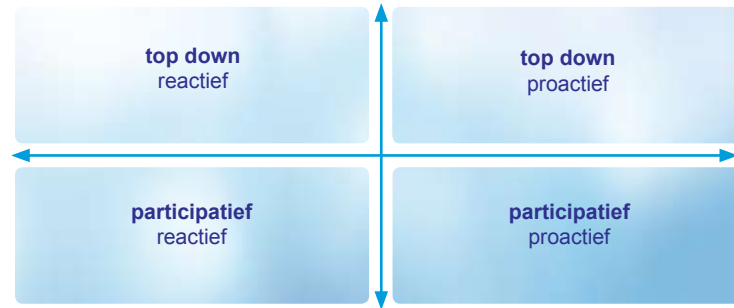
Voorheen werden vakbonden en management als de belangrijkste subgroepen in een organisatie gezien, maar ook dat is de afgelopen jaren veranderd. Een van de maatschappelijke verschuivingen is namelijk ook een sterk afnemend vertrouwen in instituties. Niet alleen in instituties als de politiek, de politie en de overheid, maar ook in constructen als vakbonden, management, cao's en pensioenregelingen. Iedereen heeft direct een beeld van wat deze constructen zijn en wat ze zouden moeten doen, maar vindt ook dat ze daarin falen. Medewerkers vertrouwen niet meer als vanzelf dat op managementniveau de juiste besluiten voor een organisatie worden genomen. Integendeel: het beeld is vaak dat het management niet mét, maar óver medewerkers praat en dan met name om te kijken hoe in de personeelskosten kan worden gesneden.

Ook het beeld van de vakbonden is veranderd. Ooit opgericht om een aanpassing van de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden af te dwingen passend bij de tijd, worden ze nu steeds meer – in elk geval door veel werkgevers – gezien als partijen die de vooruitgang proberen tegen te houden. Deels vanuit een andere visie op de maatschappij, deels omdat vakbonden vooral opkomen voor de belangen van medewerkers met een vaste baan en een lange staat van dienst: overwegend oudere, blanke mannen. Het verwijt is dat vakbonden niet (meer) representatief zijn voor de gehele groep werkenden, vanwege een gebrek aan leden en diversiteit.

Vanuit het sociaal constructionisme gezien zijn deze ontwikkelingen interessant, maar niet essentieel. Al zijn hun belangen en invloed veranderd, vakbonden en management zijn nog steeds belangrijke *stakeholders*. Dit vraagt mogelijk andere perspectieven op de rol van deze *stakeholders* en hoe processen zoals collectieve arbeidsvoorwaardenvorming benaderd kunnen worden. AWWN heeft hiervoor

onderstaand model (figuur 3) met vier kwadranten ontwikkeld. Vanuit het sociaal constructionisme gezien is binnen elke kwadrant de dialoog relevant. Per kwadrant verschilt het echter wanneer, met wie en waarover de dialoog wordt gevoerd.

**Figuur 3 \ Vier perspectieven op de dialoog binnen het sociaal constructionisme**



Het schema wordt bepaald door twee assen:

- **Top down - participatief**

Top down betekent dat het management (de top) de besluiten neemt samen met de top van andere organisaties, zoals vakbondsbestuurders en het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad. Participatief betekent dat alle relevante personen actief worden betrokken in het proces om tot besluiten te komen, ongeacht hun status, functie of positie in de organisatie (management, vakbond, ondernemingsraad, staf).

- **Reactief - proactief**

Reactief betekent dat aanpassingen van beleid en verbeteringen achteraf volgen als blijkt dat een situatie niet langer wenselijk of acceptabel is. Proactief betekent anticiperen op belangrijke toekomstige ontwikkelingen, initiatief nemen vanuit een helder beeld van de toekomst.

Langs deze twee assen ontstaan vier kwadranten die elk een perspectief vertegenwoordigen:

### **1 Top down - reactief: prioriteiten stellen**

De top van de organisatie geeft de richting aan en focust daarbij op de belangrijke dingen in de organisatie. De markt is voldoende voorspelbaar en overzichtelijk, de dynamiek is te beheersen. Alles draait om output, resultaat en kostenbeheersing. Waar nodig wordt snel en daadkrachtig gereageerd op ontwikkelingen. De besluitvorming is efficiënt, ook qua tijdsbesteding voor de top, waardoor optimale focus ontstaat op de kerntaken en op de klant: prioriteit nummer één. Het aantal partijen waarmee wordt onderhandeld of afgestemd, is beperkt en overzichtelijk. In het geval van collectieve arbeidsvoorwaardenvorming gaat het om vakbonden (met name de bestuurders) en de ondernemingsraad (vaak het dagelijks bestuur). Dit leidt tot heldere doelen en snelle afspraken. Waar nodig wordt de informatie kort en bondig met de organisatie gedeeld.

## 2 Top down - proactief: regeren is vooruitzien

De top van de organisatie neemt het initiatief en zorgt ervoor dat iedereen in de organisatie een helder beeld heeft van de toekomst. De top kent de te nemen stappen en de bijbehorende kaders. De stappen en kaders worden getoetst bij de vertegenwoordigers van de belangrijkste *stakeholders*. Vooraf wordt gekeken waar mogelijk intern problemen kunnen ontstaan. Waar nodig worden de relevante mensen geraadpleegd om de visie- en besluitvorming te toetsen. Zo weet iedereen tijdig waar hij aan toe is. Dit leidt tot helderheid, daadkracht en acceptatie. De top van de organisatie is optimaal *in control* en heeft de regie over de noodzakelijke veranderingen. Op die manier is de organisatie in staat in te spelen op de dingen die gaan komen.

## 3 Participatief - reactief: samen elke dag een stapje beter

De focus van dit perspectief ligt op het optimaliseren van processen en resultaten. De input van medewerkers is daarbij leidend. Als zich nieuwe kwesties aandienen, wordt daar snel en adequaat op gereageerd. De organisatie en medewerkers hebben optimale ruimte om zelf-oplossend te werken. In de top van de organisatie is het regulier overleg tot het noodzakelijke beperkt, wat tot hoge efficiency leidt. De tijdsbesteding is optimaal doordat de vergadercultuur is doorbroken en overbodige kosten zijn geminimaliseerd. En omdat iedereen doet wat nodig is, op basis van de mening van de medewerkers zelf, is er draagvlak voor een oplossingsgerichte insteek waar en wanneer dat vereist is.

## 4 Participatief - proactief: samen bouw je de toekomst

De organisatie anticipeert op belangrijke toekomstige ontwikkelingen door op tijd met relevante *stakeholders* in gesprek te gaan. Voordat beslissingen worden genomen, worden de mogelijkheden gezamenlijk verkend. De te nemen beslissingen zijn daardoor herkenbaar voor de direct betrokkenen en kunnen op draagvlak rekenen. De top van de organisatie weet dat de mensen in de organisatie veel kennis hebben van de kernprocessen en de klanten. Het management is daardoor minder bezig met de dagelijkse gang van zaken, maar richt zich op wat nodig is om volgend jaar weer goede prestaties te leveren. Er wordt ook tijd en energie in gestoken om dat in de verschillende lagen van de organisatie te delen en te bespreken. Dat geeft betrokkenheid en draagvlak voor de door de top te nemen beslissingen. De medewerkers zijn goed geïnformeerd en voorbereid op de toekomst. Het beslissingsproces met bonden of OR is een logisch sluitstuk van het voorafgaande proces.

### Wat betekent dit in de praktijk?

Op basis van het dominante perspectief in de organisatie (kwadrant 1, 2, 3 of 4) kan worden bepaald welk proces past bij de arbeidsvoorwaardenvorming. Hierbij kan ook de ambitie tot heroriëntatie aan de orde komen. Soms is het cao-proces zelf hierin de aanleiding, bijvoorbeeld omdat het bestaande proces al langere tijd steeds minder lijkt te werken. Ook kan een beoogde organisatieverandering de aanleiding zijn, die dan mogelijk een andere benadering van de arbeidsvoorwaardenvorming vraagt.

A woman with dark hair, wearing a white shirt, is looking intently at a tablet screen. She is holding a black pen in her right hand. The background is blurred, showing an office setting with large windows. A blue line graphic runs diagonally across the image, separating the top and bottom sections.

### 3 \ Vijf strategieën om te onderhandelen

Veel onderhandelaars denken wel na over het resultaat dat zij uit de onderhandelingen willen slepen, maar veel minder over de manier waarop. Het onderhandelingsresultaat lijkt het belangrijkste, maar fixatie daarop beperkt de flexibiliteit en verslechtert de relatie. Een onderhandelaar die bewust een strategie kiest, maar deze in de loop van de onderhandelingen kan bijstellen, heeft een sterke uitgangspositie. Voor onderhandelaars is het de kunst om steeds weer te balanceren tussen inhoud en relatie. Dit hoofdstuk gaat over de beste onderhandelingsstrategie.

Als u uw auto verkoopt, sluit u de best mogelijke deal met een partij die u vermoedelijk nooit meer gaat zien. Daarom hoeft u ook geen moeite te doen om aan een goede relatie te werken. Maar bij onderhandelingen met vakbonden ligt dat anders. De relatie tussen onderhandelaars van werkgevers- en werknemerszijde heeft een langdurig karakter. Op zoek gaan naar een nieuwe vakbond als de oude niet bevalt, is er niet bij. Beide partijen zijn min of meer tot elkaar 'veroordeeld'. Dit betekent dat onderhandelaars de balans moeten zoeken tussen de inhoud (de eigen wensen) en de relatie (rekening houden met de wensen van de tegenpartij). Dat vraagt om een goede strategie.

---

De relatie tussen onderhandelaars van werkgevers- en werknemerszijde heeft een langdurig karakter. Op zoek gaan naar een nieuwe vakbond als de oude niet bevalt, is er niet bij. Beide partijen zijn min of meer tot elkaar 'veroordeeld'.

---

# Vijf onderhandelingsstrategieën

Bij onderhandelingen zijn vijf strategieën mogelijk:

## Strategie 1 Vermijden

Een onderhandelaar die de relatie niet op het spel wil zetten maar ook niets wil toegeven aan de tegenpartij, kan ervoor kiezen om het gesprek te mijden. De strategie van het vermijden (niets doen), kan in bepaalde fasen van een onderhandelproces weleens de beste strategie zijn. Bijvoorbeeld als een onderhandelaar wil wachten op de resultaten van andere onderhandelingen. Maar als vermijden een gewoonte wordt of een te veel gebruikt instrument, schiet uiteindelijk niemand er iets mee op. Deze strategie leidt tot een verlies-verliesuitkomst.

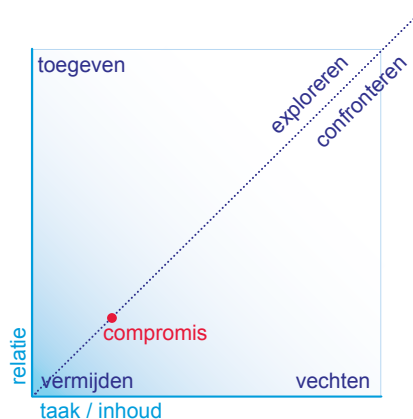
## Strategie 2 Vechten

De onderhandelaar die alleen geïnteresseerd is in winnen, kiest voor de vechtstijl. Hij wil niets toegeven, al betekent dit dat de tegenpartij zwaar verliest. De vechter vindt het niet erg dat de tegenpartij daarna op wraak zal zinnen. Voor een onderhandelaar die zijn tanden wil laten zien in een bepaalde fase van de onderhandeling, is dit een goede stijl. Maar de kans bestaat dat dit vechten doorslaat in negatieve waardeoordelen of persoonlijke aantijgingen, waardoor de relatie verslechtert. Wie zich vastbijt in zijn eigen ideeën, maakt een gevecht of conflict bijna onvermijdelijk. De andere partij wordt de vijand en niet de onderhandelpartner met wie creatieve oplossingen moeten worden gevonden. Deze strategie leidt tot een win-verliesuitkomst.

## Strategie 3 Toegeven

De onderhandelaar die de onderlinge relatie het belangrijkste vindt en die in stand wil houden, is in onderhandelingen al snel geneigd toe te geven. Dat is de snelste manier om eruit te komen. Dit leidt echter tot een verlies-winuitkomst.

Figuur 4 \ Dialogoogmodel stap 1

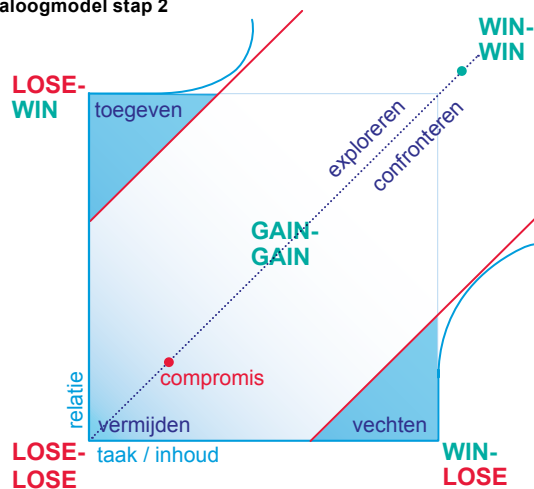


Als een onderhandelaar alleen maar toegeeft, bereikt hij weliswaar een snelle deal, maar zijn mandaatgever zal zeggen dat hij er zich met een jantje-van-leiden van heeft afgemaakt. Bovendien leidt toegeven ook niet tot echte voldoening bij de tegenpartij. Die zal namelijk denken: als er zo snel wordt toegegeven, hebben we dan wel genoeg gevraagd? Toegeven leidt dus niet tot een betere verhouding tussen partijen. Werken aan een goede relatie betekent: bereid zijn de beweegredenen van de tegenpartij te begrijpen en eventueel zelfs mee te gaan in diens ideeën, ook al deel je die niet. Begrip voor de ander geeft de onderhandelaar de mogelijkheid om gemeenschappelijke belangen op het spoor te komen en die vervolgens te gebruiken in zijn eigen verhaal.

#### Strategie 4 Compromissen sluiten/samenwerken

De compromis-strategie houdt het midden tussen inhoud en relatie, maar doet geen van beide recht. Met name omdat er niet echt op de inhoud wordt doorgegaan. De meeste compromissen zijn een teken van onvermogen. Uiteindelijk is niemand tevreden. Dit leidt tot een verlies-verliesuitkomst. Als de onderhandelaar niet weet wat hij zelf wil en ook niet wat de tegenpartij wil, leidt dit vaak tot schikkingen en onvoldragen afspraken waar uiteindelijk niemand zich aan houdt. In feite wordt om de hete brei heen gedraaid. De echte oplossing wordt doorgeschoven naar een volgende gelegenheid. Dit legt bij voorbaat een claim op de volgende onderhandelingen.

Figuur 5 \ Dialoogmodel stap 2



#### Strategie 5 Exploreren & confronteren

Anders dan in de vier voorgaande strategieën liggen bij de strategie exploreren & confronteren ieders belangen en wensen op tafel en wordt daar stevig over gebakkeleid. Doorgaans zijn er zowel gemeenschappelijke als tegenstrijdige belangen. De gemeenschappelijke belangen kunnen de basis zijn om creatieve oplossingen te vinden voor kwesties waarover de partijen het niet eens zijn. Als de onderhandelaars bijvoorbeeld van mening verschillen over loonstijging, kunnen ze er thema's

als scholing of sociale innovatie bij betrekken. De taart wordt dus eerst vergroot, voordat zij wordt verdeeld. En omdat iedereen een groter stuk krijgt, kan iedereen uiteindelijk tevreden zijn. Dit leidt tot een win-winuitkomst of in elk geval een gain-gain waarin alle partijen meer hebben dan bij een compromis (dus zonder de taart te vergroten). Winst voor beide partijen kan alleen worden bereikt door samen de ruimte voor oplossingen te verkennen; oplossingen die verder gaan dan alleen een 'ja of nee'-deal over één onderwerp. Een zogeheten *packagedeal* schept ruimte om alle partijen tegemoet te komen.

## Bepaal uw strategie

De keuze voor de te volgen strategie wordt bepaald door twee belangrijke vragen:

1. wat wilt u precies bereiken?
2. hoe belangrijk is voor u een duurzame verhouding met de onderhandelingspartners?

Het antwoord op die vragen leidt tot de beste strategie. Tijdens de onderhandelingen kan natuurlijk nog wel van strategie worden gewisseld. Soms is het verstandig om even niets te doen, soms moet een onderhandelaar juist zijn tanden laten zien. Een compromis uit onvermogen kan op langere termijn negatief uitwerken, maar schept op korte termijn misschien lucht.

---

De strategie van exploreren & confronteren is niet de gemakkelijkste strategie, maar leidt wel tot het beste onderhandelingsresultaat én houdt de goede relatie tussen onderhandelingspartners in stand.

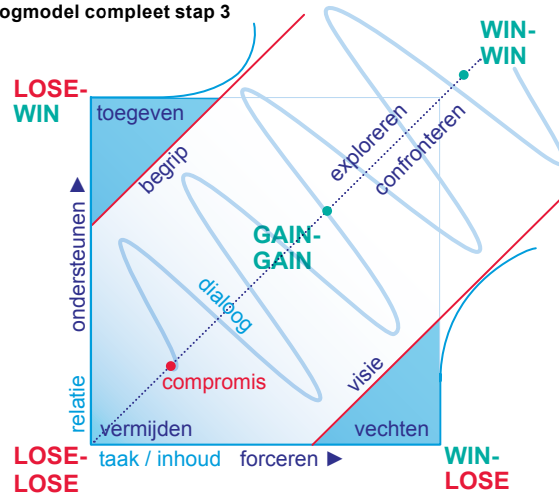
---

Uiteindelijk komen onderhandelaars tot het beste resultaat als ze elkaars belangen en drijfveren verkennen. Als ze goed weten wat zijzelf willen en ook weten wat de andere partijen willen. De strategie van exploreren & confronteren is niet de gemakkelijkste strategie, maar leidt wel tot het beste onderhandelingsresultaat én houdt de goede relatie tussen onderhandelingspartners in stand.

Deze strategie betekent dat u als werkgever kiest voor de creatieve dialoog. Dit vereist een heldere eigen visie en begrip voor die van de onderhandelingspartners (zie figuur 6). Het vereist ook flexibiliteit en goede communicatieve vaardig-

heden. Te veel focus op het eigen spoor kan tot het gevoel van *forcing* leiden aan de andere kant van de tafel. Daartegenover staat *fostering*, waarbij de onderhandelaar zich juist richt op het spoor van de ander. Door gerichte, open vragen te stellen, kan de onderhandelaar de andere partij helpen beter inzicht te krijgen in alle belangen en mogelijke overeenkomsten daartussen. In het volgende hoofdstuk worden de vijf spelregels besproken om tot een creatieve dialoog te komen.

Figuur 6 \ Dialoogmodel compleet stap 3





## 4 \ Vijf spelregels voor een creatieve dialoog



In duurzame relaties, ook tussen werkgever en medewerkers, is vertrouwen een must. Zonder vertrouwen is de motivatie laag en halen mensen eerder het zwakke dan het sterke in elkaar naar boven. Het gevolg is een groot verlies van arbeidsproductiviteit in bedrijven en organisaties. Een gebrek aan vertrouwen leidt tot een gebrek aan motivatie en een hoog ziekteverzuim en vergt ook nog eens extra toezicht, met alle kosten van dien.

Het gebeurt nogal eens dat onderhandelingen niet verder komen dan monologen aan beide kanten van de onderhandelingstafel. De werkelijke kwesties worden niet met elkaar besproken, laat staan dat er blijvende oplossingen worden gevonden voor de problemen die partijen ervaren. Tijdens zulke onderhandelingen neemt het vertrouwen tussen de partijen niet toe, maar af.

Bij succesvolle onderhandelingen gaan de partijen aan weerskanten van de tafel werkelijk met elkaar in dialoog en komen zij op een efficiënte en respectvolle manier tot een akkoord dat voor alle deelnemers bevredigend is. Iedereen kan tevreden op het onderhandelingsproces terugkijken. Zeker als de partijen beseffen dat het uiteindelijke resultaat alleen dankzij die andere partijen bereikt kon worden.

De Universiteit van Harvard heeft vijf vuistregels ontwikkeld om de dialoog tussen partijen op gang te brengen en zo nodig in het gareel te houden. Deze vuistregels zijn door AWWN op basis van jarenlange ervaring uitgewerkt voor duurzame arbeidsrelaties.

### **Regel 1 Werk aan vertrouwen; wees relatiegericht**

Werkgevers en medewerkers hebben elkaar nodig, ook als ze het niet met elkaar eens zijn. Om het gesprek over zo'n meningsverschil aan te gaan, is vertrouwen nodig. Zonder vertrouwen leggen onderhandelaars hun belangen niet open op tafel en ontbreekt dus het volledige beeld om met creativiteit goede oplossingen te vinden. Het komt nogal eens voor dat onderhandelaars in de valkuil van het vijanddenken stappen. Vijanddenken heeft te maken met vooroordelen. Uiterlijk, gedrag of een simpele opmerking kunnen de onderhandelingen al bij voorbaat op scherp zetten. Dat is niet meer dan menselijk, maar van die valkuil moeten onderhandelaars zich goed bewust zijn.

Elke onderhandelaar wil een overeenkomst bereiken die zijn zakelijke belangen dient. Maar die overeenkomst mag niet ten koste gaan van de goede verstandhouding met de andere partijen. De kunst is om inhoud en relatie uit elkaar te houden en toch aan beide recht te doen, al blijkt dat in de praktijk niet eenvoudig. Een brief van vakbonden met daarin de wensen voor de komende cao-onderhandelingen, kan door de werkgever als een persoonlijke aanval worden ervaren. Hij loopt het risico zich te ergeren aan de persoon die de brief stuurt. Dit kan een goede overeenkomst meteen al in de weg staan. In de praktijk blijkt dat ergernis en wantrouwen de creativiteit in het onderhandelingsproces verminderen. Partijen zoe-

ken dan overal iets achter, veronderstellen dubbele agenda's. Onderhandelaars die tijdens de onderhandeling op een relationeel probleem stuiten, zullen – vooral ook in hun eigen belang – de lucht moeten klaren voordat het gesprek over de inhoud kan beginnen.

Het doel van een onderhandelingsproces is dat de gesprekspartners samen op weg gaan en er ook samen uit komen. Hoe beter men elkaar kent, hoe beter de communicatie over de vaak moeilijke onderwerpen waarover werkgevers en bonden met elkaar moeten spreken. Voor het opbouwen van een goede relatie en vertrouwen is het zinvol om in het begin een sfeer van gemeenschappelijkheid te scheppen en niet uitsluitend de nadruk te leggen op de geschilpunten.

Onderhandelaars komen op basis van hun relatie tot een bepaald akkoord, maar de overeenkomst is pas voltooid als de afspraken door achterban en mandaatverstrekkers zijn goedgekeurd. Daarom is het belangrijk om open en transparant te communiceren over de onderhandelingsthema's en zowel de inhoudelijke intenties als de relationele motieven te benoemen. Onderhandelaars moeten alle gegevens verstrekken die duidelijkheid kunnen scheppen in moeilijke zaken. Een slecht geïnformeerde onderhandelingspartner kan tot onvoorspelbare reacties komen. Als alle partijen goed geïnformeerd en ter zake kundig zijn, weten ze over en weer wat ze aan elkaar hebben, ook al zijn ze het niet (altijd) met elkaar eens.

### De basisregels voor vertrouwen



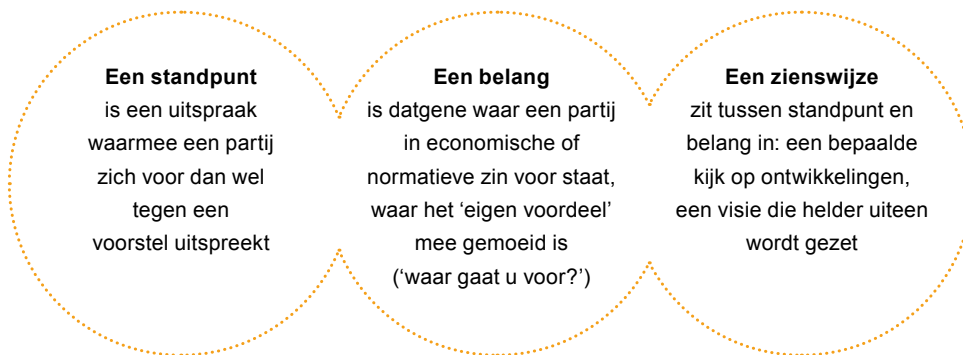
### Regel 2 Werk belangengericht: wat zit er achter de standpunten?

Als onderhandelaars hun belangen bij voorbaat vertalen naar een gewenste uitkomst, zitten de onderhandelingen al vast voordat ze beginnen. Dat gebeurt bijvoorbeeld als vakbonden hun pakket aan eisen in de kranten publiceren. Dat mag effectief zijn als propagandamiddel en als signaal voor hun achterbannen, maar het werkt verlamdend op de onderhandelingen. De uitkomst kan dan waarschijnlijk alleen nog maar een compromis worden waarbij beide partijen inleveren op hun eisen en wensen. De uitkomst is bij voorbaat suboptimaal en leidt tot een verlies-verliesituatie. De onderhandelaars zijn ofwel in de verdediging ofwel in de

aanval. Een voorbeeld om het concreet te maken: twee meisjes onderhandelen over een sinaasappel. Ze komen tot een compromis: elk krijgt een helft. Maar hadden ze elkaars belangen beter verkend, dan hadden ze ontdekt dat de een het sap wilde en de ander de schil om een cake mee te bakken.

Elke partij heeft standpunten en zienswijzen, maar daarachter liggen altijd belangen. Het is de kunst voor de onderhandelaar om die belangen op tafel te krijgen. Wat willen partijen bereiken? De belangen van de bonden kunnen bijvoorbeeld worden ingeschat op basis van contacten en inzetbrieven of worden geïnventariseerd door een antwoord te zoeken op de volgende vragen: wat drijft u, wat zijn uw motieven, wat zijn achterliggende doelen? Waarom wilt u iets? Wat hebt u (echt) nodig, wat is voor u heel belangrijk?

### Definitie van standpunten, belangen en zienswijzen

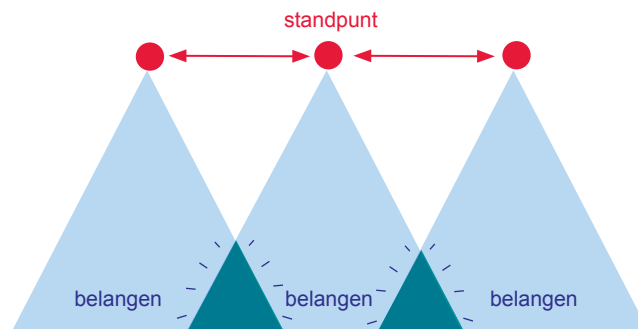


Door te bedenken wat de tegenpartij wil en waarom, wordt duidelijk op welke punten partijen het wel en niet met elkaar eens zijn en waar eventueel mogelijkheden liggen voor een win-winresultaat. Dit vraagt van de delegaties dat zij actief luisteren naar de ander en vooroordelen loslaten. Vooroordelen helpen immers niet om begrip op te brengen voor de wensen van de andere partij. Actief luisteren is niet altijd eenvoudig; dat vraagt geduld en oefening. Alle eisen van de vakbonden opgeteld kunnen bijvoorbeeld een enorme verhoging van de loonsom betekenen. Dit kan bij de werkgeversonderhandelaar een emotionele onrust veroorzaken die het moeilijk maakt om goed te luisteren. De kunst is echter om mee te bewegen met de ideeën van de tegenpartij.

Verwar begrip overigens niet met instemmen (of toegeven). Het gaat erom de belangen achter de standpunten van de andere partij helder te krijgen. Vraag daarom goed door: wat is uw belang achter dit voorstel? Vervolgens kunnen daar de eigen belangen tegenover worden gezet (hoe past dit in onze visie?). Juist door de verschillende belangen in kaart te brengen, wordt zichtbaar wat de verbinding is (wat bindt ons en wat scheidt ons?). Dit is een vorm van construc-

tieve confrontatie. Voorwaarde is dat de onderhandelaar een heldere visie heeft op wat hijzelf wil bereiken en tegelijkertijd ook begrip kan opbrengen voor de belangen van de andere partij.

**Figuur 7 \ Achter standpunten liggen belangen**



### **Regel 3 Verbreed het gesprek en de creativiteit; maak de taart zo groot mogelijk**

Voordat we de taart verdelen, moeten we die eerst zo groot mogelijk maken. Een opbouwende en positieve opsomming van alle belangen levert een lijst van thema's op die een beeld geven van waar beide partijen voor staan. Vervolgens kunnen de partijen gaan werken aan passende en samenhangende oplossingen: de *package-deal*. Onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden gaan daardoor niet meer alleen over geld, maar ook over thema's als sociale innovatie, flexibiliteit, scholing en duurzame inzetbaarheid. De verbreding naar verschillende thema's maakt het speelveld van de onderhandelingen een stuk groter. Vaak blijft het speelveld beperkt doordat te veel in formele bevoegdheden wordt gedacht: vakorganisaties hebben geen bevoegdheden op bijvoorbeeld HRM-beleid. Dat klopt, maar het HRM-beleid is wél heel belangrijk. Vanuit een belangengerichte dialoog kunnen dus ook onderwerpen op tafel komen die niet noodzakelijk in een cao worden vastgelegd.

Het onderhandelingsproces is in feite een besluitvormingsproces dat leidt naar een bewuste keuze voor een akkoord. Dit proces begint met een verkenningsfase; partijen onderzoeken de problemen en mogelijke oplossingen. Tijdens de fasen van oordeelsvorming bepalen zij de criteria waaraan de uiteindelijke oplossing moet voldoen; ook stellen zij mogelijke oplossingen vast. In de besluitvormingsfase maken ze de uiteindelijke keuzes en de afspraken over de manier waarop deze worden gerealiseerd. Deze stappen zijn bedoeld als voorbereiding op de uiteindelijke overeenkomst. Dit biedt de kans om tot aan de totstandkoming van het definitieve akkoord nog te schuiven tussen de verschillende thema's.

Het is van groot belang om de onderhandelingen zo lang mogelijk 'open' te houden. Dit betekent: goed luisteren en in het spoor van de ander meebewegen. Zolang we bezig zijn de taart te vergroten, hoeft niemand concessies te doen. Want concessies remmen de creativiteit en leiden tot toezeggingen die nog niet kunnen worden

overzien in het licht van het totale pakket. Als de onderhandelingen te vroeg de 'harde fase' ingaan, is het verstandig om de oorzaak daarvan te onderzoeken. Probeer niet veroordelend of betuttelend te zijn, maar vraag feedback. De enige manier om de voortgang van de dialoog te borgen, is vasthouden aan de strategie: zorgvuldig exploreren en confronteren.

Op deze manier zoeken beide partijen gezamenlijk naar oplossingen voor tegenstrijdige belangen, op basis van datgene wat hen verbindt. Alle creativiteit aan tafel richt zich op een oplossing die voor alle partijen optimaal is. Hét middel daarvoor is een vraag in de wij-vorm, waarin naast de niet-strijdige belangen ook de belangrijkste belangentegenstellingen worden genoemd. Bijvoorbeeld: hoe kunnen we ervoor zorgen dat de koopkracht van medewerkers, hun ontwikkeling en de positieve werkbeleving toenemen en tegelijkertijd de arbeidsproductiviteit groeit? Door de wij-vorm hebben alle partijen belang bij beantwoording van de vraag. Er is geen tegenstelling, maar een gezamenlijk doel.

Dit creatieve denkproces komt niet vanzelf op gang. Vaak zal één deelnemer daarbij de leiding moeten nemen. Dat wil zeggen: zodanig sturing geven aan het gesprek dat de overige aanwezigen in de onderzoekshouding gaan zitten. De werkgever kan bijvoorbeeld uitnodigen tot een brede verkenning, wellicht met behulp van een flip-over. Het bord nodigt uit tot creativiteit en houdt de aandacht centraal. Een variant is om paritaire onderzoekscommissies te benoemen die met richtlijnen van de onderhandelingsdelegaties creatieve vragen uitwerken en met een aantal opties terugkeren. Op die manier wordt het speelveld vergroot, voordat de feitelijke onderhandelingen beginnen. De cao-agenda is vaak een breed geschakeerd palet van kleuren en belangen. Wat voor de ene partij relatief een kleinigheid is, kan voor de ander een dienst van waarde zijn. Het aanbieden van die dienst levert goodwill op en brengt beweging in het samen optrekken. De kans is groot dat vraagstukken op die manier wederzijds bevredigend worden opgelost.

#### **Regel 4 Maak een deal op basis van redelijkheid en openheid; zoek naar objectieve criteria**

Als het akkoord in zicht komt, is het van belang om de positieve kanten van het onderhandelingsproces te benadrukken. Behandel eerst de punten waarover partijen het snel eens kunnen worden, daarna de geschilpunten die nog open staan. Partijen hebben meer gevoel voor redelijkheid als het onderhandelproces in een goede verstandhouding en met wederzijds respect verloopt.

Het gaat erom samen te zoeken naar principes en procedures die op redelijkheid (objectieve criteria) zijn gebaseerd. Zo nodig kan daarbij een neutrale derde, een mediator, worden betrokken. Die kan het onderhandelingsproces begeleiden en ervoor zorgen dat niemand gezichtsverlies lijdt. Een principe dat objectiviteit bevordert, is dat de één mag delen en de ander mag kiezen. Een discussie over winstmarges wordt anders als daaraan de vraag wordt verbonden of deze marge redelijkerwijs de continuïteit van de organisatie waarborgt.

---

Het vooraf formuleren van die terugvaloptie, voor het geval de deal mislukt, maakt onderhandelaars minder afhankelijk en helpt hen zich evenwichtiger te manifesteren.

---

Het gebeurt wel eens dat terwijl net op een aantal onderdelen overeenstemming is bereikt, een partij bij een nog niet opgeloste belangentegenstelling ineens een stevig standpunt poneert. Eerste stap daarbij is teruggaan naar regel 1 en 2 en het standpunt terugbrengen tot belangen. 'Te duur' kan bijvoorbeeld worden vertaald in 'mijn belang is dat ik niet te veel betaal'. Het is belangrijk ook de resterende belangentegenstellingen helder te krijgen. De frictiepunten staan in de meeste gevallen tegenover een lange lijst gemeenschappelijke belangen. Het kan helpen om die gemeenschappelijke belangen nog eens zichtbaar te maken. Zo blijft de onderhandelaar relatie- en belangengericht bezig.

**Regel 5** Tweede stap is een 'gevoelde belangentegenstelling' neutraliseren door deze tegen het licht te houden van objectieve criteria. Bijvoorbeeld door te vragen: wat is te veel betalen? Hierbij kunnen benchmarks, algemene cijfers of eerder afgesproken meetsystemen (bijvoorbeeld functiewaardering) een belangrijke rol spelen. Een creatieve oplossing kan zijn om de gevraagde loonsverhoging over een langere periode uit te spreiden. Die oplossing kan het eenvoudiger maken om zonder gezichtsverlies terug te komen op een eerder ingenomen standpunt. Door objectieve criteria te hanteren, wordt het gemakkelijker om te beslissen. Ook is het belangrijk om de gebruikte terminologie goed te bezien. 'Gedwongen ontslag' bijvoorbeeld, klinkt heel anders dan 'begeleiden van werk naar werk.'

**Bepaal vooraf de terugvaloptie en toets de uitkomst daaraan; weet waar je aan begint en wat je afsluit**

Deze regel staat onderaan, maar moet juist al vroeg in de voorbereidingen worden toegepast. Het is belangrijk om vooraf helder te hebben op welk punt onderhandelingen geen zin meer hebben en de terugvaloptie een beter alternatief is. Dit noemen we het Beter Alternatief zonder Onderhandelen (bazo) of in het Engels: *Best Alternative Towards Non-Agreement* (batna). Het vooraf formuleren van die terugvaloptie, voor het geval de deal mislukt, maakt onderhandelaars minder afhankelijk en helpt hen zich evenwichtiger te manifesteren. Het is echter onverstandig om tijdens de onderhandelingen met een bazo te dreigen. Het effect daarvan is eigenlijk altijd negatief.

Een bazo kan ook van belang zijn om het behaalde resultaat te beoordelen. Elke onderhandelaar stelt voorafgaand aan de onderhandeling vast wat hij bereikt als hij niet gaat onderhandelen en wat hij wil bereiken als hij wel gaat onderhandelen. Daartussen ligt zijn eventuele winst. In het geval van cao-onderhandelingen is een bazo nooit sterk. Voor werkgevers betekent dat in veel gevallen geen nieuwe cao, voor bonden betekent het dat zij óf accepteren dat er geen loonsverhogingen komen óf overgaan tot werkonderbreking of staking. Dit is een van de voornaamste redenen om het onderhandelingsproces zeer zorgvuldig te benaderen. De kwaliteit van het proces dient zowel relationeel als inhoudelijk optimaal te zijn om de arbeidsverhoudingen niet voor langere tijd te schaden.

Bij de afweging tussen de voorliggende overeenkomst (principe-akkoord) en het bazo moeten partijen zich goed realiseren dat de totstandkoming van de overeenkomst op zichzelf al een investering is in de relatie. In het algemeen geldt dat commitment vertrouwen en voldoening geeft.



## 5 \ De zes fasen van het onderhandelingsproces

De laatste jaren zijn vakorganisaties en werkgevers een bredere invulling gaan geven aan het begrip arbeidsvoorwaarden. Arbeidsvoorwaarden gaan over veel meer dan alleen loon. Dat komt mede doordat in de samenleving thema's als gezondheid en sociale veiligheid belangrijker zijn geworden. Mensen zijn bovendien mondiger geworden. Er is veel aandacht voor bijvoorbeeld stress, werkbeleving en andere psychologische aspecten van werk. Opvattingen over werk en leven veranderen. Het is niet meer dan logisch dat deze onderwerpen ook aan de cao-tafels opduiken: de plek waar werknemers en werkgevers elkaar treffen.

De inhoud van cao-onderhandelingen is veranderd. Naast 'het geld' gaat het ineens ook over (persoonlijke) ontwikkeling van medewerkers, inzetbaarheid, sociale veiligheid en andere aspecten. Bovendien was er de afgelopen jaren vanwege de economische crisis weinig extra loon te vergeven, wat de niet direct loongerelateerde onderwerpen nog belangrijker heeft gemaakt. Daarbij gaat het niet alleen om de feitelijke uitkomsten. Belangrijker dan de harde afspraken zijn het proces en de mate waarin de *stakeholders* daarbij worden betrokken.

In traditionele onderhandelingen is de focus van partijen nogal beperkt: aan de ene kant willen werkgevers de (financiële) 'schade' zo klein mogelijk houden, aan de andere kant willen de vakorganisaties 'een groter deel van de taart'. Die houding beperkt de kansen op succes. Onderhandelingen zijn pas succesvol als die een win-winuitkomst opleveren: een resultaat waarover beide partijen tevreden zijn.

Een win-winuitkomst vraagt om een gemeenschappelijk gedragen proces. Een proces met een gestructureerde aanpak, waarbij vanuit een heldere visie systematisch naar een akkoord wordt toegewerkt. In de methode die AWWN heeft ontwikkeld, bestaat dat proces uit zes fasen. Het doorlopen van die fasen geeft grip op het proces, maakt strategische afwegingen mogelijk en leidt tot meer invloed op het eindresultaat. In alle fasen geldt dat de creativiteit en het eindresultaat groter worden als beide partijen bewust met het proces bezig zijn.

## **Van voorbereiding tot en met evaluatie**

Het onderhandelingsproces begint bij de fase van voorbereiding en eindigt bij de fase van evaluatie van het procesverloop en het bereikte akkoord (zie figuur 8). Elke fase bestaat uit verschillende sub-stappen. In alle fasen zijn ook de spelregels voor een creatieve dialoog van belang:

1. voortdurend werken aan vertrouwen;
2. steeds weer op zoek gaan naar de belangen achter standpunten;
3. het speelveld zo groot mogelijk maken;
4. heldere criteria vaststellen voor de uiteindelijk te maken keuzes;
5. checken of het bereikte akkoord beter is dan het alternatief zonder onderhandelingen (bazo).

**Figuur 8 \ De zes fasen van de onderhandelingscyclus**



## Met wie hebben we het waarover?

Voor we de zes fasen toelichten nog even één belangrijke vraag: met wie hebben we het waarover? Het ruggengraatmodel van AWWN onderstreept het belang om alle werkenden bij het onderhandelingsproces te betrekken. De wijze waarop dat gebeurt, hangt af van het gekozen perspectief: top down dan wel participatief, reactief dan wel proactief (hoofdstuk 3). Daarbij is ook de inhoud van de vraagstelling van belang: niet elk onderwerp leent zich voor een brede consultatie.

Vanzelfsprekend hoeft niet iedereen overal over mee te praten: ook hier is een systematische aanpak noodzakelijk, afhankelijk van de omstandigheden en de eigenheid van de organisatie. Dat vraagt dus om maatwerk. De uiterste tegenhanger van de traditionele onderhandelingen 'in achterkamertjes' is de interactieve aanpak, waarbij medewerkers zelf formuleren wat zij nodig hebben om een bijdrage te leveren aan de organisatiedoelen. Dat blijkt overigens vaak helemaal niet om loon te gaan. Het is mogelijk om per organisatie en per onderhandelingsfase de vraag te stellen wie er bij betrokken worden. Soms alleen sociale partners, soms (externe) specialisten, soms ook medewerkers – in grotere of kleinere groepen, persoonlijk of digitaal.

### Fase 1 Voorbereiden en visie ontwikkelen

Wie meer grip wil krijgen op het onderhandelingsproces, doet er verstandig aan zich goed voor te bereiden. Het is belangrijk om als onderhandelingsteam op één lijn te zitten en met één stem naar buiten te treden, zeker als de onderhandelingen in moeilijk vaarwater terecht komen. De onderhandelingen (met bijvoorbeeld de mandaatgevers) en de beïnvloedingsprocessen (binnen de organisatie) vooraf-

gaand aan de onderhandelingen zijn zeer bepalend voor de insteek en de uitkomst van die onderhandelingen. Een mandaat geeft richting en speelruimte aan de onderhandelingsdelegatie. Ontwikkelingen binnen de organisatie (reorganisaties bijvoorbeeld) hebben hun effect aan de onderhandelingstafel. Dit alles vraagt zorgvuldige voorbereiding en met name interne afstemming. Wie denkt met een dag of een uurtje voorbereiding toe te kunnen, onderschat zijn gesprekspartner, doet zichzelf en de organisatie tekort en loopt het risico met een ongewenst resultaat te blijven zitten.

### **Maak een krachtenveldanalyse**

Een goede voorbereiding begint met een krachtenveldanalyse. De eerste vraag die onderhandelaars zich horen te stellen, is: wie zijn de onderhandelingspartners en wie vertegenwoordigen zij? Hoe zijn de relaties met hen? Zijn er dingen vanuit het verleden die nog opgelost moeten worden? Moet de lucht nog geklaard of is er aan beide zijden van de tafel voldoende vertrouwen om de onderhandelingen open te beginnen?

Als de krachtenveldanalyse niet genoeg aandacht krijgt, zal er niet veel ruimte zijn voor een creatieve dialoog en win-winoplossingen. Het gaat daarbij overigens niet alleen om de verhouding tussen directie, vakbonden en/of ondernemingsraad, maar nog meer om de verhouding tussen directie, management en medewerkers. Gebrek aan vertrouwen betekent dat medewerkers bij de vakbond of ondernemingsraad zullen aandringen op 'harde' afspraken en dat zij kwalitatieve afspraken of inspanningsverplichtingen gaan afwijzen, omdat ze er onvoldoende vertrouwen in hebben dat deze afspraken op de juiste wijze worden doorgevoerd. Als er sprake is van wantrouwen op de werkvloer, is de kans groot dat de OR voor een defensieve houding kiest en de rol van belangenbehartiger op zich neemt. Het vertrouwen van medewerkers winnen of behouden is daarom nog belangrijker dan investeren in een goede relatie met de vakorganisaties of de ondernemingsraad.

In de voorbereidingsfase kunnen medewerkers bij het proces worden betrokken, bijvoorbeeld door hen te vragen welke vraagstukken zij aan de onderhandelingstafel besproken zouden willen zien. Focusgroepen, panels en sociale media kunnen hierbij helpen. Door de dialoog met medewerkers aan te gaan, krijgen onderhandelaars de mogelijkheid om de visie van de directie toe te lichten (transparantie) en daarvoor meer begrip te kweken. Als het verschil in informatie en kennis tussen 'de werkvloer' en de werknemersvertegenwoordigers (zoals OR en vakbondsbestuurders) klein is, kan het vertrouwen groeien. De werkgever- en werknemersdelegaties kunnen daarin ook samen optrekken. Beide partijen laten dan zien dat zij de inbreng van medewerkers serieus nemen en komen gezamenlijk tot de relevante thema's.

Goede onderhandelingsvaardigheden dragen bij aan een goede sfeer en vertrouwen aan de onderhandelingstafel. De competenties van de onderhandelaars kunnen worden verhoogd door trainingen en goede voorbereiding. Naast afspraken

over het verloop van het onderhandelingsproces, is het goed om ook afspraken te maken over de evaluatie van die voortgang. Op die manier kunnen eventuele emotionele hobbels worden weggenomen. Door de wijze van onderhandeling zelf ook bespreekbaar te maken, openen zich oplossingsrichtingen voor geschillen die anders tot botsingen zouden kunnen leiden.

### Ontwikkel een eigen visie

De tweede vraag die onderhandelaars zichzelf in de voorbereiding horen te stellen, is: wat wil ik als werkgever, verantwoordelijk voor de continuïteit van de organisatie, in deze onderhandelingen bereiken?

Het is niet genoeg om te weten wat u *niet* wilt. Bijvoorbeeld: de eisen van de bonden niet inwilligen. Sommige onderhandelaars hebben bij voorbaat de neiging om 'nee' te zeggen tegen de eisen van de tegenpartij, of nog erger: aan de hand van de inzetbrieven van de tegenpartij een passend eigen beleid te formuleren. Door een visie te ontwikkelen op wat u *wél* wilt bereiken, komt u verder dan het win-verliesscenario.

De visie van de werkgever op de arbeidsverhoudingen bepaalt voor een belangrijk deel met welke houding hij aan de onderhandelingstafel verschijnt. De basis voor wat hij vervolgens aan die tafel wil bereiken, ligt in de doelstellingen van de organisatie en de daaraan gekoppelde HR-strategie. Dit biedt de ruimte om een strategische agenda op te stellen, waardoor een lange termijn perspectief ontstaat. Zie hiervoor het model van ondernemend of goed werkgeverschap (figuur 9).

**Figuur 9 \ Model van ondernemend of goed werkgeverschap**



De criteria om tot afspraken te komen, kunnen uit de organisatiedoelstellingen worden afgeleid. Bijvoorbeeld: levert een wijziging in werktijden de extra productiviteit op die de organisatie nodig heeft? Welke invloed hebben loonstijgingen op de productprijs en de winst? Wat betekent dat voor de continuïteit van de organisatie? Natuurlijk spelen de uitkomsten van de onderhandelingen in andere sectoren en bedrijven ook een rol, maar in principe is het eigen organisatiebeleid leidend. Duidelijke organisatiedoelstellingen maken voor alle partijen helder welke ruimte er is om afspraken te maken.

Maak voor uzelf dus helder hoe uw organisatie ervoor staat, wat dit betekent voor de medewerkers en hoe u de onderhandelingen kunt gebruiken om de belangen van de organisatie en daarmee van de medewerkers te dienen. De cao of andere afspraken over arbeidsvoorwaarden moeten het organisatiebeleid ondersteunen, niet ondermijnen. Om die reden is het belangrijk om ook de lijnmanagers in de onderhandelingen te betrekken. Zij hebben immers te maken met de toepassing van de arbeidsvoorwaarden en kunnen ook aangeven wat de organisatie helpt en wat niet.

### **Verken de doelen en belangen van de onderhandelingspartners**

Als derde is het belangrijk om de verschillende belangen, wensen en eisen van de onderhandelingspartners in kaart te brengen. Kruip in de huid van uw opponenten, probeer de belangen vanuit hún perspectief te begrijpen. Daardoor krijgt u een idee van waar zij naar toe willen, waar het hen om gaat, waar de knelpunten liggen en wat mogelijke oplossingen zijn. Realiseer u dat dit alleen een inschatting is: het is uw perceptie van wat de ander vindt. Steeds meer organisaties beginnen het feitelijke cao-proces met een gezamenlijke sessie waarin beide partijen hun belangen open bespreken. Niet om te gaan onderhandelen, maar om 'in dezelfde film' te komen.

### **Cluster de thema's**

*One-issue deals* zijn per definitie verlies-windeals. De een krijgt wat de ander verliest. Daarom is het belangrijk om alle belangen, eisen en wensen in kaart te brengen en die te clusteren in thema's, zoals beloning, scholing of flexibilisering. Als alle onderwerpen, wensen en belangen op een rijtje staan en de overeenkomsten en verschillen helder zijn, is het mogelijk om oplossingsscenario's te bedenken, bijvoorbeeld door wisselgeld in te zetten. Stel dat u als werkgever de lonen niet structureel wilt verhogen, kunt u dan instemmen met een eenmalige verhoging voor bijvoorbeeld opleiding, gezondheidsmanagement of andere onderwerpen, in het belang van alle partijen?

---

Kruip in de huid van uw **opponenten**, probeer de belangen vanuit **hún perspectief** te begrijpen.

---

Figuur 10 \ Belangenkaart

Voorbeeld van een belangenkaart

|                | Bond 1 | Bond 2 | OR    | Bovenban | Belangen |
|----------------|--------|--------|-------|----------|----------|
| Relatie        | ++     | +/-    | 0     | +        |          |
| Initieel       | • ...  | • ...  | • ... | • ...    |          |
|                | • ...  |        | • ... | • ...    |          |
| Pensioen       | • ...  | • ...  | • ... | • ...    |          |
|                | • ...  |        | • ... |          |          |
| Productiviteit | • ...  | • ...  | • ... | • ...    |          |
|                | • ...  |        | • ... |          |          |
|                |        |        | • ... |          |          |
| Flexibiliteit  | • ...  | • ...  | • ... | • ...    |          |
|                | • ...  | • ...  | • ... | • ...    |          |

Vragen ter voorbereiding, onderverdeeld in de aspecten mensen, belangen en keuzes:

- Mensen** Wie zijn de belanghebbenden, hoe is de relatie met deze partijen en wat zijn de potentiële thema's?
- Belangen** Wat zijn de belangen van de verschillende partijen per thema?
- Keuzes** Wat zijn de mogelijke opties voor gezamenlijk gewin? Wat zijn de centrale belangen zowel voor de werkgever als voor de onderhandelingspartners?

Acties ter voorbereiding van de onderhandeling:

- Mensen** Werk aan de relatie met de belanghebbenden.
- Belangen** Verhelder de mandaten van iedere vertegenwoordiger voor elk thema. Analyseer bij ieder thema mogelijke knelpunten; sommige zaken zijn nu eenmaal moeilijk bespreekbaar (bij moederbedrijf of achterban).  
Ontwikkel een eigen doel en terugvalscenario voor ieder thema; maak een inschatting voor de andere partij(en).
- Keuzes** Bereid oplossingsrichtingen voor en verken de mogelijkheden voor gezamenlijke gegevensverzameling en gewin.

Door eisen te bundelen in verschillende oplossingsscenario's, kan winst op het ene punt verlies op een ander punt compenseren. De verschillende pakketten kunnen in de voorbereidende fase alvast worden verkend. Doordat partijen de mogelijkheid hebben om te kiezen uit verschillende pakketoplossingen, komen ze uiteindelijk tot een deal waarbij alle partijen winst behalen. Zo'n win-windeal is ook goed uit te leggen aan de achterban.

### **Zorg voor een goed mandaat en stel het bazo vast**

In de voorbereidingsfase wordt het mandaat van de onderhandelaars vastgesteld. Het beste is een mandaat voor een *packagedeal*, met richtlijnen welke belangen prioriteit hebben en welke uitkomsten onacceptabel zijn. Leg de mandaatgevers uit waarom de strategie van exploreren & confronteren de beste onderhandelingsstrategie is voor een win-winscenario. Als voor de mandaatgever slechts één onderwerp van belang is, dan heeft de onderhandelingsdelegatie een probleem. Zij wordt dan tot een *one-issue deal* gedwongen. In dat geval is het goed om de mandaatgever bij de voorbereidingen te betrekken, zodat hij gaat inzien hoe belangrijk het is om *one-issue deals* te voorkomen.

Verder is het belangrijk om in de fase van de voorbereiding het beter alternatief dan onderhandelen (bazo) vast te stellen. Dit helpt om eisen en criteria te ontwikkelen voor mogelijke oplossingsscenario's.

Door tijdig met alle belanghebbenden te communiceren, kan het vertrouwen groeien. Dit leidt niet alleen tot positieve arbeidsverhoudingen, maar helpt ook de verwachtingen te managen. Bij schijnbaar tegengestelde belangen geeft het de mogelijkheid om vroegtijdig oplossingen te zoeken met de mensen die direct betrokken zijn: de medewerkers en hun directe leidinggevenden. Als zij in de voorbereiding hebben kunnen meedenken en als de uitkomsten herkenbaar zijn, zullen zij het onderhandelingsresultaat ook eerder steunen. Het zijn dan ook hun uitkomsten; er hoeft geen draagvlak meer te worden 'gecreëerd'; dat is er al. Als de vertegenwoordigende organen, zoals vakbonden en OR, op eenzelfde manier bij het proces worden betrokken, wordt het makkelijker om gewenste veranderingen in de organisatie te bereiken en dus ook de cao te realiseren.

### **Neem tijd voor een informele check**

Daarna wordt het tijd om informeel te polsen waar de andere onderhandelingspartners mee bezig zijn en hoe de stemming bij die partijen is. Komt uw gevoel over de belangrijke thema's en de mogelijke oplossingen in deze onderhandelingen overeen met het gevoel van uw onderhandelingspartners? Hoe kunt u hun verwachtingen managen? Wellicht is het mogelijk om in deze fase een informele ontmoeting te organiseren om te peilen wat de belangen en de visie van de andere partijen zijn. Informeel, dus niet meteen als standpuntbepaling. Alle partijen zijn gebaat bij een akkoord dat aan de achterban gepresenteerd kan worden en goed verdedigbaar is. Vakbonden houden eerst een ledenconsultatie voordat zij hun wensen en eisen aan de werkgevers presenteren. Als de werkgever vooraf niets van zijn verwachtingen

gen prijsgeeft, heeft de vakbondsvertegenwoordiger niets om de verwachtingen van zijn achterban te managen. Dit betekent dat de werkgever met torenhoge eisen kan worden geconfronteerd waaraan hij nooit kan voldoen. Zo'n situatie is in niemands belang: noch van de werkgever, noch van de medewerkers.

### **Raadpleeg zo nodig experts of adviseurs**

Tijdens de voorbereidingen kan blijken dat er onderwerpen zijn die verder onderzoek vergen. De onderhandelingsdelegatie kan dan besluiten om in de voorbereidingsfase experts en adviseurs te raadplegen om tot inhoudelijk goede oplossingen te komen. Het is belangrijk om over goede informatie te beschikken. Het gaat daarbij niet alleen om de inhoud, maar ook om de impact van oplossingen op de belangen van mensen. Dat alles moet helder zijn voordat de onderhandelingen beginnen.

### **Organiseer een gezamenlijke voorbereidingsbijeenkomst**

Het kan voordelen hebben om als onderhandelingspartners een gezamenlijke voorbereidingsbijeenkomst te houden. De werkgever kan de bonden uitnodigen om gezamenlijk bepaalde zaken voor te bereiden. Het grote voordeel is dat de vakbonden dan goed geïnformeerd zijn en ook kunnen helpen bij het vinden van oplossingen in het gezamenlijk belang. Zo'n voorbereiding helpt om tot win-win-oplossingen te komen bij zeer complexe onderwerpen, bijvoorbeeld pensioenen en werktijden.

Bij onderhandelingen zijn er per definitie verschillende partijen en verschillende belangen betrokken. Als werkgever hebt u niet de volledige controle over alle aspecten van de onderhandelingen. Door in de voorbereiding aandacht te besteden aan alle genoemde punten, kunt u wel (meer) regie gaan voeren op de onderhandelingen.

---

Door tijdig met alle belanghebbenden te communiceren, kan het **vertrouwen** groeien. Dit leidt niet alleen tot positieve arbeidsverhoudingen, maar helpt ook de **verwachtingen** te managen.

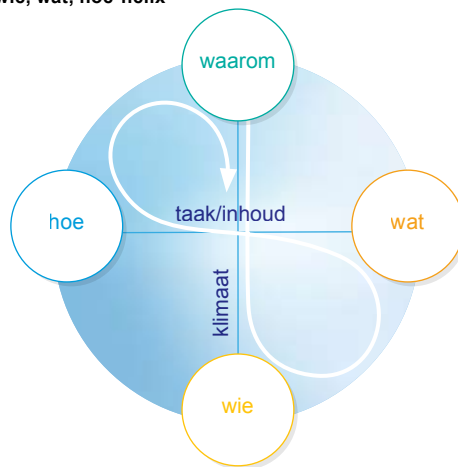
---

## Fase 2 Openingsstatement neerzetten

Als de daadwerkelijke onderhandelingen beginnen, is de opening van groot belang voor de toonzetting en het verloop van de besprekingen. Het openingsstatement dient enerzijds uitnodigend te zijn, maar moet anderzijds ook duidelijk zijn over wat er op het spel staat. Moeilijke tijden vragen de hoogste creativiteit om recht te kunnen doen aan ieders belang. Als de voorbereiding goed is geweest, plukt u daar nu de vruchten van.

U kunt de voorbereiding samenvatten in een paar hoofdzaken die de kapstok van de onderhandeling worden. Bijvoorbeeld: 'Waar het ons om gaat bij deze onderhandelingen is...', gevolgd door drie of vier hoofdzaken die u kort aanstipt. Benoem de punten op het niveau van het belang en de doelstellingen voor de onderhandelende partijen en besteed voldoende aandacht aan de elementen waarom, wie, wat en hoe (zie figuur 11).

Figuur 11 \ Waarom, wie, wat, hoe-helix



### Laat bezieling zien

Het is van groot belang dat uw openingsstatement de bezieling, de intenties en het gevoel van uw onderhandelingsdelegatie laat zien. De eigen visie helpt die bezieling daadwerkelijk uit te stralen en om verbinding te maken met de onderhandelingspartners. Hierbij speelt lichaamstaal een belangrijke rol: actief en open, licht voorovergebogen naar de onderhandelingspartners toe. Waardeoordelen, toespelingen en vooronderstellingen werken bepaald niet uitnodigend, maar vormen meestal het signaal om de messen te slijpen, met vaak niet te onderschatten effecten op het verdere verloop van de onderhandelingen.

### Besteed aandacht aan de belangen van de tegenpartijen

Door in het openingsstatement ook aandacht te besteden aan de belangen van de wederpartij, geeft u aan dat u een open oog heeft voor de partijen aan de andere kant van de tafel. Een evenwichtige benadering van alle belangen helpt partijen met meer vertrouwen jegens elkaar de onderhandelingen in te gaan.

### Tips voor de inhoud van het openingsstatement

|                                                            |                                                                           |                                                             |                                                                                |                                               |                                                                                  |                                            |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Geef een heldere definitie van het probleem en de situatie | Wees duidelijk en standvastig over belangen, maar flexibel in oplossingen | Besteed veel aandacht aan de belangen van andere partij(en) | Erken machts-realiteiten: toon begrip voor de context waarin partijen opereren | Laat bezieling, intentie en gevoel meespreken | Benoem hogere doelen, zoals resultaat, betrokkenheid en de te ondernemen stappen | Weet 'waarom' u de onderhandelingen ingaat |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|

En vergeet niet om vooraf nog één belangrijke basisregel te benoemen: 'tijdens de onderhandelingen kan alles nog worden teruggetrokken voordat het daadwerkelijke akkoord wordt bereikt'. Deze regel is erg belangrijk omdat dit de mogelijkheid schept om tijdens het hele proces vrij te brainstormen over oplossingen die ieders belang dienen. Om tot een eindakkoord te komen, moet het mogelijk zijn om eerdere oplossingen per deelonderwerp te heroverwegen, juist in het licht van de vorderingen die worden gemaakt.

## Fase 3 Het speelveld exploreren

### Houd een open mind

De derde fase in het onderhandelingsproces is de exploratiefase. In deze fase maken we het onderhandelingspeelveld zo groot mogelijk om tot een goede *packagedeal* te komen. Dit betekent dat alles wat iemand zegt, kansen biedt om win-winafspraken te maken. In praktijk blijkt dat nogal eens lastig. Van tijd tot tijd hoort u toch dingen van de andere kant die u liever niet wilt horen. De eerste neiging is dan om die te ontkennen of zelfs te bestrijden. Doe dat niet, want deze fase is nog steeds een brainstormfase, en brainstormen stopt zodra er wordt gedebatteerd en geargumenteed. Het is enorm belangrijk om in deze fase een open mind te houden. Probeer niet alleen te weten te komen wat de andere partij wil, maar met name waar de belangen liggen. Streef ernaar gezamenlijk zoveel mogelijk oplossingen te bedenken.

De exploratiefase vraagt soms om een complete draai in de communicatie:

- van standpunten naar belangen: kijk naar de belangen achter standpunten;
- van eisen naar wensen en behoeften: wees geïnteresseerd in wat de andere partijen willen of nodig hebben, niet in wat zij niet willen;
- van waardeoordelen naar feedback: kom niet met beschuldigingen, benoem de problemen die uzelf ervaart en vraag de hulp van de andere partijen om die op te lossen;
- van het verleden naar de toekomst: de toekomst geeft mogelijkheden om problemen op te lossen, het verleden laat zien dat dit niet altijd lukt;
- van wantrouwen naar vertrouwen: werk aan vertrouwen;
- van afwijzing naar waardering: als u geen waardering hebt voor de andere partij, probeer dan iets te vinden waarvoor u toch waardering kunt hebben;
- van formeel naar informeel: een te formele benadering wordt door andere partijen vaak als een gebrek aan vertrouwen beleefd. Wees dus niet te formeel;
- van denken in problemen naar denken in mogelijkheden.

De openingsstatements laten vaak een kloof zien tussen de wensen van de verschillende partijen. In de exploratiefase wordt verkend waar 'coalities' binnen bereik liggen en voor welke onderdelen nog draagvlak moet worden gevonden. Wanneer er voldoende is geëxploreerd en het speelveld op z'n grootst is, worden de onderhandelsthema's geclusterd in hoofdthema's. Op hoofdthema's kan eventueel uitruil plaatsvinden om binnen het (veelal) financiële kader te blijven.

### **Zet oplossingen in een breder verband: werk aan een pakket**

Als werkgevers en medewerkers gezamenlijk op zoek gaan naar de achtergronden van de verschillende eisen, komen er creatieve oplossingen op tafel die het belang van beide partijen recht doen. Dit levert tijdens het onderhandelingsproces een aantal op zichzelf staande oplossingen op, die aan het eind met elkaar in verband moeten worden gebracht en uitonderhandeld. Door oplossingen in een breder verband te bezien, ontstaan mogelijkheden tot uitruil en tot het tegenover elkaar wegstrepen van belangen. Vakbonden zullen eerder bereid zijn om een wens voor meer vrije tijd weg te strepen als er een goed scholingsbeleid of ouderenbeleid tegenover staat, waar medewerkers voldoende faciliteiten in tijd mee verkrijgen.

Het is belangrijk om ook in deze fase het gesprek open te houden. Vaak spelen er dingen die een partij zeer belangrijk vindt, maar waar de deelnemers van het overleg feitelijk niet over gaan. Denk aan onderwerpen als sociale veiligheid, leiderschapsprogramma's en de kwaliteit van de beoordelingscyclus. Hier kan natuurlijk best over worden gesproken, ook al leidt dit niet tot daadwerkelijke teksten in de cao. De cao-tafel gaat er niet over, maar het gesprek erover voeren kan wel veel vertrouwen geven. Ofwel: gezamenlijk gevonden oplossingen heffen andere tegenstellingen vaak weer op.

## Fase 4 Focussen op afspraken

Als alle onderhandelings thema's duidelijk vastliggen en het speelveld is bepaald, wordt het tijd om te focussen op mogelijke afspraken. De marges waarbinnen de onderhandelingen plaatsvinden, zijn vaak smal, daarbinnen moeten partijen een oplossing vinden door middel van clustering en uitruil van onderwerpen. Clustering mag niet betekenen dat onderwerpen onbespreekbaar worden of worden weggemoffeld. Als dat gebeurt, ontstaat er wantrouwen, en dat moet juist worden voorkomen.

Om goed te kunnen focussen, moet een aantal zaken op een rijtje worden gezet:

- check bij alle partijen of de verkenning breed genoeg is geweest;
- geef de noodzaak aan om in deze fase van de onderhandelingen op een overeenkomst aan te sturen;
- probeer het eens te worden over de objectieve criteria voor afspraken;
- overweeg 'wat als'- en 'als we eens'-scenario's;
- benoem de verschillende mogelijkheden en scenario's.

### Voorkom verrassingen aan het eind

Het voorgaande traject van exploreren en clusteren kan ertoe leiden dat er een andere cao tot stand komt dan partijen in het voortraject ooit hadden kunnen bedenken. Daarom is het goed om aan het eind de relatie met de andere onderdelen van het pakket nog eens integraal te checken. Als een eenjarige cao bijvoorbeeld dreigt uit te komen op een tweejarige, kunnen ineens allerlei nieuwe aspecten een rol gaan spelen, zoals de ontwikkeling van pensioenlasten en fiscale regelingen zoals premiesparen en overhevelingstoeslag. Een tweejarige cao kan ruimte bieden om meer beleidsmatige zaken in het pakket te verwerken. Een ambitieus vernieuwingsprogramma rond arbeidsvoorwaarden kan er ook toe leiden om eerst een eenjarige 'beleidsarme' cao af te sluiten, zodat er meer tijd komt om samen tot een geheel nieuwe cao te komen. Communiceer de vordering van afspraken tijdens de onderhandelingen goed met de achterbannen, om te voorkomen dat zij compleet worden verrast door de uitkomst.

### Neem tijd voor een goede afronding

In de focusfase verdient het aanbeveling ook nog eens goed te kijken naar de verschillende belangen die in de voorbereidingsfase zijn vastgesteld. Er kan bewustzijnsvernauwing ontstaan als er per se een deal moet komen. Voorkom een te snelle afronding met een te smal pakket, want daarover ontstaan in een later stadium alleen maar problemen. Ga dus steeds terug naar de belangen en onderzoek hoe de taart nog weer kan worden vergroot.

## Fase 5 Overeenkomst sluiten

De focusfase brengt het moment in zicht waarop de *packagedeal* zijn definitieve vorm krijgt. Er is een lijst met concrete punten waarover tussen de betrokken partijen overeenstemming bestaat. Dan breekt het moment aan waarop alle betrokkenen een uitspraak moeten doen over de vraag of zij op basis van die lijst een overeenkomst kunnen en willen sluiten.

Alvorens een uitspraak te doen, is het van groot belang om te controleren of de overeenkomst voldoet aan de volgende criteria:

- past het akkoord binnen het mandaat?
- past het in de vooraf ontwikkelde visie?
- is het in lijn met de vooraf gestelde zakelijke (inhoudelijke) en relationele doelstellingen?
- is er voor dit akkoord voldoende draagvlak – ook op langere termijn – bij alle *stakeholders*: medewerkers, ondernemingsraad, directie en management, raad van bestuur en vakbonden?

### Onderhandelingen leiden niet altijd tot een akkoord

Valt de beantwoording van al deze vragen positief uit, dan kunnen partijen een akkoord sluiten. In de praktijk wordt echter niet in alle gevallen een akkoord bereikt. Soms worden de onderhandelingen afgesloten met een onderhandelingsresultaat of met een eindbod van een van de partijen. Hieronder een overzicht van de mogelijke uitkomsten:

1. **Eindbod:** er is geen overeenkomst bereikt. De partij die het eindbod doet, ziet geen mogelijkheden meer om tot overeenstemming te komen en legt eenzijdig een laatste bod op tafel. Dit eindbod wordt neutraal of met een negatief advies voorgelegd aan de achterban, die het eindbod kan aanvaarden of afwijzen.

Na het uitbrengen van een eindbod kunnen geen wezenlijke concessies meer worden gedaan, anders wordt een eindbod de volgende keer niet serieus genomen.

2. **Onderhandelingsresultaat:** de onderhandelaars hebben gezamenlijk een eindresultaat bereikt. Dit resultaat past niet geheel in het vooraf vastgestelde mandaat, maar is inhoudelijk voldoende bevredigend. Daarom wordt toch gesproken van een gezamenlijk bereikt resultaat. Het onderhandelingsresultaat kan neutraal of met een positief advies aan de achterban worden voorgelegd.

3. **Principeakkoord:** een principeakkoord is een akkoord dat naar het oordeel van de onderhandelaars past binnen het vooraf vastgestelde mandaat. Een principeakkoord wordt per definitie met een positief advies voorgelegd aan de achterban en door de onderhandelaars verdedigd. Dat is doorgaans (maar niet altijd!) een garantie voor een succesvolle afronding van de onderhandelingen. De status van de overeenkomst is van groot belang voor de manier waarop het akkoord wordt ontvangen. De status dient daarom expliciet te worden uitgesproken. Het kan zijn dat partijen vervolgens alsnog de voorkeur geven aan hun bazo.

## Checklist overeenkomst



### Zet alle details van het akkoord samen op papier

In de euforie van het bereiken van een akkoord is er vaak weinig animo om de details op papier te zetten. Toch is dit een belangrijke vereiste. Al te vaak blijkt naderhand dat er toch nog verschil zit tussen de opvattingen van partijen over de bereikte overeenkomst, wat vervolgens tot heel veel gedoe kan leiden. Voorkom dit door de tekst van de overeenkomst ter plekke uit te werken en door alle betrokkenen te laten lezen en goedkeuren. Een specifiek aandachtspunt is het opnemen van data en termijnen, zoals de data waarop de wijzigingen in de cao van kracht worden en de termijnen waarbinnen bijvoorbeeld studies moeten worden afgerond. Bij het afhechten horen eventueel ook afspraken over – al dan niet gezamenlijke – communicatie naar derden, inclusief de pers. Ook is het belangrijk dat partijen elkaar informeren over het moment waarop zij hun achterban/mandaatgever raadplegen.

## Fase 6 Evalueren van het proces

De evaluatie loopt het proces tussen fase 1 en 5 nog eens door. Per fase wordt bekeken hoe de onderhandelingen inhoudelijk, procedureel en relationeel zijn verlopen. Hebben we gedaan wat we van plan waren te doen? Wat waren sterke punten, wat zijn punten waarop verbetering mogelijk is? Na een eerste inventarisatie van ervaringen in de eigen delegatie, is het aan te raden om het onderhandelingsproces ook met de onderhandelingspartners te evalueren. De ervaringen daarmee zijn erg positief; een open opstelling blijken alle partijen zeer te waarderen.

Samenvattend: het onderhandelingsproces is een doorgaande cyclus beginnend bij de fase van voorbereiding en visieontwikkeling. In deze fase vragen drie aspecten alle aandacht: de relationele kant (de verhouding tussen de partijen), de belangen (verscholen achter standpunten en zienswijzen) en de keuzes voor de richting waarin oplossingen moeten worden gezocht. Na de visieontwikkeling beginnen de feitelijke onderhandelingen met een openingsstatement van beide kanten, daarna volgen de fasen van exploreren en focussen. Uiteindelijk mondt dit uit in een *packagedeal* die draagvlak heeft bij alle betrokkenen, achterbannen en mandaatgevers. Een belangrijke fase is ook de evaluatiefase, waarin de onderhandelingen qua inhoud, procedure en relationeel worden geëvalueerd. Dit vormt al weer de opmaat voor een nieuwe ronde van onderhandelingen.

---

Hebben we gedaan wat we **van plan** waren te doen? Wat waren sterke punten, wat zijn punten waarop **verbetering** mogelijk is?

---



## 6 \ Het belang van effectieve communicatie

Een van de succesfactoren voor onderhandelingen is communicatie. Een zeer belangrijk instrument voor onderhandelaars. Dit betreft zowel de onderhandelingen zelf als de communicatie in de richting van achterban, pers en publiek. Dit hoofdstuk laat zien hoe effectieve communicatie bijdraagt aan een echte dialoog en betere resultaten.

## Het belang van communicatie

Als de onderhandelingen bezig zijn, willen *stakeholders* natuurlijk weten hoe de gesprekken precies verlopen. Het is goed om bij elke onderhandelingsronde samen stil te staan bij de vraag: wat vertellen we de buitenwereld? Daarbij gaat het niet alleen om resultaten op inhoud. Iedereen begrijpt dat je soms een goed gesprek moet hebben waarbij er nog niet direct resultaten zijn. 'We zijn nog bezig, de gesprekken verlopen in een goede sfeer', is óók een vorm van communicatie. Partijen voorkomen daarmee dat achterbannen de stilte op een geheel eigen wijze gaan invullen. Om ruis tegen te gaan, is het belangrijk dat partijen elk zelf hun achterban informeren.

### Bij elke strategie hoort een eigen communicatiestijl

De toon en de stijl van de communicatie dragen hoe dan ook bij aan de sfeer: een ruziesfeer, een defensieve sfeer of een sfeer waarin partijen open zijn over hun belangen. Bij elke onderhandelingsstrategie past een eigen communicatiestijl en bijbehorend gedrag. De ene stijl is vooral gericht op de goede relatie: vragend, zorgend, conflictvermijdend. De andere stijl is puur gericht op de inhoud: dwingend, pushend. Meer inzicht in de communicatie en in manieren om effectief te communiceren, kan het onderhandelproces aanzienlijk verbeteren.

Hieronder enkele voorbeelden van gedrag, passend bij de verschillende communicatiestijlen.

- **Toegeven en vermijden:**
  - de zaak eindeloos blijven verkennen;
  - geen vergelijking maken tussen de verschillende belangen, noch die ter sprake brengen;
  - toegeven;
  - geen feedback geven;
  - alleen maar positieve waardeoordelen uitspreken.
- **Exploreren:**
  - doorvragen waarom iets belangrijk is voor de tegenpartij, kijken waarin die belangen overeenkomen met de eigen belangen;
  - benoemen van overeenkomsten en verschillen, daarover in debat gaan;
  - begrip tonen en begrip vragen;
  - feedback geven.
- **Confronteren:**
  - begrip vragen voor de eigen belangen;

- de eigen mogelijkheden en beperkingen helder en open aangeven;
- samenvatten van gemeenschappelijke en botsende belangen, zonder waardeoordeel.
- **Vechten:**
  - uiten van insinuaties, tegenpartij in diskrediet brengen;
  - uiten van negatieve waardeoordelen (bijvoorbeeld over iemands achtergrond);
  - persoonlijke aanvallen (de tegenpartij van leugens betichten bijvoorbeeld);
  - alleen de negatieve kanten van de tegenpartij benoemen.

Om te voorkomen dat de onderhandelingen uitlopen op twee monologen aan weerszijden van de tafel, hebben onderhandelaars de communicatieve vaardigheid nodig om zaken aan de orde te stellen zonder ze aan de ander op te leggen of te verkopen. En om zich te kunnen verplaatsen in de tegenpartij en haar belangen te onderkennen. Een creatieve dialoog vraagt om de strategie 'exploreren & confronteren' en de communicatiestijl die daarbij past.

## **Effectieve en niet-effectieve communicatie**

Als er niet goed wordt gecommuniceerd, krijgen onderhandelingen zomaar een eigen, negatieve dynamiek. Onderhandelaars reageren op elkaar, waardoor de uitspraken verharder en er soms zelfs agressie ontstaat. Opent de onderhandelaar met een statement in vechttermen, dan roept hij daarmee een heftige reactie op bij de andere partij. Met een rustige opening waarbij hij begrip vraagt voor de eigen belangen, kan hij juist respect en vertrouwen wekken bij de onderhandelingspartner. Die zal zich daarna min of meer verplicht voelen onredelijke verzoeken achterwege te laten. Als er een reactie van de ander wordt waargenomen, kan de onderhandelaar daar direct op reageren vanuit zijn eigen denkspoor of zich afvragen wat deze reactie heeft veroorzaakt: in hoeverre is de onderhandelaar zelf de oorzaak van deze reactie?

### **Volg het spoor van de ander**

De onderhandelaar die alleen zijn eigen spoor volgt, presenteert zijn eigen visie en stelt vragen over onderwerpen die hijzelf graag wil bespreken. Wanneer de spanningen toenemen, laat de onderhandelaar zich makkelijker waardeoordelen en vooronderstellingen over de gesprekspartner ontvallen (jij-bakken). Hij kan zich mogelijk zelfs gaan storen aan kleding, haardracht en manieren van de andere partij en zich daardoor laten beïnvloeden. Te veel focus op het eigen spoor kan bij de tegenpartij het gevoel van 'forcing' veroorzaken (zie figuur 6). Het effect hiervan op de onderhandelingen is negatief.

De onderhandelaar die het spoor van de ander volgt, past zich aan de gesprekspartner aan. Hij is helder over zijn eigen visie, maar toetst ook of hij de boodschap van de tegenspeler goed heeft begrepen. Door gerichte, open vragen te stellen, kan de onderhandelaar de ander helpen inzicht te krijgen in alle belangen en

mogelijk gemeenschappelijke punten (fostering). Het effect hiervan op de onderhandelingen is positief.

Een goede onderhandelaar zorgt ervoor dat alle informatie op tafel komt die nodig is om de relatie optimaal te houden, om de belangen van de andere partij te leren kennen en mogelijke oplossingsrichtingen te verkennen. Hierdoor komen de onderhandelingspartners inhoudelijk en procedureel op hetzelfde spoor. Relatief dwingt deze aanpak vertrouwen en respect af. Er is duidelijk belangstelling en begrip voor elkaars mening en belangen.

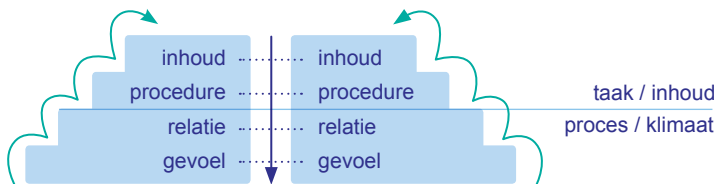
Figuur 12 \ Twee sporen



## Vier niveaus van communicatie

Communicatie speelt zich altijd af op vier verschillende niveaus: inhoud, procedure, relatie en gevoel (zie figuur 13). Voor veel overlegpartners telt vooral het resultaat van de onderhandelingen. Daarmee zitten zij op het niveau van de inhoud en de procedures: afspraken, agenda, tijdsindeling en verslaglegging. De procesmatige en relationele aspecten van de communicatie, ofwel: de interactie tussen de overleggende partijen en de gevoelens die daaruit voortvloeien, krijgen veel minder aandacht. In de praktijk gaat het in 95 procent van de tijd om inhoud, in 5 procent van de tijd gaat het over de relatie.

Figuur 13 \ Vier niveaus van communicatie



### Communicatie is ook uitwisseling op gevoelsniveau

Toch gaat de eerste vuistregel voor constructieve onderhandelingen juist over de relatie. Werk aan vertrouwen! Een onderhandelingsresultaat wordt beter naarmate de onderhandelingen meer kenmerken van een goed gesprek vertonen. Een goed gesprek is een ritmische afwisseling tussen spreken en luisteren. De gesprekspartners zijn geïnteresseerd in elkaars bijdragen en geven elkaar de gelegenheid een compleet beeld neer te zetten voordat zij zich een oordeel vormen. Er is daarbij ook een uitwisseling op gevoelsniveau. Het is belangrijk om die uitwisseling waar te nemen en het daarover te hebben. Onbewust gebeurt het vaak al, maar onderhandelaars kunnen zich erin trainen om meer bewust te reageren op gevoelsniveau. Als op dat niveau het gesprek stagneert, heeft inhoudelijk verder argumenteren namelijk geen zin. Eerst moet de lucht worden geklaard, bijvoorbeeld door vragen als: 'Begrijp ik het goed dat u nog steeds geïrriteerd bent? Wat zit u precies dwars?'

Voor het opbouwen van een vertrouwensbasis is het belangrijk om niet alleen aan te sluiten bij de ander. Geef ook uw eigen belevingen en gevoelens aan, voor zover dit nuttig kan zijn voor de zakelijke en inhoudelijke voortgang van de onderhandelingen.

### Voorbeeld van communicatie op verschillende niveaus



**Vakbondsbestuurder (op suggestieve toon):**

'Neem me niet kwalijk, dit is nu al de tweede keer dat u zich niet aan de afspraken houdt zoals we die in het convenant hebben vastgelegd.'

**Werkgever (reactie op verschillende niveaus):**

| Inhoudsniveau:                                                                                                                        | Procedureniveau:                                                                                                                                                                                     | Relatieniveau:                                                                                          | Gevoelsniveau:                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 'We zullen doen wat we kunnen om de afspraken zo snel mogelijk na te komen. We doen er alles aan om dit in de toekomst te voorkomen.' | 'Ik zou u eerst graag willen vertellen wat de achtergrond hiervan is. Daarna wil ik met u bespreken welke problemen dit voor u kan opleveren en hoe we die kunnen oplossen. Gaat u daarmee akkoord?' | 'Eigenlijk zegt u dat u met een stelletje onbetrouwbare onderhandelaars in zee bent gegaan. Klopt dat?' | 'Ik heb het gevoel dat u hierover nogal gepikeerd bent', of 'Ik vind het hoogst vervelend dat we u in de problemen hebben gebracht.' |

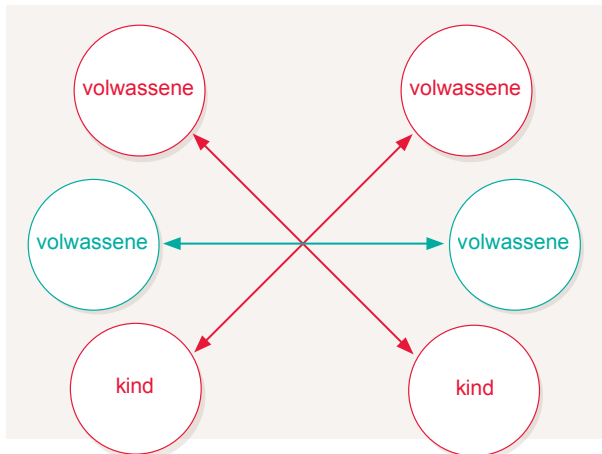
### Let op lichaamstaal

Een belangrijk hulpmiddel bij het signaleren en interpreteren van wat iemand bedoelt, is lichaamstaal. Non-verbaal gedrag geeft ook informatie, vooral over de relationele en emotionele aspecten van de uitgezonden boodschap. Zo kan de manier waarop iemand erbij zit een aanwijzing geven hoe deze persoon de onderhandelingen ervaart. De oplettende onderhandelaar aan de overzijde ziet dit en doet daar iets mee.

### Communiceer op gelijkwaardig niveau

Onderhandelingen vragen om volwassen communicatie: een gesprek tussen gelijkwaardige partners. Het gebeurt vaak dat mensen zich in een onderhandelings situatie (onbewust) boven- of juist ondergeschikt gedragen. Beide manieren roepen relationele spanningen op. De theorie van de transactionele analyse benoemt drie mogelijke reacties: vanuit de ouder, vanuit het kind en vanuit de volwassene (zie figuur 14).

Figuur 14 \ Transactionele communicatie



Bij **bovenschikking** doet de onderhandelaar zichzelf superieur voor, bij **onderschikking** voelt de onderhandelaar zich slachtoffer. De tegenpartij is geneigd hierop óf als ouder te reageren en de ander bestraffend toe te spreken, óf ook de kind-/slachtofferrol te kiezen en te gaan zeuren. Een volwassen gesprek is dan voorlopig van de baan. In die situatie komen onderhandelaars terecht als ze (vaak onbewust) waardeoordelen en vooroordelen uitspreken of laten merken. De andere partij ervaart dat als kleinerend, bevoogdend en zal op dat niveau reageren (gevoel, druk op relatie). Hij zal de andere partij ook de les lezen óf reageert als een jengelend kind 'ik kan er toch ook niets aan doen'. Hierbij komt de zaak zelf niet aan de orde, maar gaat het uitsluitend over de relatie. De enige effectieve wijze van reageren is de volwassen communicatie tussen gesprekspartners op gelijkwaardig niveau.

## Feedback geven en ontvangen

Door elkaar feedback te geven, maken gesprekspartners elkaar deelgenoot van hun gevoelens over de voortgang van het onderhandelingsproces. De kunst is om dit op een constructief confronterende manier te doen. Feedback is pas effectief als de ander er iets mee kan én als de relatie tussen de bringer en ontvanger in stand blijft. Als er onvoldoende vertrouwen is tussen de gesprekspartners, is het moeilijk om feedback te geven en te ontvangen.

---

De vraag is: hoe geven we **uiting** aan onze **frustratie** of andere negatieve gevoelens over de onderhandelingen op een manier die de weg vrijmaakt voor **positieve voortgang**?

---

Een voorbeeld: als de onderhandelingspartner voor de zoveelste keer tien minuten te laat op de afspraak verschijnt, kan de ander daar op verschillende manieren op reageren:

1. u komt tien minuten te laat, dat verstoort de vergadering en daar heb ik moeite mee;
2. blijkbaar bent u niet in staat om op tijd te zijn;
3. blijkbaar hebt u geen boodschap aan op tijd zijn;
4. u houdt de tijd niet goed bij, kunt u wel klok kijken?

Inhoudelijk gaan alle opmerkingen over te laat komen, maar ze hebben een verschillend effect op de betrokkene. Als iemand een keer te laat komt, verwacht hij niet direct oordelen over zijn vaardigheden (2), zijn houding (3) of zijn identiteit (4). Dergelijke reacties komen over als een waardeoordeel over de persoon in plaats van over aanwijsbaar gedrag. Kritiek op de persoon wekt veel irritatie en maakt de discussie ook letterlijk zeer persoonlijk. Het effect zal in veel gevallen averechts zijn.

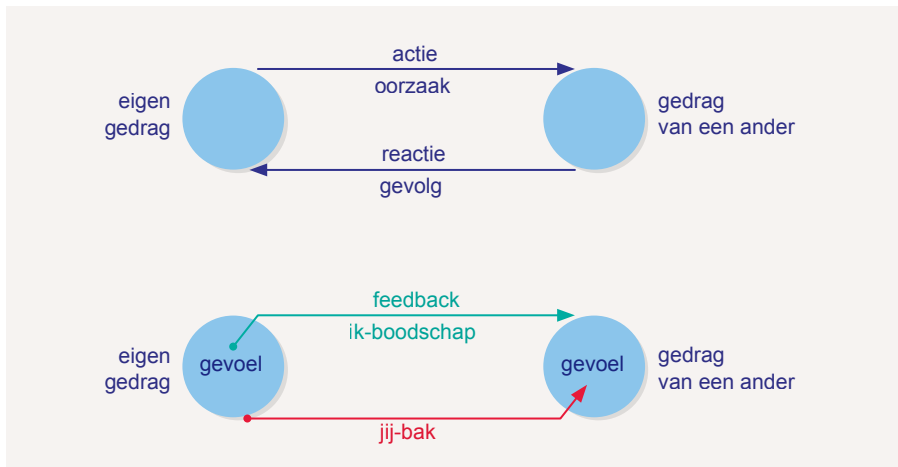
De vraag is: hoe geven we uiting aan onze frustratie of andere negatieve gevoelens over de onderhandelingen op een manier die de weg vrijmaakt voor positieve voortgang? Het belangrijkste bij het geven van feedback is dat we ons realiseren dat wijzelf de eigenaar zijn van dat gevoel en dat het probleem dus ook bij ons ligt. Ook al zijn er anderen bij betrokken, dat betekent niet dat wij ons probleem oplossen door anderen verwijten te maken (jij-bak). Feedback geven begint dus bij onszelf en heeft de vorm van een 'ik-boodschap'.

Volg daarbij de volgende stappen:

- beschrijf het waargenomen gedrag (zonder waardeoordelen);
- beschrijf de waargenomen gevolgen (zonder waardeoordelen);
- beschrijf het eigen gevoel daarbij;
- zoek gezamenlijk naar een oplossing.

De kunst van feedback geven is: houd de boodschap bij uzelf en wijs niet naar de ander. Dat geldt niet alleen voor communicatie aan de onderhandelingstafel, maar altijd. Dus ook vooraf, tijdens en na afloop van de onderhandelingen, en ook als u communiceert met leidinggevendenden, medewerkers en derden. Communiceer transparant, integer, respectvol en adequaat. Op die manier toont u zich een betrouwbare werkgever en dus ook onderhandelingspartner.

**Figuur 15 \ Schema feedback**





7 \ Doeners, denkers, visionairs  
en integrators: allemaal nodig

De onderhandelaars zelf zijn qua persoonlijkheden ook een belangrijke succesfactor voor een goed akkoord. Ieder mens heeft een eigen stijl in de omgang en samenwerking met anderen. Dat is ook te zien tijdens het onderhandelingsproces. Zowel binnen als tussen onderhandelingsdelegaties zijn er verschillen in stijl en gedrag. Als de stijl aan de ene kant van de tafel goed aansluit bij die van de andere kant, verlopen de onderhandelingen in het algemeen beter. Als de stijlen niet goed bij elkaar aansluiten of zelfs botsen, wordt onderhandelen een stuk lastiger.

Toch kan het feit dat onderhandelaars elkaar niet liggen nooit een reden zijn om de onderhandelingen te staken. Om dit probleem op te lossen en verschillen zelfs te benutten, is het belangrijk inzicht te krijgen in voorkeurstijlen van mensen. Dit verhoogt het onderlinge begrip. Als van tevoren duidelijk is dat een overlegpartner gewend is snel en slagvaardig te werken, is het niet te verwachten dat hij zich gaat verdiepen in lijvige rapporten zonder bondige samenvatting. Op basis van dat inzicht is het mogelijk om bruggen te bouwen tussen mensen.

## Vier gedragsvoorkeuren

Gedragsvoorkeuren zijn in te delen in vier hoofdstijlen: doeners, denkers, visionairs en integrators. Deze indeling is gebaseerd op de lifo-methode<sup>1</sup>. Twee stijlen zijn relatiegericht: de visionair en de integrator focussen vooral op mensen en wat zij uiteindelijk willen bereiken. Ze vinden het belangrijk dat onderhandelingen prettig en harmonieus verlopen. De andere twee stijlen zijn meer taakgericht: de doener en de denker hebben een taak te volbrengen en leggen veel nadruk op het resultaat.

Hieronder lichten we de vier voorkeurstijlen toe. Het gaat hierbij om een onderscheid dat in werkelijkheid nooit zo zwart-wit voorkomt. Ieder mens heeft meer dan één stijl en kiest een bepaalde stijl afhankelijk van de context (omgeving, zakelijk of privé, andere personen, etc.).

### 1 De doener

Het sleutelwoord bij de doener is actie. Hij wil gezien worden als een actief en competent persoon. Bij onzekerheden zoekt hij zijn houvast in het ontplooiën van activiteiten. De hoofdvraag van de doener is: wat? Vragen die hem typeren zijn: wat zijn de mogelijkheden, wat levert het op en is het spannend? Als je wilt dat er wat gebeurt in een onderhandeling, dan moet je daar volgens de doener zelf voor zorgen: het heft in handen nemen, anderen overtuigen. De doener wil het proces beheersen. Hij laat zaken niet gemakkelijk over aan anderen. Zijn gedrag kan soms doorslaan in dominantie. Dan doet hij uitspraken als 'ik leg het nog één keer uit'. Doeners geven zelf vaak aan dat ze wat meer geduld zouden willen hebben in on-

<sup>1</sup> De lifo®-methode is eigendom van Business Consultants Network, Inc. BCon lifo® International. In Nederland wordt BCon vertegenwoordigd door Match bv, Marathon 9-c, 1213 PE Hilversum; 035-683 47 70; [www.match-bv.nl](http://www.match-bv.nl). Het lifo®-materiaal is alleen na een licentieverlening verkrijgbaar.

derhandelingssituaties. De snelheid waarmee ze complexe situaties doorzien, heeft als nadeel dat (te) snel oplossingen worden bedacht in een fase waarin partijen nog lang niet aan oplossingen toe zijn, omdat eerst het speelveld moet worden verkend.

## 2 De denker

Het sleutelwoord bij de denker is redelijkheid. Hij wil graag als een objectief en rationeel persoon gezien worden. Zijn antwoord op onzekerheid is structuur. Zijn hoofdvraag is samen te vatten als: hoe? In onderhandelsituaties wil hij van alle thema's het naadje van de kous weten en ook of er eventueel alternatieven zijn. Vervolgens werkt hij aan een stappenplan met een gedetailleerde taakverdeling (wie doet wat, wanneer en waar). Zijn uitgangspunt is: behouden wat je hebt. De denker levert een structurerende, verdiepende, onderzoekende en analytische bijdrage, waardoor partijen inhoudelijk weten waar het over gaat. Hij handelt voorzichtig, weloverwogen en bouwt graag voort op de resultaten uit het verleden, met zo min mogelijk verspilling. Het gedrag van de denker wordt minder productief als hij alle nieuwe ideeën bij voorbaat met 'ja maar' benadert. In zijn drift om te behouden, wijst hij nieuwe oplossingsrichtingen met zeer spitsvondige en gedetailleerde argumenten af. Hij blijft zich vast in tegenargumenten, zoals: onderzoek heeft uitgewezen dat dit niet haalbaar is.

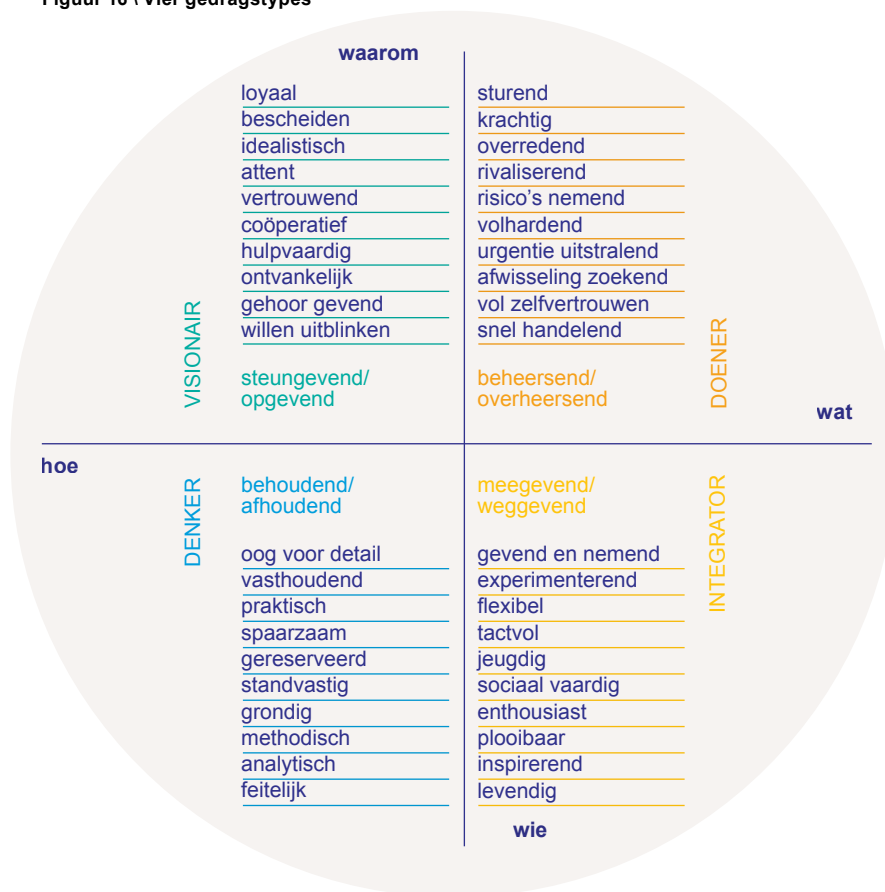
## 3 De visionair

Het sleutelbegrip bij de visionair is: vormgeven aan idealen. Zijn hoofdvraag is samen te vatten als: waarom? Typerende vragen zijn 'hoe nuttig is het', 'is dit het beste voor allen', 'is het eerlijk en rechtvaardig' en 'waarom doen we dit eigenlijk'. De visionair heeft de wens om vanuit een hogere visie het goede na te streven. Vanuit die visie geeft hij steun aan de onderhandelingen en de partijen die daaraan meedoen. Wordt hij daarin teleurgesteld, dan wordt zijn stijl contraproductief. De visionair wil duidelijk krijgen en houden waarom de onderhandelingen plaatsvinden en aan welk groter geheel zij een bijdrage zouden moeten leveren. Vanuit die drive is de visionair gericht op het achterhalen van de belangen die spelen bij de onderhandelingen. De visionair probeert die belangen op organisatieniveau te koppelen aan de HR-strategie en aan de afspraken in de cao.

## 4 De integrator

Het sleutelwoord voor de integrator is harmonie. Hij wil graag aardig gevonden worden en met iedereen goed kunnen opschieten. Zijn hoofdvraag is: wie? Typerende vragen zijn 'wat bindt en scheidt ons', 'wat vindt de andere partij daarvan', 'hoe kunnen we ervoor zorgen dat het ook leuk is voor de andere partij'. Zijn basisbenadering is meebewegen met anderen. Doordat hij goed inzicht heeft in wat er aan beide zijden van de tafel speelt, kan de integrator conflicten voorkomen dan wel oplossen. De integrator is erop gericht dat alle partijen aan tafel hun belangen gediend zien. De focus op gemeenschappelijke belangen maakt de integrator toegeeflijk in de uitwerking van de oplossingen: als het gezamenlijke belang maar gediend wordt. Zijn stijl wordt contraproductief op het moment dat hij zichzelf weggeeft en akkoord gaat met uitkomsten die nadelig voor hem zijn.

Figuur 16 \ Vier gedragstypes



### Effectieve rol- en taakverdeling binnen de onderhandelingsdelegatie

Het inzicht in voorkeurstijlen helpt om de gedragsvoorkeur (en daarmee sommige behoeften) van de onderhandelaars aan de overkant van de tafel te begrijpen. Maar het is ook nuttig voor de rolverdeling binnen de eigen onderhandelingsdelegatie en helpt om de dynamiek van het eigen team te begrijpen.

In de ideale situatie bestaat elke onderhandelingsdelegatie uit leden die elkaar qua stijl aanvullen. In de praktijk kan dat niet altijd. Toch is het belangrijk om bij onderhandelingen aandacht te besteden aan alle vier gedragsstijlen: doen, denken, visie en integratie, ofwel aan de vragen: wat, hoe, waarom en wie. De praktijk leert dat veel werkgevers primair taakgericht zijn. Ze gaan voor het wat, en minder voor het wie, hoe en waarom. Hun inbreng is gericht op de continuïteit van de organisatie; afspraken moeten meerwaarde bieden voor de organisatie. Maar om een akkoord te sluiten waarmee iedereen tevreden kan zijn, is er toch ook aandacht nodig voor de relatie, ofwel de menselijke factor.

### **Onderhandelen vraagt teamwork**

Een onderhandelingsproces draait om goed teamwork. Elke onderhandelaar heeft zijn eigen kwaliteit, waardoor er binnen het team synergie ontstaat. Voorwaarde is dat er binnen de eigen delegatie duidelijkheid is over ieders rol en taak. Het is aan te raden om die taakverdeling ook aan de orde te stellen tijdens de voorbereidingen. Een duidelijke taakverdeling bevordert de samenwerking, omdat ieders kracht volledig kan worden benut en er een goede mix ontstaat tussen inhoud en proces. Het moet bijvoorbeeld direct duidelijk zijn wie de leider is van de delegatie. Het is funest als hij tijdens de onderhandelingen wordt tegengesproken door de eigen delegatieleden. Daarom is het belangrijk dat het hele team vooraf een gezamenlijke visie ontwikkelt. Natuurlijk kunnen de verschillende delegatieleden over deelonderwerpen spreken, maar het laatste woord is altijd aan de voorzitter. Een heldere rolverdeling schept duidelijkheid, ook tegenover de partijen aan de andere kant van de tafel, en draagt daardoor bij aan vertrouwen.

### **Verdeel de taken**

Naast de voorzitter is het belangrijk om een 'procesobservator' aan te wijzen die de taak heeft om het verloop van de onderhandelingen te observeren en het klimaat in de gaten te houden. Dat betekent dat deze persoon kijkt hoe het proces verloopt en wat dat met partijen doet. Dit delegatielid heeft vooral een antenne nodig om weerstanden bij de andere partijen te signaleren en zal dus iemand zijn van het type integrator of visionair. Daarnaast kan het nuttig zijn om bepaalde thema's toe te wijzen aan bepaalde delegatieleden, afhankelijk van wie waarin het beste thuis is. Het blijkt ook goed te werken om lijnmanagers op te nemen in de delegatie, om direct het realiteitsgehalte van bepaalde praktische oplossingen te kunnen toetsen.

Tijdens schorsingen kan het helpen om even van rol te wisselen. Een schorsing kan bij uitstek worden benut om het proces te evalueren. Het heeft geen zin elkaar alleen maar te bevestigen in ingenomen standpunten. Benoem een van de andere leden van de delegatie voor even tot voorzitter, bij voorkeur een type visionair of integrator, en bespreek eerst het verloop van het proces en pas daarna de inhoud.

Maak binnen de delegatie vooraf ook afspraken over houding en gedrag naar alle partijen. Het is niet de bedoeling een toneelstuk in te studeren, maar het is wel belangrijk dat de delegatieleden zich bewust zijn van hun opvattingen over de onderhandelingspartners aan de andere kant van de tafel. Iedere vooringenoemenheid en alle vooroordelen leiden vroeg of laat tot uitglijders. Hierdoor kan een sfeer van verwijten ontstaan, die niet alleen ten koste gaat van het wederzijds vertrouwen, maar ook ten koste van de gewenste creativiteit in het proces. Zorg ook voor een goede 'tafelschikking'. Een ellipsvormige tafel is een ideale vorm omdat iedereen in beeld is: zowel de onderhandelingspartners aan de overkant als de eigen delegatieleden.

---

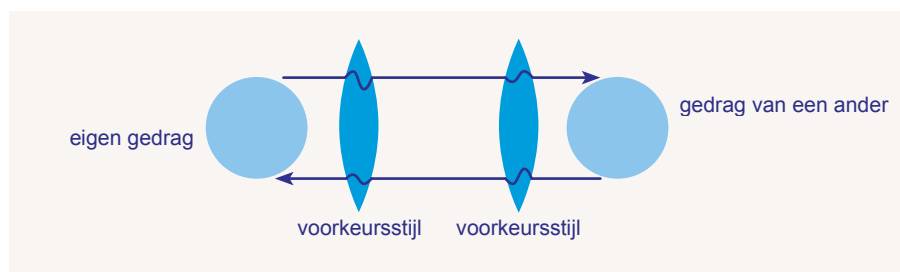
Effectieve communicatie betekent dat beide gesprekspartners zich van hun eigen voorkeurstijl bewust zijn, die van de ander kunnen herkennen en daar rekening mee houden in hun interpretatie van elkaars gedrag.

---

### Effectieve communicatie en lifo-lenzen

De eigen voorkeurstijl bepaalt (in grote mate) de manier waarop het gedrag van gesprekspartners wordt waargenomen en ook de eigen reactie op dat gedrag. Dat geldt natuurlijk voor beide partijen (zie figuur 17, model actie en reactie). Er is dus sprake van een 'lifo-lens' aan beide zijden. Een doener ervaart en interpreteert het gedrag van een integrator anders dan het gedrag van iemand met dezelfde doener-stijl. Dat kan in situaties met (grote) druk tot spanningen leiden. De doener zal het gedrag van de integrator mogelijk als niet gefocust, omslachtig en 'half-zacht' ervaren, terwijl het vanuit de integrator-stijl juist zeer wenselijk is om flexibel te reageren, om goed in de gaten te houden of de sfeer goed blijft en hoe mensen zich voelen.

Figuur 17 \ Lifo-lenzen



Effectieve communicatie betekent dat beide gesprekspartners zich van hun eigen voorkeurstijl bewust zijn, die van de ander kunnen herkennen en daar rekening mee houden in hun interpretatie van elkaars gedrag.

A background image of a business meeting. In the foreground, a man in a light blue shirt is seen from the side, resting his head on his hand. In the background, another man in a light blue shirt and a striped tie is gesturing with his right hand while speaking. A white diagonal banner is overlaid on the right side of the image.

## 8 \ Tips voor lastige onderhandelingsituaties

Onderhandelingen kunnen knap lastig verlopen. Daar zijn vele voorbeelden van. De ene delegatie kan het de andere heel moeilijk maken. Maar geschilpunten zijn niet altijd negatief. Een 'constructieve ruzie' levert uiteindelijk toch iets goeds op als de betrokkenen daar op een constructieve manier mee omgaan. Dit laatste hoofdstuk bevat praktische tips over hoe u kunt omgaan met weerstand en hoe u tijdens de onderhandelingen kunt oefenen in ontspannen.

## **Omgaan met weerstand**

Veel conflicten beginnen met weerstand. Weerstand is een vorm van terughoudendheid die vaak indirect wordt geuit – in lichaamstaal, stekelige opmerkingen of een grapje met een bepaalde ondertoon. Weerstand ontstaat op allerlei manieren. Bijvoorbeeld als reactie op wat de werkgeversdelegatieleider naar voren bracht. Het omgaan met weerstand kost veel energie. Voor de voortgang van onderhandelingen is het van belang om daar iets aan te doen. Ga dus na wat er verkeerd ging of wat het was dat de tegenpartij boos maakte. Probeer te ontdekken wat de bron voor de emotie was. Het is belangrijk om de oorzaak helder te krijgen, want weerstand kan uitgroeien tot een conflict en steeds verder escaleren. Conflicthantering heeft hogere prioriteit dan het maken van inhoudelijke vorderingen. Als u weerstand voelt, handel dan als volgt:

### **1 Kijk met een helikopterblik**

Neem afstand van de situatie, kijk met een helikopterblik naar het conflict. Wat is de oorzaak van de weerstand? Probeer te begrijpen wat u zelf heeft bijgedragen aan deze situatie en wat de tegenpartij heeft bijgedragen. Kijk ernaar zonder oordeel.

### **2 Verplaats u in de tegenpartij**

Ontkennen, gelijk geven of met tegenargumenten komen, niets daarvan helpt. Het enige dat telt, is begrip. Luisteren en respect tonen voor de argumenten van de tegenpartij. Probeer de situatie te begrijpen vanuit zijn gezichtspunt. Ga in zijn schoenen staan. Verplaats u in zijn gevoel. Zet de conflictpunten eventueel overzichtelijk op een flip-over.

### **3 Zet het probleem in een breder kader**

Door vanuit een ander gezichtspunt naar de situatie te kijken, doen zich nieuwe mogelijkheden voor om het probleem op te lossen. Vraag daarom zo diep mogelijk door op de achterliggende belangen.

### **4 Sla een brug**

Stimuleer uw onderhandelingspartner om zijn ideeën verder te ontwikkelen. Wat is zijn visie, welke belangen heeft hij? Bied mogelijkheden aan die de ander kunnen helpen om een goede deal te sluiten, maar geef niet alles weg. Zelfs niet in een lastige situatie, waarbij de andere partij bijvoorbeeld met een staking dreigt. Blijf vooral op relatie- en op gevoelsniveau praten. De meeste conflicten worden namelijk op

die niveaus opgelost. Als u het probleem oplost door toe te geven op de inhoud, verliest u toch ook het respect van de andere partij en geeft u de indruk dat er meer te halen valt. De relatie moet zodanig worden hersteld dat er weer constructief kan worden samengewerkt. Het doel is om oplossingen te vinden waarmee alle partijen thuis kunnen komen. Een onderhandelaar die zijn eigen belangen wegcijfert, verliest zijn geloofwaardigheid.

### **Wat te doen bij een onverwachte aanval?**

Soms kan een aanval 'out of the blue' op u afkomen. U heeft geen idee wat er mis ging of wat u verkeerd zei. In zo'n situatie kunt u uw gevoel formuleren in een ik-boodschap. Daarbij is het van groot belang dat u rustig blijft. Verminder de spanning door u te verplaatsen in het spoor van uw onderhandelingspartner. Vraag wat er gebeurde en wat de oorzaak was, tot de andere partij weer tot rust is gekomen. Elk oordeel of argument van uw kant zal olie op het vuur zijn. Het belangrijkste is dat de andere partij weer in staat en bereid is om naar u te luisteren. Behoud uw geduld bij de pogingen om samen met uw onderhandelingspartner naar oplossingen te zoeken.

## **Oefenen in ontspannen**

Zelfs de meest ervaren deelnemers ervaren onderhandelingen wel eens als spannend: er staan immers grote belangen op het spel. Soms duren onderhandelingen zo lang en loopt de spanning zo hoog op, dat het moeilijk wordt om helder te blijven denken. Daar kunnen veel onderhandelaars over meepraten. Lastige situaties brengen onvermijdelijk stress met zich mee en daarmee het risico dat emoties de overhand nemen. Vermoeidheid, irritaties en tijdsdruk leiden tot minder effectief gedrag en dus tot slechtere resultaten.

Valkuilen die veel energie kosten en niet veel opleveren, zijn bijvoorbeeld machts-spelletjes, negatieve gesprekken en gedachten, schuldgevoelens en onvoldoende respons van de andere partij. Belangrijk is om niet overal op te reageren, ook al ergert u zich. Soms is het beter om opmerkingen te laten lopen. Alleen door bewust om te gaan met uw energie en innerlijk rustig te blijven, is het mogelijk alle fasen van het onderhandelingsproces goed te doorlopen en de consequenties van voorstellen en afspraken te blijven overzien.

In de Oosterse vechtkunst bestaat een techniek die hierbij zeer behulpzaam kan zijn. De achtergrond hiervan is dat een confrontatie gewonnen wordt door degene die het meest in balans is en vanuit die energie kan handelen. Deze techniek is toepasbaar zonder dat de andere partij hier iets van merkt. De kern is dat de aandacht zich richt op het middelpunt van het lichaam, iets onder de navel. Vanuit dit centrum wordt de energie in het lichaam gereguleerd. Bewuste aandacht voor ademhaling en ontspanning leidt tot een ontspannen focus en alertheid, waardoor het handelen minder energie vraagt. Deze school wordt aangeduid met Ai-ki-do ('de weg van

energie en harmonie'). Een Aikido-leerling leert zich te focussen op zijn middelpunt. Hoe meer hij dat doet, hoe meer de energie stroomt en hoe effectiever zijn optreden wordt.

Tijdens stressvolle omstandigheden raken mensen gemakkelijk de balans tussen lichaam en geest kwijt. Signalen daarvan zijn bijvoorbeeld hoofdpijn, gespannen schouders en rug en toenemende emotionaliteit. Wie zich oefent om zijn aandacht op het centrum te richten, wordt zelfbewuster en komt meer in balans met zichzelf, waardoor de energie beter kan stromen en de druk op het hoofd afneemt. Daarvoor kunt u zelfs tijdens de onderhandelingen oefeningen doen.

## **Aikido-principes**

### **1 Adem bewust uit**

Zodra u de spanning in uw lichaam voelt stijgen, wordt de ademhaling oppervlakkig en hoog – ter hoogte van het borstbeen en hoger. Adem bewust uit en besef dat u daarmee de stressreactie los laat. Voel uw adem laag in de buik binnenkomen, houd even vast en adem langzaam weer uit. Wees u ook bewust van de spanning in uw schouders en nek, ontspan bewust uw spieren.

### **2 Ervaar het midden als steunpunt**

Het middelpunt van uw lichaam (drie vingerdiktes onder de navel) is het steunpunt van uw lichaam. Breng uw aandacht naar het midden. Loop, beweeg en communiceer vanuit uw middelpunt. Als er problemen zijn of als u lastige vragen krijgt, vang die dan op in uw steunpunt.

### **3 Neem ruimte in**

Ga vanuit uw middelpunt met uw aandacht naar de ander, sluit u niet in uzelf op.

### **4 Wees wie u bent!**

Realiseer u voordat u een lastig gesprek of vergadering ingaat, dat u het sterkst bent wanneer u eenvoudigweg uzelf bent. U hoeft uzelf niet groter te maken, maar ook niet kleiner dan u bent.

### **5 Word iemand van gewicht**

Houd het gewicht aan de onderkant van uw lichaam. Voel uw gewicht rusten op uw stoel, voel uw rug tegen de leuning. Dat geeft tegenwicht aan de spanning en stress in het hoofd.

# Literatuurlijst

## Bijlage 1

- Atkins, Stuart, Allan Katcher, lifo (Life Orientations) Handboek: het hanteren en ontwikkelen van sterke eigenschappen. lifo (2000).
- Cradden, Conor, Unitarism, Pluralism. Radicalism ... And the rest? In: Sociograph no. 10, 2011, Université de Genève, Faculté des Sciences Economiques et Sociales.
- Cutcher-Gershenfeld, Joel, Robert B. McKersie, Richard E. Walton, Pathways to change. WE. Upjohn Institute for employment research (1995).
- Doyer, L. en J. de Kramer, Onderstromen in de Polder. AWWN (2014).
- Fisher, Roger, William Ury, Bruce Patton, Excellent onderhandelen. Business Contact (2005).
- Fisher, Roger, Elizabeth Kopelman, Andrea Kupfer Schneider, Beyond Machiavelli. Harvard University Press (1994).
- Fox, A., Industrial Sociology and Industrial Relations, hmso, London (1966).
- Fukuyama, Francis, Trust: The social virtues and the creation of prosperity.
- Free Press Paperbacks (1995).
- Glasl, F., Help! Conflicten. Heb ik een conflict, of heeft het conflict mij. Christofoor (1998).
- Goovaerts, Leo, Sabine Thielemans, Onderhandelen Hoe? Zo!. Linnoo (2005).
- Heen, S., P. Patton, D.Stone, Difficult conversations: how to discuss what matters most. Penguin Books (1999).
- Harris, Thomas A., M.D., I'm ok – you're ok. avon (1973).
- Joose, D.J.B., Onderhandelen in duurzame relaties, Algemene lessen uit drie decennia cao-procesen. AWWN (2007).
- Joose, D.J.B., Negotiations in Industrial Relations. AWWN (2010).
- Joose, D.J.B. en L. Doyer, AWWN's mediationaanpak bij conflicten in arbeidsverhoudingen. In: Tijdschrift Conflicthantering nr. 8 (2011).
- Krens, Erwin, Van standpunten naar belangen. In: Tijdschrift Conflicthantering nr. 5 (2006).
- Mastenbroek, W.F.G., Negotiating as emotion management. Holland Business Publications (2002).
- Mastenbroek, W.F. G., Macht, organisatie & communicatie. Holland Business Publications (1993).
- Pino, Robert, De Onbuigzame Arm, het Aikido-Principe – neutraliseer en controleer de aanval van uw concurrent. Scriptum Management (1996).
- Reynolds, Larry, Het effect van vertrouwen: de basis voor betere prestaties. Thema (1998).
- Schonewille, M., Toolkit Mediation voor de mediator en onderhandelaar. Boom 2e druk (2007).
- Ury, William L., Onderhandelen met lastige mensen. Business Contact (2004).
- Woude, M.M. van der, Praktijkgids Mediation 2006. Kluwer (2006).
- IJzermans, Th., C. Dirx, Beren op de weg, spinsels in je hoofd. Thema (1999).
- Bruin, drs. G. de, Groten, mr. G.T.M., Weg van de Polder? Zes essays over arbeidsverhoudingen. AWWN (2016).

# Over AWWN

## Bijlage 2

Technologische en economische ontwikkelingen vragen om wendbare en weerbare organisaties, die op duurzame wijze werken aan het verbeteren van het resultaat door steeds hun rol als werkgever te vernieuwen. Daarbij vormen de organisatie-doelstellingen het uitgangspunt. De HR-strategie verbindt de organisatiedoelstellingen met de ontwikkeling van organisatie, medewerkers en arbeidsvoorwaarden. Constructieve arbeidsverhoudingen zijn hierbij cruciaal. Vernieuwing kan alleen slagen als medewerkers actief betrokken zijn.

Wilt u meer weten over de dienstverlening van AWWN? Wij gaan graag met u in gesprek. Neem contact op met de AWWN-werkgeverslijn, 070 850 86 05, [werkgeverslijn@awvn.nl](mailto:werkgeverslijn@awvn.nl).

# Over de auteurs

## Bijlage 3



**Lars Doyer (1972)** studeerde rechten en startte zijn loopbaan als arbeidsrecht advocaat. Na enige omzwervingen in onder

meer de reclame- en mediabranche trad hij in 2005 in dienst bij AWWN als senior adviseur juridische zaken. Hij hield zich met name bezig met reorganisaties, onderhandelingen over sociale plannen en gelijke behandeling en was plaatsvervangend lid van het College voor de Rechten voor de Mens. Sinds 2010 is Doyer werkzaam binnen het AWWN-adviesteam arbeidsverhoudingen, waaraan hij sinds 2011 leiding geeft. Hij is adviseur en facilitator van directies en HR-afdelingen op het gebied van arbeidsverhoudingen en HR-strategie, daarnaast is hij adviseur en trainer van cao-onderhandelaars en cao-delegaties. Ook treedt hij op als mediator en begeleider van co-creatieve processen met werkgevers, vakbonden en ondernemingsraden. Hij is hoofddocent bij de leergang 'Strategisch HRM' van Nyenrode en AWWN en van de leergang 'Visie op werk en HR' van AOG en AWWN. Ook is hij gecertificeerd als Lifo- en Insights Discovery-trainer.

E-mail: [doyer@awvn.nl](mailto:doyer@awvn.nl)



**Jan de Kramer (1957)** adviseert en begeleidt organisaties, teams en mensen bij veranderingsprocessen. Hij studeerde

bestuurskunde en psychologie en vervulde directiefuncties in verschillende organisaties. Sinds 2011 is hij werkzaam bij AWWN als senior adviseur arbeidsverhoudingen. Hij ondersteunt directies en HR-afdelingen bij visievorming en implementatie van beleid. Hij faciliteert cao-onderhandelingen en co-creatieve processen en is trainer in onderhandelings technieken. Daarnaast ontwerpt en begeleidt hij participatieve processen op het gebied van arbeidsverhoudingen en organisatieontwikkeling. De Kramer is kerndocent in de leergangen 'Strategisch HRM' van Nyenrode en AWWN en 'Visie op werk en HR' van AOG en AWWN. Daarnaast vervult hij bestuursfuncties bij diverse maatschappelijke en culturele organisaties. Hij publiceerde onder meer 'De overheid is ook maar een mens' (2009), over de rol van publieke organisaties in het internettijdperk.

E-mail: [j.kramer@awvn.nl](mailto:j.kramer@awvn.nl)

## Colofon

---

© 2017, AWWN Den Haag

Dit is een uitgave van werkgeversvereniging AWWN

|              |                                                |
|--------------|------------------------------------------------|
| Tekst        | Dirk Joosse, Jan de Kramer en Lars Doyer, AWWN |
| Redactie     | Corien Lambregtse, Voorallesiseenwoord         |
| Eindredactie | Jacqueline Kooi, AWWN                          |
| Fotografie   | Shutterstock                                   |
| Illustraties | Petra Klerkx, Amsterdam                        |
| Vormgeving   | Petra Klerkx, Amsterdam                        |
| Druk         | Drukkerij Badoux, Houten                       |
| ISBN/EAN     | 978-90-818803-1-2                              |



**Postadres** Postbus 93050

2509 AB Den Haag

**Bezoekadres** Bezuidenhoutseweg 12

2594 AV Den Haag

**Telefoon** 070 850 86 00

**Fax** 070 850 86 01

**AWVN-werkgeverslijn**

**Telefoon** 070 850 86 05

**E-mail** [werkgeverslijn@awvn.nl](mailto:werkgeverslijn@awvn.nl)

**Web** [www.awvn.nl](http://www.awvn.nl)

## Vooruitgang door vernieuwend werkgeven

