



Begeleiding van ondernemingsraden

Verleg je grenzen - Vergroot je betekenis - Versterk je organisatie

Onderhandelen

De voorbereiding, over de inhoud

De OR zelf

Zet op een rij wat de OR wil bereiken. Hulpvragen daarbij zijn:

- Wat wil de achterban? Is dat concreet genoeg? Welk doel willen we er als OR mee bereiken? Is het uiteindelijke resultaat te meten?
- Weten we voldoende wat er met het onderwerp samenhangt? Hebben we voldoende inhoudelijke kennis? Komen we niet voor verrassingen te staan?
- Is ons doel belangrijk en inspirerend genoeg om voor te strijden, ook al zitten de onderhandelingen daarover flink tegen?

De bestuurder

Verdiep je zo goed mogelijk in wat de bestuurder wil. Beantwoord vragen als:

- Is de bestuurder degene die over dit onderwerp beslist of is dat iemand anders?
- Wat is de invloed van anderen op het besluit van de beslisser?
- Welk doel heeft de bestuurder? En welke belangen spelen er voor de bestuurder? Welke standpunten heeft de bestuurder? Welke argumenten gebruikt de bestuurder?

De omgeving / de buitenwereld

Onderzoek of er anderen zijn die met hetzelfde onderwerp te maken hebben (gehad).

- Wat speelt er rond het thema in de buitenwereld?
- Hoe is het bij een vergelijkbare organisatie gegaan en waarom?
- Hebben andere OR'en (zusterbedrijven, sector) hier ervaring mee?
- Zijn er wettelijke regelingen voor?
- Heeft het te maken met maatschappelijke of regionale ontwikkelingen?

Tussenstand

Maak met de verzamelde gegevens de tussenbalans op. Wil je nog steeds wat je je had voorgenomen? Het kan best zijn dat de verkenning al een oplossing heeft gegeven, dat je bij nader inzien meent dat de zaak zich vanzelf zal oplossen of dat het toch niet zo belangrijk is als je eerder dacht of onhaalbaar is.

Finale voorbereiding

Blijkt het onderwerp nog steeds de moeite waard, ga dan verder met voorbereiden.

- Kom meer te weten over het onderwerp: lees erover en praat met deskundigen.
- Bepaal het doel voor de onderhandelingen: met welk resultaat ben je tevreden?
- Verzamel argumenten, stel het belang vast en kijk of je machtsmiddelen hebt.
- Informeer alle betrokkenen en spreek met de onderhandelingsdelegatie de werkwijze af: 1e en 2e woordvoerder, sfeerbewaker, afspraken over schorsingen.

De voorbereiding - voor het onderhandelen

Na deze inhoudelijke voorbereiding kun je beginnen aan de voorbereiding van het onderhandelen.



Begeleiding van ondernemingsraden

Verleg je grenzen - Vergroot je betekenis - Versterk je organisatie

- Kies vooraf een strategie. Weet dat je op drie manieren kunt onderhandelen en maak een inschatting welke strategie mogelijk is.
- Bedenk hoe je de argumenten gaat inzetten (niet alles in een keer verbruiken).
- Besef wat het effect is van drukmiddelen (zet die alleen bedoeld als de andere partij nergens aan tegemoet wil komen).
- Bedenk waar je onderhandelruimte zit (vermijd de situatie dat de ander moet 'stikken of slikken').

Strategie kiezen

Arena	Te vergelijken met een sportwedstrijd. De ene partij is sterker dan de ander en er is een winnaar en een verliezer. In de onderhandelingsarena heeft de winnaar meestal meer kennis, betere argumenten of meer macht. Als louter macht wordt ingezet om te winnen, dan schaadt dat de relatie tussen OR en bestuurder.
Markt	Vergelijkbaar met een auto kopen. Beide partijen proberen voor zichzelf de 'beste deal' te sluiten, soms ook met uitruil van andere onderwerpen. OR en bestuurder weten welk minimum en welk maximum zij voor zichzelf hebben vastgesteld voor het resultaat. De onderhandelingen stoppen bij het bereiken van zo'n minimum of maximum.
Laboratorium	Te zien als een onderzoek naar de beste oplossing voor beide partijen. Met een globaal doel in gedachten werken OR en bestuurder samen aan een probleem en zoeken ze met elkaar een goede oplossing. Deze manier van werken leidt tot inzicht in elkaars belangen en vaak ook begrip. De (win-win) oplossingen zijn vaak beter en duurzamer.

De keuze voor één strategie is noodzakelijk, maar het proces verloopt vaak minder voorspelbaar. Twee of zelf drie strategieën kunnen elkaar overlappen. Met kennis van de karakteristieken houd je daar greep op en word je niet alleen gestuurd door de grilligheden van het moment.

Het onderhandelen zelf

Het feitelijke onderhandelen kan beginnen. Er is duidelijkheid over de inhoudelijke doelen, de onderhandelruimte, de argumenten, de eventuele drukmiddelen, de strategiekeuze, de rol- en taakverdeling binnen de OR en de werkwijze.

Vaardigheden bij onderhandelingen

Honoreren	Je laat merken dat je de bezwaren, argumenten en problemen van de bestuurder hoort en dat je het inbrengen ervan ziet als een onderdeel van de verdere onderhandelingen. Het effect is dat beide partijen beter naar elkaar luisteren, er minder misverstanden ontstaan en de standpunten niet zo gauw verharderen.
Exploreren	Je onderzoekt de bezwaren en problemen van de bestuurder. Je stelt dus bijvoorbeeld vragen ter verduidelijking of vraagt naar achtergronden. Het effect is dat je meer begrip krijgt.



Begeleiding van ondernemingsraden

Verleg je grenzen - Vergroot je betekenis - Versterk je organisatie

Verbinden	<p>Je probeert steeds 'verbinding te houden' met de ander door 'bruggen te bouwen', in gesprek te willen blijven.</p> <p>Je zegt bijvoorbeeld niet 'Wij vinden uw plan slecht', maar vraagt 'Kunt u het nog eens op een andere manier uitleggen, zodat we het beter gaan begrijpen?'</p> <p>Wanneer OR en bestuurder elkaar wantrouwen, gaat dit niet spontaan goed. Als een van hen het probeert, kan de ander het verkeerd opvatten en denken in de maling genomen te worden.</p>
Samenvatten	<p>Je herhaalt in je eigen woorden kort wat de bestuurder heeft ingebracht. Zo check je of je de boodschap hebt opgevat als bedoeld, zodat er geen verkeerde interpretaties ontstaan. Bovendien laat je zo merken dat je goed luistert, wat vertrouwen geeft. Samenvatten brengt ook rust in het gesprek.</p>
Schakelen	<p>Je kiest op een moment dat de onderhandelingen dreigen vast te lopen, een andere invalshoek.</p> <p>Mensen kunnen een onderwerp op vier 'niveaus' bespreken: op de inhoud, het proces, de procedure en de relatie. (Een voorbeeld: Als de bestuurder wil weten wat de OR van de vragen vindt voor het tevredenheidsonderzoek en de OR antwoordt 'Nou, vorig jaar hebt u ook niks met de resultaten gedaan en daar hebben we flink de pest over in', praat de bestuurder over de inhoud en de OR over de relatie.)</p> <p>Wanneer je vastzit, kun je proberen op een ander niveau weer aansluiting bij elkaar te vinden.</p>
Belangen onderscheiden	<p>Je bedenkt welke belangen er achter een standpunt of een doel van de bestuurder zitten en je geeft aan welke belangen er voor de OR spelen. Voorwaarden om belangen te verhelderen zijn een goede sfeer, vertrouwen in elkaar en goed communiceren. Belangen bekend maken betekent kwetsbaarheid, maar ook ruimte voor nieuwe oplossingen.</p> <p>Rangschik na het inventariseren overeenkomstige, neutrale en strijdige belangen. Overeenkomstig: voor beide partijen gelijk. Neutraal: afwijkend, maar niet tegen elkaar in. Strijdig: voor de ander niet acceptabel.</p> <p>Strijdige belangen ga je 'in het laboratorium' samen met de bestuurder pellen: de achtergronden ervan onderzoeken zodat daaruit weer overeenkomstige, neutrale en strijdige belangen zichtbaar worden. Blijft iets strijdig, dan zoek je naar wegen die beide partijen het beste kunnen dienen.</p>

De uitvoering

Het onderhandelingsresultaat moet in de praktijk worden uitgevoerd. Dat gebeurt vaak door anderen dan de overlegpartners. Daarom is het belangrijk aan het eind van de onderhandeling afspraken te maken over de uitvoering.

- Hoe wordt het onderhandelingsresultaat geformuleerd?
- Hoe wordt het in de organisatie bekend gemaakt?
- Wie gaat wat en wanneer doen aan de uitvoering? Zijn bij de uitvoerders bezwaren te verwachten?
- Wanneer rapporteren de uitvoerders over de voortgang van de uitvoering?



Begeleiding van ondernemingsraden

Verleg je grenzen - Vergroot je betekenis - Versterk je organisatie

De evaluatie

Nadat alles is geregeld kijkt de OR na een tijdje terug op de onderhandelingen en bespreekt hoe elk onderdeel is verlopen. Wat ging er goed? Wat kon er beter?

- Voorbereiding: Was het doel duidelijk? Hadden we genoeg kennis, inhoudelijk en van het standpunt van de bestuurder en van vergelijkbare situaties elders? Hadden we goede argumenten? Kozen we de juiste strategie?
- Onderhandeling: Hanteerden we een goede rolverdeling? Gebruikten we de communicatieve vaardigheden goed? Gebruikten we de argumenten goed? Hadden we grip op het proces? Was het resultaat duidelijk? Maakten we goede afspraken over de uitvoering?
- Uitvoering: Is het onderhandelingsresultaat goed gecommuniceerd? En goed uitgevoerd? Konden we de voortgang volgen en zo nodig ingrijpen?
- En als laatste, wanneer alle fases zijn doorgespit: Welke leerpunten zijn voor de toekomst nuttig?