

Puzzelend onderhandelen

Acht mensen staan bij een grote ronde tafel. Staan? Nee, ze lopen om de tafel heen. Sommigen alleen, anderen in groepjes van twee of drie. De een kijkt peinzend naar de tafel. Anderen zijn druk bezig om puzzelstukken met stukjes tekst op tafel te leggen of stukken die daar al liggen te herschikken. Er wordt op gedempte toon gesproken, soms met z'n allen, maar meestal in kleine groepjes. Langzaam maar zeker verschijnt er op de tafel een bouwwerk van puzzelstukken.

Wilco Brinkman

Wat zich voor ons denkbeeldig oog afspeelt zijn cao-onderhandelingen. De mensen rondom de tafel maken deel uit van de onderhandelsdelegaties van werkgevers en vakbonden. Maar een willekeurige toeschouwer zal niet gemakkelijk kunnen zeggen wie tot welke delegatie behoort. Op de puzzelstukken hebben beide delegaties hun wensen geschreven die ze in de overeen te komen cao willen realiseren. De opdracht is om met die puzzelstukken op tafel samen een cao-akkoord te bouwen.

Een utopie?

Is de bovenstaande situatie een utopie? Iets wat alleen in onze dromen bestaat? Het antwoord op deze vragen is een duidelijk: nee! Steeds vaker kom ik onderhandelaars tegen die behoefte hebben aan nieuwe vormen van onderhandelen. Vormen die zich kenmerken door meer 'samen met' en minder 'tegenover' de andere partij. Het is ook een logische behoefte. Meer en meer dringt het besef bij werkgevers en werknemers door dat participatie van medewerkers essentieel is voor de toekomst van de organisatie, kwaliteit van de prestaties en de motivatie van medewerkers. En participatie zal niet snel tot stand komen als werkgevers en vakbonden of bestuurder en ondernemingsraad als kemphanen tegenover elkaar staan. Wel als beide

partijen de handen ineenslaan en door co-creatie samen verantwoordelijkheid nemen voor het oplossen van een vraagstuk of het verdelen van beschikbare middelen. Inmiddels is op verschillende plekken succesvol op een puzzelende manier onderhandeld. Bijvoorbeeld in het project 'Wasstraat-cao' van het Nederlands Centrum voor Sociale innovatie (dat na het bereiken van zijn doel in april dit jaar is opgehouden te bestaan), bij de nieuwe cao voor netwerkbedrijven en ING Verzekeringen. En ook bij de sector gemeenten zien we de ambitie om het cao proces te vernieuwen en daarbij vooral de samenwerking tussen werkgevers, vakorganisaties en werknemers als uitgangspunt te nemen.

Wat is puzzelend onderhandelen?

Puzzelend onderhandelen is gebaseerd op de Harvard Onderhandelingsmethode, die in de jaren tachtig van de vorige eeuw is ontwikkeld. Kenmerken van die methode, populair ook wel het 'win-winonderhande-

len' genoemd, is het onderhandelen vanuit belangen in plaats vanuit posities. Dat betekent bijvoorbeeld dat partijen bij elkaar (maar ook bij zichzelf) onderzoeken waarom een voorstel wordt gedaan of waarom de onderhandelingspartner een bepaalde positie inneemt. Dat klinkt misschien eenvoudig of als een open deur. Maar het vereist nogal wat van de onderhandelingspartijen. Ik noem hier drie belangrijke voorwaarden. Het allerbelangrijkste is misschien wel dat het oplossen van een vraagstuk of het vernieuwen van een cao gezien wordt als een gezamenlijk project. Niet als het probleem van 'de ander'. Ten tweede zullen partijen los moeten komen van de houding dat winst voor de één, verlies voor de ander betekent. Zo'n houding roept het beeld op van touwtrekkers die de hakken in het zand zetten om de wedstrijd maar niet te verliezen, loerend op een kansje om de wedstrijd te winnen. Winst die altijd tot verlies van de andere partij leidt, die vervolgens weer druk bezig is om dat verlies mogelijk in toekomstige onderhande-

Wilco Brinkman, senior adviseur a-advies, geeft samen met Henk Strating, directeur HS Arbeidsvoorwaarden, in opdracht van de VNG Academie de masterclass 'Puzzelen in plaats van touwtrekken'.

Puzzelend onderhandelen	Touwtrekkend onderhandelen
Winst van de een is ook de winst van de ander.	Winst van de een is het verlies van de ander.
Inspanningen gericht op samen winnen.	Inspanning is gericht op winnen en niet op verliezen.
Extra inspanning wordt verdubbeld door extra inspanning van de ander.	Extra inspanning van de een wordt opgeheven door extra inspanningen van de ander.
Partijen winnen of verliezen samen.	Leidt gemakkelijk tot escalatie.
Optimaal resultaat is consensus.	Optimaal resultaat is een compromis.

lingen weer terug te pakken. Ten derde zullen partijen oprecht nieuwsgierig moeten zijn. Alleen met een nieuwsgierige of onderzoekende houding, en dus niet loerend op een kans om de eigen positie te versterken, krijgen partijen inzicht in elkaars belangen. Daarnaast is deze houding essentieel om tot op oplossingen te komen die voor beide partijen winst opleveren. Elk puzzelstukje dat bijdraagt aan het bouwwerk, brengt partijen immers een stap dicht bij het beoogd eindresultaat. Wanneer partijen zich bovenstaande voorwaarden echt eigen hebben gemaakt, maakt het zelfs niet uit wie het ene of het andere puzzelstuk aanlegt, hoewel het soms van wijsheid getuigt om een bepaald puzzelstukje juist door de andere partij aan te laten leggen. Puzzelende onderhandelaars kunnen elkaar met gerust hart die eer gunnen, het gezamenlijk resultaat staat centraal.

Niet eenvoudig

Het zal niet verrassend zijn, dat de praktijk weerbarstiger is dan de hierboven beschreven 'theorie'. Toch blijkt uit verschillende experimenten en cao-processen die ik heb begeleid, dat puzzelend onderhandelen kan werken en echte win-winresultaten kan opleveren. Maar eenvoudig en makkelijk gaat dat niet. Ten eerste

vereist het bij veel onderhandelaars een andere dan de gedurende jaren aangeleerde 'vecht'-houding. Veranderen van aangeleerd gedrag is vaak moeilijk. Ten tweede hebben veel onderhandelingen een verleden. Het vereffenen van 'openstaande rekeningen' of het wantrouwen bij de ene partij dat het gevolg kan zijn van eerder geschonden vertrouwen door de andere partij kunnen flinke obstakels zijn voor puzzelend onderhandelen. Tot slot is er de achterban. Voor hen is puzzelend onderhandelen vaak een lastig te doorgronden proces. In de meeste gevallen maken partijen elkaar niet zwart en zijn ze vol begrip voor elkaar. Het gezamenlijk resultaat staat immers centraal, niet dat voor de één of de ander. De achterban, of op z'n minst een vaak luidruchtig deel daarvan, is dat niet gewend. Het vereist dan ook veel van het leiderschap van onderhandelaars om uit te leggen wat puzzelend onderhandelen oplevert en waarom het onderhandelen op die manier plaatsvindt. Wat daarbij goed kan helpen is om vooraf met onderhandelingspartijen en achterbannen een gezamenlijke visie op de vraagstukken te formuleren. Deze visie vormt de basis van het onderhandelingsproces en is een belangrijke toetssteen voor de resultaten. Idealiter zouden dan, als het om cao-onderhandelingen gaat, de zoge-

naamde inzetbrieven verleden tijd zijn.

Toekomst

Heeft puzzelend onderhandelen de toekomst? Met een stijgend opleidingsniveau van werknemers, een eveneens toenemende verantwoordelijkheid van werknemers voor de manier waarop zij hun werk inrichten en resultaten bereiken, zal naar mijn mening het besef groeien dat op vraagstukken waar verschillende belangen een rol spelen gezamenlijk een antwoord gevonden moeten worden. Onderhandelingspartijen kunnen dat doen vanuit hun eigen verantwoordelijkheden maar niet vanuit de overtuiging dat zij ergens 'recht' op hebben. Het is geen wedstrijd touwtrekken meer waar de inspanning erop is gericht om te winnen ten koste van de ander. Juist bij overheden zou het veel meer een wedstrijd puzzelen moeten zijn. Dat betekent samen winnen door een resultaat te realiseren waarin alle belangen een volwaardig plek hebben gekregen.

Het allerbelangrijkste is misschien wel dat het oplossen van een vraagstuk of het vernieuwen van een cao gezien wordt als een gezamenlijk project.