

'Nee' kan best een 'ja' worden!

'Dat is niet mogelijk' is een antwoord dat de bestuurder u kan geven op een OR-verzoek. Het klinkt heel definitief, maar het is vaak niet zo zwart/wit als u zult denken. Welke aanpassingen zijn aan uw voorstel nodig om het wél mogelijk te maken? Wat zijn alternatieven? Leer onderhandelen om toch resultaat te boeken.

Stel, het is weekend en u bent toe aan een nieuwe auto. U bezoekt de eerste de beste showroom, ziet een mooie auto, gaat zonder slag of stoot akkoord met de prijs en tekent meteen het koopcontract. U hoort wel wanneer de auto geleverd wordt. Gaat dit bij u zó gemakkelijk? Hoogstwaarschijnlijk niet.

Zeker in deze tijd van verminderde financiële mogelijkheden wordt er zorgvuldig afgewogen. Bovendien weten we dat er vooral nu stevig onderhandeld kan worden over de prijs, de extra's en de leveringsvoorwaarden. Dat zult u ongetwijfeld ook bij die nieuwe auto doen. Dus onderhandelen kunt u! Waarom zou u dat dan ook niet kunnen met de bestuurder?

Onderhandelen is een kwestie van geven en nemen

Onderhandelen is echter alleen mogelijk als beide partijen iets te onderhandelen hebben. Als de bestuurder iets wil en de ondernemingsraad wil daar iets aan veranderd zien, zal de bestuurder daar alleen in mee willen gaan als hij er 'iets voor terug krijgt'. Zoals in het geval van de autoverkoper: hij geeft de auto (waar hij graag van af wil) en daarvoor krijgt hij geld (zodat het autobedrijf winst maakt).

Onderhandelen bestaat uit een aantal onderdelen:

- de voorbereiding;
- de positie;
- de strategie;
- argumenten en criteria uitwisselen;
- geven en nemen (de onderhandeling);
- de afronding (vastleggen afspraken en evaluatie).

De voorbereiding

Uw voorwerk is erg belangrijk. Wat wil uw raad bereiken? Alles tegenhouden, voorwaarden stellen of nieuwe zaken inbrengen? Zolang de OR hierover intern geen afspraken heeft gemaakt moet u de onderhandeling niet ingaan. Uw bestuurder zal u overrompelen en met een kluitje in het riet sturen. Hij geeft dan alleen weg wat hij weg wil geven. Soms is dat dus helemaal niks ('dit is mijn eindbod en anders moet ik andere impopulaire maatregelen treffen'). Uw bestuurder heeft namelijk tijdens de vergadering heel snel door hoe uw OR erin zit.

Spreek met alle OR-leden onderling af wat u maximaal gaat inzetten en wat u minimaal wilt bereiken. Onderhandelen is namelijk een kwestie van geven en nemen. Ook de bestuurder doet dat. Het is van belang om vooraf te proberen vast te stellen welk belang de bestuurder heeft om zijn voorstel door te zetten. Zodra u dat belang kent, kunt u daar gebruik van maken.

De positie

Dan wordt het van belang welke positie de OR heeft. Welke argumenten heeft u? Zijn die sterk genoeg om de bestuurder zijn inzicht te laten aanpassen? En wat te doen als er doorgevraagd wordt om die argumenten toe te lichten of als er tegenargumenten komen? Hoe sterk u staat, moet dus goed worden uitgezocht. Praat met andere werknemers in de organisatie die kunnen weten welke belangen er spelen. Toets eventueel bij andere leidinggevendenden (de bestuurder overlegt immers) wat er speelt. Waar liggen de openingen voor de OR?

Verplaats u zich eens in de bestuurder. Hoe zou u het probleem aanpakken? Heeft de OR een alternatief? Zet alles op papier zodat tijdens het gesprek ieder OR-lid over dezelfde informatie kan beschikken en de gemaakte afspraken voor iedereen duidelijk zijn. Een uitspraak van een OR-lid die afwijkt van de afspraken ondermijnt natuurlijk uw positie!

De strategie

Dan is het zover. De koffie staat op tafel en iedereen is nerveus. De strategie is nu belangrijk. Gaan we met het mes op tafel of bent u bereid te luisteren en weet u precies hoe de OR het gaat aanpakken? U kent inmiddels door uw voorbereiding het belang van de bestuurder. Dat kan een financieel belang zijn, maar ook een van tijd. Of beide. Daar zit dus de opening om te gaan onderhandelen. Zeg niet: 'We weten dat u haast heeft, dus we gaan dit traject op de lange baan schuiven', maar laat merken dat u niet over een nacht ijs gaat. De bestuurder begrijpt dan heel goed dat u zijn belang door heeft. Laat u nooit dwingen door de tijd. Extra tijd kunt u goed gebruiken om in alle rust alle voors en tegens nog eens met elkaar te bespreken. Historisch gezien worden de beste resultaten nooit bereikt na één gesprek!

Argumenten

Bij onderhandelen brengt u argumenten in om het belang van het voorstel te benadrukken. Het spreekt voor zich dat die argumenten zijn getoetst aan de hand van criteria. De bestuurder kan dus niet volstaan met 'ik wil dat het zo gebeurt'. Voor de OR is het interessant om te weten welke criteria zijn gehanteerd en op basis van welke gegevens deze zijn getoetst. Als OR bent u gewend om argwanend te zijn ten opzichte van informatie van de bestuurder. Vraag dus door en doe desnoods zelf een onderzoek.

Vervolgens komt de OR met zijn argumenten om het voorstel bij te stellen of zelfs af te wijzen. Ook hierbij geldt dat die argumenten wel onderbouwd moeten zijn. Anders houden ze geen stand en is uw onderhandelingspositie weg. Meestal beperkt een eerste gesprek zich tot dit stadium. Dan is het tijd om een nieuwe afspraak te maken en uw huiswerk opnieuw te doen: wat heeft u gehoord, wat is de onderhandelingsruimte en wat is uw nieuwe positie?

Professioneel onderhandelen

- Zorg dat u heel goed weet wat de OR wil behalen (in termen van belangen en behoeften).
- Zorg dat de OR heel goed weet wat de bestuurder wil bereiken (ook in termen van behoeften en belangen).
- Als de OR iets heeft wat de bestuurder graag wil hebben en de bestuurder iets heeft wat de OR graag wil hebben, ga dan onderhandelen en kom tot een ruil.

De onderhandeling

Bedenk dat onderhandelen dus geven en nemen is. In een volgend gesprek zou de OR kunnen inbrengen wat hij van groot belang vindt en wat hij bereid is te laten vallen. Waarbij u dan wel weet wat deze zaken zijn, want dat heeft u immers in de voorbereiding met elkaar afgesproken. Zoals gebruikelijk zal de bestuurder dan reageren met een akkoord of hij wil er later op terug komen. Of hij reageert furieus: 'wat denken jullie wel? Het water staat me aan de lippen, het is slikken of stikken!'.

Intussen heeft u gelet op de lichaamstaal van uw opponent tijdens het gesprek. Dus nu weet u of dit spierballentaal is en de werkelijkheid of dat er een stukje toneel wordt opgevoerd. Let ook op zijn begeleiders. Als die verrast reageren, dan zegt dat genoeg.

Reageer dan met: 'wij begrijpen dat dit voor de organisatie belangrijk is, maar wij kiezen voor zorgvuldigheid en wegen alle argumenten' of 'Wij zijn van mening dat onze argumenten aan die criteria voldoen en verzoeken u ze toch in overweging te nemen'. Of u schraapt de bestuurder daarna van het plafond of hij staakt zijn toneelspel en komt tot een andere strategie. Meestal betekent dat een volgend gesprek op een later tijdstip.

Denk dan niet dat u heeft gewonnen, want hij kan het altijd in een volgend gesprek op een andere manier weer proberen. Bereid u opnieuw voor en ga vooral niet op uw lauweren rusten. Denk rustig na over uw positie, de strategie en de doelen. Is alles nog even duidelijk? Niet alleen voor die paar OR-leden die het woord voeren, maar voor de gehele OR? Afhakers kunnen een mogelijk doelwit voor de bestuurder worden. Tweespalt is desastreus voor de onderhandelingspositie!

De afronding

Schat in welke afspraken u uiteindelijk met de bestuurder denkt te kunnen maken en zet die duidelijk voor iedereen op papier. Zodra de bestuurder hiernaar vraagt kunt u ze in het gesprek goed verwoorden. Probeer in het volgende gesprek tot afspraken te komen. Toets ook altijd of de afspraken duidelijk zijn. 'Heb ik goed begrepen dat we dus hebben afgesproken deze regeling in te laten gaan op 1 juni a.s.?'. Dit voorkomt dat, nadat de afspraken definitief op papier komen, er onenigheid kan ontstaan en het hele circus opnieuw opgestart moet worden.

Resumé

Bedenk dat dit één van de mogelijke trajecten is waarlangs de onderhandeling kan verlopen. Soms bereikt u al resultaat na één gesprek en soms heeft u veel meer gesprekken nodig. Dit is allemaal afhankelijk van omstandigheden, de personen en de gehanteerde strategie en techniek.

En dan is het tijd voor de OR om het hele proces na te bespreken. Hadden we ons voldoende voorbereid? Waar ging het goed en waar ging het fout? Hebben we bereikt wat we wilden? Was de strategie goed gekozen en hebben we de juiste gespreksvoerders gekozen? Kortom, een goede les voor een volgende keer. Want een oorlog wordt immers ook nooit gewonnen met het draaiboek van de vorige.

Guus van der Laak.
