

Or-competenties (6)

Onderhandelen

In deze artikelenreeks staat telkens een andere competentie centraal die voor een ondernemingsraad belangrijk is. Deze keer is dit de competentie onderhandelen.

Door Camiel Schols en Brigitte Diderich

Onderhandelen houdt in dat je tot goede afspraken weet te komen met iemand die andere wensen heeft dan jij. Bij onderhandelingen is altijd sprake van een verschil of van een tegenstelling. De kunst is om een brug te slaan. Een oplossing waar beide partijen zich in kunnen vinden. Onderhandelen is uitdagend omdat je vooraf nooit weet of het gaat lukken. De kans bestaat dat je er samen niet uit komt. Maar een ding hebben de onderhandelaars aan beide kanten van de tafel gemeen: Ze zijn allebei geïnteresseerd in een akkoord. Voor beide partijen is het bereiken van een overeenkomst aantrekkelijk.

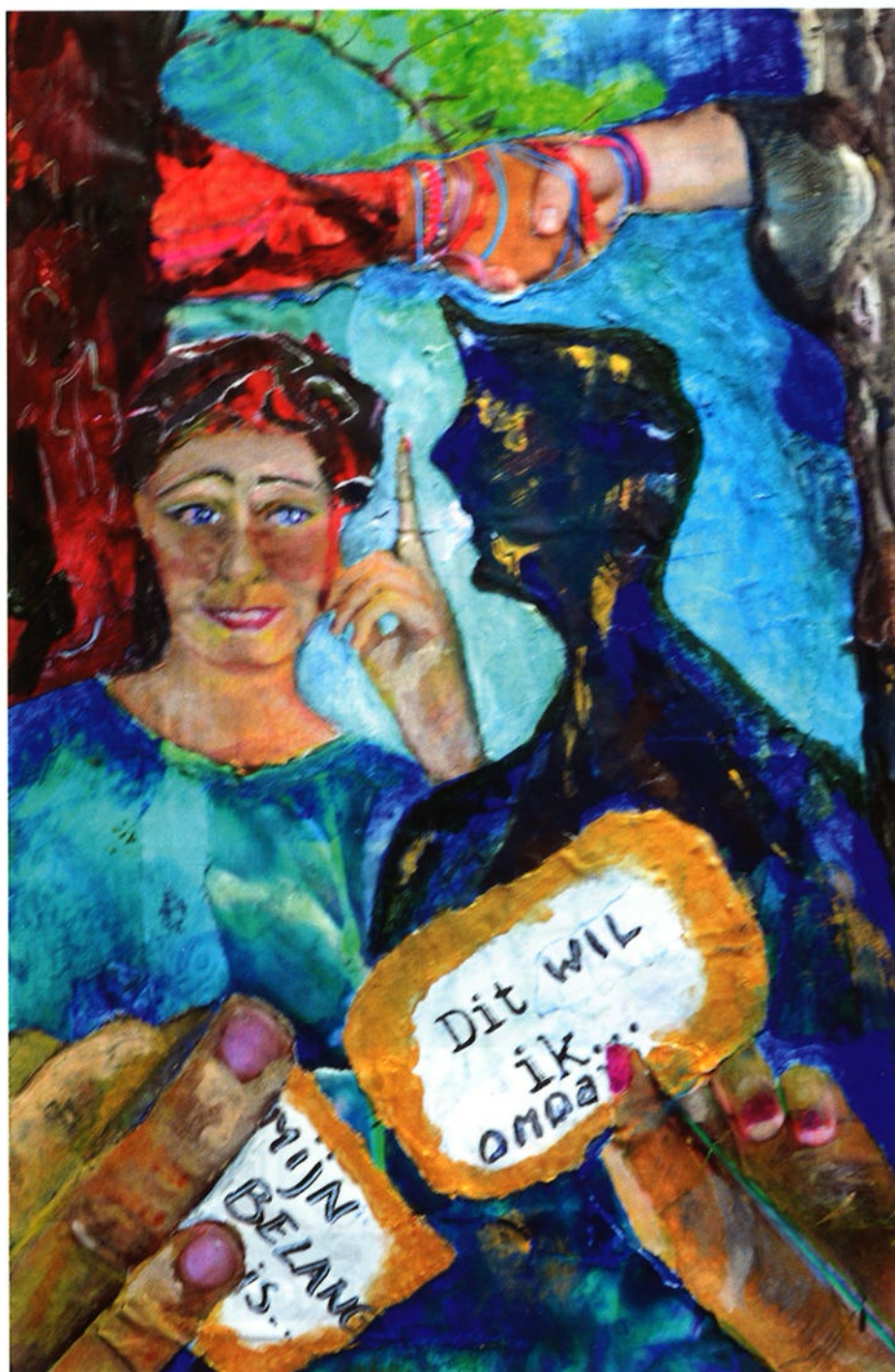
Ben jij zelf een enthousiaste onderhandelaar of laat je het onderhandelen liever aan anderen over? Voor de or is het belangrijk dat minstens een aantal leden goed kan onderhandelen. De or wil namelijk resultaat boeken. Dat gebeurt meestal door afspraken te maken met de bestuurder. En dat gaat niet vanzelf. Je moet inhoudelijk gewicht in de schaal leggen en ook als onderhandelaar stevig in je schoenen staan. Als or krijg je niets cadeau. Je moet krachtig staan voor wat je als or belangrijk vindt. En tegelijk wil je de relatie met de bestuurder goed houden.

Kenmerken van een goede onderhandelaar

Wie vind je de beste onderhandelaar binnen de or? Een goede onderhandelaar is niet bang voor meningsverschillen of belangen tegenstelling. Hij durft tegenstellingen te benoemen en op tafel te leggen. Hij weet dat verschillen helder moeten zijn om goede oplossingen te kunnen vinden. 'Hoe breder de rivier, hoe mooier de brug.' Verder heeft hij zelfvertrouwen. Hij gelooft in zijn eigen kracht en in de kracht van de ander. Hij heeft plezier in het spel. Hij weet dat een zekere krachtmeting nodig is voor een resultaat waar beide partijen tevreden mee zijn.

Onderhandelen

In gesprek met een partij die andere belangen heeft, tot een overeenkomst komen met behoud van de goede relatie.



Illustratie: Angele Evers, www.zelfbeeld.nl

Box: overleggen of onderhandelen?

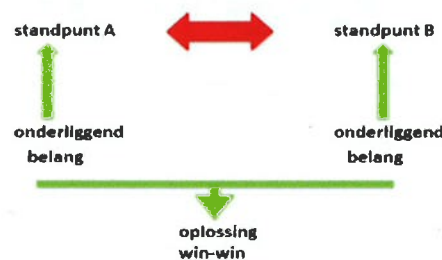
Overleggen: Je bent eensgezind. Je hebt een gezamenlijk belang. Samen zoek je de beste aanpak of oplossing.

Onderhandelen: Je start met een verschil. De belangen lopen uiteen. Samen probeer je de tegenstelling te overbruggen.

Bij onderhandelen hoort meer confrontatie dan bij overleggen. Veel or-leden maken de vergissing om te overleggen wanneer ze moeten onderhandelen. De meeste bestuurders zijn bedreven onderhandelaars. Als de or een voorstel doet, kunnen ze zich onverwacht stevig opstellen. Veel or's laten zich dan overbluffen. Beter is het om over te schakelen naar onderhandelen. "Dan liggen onze meningen nog behoorlijk ver uit elkaar. Dat vinden we niet wenselijk. Bent u bereid met ons naar een oplossing te zoeken?"



Onderhandelen voor win-win



Figuur: Onderhandelen voor win-win

Zacht voor de persoon

Goed onderhandelen betekent krachtig en vasthoudend opkomen voor je belang. Maar dat hoeft niet te betekenen dat je onvriendelijk bent, egoïstisch of dat je over de ander heen walst. De kunst van onderhandelen is juist dat je voor je eigen belang opkomt en dat je tegelijk rekening houdt met de ander. Mastenbroek noemt dat 'hard voor de zaak en zacht voor de persoon'. Zorg voor de relatie kan op twee manieren. Op de eerste plaats creëer je een prettige sfeer bijvoorbeeld door informele momenten met ruimte voor persoonlijke belangstelling. De tweede manier om de relatie te versterken is om aandacht te tonen voor de wensen en belangen van de ander. Je vraagt er actief naar. Je toont begrip voor wat de ander beweegt en je toont bereidheid om te zoeken naar oplossingen waar de ander mee is geholpen. Dit laatste uiteraard zonder je eigen belangen tekort te doen.

Win-winoplossingen

Hoe vind je oplossingen waar beide partijen gelukkig mee zijn? De Harvard-methode geeft een techniek die helpt bij het zoeken naar win-winuitskomsten. De kern ligt in het verschil tussen standpunten en belangen. Een standpunt is één specifieke oplossing waar iemand zich sterk voor maakt. Het belang is het achterliggende doel waar het die persoon om te doen is. 'De or wil alle mt-verlagen ontvangen'. De bestuurder reageert

met een tegenstandpunt: 'De or krijgt de mt-verlagen niet'. Dit geschil is alleen op te lossen door de achterliggende belangen in kaart te brengen. Voor de or gaat het om vroegtijdige informatie. Voor de bestuurder is de vertrouwelijkheid van de mt-vergaderingen belangrijk. Als je vervolgens zoekt naar oplossingen die aan beide belangen tegemoet komen, openen zich nieuwe mogelijkheden. Bijvoorbeeld: de bestuurder praat de or elke OV kort bij over nieuwe plannen uit het mt.

Linksom of rechtsom

Hoe flexibel ben je als onderhandelaar? Ben je bereid om je standpunt los te laten en te zoeken naar een andere oplossing? Een goede onderhandelaar is vasthoudend in zijn belang en flexibel in het zoeken naar oplossingen. Je wilt je doel bereiken, linksom of rechtsom. Er zijn meer wegen naar Rome. Je kunt leven met elke oplossing die goed voor je is. En je bent bereid om met de andere partij mee te denken bij het vinden van een uitkomst waar ook hij gelukkig mee is.

Hoe word je een betere onderhandelaar?

Als je onderhandelen eng vindt of als je onderhandelingsituaties het liefst vermijdt, dan word je een betere onderhandelaar als je zelfvertrouwen groeit en als je er meer plezier in krijgt. Om te beginnen is enig zelfonderzoek de moeite waard. Waarom zie je op te-

gen onderhandelen? Ben je bang voor ruzie? Bang om te verliezen? Bang om de ander te kort te doen? Bang om niet aardig gevonden te worden? Je wordt een betere onderhandelaar als je tot je door laat dringen dat deze angsten niet nodig zijn. Een goede onderhandelaar zoekt naar een oplossing die goed is voor hemzelf maar ook voor de ander. Hij denkt niet in termen van winnen of verliezen, maar hij wil goede afspraken maken. Een onderhandelaar investeert in de relatie. En beide partijen zijn vrij om een akkoord te sluiten waar ze achter staan.

Andere tips

Ken je iemand die goed en graag onderhandelt? Vraag hem hoe hij het aanpakt. Vraag ook hoe hij zichzelf in de juiste stemming brengt om te onderhandelen. Zet in de or op een rij wat ieders kwaliteiten en valkuilen zijn bij het onderhandelen. Hoe kun je elkaar aanvullen? Werk tijdens een training onderhandelen met een acteur als levend oefenmateriaal.

Testje

Meer dan zes maal JA

Je bent waarschijnlijk een goede onderhandelaar en je weet hoe je een deal maakt. Benut de or jouw onderhandelings talent voldoende? Hoe kun je andere or-leden helpen om te groeien als onderhandelaar?

Minder dan vier maal Ja

Het lijkt erop dat je nog kunt groeien als onderhandelaar. Hoe komt het dat je laag scoort? Vermijd je het onderhandelen? Geef je te snel toe of ben je juist te dwingend? In dit artikel vind je allerlei tips die je mogelijk verder helpen.

Camiel Schols en Brigitte Diderich zijn trainer/adviseur bij SBI Formaat
camiel.schols@sbiformaat.nl
brigitte.diderich@sbiformaat.nl

Test: Ben je een goede onderhandelaar?

	ja	nee
Ik benoem helder waarover we het nog eens moeten worden		
Ik stel me vasthoudend op als het gaat om het doel dat ik wil bereiken		
Ik vraag door naar wat de ander wil en waarom hij dat wil		
Ik blijf helder uitleggen wat ik wil en waarom ik dat wil		
Ik doe zelf voorstellen voor oplossingen		
Ik stel me flexibel op als het gaat om de oplossing		
Ik ben vriendelijk voor de persoon en ik zorg voor een goede sfeer		
Ik blijf kalm als de ander ongeduld of irritatie toont		