

Mag ik van jou...

In dit whitepaper geeft Niek van MZ Services je tips en uitleg over **hoe te onderhandelen** als ondernemingsraad.

Want een dialoog heeft de voorkeur, maar wat te doen wanneer je bij tegengestelde belangen er samen uit moet komen?

Gepubliceerd door MZ
Services.

mz)services

Het resultaat telt

OR-werk kost tijd en het kost de organisatie geld. Daar moet dan ook iets aan opbrengst tegenover staan: een opbrengst of een concreet resultaat. Anders is het zonde van tijd en geld.

Om dat te kunnen bereiken, moet de OR de bestuurder niet klakkeloos volgen in al zijn voorstellen. Dat voegt niets toe. Elke bestuurder verdient dan ook goede vragen, actief meedenken, bruikbare alternatieven of zelfs oppositie vanuit de OR. Niet om hem het leven zuur te maken, maar juist om tot betere besluiten te komen: **beter voor de organisatie en voor de mensen die daar werken.**

Actief aan de bak

Je moet dus aan de bak als OR. Je gaat nadenken over het onderhandelingspel en over hoe je de bestuurder zo effectief mogelijk kunt beïnvloeden. Door dit consequent toe te passen en steeds te evalueren, word je beter in onderhandelen en haal je meer resultaat uit het OR-werk. En resultaat is waar het uiteindelijk om draait. Niet zomaar impulsief iets doen dus, samen binnen de OR heel goed voorbereiden, opties afwegen, welbewust keuzes maken en dan pas richting de overlegtafel. Daarna evalueren, leren van je ervaringen en steeds beter worden in 'het spel'.

Laten we om te beginnen eens kijken naar de verschillende communicatieniveaus die aandacht verdienen in de voorbereiding op en uitvoering van een onderhandeling.

4 communicatie- niveaus

Inhoud

Kies voor een beperkt aantal belangrijke onderwerpen, bereid die buitengewoon grondig voor, weet waar u het over hebt, inclusief voor- en nadelen van alternatieven.

Procedure

Benut de mogelijkheden die de WOR je biedt, denk aan het recht op informatie, het inhuren van deskundigen, gebruik de tijd in je voordeel, schors de vergadering om als OR bij te praten over de aanpak als er onverwachte dingen gebeuren.

Interactie

Zoek naar de manier waarop jouw OR de bestuurder effectief kan beïnvloeden. Voor welke aanpak/stijl van benaderen is hij/zij nu juist wel of niet gevoelig?

Gevoel

Zet emoties tijdens de overlegvergadering alleen bewust in als ze je helpen jouw doel te realiseren. Kijk wat het verloop van het overleg met jouw eigen gevoel doet, check bij de overige OR-leden.

Inhoud

De OR zal aantoonbaar invloed willen uitoefenen op het inhoudelijke niveau: van het bijstellen van de strategische koers, invloed uitoefenen op de inhoud van een reorganisatie, via invloed hebben op een verhuizing of een investering tot aan het aanpassen van de autoleaseregeling en nog veel meer.

Onderwerpen te over en dat betekent dus dat jouw OR goed moet nadenken over thema's waar echt iets toe te voegen valt: steek geen tijd in zaken die toch niet te beïnvloeden zijn, toch niet zullen veranderen of niet echt relevant zijn. Kies bewust voor een beperkt aantal belangrijke onderwerpen waar iets te halen valt en besteed daar je schaarse OR-tijd aan. Stel daarbij heldere doelen: wat willen we precies bereiken, niet alleen op lange termijn, maar ook tijdens het eerstvolgende overleg? Onderbouw uw standpunt met heldere argumenten.

Maar dan ben je nog niet klaar, want nu begint het echte werk pas. De gemiddelde bestuurder gaat namelijk niet zomaar door de bocht als hij de argumenten van de OR hoort. Hij heeft zijn eigen plan, doelen, argumenten en zijn eigen belangen. Jouw OR zal dus moeten onderhandelen en overtuigen om hem in beweging te krijgen.

Procedure

De OR komt dan aan bij niveau twee: het beïnvloedingsspel slim spelen op procedureel niveau. Daar kan de OR de Wet op de ondernemingsraden voor gebruiken. De OR heeft recht op relevante informatie, mag externe deskundigen inhuren en kan initiatieven ontplooiën waarop de bestuurder moet reageren.

Flink wat belangrijke kwesties zijn advies- of instemmingsplichtig, zie artikel 25 en 27 van de Wet op de ondernemingsraden. Een hele serie zeer relevante onderwerpen. De bestuurder heeft de OR daar dus nodig, want zonder advies of instemming heeft hij een probleem.

Dat geeft dus ruimte voor het spel met de tijd waarbij de OR pas adviseert als de nodige aanpassingen in het voorstel zijn doorgevoerd. Oftewel, leg de tijdsdruk bij de bestuurder, niet bij de OR. Het gebruiken van die procedurele OR-macht ligt soms gevoelig, maar als het je helpt jullie doelen te realiseren moet je het zeker doen.

Interactie

Het meeste denkwerk moet de OR nu vreemd genoeg nog verrichten. Op niveau drie kijk je voor welke communicatiestijl de bestuurder gevoelig is. Waardoor komt hij in de stemming om wat weg te geven en waardoor juist niet?

Jouw OR moet bepalen of hij druk gaat uitoefenen en de bestuurder voor het blok zet of dat hij kiest voor de zachtere aanpak, waarbij je vooral de juiste vragen stelt, alternatieven aandraagt met de bijbehorende voor- en nadelen en de bestuurder vervolgens laat kiezen. Bedenk ook of je kort en zakelijk moet zijn of dat jouw OR juist de menselijke kant moet belichten met de gevolgen voor de werknemers.

Gevoel

Op niveau vier komt je eigen gevoel aan bod: wat voelen wij zelf eigenlijk als OR bij de bespreking van dit onderwerp?

Wat willen, kunnen of moeten we met dat gevoel? Voorkom het je laten meeslepen door je gevoel in de vergadering, bijvoorbeeld boos worden en daardoor weerstand oproepen en niets bereiken. Voel je zoiets aankomen, schors dan de vergadering en steek de koppen bij elkaar.

Kortom, op alle vier de communicatieniveaus: doe niet zomaar wat, maar ga heel doordacht en doelgericht te werk.

Wat werkt?

Je verwacht misschien dat rationele argumenten het belangrijkste zijn bij het onderhandelen met en overtuigen van de bestuurder. Toch zal dat vaak helemaal niet het geval zijn! Uiteraard moet je je uitstekend inhoudelijk voorbereiden, net als je op het procedurele niveau alles goed doordenkt. Maar de grootste klapper op weg naar succes in de onderhandeling maak je op het niveau van de interactie; het niveau van het effectief beïnvloeden. Daaruit zal zo'n 80% van het resultaat komen, zo leert de ervaring.

Je moet de gehele voorbereiding eigenlijk net zo grondig benaderen als een acteur op weg naar de première van een toneelstuk. Alles doordenken, alles afwegen, alles oefenen. Zet maar iemand in de rol van bestuurder en probeer uit. Veel OR'en zijn niet zo grondig in hun voorbereiding, ze beperken zich tot nadenken over de inhoud van hun verhaal en denken dan klaar te zijn. Dus niet. Het is noodzakelijk om ook van gedachten te wisselen over wat wel en wat niet werkt bij de bestuurder, los van inhoud en wet.

Oftewel: speelt jouw OR bewust in op de communicatiestijl van de bestuurder?

Showtime

Zorg ervoor dat je hiermee voorafgaand aan onderhandelmomenten oefent, met één van de OR-leden of een trainer in de rol van bestuurder. Doet jouw OR dit nog niet, begin er dan morgen mee. Neem de tijd, want een reorganisatievoorstel is er belangrijk genoeg voor. Wil de OR maximaal resultaat behalen, dan moet je goed weten hoe je dat kunt bereiken. Loopt het niet lekker op inhoud, procedure of interactie dan is het belangrijk om te kijken op welk niveau de OR steken laat vallen. Ga daarmee aan de slag! Dat zal vaak niet het inhoudelijke niveau zijn, maar het niveau van het effectief spelen van het beïnvloedingsspel.

Het belangrijkste is nu achter de rug: perfect voorbereid schuift de OR aan de overlegtafel aan, *it's showtime*. Nu gaat het gebeuren.

Bereid je heel grondig voor

Jouw OR is - net als een acteur die zijn tekst heeft ingestudeerd - nog lang niet klaar als hij zich heeft voorbereid op inhoudelijk en procedureel niveau. Voordat een toneelstuk echt wordt opgevoerd, wordt er namelijk eindeloos geoefend. De regisseur vindt dat het harder of zachter moet, sneller of langzamer, vragender of juist stilliger en er komt ook ander licht, geluid, of andere kleding. Er wordt dus steeds weer iets nieuws uitgetoet, er wordt bijgeschaafd tot alles perfect is. Pas dan komt het publiek naar de première en is het showtime: uw OR kan in onderhandeling met de bestuurder.

Onderhandelspel

Nu begint het echte onderhandelspel, soms heel open en win-winachtig, vaak echter inclusief het innemen van een heldere startpositie, met waar nodig wisselgeld inzetten, uitruilen, emoties bewust inzetten...

...goed kijken en inspelen op het non-verbale gedrag van de bestuurder, trucs doorzien, schakelen over de communicatieniveaus, schorsen, bijpraten als OR (wat gaan we meer, minder of anders doen) en het uiteindelijk maken van afspraken. Daarbij heb je altijd in het achterhoofd dat het meestal de bestuurder is die een probleem heeft als er geen deal wordt gesloten.

Dit alles gaat uiteraard niet in één keer goed. De OR leert met vallen en opstaan. Je zult keer op keer moeten voorbereiden, oefenen, uitvoeren, evalueren en groeien in je rol.

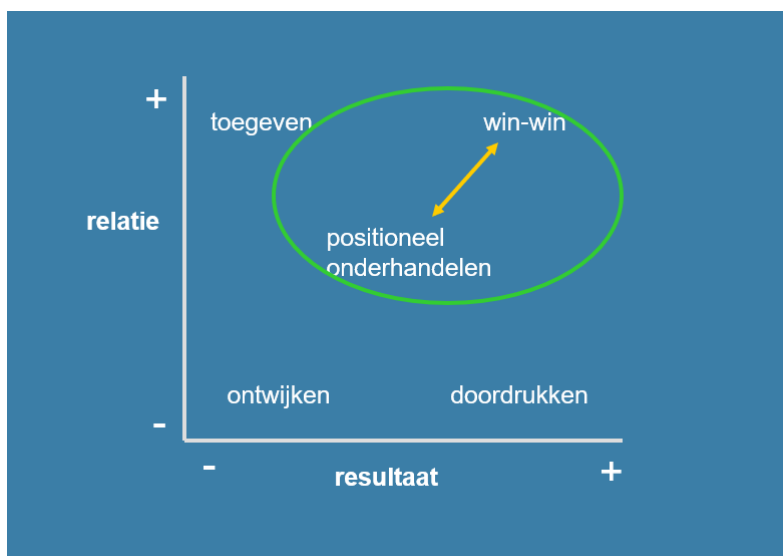
Ga dus aan de slag met jouw OR en blijf oefenen met onderhandelen, zodat je daarin steeds beter wordt. Het beïnvloeden en onderhandelen op deze manier is ook nog eens leuk: veel leuker dan alleen maar goede inhoudelijke argumenten aandragen en zien dat die zonder veel moeite door de bestuurder worden gepareerd.

Kies bewust voor een onderhandelstijl die past bij de situatie

Als je jouw huis te koop zet, bedenk je vooraf wat de vraagprijs wordt. Wat doet de markt, hoe gewild is de locatie? Je weegt allerlei variabelen af. Je kiest zorgvuldig jouw uitgangspositie voor onderhandelingen met geïnteresseerde kijkers. Ook weet je al vooraf hoe ver je wilt zakken in prijs als het huis niet tegen de vraagprijs wordt verkocht. Dat klinkt logisch, en bij de voorbereiding voor OR-zaken zou dat dus ook moeten gebeuren.

Het is niet helemaal vanzelfsprekend dat je je - net als bij de verkoop van je huis - zo grondig in een onderhandeling verdiept als het gaat om OR-aangelegenheden. Toch is dat heel belangrijk. Inzicht in het gebruik van de twee belangrijkste hoofdstijlen die je bij onderhandelen kunt tegenkomen, helpen je bij een goede voorbereiding. Laten we daar eens even op inzoomen.

Welke stijl je kiest is afhankelijk van de situatie waarin je je bevindt. Het is dus aan de ondernemingsraad om per geval heel bewust de juiste variant te kiezen.



Stijl 1: Positioneel onderhandelen

Eén van de belangrijke hoofdstijlen die de OR kan hanteren, is positioneel onderhandelen. Die hoofdstijl is vergelijkbaar met het te koop zetten van een huis. De ene partij neemt het initiatief en stelt de vraagprijs vast, de andere partij reageert daarop en probeert de eerste partij in beweging te krijgen.

Beide partijen handelen tijdens het gesprek met vooraf bepaalde doelen, ze hebben streefpunten, er worden breekpunten vastgesteld en er wordt nagedacht over troefkaarten die tijdens de onderhandeling kunnen worden uitgespeeld (dit bod is slechts drie dagen geldig). De verkoper vraagt bijvoorbeeld € 300.000 voor zijn huis en wil als het allemaal niet zo vlotjes loopt uiteindelijk zakken tot € 265.000. Dat laatste vertelt hij de koper niet. Wie weet komt er wel iemand die de hoofdprijs biedt en dat is dan natuurlijk mooi meegenomen.

De koper besluit om in eerste instantie € 250.000 te bieden, maar wil uiteindelijk zeker niet meer dan € 275.000 bieden. En ook de koper vertelt dat laatste niet aan de verkoper, want wie weet zit de verkoper financieel klem en zal hij het lage bod noodgedwongen accepteren. Het wordt normaal gesproken een spel van trekken en duwen, voor wat hoort wat, uitruilen en elkaar uiteindelijk ergens in het midden proberen te vinden.

Als partijen het spel goed spelen komen ze in dit specifieke voorbeeld tussen de € 265.000 en € 275.000 uit en kunnen ze beiden tevreden zijn. Als partijen het onhandig spelen door de ander te snel onder te hoge druk te zetten, of zelf te star te zijn, kan de onderhandeling mislukken doordat één van beiden afhaakt. Er is dan geen deal, terwijl dat gezien de gekozen streef- en breekposities wel mogelijk was.



Termijn

In de OR-wereld is er sprake van positioneel onderhandelen als de bestuurder zonder vooroverleg een adviesaanvraag aan uw raad voorlegt. Hij praat je dan tijdens een vergadering bij, vertelt dat er een probleem is en licht kort toe wat er aan de hand is. Ook vertelt hij dat hij daarover heeft nagedacht met het managementteam en dat er uit die overleggen een oplossing is gekomen. Vervolgens deelt de bestuurder je die oplossing mede: het is bijvoorbeeld de bedoeling om op korte termijn te gaan reorganiseren, dat gaat een bepaald aantal banen kosten en er is een sociaal plan van toepassing. Ten slotte vertelt hij dat je alle relevante informatie in de adviesaanvraag met bijlagen terug kunt vinden en hoopt hij jullie advies op korte termijn tegemoet te zien.

Deze aanpak van de bestuurder nodigt de OR niet uit tot een open gesprek, tot het samen verkennen van alle mogelijke opties om uiteindelijk samen tot een besluit te komen. De bestuurder is er al uit, hij weet wat hij wil. Hij is klaar met denken, maar hij heeft formeel gezien nog wel even het advies van de OR nodig om tot een definitief besluit te kunnen komen.

De bestuurder mag er voor kiezen om de adviesaanvraag zo aan te pakken, dat is niet in strijd met de wet, niks mis mee. Maar het betekent wel dat de OR zich ook moet instellen op een stevig positioneel spel in plaats van op een open win-winachtig overleg.

Wisselgeld

Jouw OR moet dus nadenken over maximaal en minimaal te realiseren doelen, over wisselgeld in de onderhandeling en over het slim spelen van het spel. Waar gaat de OR zich hard voor maken en waar ben je bereid om iets weg te geven.

Daarbij maak je gebruik van een procedureel 'wapen': in de wet staat dat er ten minste één keer over de adviesaanvraag moet worden gesproken tijdens de overlegvergadering. Het is dus ook mogelijk om dat vaker te doen, maar er staat nergens in de WOR hoe snel de OR moet adviseren: partijen moet daar in redelijkheid mee omgaan, dat wel. Dus eindeloos rekken kan niet, maar overhaast adviseren is nergens voor nodig. Zorgvuldigheid is vrijwel altijd belangrijker dan snelheid.

Dat geeft ruimte voor een uitruilspel. Wil de bestuurder snel advies, dan is dat wellicht mogelijk, maar dan geeft jouw OR aan dat bepaalde punten echt anders moeten in de adviesaanvraag, want anders kan het wel wat langer duren. Dan heeft jouw OR nog een paar vragen voor de bestuurder, een paar alternatieven en is het misschien wel nodig om een externe deskundige in te huren.

Vergeet niet om je rug recht en je doelen scherp voor ogen te houden. Daarbij geef je wat weg in ruil voor relevante concessies, zo werkt het spel: voor wat hoort wat. Het is misschien niet leuk voor de bestuurder dat je niet gelijk toegeeft. Hij wil liefst zo spoedig mogelijk een advies. Maar de OR moet de eigen inschatting van de situatie inclusief de belangen van de achterban niet uit het oog verliezen onder druk van de bestuurder.

Stijl 2: Win-win onderhandelen

Onderhandelen kan ook anders: creatiever, constructiever en sneller. Daarvan is sprake als de bestuurder de OR al vroegtijdig betreft bij belangrijke kwesties, als alles nog bespreekbaar is. Hij vertelt jouw OR bijvoorbeeld dat hij het beeld heeft dat de organisatie met een fors probleem zit. Hij is hierachter gekomen door te kijken naar de trends in de cijfers en de ontwikkelingen in de markt.

De bestuurder vindt dat daarmee iets moet gebeuren, omdat het anders fout zal gaan en dan moet er over een tijdje vermoedelijk stevig worden ingegrepen. Nu zijn er nog meerdere opties denkbaar.

Hij geeft vervolgens aan dat hij graag samen met de OR wil nadenken over de exacte omvang van het probleem en manieren om daar op een zo goed mogelijke manier uit te komen. Er is nog niets dichtgetimmerd. Er is nog geen oplossing bedacht en er is uiteraard ook nog geen adviesaanvraag. Er is juist nog alle ruimte voor een open gesprek, voor beïnvloeding over en weer en er is ruimte om samen op zoek te gaan naar passende oplossingen. Liefst de volgens alle partijen best denkbare oplossing. Daarbij kan aan het einde van dat gesprek nog steeds de conclusie zijn dat een reorganisatie noodzakelijk is. Maar dan is het wel een gezamenlijke conclusie.

Kenmerken win-win

- **Scheid de zakelijke inhoud van de persoonlijke relatie, werk bewust aan beide.**
- **Verdiep je in belangen achter standpunten, vraag keer op keer: waarom?**
- **Ontwikkel eerst samen creatieve oplossingen in wederzijds belang, ga daarna pas in de richting van een besluit.**
- **Besluit uiteindelijk op basis van objectieve en redelijke criteria.**
- **Denk na over het Beste Alternatief Zonder Overeenkomst (BAZO) voor je de deal sluit: wat gaat er gebeuren als deze deal niet wordt gesloten? Is dat voor de OR een aantrekkelijk scenario of niet?**

Vuile handen

De OR die bang is om zijn verantwoordelijkheid te nemen en 'zijn handen vuil te maken', om daar op aangesproken te worden door de achterban, kan beter niet aan de win-winvariant meedoen. Die moet kiezen voor het positionele spel, wetende dat er dan mogelijk minder aan resultaat wordt behaald.

Maar een OR die zichzelf serieus neemt gaat die verantwoordelijkheid niet uit de weg. Hoe eerder de OR aan tafel zit en meedenkt over de echt belangrijke onderwerpen, hoe groter de kans op echte invloed. Dan maar iets meer tijd investeren in uitleggen aan de achterban wat de OR heeft gedaan, waarom én wat het alternatief zou zijn geweest als de OR aan de zijlijn had afgewacht.

Kies de juiste onderhandelvariant

Twee serieuze onderhandelvarianten dus, positioneel of win-win. Goed nadenken als OR over welke variant te hanteren. Dat kan per bestuurder, per vergadering en zelfs per onderwerp verschillen. Op het ene agendapunt biedt de bestuurder een win-winopening, bij het volgende punt kiest hij wellicht positioneel voor het neerleggen van een uitgewerkte adviesaanvraag.

Oefenen, oefenen, oefenen!

Jouw OR kan dit alles prima voorbereiden en goed oefenen. Kost tijd, maar levert ook heel wat op. Meer dan wanneer je zomaar even snel aan tafel gaat, alleen inhoudelijk of zelfs in het geheel niet voorbereid. Het gaat tussen bestuurder en OR met enige regelmaat om hele echte knikkers. Van groot belang voor de organisatie en alle mensen die daar werken.

Succes!

Goed voorbereiden dus, goed oefenen. Dat moet je echt heel bewust doen. Net zo bewust als u de verkoop van je huis zou voorbereiden: het belang is groot en het gaat je als OR meer dan de helft van uw resultaat opleveren.

Meer whitepapers van MZ Services?
Houd de website in de gaten of schrijf je in voor onze [nieuwsbrief](#). Zo blijf je altijd op de hoogte van relevante OR-informatie.