

A hand holding a wrench against a blue sky background. The hand is positioned in the lower right quadrant, gripping the handle of a dark metal wrench. The wrench is held vertically, with the open end pointing upwards. The background is a clear, bright blue sky with some light clouds at the bottom.

HET NIEUWE ONDERHANDELEN

TEKST HENK STRATING

PUZZELEN IN PLAATS VAN TOUW TREKKEN

Bij cao-onderhandelaars en hun achterbannen groeit de behoefte aan het vernieuwen van cao's en het overleg erover. Minder strijd en meer onderling vertrouwen. Minder onderhandelen op de millimeter met talloze detailafspraken als gevolg en meer resultaat in de grote lijnen. Dit kun je bereiken met puzzelend onderhandelen.

#16

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

Wat zich voor ons denkbeeldige oog afspeelt zijn cao-onderhandelingen. De mensen rondom de tafel maken deel uit van de onderhandelingsdelegaties 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.

GEEN INZETBRIEVEN

Deze vorm van puzzelend cao-onderhandelen lijkt in niets meer op het traditionele beeld van cao-partijen die in een zaaltje aan weerszijden van de onderhandelingstafel soms met verhitte koppen of verborgen agenda's elkaar bestrijden. Beiden vaak onder aanvoering van een woordvoerder of onderhandelaar die met zijn kompaan aan de andere kant van de tafel de boventoon voert. De andere deelnemers aan de onderhandelingen voeren doorgaans alleen tijdens schorsingen voor beraad in de eigen delegatie het woord. Die schorsingen worden gebuikt om de deelresultaten die aan de onderhandelingstafel zijn bereikt af te zetten tegen de ingediende inzetbrief en die van de partij aan de andere kant van de tafel. Wie de meeste van zijn ingediende voorstellen binnenhaalt of voorkomt dat de andere partij al zijn ingediende voorstellen binnenhaalt, maakt een goede kans om als winnaar uit de bus te komen.

Dat gaat aan de puzzeltafel heel anders. Daar zijn de inzetbrieven nadat de wensen van beide partijen op puzzelstukken zijn geschreven terzijde gelegd en is iedereen gefocust op de puzzelstukken die nog nodig zijn voor een bouwwerk dat beide partijen als hun gezamenlijk resultaat beschouwen en ervaren. Het hoeft niemand te verbazen dat het woord 'wij' aan de puzzeltafel veel vaker wordt gehoord en dat de woorden 'mijn delegatie' nog maar zelden worden gebruikt.

CO-CAOCREATIE

Puzzelend cao-onderhandelen is iets van de laatste tijd. Vooral in sectoren die de cao wilden vernieuwen ontstond behoefte aan nieuwe vormen van onderhandelen, die zich kenmerken door meer 'samen met' en minder 'tegenover' de andere partij. Een logische behoefte in sectoren die door middel van co-creatie medewerkers bij de vernieuwing van de cao willen betrekken. Die medewerkers zijn én werknemer van het bedrijf of in de bedrijfstak van de

werkgeverspartij bij de cao én tegelijkertijd, als ze georganiseerd zijn, lid van een van de vakbonden. Die medewerkers motiveer je niet tot participatie als hun werkgever en vakbonden als kemphanen tegenover elkaar staan.

Wel als beide cao-partijen de handen ineenslaan en door co-creatie samen verantwoordelijkheid nemen voor het proces van cao-vernieuwing. Met puzzelend onderhandelen bij cao's is succesvol geëxperimenteerd in het project 'Wasstraat-cao's' van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie NCSI (dat helaas dit jaar in april zijn deuren heeft gesloten).

WIN-WIN

Puzzelende cao-onderhandelaars laten zich motiveren door het verhaal over de legendarische Japanse honkballer Sadaharu Oh. Toen Oh voor het derde achtereenvolgende jaar de meeste homeruns had geslagen werd hem in een interview gevraagd naar zijn geheim. Zijn antwoord luidde: "Ik zie de pitcher van de tegenpartij als mijn partner die ik nodig heb om een homerun te slaan".

De anekdote van Oh laat mooi zien wat de Harvard Onderhandelings Methode beoogt, die is ontwikkeld in de jaren tachtig van de vorige eeuw. Die methode van win-winsonderhandelen bepleit het voeren van onderhandelingen vanuit belangen in plaats van vanuit posities en probeert tegengestelde belangen te overbruggen.

Puzzelend onderhandelen gaat nog een stap verder. Bij puzzelend onderhandelen is de cao of de vernieuwing van de cao een gezamenlijk project, dat alleen gerealiseerd kan worden als de partijen er samen op basis van gelijkwaardigheid verantwoordelijkheid voor nemen. Dat is verre van gemakkelijk en lijkt op het eerste gezicht niet zo goed bij onderhandelen te passen.

STRIJD

Tot ver in de 19^e eeuw werden onderhandelingen in Europa gevoerd aan weerszijden van een rivier, vanaf twee schepen of op een in het midden opengebroke brug. Het bekende boekje *Vaardiger Onderhandelen* van prof.dr. Willem G.F. Mastenbroek, een autoriteit op het gebied van onderhandelen, toont een gravure van de eerste onderhandelingen op Nederlandse bodem tussen de Romeinen en de Germanen die op die manier werden gevoerd. Het water voorkwam dat de onderhandelende partijen elkaar weer te lijf gingen zodra de onderhandelingen mislukten. Dat beide partijen tijdens de onderhandelingen de volle wapenuitrusting droegen beloofde in dat verband weinig goeds. Hoewel ik in ruim dertig jaar ervaring met cao-onderhandelingen – gelukkig – nooit met fysiek geweld ben geconfronteerd, vertonen cao-onderhandelingen ook nu nog regelmatig overeenkomsten met de gravure van de Romeinen en de Germanen. Partijen die, mede door het grote belang dat aan inzetbrieven wordt toegekend, volledig gefocust zijn op het realiseren van de eigen inzet en op het voorkomen dat de andere partij zijn inzet realiseert.

PUZZELEND ONDERHANDELEN

- Winst van de een is ook winst van de ander.
- Inspanningen gericht op samen winnen.
- Extra inspanning wordt verdubbeld door extra inspanning van de ander.
- Partijen winnen of verliezen samen.
- Optimaal resultaat is consensus.

VERLIES-VERLIES

Voorals onderhandelingen dreigen te escaleren verlegt de aandacht van beide partijen zich naar het voorkomen dat de ander onderhandelings'winst' kan boeken. De escalatieladder van Glasl (1941) beschrijft die fase in onderhandelingen als het voorportaal van de fase waarin partijen er nog slechts op uit zijn elkaar te beschadigen. Het roept het beeld op van touwtrekkers die de hakken in het zand zetten om de strijd maar niet te verliezen, loerend op een kansje om de wedstrijd te winnen. Winst die altijd tot verlies van de andere partij leidt, dat in toekomstige onderhandelingen weer teruggewonnen moet worden. Het lijkt misschien een karikatuur, maar de praktijk bewijst dat veel cao-onderhandelingen nog steeds als een wedstrijd touwtrekken worden gevoerd.

GAAN VOOR RESULTAAT

Bij puzzelend onderhandelen is de winst van de ene partij tevens de winst van de andere partij. Elk puzzelstukje dat bijdraagt aan het bouwwerk brengt immers beide partijen een stap dicht bij het beoogde eindresultaat. Het maakt zelfs niet uit wie het ene of het andere puzzelstukje 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 een gerust hart die eer gunnen, omdat het bijdraagt aan het gezamenlijk resultaat. Experimenten met puzzelend onderhandelen (in het kader van de Wasstraat-cao's) lieten zien dat het voor beide partijen op een bepaald moment hun eer te na was om het over bepaalde lastige puzzelstukken niet eens te worden. Men puzzelde dan net zo lang tot ook die stukken, soms in combinatie met andere stukken of met een afspraak over een in acht te nemen termijn of uit te voeren pilot, op tafel konden worden gelegd.

WERKBARE CAO

Inmiddels zijn er ook praktijkvoorbeelden van puzzelend onderhandelen. De nieuwe cao voor netwerkbedrijven kwam tot stand langs de weg van puzzelend onderhandelen. Nadat de cao-partijen erin geslaagd waren al puzzelend overeenstemming te bereiken over een gezamenlijke toekomstvisie voor de nieuwe sector, kon deze cao vol-

TOUWTREKKEND ONDERHANDELEN

- Winst van de een is het verlies van de ander.
- Inspanning is gericht op winnen en niet op verliezen.
- Extra inspanning wordt opgeheven door extra inspanning van de ander.
- Leidt gemakkelijk tot escalatie.
- Optimaal resultaat is een compromis.

gens insiders in een paar uur tot stand worden gebracht. In de verzekeringssector zijn de cao's van ING Verzekeringen en Aegon voorbeelden van cao's die puzzelend tot stand worden gebracht. Een ander voorbeeld is de cao voor de particuliere beveiliging. Jarenlang stapelden partijen in traditionele cao-onderhandelingen afspraak op afspraak tot de cao objectief gezien onmogelijk meer correct kon worden uitgevoerd. Wie de ene bepaling uitvoerde, kwam daardoor niet zelden 'in strijd' met een andere bepaling. Dat was het sein voor de cao-partijen om de cao in belangrijke mate van de grond af aan opnieuw op te bouwen, voor een belangrijk deel volgens de win-winprincipes van puzzelend onderhandelen.

TOEKOMST

Heeft puzzelend onderhandelen de toekomst? Vooral jonge cao-onderhandelaars lijken zich af te keren van het traditionele onderhandelingsgevecht en staan open voor puzzelend onderhandelen. De tijd dat cao-onderhandelingen zich konden voltrekken in zaaltjes ver van de gebruikers van de cao af lijkt definitief achter ons te liggen. Zowel aan de kant van werkgevers als aan de kant van vakbonden worden bedrijven, management en medewerkers, georganiseerd en ongeorganiseerd – soms via co-creatie – bij de totstandkoming van de cao betrokken. Puzzelend onderhandelen en co-creatie kunnen elkaar versterken waardoor de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de vernieuwing van de cao niet alleen door cao-partijen wordt gedeeld, maar ook met de gebruikers van de cao. Als deze ontwikkeling doorzet kan de behandeling van de SER-adviesaanvraag van het kabinet over het draagvlak van de cao in Nederland met een gerust hart tegemoet worden gezien. ←

Henk Strating is directeur HS Arbeidsvoorwaarden | CAO-advies en onderhandelingen, geeft workshops 'Puzzelend Onderhandelen' samen met Wilco Brinkman, A-advies, www.hsarbeidsvoorwaarden.nl.



De achterbannen van cao-onderhandelaars hebben steeds minder behoefte aan een op punten gewonnen wedstrijd maar willen werkbare afspraken met ruimte voor verschillende wensen. Dit vraagt een heel ander onderhandelingsproces en een andere onderhandelingsstechniek: puzzelend onderhandelen.