

De Tien Geboden voor onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden

- 1. Wees betrouwbaar, lieg nooit!*
- 2. Leef je in de ander in.*
- 3. Verneder de ander nooit.*
- 4. Ken je dossiers.*
- 5. Zorg voor alternatieven, hoe meer hoe beter.*
- 6. Voorkom gezichtsverlies (van de ander).*
- 7. Respecteer de ander.*
- 8. Weet dat de ander kàn acteren.*
- 9. Onderhandel nooit onder tijdsdruk.*
- 10. Wees jezelf.*

Een publicatie van:

Ter inleiding

Op 11 december 2008 werd op het Instituut voor Internationale Betrekkingen Clingendael in Den Haag het Netherlands Negotiation Network opgericht, afgekort NNN. NNN bestaat uit wetenschappers, professionals en trainers die zich bezig houden met onderhandelen. Onder de deelnemers aan het netwerk bevinden zich een aantal onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden. Sommigen doen dat in dienst van een werkgeversorganisatie, anderen in dienst van een vakbond. Een enkeling, als zelfstandig onderhandelaar over CAO's en arbeidsvoorwaarden, voor werkgevers(organisaties) én vakbonden.

Onderhandelen is een vak.

Onderhandelen over arbeidsvoorwaarden is een vak apart. Over onderhandelen zijn veel boeken geschreven. Amerikaanse, maar ook enkele Nederlandse. Over onderhandelen over CAO's en arbeidsvoorwaarden is veel minder literatuur voorhanden. Dit boekje gaat alleen over onderhandelen over CAO's en arbeidsvoorwaarden. Maar het gaat daarvoor te rade bij een onderhandelaar pur sang op een heel ander terrein, de internationale diplomatie, Mr Bernard (Ben) Bot. Ben Bot (1937) was minister van Buitenlandse Zaken van 2003 tot 2007 in de kabinetten Balkenende II en III. Daarvoor bekleedde Bot functies op diverse diplomatieke posten. Zo werkt hij in de jaren 70 op de ambassades in Argentinië en in Oost-Berlijn. In de jaren 80 was hij plaatsvervangend Permanent Vertegenwoordiger bij de Noord-Atlantische Raad in Brussel. Daarna werd hij ambassadeur in Turkije. Hij sloot zijn ambtelijke carrière af als Permanent Vertegenwoordiger van het Koninkrijk der Nederlanden bij de Europese Unie in Brussel. Als voorzitter van Clingendael opende Ben Bot het oprichtingsseminar van het Netherlands Negotiation Network. Bij die gelegenheid hield hij een korte toespraak waarin hij de deelnemers Tien Geboden voor onderhandelaars voorhield. Deze Tien Geboden, vertaald naar het Nederlands, liggen ten grondslag aan dit boekje. Elk hoofdstuk behandelt één van de Tien Geboden en spitst die toe op het onderhandelen over CAO's en arbeidsvoorwaarden. De Tien Geboden voor onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden.

Het eerste gebod: Wees betrouwbaar, lieg nooit!

'I did not have sexual relations with that lady', zijn de historische woorden van Bill Clinton tijdens de persconferentie in het Witte Huis aan het begin van het Monica Lewinsky-schandaal. Clinton zou het tot aan het einde van de gerechtelijke onderzoeken volhouden. Later zou hij verklaren dat hij meende dat orale sex niet onder de definitie van *sexual relations* viel. Loog de president van Amerika?

Het eerste gebod gaat over betrouwbaarheid en luidt: wees betrouwbaar, lieg nooit! Op het eerste gezicht lijkt er tweemaal het zelfde te staan: wees betrouwbaar, met andere woorden, lieg nooit! Maar het citaat van Bill Clinton laat zien dat betrouwbaar zijn en nooit liegen twee verschillende dingen kunnen zijn. Clinton hield immers vol niet te hebben gelogen en werd daarin door sommige juristen gesteund. En toch zal niemand vol willen houden dat de ontkenning van de president betrouwbaar was.

Omgekeerd geldt wel dat iemand die liegt zijn betrouwbaarheid verliest. Want wie over één onderwerp liegt, kan dat ook over een ander onderwerp doen. Dat maakt hem als onderhandelaar onbetrouwbaar. Je kunt er immers niet meer volledig op vertrouwen dat hij over een ander onderwerp wel de waarheid spreekt. Kan iemand die eenmaal aantoonbaar liegt ooit weer volledig en onvoorwaardelijk vertrouwd worden? Of zul je er altijd rekening mee moeten houden dat hij opnieuw over een onderwerp kan liegen? Is iemand die eens liegt dan voor altijd onbetrouwbaar?

En is het omgekeerde net zo duidelijk? Is het zo dat iemand die in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden nooit liegt alleen om die reden een betrouwbare onderhandelaar is? Het Lewinsky-schandaal laat zien dat iemand die niet liegt nog niet betrouwbaar hoeft te zijn. Dat levert een dubbel probleem op: je kunt een onderhandelingspartner die nooit liegt dus niet om die reden alleen aanmerken als betrouwbaar. En je zult zelf je eigen betrouwbaarheid als onderhandelaar ook op een andere wijze moeten aantonen dan alleen door nooit te liegen.

Het eerste gebod en de CAO-onderhandelaar

Maar hoe kom je als onderhandelaar ooit te weten kunnen of iemand betrouwbaar is? En hoe kan je ooit aantonen volledig betrouwbaar te zijn? Moet je een onderhandelaar als betrouwbaar beschouwen totdat het tegendeel blijkt? Zoals de rechtsregel dat iemand onschuldig is tot dat zijn schuld wettig en overtuigend bewezen is? Daar is wat voor te zeggen. Maar kan een koper van een tweede hands auto het zich veroorloven de verkoper te vertrouwen totdat het tegendeel blijkt? Nee, want áls het tegendeel blijkt zit hij met een onbetrouwbare auto opgescheept. Voor een onderhandelaar over CAO's en arbeidsvoorwaarden geldt bovendien dat je niet alleen zelf met de eventuele gevolgen geconfronteerd worden, maar ook degenen die je vertegenwoordigt, jouw achterban. Mag je als onderhandelaar dat risico nemen?

Betrouwbaarheid wordt in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden vaak gebruikt in relatie tot de onderhandelaars. De vraag is of je dat wel moet doen. De koper van de tweede hands auto is niet zozeer geïnteresseerd in de vraag of de autohandelaar wel betrouwbaar is, maar of hij een betrouwbare auto verkoopt! En dat kan hij, bijvoorbeeld door een keuring, controleren zonder dat hij de betrouwbaarheid van de verkoper hoeft aan te nemen of in twijfel te trekken. Ook in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden kun je beter de betrouwbaarheid van de informatie die over tafel gaat op betrouwbaarheid beoordelen dan de betrouwbaarheid van de onderhandelaar. Ook omgekeerd hoef je als onderhandelaar niet je best te doen betrouwbaar gevonden te worden, als je er maar voor zorgt dat jouw informatie betrouwbaar is.

Om te kunnen beoordelen of informatie betrouwbaar is moet ze geverifieerd kunnen worden. Op waarheid kunnen worden beoordeeld. Maar misschien nog belangrijker: op waarde kunnen worden geschat. Dat is in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden van groot belang. Het gaat immers in onderhandelingen altijd om een uitruil. Dat vereist dat de waarde van de ruilobjecten kan worden vastgesteld en met elkaar kan worden vergeleken. Als je als onderhandelaar wilt dat jouw informatie betrouwbaar wordt gevonden moet je er dus voor zorgen dat jouw informatie geverifieerd en op waarde geschat kan worden. Dat mag van iedere onderhandelaar over CAO's en arbeidsvoorwaarden verwacht en gevraagd worden.

De les

Het eerste gebod leert dat als de informatie die de onderhandelaar in de onderhandelingen inbrengt betrouwbaar is de vraag of de onderhandelaar zelf betrouwbaar is niet meer gesteld en beantwoord hoeft te worden. Onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden die gebruik maken van betrouwbare informatie hoeven elkaar niet aan te tonen dat zij betrouwbaar zijn en - nog belangrijker - hoeven elkaars betrouwbaarheid niet in twijfel te trekken.

Het tweede gebod: Leef je in de ander in.

Inlevingsvermogen is misschien wel de belangrijkste eigenschap van een onderhandelaar over CAO's en arbeidsvoorwaarden. Als jij je kunt inleven in de ander, weet je niet alleen wat de ander wil (dat kun je ook in zijn inzetbrief lezen), maar ook waarom de ander dat wil. Als je dat weet kun je veel beter bepalen wat het de ander waard is om zijn inzet binnen te halen. Bovendien ben je in staat om naar alternatieven te zoeken die jij gemakkelijker weg kunt geven en die ook tegemoet komen aan de belangen van de ander.

Een eigenschap die van groot belang is om je goed in de ander in te kunnen leven is luisteren. Maar laat dat nu net een eigenschap zijn waarover slechts weinig onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden beschikken. Onderhandelaars worden vaker geselecteerd op praten, argumenteren en overtuigen dan op luisteren. Dat is jammer, want wie in onderhandelingen spreekt geeft informatie, maar wie luistert krijgt informatie. En wie in onderhandelingen niet goed naar de ander luistert zal nooit de informatie krijgen die nodig is om zich in de ander in te leven.

Zowel vakbonden, als werkgevers(organisaties), hebben te maken met achterbannen van leden, kaderleden, directies en besturen. Die bepalen doorgaans de inzet en het mandaat voor de onderhandelaars en beoordelen het eindresultaat. Daardoor is het altijd de vraag of een onderhandelaar vanuit zichzelf iets voorstelt of juist tegen een voorstel is of dat hij daarmee de mening van de achterban geeft. Dat verschil is belangrijk, omdat eigen opvattingen van onderhandelaars met goede argumenten veranderd kunnen worden, maar opvattingen van de achterban vrijwel nooit. Of je moet de ander die argumenten aanreiken die hij op zijn beurt weer kan gebruiken om zijn achterban te overtuigen. Inleven in de ander is daarvoor onmisbaar.

Inleven in de ander en luisteren naar de ander begint met het stellen van goede vragen op de goede manier. Goede vragen zijn open vragen die beginnen met een vragend voornaamwoord: wie, waar, wanneer, hoe, hoeveel. Zulke vragen nodigen de ander uit om zijn visie te geven. In tegenstelling tot gesloten vragen die met een werkwoord beginnen en gemakkelijk met ja of nee beantwoord kunnen worden. Zulke vragen leveren meestal geen nieuwe informatie op. Ook de manier waarop een vraag gesteld wordt is belangrijk. Stel een vraag koesterend. Ronald Reagan was daarin een meester. Hij stelde vragen op een vaderlijke, bijna verlegen manier. Met een oogopslag die warmte en begrip uitstraalde. Zelfs de belangrijkste vraag uit zijn loopbaan als president klonk koesterend: meneer Gorbatsjov, sloop deze muur! (Naar Jim Camp, Durf NEE te zeggen, Van Duuren Management 2007.)

Je kunt het ook omdraaien. Als de ander zich in jou kan inleven is hij ook beter in staat om in te spelen op jouw belangen in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden. Dat lijkt een nadeel, maar dat is het niet. Wanneer de ander zich niet in jou kan inleven kent hij de belangen achter jouw inzet en de opvattingen van jouw achterban niet. Hij zal daardoor ook niet goed in staat zijn te beoordelen wat jouw inzet voor jou waard is. Daar zal hij naar moeten gissen en daarbij zal hij - bij gebrek aan goede informatie - altijd aan de voorzichtige

kant blijven. Dat betekent dat hij eerder te veel, dan te weinig tegenprestaties zal vragen om aan jouw inzet tegemoet te komen. En dat maakt het voor jou moeilijker om een goed onderhandelingsresultaat te bereiken. Door ervoor te zorgen dat de ander zich ook goed in jou kan inleven bevordert je een goed onderhandelingsresultaat aanzienlijk.

Geef de ander dus het inzicht waarom jij jouw inzet hebt gekozen en waarom die inzet voor jou en voor jouw achterban van belang is. Stel de ander in staat om goed in te kunnen schatten welke waarde het binnenhalen van jouw inzet voor jou en jouw achterban heeft. Als je dat kunt en je kunt je zelf goed inleven in de ander en in zijn belangen en die van zijn achterban kun je over elkaars belangen onderhandelen. Dan kun je een onderhandelingsresultaat bereiken waarin beide belangen optimaal kunnen worden bereikt, in plaats van een compromis waarbij ieder slechts een deel van zijn belangen bereikt en waarover niemand echt tevreden is.

De les

Het tweede gebod leert je dat je een beter onderhandelingsresultaat kunt behalen door je goed in te leven in de ander en door de ander in staat te stellen zich goed in jou in te leven. Daardoor ken je elkaars opvattingen en die van elkaars achterbannen beter en kun je elkaars inzet op de juiste waarde inschatten. Dat stelt je in staat om over elkaars belangen te onderhandelen met een onderhandelingsresultaat waarbij beide belangen optimaal worden bereikt.

Het derde gebod: Verneder de ander nooit.

Dit gebod komt uit de internationale diplomatie. Tijdens de recente klimaat-top in Kopenhagen werkten de arme landen samen in de zogeheten G 77. Echter, grote leden van de G 77, zoals India en Brazilië, besloten op een bepaald moment mee te stemmen met de rijke landen. Dat schoot de overige leden van de G 77 in het verkeerde keelgat. Zij gooiden de kont tegen de krib. Landen als Venezuela, Nigeria, Cuba, Bolivia en de eilandengroep Tuvula stemden als reactie tegen. Zij voelden zich buitengesloten en daardoor vernederd.

Het derde gebod en de CAO-onderhandelaar

Vernedering is misschien wel het ergste dat je in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden kan overkomen. Juist daarom wordt het door gewiekste onderhandelaars soms gebruikt om je te manipuleren. Manipulatie in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden heeft zelden te maken met slinkse methoden om de ander te misleiden. Veel vaker komt het voor dat manipulatieve onderhandelaars je het gevoel proberen te geven dat je niet helemaal bevoegd of bekwaam bent. Door daarover in het bijzijn van anderen vragen te stellen. Heb je wel mandaat? Vertolk je wel de opvattingen van jouw achterban? Begrijp je eigenlijk wel waar het over gaat? Zulke opmerkingen en vragen zijn bedoeld om jou of anderen te laten twijfelen aan jou als onderhandelaar.

Manipulatieve onderhandelaars zetten zelden rechtstreeks de aanval in. Ze proberen jouw gedachten en gevoelens juist op een indirecte en subtiele manier te beïnvloeden. Vaak via de band van andere aanwezigen bij het overleg. Door bijvoorbeeld anderen te vragen of zij jou opmerking wél begrijpen of jouw opvatting wél delen. Zodra die ander ook maar een klein spoor van twijfel laat wordt het doel bereikt. Want zodra blijkt dat die ander jou ook niet helemaal begrepen heeft of het ook niet helemaal met jou eens is heeft de manipulatieve onderhandelaar de machtsbalans in zijn voordeel verandert. Het zal jou bijna onvermijdelijk het gevoel geven dat hij een beetje gelijk had met zijn vragen aan of over jou en zal jou gevoel van eigenwaarde tenminste tijdelijk aantasten. Je voelt je vernederd in de aanwezigheid van anderen. Dat is precies waar de manipulatie op gericht was.

Hoe kun je je als onderhandelaar tegen manipulatie wapenen. Met gelijke munt terugbetalen is meestal geen goede strategie. De ander zal dat immers opvatten als bewijs dat zijn pijlen doel hebben getroffen. En meestal werkt het terugbetalen met gelijke munt ook negatief uit op andere aanwezigen. Die bied je er een aanleiding mee om jou aan te spreken in plaats van degene die met manipuleren begon. Een betere aanpak is om de manipulatie simpelweg als zodanig te benoemen. Door de ander te laten merken dat je zijn gedrag door hebt. Je kunt de manipulatie simpelweg benoemen. Of de ander vragen of hij met zijn gedrag probeert jou te raken. Of door de ander gewoon te vragen zich van zijn manipulatieve gedrag te onthouden. Zo dwing je de ander tot een reactie. Meestal zal hij ontkennen. Je zegt hem dan nog een keer waarom je het dacht en vervolgens stel je

simpelweg vast dat je je blijkbaar vergist hebt. De ander zal zich ontmaskerd voelen, zeker wanneer andere aanwezigen de manipulatie nu ook doorzien. Het resultaat is meestal dat de manipulatie stopt en soms dat de machtsbalans zelfs in jouw voordeel is beïnvloed. In dat geval heeft de manipulatie als een boemerang gewerkt.

Om manipulatie op deze manier te beantwoorden moet je de manipulatie tijdig herkennen. Dat is niet altijd gemakkelijk, want geraffineerde manipulaties kunnen soms erg goed verpakt worden in serieuze vragen of opmerkingen. Manipulaties zijn meestal te herkennen als de ander zich kleinerend over jouw inbreng uitlaat of - het tegenovergestelde - zich erg onaantastbaar over zijn eigen inbreng uitlaat. Als een onderhandelaar de eigen inbreng aanmerkt als constructief, hoogwaardig, in het algemeen belang, zoals iedereen wel weet, na uitgebreid onderzoek en daarmee suggereert dat voor jouw inbreng het tegenovergestelde geldt (of dat zelfs uitspreekt) heb je waarschijnlijk met een manipulatieve onderhandelaar te maken.

De les

Het derde gebod waarschuwt je voor onderhandelaars die jou met manipulatie willen vernederen, maar bevat ook de waarschuwing om zelf niet van manipulatie in onderhandelingen over CAO en arbeidsvoorwaarden gebruik te maken. Manipulatie is een vorm van vernedering die de sfeer in de onderhandelingen bederft en gemakkelijk als een boemerang bij jezelf kan terugkomen.

Het vierde gebod: Ken je dossiers.

Dit gebod lijkt erg voor de hand te liggen. Onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden zijn gericht op het behalen van inhoudelijke overeenstemming. En daarvoor is dossierkennis natuurlijk onmisbaar. Van onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden wordt wel gezegd dat zij driemaal over dezelfde dossiers moeten onderhandelen. Eenmaal met de eigen achterban om de onderhandelingsinzet te bepalen. Vervolgens met partij aan de andere kant van de tafel om een onderhandelingsresultaat te bereiken. En tenslotte nog eens met de eigen achterban over de beoordeling van het bereikte resultaat. Onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden die hun dossiers niet kennen zullen daarvan vroeg of laat de negatieve gevolgen van ondervinden.

Het spreekt van zelf dat onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden de eigen dossiers kennen. En in staat zijn om die dossiers goed bij de andere partij voor het voetlicht te brengen. Maar zeker zo belangrijk is het om de dossiers van de andere partij goed te kennen en te doorgronden. Om te begrijpen waarom de andere partij datgene wil bereiken dat wordt voorgesteld. En wat dat de andere partij waard is. De fase van onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden waarin dat nadrukkelijk aan de orde is is de fase waarin de inzetbrieven worden opgesteld en uitgewisseld. Daarom is die fase in onderhandelingen van erg groot belang. In die fase moeten beide partijen hun dossiers aan de andere partij duidelijk maken en moeten zij elkaars dossiers begrijpen en doorgronden. Als dat niet goed gaat wordt een basis gelegd voor moeizame onderhandelingen. Onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden lijken zich dat echter niet vaak te realiseren.

Vaak wordt de fase van het opstellen, uitwisselen en toelichten van de inzetbrieven gebruikt voor tactische doelstellingen. Bij het opstellen van de inzetbrieven is het vaak belangrijker dat de eigen achterban zich erin herkent dan dat de inzet voor de andere partij helder en duidelijk wordt. De procedures rond het - gelijktijdig - uitwisselen van inzetbrieven is er vaak op gericht te voorkomen dat de andere partij in zijn inzetbrief kan anticiperen op die van de ander. En de toelichtingen op de inzetbrieven worden niet zelden vooral gebruikt om onderhandelingsposities in te nemen en om een aantal schoten voor de boeg te geven. Het belangrijkste doel van deze fase van onderhandelen over CAO's en arbeidsvoorwaarden, over en weer volstreekte duidelijkheid verkrijgen over de onderhandelingsinzetten, komt daardoor onvoldoende tot zijn recht.

Bij de beoordeling van de inzetbrief van de andere partij staat de vraag welke inzet die precies op het oog heeft en waarom die inzet gekozen is vaak niet centraal. Vaak wordt de beoordeling van de inzetbrief van de andere partij ook gebruikt voor tactische doeleinden. Niet zelden hebben partijen over en weer vooral belangstelling voor de financiële doorrekening van de inzetbrief van de ander. Wat kosten de voorstellen van de ander? Of wat leveren ze op? Het resultaat van de berekening - die vaak niet eens bij de opstellers van de inzetbrief wordt geverifieerd - wordt niet zelden al onmiddellijk met de eigen achterban of zelfs met de media gecommuniceerd en overschaduwet het doel van de inzetbrief, duidelijkheid over de inzet van de andere partij krijgen, vaak volledig. Een extreem

voorbeeld hiervan vormt de reactie van de werkgevers in de grootmetaal, die eind 2009 de inzetbrief van de vakbonden terugstuurden met de boodschap dat de doorgerekende kosten veel te hoog waren. Uiteraard werd deze actie ook met de eigen achterban en de media gecommuniceerd.

Onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden die zichzelf en de andere partij serieus nemen gebruiken de fase van de inzetbrieven niet voor tactische doelen. Zij gebruiken die fase om de eigen dossiers zo duidelijk mogelijk aan de andere partij over te brengen en om zelf zo veel mogelijk duidelijkheid te verkrijgen over de dossiers van de andere partij. Het kan daarbij verstandig zijn om zelf een doorrekening van de eigen inzet te maken, zodat het de andere partij onmiddellijk duidelijk is welke waarde aan een dossier wordt toegekend. Het zou zelfs te overwegen zijn om inzetbrieven eerst als concepten uit te wisselen, zodat de andere partij verduidelijking kan vragen en krijgen in de definitieve inzetbrieven. Daarmee kan ook voorkomen worden dat inzetbrieven - bewust of onbewust - passages bevatten die bij de andere partij onnodige irritaties oproepen.

De les

Het vierde gebod leert dat onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden niet alleen de eigen dossiers, maar ook die van de andere partij goed moeten kennen en doorgronden. De fase waarin inzetbrieven worden opgesteld, uitgewisseld en toegelicht moet - het liefst uitsluitend - voor dat doel worden gebruikt.

Het vijfde gebod: Zorg voor alternatieven, hoe meer hoe beter!

Een onderhandelaar over CAO's en arbeidsvoorwaarden moet niet voor één gat gevangen zijn. Toch beschikken onderhandelaars lang niet altijd over alternatieven als de ingezette onderhandelingsdoelen niet haalbaar blijken. Dat kan vaak verklaart worden uit het feit dat in voorafgaande onderhandelingen met de eigen achterban over de gekozen inzet voor de onderhandelingen te weinig oog bestaat voor het belang van alternatieven. Daardoor bestaat het alternatief voor een beoogde inzet voor onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden vaak uitsluitend uit het genoegen nemen met een beetje minder van de voorgestelde inzet. En dat geeft vaak weer problemen bij de onderhandelingen met de eigen achterban over het resultaat van de onderhandelingen, omdat een beetje minder door de achterban als een verlies ervaren wordt.

Onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden die beschikken over alternatieven die door de eigen achterban geaccordeerd zijn versterken hun onderhandelingsposities aanzienlijk. Zeker wanneer de andere partij niet over alternatieven beschikt. Het is immers in onderhandelingen niet gemakkelijk om na het afwijzen van een voorstel van de andere partij vervolgens ook één of zelfs meer alternatieven af te wijzen. Dat wordt nog moeilijker wanneer een onderhandelaar zelf niet over alternatieven beschikt, terwijl de andere partij daar wel over beschikt. Een alternatief voorstel kan er bovendien toe leiden dat de oorspronkelijke inzet, die aanvankelijk door de andere partij werd afgewezen, uiteindelijk toch aanvaard wordt. Dat kan het geval zijn wanneer het alternatief voor de andere partij nog onaantrekkelijker ervaren wordt als het oorspronkelijke voorstel.

Alternatieven kunnen in de inzetbrieven worden opgenomen, maar kunnen ook tijdens de onderhandelingen ingebracht worden als de oorspronkelijke inzet door de andere partij wordt afgewezen. Het is dan wel verstandig om in de inzetbrief aan te geven dat alternatieven indien nodig tijdens onderhandelingen kunnen worden ingebracht. Ook de andere partij kan gevraagd worden om alternatieven te overwegen indien bepaalde voorstellen afgewezen worden. Het terugvallen op alternatieven - ook wel terugvalopties genoemd - wordt vaak als een nederlaag ervaren. Dat is niet nodig. Als alternatieven in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden op de juiste manier worden gebruikt kunnen ze de onderhandelingspositie versterken in plaats van verzwakken.

Soms is het in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden zelfs verstandig om voorstellen waaraan een groot belang wordt gehecht pas in de loop van de onderhandelingen aan de orde te stellen. Soms wordt een voorstel voor de andere partij pas aanvaardbaar als één of meer andere voorstellen zijn afgewezen. Die voorstellen kunnen ertoe dienen om af te tasten hoe de andere partij reageert, alvorens het voorstel waaraan het meeste belang wordt gehecht aan de andere partij voor te leggen. Vooral wanneer een voorstel tot ingrijpende veranderingen in een bestaande situatie leidt kan het behulpzaam zijn om eerst een aantal verkennende voorstellen te doen. Daarmee kan worden bereikt dat de andere partij wordt meegenomen in een manier van denken die voor de juiste beoordeling van het uiteindelijk voorstel nodig is.

Een voorbeeld van het voorgaande vormen onderhandelingen over flexibiliteit. Flexibiliteit wordt in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden door beide partijen vaak als bedreigend ervaren. Werkgevers vrezen dat werknemers niet meer beschikbaar zijn als het werk zich aandient. En werknemers vrezen vooral te moeten werken op tijden waarop privé-taken verricht moeten worden. Vormen van zelfroostering waarbij werknemers hun werktijden zelf kunnen bepalen binnen door de werkgever vastgestelde openingstijden vormen vaak de uiteindelijke oplossing. Door zelfroostering als alternatief achter de hand te houden totdat de problematiek over en weer voldoende is uitgewisseld en verkend kan het soms als alternatief succesvol worden ingebracht en uitonderhandeld.

De les

Het vijfde gebod leert dat onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden ervoor moeten zorgen dat zij tijdens onderhandelingen over - zo veel mogelijk - alternatieven beschikken die kunnen worden ingebracht als de onderhandelingen over de oorspronkelijke inzet in een impasse komen.

Het zesde gebod: Voorkom gezichtsverlies (van de ander).

De haakjes die om (van de ander) heen staan zijn bewust blijven staan. Want dit gebod heeft een dubbele strekking. Gezichtsverlies moet voorkomen worden, bij de ander, maar ook bij jou zelf. Waarom? Met een onderhandelaar die gezichtsverlies leidt, kan je geen goede afspraken over CAO's en arbeidsvoorwaarden maken. Daarom zal in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden het gebruik van dwang en misleiding en zelfs het gebruik van onwetendheid of onoplettendheid van de andere partij nooit tot een goed resultaat leiden. De achterban zal het onderhandelingsresultaat als regel niet aanvaarden en de onderhandelaar naar de onderhandelingstafel terug sturen. Het gevolg is gezichtsverlies voor de onderhandelaar, die dat gezichtsverlies in de heronderhandelingen zal willen herstellen. Dat geldt ook als het gezichtsverlies bij jou zelf optreedt. Voorkom dat.

Een prachtig voorbeeld van hoever je kunt gaan om gezichtsverlies van de ander te voorkomen gaf koningin Wilhelmina die eens aan een staatsbanket aanzat ter ere van een staatshoofd van een ver, exotisch land. Dorstig geworden zette haar gast het vingerkommetje met een stukje citroen aan zijn mond in de veronderstelling dat het bedoeld was om op te drinken. Zonder enige aarzeling pakte koningin Wilhelmina ook haar vingerkommetje en dronk ervan.

Het zesde gebod en de cao-onderhandelaar

Als onderhandelaar over CAO's en arbeidsvoorwaarden kan je nog een stap verder gaan. Voorkom niet alleen gezichtsverlies van de ander. Stel de ander in staat onderhandelingsresultaten als zijn winst te beschouwen! In Washington wordt wel gezegd dat je daar elk idee kunt realiseren dat een ander op zijn naam kan zetten! Dat geldt in zekere zin ook voor onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden. Vaak ontaarden onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden in positionele gevechten tussen werkgevers en werknemers die vanuit tegenovergestelde posities opereren. Dat leidt niet zelden tot actie en reactie. Wat de ene partij voorstelt wijst de andere partij af en andersom. Door het positionele gevecht niet aan te gaan, maar te zoeken naar de belangen achter de voorstellen van de ander kunnen onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden kantelen.

Zoeken naar de belangen achter de voorstellen van de ander maakt het mogelijk om mee te denken over de vraag hoe die belangen gerealiseerd kunnen worden, zonder de eigen belangen te verwaarlozen. Daarmee wordt een brug geslagen naar onderhandelingsresultaten die de belangen van beide partijen realiseren. Dat kan er toe leiden dat de ander het onderhandelingsresultaat als zijn winst kan beschouwen, terwijl ook jouw belangen erdoor gerealiseerd worden. Bijvoorbeeld door een door vakbonden gewenste loonsverhoging te realiseren deels door maatregelen die de productiviteit verhogen. Vakbonden kunnen de afgesproken loonsverhoging als hun winst beschouwen, terwijl de kosten deels door productiviteitsverbetering betaald kunnen worden.

Als je de ander achter jouw voorstel wilt krijgen, is het doorgaans beter om vragen te stellen dan oplossingen aan te dragen. Voorgestelde oplossingen leiden in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden meestal tot reacties die het bereiken van de voorgestelde oplossingen bemoeilijken. Door vragen te stellen over de wijze waarop de knelpunten achter de gewenste oplossingen kunnen worden aangepakt wordt de ander de mogelijkheid geboden de benodigde oplossing als zijn voorstel naar voren te brengen. Soms is het in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden beter om de ander voorstellen te laten doen en daarop te reageren, dan zelf voorstellen te doen, waarop de ander moet reageren. Onderhandelen vanuit de 'tweede hand' levert vaak beter resultaten op dan steeds als eerste jouw voorstellen op tafel te leggen. De eerste klap is in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden lang niet altijd de spreekwoordelijke daalder waard!

De les

Het zesde gebod leert om in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden gezichtsverlies aan beide kanten van de tafel te voorkomen en onderhandelingsresultaten na te streven die de ander als winst kan beschouwen, zonder daarbij de eigen belangen uit het oog te verliezen.

Het zevende gebod: Respecteer de ander.

De ander in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden respecteren klinkt vanzelfsprekend, maar lijkt gemakkelijker dan het is. Respect betekent aanzien, eerbied of waardering, die men heeft voor iemand vanwege zijn kwaliteiten, prestaties of vaardigheden. Het woord betekent oorspronkelijk 'omzien naar', en vandaar 'rekening houden met'. Je kunt dus pas respect voor de ander hebben als je zijn kwaliteiten, prestaties en vaardigheden kent. Dat betekent dat je interesse in de ander zult moeten hebben. Echte interesse! Echte interesse in de ander, in zijn inbreng, in zijn opvattingen is een sterk instrument in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden.

Door échte interesse in de ander te tonen leer je de ander en zijn inzichten, opvattingen en inbreng écht kennen. Dat maakt het gemakkelijker om je in de ander in te leven. Het dwingt je ook om écht naar de ander te luisteren. Dat levert je veel informatie op. Echte interesse in iemand is dé sleutel naar écht contact met de ander. Dat is wat vaak in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden ontbreekt. Onderhandelaars zenden zo graag. Ze willen zo graag dat de ander luistert. Dat de ander interesse toont. Maar als beide onderhandelaars zich zo opstellen luistert er niemand en heeft niemand échte belangstelling voor de ander. Dat kun jij doorbreken. Voor een gesprek zijn twee partijen nodig. Maar om naar de ander te luisteren en interesse in hem te tonen kun je alléén beslissen. Daar heb je de ander niet eens voor nodig!

Echte belangstelling in de ander leidend tot respect voor hem is daarom zo'n sterk instrument in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden omdat het ook iets met de ander doet. Vrijwel niemand kan échte interesse van een ander weerstaan zonder de getoonde interesse te beantwoorden. Dat betekent dat je belangstelling voor jouw inbreng, argumenten en opvattingen bij de ander kunt opwekken door interesse en respect voor de ander te tonen. Dat zal vrijwel altijd beantwoord worden met belangstelling en respect voor jou! Het omgekeerde is ook waar. Wanneer jij géén échte belangstelling in de ander toont kun je de ander ook niet echt respecteren, hoe vaak je ook: '... met alle respect' zegt. Gebrek aan échte interesse en respect zal vrijwel altijd beantwoord worden met een gebrek aan échte interesse en respect voor jou.

Respect voor de ander komt niet vanzelf. Zoals gezegd kun je alleen echt respect voor iemand hebben als je respect hebt voor iemands kwaliteiten, prestaties en vaardigheden. Vaak wordt respect ook gebruikt in relatie met de positie en status van de ander. Hoe belangrijker de ander geacht wordt, des te meer respect soms getoond wordt. Respect wordt dan echter verward met ontzag voor de positie of de status van de ander. In tegenstelling tot respect wordt ontzag meestal niet met ontzag beantwoord. In tegendeel. Iemand die ontzag van een ander ervaart zal zijn positie of status doorgaans nog sterker tonen in de verwachting nog meer ontzag op te wekken. Respect en ontzag moeten in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden scherp van elkaar worden onderscheiden.

Als je in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden merkt dat je ontzag hebt voor de ander probeer er dan achter te komen waar dat op gebaseerd is. Waarschijnlijk heeft het te maken met de positie of status die de ander heeft. Of die je de ander toedicht. Het laatste zal meestal het geval zijn. Immers, als jij een gemandateerde onderhandelaar over CAO's en arbeidsvoorwaarden bent heb je in die onderhandelingen een gelijkwaardige positie. De ander kan zich als onderhandelaar dan ook niet op zijn positie of status - als daarvan al sprake is - beroepen. En er is ook geen enkele reden om de ander meer positie en status toe te dichten dan gelijkwaardigheid.

Ook omgekeerd is het ongewenst als de ander voor jou op basis van - al dan niet vermeende - positie en status ontzag heeft. Het verstoort de gelijkwaardigheid die voor onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden nodig is. Concessies die uitsluitend op basis van ontzag voor positie en status worden gedaan zijn meestal geen lang leven beschoren. Ze zullen doorgaans door de achterban teniet gedaan worden. Dat geldt in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden vaak ook voor concessies die op basis van dwang, uit angst, bij vergissing of uit onwetendheid zijn gedaan. Wees er voor op je hoede, zelfs als de concessies naar jou toe gedaan worden! Ze houden zelden stand en eisen in het vervolg van onderhandelingen doorgaans hun tol.

De les

Het zevende gebod leert om in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden respect voor de ander te hebben. Daarvoor is het noodzakelijk om échte belangstelling voor de ander te tonen, die vrijwel altijd met échte belangstelling en respect voor jou als onderhandelaar zal worden beantwoord.

Het achtste gebod: Weet dat de ander kán acteren.

Van Dale geeft als betekenis van acteren: toneelspelen, doen alsof, veinzen. Je kunt er aan toevoegen: doen of je neus bloed, doen of je boos, kwaad, woedend bent, doen of je teleurgesteld bent, doen of je geschrokken bent, doen of je ontevreden bent of doen of je tevreden bent. En ga zo maar door. Eigenlijk kan je stellen dat elke onderhandelaar die niet het achterste van zijn tong laat zien (en welke onderhandelaar doet dat wel?) een beetje acteert. Het hoort erbij. De kunst is om er doorheen te kijken. Wat veinst de ander en wat meent hij? Daar draait het vaak om in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden. Zeker op het einde van onderhandelingen kan het antwoord op die vraag bepalen of je jouw bod nog iets verhoogt of niet. Sommige onderhandelaars zijn ware meesters in het blijven veinzen dat het bereikte resultaat voor zijn achterban nog onvoldoende is.

Het achtste gebod en de cao-onderhandelaar

De wetenschap dat een onderhandelaar kán acteren maakt onderhandelen over CAO's en arbeidsvoorwaarden zo leuk! Iedere onderhandelaar over CAO's en arbeidsvoorwaarden kán acteren. De vraag is echter: doet hij het ook? Die vraag moet jij als onderhandelaar over CAO's en arbeidsvoorwaarden steeds weer opnieuw beantwoorden. Net zoals je steeds weer opnieuw moet beslissen of je zelf gebruik wilt maken van de mogelijkheid om te acteren. Want ook voor de ander geldt dat hij er rekening mee moet houden dat jij kunt acteren. De mogelijkheid om te acteren is een belangrijk instrument in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden.

De beste manier om er op tijd achter te komen dat de ander acteert is de ander zo goed mogelijk te leren kennen. Ga daarom nooit onderhandelen over CAO's en arbeidsvoorwaarden met iemand die je nog nooit hebt gezien of gesproken. Probeer altijd voorafgaand met iemand kennis te maken en probeer de ander bij die gelegenheid goed te doorgronden. Inleven in de ander - sowieso een belangrijke eigenschap van onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden - is ook een manier om er achter te komen of de ander acteert. Hoe beter jij je in de ander kunt verplaatsen, hoe beter je zult kunnen beoordelen of de ander acteert. Maar de leukste - en meest effectieve - manier om het acteren van de ander te demaskeren is om er - soms maar even - in mee te gaan.

Meestal acteert een onderhandelaar over CAO's en arbeidsvoorwaarden om een tegenovergestelde reactie van de ander los te maken. Hij veinst ontevredenheid om er iets bij te krijgen of juist tevredenheid om de ander op dezelfde weg door te laten gaan. Of hij veinst boosheid om de ander wat gas terug te laten nemen. Of onbegrip om de ander zich verder bloot te laten geven. Door het tegenovergestelde te doen van wat de ander met het acteren wil bereiken moet de ander kiezen. Gaat hij door met acteren dan ga jij ook door en komt de ander steeds verder van huis. Stopt hij met acteren dan heb jij het toneelstukje doorgeprikt. Vaak probeert de ander door te acteren een overdreven beeld van een

probleem te geven. Door daarin mee te gaan moet de ander het beeld steeds verder overdrijven of zijn acteergedrag staken. In beide gevallen heb je de acteur gedemaskeerd.

Dat kan jou ook overkomen als jij zelf acteert. Pas er daarom mee op. Het is niet leuk om als acterende onderhandelaar gedemaskeerd te worden. Vooral niet omdat het daarna vaak moeilijk is om terug te keren in de werkelijkheid en de dingen weer reëel te benoemen. De ander zal zich immers nog enige tijd - echt of geacteerd - afvragen of jij nog steeds acteert! Zo kan in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden een subtiel spel ontstaan van acterende onderhandelaars aan beide kanten van de tafel. Het wordt dan voor beiden steeds moeilijker om toneelspel en werkelijkheid van elkaar te onderscheiden. Vooral wanneer onderhandelingen dreigen te mislukken en beide partijen willen proberen toch nog een resultaat te bereiken kunnen acteertalenten tot het uiterste aangesproken worden. Soms aan beide kanten van de onderhandelingstafel.

De les

Het achtste gebod leert dat onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden kúnnen acteren en dat ook regelmatig doen. Houd er rekening mee dat de ander acteert en demaskeer het tijdig. Maak desgewenst zelf gepast gebruik van acteren, maar houd ook de risico's goed in de gaten!

Het negende gebod: Onderhandel nooit onder tijdsdruk.

Men zegt wel: wie bang is, boos wordt of haast heeft verlies onderhandelingen. Veel onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden worden diep in de nacht afgerond. Dat lijkt in strijd met dit gebod. Maar het is juist vaak een gevolg van dit gebod! Doordat partijen zich niet door de klok onder druk willen laten zetten worden onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden vaak tot in de kleine uurtjes voortgezet. Dat is overigens niet zo verstandig, omdat de vermoeidheid dan toeslaat, waardoor fouten en irritaties op kunnen treden. Het is verstandiger om onderhandelingen tijdig te beëindigen en op een ander moment voort te zetten. Ook als zich een doorbraak aftekent. Die laat in de praktijk vaak veel langer op zich wachten dan gedacht. En bovendien: als er echt een kans op een doorbraak is zal die er de volgende dag ook nog zijn.

Wat in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden veel vaker tot tijdsdruk leidt zijn geplande vergaderingen met de achterban. Die kunnen een verkeerde druk op onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden leggen. En vaak is het niet eens mogelijk om zulke vergaderingen uit te stellen, omdat ook daar weer een verkeerd signaal van uit kan gaan over het verloop van de onderhandelingen. Onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden zijn dan ook gebaat bij onderhandelaars met veel vertrouwen bij de eigen achterban en een ruim mandaat. Dat gaat meestal samen. Zulke onderhandelaars zijn meestal niet de gemakkelijkste onderhandelingspartij. Maar ze zijn veruit te verkiezen boven onderhandelaars met een zwak vertrouwen van de eigen achterban en een klein mandaat. Dat komt nogal eens voor bij nieuwe, minder ervaren onderhandelaars.

Haast komt het onderhandelingsproces zelden ten goede. Men zegt wel eens dat onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden maar voor een klein deel gaan over de inhoud van de voorstellen. En dat het onderhandelingsproces vaak veel belangrijker is dan de inhoud. Wie goed kijkt naar CAO-conflicten zal tot de conclusie komen dat de uiteindelijke oplossing van het conflict zelden erg ver van de inhoud van de voorstellen af ligt. Meestal bevat het veel elementen van de voorstellen van beide partijen. Dat het in de onderhandelingen niet lukte om tot dat resultaat te komen heeft veelal te maken met het proces van de onderhandelingen. Dat heeft tijd nodig. Tijd om elkaars voorstellen uit te leggen en over en weer écht te begrijpen. Tijd om de achterliggende belangen te doorgronden. Tijd om elkaars grenzen te verkennen. Tijd om oplossingen te bedenken en te bespreken.

Even onderhandelen over CAO's en arbeidsvoorwaarden kan niet! Onderhandelen over CAO's en arbeidsvoorwaarden is immers vaak een drie-traps-raket: met de eigen achterban over de inzet en het mandaat, met de andere partij en tenslotte met de eigen achterban over het bereikte resultaat. Voor al die onderhandelingen geldt dat ze nooit onder tijdsdruk gevoerd moeten worden. Even de inzet voor de komende onderhandelingen bepalen? Even het bereikte resultaat met de achterban bespreken? Of nog erger: het er even doorheen jagen? Het gebeurt, maar is vaak funest voor het eindresultaat. Dat is erbij gebaat dat alle fasen van onderhandelen over CAO's en arbeidsvoorwaarden serieus en zorgvuldig worden

voorbereid en verzorgd. En dat alle tijd beschikbaar is die daarvoor nodig is. Haastige spoed is bij onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden zelden goed. Dat betekent niet dat onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden onnodig opgerekt moeten worden. Niemand is gebaat bij de zoveelste herhaling van zetten. In tegendeel: ook dat kan een bron van frustratie en irritatie worden. Onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden zijn vaak gebaat bij korte en bondige toelichtingen over en weer. Met niet meer woorden dan nodig is. Een goede vraag in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden telt niet meer dan 10 tot 20 - eenvoudige - woorden! Ervaren onderhandelaars hebben vaak aan een half woord genoeg. Zeker als ze elkaar door en door kennen. Langdradigheid is meestal geen teken van goedlopende onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden en vergroot de kans op een goed resultaat zelden.

De les

Het negende gebod leert dat onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden tijd nodig hebben en niet onder tijdsdruk moeten worden gevoerd. Wie haast heeft kan onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden beter uitstellen tot een moment waarop er meer tijd voor beschikbaar is.

Het tiende gebod: *Last but not least*: wees jezelf!

Dit hoofdstuk kan eigenlijk alleen maar door jou als onderhandelaar over CAO's en arbeidsvoorwaarden zelf worden geschreven. In onderhandelingen altijd jezelf blijven is misschien wel het belangrijkste gebod dat er is. Het betekent niet dat je niet zou mogen acteren. Was dat niet juist wat onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden zo leuk maakt? Maar zelfs als je acteert kun je en moet je jezelf blijven. Dit gebod waarborgt de eigenheid van iedere onderhandelaar over CAO's en arbeidsvoorwaarden. Elke onderhandeling is anders, omdat elke onderhandelaar anders is. Onderhandelen over CAO's en arbeidsvoorwaarden is geen eenheidsworst, maar kenmerkt zich door veelkleurigheid.

Wees jezelf! Koester jouw eigenheid als onderhandelaar over CAO's en arbeidsvoorwaarden. Maar laat eigenheid nooit een vervanging zijn van professionaliteit. Onderhandelen over CAO's en arbeidsvoorwaarden is een vak. Vakbekwaamheid en eigenheid kunnen heel goed samen gaan, maar het één moet nooit voor het ander worden ingeruild. Elke onderhandelaar kan de negen voorgaande Geboden op eigen wijze invullen en toepassen in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden. Het toepassen van de Tien Geboden in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden zal de professionaliteit van de onderhandelaar bevorderen. Onderhandelen over CAO's en arbeidsvoorwaarden is een vak dat je kunt leren en dat je verder kunt verbeteren. De Tien geboden kunnen je daarbij helpen.

Jezelf zijn en blijven in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden betekent ook dat je ervoor zorgt als onderhandelaar niet afhankelijk te worden. Niet afhankelijk van anderen, niet van de andere partij en niet van de eigen achterban. Ook niet afhankelijk van de in de onderhandelingen te behalen resultaten. De onderhandelaar die in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden zichzelf is en blijft zorgt ervoor dat hij onafhankelijk is en blijft. Arbeidsvoorwaardennota's en mandaten zijn kaders en - belangrijke - richtlijnen die de onderhandelaar zo veel als mogelijk in acht zal nemen. Maar de onafhankelijke onderhandelaar zal zich altijd mede laten leiden door de omstandigheden en door zijn eigen normen en waarden. Daarin onderscheidt de onafhankelijke onderhandelaar zich van de afhankelijke onderhandelaar.

Onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden kunnen nooit op eigen houtje een onderhandelingsresultaat realiseren. Er is altijd fiattering nodig van de achterban die het onderhandelingsmandaat heeft vastgesteld. Zoals gezegd moet een onderhandelaar over CAO's en arbeidsvoorwaarden daarom altijd driemaal onderhandelen: eenmaal met de andere partij, tweemaal met de eigen achterban. Dat lijkt afhankelijkheid in de hand te werken, maar het tegendeel is waar. Juist de wetenschap dat de achterban het eerste en het laatste woord heeft geeft ruimte om in onderhandelingen onafhankelijkheid en eigenheid te tonen. De achterban bepaalt weliswaar het onderhandelingsdoel, de onderhandelingsruimte en het onderhandelingsresultaat. Maar de wijze waarop de onderhandelingen worden

gevoerd en het eindresultaat tot stand komt wordt bepaald door de onderhandelaar. Op zijn eigen wijze.

De ruimte voor eigenheid van onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden maakt onderhandelingen ook vaak onvoorspelbaar. Onvoorspelbaarheid kan een krachtig instrument zijn in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden. Juist als de andere partij op grond van de door de achterban vastgestelde inzet denkt het verloop van onderhandelingen te kunnen voorspellen kan de onafhankelijke onderhandelaar voor verrassingen zorgen. Zulke verrassingen zijn in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden niet zelden het keerpunt in het onderhandelingsproces. Eigenheid en onafhankelijkheid van de onderhandelaar maken de kans op zulke verrassingen alleen maar groter.

De les

Het tiende gebod leert dat onderhandelaars in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden altijd zichzelf moeten zijn en blijven. Eigenheid en onafhankelijkheid kunnen goed samengaan met professionaliteit en komen het vak van onderhandelen over CAO's en arbeidsvoorwaarden zeer ten goede.

Tot besluit.

De Tien Geboden voor onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden in de voorafgaande hoofdstukken zijn gebaseerd op de inleiding van de voorzitter van het Instituut voor Internationale Betrekkingen Clingendael Mr Ben Bot, oud-minister van Buitenlandse Zaken, bij de oprichting van het Netherlands Negotiation Network in 2008. Bij die gelegenheid gaf Bot ook een definitie van onderhandelen. Onderhandelen is volgens hem: de kunst van het (weg)geven! Je zult in onderhandelingen altijd iets weg moeten geven om iets anders te krijgen. Een goed onderhandelaar neemt op het juiste moment het risico om iets weg te geven. Dat is een mooie omschrijving die zeker ook geldt voor onderhandelaars over CAO's en arbeidsvoorwaarden. Zij zullen de kunst van het (weg)geven moeten leren. Als onderhandelen over CAO's en arbeidsvoorwaarden bestaat uit geven en nemen, is dat in die volgorde. Eerst geven, om vervolgens iets anders terug te krijgen. Dat vereist lef en moed! Een onderhandelaar over CAO's en arbeidsvoorwaarden moet risico durven nemen. En het vereist een juiste timing! Want de kunst van het (weg)geven bestaat er uit om dat op het juiste moment te doen. Niet te vroeg en niet te laat. Als op het juiste moment iets wordt gegeven, zal daar iets anders voor teruggekregen worden dat - uiteindelijk - tot het beoogde onderhandelingsresultaat zal leiden. De basis daarvoor wordt gelegd door de onderhandelaar die op het juiste moment het risico durft te nemen om iets te geven! Die onderhandelaar neemt het initiatief. Die onderhandelaar toont eigenheid en onafhankelijkheid.

En als het (weg)geven niet wordt beantwoord met iets terug te geven? Dan is er geen man overboord. Door als eerste het risico te nemen om iets weg te geven ontstaat nog geen onderhandelingsakkoord. Het is slechts de eerste stap er naar toe. Mocht die onverhoopt niet tot het gewenste resultaat leiden dan komt geen onderhandelingsresultaat tot stand. Maar de onderhandelaar die het eerst iets durfde te geven heeft er wel blijk van gegeven risico's te durven nemen en een onafhankelijke positie in te durven nemen. Want dat doe je door iets weg te geven. En dat gedrag zal in onderhandelingen over CAO's en arbeidsvoorwaarden uiteindelijk veel vaker beloond dan afgestraft worden.