

Overleg en onderhandelen over arbeidsvoorwaarden

Peter van Delden
April 2017



Overleg over cao / arbeidsvoorwaarden (1)

Wat maakt een cao onderhandeling anders?



Kenmerken

- Partijen zijn en blijven wederzijds van elkaar afhankelijk: er moet regelmatig over allerlei zaken overeenstemming worden bereikt
 - *Dus de deal nu beïnvloedt de ruimte straks*
- Partijen hebben overeenkomstige belangen en hebben tegelijk verschillende belangen
- *Partijen onderhandelen gelijktijdig op verschillende tafels*
 - De werkgever onderhandelt met de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen, MT, OR én met de vakbonden
 - De vakbonden onderhandelen met hun bestuur, hun collega's aan tafel, hun leden ('de achterban') én met de werkgever

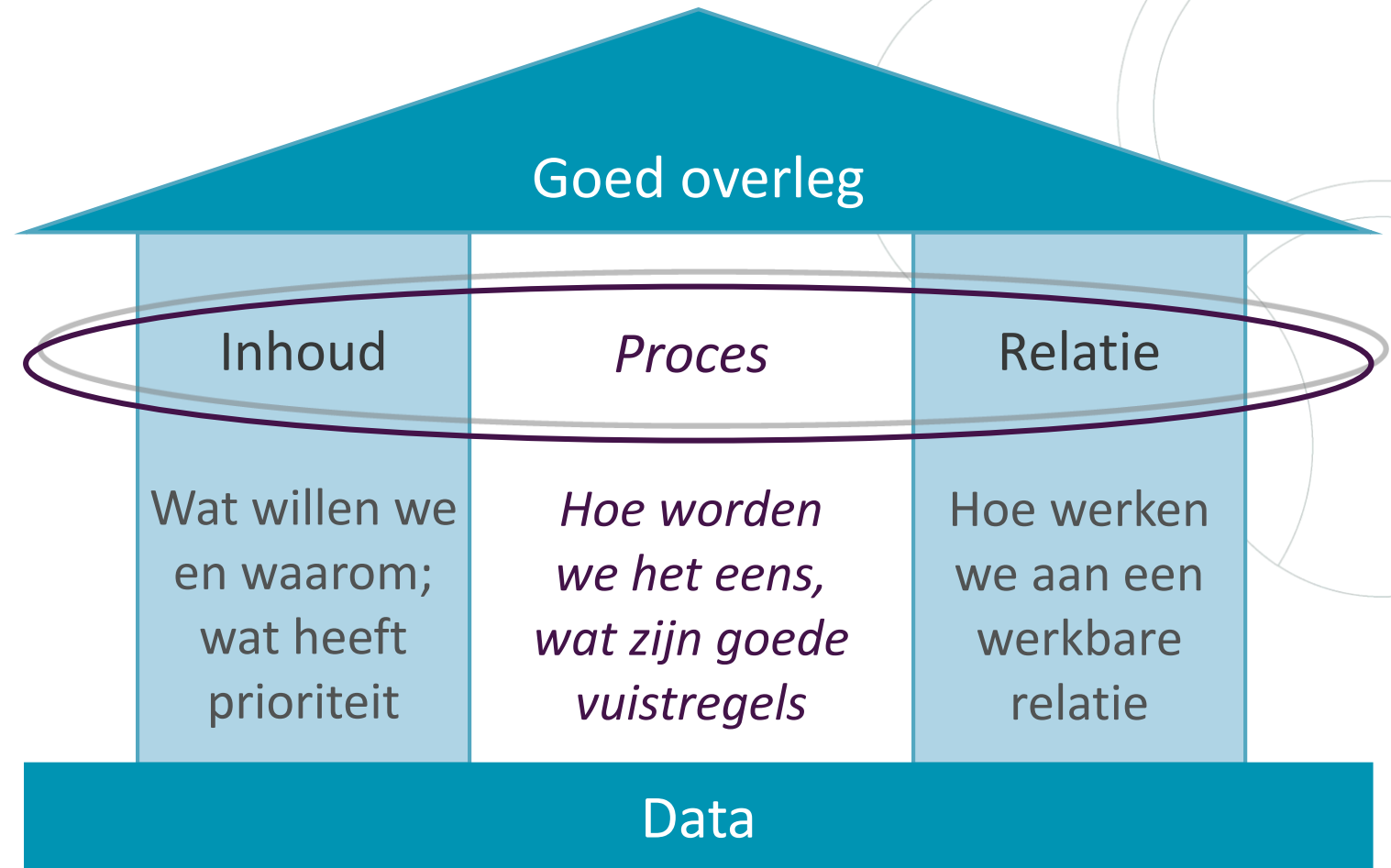
Overleg over cao / arbeidsvoorwaarden (2)

En:

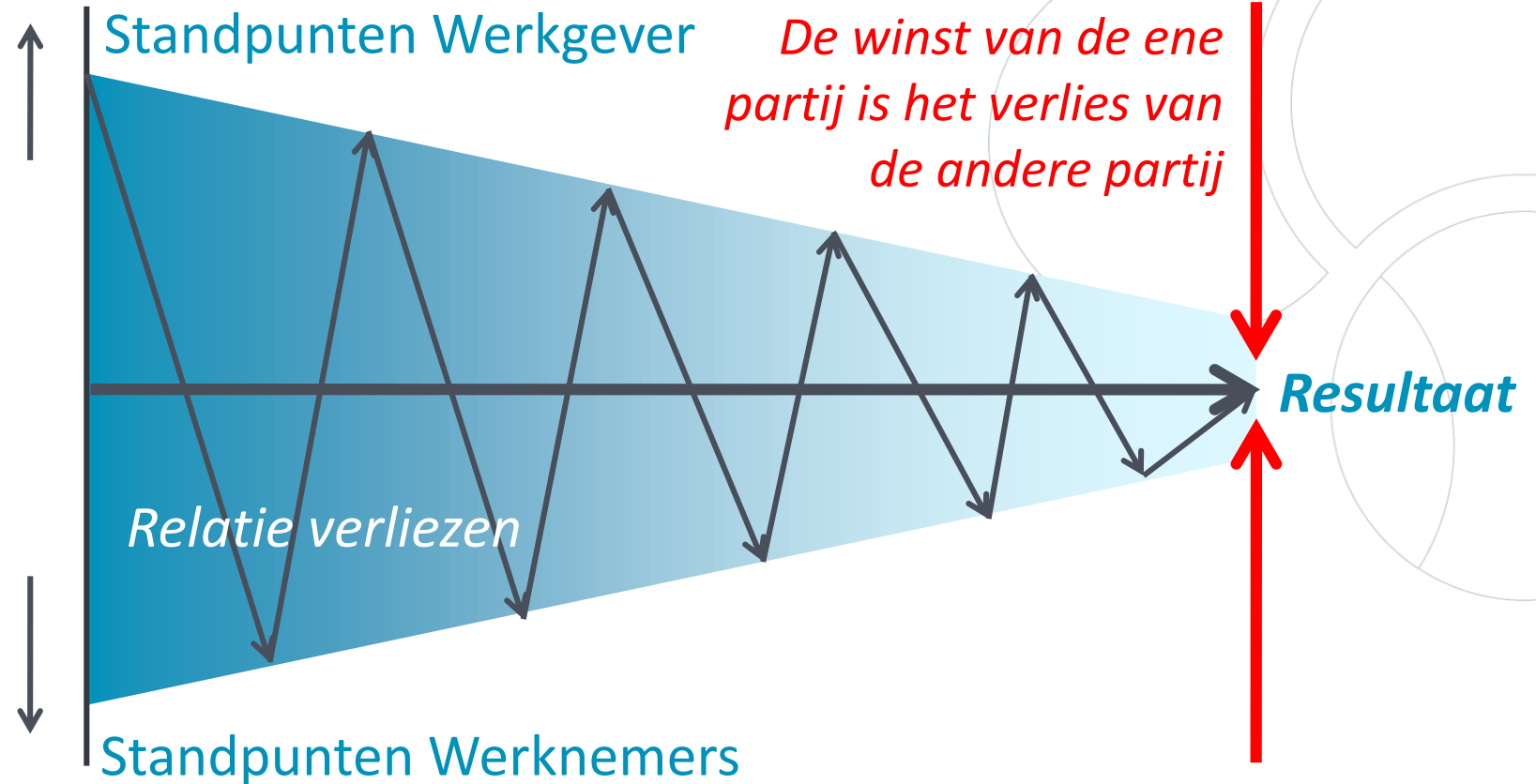
- Vakbonden hebben veel ervaring met cao onderhandelingen en weten minder van de organisatie
- Werkgevers hebben veel kennis van de organisatie en hebben minder ervaring met cao onderhandelingen
- De werkgever is vaak gastheer en leidt het overleg en is gelijktijdig partij



Overleg over
arbeidsvoorwaarden:
Inhoud, relatie en
proces



Onderhandelen vanuit standpunten



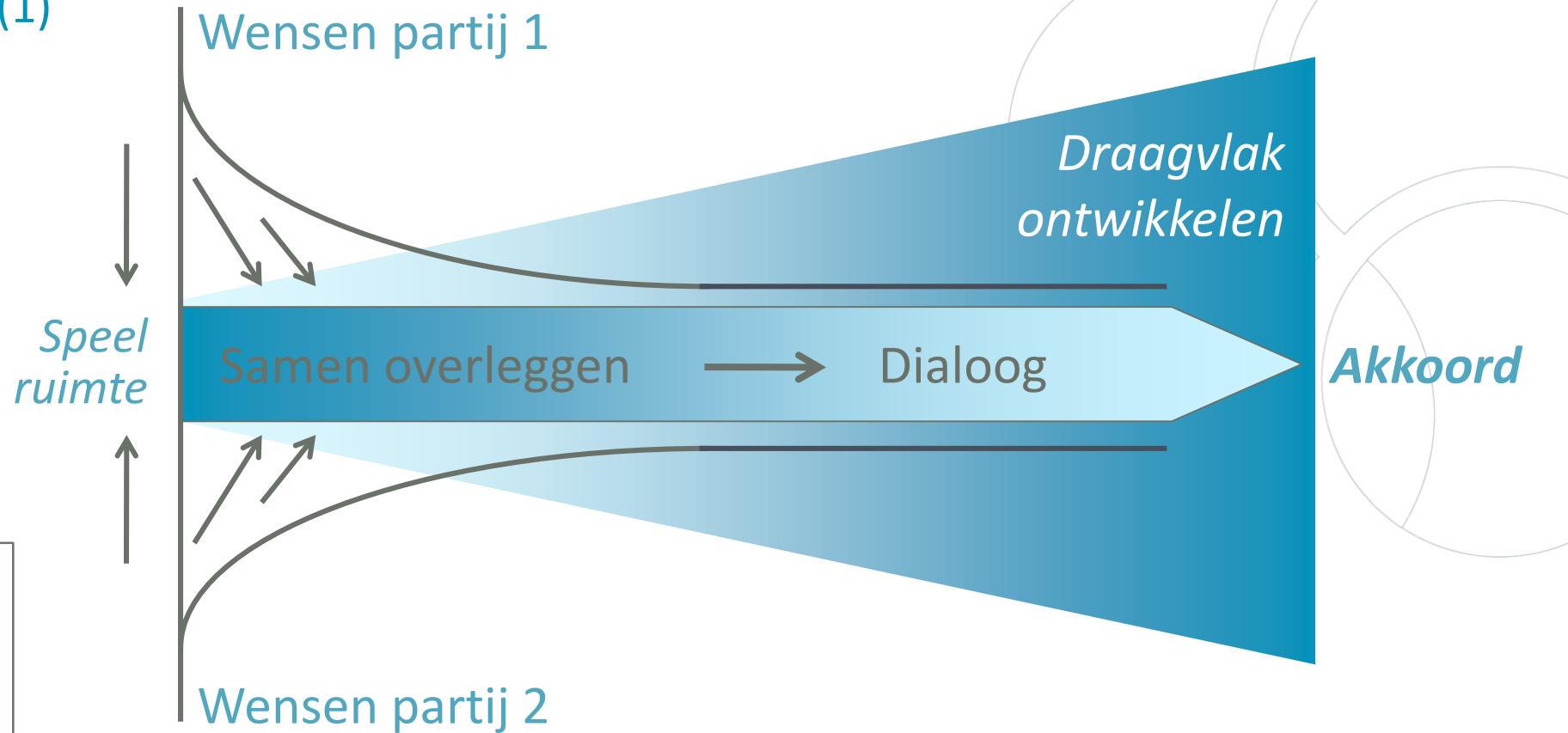
Onderhandelen vanuit standpunten werkt vaak als een soort flipperkast en is daardoor lastig te managen.

Het resultaat wordt uitgelegd als winst maar ieder weet wat het verlies is.

Samen overleggen (1)



Met 'Samen overleggen' creëer je een begin van commitment en dat is de drager voor het verdere proces



Samen overleggen leidt tot vergroting van het draagvlak, verkleining van de conflictkans en daarmee tot een beter gedragen akkoord

Samen overleggen (2)



- **Doel**
 - Een gezamenlijk resultaat waar commitment over is en dat je wilt verdedigen bij je achterban
- **Resultaat**
 - Samen winnen
 - *Dus jij kunt pas tevreden zijn wanneer de ander zijn achterban tevreden kan stellen*
- **Basis**
 - Wederzijds respect en vertrouwen
- **Co-creatie**
 - Co-creatie is een goede manier om 'samen overleggen' praktisch vorm te geven.



Samen overleggen (3)



Acht vuistregels voor 'samen overleggen'

1. Inhoud en relatie goed scheiden
2. Zorg voor een werkbare relatie
3. Richt je op visies, belangen en zienswijzen en niet op standpunten
4. Van 'grof naar fijn' werken
5. 'Taart vergroten' en 'samen puzzelen'
6. Tegengestelde belangen vragen om redelijkheid
7. Verzeker je van een wegloop-alternatief en hou rekening met dat van de ander
8. Sluit een akkoord

Vuistregel 1

*Inhoud en relatie
goed scheiden*



Inhoud en relatie

- Inhoud: zakelijk mee omgaan
- Relatie: respectvol mee omgaan
- Werk gelijktijdig aan inhoud en aan relatie
- Je kunt hard zijn op de inhoud en 'zacht' in de relatie

Relatie:

- Probeer je te verplaatsen in de positie van de ander
- Houdt rekening met de achterban(nen) van de ander: met wie onderhandelt hij nog meer wanneer hij met jou onderhandelt?

Vuistregel 2

Zorg voor een werkbare relatie

Werk aan vertrouwen



Zorg voor een werkbare relatie

- *Wanneer er een storing in de relatie is, altijd stoppen met de inhoud en eerst aan de relatie werken*
- Relatie: werk eraan dat de ander ervan overtuigd raakt dat jij te vertrouwen bent, dan bouw je ook krediet op
- Inhoud: overtuig jezelf ervan dat de inhoud van de ander te vertrouwen is

Vertrouwen

- Vertrouwen opbouwen kost tijd; vertrouwen verliezen gaat snel
- Je kunt werken aan vertrouwen door **eerlijk** en **transparant** te zijn, met betrouwbare inhoud te komen en geen verborgen agenda's te hebben
- De ander moet zich ervan kunnen overtuigen dat de inhoud deugt, dat het te vertrouwen is

Vuistregel 3

*Richt je op visies,
belangen en
zienswijzen en niet op
standpunten*



*Standpunten
zorgen niet voor
beweging*

Visies, belangen en zienswijzen

- Niet de standpunten, maar de visies, belangen en zienswijzen vormen de inhoud waar het echt om gaat
- Onderzoek wat achterliggende visies, belangen en zienswijzen zijn. Hulpvragen zijn bijvoorbeeld:
 - 'Wat is de achtergrond waarom je dit wilt?'
 - 'Waarom denk je dat dit een goede oplossing is?'
 - 'Waar loopt je tegen aan?'

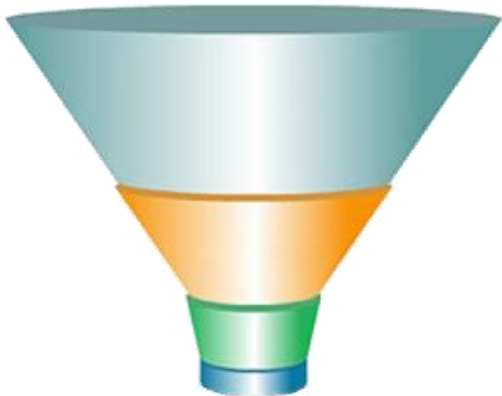
Standpunten?

- Een standpunt is meestal een eigen oplossing voor een vraag of probleem en dus zelden een gedeelde / gedragen oplossing
- *Zoek dus (samen!) het probleem!*
- *Het is effectiever om je probleem te delen dan om je oplossing te delen!*

Vuistregel 4

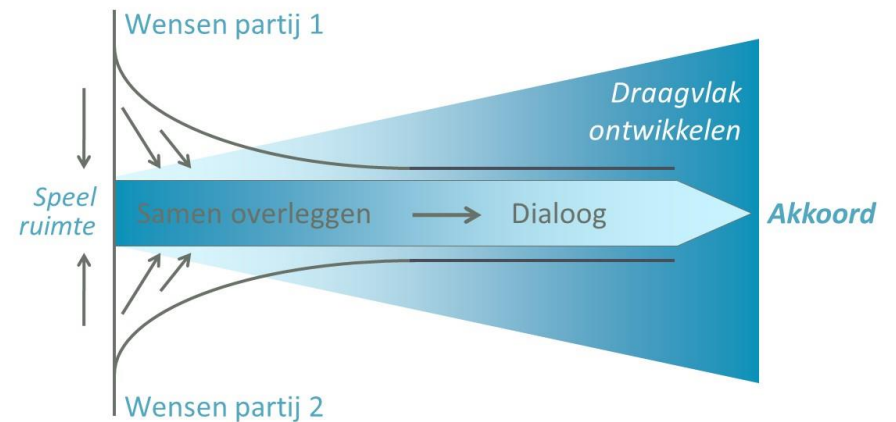
Van 'grof naar fijn' werken

*Vooraf bij ingrijpende
veranderingen is dit
een goed werkbaar
vuistregel*



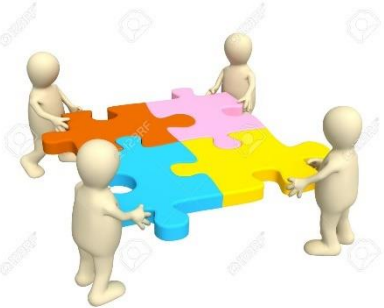
Eerst de hoofdlijnen, dan de details

- Het is gemakkelijker om het op hoofdlijnen eens te worden dan om het meteen over de details eens te zijn
- Door overeenstemming te bereiken op hoofdlijnen groeit commitment over de oplossingsrichting en wordt de relatie tussen partijen versterkt. Dat geeft een basis om er op detailniveau beter uit te komen.
- Vermijd dus om meteen te discussiëren over details, ga terug naar de hoofdlijn: wat willen we en wat willen we *samen*?



Vuistregel 5

'Taart vergroten' en 'samen puzzelen'



Geef ruimte aan creativiteit door 'taart vergroten' en 'samen puzzelen'

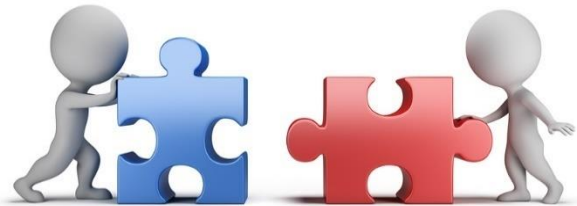
- Een grotere koek is beter te verdelen
- Standpunten en kant-en-klare oplossingen maken de koek niet groter.
- Taart vergroten vraagt om creativiteit en 'samen puzzelen'

Hulpvragen:

- Hoe kunnen we dit oplossen?
- Kunnen we zaken combineren?
- Kunnen we samen iets vergroten? (bijv. opbrengsten)
- Kunnen we samen iets verkleinen (bijv. kosten)
- Kunnen we samen iets veranderen (bijv. lange termijn deal)
- Wat zijn de opties (opties zijn geen standpunten)
- Waar zijn jullie mee geholpen?

Vuistregel 6

Tegengestelde belangen vragen om redelijkheid



Tegengesteld belang

- Dit is de lastigste!
- Minimaliseer onredelijk (gevoeld) verlies, door:
 - In te zetten op redelijkheid
 - Tegengesteld belang serieus te nemen (niet bagatelliseren); houdt dus rekening met alle belangen en niet alleen met dat van jezelf
 - De 'zegeningen te tellen' (vaststellen waar we het wel over eens zijn) en de tegenstellingen te isoleren ('dus we zijn het alleen hier nog niet over eens')
 - Goed taart vergroten: naarmate de taart beter vergroot is, is het makkelijker om te verdelen
 - Een voorstel te doen en vragen of er een beter voorstel verzonnen kan worden dat nog eerlijker / rechtvaardiger is?

NB. Wat is eerlijk: dat wat partijen samen eerlijk vinden.

Vuistregel 7

*Verzeker je van een
wegloop-alternatief
en hou rekening met
dat van de ander*



Beter dan weglopen

- Is wat bereikt beter dan weglopen?
 - Nee: Dan terug naar het begin (vuistregel 3 / 2)
 - Ja: Dan is er ruimte voor een akkoord

Bepalen hoever je bent in de onderhandeling

- Wat is in deze onderhandeling al bereikt?
- Wat is mijn alternatief wanneer dit overleg mislukt?
- Dus, is wat bereikt is beter dan weglopen? Of: wat is nog nodig om wat bereikt is beter te laten zijn dan weglopen?
- Wat heeft weglopen voor gevolgen?
- Is wat bereikt is voor de ander beter dan weglopen?

Een eindbod stopt direct het overleg en kan dus weglopen veroorzaken. Maak daar dus zo min mogelijk gebruik van. Je kunt wel bijv. aangeven dat 'de grens in zicht komt'.

Vuistregel 8

Sluit een akkoord



We zitten dicht bij een akkoord

- Vat samen wat bereikt is
- Ga na of alles compleet is
- Leg het akkoord schriftelijk vast
- Maak afspraken over communicatie
- Maak afspraken over overleg met de achterbannen
- En... denk ook nu aan de relatie!



Een akkoord is pas een akkoord wanneer de ander het aan zijn achterban wil en kan verkopen.

Meer informatie:

[Van Delden Advies](http://VanDeldenAdvies.nl)

06 222 01 805

mail@deldenadvies.nl

Wij verzorgen ook de workshop [Overleg en onderhandelen over arbeidsvoorwaarden](#)

