

Grip op trucs in het overleg

Dynamisch onderhandelen

Een onderhandeling kent veel dynamiek, en tijdens een onderhandeling worden diverse trucs toegepast. Hoe kan een or deze dynamiek hanteren en de trucs leren herkennen?

In het oktobernummer van 2015 van OR Informatie beschreef ik hoe een or effectiever invloed kan uitoefenen op de bestuurder met behulp van het kleurenmodel van Insights Discovery. De praktijk is echter weerbarstiger. Van daar dat ik nu verder inga op het onderwerp.

Gedragsvoorkeuren

In genoemd artikel beschreef ik hoe een or het beste kan aansluiten bij de belangrijkste gedragsvoorkeur van de bestuurder. Deze gedragsvoorkeuren presenteren we in kleuren:

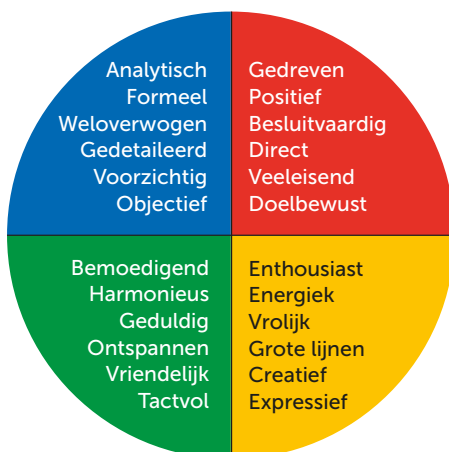
De kleuren sluiten één op één aan op de verschillende stijlen van onderhandelen:

- **Rationeel onderhandelen (blauw):** de inhoud staat centraal. Kloppen de feiten en de cijfers? Heeft de or voldoende kennis van het onderwerp? Klopt het wat de bestuurder zegt?
- **Stellend onderhandelen (rood):** de or zelf staat hier centraal. Welk belang heeft de or? Kan de or dit verwoorden op een zelfverzekerde manier?

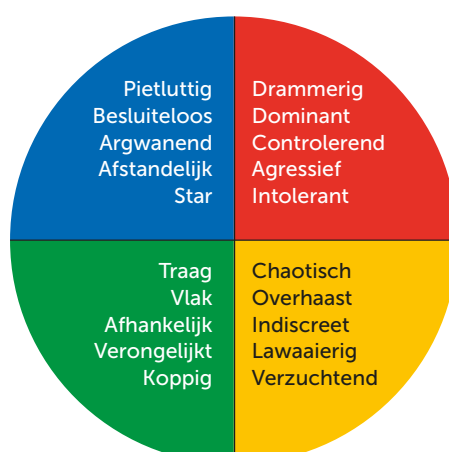
- **Relationeel onderhandelen (groen):** de bestuurder staat hier centraal. Welk belang heeft de bestuurder? In hoeverre heeft de or begrip voor deze belangen?
- **Coöperatief onderhandelen (geel):** het gezamenlijke resultaat staat hier centraal. Wat is er nodig om tot overeenstemming te komen? Is er een alternatief te bedenken waarin beide belangen terugkomen?

Een bestuurder kan echter meerdere kleuren inzetten. Dit maakt een onderhandeling erg dynamisch. Om grip te krijgen op het overleg zal de or telkens weer moeten aansluiten bij de kleur die de bestuurder inzet. Dynamisch onderhandelen vereist dat de or de vier onderhandelingsstijlen ook zelf actief inzet. De or moet kunnen schakelen tussen de verschillende stijlen. Wat helpt is het afspreken van een rolverdeling, waarbij één of meer or-leden die kleur inzetten die het beste bij hen past. De rationele stijl kan het beste aan de woordvoerder worden toebedeeld; deze kent de inhoud van het dossier het beste.

De 4 kleuren op een goede dag...



De 4 kleuren op een slechte dag...



Zo komen we bij de gouden regel voor dynamisch onderhandelen: pas eerst die onderhandelingsstijl toe die aansluit op de kleur die de bestuurder op dat moment gebruikt, en pas vervolgens de onderhandelingsstijl toe die de or zelf wil gebruiken. Zodra de bestuurder weer een andere stijl hanteert, sluit dan eerst op die stijl aan en zet vervolgens weer een andere kleur in.

Onderhandelingstrucs

De dynamiek in een onderhandeling wordt nog groter omdat de bestuurder verschillende onderhandelingstrucs inzet.



Flexibel kunnen reageren en direct kunnen inspelen op de dynamiek is essentieel

Blauwe trucs

- **Manipuleren van de agenda.** Door belangrijke onderwerpen aan het eind van een overleg te plannen, wordt er tijdsdruk gezet waardoor de or mogelijk sneller toegeeft. Besef dat de bestuurder de agenda niet alleen bepaalt, maar met de or.
- **Salamitactiek.** De bestuurder vraagt telkens om een kleine concessie. Elke concessie op zichzelf is acceptabel om te doen, maar achteraf heeft de or de hele salamiworst weggegeven. Om dit te voorkomen kan de or beter over het totaalpakket onderhandelen.
- **Blijven aandringen.** De bestuurder doet een extreem voorstel, waarna gaandeweg het voorstel wordt afgezwakt. Zo vergroot hij de kans dat de or akkoord gaat door berusting en door het gevoel dat het uiteindelijk minder ernstig is dan aanvankelijk gedacht.

Rode trucs

- **Extreem voorstel presenteren.** Als de bestuurder een zeer extreem, onhaalbaar voorstel presenteert, kan de or de indruk krijgen dat hij de situatie verkeerd heeft beoordeeld. Praat pas verder als er een realistisch voorstel komt van de bestuurder.
- **Deadline stellen.** Door een deadline voor een advies te stellen, oefent de bestuurder druk uit. Geef aan dat dan het advies zal afwijken van het voorgenomen besluit van de bestuurder (en dat hij dan een maand moet wachten met uitvoeren van het besluit).
- **Escaleren van eisen.** In reactie op voorwaarden van de or schroeft de bestuurder de eigen eisen op. Hiermee hoopt de WOR-bestuurder dat de or toch akkoord gaat met het oorspronkelijke voorstel. Geef aan dat je op deze manier niet wilt overleggen.

Groene trucs

- **Habe nichs-verweer.** "Ik vind dat jullie een goed doordacht voorstel doen, maar ik heb helaas geen geld om het uit te voeren." Hierdoor hoopt de bestuurder dat het voorstel wordt bijgesteld. Leg de bal bij de bestuurder door hem na te laten denken over oplossingen.

- **Good cop, bad cop.** Als de tegenpartij met 2 personen aan tafel zit, dan speelt één iemand de kwade en de ander de goede overlegpartner. Zo ben je geneigd het eens te zijn met de goede overlegpartner, wat de bedoeling is. Beoordeel het voorstel op inhoud.
- **Aanvullende eind-eis.** Aan het eind van het overleg komt de bestuurder met een kleine aanvullende eis. De bestuurder verwacht dat de or de onderhandeling op zo'n kleine eis niet laat stuklopen. Ga hier niet op in of vraag een tegenprestatie.

Gele trucs

- **Schijnonderhandeling.** De onderhandeling moet eigenlijk met iemand plaatsvinden die het echt voor het zeggen heeft, zoals een hogere bestuurder of een Raad van Commissarissen / Toezicht. Meld dat je een afspraak gaat maken met diegene die bevoegd is om over het onderwerp te besluiten.
- **Middelen.** Als het overleg niet tot een resultaat lijkt te gaan leiden, komt de bestuurder met het voorstel om in het midden te gaan zitten. Ga er niet snel mee akkoord. Geef aan dat je al concessies hebt gedaan en nu een concessie van de bestuurder verwacht.
- **De redelijkheid zelve.** De bestuurder stelt zich op als een redelijke en aardige overlegpartner. Je voelt de neiging om het met de bestuurder eens te zijn. Wees zelf ook aardig, maar koppel de persoon los van de inhoud.

Tot slot

De theorie achter de aanpak om dynamisch te onderhandelen is relatief eenvoudig: sluit eerst aan bij de kleur die wordt ingezet door de bestuurder, gebruik vervolgens een kleur die de or beter uitkomt. Flexibel kunnen reageren en direct kunnen inspelen op de dynamiek is essentieel om effectief te onderhandelen en om meer grip te krijgen op het overleg. Dit vraagt een goede voorbereiding van het overleg, een duidelijke rolverdeling op basis van de kleuren, veel oefenen met de verschillende onderhandelingsstijlen en evalueren van de wijze waarop de or met de dynamiek is omgegaan. Zo zal een or zich ontwikkelen tot een dynamische onderhandelaar en meer grip krijgen op het overleg met de bestuurder. **1**

CHRÉTIEN SARTON

SARTON TRAINING & ADVIES