

"Heilloze drammerij was het gevolg"

Over het voorzitten van onderhandelingen

dr W.F.G. Mastenbroek

1

- [1. Inleiding](#)
- [2. De fasering van onderhandelingsprocessen](#)
 - [2.1 Voorbereiding](#)
 - [2.2 Eerste positiekeuze](#)
 - [2.3 Aftastende fase](#)
 - [2.4 Impasse en afronding](#)
- [3. Checklist voor voorzitters](#)
- [4. Drie slotopmerkingen](#)
- [5. Samenvatting](#)
- [6. Twee praktijkgevallen](#)
 - [6.1 Geharrewar in een ondernemingsraad](#)
 - [6.2 Botsende belangen in een bedrijf](#)
- [Literatuur](#)



1. Inleiding

Als organisatie-adviseur heb ik deelgenomen aan een groot aantal besprekingen en vergaderingen in allerlei organisaties. Niemand haalde het in zijn hoofd deze bijeenkomsten als onderhandelingen te betitelen. Toch werd er meestal onderhandeld, soms zo onhandig dat langdurige impasses dreigden of de situatie escaleerde naar openlijke of meer verborgen vijandelijkheden. Vaak onnodig en onbedoeld.

In organisaties wordt onderhandeld over de verdeling van taken en bevoegdheden, over beleidswijzigingen, budgetten, ruimte in gebouwen en automatiseringsfaciliteiten. De laatste jaren gaat het bezuinigen en inleveren in veel organisaties gepaard met uitgebreide onderhandelingsrondes tussen afdelingen en diensten.

Soms is er bij onderhandelingen een voorzitter. Bij vergaderingen met een onderhandelingskarakter binnen een organisatie zal dit vaak iemand zijn van een hoger echelon. In andere gevallen is er een onafhankelijke buitenstaander aanwezig. Soms ook komt het voorzitterschap terecht bij een van de betrokken partijen. Speciaal wanneer de claims van de verschillende partijen nogal uiteenlopen of in situaties van grote schaarste kan het voorzitterschap een moeilijke taak betekenen.

Zolang hogerhand de knoop nog niet heeft doorgehakt zijn er discussies en bijeenkomsten waarin betrokkenen met elkaar oplossingen proberen te bereiken. Toenemende kribbigheid en het uitblijven van compromissen zijn dan geen uitzondering.

Voorbeelden van veel begane onhandigheden zijn:

- men verwacht onderhandelen met punten scoren
- men zoekt uit wie eigenlijk gelijk heeft
- men doet niets aan de sfeer: "We zijn hier om zaken te doen"
- met ziet zijn relatie met de "achterban" niet als een onderhandelingsrelatie
- men denkt bij een impasse dat het misloopt
- men verwacht vasthoudend onderhandelen met drammen
- men ziet gezamenlijke oplossingen zoeken als "inleveren"

We gaan er hier vanuit dat het de verantwoordelijkheid van alle betrokkenen is om tot een oplossing te komen. Degene echter die als voorzitter moet functioneren voelt deze verantwoordelijkheid wellicht nog het zwaarst.

Het volgende poogt houvast te verschaffen aan een voorzitter. Het doel van een voorzitter is tweeledig: (1) hij wil een compromis en wel: (2) zonder dat de onderlinge verhoudingen verziekt worden.

Om dit te bereiken zijn twee typen inzichten belangrijk:

1. de fasering van onderhandelingsprocessen.
2. een checklist met procedurele suggesties om de kans op succes te vergroten.

Deze twee onderwerpen zullen hierna uitgewerkt worden. Deze uitwerking verschaft een complete strategie voor het voorzitten van bijeenkomsten, waarin deelnemers met elkaar onderhandelen. Deze strategie is toepasbaar op zeer uiteenlopende soorten onderhandeling.

2. De fasering van onderhandelingsprocessen

Kennis van de fasering van onderhandelingen kan een voorzitter goed van pas komen. Hij begrijpt beter wat er speelt en kan zich prepareren op wat er komt. De gebeurtenissen zijn voorspelbaarder. Hij heeft al een algemene leidraad in handen. Elders heb ik de volgende fasering beschreven:

- voorbereiding;
- verbaal vuurwerk;
- psychologische oorlogvoering;
- crisis en afronding.

In veel andere typen keren deze fasen terug, maar op een veel mildere manier:

- voorbereiding;

- eerste positiekeuze;
- aftastende fase;
- impasse en afronding.

Hierna worden deze vier fasen kort beschreven. Tevens wordt de rol van de voorzitter aangegeven.

2.1 Voorbereiding

Partijen bepalen intern hun standpunt en de te volgen strategie. De voorzitter is vaak niet betrokken bij het interne beraad. Als hij dat wel is zou hij moeten proberen te voorkomen, dat partijen zich vastleggen op een bepaalde oplossing. Vraag naar achterliggende belangen en uiteindelijke doelstellingen. Probeer een aantal alternatieven te laten formuleren.

2.2 Eerste positiekeuze

Onderhandelingen beginnen doorgaans met uiteenzettingen van betrokkenen, waarin ze hun wensen en belangen presenteren. Aan de hand van feitenmateriaal en meer principiële argumenten (voorbeelden: "de bedrijfsdoelstellingen", "het gezamenlijk belang") pogen ze hun positie enige kracht bij te zetten.

Als voorzitter is het belangrijk hiertoe in de gelegenheid te stellen zonder dat de deelnemers steeds geïnterrumpeerd worden.

2.3 Aftastende fase

Partijen voelen elkaar aan de tand. Hoe steekhoudend zijn de ingebrachte wensen? Men verkent ook wat voor belangen en ideeën meer op de achtergrond een rol spelen. Men is attent op mogelijke combinaties van wensen en belangen. Partijen proberen zoveel mogelijk ruimte te creëren op drie manieren.

1. In de eerste plaats probeert men zoveel mogelijk opties voor zichzelf open te houden: men levert niets in.
2. Men test de vasthoudendheid van andere partijen.
3. Men zoekt naar mogelijke combinaties van belangen.

In deze fase beginnen er voorstellen op tafel te komen, soms nog bij wijze van proefballon! Deze voorstellen impliceren vaak al concessies van partijen. Een voorzitter kan hier een zeer belangrijke rol spelen. Hij kan de "integratieve ruimte" doen verkennen door achterliggende belangen en uitgangspunten op tafel te laten komen. Nog belangrijker is, dat hij eindeloze argumentaties kan voorkomen door de onderhandelingen te richten op concrete voorstellen. Tot slot kan hij eventuele vinnige discussies beperken.

2.4 Impasse en afronding

Er zijn voorstellen en tegenvoorstellen of tafel gekomen. Men is het niet eens. Partijen beweren, dat ze al het mogelijke hebben gedaan. De tijd gaat dringen. De spanning neemt toe. Zo ontstaat er steeds meer dwang om beslissingen te nemen en zaken af te ronden. Enige laatste concessies over en weer, soms gecombineerd met een vernuftige "package-deal" kunnen op het laatste moment uitkomst brengen.

Een voorzitter kan, door gebruik te maken van zijn gezag, in deze fase soms de knoop doorhakken en zo een compromis vergemakkelijken. Ook kan een voorzitter de tendens naar "vechterig" gedrag juist in deze fase een halt toeroepen. Immers soms zijn mensen minder goed bestand tegen impasses, ze neigen tot verharding en tot een bovenmatig gebruik van pressiemiddelen. Meer ervaren onderhandelaars daarentegen zien impasses als onvermijdelijk en soms zelfs als gewenst. Het is een soort "milde" test van elkaars vasthoudendheid. Bovendien kunnen er krachtige impulsen van uitgaan, tot een creatiever compromis, dat beter op de verschillende belangen inspeelt.



3. Checklist voor voorzitters

De checklist verschaft een reeks van procedurele suggesties voor voorzitters van vergaderingen met een onderhandelingskarakter.

1. Begin met een korte uiteenzetting over:
 - o doelstelling van de vergadering;
 - o randvoorwaarden (beschikbare tijd, gevolgen van geen besluit);
 - o besluitvorming (consensus of meerderheid of hogerhand);
 - o procedure (zie de volgende punten).
2. Verschaf ieder de gelegenheid zijn wensen en belangen te verduidelijken:
 - o omvang van zijn wensen;
 - o de precieze invulling ervan;
 - o het waarom: argumenten, doelstellingen, belangen.

Sta nog geen discussie toe, hooguit vragen tot verduidelijking. Geef vooral ruimte voor verduidelijking van achterliggende doelstellingen en belangen; vraag hier zelf soms op door.

3. Geef een korte samenvatting van wensen en belangen.
4. Exploreer de "integratieve ruimte", via gemeenschappelijke uitgangspunten:
 - o ga na met de deelnemers of er gemeenschappelijke uitgangspunten en criteria te vinden zijn;
 - o probeer gemeenschappelijke belangen of doelstellingen in kaart te brengen.

Het zoeken naar gemeenschappelijke uitgangspunten kan problemen geven. Vaak blijken deze te abstract om werkelijk een eenduidig houvast te verschaffen. Als dit het geval is, dan is een betere procedurele stap de volgende.

5. Exploreer de "integratieve ruimte" via voorstellen:
 - o voorbeelden van mogelijke voorstellen zijn: alleen de hoogste prioriteiten aan bod laten komen, continuering van de vroegere situatie, alle claims met 20% verlagen, combinatie van claim a en b, temporisering van claims x en y;
 - o inventariseer "brainstormenderwijs" zoveel mogelijk alternatieve voorstellen en oplossingen;
 - o buig reacties van deelnemers om naar een voorstel van hun kant tot een oplossing;

- ga na of er voorstellen te integreren zijn door een combinatie van claims;
- gebruik een voorstel als basis voor verdere onderhandelingen, vermijdt discussie over dit voorstel, vraag om suggesties ter verbetering of om condities op basis waarvan men wel akkoord kan gaan;
- help deelnemers eventueel met het formuleren van aanvullingen en condities.

Dit exploreren veronderstelt een minimum van bereidwilligheid in de zin van "Hoe komen wij met elkaar hier uit". Lukt dit, dan wordt via de voorstellen duidelijk waar ieders primaire belangen liggen. Er is dan vaak een optimaler resultaat te bereiken dan via "punt voor punt afruilen". Een van de hier vermelde punten verdient een zekere nadruk. Een zeer gelukkige ingreep van een voorzitter is soms de volgende: gebruik een voorstel als opstap voor verdere onderhandelingen. Dit kan, afhankelijk van het type onderhandelingen variëren van een concepttekst van een verdrag tot een voorlopige verdeelsleutel voor een budget.

Richt vervolgens de onderhandelingen op dit voorlopige voorstel. Dat betekent: beperk de argumentaties en discussies. Vraag in plaats daarvan om aanvullingen of condities, waardoor het voorstel wel acceptabel wordt. Via deze simpele gedragslijn heeft een voorzitter een krachtige hefboom om de onderhandelingen constructiever in te richten en te bespoedigen. Van alle procedurele suggesties is dit de belangrijkste.

6. Laat partijen af en toe onderling "harrewarren". Enig geharrewar is onvermijdelijk en tot op zekere hoogte noodzakelijk om partijen te overtuigen en te beïnvloeden.
7. Laat tijdsdruk en toenemende spanning het werk doen. Hoewel partijen enige concessies hebben gedaan, zit de zaak vast. De tijd verstrijkt, de gevolgen van geen besluit zijn vervelend. Het debatteren levert niets op. De tijd wordt rijp om de zaak af te ronden.
8. Hak de knoop door met een compromisvoorstel en een korte duidelijke toelichting.

Een goed gekozen compromis voldoet aan de volgende voorwaarden:

- het geeft enig voordeel aan partijen, die er in geslaagd zijn hun claims te verbinden aan algemeen erkende belangen en doelstellingen;
- het geeft uitdrukking aan de feitelijke machts- en afhankelijkheidsrelaties;
- het gebruikt de integratieve mogelijkheden (bijvoorbeeld een combinatie van belangen in een creatieve "package-deal");
- het laat geen van de partijen achter in een geïsoleerde positie of in de rol van "de grote verliezer".



4. Drie slotopmerkingen

1. Het is belangrijk voor een voorzitter om de neiging tot escalatie aan banden te leggen. Een paar vuistregels hiervoor.

- Persoonsgerichte aanvallen afkappen en kapittelen. Persoon en zaak dient men te scheiden. "Geef uw tegenspeler niet de schuld van uw problemen."
 - Houd partijen enigszins in balans. Laat niet toe, dat een partij door onervarenheid of door gebrek aan coalitiemogelijkheden helemaal weggedrukt wordt.
 - Vermijd principiële discussies. Een beroep op hogere waarden of algemeen gedeelde belangen kan al snel retoriek en uitgebreide argumentaties oproepen. Dit werkt verstarrend en polariserend, tenzij het om concreet toepasbare en inderdaad algemeen gedeelde belangen en principes gaat.
2. Verwacht niet het onmogelijke! Speciaal wanneer wensen en belangen elkaar uitsluiten in situaties van teruggang wanneer alle partijen moeten inleveren, is het onmogelijk te verwachten, dat partijen tevreden te stellen zijn. Een soepel lopende vergadering is onmogelijk. Harmonie en consensus zijn niet te verwachten. Persoonlijke frustratie en wrijving tussen deelnemers zijn tot op zekere hoogte onvermijdelijk.
- Tot op zekere hoogte! Immers een voorzitter kan wel degelijk voortgaande escalatie voorkomen. Een voorzitter is geslaagd, wanneer partijen achteraf weten, dat ze een eerlijke kans hebben gehad: dat ze in staat zijn geweest stevig voor hun belangen op te komen en dat voortgaande discussies geen betere uitkomst maar slechts vruchteloos geharrewar hadden betekend en tijdverslindend waren geweest.
3. Het grootste probleem in zo'n vergadering kan worden, dat er een slepend debat ontstaat, dat weinig of geen rendement meer oplevert: men blijft in allerlei variaties dezelfde argumenten herhalen. Men voelt zich geroepen de hele tijd zaken nog eens uit te leggen of "misverstanden" recht te zetten etc.

De toegevoegde waarde van al deze in spanning is gering. Het effect is eerder een verslechtering van de sfeer. Nog even en men begint elkaar vliegen af te vangen, punten te scoren etc. Soms hebben onderhandelaars dit niet goed door. Men denkt echt, dat er nog iets uit te leggen of recht te zetten valt! En dat terwijl men zelf al lang niet meer naar de tegenspeler luistert, maar alleen het eigen betoog voor de volgende ronde zit voor te bereiden!

De voorzitter kan dit doorbreken door de discussie voorstel-gericht te houden: wat wil de een, wat de ander? Welke verdeelsleutel stelt men voor? Op welke voorwaarden gaat men misschien akkoord? Wat voor compromis is denkbaar? Alleen nieuwe argumenten zijn dan van belang. De "bekende verhalen" kosten alleen nog maar tijd en wekken wellicht ook nog irritatie.



5. Samenvatting

Onderhandelingen gaan een aantal fasen door. Deze fasen zijn hier kort beschreven. Daarnaast is een checklist met 8 procedurele suggesties gegeven. Doel ervan is het voorzitten van vergaderingen, waar deelnemers met elkaar onderhandelen, te vergemakkelijken.

Als belangrijkste fasen zijn hier onderscheiden:

- Eerste positiekeuze: de wensen en belangen van de deelnemers komen op tafel. Hierbij passen de suggesties 1, 2 en 3.
- Aftastende fase: men verkent de "integratieve ruimte" en men test de hardheid van elkaars posities. Hierop sluiten de suggesties 4, 5 en 6 aan.
- Impasse en afronding: ogenschijnlijk komt de zaak vast te zitten, een compromisvoorstel op het juiste moment brengt uitkomst (suggesties 7 en 8).



6. Twee praktijkgevallen

6.1 Geharrewar in een ondernemingsraad

In een centrale ondernemingsraad (COR) is tussen de gekozen leden van de verschillende vestigingen onenigheid ontstaan over de allocatie van personeelsplaatsen over de verschillende vestigingen. Er is een vestiging, welke volgens een plan van de directie uitbreiding kan verwachten. Twee andere vestigingen zullen daarentegen personeelsplaatsen af moeten staan. De onenigheid hierover escaleert zodanig, dat men elkaar ook al niet meer kan vinden op relatief simpele zaken. Het wantrouwen neemt toe. Felle verwijten en emotionele beschuldigingen zijn "normaal" geworden.

De adviseur besluit tot een aanpak als bepleit door Blake e.a. Eerst "een confrontation-meeting" om het wantrouwen te reduceren en vervolgens via een model van probleemoplossing de kwestie waar het mee begonnen is, aanpakken. De "confrontation-meeting" neemt een dag. Na afloop blijkt men verdeeld te denken over het resultaat. Sommigen vinden het tijdverlies en willen nu eindelijk wel eens over de "zaak" praten. Voor anderen is er toch al het een en ander opgeklaard. Volgens de adviseur is er niet veel veranderd. Het wantrouwen lijkt nauwelijks minder, alleen de intensiteit van het conflict is gereduceerd. Dit mede door de afspraak over een afkoelingsperiode gedurende welke de partijen geen acties over de zaak zullen ondernemen.

De volgende sessie is er een van twee en een halve dag. De adviseur begint met het model van probleemoplossing uiteen te zetten, dat tevens de wijze van werken voor de rest van de tijd zal zijn. Na een constructief begin zit op de ochtend van de tweede dag de zaak muurvast. Twee diametraal tegenovergestelde standpunten blijken te botsen. Het model van probleemoplossing werkt niet langer, partijen blijven hun eigen standpunten herhalen. De sfeer verslechtert snel. De eerste persoonlijke uitvallen en emotionele beschuldigingen kondigen zich alweer aan. De adviseur besluit het probleemoplossingsmodel te laten voor wat het is. Hij schorst de bijeenkomst en vraagt de verschillende fracties zich te beraden over de crisis die nu is ontstaan, met name over de mogelijke consequenties van een voortduren ervan.

De adviseur werkt wat weinig trefzeker, maar nu begint hij dan toch de juiste aanpak te ontwikkelen. Het gaat om de verdeling van schaarse goederen personeelsplaatsen. Zijn aanpak is er vanaf dit punt steeds meer op gericht partijen te laten onderhandelen. Een sterke interventie is het vasthouden van de crisis. In plaats van dat hij, bezorgd over een mislukken van de besprekingen, ijverig door blijft zoeken naar oplossingen, doet hij iets heel anders.

Hij laat partijen de consequenties van een voortduren van de crisis verkennen: een voortijdig afbreken van de bijeenkomst, een voortgaande strijd, verbittering, het opstappen van een aantal leden, een sterke afname van de geloofwaardigheid bij de achterban, afname van de invloed op de bedrijfsleiding, enzovoort. Als men hiervoor terugdeinst en besluit het nog eens te proberen, laat de adviseur partijen voorwaarden opstellen, op basis waarvan ze met een bepaald concept van een regeling akkoord kunnen gaan. Dit gebruik van een bepaald voorstel als platform voor verdere onderhandelingen is bepalend voor het verdere verloop. Men kan dit "platform-voorstel" wijzigen en op alle mogelijke manieren aanvullen. Dit doorbreekt de eindeloze argumentaties. De energie wordt gericht op de uitwerking van een concreet voorstel. De impasses die zich hierna nog in de besprekingen (eigenlijke onderhandelingen) voordoen, ziet de adviseur als legitieme pressie op elkaars standpunten. Hij laat die voortduren totdat, meestal na een schorsing, via een concessie er weer beweging komt. Kortom, hij gebruikt een typisch onderhandelingsstrategieën. Uiteindelijk vinden partijen elkaar in een compromis.

6.2 Botsende belangen in een bedrijf

In een bedrijf zijn er twee afdelingen die met steeds scherpere onderlinge tegenstellingen te kampen krijgen: een uitvoerende dienst, die bij haar uitvoering gebruikt maakt van geavanceerde technische apparatuur; een technische dienst, die adviseert inzake de meest adequate apparatuur.

Daarboven een directeur. Besluiten worden genomen in een beraad met leidinggevend van beide afdelingen en de directeur.

In de afgelopen periode is de technische dienst duidelijk in gewicht toegenomen. Vroeger was het zo dat de uitvoerende dienst min of meer kon beslissen wat ze wilde hebben. De toenemende complexiteit van de techniek heeft echter aan de technische dienst de kansen verschaft om een steeds zwaardere rol te spelen. Het begint de kant uit te gaan dat de uitvoerende dienst allerlei gegevens moet opleveren, de technische dienst beslist dan wat het beste is. Dit stuut op hevige weerstanden bij de uitvoerende dienst. In het beraad over deze zaken begint de besluitvorming te stagneren. Het conflict escaleert: vermijding van contacten, stereotypering, elkaar allerlei beschuldigingen toewerpen, intense persoonlijke irritatie, zijn aan de orde van de dag.

Functionarissen beginnen ook elders in de organisatie te lobbyen en te manoeuvreren om steun te mobiliseren voor hun plannen c.q. hun verzet tegen de plannen van de andere partij.

Inschakeling organisatie-adviseurs

Via een personeelsdienst-functionaris werden organisatie-adviseurs ingeschakeld. Deze vonden het intense onderlinge wantrouwen de kern van de zaak: "Eerst dit terugbrengen en vervolgens de meer zakelijke kant, betere afstemmingsprocedures, preciezere taakafbakening aanpakken". Dit was hun strategie.

Vervolgens werd nagegaan hoe men over en weer het vertrouwen zou kunnen herstellen. Ook werd uit de discussie een aantal zakelijke knelpunten gehaald die prioriteit verdienden.

Aanvankelijk leek het erop dat een aantal dingen uitgepraat was. De intensiteit van het conflict liep wat terug. Persoonlijke verhoudingen leken te verbeteren.

Aanzetten tot oplossingen van een paar problemen kwamen op tafel. Toch bleek na enige weken, dat er geen echte verbetering inzat. Ook het doorzetten van de meer zakelijke en probleemgerichte aanpak had weinig effect. Met een adviseur als gespreksleider poogde men enige van de belangrijkste problemen op te lossen. De zaak bleef vastzitten.

Compromissen en voorwaarden

Andere adviseurs waren er inmiddels bijgehaald, aanvankelijk voor een onderdeel van de problematiek. Deze wisten een heel andere aanpak te ontwikkelen. Ze hebben de belangrijkste knelpunten nog een keer op een rijtje gezet, inclusief mogelijke

oplossingen. Via een beperkt aantal besprekingen zijn, onder hun voorzitterschap, met de directeur en leidinggevenden van beide diensten punt voor punt afgehandeld. De adviseurs hebben zonodig compromissen geformuleerd. Ook hebben ze een aantal keren partijen hun voorwaarden laten specificeren op basis waarvan ze akkoord konden gaan. Een typische onderhandelingsaanpak dus zoals uitgewerkt in de "Checklist voor voorzitters". Een punt dat desondanks niet afgehandeld is, is door een echelon hoger beslist na overleg met de directeur en de adviseurs. Deze aanpak heeft goed gewerkt. Eindelijk werden besluiten genomen, voor een groot deel door betrokkenen zelf, voor de rest door het hogere echelon.

We zien hier hoe onderhandelen min of meer van buitenaf wordt opgelegd als manier om een conflict te beslechten.

Betrokkenen hadden er zelf ook uit kunnen komen als ze tijdiger met elkaar hadden onderhandeld. In plaats daarvan probeerden ze echter hun gelijk te bewijzen. **Heilloze drammerij was het gevolg.**



Literatuur

Mastenbroek, W.F.G.: *Vaardiger onderhandelen*, [Holland Business Publications](#), 1995.