

Getting to yes

Onderhandelen volgens Harvard-principes

AWVN is marktleider op het gebied van cao's. Bij twee van de drie in Nederland afgesloten cao's zijn adviseurs en onderhandelaars van AWVN betrokken. Dan hebben we het over zo'n 650 cao's voor 5,5 miljoen werknemers. De onderhandelaars geven samen met vakbondsvertegenwoordigers richting aan sociaaleconomische ontwikkelingen. Maar bij elke onderhandeling houden ze rekening met de volgende onderhandelingsronde. Elke cao wordt afgesloten in de wetenschap dat partijen – en veelal ook de betrokken personen zelf – het volgende jaar of het jaar daarop weer met elkaar aan tafel zitten. Bovendien ontmoeten zij elkaar tussentijds nog vele malen bij andere cao-onderhandelingen of in periodiek overleg. Zoals een AWVN-adviseur ooit verwoordde: 'Met een vakbondsbestuurder kon je 's morgens ruzie hebben in een cao-overleg en 's middags zat je gezamenlijk naar oplossingen te zoeken in een kwestie op het gebied van sociale verzekeringen.'

Grofweg zijn er twee onderhandelingsstijlen: 'welles-nietes' en 'win-win'. De eerste is de standaardbenadering als het om onderhandelen in het algemeen gaat, de strategie die het bij het kopen van tweedehands auto's uitstekend doet. Wat de ene partij aan winst boekt, betekent direct verlies voor de andere partij. Deze 'vechtbenadering' domineerde tot diep in de jaren zeventig ook de cao-onderhandelingen. Vanaf het begin van het onderhandelingsproces waren de posities ingenomen. De werkgever bepaalde zijn standpunten aan de hand van de eisenbrief van de bonden, en liet in de eerste sessies veelvuldig en luid *njet* horen. In de fasen daarna probeerden partijen stapsgewijs naar elkaar toe te bewegen, waarbij iedere stap steeds een duidelijke winnaar en verliezer opleverde.

Onderhandelingen tussen werkgevers en vakbonden bleven daardoor vaak beperkt tot geldzaken, en als er al over andere onderwerpen was gesproken en overeenstemming bereikt, leidde dat niet zelden tot minutieus dichtgetimmerde – en daardoor in de praktijk onwerkbaar – afspraken. Vastgelegd in lijvige cao-overeenkomsten, 'gestold wantrouwen, centimeters dik'.

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen de inhoud van een onderhandeling en de relatie tussen de onderhandelaars. In 1981 ontwikkelde AWVN – geïnspireerd door het boek *Getting to yes. Negotiating agreement without giving in* van Harvard-wetenschappers Roger Fisher en William Ury uit hetzelfde jaar – op basis van dat onderscheid eigen uitgangspunten voor onderhandelen over arbeidsvoorwaarden: open onderhandelen. De methode is er op gericht om win-winsituaties te creëren, op basis van wederzijds vertrouwen en begrip voor elkaars belangen, kortom: een goede verhouding tussen de werkgevers- en

werknemersvertegenwoordigers. Bij de win-winbenadering is het doel van onderhandelen een zo voordelig mogelijk resultaat halen zonder dat één van de partijen zich tekort voelt gedaan. Nooit vanuit een sterke positie iemand direct het vel over de neus halen, is het adagium, dat keert zich altijd weer tegen je. Voor een succesvolle aanpak is het noodzakelijk goed zicht te hebben op de verschillende belangen die er spelen. Daardoor kunnen tijdens de onderhandelingen veel thema's aan de orde komen – de 'koek vergroten' heet dat in jargon. Het maakt de zaak weliswaar complexer, maar er ontstaat volop ruimte om belangen uit te ruilen en om aldus uiteindelijk een voor alle partijen aanvaardbare uitkomst te bereiken. Een benadering die goed uitpakt in situaties waar partijen zich niet kunnen veroorloven na afloop als winnaar of verliezer door het leven te moeten gaan, simpelweg omdat ze samen verder moeten. Het vergroot voor werkgevers de kans aanzienlijk dat de cao écht een investering is in een hoger arbeidsrendement – in plaats van een kostenpost waar je als werkgever niets voor terugkrijgt.

De arbeidsvoorwaardenadviseurs van AWVN werden getraind in het open onderhandelen en introduceerden later de methode bij AWVN-bedrijven die zich die kunst ook eigen wilden maken. Tot op de dag van vandaag verzorgt AWVN trainingen op het gebied van de arbeidsvoorwaardenonderhandelingen gebaseerd op het Harvard-model. Niet alleen werkgeversdelegaties volgen die, maar ook vakbondsonderhandelaars.



Jaren tachtig. Rotterdamse havenwerkgevers en vakbond FNV onderhandelen over de cao in het gebouw van Scheepvaart Vereniging Zuid (SVZ).



Vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers in het streekvervoer onderhandelen medio juni 2008 in een hotel in Bussum over een nieuwe cao.

Van links naar rechts: Ewoud Teerink (bestuurder De Unie), Janny Koppens (bestuurder FNV Bondgenoten), Peter van der Sluis (arbeidsvoorwaardenadviseur AWVN en woordvoerder van de werkgeversvertegenwoordiging), Willem Verkerk (kaderlid CNV) en Wyb Kusters (bestuurslid CNV).

denadviseur AWVN en woordvoerder van de werkgeversvertegenwoordiging), Willem Verkerk (kaderlid CNV) en Wyb Kusters (bestuurslid CNV).



Overleg over de uitzend-cao in januari 2003. Dat vond plaats in de haven van IJmuiden, op een boot. Twee leden van werkgeversdelegatie zijn zojuist gearriveerd: Aart van der Gaag van de ABU (links) en Willem Plessen, hoofd sociale zaken Randstad (midden).