

vrijdag 3 juni 2016

ONDERNAMEN

“Een succesvolle samenwerking start met de juiste vragen van een mediator”

Een speciaal actieplan voor de Rotterdamse petrochemiesector. Hard nodig om niet te bezwijken onder de concurrentiedruk vanuit Azië, het Midden-Oosten en de Verenigde Staten én de steeds strengere milieueisen. In korte tijd moesten alle chemiebedrijven, havenbedrijven en overheden het eens worden over een helder plan van aanpak.

Voor een dergelijke casus met veel betrokken partijen, een ingewikkeld onderwerp, grote tegengestelde belangen én tijdsdruk is een speciale aanpak nodig om tot succes te komen. Hoe doe je dat en wat kun je van deze aanpak leren voor je eigen onderhandelingen als bedrijf? www.ondernamen.nl ging op onderzoek uit



De voormalige president-directeur van Shell Nederland, Rein Willems, kreeg alle betrokkenen in de Rotterdamse petrochemiesector als mediator/procesbegeleider op één lijn. Hij ging aan de slag op verzoek van het ministerie van Economische Zaken en het Havenbedrijf Rotterdam. “Ik ben er samen met Jan van der Eijk - onder meer voormalig directeur technologie bij Shell - voor gegaan. Waar we meteen mee te maken hadden, waren de mededingingsregels. Daar moeten alle betrokkenen zich aan houden; praten over markten en prijzen was dus uitgesloten. In de praktijk leerden we daar snel mee omgaan. Het was onze insteek – en opdracht – om alle partijen warm te maken voor dezelfde uitgangspunten en doelen, bijvoorbeeld investeren in een gemeenschappelijke infrastructuur. Logisch dat dan niet iedereen staat te juichen. Bedrijven hebben de opdracht om winst te maken met zo min mogelijk kosten. Investeren in gezamenlijke voorzieningen heeft geen prioriteit.”



Rein Willems |
Voormalig president-directeur van Shell Nederland

Met alle betrokkenen om tafel

Rein Willems en Jan van der Eijk zetten alle betrokkenen aan tafel. “Ik vond en vind het belangrijk om dergelijke gesprekken samen te voeren. Wij traden op als onafhankelijke bemiddelaars/procesbegeleiders. Op een chemisch bedrijfscomplex zijn voorzieningen nodig, zoals stroom, water en elektriciteit. Dat zijn deels publieke voorzieningen. Daarbij moet niet een partij de boventoon gaan voeren, omdat ze in de gaten krijgen dat er geld is te verdienen. Het actieplan kwam tot stand na intensieve besprekingen met ondernemers, Havenbedrijf Rotterdam, Havenschap Moerdijk, overheden, maatschappelijke organisaties en andere stakeholders. Centraal daarin stonden werkgelegenheid, verduurzaming, diversificatie, innovatie, (nieuw) ondernemerschap, en randvoorwaarden gericht op economische structuurversterking. In zeer korte tijd werkten deze vertegenwoordigers onder onze leiding vol overgave en energie aan concrete plannen voor de regio. Dat geeft veel vertrouwen voor de uitvoering van de acties.”

Noodzaak van een gezamenlijk aanpak

“Door onze rol als neutrale begeleider”, vervolgt Rein Willems, “waren we in staat om iedereen te overtuigen van de noodzaak van een gezamenlijk aanpak. Er is ook geen alternatief; als je het niet zou doen, graaf je binnen de kortste keren je eigen graf. Met het plan dat er nu ligt, gaat de sector op weg naar een gezonde toekomst. Wat mij betreft start een succesvolle samenwerking met een mediator die de juiste vragen stelt en de focus richt op gezamenlijke belangen.”



Manon Schonewille |
Partner S&S Zakelijke Mediation

De echte belangen staan centraal

Manon Schonewille, business mediator en een van de founding partners van Schonewille & Schonewille Legal Mediation te Rotterdam volgde het werk van Rein Willems en zijn compaan met interesse. “Het is een prachtig voorbeeld van wat mediation ook kan zijn. Het hoeft niet altijd om een conflict te gaan, mediation is meer dan dat. In de praktijk treedt de mediator ook steeds vaker op als begeleider bij een onderhandelingsproces. Wij noemen dat deal mediation. In het geval van Rein Willems trad hij op als begeleider bij een ingewikkeld onderhandelingsproces tussen partijen met allemaal verschillende belangen.” “In een dit jaar gepubliceerd academisch onderzoek”, vervolgt Manon Schonewille, “wordt geconcludeerd dat diepgaande discussie op de inhoud cruciaal is voor goed toezicht. Praten over belangentegenstellingen is volgens de onderzoekers nodig om het debat te stimuleren. Een deal mediator is verantwoordelijk voor het proces en het implementeerbaar en doordacht maken van afspraken. Naast het stellen van lastige vragen kan een mediator er ook voor zorgen dat de discussie zich niet beperkt tot standpunten, maar dat de achterliggende echte belangen centraal staan en dat meerdere creatieve businessoplossingen de revue passeren. Rein Willems bewees dit in de praktijk.”

Slimme managementtool voor bedrijven

“Mediation is een slimme managementtool voor bedrijven”, volgens Manon Schonewille. “Je voorkomt kapitaalvernietiging, want een juridische procedure betekent meestal het einde van een zakelijke relatie en dat wil zeggen: no more business en het teniet doen van de jarenlange investeringen in een duurzame verbintenis. Een modern bedrijf creëert waarde uit elke transactie en gaat met conflicten zo om, dat ze maximaal als kans worden benut. Mediation helpt daarbij. Nog een mooi voorbeeld? Twee partijen konden het niet eens worden over het bedrag van een trademark verkoop. De onderhandelingen verliepen prima tot aan het moment dat de prijs moest worden vastgesteld en de voorwaarden specifiek werden gemaakt. Beide partijen zetten daarop een eigen valuator aan het werk: die presenteerden zeer verschillende bedragen. Partijen schakelden daarop een deal mediator in. Die sprak zowel gezamenlijk als ook apart met beide partijen om de werkelijke belangen en zaken die niet direct met de prijs te maken hadden, maar die wel waardevol voor beide bedrijven waren, te achterhalen. Een slimme uitruil daarvan zorgde voor een optimale uitkomst. De ervaren onderhandelaars van beide partijen waren aangenaam verrast door het eindresultaat.”

Tips voor het gebruik van mediationstechnieken in onderhandelingen

- Zoek ook de lastige thema's op en bespreek die door de inhoud van de persoon te scheiden (hard op de inhoud en zorgvuldig op de relatie).
- Onderscheid de impact die een voorstel op je heeft van de intentie van de andere partij. Een standpunt of voorstel kan onplezierig uitpakken maar dat hoeft nog niet zo bedoeld te zijn.
- Ga met conflicten zo om dat ze maximaal als kans worden benut. Zie ze als kans voor verbetering, ook in onderhandeltrajecten.
- Communiceer lastige thema's niet via e-mail. Dat wordt snel verkeerd geïnterpreteerd.
- Formuleer een probleem vanuit jezelf.
- Blijf niet hangen in standpunten: bespreek wat jouw belangen zijn en die van de ander.
- In een vroeg stadium signaleren, communiceren en oplossingen zoeken: voorkomen is beter dan genezen. Dat geldt ook voor onderhandeltrajecten. Daar voelt meestal geen der partijen zich verantwoordelijk voor het proces. Terwijl er in elk onderhandelproces gewerkt moet worden aan de zakelijke inhoud, de relatie en communicatie en ook aan het proces. Schakel hiervoor zo nodig een deal mediator in.
- Bedenk vooraf wat je eigen alternatieven en die van de andere partij zijn als je niet tot gezamenlijke afspraken kunt komen.
- Als je een voorstel van een wederpartij krijgt waar je het niet mee eens bent: kijk naar de onderwerpen, criteria en/of benaderingen waarmee je het wel eens bent. Neem dat als uitgangspunt voor je reactie.