

Vermijden of samen optrekken?

De pensioensector staat voor een immense uitdaging. Het nieuwe pensioenstelsel betekent, simpel gezegd, herverdeling van de geldstromen. Op de vraag hoe dat moet, hebben alle betrokken partijen, zoals sociale partners, fondsbesturen en uitvoeringsorganisaties, hun eigen perspectief. Ze hebben natuurlijk ook verschillende belangen, soms zelfs tegengesteld aan elkaar.

SANDRA SMITS EN NIENKE PLATENBURG, MENS&KENNIS

De datum lijkt ver weg, maar er moet veel gebeuren om hierover gezamenlijk afspraken te maken. In onze klantenportefeuille zien we óók grote verschillen ten aanzien van de urgentie om aan de slag te gaan. Sommige fondsen zijn er voortvarend mee gestart en trekken samen op. Van andere fondsen horen we dat het contact tussen de betrokken partijen maar moeizaam op gang komt. De vraag is wie of wat men daarmee (on)bewust vermijdt. Naarmate de betrokken partijen langer wachten met elkaar opzoeken en gezamenlijk optrekken, komt er meer druk op het proces. De onderlinge spanningen nemen dan alleen maar toe, met alle gevolgen van dien. Het is dus belangrijk dat partijen met elkaar om de tafel gaan en actief de interactie zoeken. En ja, gezien de verschillende belangen en agenda's is dat een uitdaging.



Sandra Smits & Nienke Platenburg

Verschillende belangen

Als partijen met verschillende belangen niet bereid zijn om verder te kijken dan hun eigen gelijk, bestaat het gesprek uit herhalingen van standpunten. *Welles-nietes* discussies liggen op de loer. Een concept uit de Transactionele Analyse dat zeer de moeite waard is om in te zetten is *contracteren*. Wederzijdse expliciete afspraken en impliciete verwachtingen komen zo op tafel. Daardoor krijgen de partijen grip op de verborgen agenda's en belangen.

Het concept bestaat uit drie lagen:

1. Procedurele laag: Praktische afspraken over doorlooptijd, geld, middelen en duur.

- 2. Professionele laag:** Afspraken over o.a. aanpak, resultaat, rolopvatting en taakverdeling – Wat gaan we doen? Wat doe jij en wat doe ik?
- 3. Psychologische laag:** Dat wat juist niet gezegd wordt. Impliciete belangen en verwachtingen, onbewuste aannames en verborgen agenda's. De psychologische laag is voelbaar maar wordt niet uitgesproken.

Psycho-
logische laag

Een goede start begint met het definiëren van de eerste twee lagen (procedureel en professioneel). Je creëert daarmee mogelijkheden om elkaar aan te spreken, er ontstaat gezamenlijke



verantwoordelijkheid en de mogelijkheid om te evalueren. En ook niet onbelangrijk: je weet wanneer je klaar bent.

Dan is het tijd voor de derde (psychologische) laag. Dat gesprek gaat niet over de inhoudelijke stellingname. Die is immers al bekend. In de psychologische laag zitten impliciete verwachtingen en verborgen agenda's. Onuitgesproken zaken. Het benoemen daarvan vraagt moed, oefening en vaardigheden. En het klaart de lucht, zodat de energie tussen de partijen weer kan stromen.

Aanzet succesvol traject

Als je merkt dat de vergaderingen niet lekker lopen of vastzitten, kan dit een signaal zijn dat de psychologische laag is 'gevuld'. Er spelen dan waarschijnlijk zaken die onuitgesproken blijven. Hoe voer je het gesprek over die onuitgesproken zaken, als je eigenlijk niet weet wat er speelt? Een manier om dat te doen is open zijn over wat je ervaart en voelt. Bijvoorbeeld over het feit dat je met tegenzin naar de vergaderingen gaat. Het open en ter onderzoek benoemen hiervan bevordert het gezamenlijk optrekken in het proces. Als je zelf niet ingrijpt, blijft het modderen. In dat geval leg je de verantwoordelijkheid voor de impasse bij de ander. *Een andere manier om dit te bespreken is open en eerlijk te zijn over elkaar's behoeften en drijfveren. Wie de psychologische laag durft aan te kaarten, versnelt het proces.*

In succesvolle trajecten zien we dat sterke

Psychologische laag in de praktijk

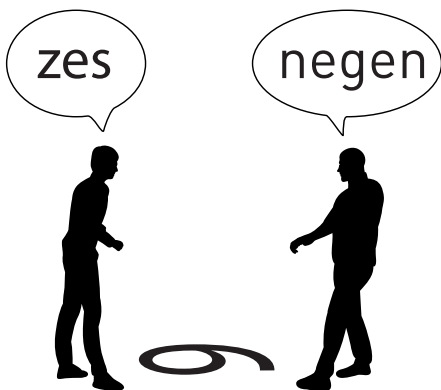
Op procedureel niveau hadden we de afspraak gemaakt om iedere maandagochtend bij elkaar te komen om inhoudelijk werk te bespreken en informeel contact te hebben. Na een halfjaar kwam de klad erin. De energie liep langzaam uit de gesprekken en de afspraken gingen vaker niet door dan wel. Nadat één van ons het onderwerp op tafel bracht, wat niet gemakkelijk was, kwamen we erachter dat we de klant altijd lieten voorgaan. Ieder van ons met haar eigen redenen. We hebben nu onze afspraak 'heilig verklaard' en sindsdien werkt het echt. De energie en het plezier zijn weer terug in ons contact.

leiders naast formele ook informele contactmomenten organiseren. In die sociale interactie 'schoont' de psychologische laag zich vaak als vanzelf. Dat maakt mensen meer bereid om zich in te leven in elkaars standpunten.

We dagen jou uit om te beginnen met de vraag aan alle betrokkenen: "Wat zou een succesvol samenwerkingstraject in de weg kunnen staan?" De antwoorden zullen hoogstwaarschijnlijk verrassen en daarmee aanleiding zijn voor een goed gesprek.

Samen optrekken houdt de psychologische laag 'schoon'. Dat is niet altijd gemakkelijk. Maar oefening baart kunst! ←

Verschillende belangen



Bekijk het eens van de andere kant!

Henk is voorzitter van een middelgroot bedrijfstakpensioenfonds. Hij wil goed voorbereid zijn op de gesprekken met sociale partners over het nieuwe pensioenstelsel. Hij vraagt een offerte op bij een adviseur die het fonds kan bijstaan bij de evenwichtige belangenafweging en de technische uitvoering van de regeling. Saskia is werkgeversvertegenwoordiger namens sociale partners. Zij vraagt ook een offerte op bij een andere adviseur die sociale partners kan bijstaan met betrekking tot het belang van de actieve werknemers.

Saskia denkt terug aan de eerste verkennende gesprekken met het bestuur van het fonds. De sfeer was zakelijk en iets gespannen. Henk ziet ook op tegen een volgend overleg. Hij besluit Saskia te bellen en benoemt zijn ongemakkelijke gevoel. Daarmee neemt hij verantwoordelijkheid om de psychologische laag te adresseren. Tot zijn opluchting deelt Saskia zijn ervaring. Hun rechtstreekse contact maakt de accenten van de verschillende belangen bespreekbaar en daarmee ontstaat begrip voor elkaars standpunten. Henk en Saskia besluiten een gemeenschappelijke adviseur aan te stellen die beider belangen meeneemt. Daarmee komt er weer vaart en goede energie terug in de gesprekken.