

Definities onderhandelen

- a) Door middel van overleg een beslissing van de ander proberen te beïnvloeden (Fisher en Ury)
- b) Een manier om voor je eigen belang op te komen, alsook de onderlinge afhankelijkheid recht te doen (Mastenbroek)
- c) Een methode om tot overeenstemming te komen tussen twee of meer partijen waarbij sprake is van tegengestelde en gemeenschappelijke belangen (van Gelder)

Herkennen waar je zit. Belangrijke vaardigheid!

 criterium	 Vechten	 Onderhandelen	 Samenwerken
Belangen			
Sfeer			
Info-uitwisseling			
Machtsbalans			
Concessies doen			
Toezeggingen doen			

Onderhandelen: verschillende tactieken

Positioneel onderhandelen

Omschrijving

Je hebt uitsluitend en alleen oog voor je eigen positie en bent uit op het realiseren van je eigen belang.

Toepasbaar:

Indien de 'machtsbalans' sterk in je eigen voordeel ligt en de relatie niet relevant is.

Dit kan indien:

- Je voldoende alternatieven hebt (er zijn drie serieuze kopers voor je huis)
- Je het niet echt heel graag wilt hebben (aardig stukje antiek op de markt, maar niet dat stuk waar je al jaren naar zoekt)
- Je de tijd als alternatief hebt (niet tevreden over het aanbod ik zoek eerst verder)
- Je op de langere termijn niet afhankelijk bent van de relatie (garage in buitenland waar je je auto hebt laten repareren, één van de tien schilders)

Gedrag:

- geen tot weinig begrip voor ander (niet luisteren)
- eigen standpunt poneren en daaraan vasthouden (take it or leave it)
- hoge inzet (hoge vraagprijs of laag bod)
- op zoek naar de zwakke plekken in de argumentatie van de ander (kleine woordjes als soms, in principe, halve toezegging)
- wantrouwen naar de zuiverheid van de andere partij (wil jij wel, kan je het wel betalen)
- domineren
- koele sfeer

Principieel onderhandelen (harvard methode)

Omschrijving

Je hebt oog voor de ander als persoon, het belang van de ander zonder daarbij je eigen belang uit het oog te verliezen.

Toepasbaar:

Indien de 'machtsbalans' in evenwicht is. Hierbij moet deze ruim in de tijd worden gezien en kan het noodzakelijk zijn om eerst de ander te laten realiseren dat de machtsbalans in evenwicht is.

Dit kan indien:

- De ander iets heeft wat je graag wilt hebben maar niet onder alle condities
- Je weinig -gelijkwaardige- alternatieven hebt of deze veel inspanning kosten
- Je in de toekomst baat hebt bij de relatie
- De andere je één van deze condities laat inzien

Gedrag

- Begrip voor ander, op zoek ook naar het belang van die partij
- Zoeken naar alternatieven om tot een oplossing te komen
- Voorstel wat aansluit op het belang van de ander
- Respect voor de relatie, richting vertrouwen tot vertrouwen

Samenwerkingsgericht onderhandelen

Omschrijving

Je hebt voornamelijk oog voor de belangen van de ander. Meestal vanuit het oogpunt de relatie in tact te houden. Veel aanpassing.

Toepasbaar

Als de partijen daadwerkelijk samenwerken is deze benadering zeer effectief. Als de ene partij denkt samen te werken en de ander op een goede manier onderhandelt, zal het resultaat niet in balans zijn.

Dit kan indien

- beide partijen open zijn over hun belangen (geen verborgen agenda's)
- beide partijen zich kwetsbaar opstellen
- de belangen in grote mate overeenkomen
- er geen sprake is van macht (smisbruik)

Gedrag

- veel luisteren
- veel de ander in plaats van ik
- geen machtsspelletjes, respect
- gelijkwaardigheid
- zeer constructieve werksfeer waar beiden aan bij dragen
- snel toegeven en concessies gerelateerd aan het gemeenschappelijk belang

Tips: Standvastigheid op de eigen belangen

Effectief onderhandelen:

1. **Breng ze als vanzelfsprekend, voel je niet aangevallen door de eerste primaire reacties**
2. **Ruil pas uit wanneer nodig**
3. **Doe concessies in het uiterste geval**

Op dit onderdeel zie je drie stijlen: toegeeflijk, standvastig en keihard

Toegeeflijk, concessiebereid

- *Ik presenteer mijn argumenten, en sta open voor discussie en ben bereid tot aanpassing*
- *Ik accepteer de belangen van de ander zonder meer, vraag niet door*
- *Ik doe maar snel concessies omwille van de sfeer of relatie*

Standvastig, testen van de ander

- *De eigen argumenten worden sterk gebracht, maar te snel bespreekbaar onder voorwaarden*
- *Ik bevraag de ander om te onderzoeken waar de ruimte zit*
- *Eerst ruilen, dan eventueel pas een concessie*
- *Gebruik impasse tactiek*

Keihard en koppig, zonder tact

- *Ik breng alles als onbespreekbaar, 'take it or leave it'*
- *Ik probeer de ander onderuit te halen, belangen klein te maken*
- *Ik forceer graag het resultaat door tijdsdruk en definitief standpunt*

Bruikbare tactieken:

- Beperk de argumenten (verdedigen)
- Verzamel informatie: stel vragen (aanvallen)
- Onderzoek eerst ruiлоpties alvorens tot concessies te komen
- Openingszet hoog, maar wel onderbouwd en gerelateerd aan wederzijds belang
- Durf impasses toe te passen (schorsen)
- Marges inbouwen per onderwerp (creatief!!)

Voorbereiding, maar ook vragen voor tijdens het gesprek

Inleving in de positie van de ander:	Eigen positie
Wat denk ik dat de ander als hoogste belang heeft (wat)	Wat is mijn hoogste belang (wat)
Welke onderwerpen kunnen daarbij spelen (hoe)	Hoe zou ik ons gemeenschappelijk belang formuleren en presenteren
Over welke onderwerpen denk ik dat de onderhandeling zal gaan	Wat zijn mijn onderwerpen van gesprek (hoe)
Hoe denk ik dat het gewicht per onderwerp is voor beide partijen	Welke argumentatie heb ik per onderwerp
Welke concessies zouden mogelijk zijn	Hoe is mijn gewicht van elk onderwerp
Welke ruiлоpties zijn bespreekbaar	Welke marges heb ik per onderwerp
	Wat zou voor mij de ideale uitkomst zijn die ik eerst wil proberen
	Welke acceptabele andere uitkomsten heb ik voor ogen
	Wat is voor mij niet acceptabel
	Met welke openingszet kom ik

Tips: De machtsbalans beïnvloeden

Drie stijlen voor het omgaan met de machtsbalans

Nauwelijks verweer

- *Bij uitdaging, nauwelijks tegen reactie: 'onderdanig'*
- *Weinig onderzoek / besef naar alternatieve relaties*
- *Eigen positie wordt te zwak gebracht*

Zoeken naar evenwicht

- *Reageer gepast op de 'aanval'*
- *Besef alternatieven hier en anders elders. Oplossing binnen de relatie staat centraal en wordt genoemd!*
- *Eigen positie wordt krachtig gebracht*

Agressief / winnen

- *Aanval = tegenaanval*
- *Zonder jou red ik het ook! ~~Relatie~~*
- *Dreigen, manipuleren*

Tactieken:

- Bluf opvangen door stilte, doorvragen of schorsen
- Manipulaties opvangen door ze te benoemen en niet te accepteren, geen tegenaanval kiezen!
- Eigen positie goed brengen
- Alternatieven benoemen
- Centraal stellen er samen uit te komen, relatie versterken
- Zoeken naar het hoger belang, gezamenlijk belang
- Inbrengen van het effect op de achterban

Voorbereiding

Positie van de ander

- a) Hoe afhankelijk is de ander van mij op korte termijn
- b) Hoe afhankelijk is de ander van mij op lange termijn
- c) Stel dat we er niet uitkomen, wat betekent dit dan op zaken als verwachtingen bij zijn / haar achterban, status als onderhandelaar, geloofwaardigheid, informeel en formeel gezag, mogelijkheden om iets van hoger belang te bereiken, aanzien, machtsgevoel, relatie met ons
- d) Hoe gevoelig is de ander voor gezichtsverlies, anderen teleur te stellen
- e) Wat voor stijl van onderhandelen gebruikt de ander waar ik mij op in moet stellen
- f) Wat kan ik in de lobby sfeer vooraf doen om informatie te halen
- g) Wat kan ik in de lobby sfeer vooraf doen om de achterban te beïnvloeden
- h) Bij wie zou ik de door de ander gebrachte positie kunnen toetsen (gedurende een schorsing)

Eigen positie

- i) Wat gebeurt er als ik het niet doe
- j) Hoe afhankelijk ben ik van deze partij op zowel de korte en lange termijn
- k) Welke invloed heeft deze partij op anderen
- l) Hoe zou die invloed zich gaan ontwikkelen (belangrijker, minder belangrijk)
- m) Met wie zou ik nog meer hetzelfde kunnen bereiken
- n) Hoe zou ik mijn eigen positie willen verwoorden in het gesprek

Tips: De sfeer beïnvloeden door het gezamenlijk belang te zoeken

Het opbouwen van een constructief klimaat kent drie stijlen:

Persoonlijk, vertrouwen

- *Open, uitwisselend*
- *Belang ander staat centraal*
- *Ontspannen klimaat*
- *Veel ruimte voor informeel*
- *Respectvol*

Zakelijk, betrouwbaar en geloofwaardigheid opbouwen

- *Stap voor stap uitwisselend*
- *Ruimte voor formeel en informeel*
- *Geen aanval en verdediging*
- *Gezamenlijk belang staat centraal*
- *Begrip voor de ander zonder toe te geven*
- *Flexibel in opstelling*

Irritatie, onvoorspelbaar, emotioneel

- *Alleen ruimte voor formeel*
- *Misbruik van informeel*
- *Eigen belang staat voorop*
- *Vijandig en aanvallend*
- *Slachtoffer en manipulerend*
- *Star in opstelling*

Tactieken:

- Bewuste opbouw van sfeer, bewust werken aan sfeer
- Gepaste toenadering, zelf de sfeer creëren
- Toenadering waarnemen en openlijk benutten
- Bewust zijn en gebruik van non-verbale houding
- Vragen in plaats van bekritisieren!
- Gezamenlijk belang vaak benoemen en / of belang van de ander respecteren
- Tactisch inleiden:
 - a. Er moet mij iets van het hart naar aanleiding van ..*
 - b. Het volgende punt kan wellicht tegenvallen, maar onze mening is*
 - c. Ik realiseer me dat het volgende punt voor u minder leuk is, maar ons standpunt is*

Vorbereiding:

- a) Hoe is de sfeer
- b) Wat verwacht ik qua inzet van sfeer (onderhandelingsopstelling) van de ander
- c) Wat wil ik hieraan bewust veranderen
- d) Hoe ga ik dat doen, welke zaken zet ik daar voor in
- e) Welk slecht nieuws heb ik en hoe breng ik die tactisch
- f) Hoe start ik een creëer ik / verstevig ik een goede sfeer
- g) Als de sfeer minder wordt, wat zeg ik dan / wat kan ik dan inbrengen om de sfeer te verbeteren

Tips: Exploreren: (blijven) zoeken naar wederzijdse oplossingen

Explorierend, proactief, wel doen	Statisch, reactief, niet doen
Beweeglijk Onderzoekend Vragend Oppierend Verkennend Proberend	Afwachtend Stellend Star Herhalend Ik Verdedigend Ontwijkend Risicoloos
Zoekt naar belangen, wat zit er achter een standpunt	Praat vanuit standpunten

Tactieken:

- proefballonnen oplaten
- brainstormen
- hardop denken en doorredeneren
- schorsen
- omdraaien
- uitgangsvoorstel
- oplossings sfeer i.p.v. problemen
- overeenkomsten i.p.v. verschillen

Voorbereiding

Creativiteit:

- Knip de onderwerpen in flexibele onderdelen
- Eigen onderwerpen om stap voor stap uit te ruilen
- Onderwerpen van de ander om door te kunnen vragen naar hardheid, waarde
- Maak een totaal, verbreed, trek er meer bij
- Denk aan de lange termijn
- Denk aan ieders achterban en hun belangen en verwachtingen

Faseer het gesprek:

1. Vertrek vanuit het gemeenschappelijke belang of kader (bv wederzijdse oriëntatie)
2. Verken de belangen van de ander
3. Breng jouw belangen in
4. Stel vast wat gemeenschappelijk is en wat niet
5. Verken opties om dichterbij elkaar te komen: 'verkopen', ruilen, concessie
6. Sluit af met heldere vervolgspraken

Vraag voorbeelden

Richting belangen:

- a) Wat zou u graag willen bereiken met
- b) Wat is voor u belangrijk bij
- c) Hoe zit dit nu precies
- d) Hoe kijkt u aan tegen
- e) Wat zou er moeten gebeuren om
- f) Wat is voor u belangrijker
- g) Wat weegt voor u zwaarder

- h) Hoe moet ik dit zien in relatie tot
- i) Wat verwacht u in de toekomst dat belangrijk gaat worden
- j) Waar denkt u zelf aan
- k) Wat is voor uw organisatie van belang bij
- l) Wat denkt achterban x van het belang van ..
- m) Als het / dit doorgaat wat levert het u dan op
- n) Als het niet doorgaat wat zou dan uw vervolgstap zijn
- o) Als het niet doorgaat wie hebben er in uw organisatie last van
- p) Welke afdelingen brengen welke belangen in bij deze zaak die u dient te behartigen

Bevragen om de tegenprestatie te achterhalen:

- a) Wat vindt u van het volgende vrijblijvende idee
- b) Laat me eens hardop nadenken wat dit zou betekenen
- c) Laten we eens doorredeneren welk voordeel beide partijen hierbij hebben
- d) Om eens te proberen of we elkaar kunnen vinden zo maar een proefballonnetje
- e) Stel dat Bedrijf x hier op in zou gaan, wat zou u daar dan tegenover willen zetten
- f) Welke mogelijkheden/voordelen ziet u voor ons in dit voorstel

Vragen van de ander opvangen:

- a) Wilt u de vraag nog eens herhalen
- b) Dat hangt af van
- c) Wat u daar vraagt is heel ongewoon, vanwaar dit verzoek
- d) Dat zou kunnen indien we het volgende overeenkomen
- e) Indien we het ook over de andere onderwerpen eens raken dan denk ik dat
- f) Voor u zou ik dat graag willen doen, maar u snapt ook dat ik met vragen wordt geconfronteerd als ..
- g) Het is in dit soort zaken geen ja of nee, maar het hangt af van ..
- h) In principe kunnen we aan uw vraag voldoen mits ..

Afsluiten zonder weg te geven (geconditioneerd afsluiten):

- a) Dat hangt helemaal van de totaalovereenkomst af, daar wil ik het graag in meenemen
- b) U begrijpt, ik kan nu nog niets toezeggen, maar schat in dat
- c) Als ik het resultaat zo bekijk verwacht ik nog wat problemen op het gebied van ..

Bluf:

Dit mag in principe met gelijke munt worden betaald, maar wel met oog voor de relatie. De ander bepaalt dus de grenzen (vertrouwen!). De ander speelt daarbij het spel van onderhandelingen!

Mogelijkheden:

- a) Gebruik het perspectief van de toekomst
- b) Durf te schorsen
- c) Feliciteer de ander met zijn geweldige korting e.d. en maak aanstalten te vertrekken
- d) Doorvragen: Meent u dat werkelijk, is dat echt zo?

Politiek spel / achterban

- a) *Hoe denkt u hier persoonlijk over*
- b) *Hoe denkt u dat dat dit valt bij de afdeling*
- c) *Hoe denkt u dat mevrouw / meneer hierop zou reageren*
- d) *Wie spelen hierbij nog meer een rol*
- e) *Los van uw interne organisatie/ de afdeling wat denkt u dat*
- f) *Welke belangen / wensen hebben anderen*
- g) *Met wat voor soort wensen van anderen dient u in dit gesprek rekening te houden*
- h) *Stel dat we hierop ingaan wat zou uw achterban hier dan van zeggen*

De afsluiting van het gesprek

Realistisch verwachtingspatroon

- Vat samen wat jullie tot op heden hebben bereikt.
- Verwoord hardop de kans van slagen en de eventuele problemen, let daarbij op de reactie van de ander (proef je bereidheid tot verdere stappen :‘concessies / toenadering’)
- Geef aan dat je persoonlijk je er hard voor gaat maken (relatie in stand houden)
- Vraag naar zijn inschatting indien dit relevant is.

Procedure verder

- Geef aan wat de ander van jou kan verwachten en op welke termijn, check of dit in orde is.
- Maak een concrete vervolgspraak.
- Laat weten wat er gebeurt indien de ander met nieuwe vragen in het volgende gesprek komt.
- Vraag eventueel om een reactie over het gespreksverloop en geef je eigen reactie.

Bij problemen

Tijdens de uitvoering komt het helaas regelmatig voor dat de andere partij zich niet aan de afspraken houdt. Dit is voor beide partijen geen prettige situatie omdat er sprake is van het corrigeren van gedrag. Met name als dit niet geaccepteerd wordt ontstaat er een vermindering van de sfeer. Er worden al snel door beide partijen standpunten ingenomen. Dit kan escaleren in veel grotere problemen.

Het eerste doel is dus om de sfeer constructief te houden. De onderhandelaar dient daar bewust aandacht aan te besteden. Pas daarna is de volgende stap te zetten naar het probleem en de oplossingen.

De volgende procedure is daarbij zinvol:

1. Centraal stellen van wederzijds belang
2. Omschrijven waarover we tevreden zijn
3. Het verschilpunt naar voren brengen, gekoppeld aan het doel er samen uit te willen komen.
4. Doorvragen naar de achterliggende reden, oorzaak (LUISTEREN en VRAGEN)
5. In kaart brengen van de reden en de gevolgen hardop doorredeneren
6. bereidheid uitspreken om zijn wensen te onderzoeken op haalbaarheid ook voor ons
7. Zoeken naar oplossingen, maar niets toegeven
8. Afspraken helder omschrijven en vastleggen

Wat spreken we af als één van ons beiden zich niet aan de afspraken houdt.