

Hand-out behorende bij de training

Meesterlijk Onderhandelen



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.
Strijp-S, Videolab 3.038
Torenallee 20
5617 BC EINDHOVEN
040 - 2115020
www.itasc.nl

Itasc Nederland B.V.
WTC Amsterdam
Toren C, level 14
1077 NX AMSTERDAM
020 - 4536522

EEN NADERE KENNISMAKING

Itasc is een 'partner in ontwikkeling' van mensen en organisaties. Trainen is een van de instrumenten die wij hiervoor gebruiken. Daarbij kun je onder andere denken aan trainingen op het gebied van presentatie, gespreksvoering, persoonlijke effectiviteit, leidinggeven en teambuilding.

Trainen betekent oefenen. Vergelijk het met de topsport, waarbij sporters trainen om daarna een goede wedstrijd te kunnen spelen.

Tijdens de training zal de coach in samenwerking met zijn sporters op zoek gaan naar de valkuilen en succesfactoren van iedere sporter. Juist om ervoor te zorgen dat deze valkuilen tijdens de wedstrijd beheersbaar worden en de succesfactoren optimaal worden benut. Tijdens een training is het een 'vallen en opstaan', om vaardiger te worden in de praktijk. Dit geldt voor de topsporter, maar natuurlijk ook voor jou.

Itasc-trainingen zijn praktijkgericht. Leren is doen. Er wordt daarom veel aandacht besteed aan situaties die jij in de praktijk tegenkomt. Ook de in de training behandelde theorie is direct toe te passen in jouw dagelijkse werk.

De onderwerpen uit de training worden hier nog eens duidelijk naast elkaar gezet. Samen met de aantekeningen die je tijdens de training hebt gemaakt ontstaat een persoonlijk handboek, dat je tijdens praktijksituaties kan raadplegen. Daarbij zal je *ontdekken* dat je feitelijk niets nieuws leert. Je weet al zoveel. In de training zal je je veel *herinneren*, zodat je je verder kunt *ontwikkelen*.

'Wat kun jij doen om ervoor te zorgen dat...?' is daarbij een steeds terugkerende vraag. Dat resulteert in de praktijk vaak tot het experimenteren met nieuwe inzichten en pas verworven vaardigheden. Uiteindelijk maak jij natuurlijk de keuze wat je wel en wat je niet actief gaat toepassen in jouw dagelijkse werk.

In dit handboek wordt steeds in de mannelijke vorm gesproken. Dit is gedaan om de leesbaarheid te bevorderen.

Ik wens je veel plezier tijdens de training en succes met het toepassen van het geleerde in de praktijk.

Itasc Nederland B.V.

INHOUDSOPGAVE

1.	ONDERHANDELEN.....	4
2.	VERSCHILLENDE SOORTEN STRATEGISCH GEDRAG.....	5
3.	ONDERHANDELEN ALS VERKENNINGSGEDRAG	6
4.	ONDERHANDELEN ALS DILEMMAGEDRAG.....	7
5.	BELANG, ZIENSWIJZE EN STANDPUNT.....	9
	5.1 HOE KUN JE BELANGEN IDENTIFICEREN?.....	11
	5.2 HOE KUN JE CONSTRUCTIEF PRATEN OVER BELANGEN?.....	11
	5.3 CONSEQUENTIES VOOR DE VOORBEREIDING VAN DE ONDERHANDELING.....	12
6.	FASE IN DE ONDERHANDELING	13
	6.1 FASE 1: INFORMEREN	13
	6.2 FASE 2: AFTASTEN	17
	6.3 FASE 3: ALTERNATIEVEN	21
	6.4 FASE 4: HET KOMEN TOT DE OVEREENKOMST	23
	6.5 FASE 5: AFSLUITEN	24
7.	PRINCIPIEEL ONDERHANDELEN	26
8.	STIJLEN VAN ONDERHANDELEN	31
9.	MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?	34

1. ONDERHANDELEN

Een onderhandelsituatie is een situatie waarin:

- verschillende partijen tegelijkertijd verschillende, **onverenigbare belangen** hebben;
- partijen **van elkaar afhankelijk** zijn om hun belangen veilig te stellen.

Een onderhandelsituatie veronderstelt bovendien:

- een **beperkt onderling vertrouwen** tussen de partijen;
- een **redelijk machtsevenwicht** tussen de partijen.

Onderhandelen is de vaardigheid om:

- op te komen voor je **eigen belangen**, terwijl je **afhankelijk** bent van anderen met concurrerende belangen.

Onderhandelen neigt naar **samenwerken**:

- vanwege de **wederzijdse afhankelijkheid** van de partijen.

Onderhandelen neigt naar **vechten**:

- vanwege de **concurrerende belangen** van de partijen.

Onderhandelen bestaat uit **zowel** samenwerkgedrag **als** vechtgedrag, dus niet: **òf** samenwerken **òf** vechten, maar **èn** samenwerken **èn** vechten.

De opdracht voor de onderhandelaar is te balanceren tussen de uitersten 'samenwerken' en 'vechten'. Er zijn vier gebieden waarop de onderhandelaar zijn positie tussen 'samenwerken' en 'vechten' moet bepalen. Deze gebieden zijn:

1. De **inhoud** van de onderhandeling.
2. De **persoonlijke verhoudingen** in de onderhandeling.
3. De **machtsverhouding** in de onderhandeling.
4. De verhouding met de **achterban**.

De onderhandelaar kan aan zijn opdracht om **zowel** samen te werken **als** te vechten voldoen door op sommige van deze gebieden samen te werken en op andere gebieden te vechten.

2. VERSCHILLENDE SOORTEN STRATEGISCH GEDRAG

	SAMENWERKEN	ONDERHANDELEN	VECHTEN
Belangen/ doelen	Gemeenschappelijk	Verschillend, maar er is tevens een overkoepelend belang	Sluiten elkaar wederzijds uit
Streven gericht op	Na afweging van alle argumenten een door ieder geaccepteerde beslissing nemen	Zo gunstig mogelijk haalbaar 'compromis' bereiken	Zelf overwinnen door de ander uit te schakelen
Houding	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen in elkaar; • Accepteren (positief) van verschillen tussen mensen 	<ul style="list-style-type: none"> • Niet snel achterste van de tong laten zien; • Geven en nemen; • Water in de wijn; • Van harte geaccepteerde oplossing wordt niet mogelijk geacht 	<ul style="list-style-type: none"> • Wantrouwen • Intolerantie ten opzichte van de ander
Informatieproces	<ul style="list-style-type: none"> • Open uitwisseling van informatie die nodig is om een beslissing te nemen; • Respecteren van elkaars argumenten; • Naar elkaar luisteren; • Proberen gemeenschappelijke beslissingscriteria te vinden 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewuste eenzijdigheid van standpunten en argumenten; • Achterhouden van informatie die de andere partij in de kaart kan spelen; • De ander in een minder goed daglicht te stellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Misleiding; • Bedreiging; • Geheimhouding; • Spionage; • Valse informatie (omkeren van feiten); • Niet luisteren, afleiden en toeslaan
Groepsvorming	<ul style="list-style-type: none"> • Gemotiveerde samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Sterke interne (sub-) groepsvorming

3. ONDERHANDELEN ALS VERKENNINGSGEDRAG

Onderhandelgedrag is opgebouwd uit twee verschillende soorten gedrag:

1. Onderhandelen als **dilemmagedrag**:
gedrag dat ligt op de as 'samenwerken - vechten'.
2. Onderhandelen als **verkenningsgedrag**:
gedrag dat ligt op de as 'exploreren - ontwijken'.

Verkenningsgedrag (exploreren) in een onderhandeling is erop gericht om zoveel mogelijk belangen op tafel te krijgen. Onderhandelruimte zit verborgen achter de belangen 'aan de oppervlakte'. Dit is een afspiegeling van dieperliggende belangen, motieven en prioriteiten. Er zijn verschillende vertalingen mogelijk.

Exploreren is actief en zeer vasthoudend zoeken naar oplossingen die voor beide partijen zeer gunstig zijn.

Tactieken om te exploreren:

- *informeel overleg plegen* buiten de eigen onderhandelingen om;
- *alternatieven vaststellen*: alternatieve oplossingen bedenken al tijdens de voorbereidende fase;
- *zelf beginnen met exploreren* bij de start van de onderhandelingen;
- *gemeenschappelijke zaken zoeken* zoals gemeenschappelijke uitgangspunten en belangen;
- *interessante combinaties zoeken* in de vorm van 'low-sacrifice-high-benefit' punten;
- *druk uitoefenen op de tegenspeler* en daarbij letten op zijn reacties;
- *impasses en (dreigende) crises benutten* en deze zien als middel om weer beweging (nieuwe perspectieven) in de onderhandelingen te krijgen.

4. ONDERHANDELEN ALS DILEMMAGEDRAG

Onderhandelen bestaat uit het gelijktijdig bezig zijn met vier activiteiten:

1. Het beïnvloeden van de **inhoud** van de onderhandeling;
2. Het beïnvloeden van de **persoonlijke verhoudingen** in de onderhandeling;
3. Het beïnvloeden van de **machtsverhouding** in de onderhandeling;
4. Het beïnvloeden van de verhouding met de **achterban**.

Bij elk van deze vier activiteiten staat de onderhandelaar voor de keuze in welke mate samen te werken of te vechten. Deze positiekeuze tussen samenwerken of vechten vormt dilemma's.

Onderhandelen kan ook beschouwd worden als dilemmagedrag.

4.1 DILEMMA'S

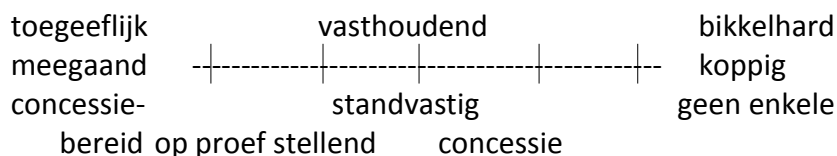
De keuze tussen samenwerken of vechten zien we steeds in een andere vorm terug. Het hiernavolgende overzicht geeft per activiteit aan:

de **verschijningsvorm** van de as met de typering van het gedrag op de uitersten;

➤ het **doel** dat we nastreven per onderhandelactiviteit;

de **positiekeuze** op de as die het beste aan dit doel beantwoordt (= middenpositie).

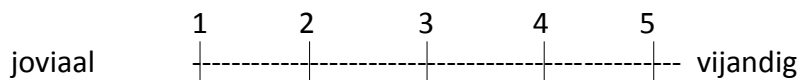
1. Inhoudelijk dilemma: beïnvloeden van de **inhoud** van de onderhandeling.



Doel: komen tot voordelig compromis, door middel van:

Positiekeuze: een standvastige, vasthoudende opstelling.

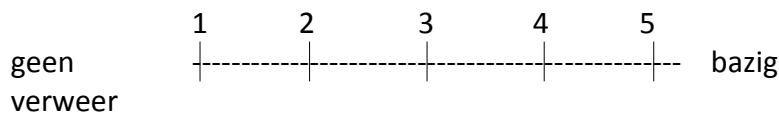
2. Het beïnvloeden van de **persoonlijke verhoudingen** in de onderhandeling.



Doel: komen tot een werkbaar onderhandelklimaat, door middel van:

Positiekeuze: een voorspelbare, betrouwbare, geloofwaardige opstelling.

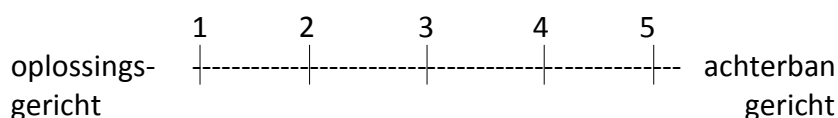
3. Het beïnvloeden van de **machtverhouding** in de onderhandeling.



Doel: handhaven van een zeker machtsevenwicht, door middel van:

Positiekeuze: een niet-uitdagende houding, maar wel tot verweer bereid.

4. Het beïnvloeden van de verhouding met de **achterban**.



Doel: steun verwerven van de achterban met voldoende speelruimte om te kunnen onderhandelen, door middel van:

Positiekeuze: een niet te zeer gebonden opstelling.

5. BELANG, ZIENSWIJZE EN STANDPUNT

Het boek *Excellent onderhandelen* van Fisher, Ury en Patton, plaatst principieel onderhandelen tegenover positioneel onderhandelen. Eén van de uitgangspunten van principieel onderhandelen is:

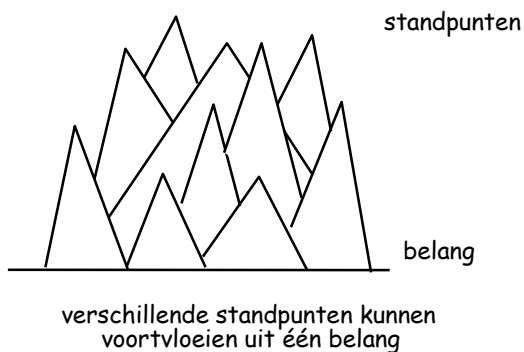
richt je op belangen, niet op posities

Voor een verstandige oplossing moet je belangen verenigen. Voor onderhandelen is het hebben van deels gemeenschappelijke belangen een noodzakelijke voorwaarde. Zijn er geen gemeenschappelijke belangen, zelfs niet het belang om de koop tot stand te brengen bij koop - verkoop, dan kan men beter uit elkaar gaan.

Belangen zijn de wensen en motieven van mensen, de beweegredenen achter zijn posities. Mensen met belangen hebben ideeën, gedachten hoe zij die belangen het beste kunnen dienen. Dit noemen wij zienswijzen. Zienswijzen zijn subjectief. In onderhandelingen uiten mensen hun belangen en zienswijzen door standpunten. Standpunten geven aan wat iemand concreet wil.

Stel twee mensen willen samen op vakantie. De ene heeft het standpunt ingenomen om naar Spanje te gaan de andere wil naar Zweden. Oppervlakkig gezien lijken dit twee onverzoenbare standpunten. Gaan wij kijken welke belangen, welke motieven schuil gaan achter deze twee standpunten dan zien we dat de persoon die naar Spanje wil, dat wil vanwege de zon en dat de andere naar Zweden wil voor de bergen. Zonder veel moeite kunnen beide belangen gediend worden door een bestemming te kiezen waar zowel bergen zijn als zon.

Voor één persoon of partij kunnen wij belang, zienswijze en standpunt vergelijken met een gebergte. Het fundament geeft het belang weer; dat belang kan (in het hoofd van de belanghebbende) op verschillende manieren gediend worden. Vaak is in de beleving van de belanghebbende slechts één bergtop de oplossing om zijn belang te dienen.

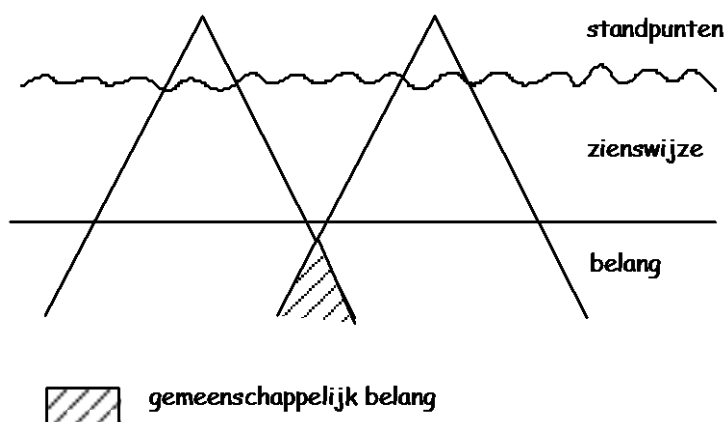


Wanneer nu twee personen met elkaar onderhandelen kunnen zij verschillende soorten belangen hebben:

- gemeenschappelijke belangen;
- strijdige belangen;
- privé-belangen, niet strijdig.

Eerst zullen zij de verschillende standpunten aan de oppervlakte ontdekken. Vervolgens zullen zij op zoek moeten gaan naar de ideeën van de ander waarom zij dat standpunt innemen, welke gedachten er aan ten grondslag liggen (zienswijzen). Op die manier kan men er achter komen wat de behoeften, motieven en dus belangen zijn van de ander.

Deze situatie is te vergelijken met twee ijsbergen. Aan de oppervlakte zien wij twee toppen, standpunten, die ver uit elkaar liggen. Daaronder liggen de zienswijzen en daaronder de deels gemeenschappelijke belangen.



Zienswijzen en belangen zijn relatieve begrippen. Bij een hoger abstractieniveau kunnen belangen als zienswijzen worden opgevat.

5.1 HOE KUN JE BELANGEN IDENTIFICEREN?

- Ga in de schoenen van de ander staan om na te gaan welke belangen hij heeft en om begrip te krijgen voor zijn belangen.
- Bestudeer elke positie en vraag door naar het waarom.
- Vraag ook: 'waarom niet?!' Waarom neemt de ander bijvoorbeeld niet een bepaalde beslissing. Welke belangen weerhouden hem?
- Besef dat elke partij meerdere belangen heeft.
- Maak een lijst met zijn en uw belangen.

5.2 HOE KUN JE CONSTRUCTIEF PRATEN OVER BELANGEN?

Het doel van onderhandelen is het dienen van je belangen.

Tips daarbij:

- geef een beschrijving van je belangen, als de ander jouw belang niet kent, kan hij je ook niet tegemoet komen. Blijf echter selectief met informatie;
- val de ander niet persoonlijk aan;
- de belangen van de ander zijn gerechtvaardigd en belangrijk voor de ander;
- toon openheid en begrip (luisteren, samenvatten, gevoelseffectie);
- erken zijn belangen;
- vraag geen rechtvaardigheid van wat iemand gister heeft gedaan, maar vraag: wie moet morgen welke dingen gaan doen?;
- kijk niet om in wrok;
- kom eerst met het probleem en dan met je antwoord; eerst belangen en argumenten bespreken, dan naar een oplossing en conclusie toe;
- gebruik illustratieve suggesties;
- wees hard op de zaak, zacht op de mens;
- maak geen verwijten;
- mensen luisteren beter als ze het gevoel hebben dat jij hen en hun belangen hebt begrepen.

5.3 CONSEQUENTIES VOOR DE VOORBEREIDING VAN DE ONDERHANDELING

Bereid je voor op het identificeren van je eigen belangen. Wat zoek ik precies. Waarom wil ik bijvoorbeeld naar Zweden?

Doe hetzelfde voor de andere partij. Wat zijn mogelijke standpunten en welke belangen liggen daaronder. Wat zijn mogelijke gemeenschappelijke belangen.

6. FASE IN DE ONDERHANDELING

Onderhandelen doe je om het eens te worden. Het onderhandelingsproces valt uiteen in de volgende fasen:

1. *Informeren*
 - Voorbereiden.
 - Relevante informatie verzamelen, deels voor het gesprek, deels in het gesprek.
 - Wat is de hoofdzaak? Welke belangen spelen er.
2. *Aftasten*
 - Openingsbod.
 - Opties om dichterbij te komen.
 - Zaken van elkaar laten afhangen.
 - Als .. dan .. misschien.
3. *Alternatieven*
 - Vergelijken geboden opties met uw Beste Optie Zonder Overeenkomst (BOZO).
 - Wat is de BOZO van de ander.
4. *Het komen tot de overeenkomst*
 - Toetsen aan criteria.
 - Voor wat, hoort wat.
 - Als .. dan.
5. *Afsluiten*
 - Afspraken samenvatten.
 - Verdere procedure c.q. afhandeling.

6.1 FASE 1: INFORMEREN

De informatiefase bestaat uit het voorbereiden van de onderhandeling en het verzamelen van informatie tijdens het begin van de onderhandeling.

Het voorbereiden

Er zijn weinig gebieden waar voorbereiding zich sneller terugverdient dan onderhandelen. De realiteit is echter dat de voorbereiding van een onderhandeling in de regel bijzonder slecht wordt gedaan.

Een goede voorbereiding bestaat uit:

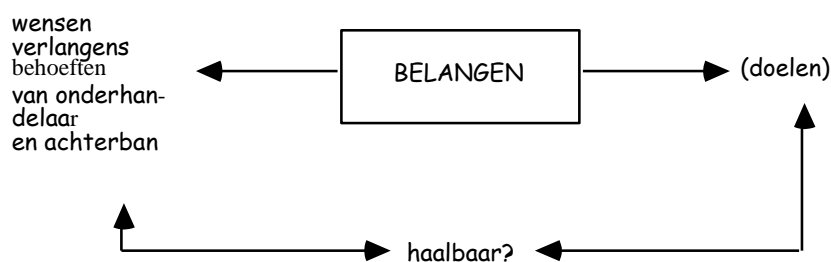
a. Inventariseren van de belangen

Bij het inventariseren van de belangen stelt men vast wat men wil bereiken.

Uitgangspunten zijn hierbij de wensen, verlangens en behoeften van de onderhandelaar en van zijn achterban.

Nadat de doelen zijn afgeleid van de belangen, zal moeten worden nagegaan of deze doelen wel haalbaar zijn.

In schematische vorm:



Bij het bepalen van concrete doelen afgeleid van de belangen moet men denken aan een aantal belangrijke aspecten:

1. Het onderhandelingsobject
 - Het voorwerp waarover wordt onderhandeld.
Dit kunnen bepaalde producten zijn die van eigenaar veranderen, maar ook doelstellingen van een afdeling, personeelssterkte, randvoorwaarden, enzovoort.
2. Onderscheid objectieve en subjectieve waarde
 - De objectieve waarde: de kwantitatief meetbare oplossing.
 - De subjectieve waarde: de waardering die de onderhandelaar heeft voor het behaalde resultaat.

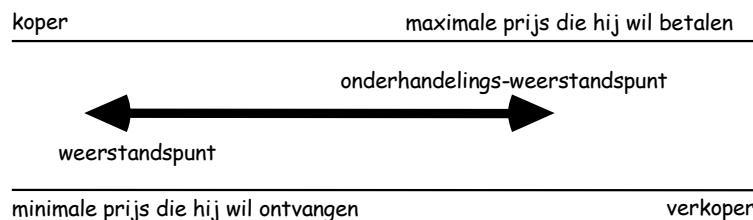
De subjectieve waarde wordt mede bepaald door de verwachtingen vooraf en door de wijze waarop het resultaat tot stand is gebracht. Het onderscheid is van belang, omdat een klein objectief resultaat erg belangrijk kan zijn (een hoge subjectieve waarde) voor een partij. Andersom geldt vaak hetzelfde. Hoe hoger de subjectieve waarde des te hoger ook het aspiratieniveau om een bepaald resultaat te bereiken.

3. De verwachtingen vooraf
Beide partijen zullen voordat de onderhandeling begint verwachtingen hebben over het uiteindelijke resultaat.

Daarbij gelden twee verschillende doelen:

- Het streefpunt
Dit is de meest ideale overeenkomst voor de partij.
- Het weerstandspunt
Dit is de uiterste grens waartoe een partij nog bereid is te gaan (bijvoorbeeld: minimale verkoopprijs, maximale prijs bij koop).

4. De haalbaarheid
Deze is afhankelijk van tenminste een overlap in de ruimte tussen de weerstandspunten van beide partijen.



b. Een behoorlijke subjectieve waarde voor beide partijen.

Relativeer de voorbereiding

Het voorbereiden is zeer belangrijk, maar ook het kunnen loslaten van de voorbereiding. De voorbereiding is gebaseerd op jouw subjectieve inschatting van de situatie en daarbij kunnen fouten gemaakt worden. Daarnaast hebben veel mensen de neiging vooraf een voor hen perfecte oplossing voor te bereiden. Maar het is slechts een mogelijkheid. De onderhandeling zou wel eens een andere wending kunnen nemen. Je moet dan flexibel kunnen zijn en mee kunnen denken over andere oplossingen.

Kortom: voorbereiden, een must maar bijt je er niet in vast.

Het verzamelen van informatie tijdens de bijeenkomst

Hoe goed de onderhandeling ook is voorbereid, het zal altijd voor een deel gebaseerd zijn op veronderstellingen. Tijdens de eerste confrontatie tussen de onderhandelende partijen zullen deze veronderstellingen over bijvoorbeeld de belangen van de ander getoetst moeten worden en moeten worden aangescherpt. Er zal dus informatie moeten worden verzameld. Het creëren van een positieve sfeer is daarbij van groot belang.

Informatie verzamelen betekent: vragen stellen en actief luisteren. Het zal zelden voorkomen dat je de benodigde informatie in de schoot krijgt geworpen. Je moet er moeite voor doen.

Het doel van deze fase in de onderhandeling is zoveel mogelijk informatie te krijgen over de belangen die voor beide partijen spelen. Sommige belangen zullen voor beide partijen gelijk zijn. Andere lopen uit elkaar.

Door 'gezamenlijk' belangen te inventariseren, komt de onderhandeling meer in een probleemoplossende sfeer dan in een oorlogssfeer. De mogelijkheid op een voor beide partijen acceptabele oplossing wordt dan sterk vergroot.

Tips voor effectieve informatie-uitwisseling

- Toets vooronderstellingen omtrent de wensen en belangen van de ander.
- Probeer achter de belangen van de ander te komen door:
 - open vragen te stellen;
 - indien dit niet lukt: gerichte vragen;
 - maak gebruik van metacommunicatie.Voorbeeld: 'Ik krijg geen informatie. Waarom niet?'
- Geef zelf ook voldoende informatie.
- Maak hierbij onderscheid tussen harde informatie (eisen en feiten) en zachte informatie (wensen en meningen).
- Presenteer zachte informatie niet als hard (dus eigen mening niet als feit presenteren).
- Geef 'interne' informatie.
Voorbeeld: 'Ik maak me zorgen over het feit dat onze meningen zover uit elkaar liggen'.
- Maak gebruik van '**aankondigingen**' als je iets constructiefs gaat zeggen.
Voorbeeld: 'Mag ik u een vraag stellen'
'Als ik u een suggestie mag doen'
- Vermijd '**aankondigingen**' indien u het ergens niet mee eens bent.
Voorbeeld: 'Daar ben ik het niet mee eens, omdat'
'Dat klopt niet, omdat'
- Maak gebruik van procedurevoorstellen (ik stel voor).

6.2 FASE 2: AFTASTEN

Heb je het idee voldoende informatie te hebben over wat de ander wil en wat zijn mogelijkheden zijn (onderhandelingsruimte of marge), doe dan een voorstel: jouw openingsbod. Let daarbij scherp op de reactie van de ander. Deze kan je een nadere indruk geven van zijn wensen en grenzen.

Het grote gevaar in deze fase is dat men juist tegenstellingen benadrukt door de eigen positie te verdedigen en andermans positie aan te vallen. Het effect hiervan is dat men door het spel van aanval en verdediging steeds verder van elkaar komt te staan. Elk nieuw argument maakt de mogelijkheid om tot overeenstemming te komen kleiner.

Wanneer de andere partij gaat argumenteren en zich sterk maakt voor zijn eigen positie laat je dan niet meeslepen in het aanval- en verdedigingsspel, maar:

- haal de positieve punten uit het voorstel van de ander en waardeer deze;
- vermijd het direct afwijzen van een voorstel;
- indien de tegenpartij met een voorstel komt, kom dan niet direct met een tegenvoorstel;
- reageer op een voorstel door vragen te stellen. Daarmee laat je zien dat je het voorstel serieus neemt en je krijgt informatie over achterliggende belangen;
- probeer jouw eigen voorstel als aanvullend te presenteren;
- maak veelvuldig gebruik van samenvattingen.

Signalen

Van groot belang in deze fase van onderhandelen, zijn zogenaamde 'signalen' van de ander. Het gaat daarbij om reacties van de ander op verbaal, non-verbaal of vocaal niveau. Soms zijn deze heel duidelijk te interpreteren. Ze zijn echter veel vaker meer subtiel en dus minder opvallend. Een goede onderhandelaar vangt dergelijke signalen op.

Bijvoorbeeld als de koper zegt: 'Ik vind dat erg duur', dan betekent dat nog niet dat hij het te duur vindt. Intonatie en klemtoon spelen bij dit voorbeeld natuurlijk wel een grote rol. De onderhandelingsruimte is kleiner respectievelijk groter wanneer de klemtoon ligt op 'èrg duur' respectievelijk 'erg dúúr'.

Belangrijk ook om op te letten zijn verzachtende termen zoals: nogal een beetje, niet helemaal, etcetera. Signalen geven zo een indicatie van wat de ander wel c.q. niet echt van belang vindt.

Op het moment dat beide partijen een voorstel op tafel hebben gelegd, zijn de uitgangspunten bekend. Daarna probeert men de onderhandelingsruimte te onderzoeken. Het is over en weer aftasten door het opperen van alternatieven. In de gedachtegang van de meeste mensen maakt het bedenken van mogelijkheden helemaal geen deel uit van het onderhandelingsproces.

Mensen zien het als hun taak om de afstand tussen de posities te verkleinen, niet om het aantal mogelijkheden uit te breiden. Ze denken vaak: 'We hebben het nu al moeilijk genoeg om het eens te worden. Een heel stel verschillende ideeën is wel het laatste dat we kunnen gebruiken'. Omdat het eindproduct van een onderhandeling een enkele beslissing is, zijn ze bang dat een zich vrijelijk bewegende discussie het onderhandelingsproces zal vertragen en vertroebelen.

Door echter vanaf het begin naar het ene beste antwoord te zoeken zal men gauw geneigd zijn een verstandiger besluitvormingsproces, waarin gekozen wordt uit een groot aantal mogelijke oplossingen, uit de weg te gaan.

Daarnaast geldt: als een onderhandelaar een overeenkomst wil bereiken, die tegemoet komt aan zijn eigen belangen, moet hij een oplossing zien te verkrijgen die ook rekening houdt met de belangen van de ander.

In deze fase zal men dus creatief moeten zoeken naar mogelijkheden. Dat betekent dat partijen:

1. Zo veel mogelijk alternatieven bedenken zonder dat partijen daar een oordeel over uitspreken.
2. Mogelijkheden proberen uit te breiden en niet naar het ene juiste antwoord zoeken.
3. Zoeken naar wederzijdse voordelen.

Deze punten worden genoemd door Roger Fisher & William Ury (Succesvol Onderhandelen). Hieronder worden ze nader uitgewerkt.

1. Scheid het bedenken van het beslissen

Omdat het oordelen een belemmering is voor de verbeelding, moet men het creatieve denken scheiden van het kritische; maak een scheiding tussen enerzijds het bedenken van mogelijke beslissingen en anderzijds het kiezen daaruit. Bedenk eerst, beslis later.

Als onderhandelaar zul je noodzakelijkerwijs veel dingen zelf moeten bedenken. Dat is niet gemakkelijk. Per definitie vereist het bedenken van nieuwe ideeën dat men denkt aan dingen die men nog niet in het hoofd had. Daarom is het soms wenselijk om een brainstormsessie te houden met een paar collega's of vrienden.

Dit doet men dan als voorbereiding op de onderhandeling zelf. Zo'n sessie kan heel nuttig zijn om het bedenken van het beslissen te scheiden.

Een brainstormsessie heeft tot doel zoveel mogelijk ideeën op te leveren om het onderhavige probleem op te lossen.

Waar het in de eerste plaats om gaat, is dat elk bekritisieren en beoordelen van ideeën wordt uitgesteld. De groep doet niets anders dan het bedenken van ideeën zonder ook maar even te overwegen of ze goed of slecht, realistisch of niet realistisch zijn.

Als die belemmeringen verwijderd zijn, dient het ene idee het andere te stimuleren, als voetzoekers die elkaar tot ontploffing brengen.

Tijdens een brainstormsessie hoeven mensen niet bang te zijn een domme indruk te maken, want wilde ideeën worden uitdrukkelijk gestimuleerd.

En omdat de andere partij afwezig is, hoeven onderhandelaars zich geen zorgen te maken over het uitlekken van vertrouwelijke informatie of de kans dat een idee wordt opgevat als een serieuze toezegging.

2. Vergroot het aantal mogelijkheden

Tijdens de onderhandeling zijn er verschillende manieren om te komen tot een groot aantal mogelijke voorstellen.

Bedenk oplossingen met een verschillende kracht.

Je kunt het aantal mogelijke oplossingen dat ter tafel ligt verveelvoudigen door te denken aan 'zwakkere' versies die je bij de hand zou kunnen hebben voor het geval een nagestreefde overeenkomst onhaalbaar blijkt te zijn. Als je het niet eens kunt worden over de zaak zelf, kan dat misschien wel over de procedure. Als een schoenenfabriek het niet eens kan worden met een grossier over de aansprakelijkheid voor een zending beschadigde schoenen, kunnen ze misschien nog overeenkomen dat ze het geschil aan arbitrage onderwerpen. Waar een permanente overeenkomst niet mogelijk is, is een voorlopige overeenkomst dat misschien wel.

Verander de omvang van een voorgestelde overeenkomst.

Overweeg de mogelijkheid om niet alleen de kracht van de overeenkomst te laten variëren, maar ook de omvang. Je kunt bijvoorbeeld het probleem 'fractioneren' en er kleinere en misschien overzichtelijker eenheden van maken. Aan een mogelijke uitgever van jouw boek zou je kunnen voorstellen: 'Als je nu eens honderd dollar voor de eerste twee hoofdstukken gaf? Dan kunnen we daarna kijken hoe het gaat'.

Een overeenkomst kan gedeeltelijk zijn, door minder partijen worden gesloten, alleen bepaalde geselecteerde punten behelzen, alleen van toepassing zijn op een bepaald geografisch territorium of alleen in een beperkte periode van kracht zijn.

3. Zoek naar wederzijds voordeel

Als onderhandelaar zul je bijna altijd het beste kunnen zoeken naar oplossingen die ook voor de andere partij bevredigend zijn. Als de klant zich na een aankoop bedrogen voelt, heeft de winkelier eveneens gefaald; misschien verliest hij de klant en heeft zijn reputatie te lijden. Een resultaat waarbij de andere partij absoluut geen voordeel behaalt, is erger voor jou dan één waarbij hij in de watten wordt gelegd. In nagenoeg alle gevallen is jouw voldoening er tot op zekere hoogte van afhankelijk dat de andere partij voldoende tevreden is over een overeenkomst om haar te willen nakomen.

Wat gezamenlijke belangen betreft, zijn drie punten de moeite van het onthouden waard:

- I. Achter elke onderhandeling gaan gezamenlijke belangen schuil. Ze hoeven niet onmiddellijk zichtbaar te zijn. Vraag je af: Hebben wij er een gezamenlijk belang bij om onze verstandhouding zo te houden als ze is? Welke mogelijkheden tot samenwerking en wederzijds voordeel liggen er in de toekomst? Welke schade zouden we lijden als de onderhandelingen werden afgebroken? Zijn er gemeenschappelijke principes zoals een redelijke prijs die we beiden kunnen respecteren?
- II. Gezamenlijke belangen zijn geen buitenkansjes maar ze bieden mogelijkheden. Om er iets aan te hebben moet je er iets van maken. Het is nuttig om een gezamenlijk belang aan de orde te stellen en het dan te formuleren als een gezamenlijk doel. Met andere woorden, maak het tot iets dat concreet is en op de toekomst is georiënteerd.
- III. Het leggen van nadruk op je gezamenlijke belangen kan de onderhandelingen soepeler en kameraadschappelijker doen verlopen. Passagiers die met beperkte rantsoenen in een reddingboot op het midden van de oceaan dobberen, zullen hun onenigheid over voedsel ondergeschikt maken aan het nastreven van hun gezamenlijk doel om aan land te komen.

6.3 FASE 3: ALTERNATIEVEN

Wat heeft het voor zin om te praten over belangen, mogelijke oplossingen en normen als de andere partij meer macht heeft? Wat kun je doen als de andere partij meer relaties heeft, meer geld en middelen, een hogere status of meer tijd? In een dergelijke situatie is het van belang dat men zich zowel beschermt tegen akkoord gaan met iets dat men zou moeten verwerpen, als de meeste munt slaan uit de voordelen die men zelf bezit.

Door het van te voren bepalen van een weerstandspunt - het ongunstigste nog te accepteren resultaat - probeert een onderhandelaar zich te beschermen voor het akkoord gaan met een overeenkomst die onacceptabel voor hem is. Hij wil zich behoeden voor een beslissing waar hij later spijt van zou hebben. Deze bescherming door het weerstandspunt heeft ook nadelen:

1. Het beperkt de mogelijkheid om te profiteren van dingen die men tijdens de onderhandeling hoort, want een weerstandspunt kun je niet veranderen.
2. Een weerstandspunt heeft een belemmerend effect op de verbeeldingskracht. Er is minder stimulans om een andere, nieuwe oplossing te bedenken die de verschillende belangen met elkaar verenigt. Een weerstandspunt kan dus te star zijn.
3. Een weerstandspunt zal in de regel te hoog zijn. Men zal een zo gunstig mogelijk ongunstig acceptabel resultaat als weerstandspunt vaststellen; kortom, men heeft de neiging zijn eigen weerstandspunt op te schroeven.

Beste Optie Zonder Overeenkomst

Is er iets anders mogelijk dan het vaststellen van een weerstandspunt dat je ook beschermt tegen het accepteren van een te ongunstig voorstel en tegen het verwerpen van een voorstel dat je zou moeten accepteren?

De reden om te onderhandelen is iets beters te verkrijgen dan de resultaten die er zijn zonder te onderhandelen. Wat zijn die resultaten? Wat is dat andere alternatief?

Wat is de beste optie zonder overeenkomst? Dat is de norm waarmee elk voorstel beoordeeld moet worden. Een BOZO heeft ook het voordeel dat er genoeg flexibiliteit in zit om verkenning van fantasievolle oplossingen mogelijk te maken. Elk voorstel is te vergelijken met de BOZO om te zien of aan de eigen belangen tegemoet gekomen wordt.

Als men niet goed heeft nagedacht wat men zou doen als er geen overeenkomst wordt gesloten, onderhandelt men met de ogen dicht. Men zou bijvoorbeeld te optimistisch kunnen zijn en veronderstellen dat men meerdere alternatieven heeft. Wat veel voorkomt, is dat men deze andere alternatieven als een totaliteit gaat zien: het totaal van deze alternatieven kan men aantrekkelijker vinden dan die ene specifiek te sluiten overeenkomst. Echter, als men niet tot overeenstemming komt, zal men toch maar één van die andere alternatieven kunnen kiezen.

Een andere mogelijkheid is dat men te happig is op de overeenkomst: men kan ten onrechte pessimistisch zijn over wat er zou gebeuren als de onderhandelingen staken. Als men op een verstandige manier onderhandelingen wil voeren, is het dus van groot belang op z'n minst een voorlopig alternatief te hebben. Of men dan wel of niet instemt met een voorstel is dan volkomen afhankelijk van de aantrekkelijkheid die de Beste Optie Zonder Overeenkomst biedt.

Uitbuiten van eigen voordelen

Door middel van een BOZO beschermt men zich tegen een slechte overeenkomst. Daarnaast zal men de voordelen die men heeft moeten uitbuiten om tot een goede overeenkomst te komen. Ook dat kan met behulp van de BOZO.

Hoe beter de BOZO, hoe groter de macht. Onderhandelingsmacht wordt bepaald door de mate van afhankelijkheid van het resultaat wat de onderhandeling oplevert. In die zin is de relatieve onderhandelingsmacht van twee partijen vooral afhankelijk van de aantrekkelijkheid die de BOZO voor elk van hen bezit. Oftewel: een goed alternatief maakt je minder afhankelijk! Men kan dus in feite over salaris in een sollicitatieprocedure onderhandelen als men één of twee goede alternatieven achter de hand heeft.

Hoe een BOZO te ontwikkelen?

Aantrekkelijke andere alternatieven liggen niet panklaar te wachten: men zal ze zelf moeten ontwikkelen. Het creëren van mogelijke BOZO's vergt drie afzonderlijke handelingen:

1. Het bedenken van een lijst met dingen die je eventueel kunt doen als er geen overeenkomst wordt bereikt.
2. Het verbeteren van de wat beter lijkende ideeën en het omzetten daarvan in praktische mogelijkheden.
3. Het maken van een voorlopige keuze van dat ene alternatief wat het beste lijkt.

Vergelijk elk aanbod met deze BOZO. Hoe beter je BOZO, hoe groter de mogelijkheid om de voorwaarden van een te sluiten overeenkomst te verbeteren. Omdat men weet wat men gaat doen in geval de onderhandelingen geen resultaat opleveren, zal men meer vertrouwen hebben in het onderhandelingsproces. Denk ook na over de BOZO van de andere partij; des te beter is men voorbereid op de onderhandelingen.

6.4 FASE 4: HET KOMEN TOT DE OVEREENKOMST

Als de onderhandelaars van mening zijn dat het voorzetten van de onderhandeling beter hun belangen dient dan hun alternatieven (BOZO), volgt het daadwerkelijk loven en bieden. De kern van deze fase kan weergegeven worden door twee uitdrukkingen: 'beide partijen moeten iets toegeven' en 'voor wat hoort wat'. In deze fase gaat het om de manier waarop toegegeven wordt aan de ander en tegenprestaties worden verlangd, het zogenaamde concessiegedrag. De basisstructuur van 'gezonde' concessie is: 'als ..., dan ...'. Of uitgebreider weergegeven: 'Als jij dit doet, dan wil ik dat ervoor terugdoen'.

Concessie, gedrag en resultaat

De relaties tussen concessie, gedrag en resultaat zijn samengevat:

1. Een hoge start respectievelijk een lage (bod), verbetert de waarschijnlijkheid van succes. Degenen die zichzelf ruimte geven een compromis te sluiten, zijn meer succesvol dan degenen die redelijk beginnen.
2. Verliezers doen de grootste concessies in een onderhandeling.
3. Verliezers doen de eerste concessies op belangrijke punten.
4. Verliezers neigen ertoe het eerste compromisvoorstel te doen.
5. Degene die kleine concessies doet tijdens een onderhandeling, faalt minder.
6. Bekwame onderhandelaars doen kleinere concessies als de deadline nadert.
7. Een zeer hoge onverwachte start, respectievelijk een lage, neigt te leiden tot succes in plaats van mislukking.
8. Vasthoudende personen 'deadlocken' (vastlopen in onderhandelingen) vaker dan toegeevende personen, maar ze falen minder.

Het 'ideale' concessiepatroon

1. Geef jezelf ruimte om te onderhandelen. Heb een reden om daar waar je begint te beginnen. Dit geldt uiteraard alleen maar als er een onderhandelingsruimte moet worden gecreëerd.
2. Moedig de ander aan te beginnen en al zijn eisen, wensen en ideeën op tafel te leggen.
3. Laat de ander de eerste concessie doen op belangrijke punten. Jij kunt de eerste zijn op ondergeschikte punten, als je dat wenst.
4. Laat de tegenpartij werken voor alles wat ze verdienen. Mensen waarderen niet iets voor niets.
5. Bewaar uw concessies. Later is beter dan nu.
6. Doe concessies die 'niets' weggeven .
7. Verhoog de aspiraties van de tegenpartij niet door teveel of te snel in te leveren.
8. Lever langzaam in. Lever geen grote bedragen in onder druk van een deadline. Degene die elke keer slechts een kleine concessie doet, behaalt een beter resultaat.

Nog vijf aanwijzingen:

- a. Even grote concessies zijn niet nodig. Als de ander 60 procent geeft, kun jij 40 procent geven. Als de ander zegt: 'Laten we het verschil delen', kun jij zeggen: 'Dat kan ik me niet veroorloven'.
- b. Herinner je 'ik zal het overwegen' in een concessie.
- c. Houd jouw en hun concessies bij.
- d. Schaam je niet op een concessie terug te komen die je al hebt gedaan, als je een fout hebt gemaakt.
- e. Denk eraan dat verliezers de eerste concessies doen op belangrijke punten.

6.5 FASE 5: AFSLUITEN

Iedere onderhandeling die een concreet resultaat heeft opgeleverd moet vanzelfsprekend afgesloten worden met een schriftelijke en/of administratieve vastlegging. Daarnaast is aan het gedrag een aantal voorwaarden te stellen, wil men de onderhandeling succesvol afsluiten. Dit heeft voornamelijk te maken met de tevredenheid die je bij de andere partij teweeg kunt brengen. Tevredenheid is een gevoel, een subjectief gegeven dat voor een deel losstaat van het objectieve resultaat. Stel dat je als koper van het huis een eerste bod hebt uitgebracht en de verkoper zegt onmiddellijk: 'Prachtig, doen we, ik verkoop jou het huis voor die prijs'. Ongetwijfeld gaat het bij je knagen: 'Heb ik soms veel te hoog geboden?' Je zult nog lange tijd onrustig slapen.

Omgekeerd echter, als je je moeite hebt moeten getroosten - urenlang discussiëren, loven en bieden - en je komt op hetzelfde bedrag uit, zul je waarschijnlijk denken: 'Volgens mij heb ik het voor een goede prijs gekregen'. Je zult tevreden genieten van een welverdiende nachtrust.

Enkele tips

- Laat de ander werken voor het resultaat. Geef niet al te snel toe aan een voor jou gunstige afloop.
- Indien je een akkoord bereikt, geef dan een samenvatting van de afspraken. Een samenvatting is enerzijds een controle op de juistheid van de afspraken en anderzijds een hoffelijke wijze van afsluiting van de onderhandeling.
- Vermijd te allen tijde het 'in je handen wrijven'-gedrag dat wijst op uiterste tevredenheid met het bereikte resultaat. De onderhandelaar die 'hoera' brult bij de afsluiting laat een uiterst ontevreden tegenpartij achter die in volgende onderhandelingen hoger(e) eisen zal stellen.
- Toon respect voor de manier waarop jouw tegenspeler heeft gehandeld.

7. PRINCIPIEEL ONDERHANDELEN

In deze hand-out worden de hoofdlijnen beschreven van een door Roger Fisher en William Ury ontwikkelde onderhandelingsmethode, welke zij 'Principieel Onderhandelen' noemen. Het belang van deze methode ligt ons inziens bovenal in het aanreiken van handvatten om het eerder geschetste onderhandelingsmodel (zie bovenstaande fasen van onderhandelen) op een creatieve en cooperatieve wijze invulling te geven.

Fisher & Ury maken onderscheid tussen twee stijlen van onderhandelen:

- zacht: vermijding van conflict, concessies doen; leidt vaak tot het gevoel dat men wordt geëxploiteerd;
- hard: wedstrijd; extreme posities en uithoudingsvermogen moeten tot succes leiden; uitputtingsslag; leidt vaak tot slechte relatie met de andere partij.

Dit noemen zij het zogenaamd positionele onderhandelen (positional bargaining: de positie die men heeft of wenst te bereiken stuurt het proces).

Zij verwerpen dit, omdat het onverstandige overeenkomsten bevordert, inefficiënt is, de relatie in gevaar brengt en met meerdere partijen nòg onmogelijker wordt.

Daarom: als men weigert te kiezen tussen 'HARD' en 'ZACHT' probeer dan de spelregels te veranderen, stel deze eerst aan de orde.

Dan stellen zij als alternatief de methode van onderhandelen op basis van principes ('principled negotiation').

Hierbij vier uitgangspunten:

1. mensen: maak onderscheid tussen mensen en het probleem;
2. belangen: focus op belangen, niet op posities;
3. opties: verzamel zoveel mogelijk alternatieven alvorens te besluiten;
4. criteria: sta erop dat het resultaat wordt gebaseerd op objectieve criteria.

Ad 1. Houd mensen en het probleem uit elkaar

De onderhandelaar heeft belang bij twee zaken, namelijk de inhoud en zijn relatie tot de andere partij.

Positioneel onderhandelen brengt relatie en inhoud met elkaar in conflict. Daarom gescheiden aandacht voor inhoudelijke zaken en relationele zaken, zoals:

a. Onderlinge percepties

- Ga in hun schoenen staan.
- Schrijf geen bedoelingen toe omdat jij die zelf vreest.
- Geef hen niet de schuld van jouw probleem.
- Bespreek elkaars percepties.
- Grijp gelegenheid aan om hun percepties te doorbreken, bijvoorbeeld door er niet naar te handelen.
- Geef hen een aandeel in het resultaat.
- Voorkom hun gezichtsverlies: maak voorstellen consistent met hun waarden.

b. Emoties

- Herken en begrijp de gevoelens (eigen en andermans).
- Maak gevoelens expliciet en erken legitimiteit ervan.
- Laat de ander stoom afblazen.
- Reageer niet op emotionele uitbarstingen.
- Maak gebruik van symbolische gebaren (bijvoorbeeld spijtbetuiging, apologie).

c. Communicatie

- Luister actief en bevestig wat wordt gezegd (begrijpen is nog niet instemmen!).
- Spreek zodanig dat je wordt begrepen.
- Spreek voor jezelf, niet over hen.
- Spreek doelgericht (beter weinig, dan teveel).

d. Preventie is het best

- Bouw goede werkverhouding op (vroeg aanwezig zijn; informele contacten; kennismaken).
- Aandacht voor probleemoplossende sfeer.

Ad 2. Focus op belangen, niet op posities

a. Voor een verstandige oplossing; verzoen belangen, niet posities

- Belangen definiëren het probleem.
- Achter tegengestelde posities liggen gedeelde en compatibele belangen, evenals conflicterende.

b. Hoe belangen te identificeren

Vraag: 'waarom'.

Vraag: 'waarom niet' (denk na over hùn keuze).

Besef dat elke partij meerdere belangen heeft.

Sterkste belangen zijn basale menselijke behoeften.

Maak een lijstje.

c. Praten over belangen

- Laat jouw belangen 'leven' (wees specifiek).
- Erken hun belangen als deel van het probleem.
- Stel het probleem scherp alvorens te reageren.
- Kijk vooruit, niet terug.
- Wees concreet, maar flexibel.
- Wees streng voor het probleem, maar omzichtig voor de mensen ('attack the problem, without blaming the people').

Ad 3. Bedenk opties waar beide partijen voordeel bij hebben

Het zoeken naar opties wordt vaak geremd door teveel voortijdige kritiek, door het zoeken naar één beste antwoord, het uitgaan van een gefixeerde uitkomst, of dat men alleen aan eigen zaken denkt.

Daarom:

- Het bedenken van opties los van de beoordeling ervan (brainstorming).
- Zoveel mogelijk opties bedenken.
- Wederzijdse voordelen zoeken.
- Zoek gemakkelijke besluitvormingsprocedures. (Zie voor een nadere invulling van dit principe tevens 'Fase 2: Aftasten'.)

Ad 4. Sta op gebruik van objectieve criteria

- Eerlijke maatstaven.
- Eerlijke procedures.
- Objectieve criteria.
- Samen zoeken naar objectieve criteria.
- Redelijkheid voorop.
- Geef niet toe aan druk.

Tot zover in een korte samenvatting de methode van Fisher & Ury. Kern ervan is dat men als onderhandelende partij (eenzijdig) probeert het gebruikelijke ritueel te doorbreken, door een beroep te doen op andere spelregels (impliciet of expliciet). De andere partij zal zich hierin kunnen vinden of niet, in ieder geval betekent het een strategie die haaks staat op het hard-zacht-dilemma en die tevens geen enkele geheimzinnigheid in zich draagt. Partijen worden in deze spelregels gebracht tot een samen-kijken/zoeken naar één of andere voor beiden bevredigende oplossing/keuze.

Máár ..., wàt te doen als dit niet lukt, of als zij sterker zijn?

Ook dáárvor geven Fisher & Ury enkele richtlijnen.

a. Wàt als zij sterker zijn

In sommige onderhandelingen hanteert men een basislijn (bijvoorbeeld de hoogste prijs die betaald kan worden); dit heeft echter naast voordelen ook nadelen, zoals het remmen van de verbeeldingskracht. Hoewel een basislijn kan beschermen tegen het accepteren van een slechte overeenkomst, kan het ook weerhouden van het vinden van een oplossing die heel verstandig zou zijn.

Daarom: Als er een overeenstemming/oplossing dreigt die je niet wenst, bescherm jezelf dan door een beste alternatief te ontwikkelen (BOZO = Beste Optie Zonder Overeenkomst).

BOZO is iets anders als een basislijn: het is een optie waaraan elk voorgestelde overeenkomst moet worden afgemeten. Alleen dié kan beschermen tegen het accepteren van te ongunstige voorwaarden of tegen het verwerpen van voorwaarden die van belang kunnen zijn.

BOZO vormt dàt alternatief dat aantrekkelijk wordt als onderhandelingen niet lukken. Het is goed dit vóóraf te overwegen en tijdens de onderhandelingen in het hoofd te houden.

Voorbeeld:

Stel, het lukt niet een huis voor € 100.000,00 te verkopen (= minimumprijs). Wat dan?

Huis op de markt houden (onbeperkt)?

Verhuren?

Afbreken -----> parkeerplaats maken?

Iemand laten wonen op voorwaarde dat het wordt geschilderd?

Wat is hiervan het meest aantrekkelijk, vergeleken met het beste bod op het huis? Dit is jouw BOZO.

b. Wàt als de andere partij niet wil meespelen? (Bijvoorbeeld het spel hard blijft spelen.)

Gebruik dan onderhandelings-Jiu-Jitsu! Dat wil zeggen focus op wat zij doen en reageer hierop zodanig dat aandacht (weer) gericht wordt op de merites van de kwestie.

Dus; ga niet in de verdediging, bij een aanval; geef geen tegendruk als zij tegendruk uitoefenen; ga niet kritiseren als zij sterk staan, maar doorbreek deze vicieuze cirkel, weiger te reageren, en

gebruik de kracht van hun aanval ten bate van het probleem, dat wil zeggen het exploreren van belangen, opties en objectieve criteria.

Val niet hun positie aan, maar kijk naar de achterliggende belangen, principes, bespreek deze, stel vragen, etcetera.

Verdedig eigen ideeën niet, maar vraag om kritiek en advies: 'Wat zou u doen in mijn positie?'

Stel vragen in plaats van uitspraken te doen.

Gebruik stiltes.

Desnoods: kies voor een één tekstprocedure met behulp van derde partij:

Derde partij uitnodigen, deze vraagt beide partijen te vertellen wáárom zij wàt wensen? Lijst opstellen van belangen en behoeftes.

Elke partij brengt kritiek/verbeteringen aan.

Voorlopig plan/oplossing ontstaat: weer wordt om kritiek en advies gevraagd.

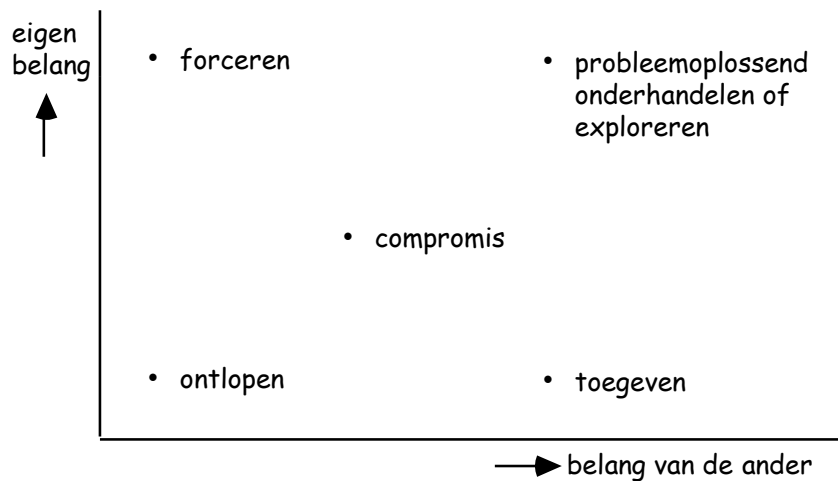
Idem (zo nodig).

'Is dit voor beiden uiteindelijk te accepteren?' Zo ja, dan is het besluit genomen.

Dit laatste is meer een (conflict)bemiddelingstactiek.

8. STIJLEN VAN ONDERHANDELEN

Om de verschillende onderhandelingsstijlen te beschrijven kunnen we gebruik maken van onderstaand model. In dit model wordt het eigen belang afgezet tegen het belang van de ander. De onderhandelingsstijl wordt bepaald door de hoeveelheid energie die wordt gericht op het eigen belang versus het belang van de ander.



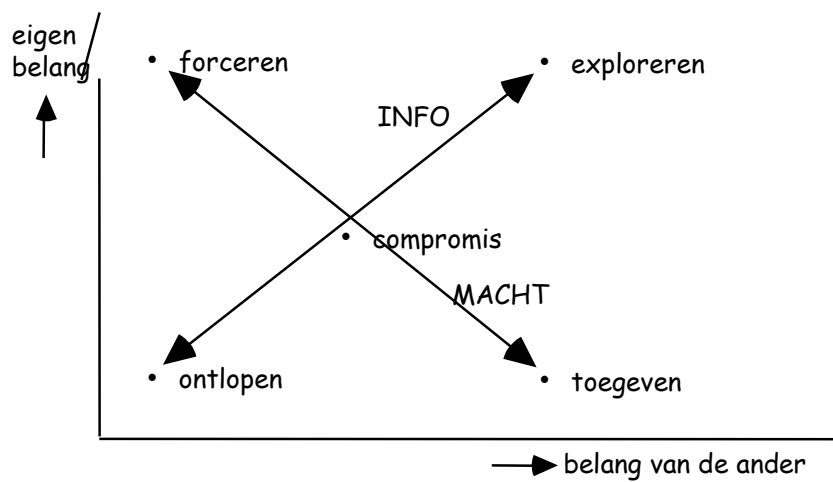
Iedereen heeft een bepaalde voorkeurstijl. Dat is de stijl waar hij/zij zich bij thuis voelt en waarmee hij/zij mogelijk succes boekt.

Niet iedere stijl leent zich voor dezelfde situatie. Elke stijl heeft zwakke en sterke kanten.

Onderstaand schema geeft deze vijf stijlen weer.

	STERK	ZWAK	SITUATIE
FORCEREN	<ul style="list-style-type: none"> - slagvaardig - neemt initiatief - dwingt respect af bij derden 	<ul style="list-style-type: none"> - ongeduldig - luistert slecht - isoleert zichzelf snel - roept forcerende reacties op 	<ul style="list-style-type: none"> - in noodsituaties - bij impopulaire maatregelen - zelfbescherming
TOEGEVEN	<ul style="list-style-type: none"> - ongelijk kunnen erkennen - positieve sfeer beïnvloeden - relatie opbouwen 	<ul style="list-style-type: none"> - verlies van invloed en respect van derden - doet zichzelf tekort - stimuleert anderen tot 'kaal plukken' 	<ul style="list-style-type: none"> - wanneer je ongelijk hebt - wanneer de zaak voor anderen veel belangrijker is
ONTLOPEN	<ul style="list-style-type: none"> - levert rust en kalmte op - tactische verdeling van eigen energie 	<ul style="list-style-type: none"> - energie gaat zitten in het ontlopen van de kwestie - kan indruk van geheimzinnigheid veroorzaken 	<ul style="list-style-type: none"> - bij alledaags of niet belangrijk probleem - als tijdelijk afkoelingstactiek
EXPLOREREN	<ul style="list-style-type: none"> - stabiele oplossing - beide partijen zijn tevreden met resultaat 	<ul style="list-style-type: none"> - tijdrovend - openlijk confrontatie kan uit de hand lopen 	<ul style="list-style-type: none"> - indien tijd beschikbaar is - indien beider belangen belangrijk zijn - indien het om principes of waarden gaat die geaccepteerd moeten worden
COMPROMIS	<ul style="list-style-type: none"> - snel resultaat 	<ul style="list-style-type: none"> - verwaarlozing van principes, waarden en doelen op langere termijn 	<ul style="list-style-type: none"> - confrontatie is riskant - exploreren en forceren is mislukt - tijdgebrek

Voorgaand model is uit te breiden door er een assenstelsel in te tekenen.



De as forceren - toegeven is de machts-as. Forceren kan iemand als stijl hanteren wanneer hij veel macht heeft. Toegeven blijft over als iemand weinig of geen macht heeft. Wanneer iemand vaak wisselt van forceren naar toegeven is het machtsvraagstuk bepalend voor de onderhandeling.

Je drukt je eigen standpunt door wanneer je **denkt** meer macht te hebben en je laat je standpunt vallen als het tegendeel blijkt.

De as ontlopen - exploreren is de informatie-as. De belangrijkste vraag op deze as is hoe mededeelzaam je zelf bent. Informatie geven over je eigen standpunt gaat hand in hand met vragen stellen aan de ander. In de exploratieve stijl ben je uitermate duidelijk en open over je eigen standpunten.

De standpunten van de ander komen eveneens optimaal aan bod. Wanneer je aan de andere kant ontloopt, vraag je niets en zeg je niets.

9. MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?

Wil je meer weten over dit onderwerp of over andere trainingsprogramma's van Itasc? Of over de mogelijkheden van op maat gemaakte assessments, persoonlijke coaching en opleidingsprogramma's? Neem dan contact met ons op.

Naast klassikale trainingen ontwikkelt Itasc in eigen beheer e-learningmodules. Deze modules hebben leiderschap, management, commerciële en communicatiethema's als onderwerp. Daarnaast ontwikkelen wij in opdracht maatwerk e-learning programma's. Als een organisatie een opleidingsvraagstuk heeft dat met e-learning aangepakt kan worden dan verzorgen wij het volledige traject van ontwerp, ontwikkeling en implementatie.

Op de Itasc site vind je een schat aan informatie. Van nuttige en leerzame videofragmenten, tot hand-outs van veel gevraagde trainingen, tot inspirerende 'mini-trainingen' en de Itasc aanbevolen boekenlijst met daarop de boeken die wij van harte kunnen aanbevelen en nog veel meer. Ga naar onze site en ontdek deze schat aan waardevolle informatie.

Ga voor meer informatie naar www.itasc.nl

Voor vragen kun je uiteraard telefonisch contact met ons opnemen via telefoonnummer 040 – 2115020 of je kunt ons een email sturen: itasc@itasc.nl.



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.

Strijp-S, Videolab 3.038 • Torenallee 20 • 5617 BC Eindhoven • Telefoon: +31 (0)40 – 2115020
WTC Amsterdam • Toren C, Level 14 • Strawinskylaan 1451 • 1077 XX Amsterdam • Telefoon: +31 (0)20 – 4536522

itasc@itasc.nl • www.itasc.nl