

HOOFDSTUK 9 DE TOPMANAGER IN ONDERHANDELING

Het onderwerp 'Onderhandelen' kan vandaag de dag een modeverschijnsel worden genoemd. De vele publikaties, congressen, seminars en trainingen, die rond dit onderwerp worden georganiseerd, bewijzen dit. Zo verwonderlijk is dit trouwens niet, want onderhandelen is tegenwoordig een alom aanwezige activiteit.

Mensen onderhandelen met de werkgever over arbeidsvoorwaarden, met de directe chef over de dagelijkse gang van zaken op de afdeling, thuis met de kinderen of ze wel of niet alleen op vakantie mogen en met de autodealer over het te leveren pakket extra's voor de auto.

Het gemeenschappelijke kenmerk van deze onderhandelingsituaties is, dat de belangen van de partijen gedeeltelijk evenwijdig met elkaar lopen en gedeeltelijk tegengesteld zijn aan elkaar. Omdat onderhandelen iets is dat we allemaal dagelijks doen, willen velen weten hoe zij het beter kunnen doen. Hiermee is dan ook de stroom publikaties en de hoeveelheid seminars verklaard. Bij het voeren van onderhandelingen is het zich verplaatsen in de situatie van de ander van doorslaggevend belang. Dit kunnen de meeste onderhandelaars dan ook niet. Zij zijn het drukst met zichzelf. Angst speelt hierbij een grote rol. Niet wetend wat de ander wil en kan, graven zij zichzelf onterecht in. Zij vergeten 'naar buiten te kijken'. Goede onderhandelaars blijken tijdens de voorbereiding dan ook velen malen meer tijd te steken in hetgeen bij de 'tegenpartij' speelt, dan slechte onderhandelaars. Zie de voorbereiding dan ook als een training van een topteam voorafgaand aan een belangrijke wedstrijd. In het voetbal, maar ook bij hockey, volleybal en ook tennis, gaat een scout tevoren bij de concurrentie kijken. Wordt er getraind op aanvalspatronen? Worden systemen ingestudeerd die de zwakte van de tegenstander kunnen blootleggen? In de wedstrijd zelf moet het worden waargemaakt, maar dan Vele zaken blijken (soms) ineens anders. De kamer. De positie aan tafel. Het gedrag en humeur van de tegenpartij.

Er kan dan ook tijdens de onderhandelingen van alles mis gaan. Te snel een voorzet geven. Het niet letten op non-verbale reacties. Het niet stellen van een tegenvraag. En vooral de ander niet(s) willen laten winnen.

9.1 WAT IS ONDERHANDELEN?

Onderhandelen kan worden omschreven als een vorm van overleg waarin enkele individuen of groepen met deels tegengestelde belangen of wensen een compromis proberen te vinden dat voor alle partijen aanvaardbaar is. Samenwerken en onderhandelen liggen dicht bij elkaar, maar zijn niet hetzelfde. Bij samenwerking hebben partijen hetzelfde doel voor ogen en samen proberen ze dat doel te bereiken. Binnen de samenwerking kan onderhandelen echter nodig zijn, want er kan verschil van mening bestaan over de wijze waarop dat doel het beste kan worden bereikt!

Bij onderhandelen streven de diverse partijen verschillende doelen na. Blijkt het vervolgens niet mogelijk tot een compromis te komen en ontstaat er een situatie waarin de ene partij de andere haar wil probeert op te leggen, dan is er sprake van vechten. Leidt het gevecht niet tot een gewenste oplossing, dan kan aan de onderhandelingstafel opnieuw getracht worden tot een vergelijk te komen.

Schematisch weergegeven:

SAMENWERKEN	ONDERHANDELEN	VECHTEN
Gemeenschappelijke doelen	Tegengestelde doelen	Elkaar uitsluitende doelen
Eventueel onderhandelen over hoe het doel te bereiken	Bereid tot een compromis	Niet bereid tot een compromis

Wat zijn nu de kenmerken van een onderhandelingsituatie?

- ! In de meeste gevallen zijn er maar twee onderhandelende partijen (bijvoorbeeld CAO-onderhandelingen tussen werkgever/vakbond).
- ! Er is sprake van tegengestelde belangen, wensen of doelstellingen (bijvoorbeeld terugbrengen van ATV-dagen).
- ! De partijen zijn van elkaar afhankelijk, ofwel: geen van de partijen is in staat haar wensen of doelstellingen te realiseren, zonder dat de ander daar actief aan meewerkt of daarmee zijn instemming betuigt; er is geen alternatief, men is aan elkaar gebonden.
- ! De partijen kunnen hun wensen kracht bij zetten door het gebruik van pressiemiddelen of door te dreigen met pressiemiddelen. Partijen kunnen elkaar daarmee schade toebrengen (bijvoorbeeld: minder ATV-dagen, dan 3% loonsverhoging).
- ! De partijen zijn in principe bereid tot overleg, omdat beide partijen ervan doordrongen zijn, dat het sluiten van een compromis minder schadelijk is dan het achterwege blijven daarvan (bijvoorbeeld stakingen).

Kritische beschouwing van deze kenmerken maakt duidelijk dat er vele verschillende soorten onderhandelingen zijn: politieke partijen onderhandelen over de vorming van een nieuw kabinet, CAO-onderhandelingen tussen werkgevers en werknemers, onderhandelingen over jaarcontracten, tussen docenten en leerlingen over het aantal proefwerken per dag, tussen voetbalclubs over de transfers, tussen partners over de besteding van het salaris of de taakverdeling in het huishouden.

Uit deze voorbeelden blijkt dat onderhandelingen per definitie een distributief karakter hebben. Beide partijen trachten als het ware een schaars produkt te veroveren (macht, geld, status, voordeel). Dit schaarse produkt moet op de één of andere wijze worden verdeeld (distribueren). Dit distributieproces kan op een gevecht uitdraaien, als 'winst' voor de ene partij 'verlies' betekent voor de andere partij. Op het moment dat het gevecht uitbreekt is er echter geen sprake meer van onderhandelen maar van elkaar wederzijds trachten te onderdrukken.

9.2PARTIJEN IN ONDERHANDELING

In de meeste onderhandelingen staan twee partijen tegenover elkaar. Als er echter meer partijen in het spel zijn treden er al snel complicaties op. Er moeten dan dikwijls zoveel concessies worden gedaan om met alle partijen tot overeenstemming te komen, dat er van de eigen wensen maar weinig overblijft. Consequentie hiervan kan zijn dat één der partijen afhaakt, omdat het bereikbare compromis nadeliger is dan het helemaal niet sluiten van een compromis.

Bij meer dan twee partijen aan de onderhandelingstafel is het ook niet denkbeeldig dat er zich coalities vormen (in de zin van twee tegen één). De coalitiepartners moeten zich echter wel bewust zijn van het risico dat de alleenstaande derde partij zich uit pure frustratie hardnekkig zal verzetten tegen welk compromis dan ook, daarmee de 'overwinning' van de coalitie in gevaar brengend!

Een derde partij kan echter ook een heel positieve invloed hebben, als een bemiddelaar die twee lijnrecht tegenover elkaar staande partijen tot elkaar weet te brengen, als een soort bruggebouwer. Het is dus van belang u van te voren af te vragen hoeveel partijen bij de onderhandeling betrokken zijn, uw eventuele coalitiepartners te selecteren en te besluiten of u zich mogelijk als bemiddelaar wenst op te stellen. Doet u dit niet, dan loopt u kans tijdens de onderhandelingen te moeten constateren dat u buiten spel bent/ wordt gezet.

In een één-op-één onderhandelingsituatie kunt u zelf exact bepalen wat u zegt, tot welke concessies u bereid bent, hoe u bepaalde voorstellen formuleert. Een nadeel is dat u geen gebruik kunt maken van de deskundigheid van anderen. Professionele, beroepsmatige onderhandelaars brengen daarom altijd een delegatie mee. Komt één lid van de delegatie op een gegeven moment in de problemen, dan kan een ander lid met een goed tegenargument komen. Het gevaar is wel dat de opmerking van de één de tactiek van de ander omver kan werpen. Gezamenlijke goede voorbereiding reduceert het risico, dat u uit elkaar wordt gespeeld.

Veelal zijn de feitelijke onderhandelaars vertegenwoordigers van hun bedrijf of organisatie. Ze onderhandelen dus niet namens zichzelf, maar namens hun achterban. Soms geeft die achterban strak omschreven richtlijnen mee, waardoor de mogelijkheden van de onderhandelaar worden beperkt. Elke onderhandelaar moet dan ook weten hoe groot het vertrouwen in hem is en hoeveel onderhandelingsruimte hij van zijn achterban krijgt. Schat hij dit foutief in, dan loopt hij het risico onderhandelingsresultaten te moeten rapporteren, die niet door de achterban worden geaccepteerd.

In eigen kring moet duidelijk worden bepaald wat de onderhandelingsruimte is, want meestal is er een verschil tussen wat een partij wenst en wat zij bereid is te accepteren, ofwel:

- ! Wat zijn onze eisen?
- ! Waar willen we niet onder gaan?

Bijvoorbeeld: via de vakbond eist een groep werknemers een onregelmatigheidstoeslag van 70% voor het werken op zaterdag. De vakbond gaat echter ook akkoord met een lagere toeslag, als deze maar niet onder de 50% is. De onderhandelingsruimte wordt dan bepaald door het verschil tussen de eis en het minimaal aanvaardbare. De andere partij heeft natuurlijk ook haar grenzen gesteld. De werkgever wil bijvoorbeeld maximaal 60% toeslag geven, maar zegt dat hij 40% wil geven. De onderhandelingsruimte van beide partijen moet overlappend zijn, anders is er geen

compromis mogelijk.

Meestal onderhandelen partijen niet over één eis, maar over een pakket van wensen. Het is dan vaak minder duidelijk wat men eist en waar men niet onder wil gaan. Wat een partij van de een verlangt zal tevens worden bepaald door wat zij van de ander krijgt. Bijvoorbeeld: bij CAO-onderhandelingen gaat het om èn loonsverhoging èn betere arbeidsomstandigheden èn arbeidstijdverkorting. Als er sprake is van zo'n eisenpakket is er een grote variatie in uitkomsten mogelijk, waarbij voor beide partijen geldt dat meerdere combinaties van uitkomsten aanvaardbaar zijn. Van belang voor het eindresultaat is wel dat partijen van hun achterban voldoende wisselgeld hebben meegekregen!

Uit het bovenstaande blijkt duidelijk dat de onderhandelende partijen afhankelijk van elkaar zijn. Ze kunnen hun wensen of doelstellingen niet realiseren zonder instemming of medewerking van de ander. Dit zou het GEMEENSCHAPPELIJKE BELANG van de onderhandelende partijen kunnen worden genoemd.

In de definitie van wat onderhandelen is wordt echter gesproken over tegengestelde belangen. Hoe valt dit met elkaar te rijmen? Waar het om gaat is welke inhoud iedere partij geeft aan het 'gemeenschappelijke belang'. Die invulling verschilt en daar gaat de onderhandeling dus over. Dit wil niet zeggen, dat partijen in gelijke mate van elkaar afhankelijk zijn. De ene partij kan over meer macht beschikken dan de andere, waardoor ze de ander haar wil zou kunnen opleggen, zonder te onderhandelen. Toch wordt ook in dit soort situaties vaak onderhandeld, want het opleggen van de eigen wil kan zoveel weerstand oproepen, dat de schade daarvan groter kan zijn dan van een compromis. Onderhandelen is dus niet a priori zinloos bij een ongelijke machtspositie. De minder machtige partij moet de zwakke plekken van de tegenpartij zorgvuldig analyseren. Op welke punten is die andere partij afhankelijk van de zwakkere partij?

Belangrijke vragen die u kunt stellen om te inventariseren welke partij bij de onderhandelingen het sterkste staat c.q. over de meeste macht beschikt zijn:

- ! Hoe hard hebben partijen elkaar nodig?
- ! Wie heeft welke alternatieven?
- ! In wiens voordeel werkt de tijd?
- ! Wie kampt met welke deadlines?

Macht kan natuurlijk ook voortvloeien uit kennis, wijsheid, informatie, invloedrijke vrienden, geld, status, ervaring, expertise, persoonlijke uitstraling, uithoudingsvermogen enzovoort. Macht is echter een relatief begrip. Ook al staat u zwak, wellicht staat de ander nog zwakker. Als u denkt zwak te staan, besteed dan extra veel tijd en inspanning aan de voorbereiding. Houd u zelf het volgende voor: als u machteloos bent, maar de andere partij denkt dat u machtig bent, dan bènt u dat ook ten opzichte van hem.

Gezien de vele onzekerheden is het behalen van 'het meest' optimale onderhandelingsresultaat een bijna onmogelijke opgave.

Ter afsluiting van deze paragraaf volgt hier een overzicht van de verschillende dilemma's waarvoor u als onderhandelaar kunt komen te staan.

HET DILEMMA VAN	HOUDT IN:
Afhankelijkheid	U streeft uw eigen belangen na, maar u kunt die van de tegenpartij niet negeren, want dan komt er geen overeenkomst
Informatie	Wat moet u geheim houden? Welke informatie moet u wanneer aan de andere partij geven?
Concessie	Wanneer moeten welke concessies gedaan worden?
Vertrouwen	Te goed van vertrouwen is een risico, maar teveel wantrouwen maakt het komen tot een overeenkomst heel moeilijk en beperkt de mogelijkheid tot loyale naleving van de overeenkomst
Houding	Hoe moet u zich opstellen: heersend, afwegend of toegeeflijk?
Bevoegdheid	Hoever kunt u gaan? Wanneer moet u in overleg met uw directie?
Beoordeling	Meent de andere partij werkelijk wat zij zegt? Is haar laatste bod echt een laatste bod?
Macht	Wie staat het sterkst? Wat zijn uw sterke/zwakke punten?
Zelfbeoordeling	Heb ik het goed gedaan? Wat had ik beter kunnen doen?

9.3 GEDRAGSASPECTEN VAN ONDERHANDELEN

Het gedrag dat onderhandelaars vertonen kan van grote invloed zijn op het resultaat van de onderhandelingen. Daarom is het voor u als onderhandelaar van belang, dat u het gedrag van de andere partij herkent. Alleen dan bent u in staat adequaat op die ander te reageren (een antwoord op het houdingsdilemma).

DE HEERSENDE ONDERHANDELAAR NEEMT RUIMTE

Extreem heersend gedrag is herkenbaar aan geldingsdrang. Dit type onderhandelaar is bijzonder strijdlustig en wil altijd winnen. Hij richt zich op het overdragen (opdringen) van eigen kennis, feiten, meningen en normen aan de ander. Hij vraagt zich altijd af of hij beter is dan de ander, is ambitieus, agressief, hard, niet wetenschappelijk en ongevoelig.

Het hoofddoel is winnen, hetgeen leidt tot onafhankelijkheid en individualisme. Hij probeert anderen te overtuigen door precies te zeggen hoe hij het hebben wil, oordeelt snel en geeft aan wat de negatieve gevolgen zijn voor de ander, indien deze zich niet laat overreden.

Twee onderhandelaars met extreem heersend gedrag tegenover elkaar houdt de garantie in voor het ontstaan van een machtsstrijd: 'het is hij of ik'. Op mensen met toegeeflijk gedrag wordt neergekeken en afwegend gedrag wordt als frustrerend ervaren.

Uw normale reactie op onderhandelaars die heersend gedrag vertonen is met hen in discussie gaan. U verzet zich tegen datgene wat u, op vaak onsympathieke wijze, wordt opgedrongen. Beter is het niet in discussie te gaan, niet tegen te spreken en niet te verzetten. Tracht zinnen te vermijden als: dat is onmogelijk, daar zit u helemaal naast, ik ben het niet met u eens.

Wat zou u wel kunnen doen? Blijf zakelijk; houd u aan de feiten. Beantwoord heersend gedrag niet met extreem heersend gedrag: het vraagt alleen maar heel veel energie, verhardt de standpunten en verhoogt het risico op het totaal vastlopen van de onderhandelingen.

EFFECTIEF HEERSEND GEDRAG TIJDENS ONDERHANDELINGEN

Heersend gedrag is het meest effectief als u geloofwaardig bent of kunt worden voor de ander. U kunt uw geloofwaardigheid vergroten doordat:

- ! u beschikt over veel prestige en duidelijke competitie met betrekking tot het onderwerp van de onderhandeling, of u schakelt experts in;
- ! u de enige snel bereikbare informatiebron bent met betrekking tot het onderwerp dat ter discussie staat;
- ! andere onafhankelijke informatiebronnen uw standpunt ondersteunen (rapporten, statistieken);
- ! anderen uw belangen en doelstellingen zien als verenigbaar met die van hen.

Heersend gedrag is in de onderhandeling het meest effectief bij mensen die open staan voor feiten en logica en bij mensen die sterk gemotiveerd en taakgericht zijn en waarde hechten aan rationaliteit en doelmatigheid: afwegende mensen dus.

Het tonen van kracht is positief bij onderhandelen. Om deze reden geven effectieve onderhandelaars meestal niet als eerste toe, ze geven minder toe en ze geven langzamer toe dan minder effectieve onderhandelaars.

SITUATIES WAARIN HEERSEND GEDRAG EFFECTIEF IS

- ! Het enige dat telt is de directe uitkomst; de lange termijn-relatie is niet belangrijk.
- ! Er is geen tijd voor lange discussies of voor het zoeken naar alternatieven. Er moet snel een oplossing worden gevonden.

DE AFWEGENDE ONDERHANDELAAR NEEMT AFSTAND

Onderhandelaars met extreem afwegend gedrag zijn bang voor afhankelijkheid en onvoorspelbaarheid. Gevoeligheden begrijpen ze niet en proberen ze te vermijden. Ze komen gereserveerd en onpersoonlijk over en streven naar orde, planmatigheid en voorspelbaarheid. Als iemand hun positie bedreigt, trekken ze zich terug of stellen een schorsing voor. Ze vermijden openlijke conflicten en nemen letterlijk afstand. Ze kunnen goed onderhandelen met andere zich afwegend gedragende mensen. Ze waarderen elkaars manier van denken, logica en objectiviteit. Heersende onderhandelaars ervaren ze als irrationeel, emotioneel en dictatoriaal. Toegeeflijke onderhandelaars wekken hun irritatie door het gebrek aan logica.

Wat moet u niet doen in het contact met een overwegend afwegende onderhandelaar? Te veel praten, argumenteren, overbluffen, in de rede vallen, lange antwoorden geven?

Uw juiste reactie is het stellen van open vragen, wacht het antwoord af, wees concreet, kom met feiten en bluff geen moment. Doe alleen toezeggingen waarvan u weet dat ze haalbaar zijn. Mensen met afwegend gedrag weten zich nog jaren later niet nagekomen afspraken te herinneren. Het zijn lange termijn-denkers; doe dit dan zelf ook.

EFFECTIEF AFWEGEND GEDRAG TIJDENS ONDERHANDELINGEN

Effectieve onderhandelaars maken vaker gebruik van afwegend gedrag dan minder effectieve onderhandelaars:

- ! ze stellen meer vragen;
- ! ze geven meer samenvattingen;
- ! ze checken vaker of ze iets juist begrepen hebben;
- ! ze geven goede adequate informatie.

Afwegende onderhandelaars besteden veel tijd aan het verkennen van terreinen van gemeenschappelijkheid tussen hen en de andere partijen. Er wordt dan meer nadruk gelegd op de overeenkomsten dan op de verschillen en de wens om tot overeenstemming te komen wordt herhaaldelijk geuit en benadrukt. Door afstand te nemen wordt de mogelijkheid gecreëerd het accent te verleggen van onderhandelen naar gezamenlijke probleemoplossing, door informatie uit te wisselen, feiten te analyseren en te proberen het standpunt van de ander te begrijpen. Actief luisteren geeft informatie over posities, verwachtingen en bedoelingen van de ander en het is een tegemoetkoming die niets kost. Immers, gehoord worden is een behoefte die iedereen heeft. In een probleemoplossende sfeer kan de andere partij wensen van u opmerken, waarvan u niet eens wist dat hij ze zou kunnen vervullen.

SITUATIES WAARIN AFWEGEND GEDRAG EFFECTIEF IS

- ! de lange termijn-relatie is belangrijker dan het korte termijn-succes;
- ! er moet een oplossing komen voor een probleem dat zich ver in de tijd uitstrekt.

DE TOEGEEFLIJKE ONDERHANDELAAR GEEFT RUIMTE

Onderhandelaars met extreem toegeeflijk gedrag hebben behoefte aan acceptatie, begrip en instemming van anderen. Ze zijn hartelijk, vriendelijk en oprecht geïnteresseerd in de ander. Ze kunnen goed luisteren en voelen aan wat anderen nodig hebben. Ze zijn flexibel en meegaand, volgen de ideeën van anderen. Ze zijn echter zo onzeker dat ze voortdurend bevestiging zoeken. Dit kan tot gevolg hebben dat de andere partij zich terugtrekt. Om dat terug te draaien doen ze dan verstrekkende concessies die ze achteraf niet blijken te kunnen waarmaken. Door deze onzekerheid worden mensen met extreem toegeeflijk gedrag nogal eens gemanipuleerd, met name door heersende mensen. Uit angst voor afwijzing of conflict laten ze dit gebeuren, want ze willen graag iedereen positief tegemoet treden.

Afwegende onderhandelaars frustreren mensen met toegeeflijk gedrag, doordat ze zich zo afzijdig opstellen. Wanneer u met hen in onderhandeling bent, willen ze de situatie plezierig houden door u vaag iets te beloven. Of het dan ook daadwerkelijk voor elkaar komt is nog maar de vraag, want ook aan anderen worden allerlei toezeggingen gedaan. Zet u hem echter onder druk, dan kruipt hij in zijn schulp. U moet het initiatief aan uzelf houden en kort en zakelijk blijven.

EFFECTIEF TOEGEEFLIJK GEDRAG TIJDENS ONDERHANDELINGEN

Effectieve onderhandelaars maken meer gebruik van hun sociale capaciteiten dan minder effectieve onderhandelaars. Ze hebben het vermogen tijdens moeilijke onderhandelingen de spanning te verlichten door humor, van onderwerp te veranderen, een pauze in te lassen. Iedereen kan meer of minder goed tegen spanning, of die nu voortkomt uit sterke betrokkenheid of uit conflicten. Maar als de spanning te hoog oploopt, kunnen mensen minder goed gaan functioneren. 'Ruimte geven' kan de spanning dan binnen redelijke grenzen houden.

Toegeeflijk gedrag is het meest effectief als het de spanning op zodanig niveau houdt dat mensen alert blijven, maar niet lamgeslagen worden. Het beste medicijn tegen teveel conflict en confrontatie is toegeeflijk gedrag; onredelijke eisen dient u te negeren, bijvoorbeeld door van onderwerp te veranderen.

SITUATIES WAARIN TOEGEEFLIJK GEDRAG EFFECTIEF IS

- ! Jaarlijks terugkerende onderhandelingen waar steeds weer dezelfde onderhandelaars aan tafel zitten (bijvoorbeeld werkgeversvereniging, vakbond).
- ! Wanneer het onderhandelingen betreffen, die niet over keiharde feitelijkheden gaan maar over het te hanteren beleid.

Schematische weergave:

HEERSEND	AFWEGEND	TOEGEEFLIJK
Partijen zijn tegenstanders	Partijen zijn probleemoplossers	Partijen zijn vrienden
Doel is overwinnen	Doel is efficiënt/verstandig resultaat	Doel is overeenstemming
Eist concessies als voorwaarde voor de relatie	Scheidt mensen en zaken	Doet concessie om relatie in stand te houden
Harde opstellen met betrekking tot zaak en mens	Zacht ten opzichte van mensen, hard ten opzichte van zaak	Zacht ten opzichte van mens en zaak
Wantrouwt anderen	Opereert onafhankelijk van vertrouwen	Vertrouwt anderen
Dreigt	Onderzoekt	Doet aanbiedingen
Dringt aan op grond van zijn positie	Dringt aan op objectieve criteria	Dringt aan op overeenstemming
Oefent druk uit	Geeft toe aan het principe, niet aan druk	Geeft toe aan druk

TABEL 9.1 ASPECTEN VAN ONDERHANDELAARS

9.4 DE FASERING VAN HET ONDERHANDELINGSPROCES

Fasering van het gehele onderhandelingsproces is noodzakelijk voor succesvol onderhandelen. Elke fase kent zijn specifieke aandachtspunten. Het is als het opbouwen van een aanval tijdens een 'cup-final'. Eerst positioneert elke speler zich en dan gaat, volgens een bepaalde strategie, de aanval in, waarbij elke speler een opdracht heeft. Voert in elke fase van de aanval de speler zijn opdracht goed uit, dan is de kans op succes het grootst.

De fasen van het onderhandelingsproces zijn:

- ! de voorbereidingsfase;
- ! de openingsfase;
- ! de onderzoeksfase;
- ! de afsluitingsfase.

DE VOORBEREIDINGSFASE

Wanneer u zich voorafgaand aan de daadwerkelijke onderhandeling goed voorbereidt, verhoogt u de kans op succes aanzienlijk. Denk hierbij aan deze punten:

- ! Bedenk verschillende oplossingen voor het onderwerp waarover u onderhandelt en maak uzelf een voorstelling van de alternatieve suggesties waarmee de andere partij zou kunnen komen (bijvoorbeeld een uitgebreid servicecontract in plaats van kquantumkorting).
- ! Concentreer u op punten die mogelijk tot een conflict kunnen leiden, maar besteed driemaal zoveel aandacht aan punten waarvan u weet dat u ze deelt met de andere partij (een mogelijk conflictpunt is bijvoorbeeld: levering binnen 24 uur, maar u bent het beiden eens over kwaliteit, niveau van after-sales, klantgerichtheid).
- ! Besteed in uw voorbereiding veel tijd aan de mogelijke effecten op lange termijn van de uitkomst van de onderhandeling. Vandaag winnen zou binnen een half jaar wel eens in verliezen kunnen omslaan.
- ! Baken uw doelstellingen af door middel van boven- en ondergrenzen en concentreer uw doelstellingen niet op één vast gegeven (dus niet: ik streef naar 10% kquantumkorting, maar: 5% kquantumkorting is acceptabel bij aflevering binnen 24 uur).
- ! Stel vast wat voor u hoofdzaken zijn, maar ga niet uit van een vaste volgorde waarin deze hoofdzaken moeten worden behandeld. Stel u wat dat betreft flexibel op, veer mee met de andere partij. (Dus niet: ik stel A voor, hetgeen tot B zal leiden en dan rond ik af met C. Het probleem dat zich bij deze planning kan voordoen is dat als de andere partij met C of D wil beginnen, u met een planning zit die niet langer bruikbaar is).
- ! Win vooraf zoveel mogelijk informatie in over de andere partij: over de wensen en behoeften, verwachtingen ten aanzien van het eindresultaat, mogelijke alternatieve oplossingen, stijl, betrouwbaarheid, beslissingsbevoegdheid. Probeer te anticiperen op de strategie van de andere partij. Maak duidelijk onderscheid tussen feiten en veronderstellingen.
- ! Stel vast wat voor u het 'beste alternatief voor een onderhandelde overeenkomst' is. Als uw basisbehoeften alleen kunnen worden vervuld door het sluiten van een overeenkomst, dan heeft u weinig macht tijdens de onderhandeling. Wanneer u echter voor het onderhandelingsresultaat een alternatief vaststelt, heeft u meer macht. Het kan dan soms nodig zijn om de onderhandeling uit te stellen of om even afstand te nemen.

Dit voor wat betreft uw individuele voorbereiding. Maar ook als u tegenover de andere partij zit, is er, voordat de openingsfase begint, nog sprake van een gemeenschappelijke voorbereidingsfase. Het belangrijkste doel hiervan is het scheppen van een positief onderhandelingsklimaat. Komen de partijen voor het eerst bij elkaar, dan is het van belang dat er tijd wordt uitgetrokken om elkaar te leren kennen, voordat ter zake wordt gekomen. Dit is ook het moment waarop u kunt aangeven welke waarden en normen voor u gelden: hoe wilt u met de ander omgaan, hoe wilt u zelf worden behandeld. Het identificeren van gemeenschappelijke waarden en normen ten aanzien van het onderhandelingsproces hoort bij de voorbereiding.

Bedenk tijdens dit gedeelte van de voorbereidingsfase dat:

- ! hoe meer u uw gevoelens onder controle heeft, hoe beter u zich op de zaak kunt concentreren;
- ! u door geruchten te ontzenuwen, onjuiste informatie te corrigeren en gevoelens van afkeer af te zwakken, voorkomt dat het onderhandelingsklimaat verslechtert;
- ! u zich niet moet laten provoceren, noch zelf de andere partij provokeert, om zo te voorkomen dat u in een vicieuze cirkel van aanvallen en verdedigen terechtkomt;
- ! u uw visie op een ideaal eindresultaat zodanig verwoordt, dat u daarmee de interesse van de andere partij wekt en haar zo in uw richting trekt;
- ! en ten slotte: het oplossen van meningsverschillen over de spelregels hoort hier niet thuis. Dat komt in de openingsfase aan de orde.

Om te onthouden: 'FAILING TO PLAN, IS PLANNING TO FAIL'.

Voorafgaand aan iedere nieuwe onderhandeling of onderhandelingsronde dient u zichzelf steeds weer af te vragen:

1 Wat voor soort onderhandeling ga ik tegemoet?

Win/verlies:

- ! Partijen proberen ieder voor zich de overwinning te behalen: confrontatie.
- ! Hoe de andere partij zich na afloop voelt is niet relevant.
- ! Toepasbaar voor eenmalige onderhandelingen en korte termijn-relaties (voorbeeld: het kopen van de tweedehands auto, een schikking met de schadeverzekeraar).

Win/win:

- ! Partijen trachten een overeenkomst te bereiken die voor beide partijen aantrekkelijk is: coöperatie.
- ! Het zelfrespect van beide partijen blijft intact.
- ! Toepasbaar in lange termijn-situaties (CAO-onderhandelingen, partnerships).

N.B.

Of men al dan niet sterk staat is niet van belang voor bovenstaande keus. Zelfs als u sterk staat, kan het nodig/gewenst zijn dat u onderhandelt vanuit een win/win-optiek.

- 2 Hoeveel partijen onderhandelen?
 - ! Bilaterale onderhandelingen (twee partijen).
 - ! Multilaterale onderhandelingen (meer dan twee partijen).Bestaat er gevaar voor coalitievorming?
Bestaat er gelegenheid voor coalitievorming?
- 3 Moet er een overeenkomst komen?
 - ! Ja (bij mislukking \ staking)
 - ! Nee (bij mislukking \ gaat het over) (bijvoorbeeld: onderhandelen met makelaar over een nieuw huis, maar men woont op zich naar tevredenheid).
- 4 Kan naleving van de overeenkomst worden afgedwongen?
 - ! Ja B sancties
 - ! Neen
- 5 Verzamel zoveel mogelijk informatie over de andere partij
 - ! Wat is de financiële situatie?
 - ! Zijn er interne problemen?
 - ! Wat voor persoon is de onderhandelaar?
 - ! Wat is zijn reputatie als onderhandelaar?
 - ! Wat voor beslisser is hij (snel, langzaam, impulsief, voorzichtig)?
 - ! Houdt hij zich aan afspraken?
 - ! Staat hij onder tijdsdruk?
 - ! Wat is de reden dat hij tot een overeenkomst wil komen?

N.B.

Goede informatiebronnen zijn:

- ! jaarverslagen;
 - ! lokale kranten;
 - ! collega's (ex-collega's).
- 6 Indien u onderhandelt met iemand die u goed kent of met wie u onlangs nog onderhandeld heeft
 - ! Wat kunt u uit het verloop van de voorgaande keren leren?
 - 7 Maak een lijst van alle onderwerpen die (mogelijk) ter tafel komen
 - ! Maak een onderverdeling in meer en minder belangrijke onderwerpen.
 - ! Ga na of en hoe de verschillende onderwerpen met elkaar samenhangen.

- ! Stel met betrekking tot elk onderwerp vast:
 - B doelstelling (wat is realistisch haalbaar?);
 - B het openingsbod;
 - B hoever wilt u gaan (concessies).
 - ! Maak een lijst van alle argumenten ter ondersteuning van elk onderwerp.
 - ! Maak een lijst van alle concessies ten aanzien van elk onderwerp:
 - B wat kosten ze?
 - B welke volgorde?
 - ! Bedenk concessies, die u weinig kosten, maar veel waarde hebben voor de andere partij.
- 8 Welke onderhandelingstactieken gaat u toepassen?
- 9 Welk gedrag gaat u tijdens de onderhandelingen overwegend vertonen?
- ! Heersend
 - ! Afwendend
 - ! Toegeeflijk
- 10 In welk tempo wilt u onderhandelen?
- ! Snel
 - ! Langzaam
 - ! Korte/ lange sessies
 - ! Tussenpozen
- 11 In welke ruimte vindt de onderhandeling plaats?
- ! Hoe is de tafelopstelling? (zonlicht in de rug?)
 - ! Welke interrupties kunt u verwachten? (koffiepauze?)
 - ! Hoe bedompt is de ruimte?
 - ! Mag er worden gerookt?
 - ! Wie gaat naast wie of tegenover wie zitten?
 - ! Welke visuele hulpmiddelen zijn er?
 - ! Speelt u een uit- of thuiswedstrijd?
- 12 Met welk mandaat gaat u onderhandelen?
- ! Wat zijn uw bevoegdheden?
- 13 Hoe liggen de machtsverhoudingen?
- ! Hoe hard heb ik de andere partij nodig en hoe hard heeft zij mij nodig?
 - ! Wat zijn mijn alternatieven?
 - ! Hoeveel haast heb ik en heeft zij?
 - ! Heb ik deadlines en welke heeft zij?
- 14 Vraag u vooral af: 'Wat is haar ALTERNATIEF?'

DE LAATSTE VOORBEREIDINGEN

Zorg dat u eerder aanwezig bent dan de 'tegenpartij'. Dat wil zeggen: komt men bij u op kantoor om 14.00 uur, zorg dan dat u vanaf 13.30 uur uw gasten kunt ontvangen. Leg alvast uw bescheiden klaar op de plek waar u denkt het best te kunnen gaan zitten.

Als u niet wilt dat u wordt gestoord, zet de thermoskannen met koffie en thee alvast op tafel. Indien u zelf niet rookt en ook uw partners niet, haal alle asbakken weg. Rookt u wel en kunt u niet zonder, zet uitgebreid rookwaren en asbakken op tafel.

Trek die kleding aan die (voor de onderhandeling) representatief is en waarin u zich sterk voelt. Spreek, als u met meer personen bent in uw partij, van te voren af wie wat zegt en hoe u elkaar 'seintjes' geeft. Leer wat dat betreft van honkbal, waarin signalen naar elkaar het wedstrijdverloop sterk kunnen beïnvloeden.

Spreek elkaar moed in zoals het ook bij echte 'finales' gaat.

Speelt u een uitwedstrijd (bij de ander op bezoek), zorg dat u wat eerder bent. Er ontstaat soms paniek, omdat men met de laatste (of eerste) voorbereidingen bezig is.

DE OPENINGSFASE

Het voornaamste doel van de openingsfase is het vaststellen van de aard en kenmerken van het onderhandelingsonderwerp. Hierdoor bent u in staat een realistische inschatting te maken van de kloof die moet worden overbrugd. Dit betekent dat u beiden uw openingsposities, of de verwachtingen die u beiden heeft van het eindresultaat, bekend maakt en dat u elkaars positie onderzoekt op standvastigheid en flexibiliteit.

Denk tijdens de openingsfase aan deze punten:

- ! Wacht tot iedereen er is alvorens u 'zakelijk' begint. Maak niet de fout, als de 'tegenpartij' bestaat uit twee of meer mensen waarvan iemand in het verkeer vast zit, alvast te gaan beginnen. Praat die tijd maar vol over 'koetjes en kalfjes'. Geef in zo'n situatie ook niet aan dat u ongeduldig bent. Laat zien hoe sterk u bent. U heeft alle tijd, ook al moet u over een uur weg. U heeft alle tijd!
- ! Bent u de gastheer (u speelt een thuiswedstrijd), begin het gesprek ontspannen. Vraag of iedereen koffie wil. Kijk de 'tegenpartij', bij alles wat u doet steeds (vol zelfvertrouwen) in de ogen. Houd oogcontact.
Geef tijdens de opening niet het doel van het gesprek aan (bijvoorbeeld: 'het is vandaag de bedoeling dat wij over de leveringsvoorwaarden tot afspraken komen'), maar het onderwerp (bijvoorbeeld: 'vandaag staat als een enig punt op de agenda 'de leveringsvoorwaarden)').
- ! Als u het onderwerp heeft aangegeven, controleer de 'horloges', vraag of iedereen het met de vermelde tijdspanne eens is (bijvoorbeeld: 'in de uitnodiging stond dat deze bespreking tot maximaal 17.00 uur zou duren. Komt iedereen dit nog steeds uit?').
(Niet: 'in de uitnodiging staat dat wij er voor 17.00 uur uit moeten zijn.')
- ! Als u het onderwerp heeft aangegeven, vraag wie vooraf iets aan de agenda heeft toe te voegen. U voorkomt zo dat frustraties (zo men die wil uiten), of gerezen 'conflicten', onder tafel blijven.

- ! Vermijd een te hoge openingsinzet. Er bestaat dan het gevaar dat er een impasse ontstaat, of dat de andere partij zich terugtrekt.
- ! Voorkom ook een te bescheiden opening. Hiermee bereikt u een te laag eindresultaat.
- ! Geef duidelijk uw uitgangspositie aan en blijf die herhalen totdat u het gevoel heeft dat de andere partij u wezenlijk gehoord heeft en u serieus neemt.
- ! Als u het niet eens bent met de andere partij, geef dan eerst de redenen daarvoor aan en zeg pas daarna dat u het oneens bent ('...en daarom ben ik het niet met u eens').
De mededeling dat u het oneens bent komt daardoor minder negatief over en er wordt beter naar uw argumenten geluisterd dan wanneer u ze van tevoren geeft.
- ! Stel veel vragen, geef zelf het goede voorbeeld en laat elkaar in ieders waarde.

DE ONDERZOEKSFASE

Tijdens deze fase wordt vastgesteld wat de onderliggende behoeften en belangen zijn en wordt de waarde van alternatieve oplossingen getoetst, in verband met de te overbruggen kloof tussen beide partijen. Dit kunt u doen door, hetgeen de ander gezegd heeft in uw eigen woorden weer te geven, waardoor u verdere reacties uitlokt. Bijvoorbeeld: 'Dus als ik u goed begrijp, zegt u dat mijn suggesties niet uitvoerbaar zijn.'

Bedenk tijdens deze onderhandelingsfase dat:

- ! misverstanden kunnen worden voorkomen door veel van samenvattingen gebruik te maken;
- ! het stellen van vragen essentieel is om de waarde van de alternatieve oplossingen vast te stellen. Bijvoorbeeld: 'Zou u erin geïnteresseerd zijn als ik iets voor u zou kunnen doen op het gebied van X?'. 'Is X of Y belangrijker voor u?'. 'Zou u mij willen helpen met een probleem dat daarmee verband houdt?';
- ! het meedelen uwerzijds van vertrouwelijke gegevens en informatie over uw onderliggende doelstellingen en gevoelens in u het vertrouwen vergroot zodat ook de ander meer geneigd zal zijn zich bloot te geven;
- ! u persoon en zaak gescheiden moet houden; speel niet op de man en vermijd onnodige spanning;
- ! het benadrukken van wederzijdse afhankelijkheid van belang is;
- ! het zoeken naar meer en andere informatie positief overkomt in tegenstelling tot het corrigeren van de andere partij op punten en komma's.

DE AFSLUITINGSFASE

Het doel van deze fase is te komen tot een zodanige overeenkomst, dat de kloof tussen de posities van (beide) partijen wordt overbrugd. Dit betekent dat de alternatieve oplossingen op elkaar dienen te worden afgestemd, net zolang totdat beide partijen er zich in kunnen vinden.

Denk in de afsluitingsfase aan deze punten:

- ! Met het doen van grote of eenzijdige concessies aan het eind van de onderhandeling, om bijvoorbeeld een impasse te vermijden, is niemand gediend.
- ! Voorkom onduidelijkheden; deze zullen op termijn een risico vormen voor de uitvoering van de overeenkomst. Controleer dus of er nog onduidelijkheden bestaan, of onzekerheid met betrekking tot bepaalde zaken, waardoor de andere partij zich wellicht aan het afsluiten van een overeenkomst tracht te onttrekken.

- ! Het nemen van een pauze om het voorstel van de andere partij nog eens door te nemen is geen schande.
- ! Wordt er een concessie gedaan door de andere partij, dan wil men daarvoor vaak iets terug hebben (bijvoorbeeld: 'ik neem met 6% minder genoeg als u ...').
- ! Ook hier geldt: voorkomen is beter dan genezen: laat u niet onder tijdsdruk voor het blok zetten.

De volgende aandachtspunten gelden voor alle fasen van het onderhandelingsproces:

- ! Vermijd het gebruik van woorden en uitdrukkingen die irritatie opwekken (bijvoorbeeld: 'een royaal aanbod', 'redelijk' en dergelijke).
- ! Doe geen emotionele uitspraken en geef geen waarde-oordelen die kunnen leiden tot de vicieuze cirkel van aanvallen en verdedigen.
- ! Als u besluit aan te willen vallen, doe dit dan zonder waarschuwing vooraf en hard. Begint u vriendelijk en escaleert de zaak vervolgens, dan bevindt u zich weer in de vicieuze cirkel.
- ! Geef niet alleen informatie over feiten, cijfers en gegevens, maar vooral informatie over uw gevoelens en beweegredenen. Hiermee bouwt u vertrouwen op.

Schematische weergave:

ONDERHANDELINGSFASE	AANDACHTSPUNTEN
Vorbereidingsfase	
<ul style="list-style-type: none"> ! Leef u vooraf in in de ander ! Schep een positief klimaat ! Stel waarden en normen vast 	<ul style="list-style-type: none"> ! Verzamel alle mogelijke informatie ! Formuleer doelstellingen ! Stel plaats en tijd vast ! Agenda
Openingsfase	
<ul style="list-style-type: none"> ! Maak de eerste zet bekend ! Toets de openingspositie van de ander 	<ul style="list-style-type: none"> ! Hoge of lage openingspositie ! Ga niet in op onredelijke eisen ! Geef aan wat u verwacht ! Stel veel vragen
Onderzoeksfase	
<ul style="list-style-type: none"> ! Onderzoek onderliggende behoeften en belangen ! Toets alternatieven die aan uw belangen tegemoet komen ! Geef de waarde aan van uw alternatieven 	<ul style="list-style-type: none"> ! Wat maak ik wel/niet kenbaar en wanneer ! Maak uw verwachting van het eindresultaat duidelijk ! Wek vertrouwen ! Pauzes/concessies doen?
Afsluitingsfase	
<ul style="list-style-type: none"> ! Stem af ! Sluit overeenkomst 	<ul style="list-style-type: none"> ! Concessies doen? ! Toets afspraken ! Eindconclusies

TABEL 9.2 FASEN IN HET ONDERHANDELINGSPROCES

9.5 HOE ONDERHANDELT U SUCCESVOL?

Welke activiteiten kunt u ontplooiën om uw onderhandelingen daadwerkelijk succesvol te laten zijn?

De vier belangrijkste activiteiten tijdens het onderhandelen zijn:

- ! Het zorg dragen voor het bereiken van een inhoudelijk gunstig resultaat.
- ! Een flexibele opstelling ten aanzien van regels en procedures.
- ! Het positief beïnvloeden van het onderhandelingsklimaat.
- ! Het op de juiste manier omgaan met het machtsverwicht.

INHOUDELIJK GUNSTIG RESULTAAT

Bij onderhandelingen trekken die feiten, argumenten, voorstellen, uitgangspunten en belangen de meeste aandacht, welke gericht zijn op de inhoud van de onderhandelingen.

Langs inhoudelijke weg probeert u de verdeling van 'lusten en lasten' op een voor u gunstige wijze te beïnvloeden, doordat u bijvoorbeeld:

- ! 'wisselgeld' creëert;
- ! uw voorstel inkleedt als 'laatste bod';
- ! gunstig feitenmateriaal presenteert;
- ! kleine concessies doet.

Door het kiezen van de juiste uitgangspositie vergroot u uw kansen op een gunstig eindresultaat. U kunt kiezen voor een 'definitieve' uitgangspositie. Dit betekent dat u meteen, bij aanvang van de onderhandelingen, uw voorstellen als definitief presenteert. Voorbeelden hiervan zijn:

- ! 'take it or leave it';
- ! het ultimatum;
- ! het voldongen feit;
- ! 'final offer', 'first bid'.

Duidelijk voordeel van deze aanpak is dat u het initiatief in handen heeft en de andere partij in de verdediging moet. U legt de verantwoordelijkheid voor het eventueel afbreken van de onderhandelingen bij de ander. Maar onderschat de risico's niet: u kunt moeilijk terug zonder uw gezicht en geloofwaardigheid te verliezen!

Voordat u kiest voor een 'definitieve uitgangspositie', moet u eigenlijk 100% zeker zijn van de haalbaarheid van uw voorstellen of eisen.

U kunt de onderhandelingen ook starten met een 'open uitgangspositie', een soort vooroverleg. Partijen kunnen dan met eigen verklaringen komen over wat er moet gebeuren. Dit geeft veel onderhandelingsruimte en is daarom vaak een effectieve methode. Voordelen van de 'open uitgangspositie' zijn:

- ! u bent minder afhankelijk van informatie vooraf;
- ! er ontstaat een sfeer van geven en nemen; de onderlinge relatie zal niet zo snel te lijden hebben;
- ! u kunt, zonder dat uw geloofwaardigheid meteen op het spel staat, een eerder ingenomen standpunt herzien.

Naast de uitgangspositie is ook overredingskracht van belang om tot een gunstig resultaat te komen. Probeer daarom uw overredingskracht te vergroten door:

- ! Uw zaken te kennen!
 - B Ken de organisatie en de man of vrouw met wie u onderhandelt.
 - B Heb de moed aan de ander te vragen wat zijn bevoegdheden zijn.
 - B Ken de interne verhoudingen, zoals die bij de andere partij spelen.
 - B Ken alle benodigde rapporten, statistieken etc.
- ! Aandacht te besteden aan uw presentatie
 - B Zit er noch gespannen, noch nonchalant bij.
 - B Houd oogcontact met uw gehoor als u het woord voert.
 - B Geef structuur aan wat u zegt. Bouw uw presentatie op aan de hand van: inleiding, centraal thema, samenvatting, afsluiting.
 - B Maak gebruik van visuele hulpmiddelen (flipover, overheadprojector).
 - B Laat regelmatig korte pauzes vallen.
- ! U positief op te stellen, zonder iets in te leveren
 - B Wijs op datgene waar u allen het reeds over eens bent, voordat u over controversiële zaken begint.
 - B Zoek gemeenschappelijke belangen, u zult dan sneller overeenstemming bereiken.
 - B Bevorder onderlinge acceptatie door overeenkomsten te benadrukken.
 - B Kom zelf met voorlopige conclusies; laat dit niet over aan een ander.
- ! U te beperken in het debatteren
 - B Sommige onderhandelingen verzanden in oeverloze debatten. Het (negatieve) effect hiervan is, dat de sfeer verslechtert. Men gaat elkaar op woorden vastpinnen, vliegen afvangen en punten scoren.
 - B Doorbreek dit door met een voorstel te komen en de discussie op dit voorstel te richten: 'Wat wilt u, wat wil ik; op welke voorwaarden kunnen we beiden akkoord gaan; welke compromissen zijn denkbaar'.

FLEXIBELE OPSTELLING TEN AANZIEN VAN REGELS EN PROCEDURES

Het gaat hierbij om de wijze waarop u voor uzelf de onderhandelingsruimte vergroot. Hoe creëert u speelruimte, hoe vindt u alternatieven, hoe vergroot u de kans op een voor beide partijen gunstig resultaat?

Indien u star vasthoudt aan allerlei formele regels en afspraken, zal uw onderhandelingsruimte klein zijn. Natuurlijk zijn er bepaalde regels, waaraan alle partijen zich dienen te houden (speel niet op de man, scheid personen en zaken). Deze getuigen van maatschappelijke wellevendheid en geven het kader aan hoe mensen met elkaar dienen om te gaan. Hoe kunt u nu onderzoeken hoe groot de speelruimte is, welke alternatieven er zijn? Hieronder volgt een aantal aanwijzingen over de wijze waarop u dat kunt aanpakken.

- ! INFORMEEL WERKOVERLEG
 - B Partijen richten zich op een gedachtenwisseling over elkaars standpunten en achtergrondsituaties. Het echte onderhandelen is hier uit den boze. Er worden geen beslissingen genomen. Men neemt geen harde standpunten in.

! STEL VRAGEN

- B Wat willen partijen bereiken?
- B Wat is hun achterliggende doelstelling?
- B Welke alternatieven zijn er?
- B Hoe zijn partijen tot hun voorstel gekomen?

! GEEF ZELF HET VOORBEELD

- B Geef informatie over uw doelstellingen en andere mogelijkheden. Zeg wat u uiteindelijk wilt bereiken en wat uw uitgangspunten zijn.

! ZOEK NAAR GEMEENSCHAPPELIJKE BELANGEN

- B U heeft elkaar nodig; wat verenigt partijen? Waarmee bent u beiden gebaat? Geef concrete details over uw eigen belangen en houd een open oog voor de belangen van de andere partij. Luister aandachtig, geef samenvattingen in uw eigen woorden en toets door middel van vragen of u de andere partij correct heeft begrepen.

! KOM MET EEN VOORSTEL

- B Doe een voorstel om dit vervolgens met de andere partij(en) aan te vullen. Zelf kunt u ook met aanvullingen komen. Zo bouwt u samen een voorstel uit en kunt u een acceptabel compromis bereiken.

! FORMULEER NIEUWE VOORSTELLEN

- B Kom met een nieuw voorstel als er een crisis dreigt. U kunt hiervoor eerder genoemde alternatieven gebruiken.

POSITIEF BEÏNVLOEDEN VAN HET ONDERHANDELINGSKLIMAAT

Wat zijn de mogelijkheden om een goede relatie te creëren of te behouden, terwijl partijen toch vasthoudend en stevig blijven opkomen voor hun belangen? Van belang is dat u 'hard' onderhandelen niet verwart met vijandig optreden. Een sfeer van winnen/verliezen dient u te vermijden, maar al te joviaal gedrag werkt ook niet. 'Ik win, jij verliest' kan dan omslaan in 'Ik verlies, jij wint'. Voor een positief onderhandelingsklimaat is een win/win-relatie van essentieel belang. Dit kunt u bereiken door allereerst onderscheid te maken tussen de persoon van de onderhandelaar en zijn spanningveroorzakend gedrag. Iedereen heeft de neiging op de man in plaats van op de bal te spelen, om op die manier de eigen spanning af te reageren, zeker als de andere partij stevig tegenspel levert. Probeer het harde optreden van de andere partij te beschouwen als gedrag dat nu eenmaal hoort bij iemand in die positie en met die pet op. Mocht hard optreden uwerzijds noodzakelijk zijn, help de ander dan bij het gescheiden houden van uw persoon en onderhandelingsgedrag door:

- ! expliciet te zeggen dat een en ander niet persoonlijk is bedoeld;
- ! van te voren te zeggen dat hetgeen er gezegd gaat worden, misschien wel hard zal overkomen;
- ! te verwijzen naar uw achterban.

Een win/win-relatie is verder gediend met het vermijden van onnodige spanning. Een voorbeeld van het opwekken van niet noodzakelijke irritatie is het benadrukken van de term 'redelijk' als u het over uw eigen voorstellen heeft. Dit impliceert dat de andere partij weleens onredelijk en niet-constructief zou kunnen zijn. In het algemeen kan alles dat bijdraagt aan een ordelijke en voor-spelbare gang van zaken helpen om onnodige spanning te vermijden, met de nadruk op onnodig, want spanningen zijn ingebakken bij onderhandelen. Bepaald spanningveroorzakend gedrag is niet te vermijden!

Voor wat betreft uw non-verbale gedrag: hoe zit u erbij? Een enigszins ontspannen en tegelijkertijd alerte houding is ideaal. Probeer in uw houding iets uit te stralen van een 'wij-gevoel', in de zin van: 'hoe komen we er met elkaar uit?'.

OMGAAN MET HET MACHTSEVENWICHT

Een sterke positie aan de onderhandelingstafel kan u veel voordeel verschaffen, maar de andere partij zal haar machtspositie niet graag zien verzwakken en zal er alles aan doen om dit te voorkomen. Ook u vindt het niet plezierig gedwongen te worden datgene te doen, waardoor uw belangen in de knel komen. Het is dan ook geen wonder dat macht een verscheidenheid aan reacties oproept bij mensen: bestrijden, vermijden, zich te weer stellen.

! VERMINDERDE COMMUNICATIE

Een van de meest schadelijke effecten die macht heeft op de effectiviteit van de onderhandelingen is de vermindering in de communicatie. Macht vermindert niet alleen de frequentie van de communicatie, maar tast ook de precisie aan. 'Vertel hem alleen wat hij wil horen'.

! HIELENLIKKERIJ EN GEVLEI

Een gebruikelijke manier van omgaan met macht is je van je beste kant laten zien. Een risico dat daaraan kleeft is dat men na verloop van tijd niet meer serieus wordt genomen of met de nek wordt aangekeken.

! DESTRUCTIEVE COMPETITIE EN RIVALITEIT

Dit is een zeer voorspelbare reactie op het gebruik van macht. Het kan leiden tot kwaadspreken, bedriegen, in de doofpot stoppen. De machtsstrijd en de persoonlijke gevechten in de 'jungle van het bedrijfsleven' zijn niet slechts spreekwoordelijk. De formule is eenvoudig: als ik de ander een slecht figuur laat slaan, lijk ik in vergelijking beter'. Concurrentie en rivaliteit vormen de tegenpolen van samenwerken. Team-vorming blijft dan ook een abstract begrip, wanneer de leider zijn team met behulp van machtsmiddelen tracht te sturen.

! ONDERDANIGHEID EN CONFORMISME

Sommige mensen kunnen alleen overweg met macht als ze zich daaraan onderwerpen of conformeren. Ze kiezen voor gehoorzaamheid en inschikkelijkheid, geven zich zonder tegenstand gewonnen aan degene die meer-machtig is. De formule luidt: 'Ik dien mijn eigen belangen het beste als ik precies doe wat ik moet doen'.

Hoewel het ideaal lijkt met 'gehoorzame' onderhandelaars van doen te hebben, zit er een grote 'maar' aan. Deze mensen moet precies worden verteld wat ze moeten doen, anders doen ze niets. Ze tonen geen eigen initiatief. 'Gehoorzaamheid' heeft duidelijk een negatieve invloed op de produktiviteit van de onderhandelingen.

! OPSTANDIGHEID EN VERZET

Als men macht gebruikt zijn er mensen die reageren door zich schrap te zetten en zich overal tegen te verweren. Uw ideeën of suggesties worden automatisch beantwoord met verzet en een afwijkende mening. Dit wordt ingegeven door een sterke behoefte zich te verdedigen tegen dwang en overheersing en gaat vaak vergezeld van een houding van achterdocht en wantrouwen jegens iedereen die macht heeft.

U moet echter ook niet te voorzichtig zijn, want te geringe weerbaarheid kan door de ander worden geïnterpreteerd als een mogelijkheid om voordeel te behalen; hij zal snel gebruik maken van de ruimte die u hem biedt. Een goede onderhandelaar moet dus steeds weer zijn eigen positie en die van de andere partij perfect kunnen inschatten. Werkt u vanuit het 'winnen/verliezen'-model, dan zal snel een verharding van standpunten ontstaan, hetgeen blijkt uit:

- ! drammen;
- ! argumenten van de ander onderuit halen;
- ! emoties als woede en ongeduld;
- ! niet luisteren;
- ! voor het blok zetten;
- ! verdeeldheid zaaien.

Natuurlijk kan het nuttig zijn uw tegenspeler tijdelijk onder druk te zetten om zo voor u belangrijke informatie boven tafel te krijgen. De kunst is alleen om op het juiste moment op te houden en niet in een neerwaartse spiraal van wederzijdse vijandelijkheden terecht te komen. Wat dat betreft is een korte, harde, directe confrontatie te verkiezen boven een loopgravenoorlog. Door middel van een feitelijke benadering kunt u proberen het machtsevenwicht aan de onderhandelingstafel in uw voordeel om te buigen. U moet dan met 'nieuwe feiten' komen, die rechtstreeks met de machtsverhouding te maken hebben. Bijvoorbeeld: binnen elke organisatie vinden zo nu en dan (feitelijke) beleidsaanpassingen plaats, die consequenties hebben voor het machtsevenwicht tussen bepaalde afdelingen:

- ! de eerste plaats inruimen voor technologische vernieuwingen;
- ! prioriteit geven aan het verkoopapparaat.

Het gewijzigde machtsevenwicht zal op termijn gevolgen hebben voor de verdeling van personeel, budgetten, investeringen enzovoort.

Hoewel niet zonder risico's, kunt u proberen door middel van de 'manipulatieve benadering' overwicht aan de onderhandelingstafel op te bouwen. Het resultaat van deze benaderingswijze staat of valt met de persoon van de onderhandelaar, de geloofwaardigheid die hij bezit en het vertrouwen dat hij geniet.

Het gaat hier om (pressie)middelen, die zich richten op de waarden en normen van de andere partij, de relatie met haar achterban, haar persoonlijke eigenschappen en de wijze waarop zij zich aan de onderhandelingstafel gedraagt. Voorbeelden van deze 'manipulatieve benadering' zijn:

- ! U beroept zich op uitstekende rapporten en steekt op serieuze toon een lang betoog af. Het verweer wordt voor de andere partij moeilijker, want zij krijgt de indruk dat ze haar huiswerk niet goed heeft gedaan.
- ! U kiest voor een zakelijke, dynamische opstelling, waarbij problemen terloops en in een vlot tempo worden afgedaan. Mocht de andere partij ergens over in discussie willen gaan, dan krijgt ze al snel het aureool van 'dwarsligger' opgeplakt, die een vlotte afhandeling verstoort.
- ! U kunt een sfeer van 'oude jongens krentenbrood' oproepen, waardoor de andere partij zich bezwaard zal voelen als ze toch met kritiek zou komen.

Brengt u dit soort manipulaties als vanzelfsprekend, dan zal de ander zich onwillekeurig schuldig, beschaamd en minderwaardig gaan voelen. Hij wordt onzeker, aarzelt en gaat fouten maken. Maar: u breekt er de ander wel mee af en het enige dat u ermee bereikt is een tijdelijk voordeel op heel korte termijn. Uiteindelijk verhoogt u de kans op escalatie, doordat de andere partij geïrriteerd raakt over de eigen machteloze positie.

Herkenning van manipulaties en blijven opkomen voor de eigen belangen is de meest effectieve manier om u tegen de 'manipulatieve benadering' te verweren.

Door inhoudelijke resultaatgerichtheid te combineren met een flexibele opstelling zult u in staat zijn aan de onderhandelingstafel voor uw eigen belangen op te komen, zonder star te worden, of te wel: hoe kunnen we gezamenlijk naar oplossingen zoeken, zonder in te leveren? Als u het klimaat positief weet te beïnvloeden en het machtsevenwicht weet te bewaren in combinatie met inhoudelijke resultaatgerichtheid en een flexibele opstelling, dan bent u in staat stevig voor uw belangen op te komen, zonder vijandig of drammerig gedrag te hoeven vertonen!

9.6 ONDERHANDELINGSTACTIEKEN

Allereerst is het van belang hier te verduidelijken wat het verschil is tussen tactiek en strategie. Bij het bepalen van uw strategie stelt u zichzelf de vraag: waar wil ik naar toe? (Bijvoorbeeld: U wilt naar Groningen.) Bij het bepalen van uw tactiek stelt u zichzelf de vraag: hoe kom ik daar? (Bijvoorbeeld: met trein, bus of auto; als u voor de trein kiest: eerste of tweede klas, sneltrein of stoptrein?)

Het bepalen van uw strategie heeft alles te maken met uw doelstellingen: wat wilt u bereiken? De gekozen tactiek bepaalt hoe u dat wilt gaan bereiken. Strategie is dan ook belangrijker dan tactiek. Er bestaat geen goede tactiek voor een verkeerd gekozen strategie. Tactieken dienen dan ook aan te sluiten bij de strategie. Stel, u kiest voor een win/win-strategie; het gebruik van de overval B tactiek is dan niet op zijn plaats; die doorkruist uw strategie! Elke onderhandelaar moet over een aantal tactieken beschikken, maar wat wellicht nog belangrijker is: hij moet toegepaste tactieken kunnen herkennen; alleen dan is hij in staat de benodigde tegenmaatregelen te nemen. Wie de tactieken kent kan ze toepassen, maar ook herkennen en bestrijden.

DE SALAMI-TACTIEK

Als een eisenpakket zo omvangrijk is dat de andere partij dat nooit in één keer kan accepteren, kan het eisenpakket worden opgedeeld in afzonderlijke eisen, die er stuk voor stuk redelijk uitzien. Met die afzonderlijke eisen heeft de andere partij geen moeite. Aan het eind van de onderhandelingen blijkt dan toch dat (een groot gedeelte van) het eisenpakket door de ander is aanvaard.

In plaats van alles in één keer te vragen, vraagt u steeds een klein beetje en als u dat heeft gekregen, vraagt u nog een beetje enzovoort.

EEN VOORBEELD

U wilt salarisverhoging, meer vakantiedagen en autotelefoon van de zaak. U weet dat uw baas niet eens met u wil praten, als u dit pakket in een keer op tafel legt. Dus u begint het gesprek met uw salarishwensen. Heeft u daarover overeenstemming bereikt dan begint u over uw vakantiedagen.

Zijn er in dat opzicht toezeggingen gedaan, dan brengt u de autotelefoon ter sprake.

Zorg dat u de diverse vragen goed verpakt. Het telkens iets toevoegen na akkoord van de laatste eis kan irritatie opwekken bij de andere partij.

Heeft u iemand tegenover u die de salami-tactiek toepast, verdedig u dan als volgt. Reageer niet op voorstellen/eisen voordat u er zeker van bent dat het volledige voorstel of alle eisen op tafel liggen. Wordt u gaandeweg toch geconfronteerd met nieuwe eisen, trek dan alle reeds gedane concessies in.

KOPPELVERKOOP

Dit is de tegenhanger van de salami-tactiek. Positieve en negatieve eisen/voorstellen worden zodanig aan elkaar gekoppeld dat ze wèl als één pakket moeten worden aanvaard.

EEN VOORBEELD

Een bank werft nieuwe cliënten door hen een lage hypotheekrente voor te spiegelen. Tegenover dat rentevoordeel blijken echter allerlei andere kosten te staan.

U kunt zich als volgt tegen koppelverkoop verweren: protesteer en houd uzelf steeds voor waarom u in eerste instantie geïnteresseerd was. Vraag u af, nu de overeenkomst minder aantrekkelijk is, of u nog geïnteresseerd bent. Blijf rationeel, neem uw verlies (verloren tijd, geschonden verwachtingen) op de koop toe en ga geen slechte transactie aan.

ALLES OF NIETS

Pas deze tactiek nooit aan het begin van de onderhandeling toe. Overtuig u er van te voren van, dat er een grote kans bestaat dat de andere partij voor 'alles' kiest en maak een goede inschatting van het risico, dat het 'niets' zou kunnen worden. Zelf moet u nooit de woorden 'alles of niets, take it or leave it' gebruiken. Haal de scherpe kantjes van uw boodschap, door een goede toelichting te geven. Alles of niets betekent dat u niet bereid bent verdere concessies te doen, het betekent niet dat u niet verder wilt praten.

Het is aan te bevelen, dat ook al doet u een laatste bod, toch nog een aller-aller-laatste bod achter de hand te hebben. Verdedig uzelf als volgt tegen de 'alles of niets'-tactiek: breng nieuwe onderwerpen of gezichtspunten op tafel (kortere levertijden, hogere quantumkorting, coulante betalingsvoorwaarden). Ga er nooit van uit dat een 'alles of niets' onherroepelijk is; kijk wat er gebeurt als u het negeert. Geef de andere partij dan ook de kans om zonder gezichtsverlies op een 'alles of niets' terug te komen.

'GOOD GUY, BAD GUY'

Stel, u bent in onderhandeling met twee leden van eenzelfde partij. Eén lid is onredelijk, vijandig. Het andere lid is vriendelijk en meegaand, daarmee de indruk wekkend dat hij met u samenspannt tegen de 'bad guy'. Na verloop van tijd kunt u niet meer tegen de 'good guy' ingaan.

De 'bad guy' kan ook een abstractie zijn in de vorm van een budget of vastgesteld beleid. De andere suggereert begrip voor uw standpunt te hebben, dat hij er zelf ook wel mee akkoord zou willen gaan maar dat hij helaas niet in de positie is om dat te doen, want dan zou hij zijn budget overschrijden, het zou in strijd zijn met het beleid, zijn baas zou hem ontslaan. De andere partij roept zo een sfeer op, waarin druk op u wordt uitgeoefend om hem te helpen zijn probleem op te lossen, hetgeen alleen mogelijk is als u toegeeft. Principes worden vaak als 'bad guys' gehanteerd. 'Dit is voor mij een principiële kwestie', wil zeggen: ook al zou ik willen, ik kan niet terug! Verdedig u als volgt: de 'good guy' is geen 'good guy', hij vormt een team met de 'bad guy'. De problemen van de andere partij kunt u niet oplossen, dus niet toegeven. Bedenk dat als de andere partij uw standpunt werkelijk redelijk vindt, budgetten en beleid er zijn om aangepast te worden en dat er op principes vaak onterecht een beroep wordt gedaan.

BEVOEGDHEDEN

Vaak zal het onderhandelingsresultaat moeten worden goedgekeurd door derden (chef, directie, leden van de vakbond). Maar soms suggereert een onderhandelaar dat hij minder bevoegdheden heeft dan hij werkelijk heeft, om zichzelf zo meer tijd te geven om gemaakte afspraken nog eens te heroverwegen, nieuwe eisen op tafel te leggen en dergelijke. U wordt zo in een positie gemanoeuvreerd dat u niet alleen de onderhandelaar zelf, maar ook zijn niet aanwezige chef moet overtuigen.

Verdediging: overtuig u van de bevoegdheden van de andere partij, voordat de onderhandelingen beginnen. Is het mandaat van de andere partij in uw ogen te beperkt, onderhandel dan in het geheel niet met haar. Geef bij uw laatste bod een tijdslimiet aan waarbinnen de andere partij moet reageren en maak duidelijk dat u zich tot dat moment vrij voelt eventueel met anderen in onderhandeling te gaan.

INTIMIDATIE

Voorbeeld: u moet een half uur wachten nadat u op de afgesproken tijd bent gearriveerd. U krijgt vervolgens een stoel aangewezen die te laag is, de zon schijnt in uw gezicht, u wordt minachtend behandeld.

Accepteer dit gedrag nooit. De andere partij onderzoekt hoe ver zij kan gaan en zij zal zover gaan als u toestaat. Aarzel niet om in duidelijke bewoordingen te protesteren. Wees echter ook op uw hoede voor vleierij, overdreven vriendelijkheid en dergelijke. Dat is óók intimidatie.

OVERVAL-TACTIEK

Tijdens de onderhandelingen kunt u opeens worden geconfronteerd met een totaal nieuw voorstel. U kunt onvoldoende over dit voorstel nadenken. De andere partij verontschuldigt zich voor het late indienen van het voorstel, maar stelt tegelijkertijd dat het een uitstekend voorstel is, dat geen uitstel van behandeling gedooft.

Verdedig u als volgt: bedenk dat de informatie misschien wel, misschien niet juist is, in ieder geval moet worden geverifieerd. Geef aan dat, als het zo'n prima voorstel is, het niet terecht zou zijn het in een paar minuten af te doen. Daarmee creëert u voor uzelf de nodige tijd.

DOODLOPENDE STRAAT

Een partij brengt zichzelf bewust in een zodanige situatie dat zij niet meer terug kan en geen enkele concessie meer kan doen, in de hoop haar onderhandelingspositie te versterken door haar controle over de situatie te verzwakken.

Verdediging: stel uzelf op het standpunt dat de andere partij de lastige positie, waarin zij zich bevindt, aan zichzelf te danken heeft. Ze moet haar eigen problemen maar oplossen. Als de overeenkomst voldoende aantrekkelijk is, zal zij ten lange leste wel eieren voor haar geld kiezen.

Tenslotte: onderhandel nooit in een taal die u niet vloeiend spreekt!

9.7 TIJD, CONCESSIE EN IMPASSES

TIJD

In veel opzichten speelt tijd een belangrijke rol bij onderhandelen. Soms staan de onderhandelingen zelf onder tijdsdruk: er moet dan voor een bepaalde datum een resultaat zijn bereikt. Er moet onderscheid gemaakt worden tussen objectieve deadlines: vervaldatum van een contract, verstrijken van termijnen en subjectieve deadlines: deze worden gecreëerd door de andere partij. Vraag dan ook altijd naar het 'waarom' van een deadline. Krijgt u geen bevredigend antwoord, dan zal er in de meeste gevallen sprake zijn van een subjectieve deadline.

Hoewel deadlines vaak beslissingen forceren, kunnen ze nuttig zijn om de andere partij over de streep te trekken of om haar op te laten houden met haar onderhandelingstactieken.

Overtuig u ervan, dat de andere partij bekend is met uw deadline, voordat u de onderhandelingen ingaat en probeer tijdens uw voorbereiding de deadlines van de ander te achterhalen. Tijdsdruk speelt ook een rol als de onderhandelingen in één zitting moeten worden afgerond. Maar altijd geldt: neem de tijd om u te bezinnen en geef de ander de tijd om aan uw voorstellen te wennen. Wie haast heeft begint met een achterstand, want haast leidt vaak tot snelle concessies, omdat er onvoldoende tijd is uitgetrokken voor de voorbereiding en de onderhandelingen zelf. Houd er bij de planning van de onderhandelingsessies rekening mee op welk tijdstip van de dag u meer of minder goed functioneert, bijvoorbeeld: niet na 16.00 uur 's middags of voor 10.00 uur 's ochtends. Het nachten dooronderhandelen (denk aan de Tweede Kamer) is niets meer dan een tactiek. Mensen raken vermoeid, zijn minder alert en daardoor sneller bereid tot het doen van concessies. Niemand kan u dwingen tot dergelijke marathononderhandelingen. Verzet u ertegen en zorg van te voren voor goede afspraken omtrent aanvangstijdstip en duur van de onderhandelingen. Voor wat telefonisch onderhandelen betreft: laat u nooit dwingen te onderhandelen op een tijdstip dat u niet schikt, bijvoorbeeld omdat u met iets anders bezig bent of wanneer u in bespreking bent. Het gevaar van telefonisch onderhandelen is dat de partij die belt het initiatief neemt op een tijdstip dat haar past en nadat zij zich goed heeft voorbereid. U wordt vervolgens overvallen (tactiek!). Aarzel niet en zeg dat u terug zult bellen en zorg dat u een excuus bij de hand heeft om het gesprek, als het de verkeerde kant uit gaat, af te breken.

CONCESSIES

Concessies hebben altijd een signaalfunctie, in de zin van: 'ik laat een deel van mijn eisen vallen, ik kom jou een stukje tegemoet, kom jij nu ook mij een stukje tegemoet'.

Wederzijdse concessies kunnen zo een sfeer van goed overleg tot stand brengen, een sfeer van toenadering. Maar het is een misvatting te denken dat concessies altijd goodwill creëren, of altijd nuttig zijn om vastgelopen onderhandelingen weer op gang te krijgen. De andere partij kan er ook wantrouwig door worden ('wat zit daar achter?') of nog vastbeslotener en minder geneigd zelf concessies te doen. Het is daarom aan te bevelen alleen een concessie aan te bieden in ruil voor een tegemoetkoming van de andere kant. Formuleer een concessie dan als een eis/tegeneis: Als dan

VOORBEELDEN

- ! Als ik daartoe bereid ben, ben jij dan bereid dat te doen?
- ! Wij zijn bereid akkoord te gaan met 3% loonsverhoging, als u instemt met een arbeidstijdvermindering van 2 uur.

In uw openingsbod horen concessies nog niet thuis. Als u een hoog openingsbod doet, creëert u ruimte voor uzelf om in een later stadium mogelijk concessies te doen. Maar: concessies kunt u altijd nog doen, dus beter nooit dan laat en beter laat dan nu! Hoe langer u ermee wacht, hoe harder de tegenpartij haar best ervoor moet doen en hoe meer ze door haar worden gewaardeerd. Begin met kleine concessies, die u niets/weinig kosten, maar voor de andere partij veel waarde hebben. (Bijvoorbeeld: u zegt toe dat u bij betaling geen gebruik zult maken van uw creditcard.) Zorg er vervolgens voor dat ten aanzien van echt belangrijke zaken de andere partij als eerste concessies doet. Wees echter voorzichtig met te laten blijken welke onderwerpen voor u van groot belang zijn en welke van minder belang. Anders stelt u de andere partij in staat voor haar onbelangrijke concessies als zware offers te presenteren, omdat zij weet dat ze voor u van belang zijn. Vraag u steeds af of het zinvol is deze specifieke concessie in deze specifieke situatie te doen en wees u bewust van de kosten, ook op langere termijn. Maak aantekeningen van de concessies die u en de andere partij tijdens de onderhandelingen doen. Vertel de andere partij na afloop nooit dat zij meer concessies heeft gedaan dan noodzakelijk was en minder heeft gekregen dan mogelijk was. Dat zal iemand u nooit vergeven en wellicht heeft u haar in de toekomst nog eens nodig (een antwoord op het concessiedilemma).

IMPASSES

Het laten ontstaan of laten voortduren van een impasse is een pressiemiddel om de andere partij tot concessies te dwingen. Een impasse stelt dan ook de vastberadenheid van de andere partij op de proef, maar een impasse kan ook gebruikt worden om nieuwe informatie boven tafel te krijgen of naar alternatieve oplossingen te gaan zoeken.

Hoe kunt u een impasse doorbreken? U kunt de onderhandelingen schorsen. Als er veel schorsingen worden aangevraagd, neemt de effectiviteit van de onderhandelingen toe. Dit klinkt u misschien tegenstrijdig in de oren, maar lang vergaderen met korte (denk)pauzes heeft minder nut dan kort en krachtig overleg gevolgd door een lange pauze, waarin u eventueel overleg kunt plegen, kunt nadenken, nieuwe argumenten kunt ontwikkelen, concessies kunt overwegen en vooruit kunt lopen op lastige vragen.

Andere manieren om een impasse te doorbreken zijn:

- ! Het geven van een samenvatting van de verschillende standpunten om vervolgens met elkaar de verschillende alternatieven op een rij te zetten.
- ! Een derde (onafhankelijke) partij inschakelen.
- ! Een klein onderdeel uit het totaalpakket te nemen en proberen het daarover eens te worden.
- ! De delegatie en de locatie te veranderen.
- ! Een kleine concessie te doen of die in het vooruitzicht te stellen.
- ! Met een gewijzigd voorstel te komen.
- ! De onderhandelingen uit te stellen (schorsen).

Wat moet u zeker niet doen tijdens een impasse?

- ! De informatie van de andere partij corrigeren en (negatief) beoordelen.
- ! Gaan dreigen.
- ! Uzelf eindeloos herhalen.
- ! Net doen of het u niets uitmaakt.
- ! Uit de hoogte gaan doen.
- ! Uw inbreng tot nul reduceren en de onderhandelingen passief uitzitten.

Check altijd of er echt sprake is van een impasse, of dat u alleen maar denkt dat dat zo is. Vat samen waarover overeenstemming is bereikt, waarover niet en wat de wederzijdse standpunten zijn ten aanzien van de overige onderwerpen.

9.8 BESLUITVORMING EN ONDERHANDELEN

Elke dag weer moet u beslissingen nemen, op uw werk, maar ook thuis, tijdens sportbeoefening, binnen een vereniging enzovoort.

Aan het besluitvormingsproces zit een aantal haken en ogen. Een alternatief kan zo aantrekkelijk zijn, dat er weinig of geen aandacht wordt besteed aan de risico's die dit alternatief met zich meebrengt. Of er wordt een beslissing genomen op grond van te beperkte informatie, dan wel veronderstellingen worden als feiten geaccepteerd.

Deze moeilijkheden doen zich vooral voor als mensen onder druk staan en het besluit snel moet worden genomen en als de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het besluit ligt bij mensen die het onderling niet met elkaar eens zijn. En dit is vaker wel dan niet het geval bij onderhandelen. Om aan deze moeilijkheden het hoofd te bieden, dient u eerst het doel te bepalen waartoe de beslissingen moeten leiden, om vervolgens de alternatieven te beoordelen.

In wezen is besluitvorming een subjectief proces. 85% van de besluiten die u neemt, neemt u op niet-rationele basis; (sympathieën en antipathieën, voorkeuren, gevoelens). Creativiteit en emotionaliteit spelen dus een belangrijke rol. Maar ook al is de inhoud van de besluitvorming subjectief, de vorm van het besluitvormingsproces kan objectief of rationeel zijn. Van een rationeel proces is sprake als de besluitvorming in een logische, rationele volgorde verloopt en alle relevante informatie in het besluitvormingsproces de geëigende plaats krijgt.

Het besluitvormingsproces kan in een aantal stappen worden ontleed. Deze stappen volgen elkaar logisch op en zouden dus eigenlijk in die volgorde genomen moeten worden. Besluitvorming verloopt echter zelden zo keurig modelmatig. Vaak bent u al een eind gevorderd in de onderhandelingen en ontdekt u opeens nieuwe informatie of bedenkt u zich dat u bepaalde zaken over het hoofd heeft gezien. U moet dan een aantal stappen teruggaan, de informatie toevoegen of wijzigen om vervolgens de reeds gezette stappen opnieuw door te nemen om de invloed van die toegevoegde of gewijzigde informatie te verwerken. Bij dit stappenmodel gaat het dus om de systematiek in de besluitvorming en niet om een dwingend voorgeschreven vaste volgorde. Als u dit stappenplan toepast tijdens uw onderhandelingen, zult u merken dat u tot efficiëntere besluitvorming en beter afgewogen beslissingen komt.

STAPPENMODEL BESLUITVORMING

- Stap 1 Stel uw besluitvormingsdoel vast.
- Stap 2 Maak een overzicht van de criteria op grond waarvan u uw keuze maakt.
- Stap 3 Breng een rangorde aan.
- Stap 4 Stel alternatieven vast en beoordeel ze.
- Stap 5 Wat zijn de mogelijke nadelen?
- Stap 6 Het definitieve besluit

STAP 1 STEL UW BESLUITVORMINGSDOEL VAST

Dit lijkt een open deur, maar hoe vaak komt het niet voor dat een bespreking al een uur duurt en iemand opeens vraagt: 'Wat was nu toch weer precies de bedoeling?'.

Stel daarom zorgvuldig met elkaar vast wat u aan het eind van de besluitvorming wil hebben bereikt. Formuleer dit zo kort en krachtig mogelijk.

EEN VOORBEELD

Tussen een directeur en zijn hoofd kwaliteitszorg speelt het volgende. Het hoofd kwaliteitszorg wil in september zijn ATV-dagen aaneengesloten opnemen om met zijn koor een concertreis te kunnen maken naar Moskou. Voor de directeur is het belangrijk dat de werkzaamheden op de afdeling kwaliteitszorg ongehinderd doorgaan en dat er geen precedentwerking mag uitgaan van het aaneengesloten opnemen van ATV-dagen.

Beider besluitvormingsdoel is dus: 'goede voortgang op de afdeling kwaliteitszorg bij afwezigheid van het hoofd kwaliteitszorg'. Hoe dit te bereiken is het wezenlijke onderwerp van de onderhandelingen.

Een helder geformuleerd beslissingsdoel helpt u de efficiëntie van het onderhandelingsproces te vergroten en bespaart u veel tijd. Trek dus tijd uit om dit beslissingsdoel te verwoorden.

STAP 2 MAAK EEN OVERZICHT VAN DE CRITERIA OP GROND WAARVAN U UW KEUZE MAAKT

Deze stap kunt u het beste zonder discussie zetten. Het gaat om brainstormen met als uitkomst een lijstje van criteria waaraan de keus moet voldoen. Zorg ervoor dat iedereen de kans krijgt zijn verlangens of wensen aan het lijstje toe te voegen.

Criteria die voor een directeur belangrijk zijn:

- ! september is de drukste periode van het jaar;
- ! het aaneengesloten opnemen van ATV-dagen heeft een precedentwerking;
- ! het werk op de afdeling mag niet onder de afwezigheid van het hoofd kwaliteitszorg te lijden hebben.

Criteria welke voor het hoofd kwaliteitszorg belangrijk zijn:

- ! hij kan geen invloed uitoefenen op de planning van zo'n concertreis;
- ! deze concertreis is uniek, een eenmalige kans;
- ! hij heeft oplossingen om de voortgang op zijn afdeling te garanderen.

STAP 3 BRENG EEN RANGORDE AAN

Het lijstje uit stap 2 bevat meer en minder belangrijke wensen door elkaar heen. In stap 3 moeten de prioriteiten worden aangegeven. Een hulpmiddel hierbij is het lijstje te verdelen in eisen B zaken die per se moeten B en wensen B zaken die men graag wil. Vanaf deze plaats kunt u uiteraard moeilijk beoordelen hoe zo'n verdeling er in dit voorbeeld uitziet, maar ga eens van uzelf uit. Wat zouden voor u in dit geval absolute eisen en mogelijke wensen zijn?

- ! Een eis zou kunnen zijn: project X en Y dienen voor 30 september te zijn afgerond, zoals was afgesproken, ondanks de (eventuele) afwezigheid van het hoofd kwaliteitszorg.
- ! Een wens is: het aaneengesloten opnemen van ATV-dagen.

Eisen moeten scherp zijn geformuleerd, anders kunt u niet nagaan of er een alternatief is dat ook aan die eis voldoet. Voorbeeld: het werk mag niet te lijden hebben onder de afwezigheid van het hoofd kwaliteitszorg. Wat is 'te lijden hebben onder?'. Een week, of een maand vertraging bij het afronden van project X en Y?

Een dusdanig geformuleerde eis heeft dus geen zin en u loopt het risico dat gaandeweg het overleg hierover allerlei discussie ontstaat.

Aan wensen kan in meerdere of minder mate worden tegemoet gekomen. Daarom is het noodzakelijk elke wens een bepaald gewicht toe te kennen, want een alternatief dat aan de drie minst belangrijke wensen tegemoet komt is minder aantrekkelijk dan een alternatief dat aan de drie grootste wensen beantwoordt.

Stap 3 is de meest tijdrovende stap tijdens het besluitvormingsproces, want tijdens deze stap vindt de eigenlijke belangenafweging plaats. Als u deze stap afrondt, heeft u alles geordend in volgorde van belangrijkheid:

- ! eisen;
- ! gewogen wensen.

STAP 4 STEL ALTERNATIEVEN VAST EN BEOORDEEL ZE

Om te kunnen kiezen heeft u keuzemogelijkheden nodig. Het hoofd kwaliteitszorg zou de volgende alternatieven bedacht kunnen hebben:

- ! een deel van het werk van kwaliteitszorg over laten nemen door marketing;
- ! iemand van produktie de kwaliteitsbewaking betrekken.

De directeur zou de volgende alternatieven kunnen hebben bedacht:

- ! onbetaald verlof opnemen;
- ! gewone vakantiedagen opnemen;
- ! zijn bedrijf als sponsor van de concertreis laten optreden, met vermelding in het programma-boekje om zo precedentwerking te voorkomen.

STAP 5 WAT ZIJN MOGELIJKE NADELEN?

Dit is de controle: ga na of er aan bepaalde alternatieven nog specifieke risico's kleven. Wat zou er nog fout kunnen zijn? Schat u in dat er een grote kans bestaat dat er iets fout gaat en/of dat het risico groot is, ga dan na of er tegenmaatregelen mogelijk zijn.

EEN VOORBEELD

Aan het eerste alternatief van het hoofd kwaliteitszorg zou het nadeel kunnen kleven dat ook de afdeling marketing het in september heel druk heeft en dat ze in die periode geen dag kunnen missen.

Aan het eerste alternatief van de directeur kleeft het nadeel dat er van het opnemen van onbetaald verlof evenveel precedentwerking uitgaat als van het aaneengesloten opnemen van ATV-dagen. Het tweede alternatief (vakantie opnemen) houdt het gevaar in, dat er in de privésfeer wordt ingegrepen.

Na zorgvuldige beoordeling van alle alternatieven zou u kunnen concluderen dat het inschakelen van produktie en het optreden van uw bedrijf als sponsor de alternatieven zijn waaraan het minste risico/de minste nadelen kleven.

STAP 6 HET DEFINITIEVE BESLUIT

Het alternatief met de minste risico's en/of de makkelijkste tegenmaatregelen is nu het meest aantrekkelijke alternatief. De besluitvorming is afgerond en uw beslissingsdoel bereikt.

De directeur en zijn hoofd kwaliteitszorg hebben hun besluitvormingsdoel bereikt:

- ! De voortgang op de afdeling kwaliteitszorg wordt gegarandeerd door toevoeging van iemand van productie aan deze afdeling tijdens de afwezigheid van het hoofd kwaliteitszorg.
- ! Precedentwerking van het aaneengesloten opnemen van ATV-dagen wordt ondervangen doordat het bedrijf optreedt als sponsor van de concertreis.

CHECKLIST BESLUITVORMINGSPROCES

STAP		
1	Omschrijf het besluit	Wat is het besluitvormingsdoel?
2	Welke keuzecriteria?	! Welke resultaten moeten worden bereikt? ! Welke middelen? ! Welk beleid, voorschriften zijn van invloed?
3	Breng rangorde aan	! Wat zijn de eisen B wat moet? ! Wat zijn de wensen B wat is gewenst?
4	Stel alternatieven vast en beoordeel ze	! Welke alternatieven zijn er? ! Welke voldoen aan de eisen? ! Welke voldoen aan de wensen? ! Hoe verhouden ze zich ten opzichte van elkaar? ! Probeer twee of drie alternatieven over te houden?
5	Wat zijn mogelijke nadelen?	! Wat kan er mis gaan als dit alternatief wordt gekozen? ! Wat is de kans dat het ook werkelijk misgaat? ! Wat is het risico als het misgaat? ! Zijn er tegenmaatregelen mogelijk?
6	Het definitieve besluit	! Is alles goed overwogen? ! Zijn de risico's aanvaardbaar?

9.9 ONDERHANDELEN BINNEN DE EIGEN ORGANISATIE

Bij het voeren van onderhandelingen zijn altijd twee of meer partijen betrokken. Deze kunnen behalve aan de onderhandelingstafel zelf, verder niets met elkaar te maken hebben. Maar partijen kunnen zich ook binnen dezelfde organisatie bevinden: de afdeling verkoop onderhandelt met de afdeling inkoop over het verlagen van de levertijden; marketing onderhandelt met productie over de kwaliteitscontrole. Een manager van een afdeling onderhandelt met de directie over personeelsuitbreiding.

Deze onderhandelingen worden vaak bemoeilijkt doordat ze plaatsvinden tussen een minder-machtige (manager) en een meer-machtige partij (de directie). De wederzijdse afhankelijkheid is niet in balans, waardoor de kansen op het ontstaan van conflicten toenemen. De grens tussen onderhandelen en conflicthantering kan dan zeer snel vervagen. Het niet kunnen overtuigen van de meer-machtige, heeft bijna altijd negatieve gevolgen voor de minder-machtige, omdat:

- ! er een gevoel van incompetentie en machteloosheid ontstaat;
- ! de foute beslissingen van 'de baas' negatieve effecten kunnen hebben voor de carrière van de ondergeschikte.

In zijn onderhandelingen maakt de minder-machtige vaak gebruik van de volgende handelwijze: het zogenaamde escalatie-scenario:

- ! overtuigen met argumenten;
- ! overtuigen met harde gegevens;
- ! aanpassing aan 'de baas';
- ! coalitievorming;
- ! openlijke confrontatie;
- ! buiten medeweten van de baas handelen.

In de rest van dit hoofdstuk wordt u als manager aangesproken en is 'de baas' uw chef of directeur.

In bovenstaande opsomming zit een logische opbouw. Allereerst probeert u uw baas met rationele argumenten te beïnvloeden. Lukt dit niet, dan probeert u hem te overtuigen door middel van cijfers, feiten en onderzoeksgegevens. Als ook dit geen effect sorteert, kunt u proberen u aan uw baas aan te passen. Beschouw uw baas als interne klant. Presenteer hem een gedeelte van uw plan zodat hij het zelf kan afmaken en het zijn plan wordt. Neem zijn ideeën over en maak gebruik van door hem genoemde alternatieven. Probleem hier is echter wel, dat u langer bezig bent met onderhandelen met uw baas (een activiteit zonder enige toegevoegde waarde) dan met uw eigenlijke werk.

Coalitievorming is een verdere escalatie, want hier gaat u pas toe over als andere pogingen tot overreden zijn mislukt. U raakt verwickeld in een politieke strijd met veel risico's. U kunt steun zoeken bij interne medestanders en externe adviseurs. Met behulp van externe adviseurs kunt u wellicht een interne strijd vermijden. De voorstellen en ideeën die de externe adviseur samen met u (= coalitie) ontwikkelt, worden wellicht sneller door uw baas geaccepteerd, dan als ze rechtstreeks van u komen. Komt het binnen dit escalatieproces tot openlijke confrontatie, dan is de grens tussen onderhandelen en conflicthantering overschreden.

Het effect van de confrontatie is groter naarmate u meer 'onmisbaar' bent voor uw baas. Anders

loopt u het risico dat uw wegen zich zullen scheiden, als er geen oplossing komt (u wordt weggepromoveerd, gedegradeerd of ontslagen). Het buiten medeweten van uw baas handelen is het laatste redmiddel om uw baas ervan te weerhouden iets te doen dat de onderneming zal schaden of om hem te dwingen iets te doen waarbij de organisatie is gebaat.

Het is goed u er bewust van te zijn waarom u misschien zelf wel eens met dit escalatie-scenario werkt. Dit komt omdat wij allen geneigd zijn emotionele spanning en conflicten zoveel mogelijk uit de weg te gaan. Zijn we echter in dit proces aangeland bij confrontatie, dan is er geen weg meer terug en gebeurt ons wat we wilden vermijden: verhoogde emotionele spanning en openlijk conflict. Verstoorde verhoudingen op de langere termijn zijn hiervan het negatieve gevolg. Creatief nadenken over hoe u uw baas kunt beïnvloeden vergroot uw kans op succesvolle onderhandelingen.

9.10 SAMENVATTING

Gevoelens spelen tijdens het gehele onderhandelingsproces een belangrijke rol. Hoe meer u zelf in het geding bent, hoe meer de gevoelens de doorslag geven. In het normale zakelijke verkeer worden besluiten voor 85% op niet-rationele gronden genomen. Is de onderhandelaar zelf het 'object' waarover wordt onderhandeld, dan loopt dit zelfs op tot bijna 100%. Een compliment aan het begin van het gesprek door uw tegenpartij, waarvan u niet verwacht zou hebben dat die ooit iets positiefs over u zou zeggen, leidt er vaak toe dat ALLES wordt vergeven. Topsporters die moeten onderhandelen over contracten nemen daarom bijna altijd een ander mee. Als topmanager staat u veel sterker als u voor een ander mag onderhandelen. U kunt uw 'gevoel' veel beter onder controle houden.

Onderhandelen wordt vaak verward met verkopen. Er is echter een groot verschil. Bij verkopen is er altijd nog een derde partij. Een concurrent, die 'de zaak' zo kan overnemen. Onderhandelen begint daar waar verkopen ophoudt, namelijk daar waar nauwelijks nog alternatieven zijn. Als u denkt in een onderhandelingsituatie te verkeren, vraag u dan af: 'wat is het alternatief?'. Zo'n alternatief, geldt dat voor altijd en voor de tegenpartij?

Praten met uw baas over betere arbeidsvoorwaarden met een arbeidsovereenkomst van een nieuwe werkgever in uw zak, is dan ook geen onderhandeling. Het is 100% verkopen. U drukt er zaken door waar later iemand altijd spijt van krijgt.

Gaat u zo'n gesprek in zonder alternatief, of met alternatief (zonder hiermee te dreigen en met de wil om bij uw werkgever te blijven) dan komt u tot oplossingen waarvan u (later) beiden zegt: 'dat was nog eens een goed onderhandelingsgesprek'.

Indien u het feit accepteert, dat meer dan 85% van de beslissingen die u dagelijks neemt, wordt genomen op grond van niet zakelijke argumenten, dan zal u duidelijk zijn hoe belangrijk een creatieve, flexibele opstelling in het onderhandelingsproces is.

Kunt u uw gevoelens door een perfecte voorbereiding zoveel mogelijk buitensluiten, dan bent u echt in staat om u in de positie van de andere partij te verplaatsen en met elkaar een proces op gang te brengen, dat (onverwachte) uitkomsten biedt, die voor alle partijen voordelig zijn: de win/win-situatie.

Onderhandelen is niets meer of minder dan: SAMEN HANDELEN!