

Onderhandelen in 90 minuten

Silvia Blankestijn

uitgeverij **boom/nelissen**

Copyright: © Uitgeverij Boom Nelissen en Silvia Blankestijn, 2012

Omslag: Het Noorden Communiqueert, Loon

Binnenwerk: The DocWorkers, Almere

Redactie: Richard Heeres, Teksttalenten, Ried

ISBN: 97890244 01970

NUR: 801

1e druk: 2013

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).



www.boomnelissen.nl

Voorwoord

Met veel plezier heb ik dit boekje over onderhandelen geschreven. Een praktische gids met heel veel tips en aanwijzingen voor een optimaal onderhandelresultaat.

In negentig minuten leestijd word je ingevoerd in de belangrijkste aandachtspunten van het onderhandelen. Heb je slechts tien minuten de tijd? Lees dan de kaders, zodat je de highlights kent. Heb je een specifieke vraag of een specifiek dilemma? Lees dan de hoofdstukken of paragrafen die je interessant vindt.

De keuze van de thema's is gebaseerd op de vragen waarmee deelnemers naar mijn onderhandelstrainingen kwamen, en op de vaardigheden en dilemma's waarmee ze worstelden. Daarnaast is de inhoud geïnspireerd op mijn eigen ervaringen.

gen met onderhandelen in vele verschillende rollen, zoals die van ondernemer, moeder, vriendin, manager en consument.

Ik ben zelf geen fan van compromissen. Liever ga ik stevig het gesprek aan om te zoeken naar een oplossing waar beide partijen blij van worden: onderhandelen dus. Ik hoop dat het lezen van dit boekje je helpt om op ontspannen wijze verrassende resultaten te creëren. Er is vaak veel meer mogelijk dan je in eerste instantie zou denken!

Ik wens je uitdagende en succesvolle onderhandelingen toe!

Silvia Blankestijn

Wageningen, november 2012

Inhoud

1 De basis van onderhandelen	11
Onderhandelen: een dagelijkse bezigheid	11
De essentie van een onderhandeling	14
Vier aandachtsgebieden voor je onderhandelgedrag	15
<i>De inhoud</i>	16
<i>Het klimaat</i>	17
<i>De machtsbalans</i>	17
<i>De procedure</i>	18
Hoe hard moet je onderhandelen?	20
Fasen in het onderhandelproces	23

2 Het voorbereiden van een onderhandeling	27
De inhoud	28
<i>Jouw belangen</i>	28
<i>De belangen van de ander</i>	29
<i>Doelstellingen</i>	30
Het klimaat	31
<i>Ken jezelf</i>	31
<i>Wie is de ander?</i>	32
<i>Mogelijke interventies tijdens het onderhandelings-</i> <i>gesprek</i>	33
<i>Mogelijke interventies in de 'wandelgangen'</i>	33
De machtsbalans	34
<i>Alternatieven opbouwen</i>	35
<i>De relatie versterken</i>	36
<i>Overtuigingskracht</i>	37
<i>Steun van anderen</i>	38
De procedure	39
<i>De openingsfase</i>	40
<i>De eerste verkenning</i>	40
<i>De exploratiefase</i>	40
<i>Convergeren</i>	41
<i>De afsluiting</i>	42
Handige zinnen om tijdens een onderhandeling over te beschikken	43
 3 Het onderhandelspel	 45
Jezelf positioneren	46
<i>Wat wil je ... echt?</i>	46

<i>De onderbouwing: verzamel argumenten</i>	48
<i>De slagorde van je argumenten</i>	49
<i>Gebruik (voor)beelden</i>	50
<i>Omgaan met tegenargumenten</i>	50
Overtuigend overkomen	52
<i>Sta stevig in je schoenen</i>	52
<i>Ademhaling</i>	53
<i>Oogcontact</i>	54
<i>Stemgebruik</i>	54
Relationeel beïnvloeden: de ‘soft skills’ van het onderhandel- spel	56
<i>Stem non-verbaal af op de ander</i>	57
<i>Luister actief</i>	58
<i>Stel vragen</i>	59
<i>Begrip tonen is geen gelijk geven</i>	60
<i>Pareer emotionele manipulatie</i>	61
Speel tactisch	63
4 Wat als ...?	69
... de ander niet naar je wil luisteren?	69
... de andere partij machtiger is?	72
... de ander zich hulpeloos/zielig opstelt?	74
... je je ergert aan de ander?	77
... de ander zich keihard opstelt?	80
... je ontevreden bent over het onderhandelresultaat?	81

Literatuur	85
Twee standaardwerken over onderhandelen	85
Praktische verdieping	86
Bronnen	87
 Over de auteur	 89
 Over de serie	 91

1 De basis van onderhandelen

In dit hoofdstuk:

- word je je ervan bewust dat je in feite een ervaren onderhandelaar bent;
- krijg je inzicht in een aantal belangrijke aspecten van onderhandelen.

Onderhandelen: een dagelijkse bezigheid

Enig idee hoe vaak je onderhandelt? Per dag, per week, per jaar?

Onderhandelen wordt vaak geassocieerd met grote en zwaarwichtige thema's, zoals internationale vredesbesprekingen,

conferenties van de Eurotop of cao-onderhandelingen. De deelnemers aan dergelijke onderhandelingen zijn beroepsmatig getraind en opgeleid. Je zou dan al snel kunnen concluderen dat jij geen onderhandelaar bent.

Maar jij onderhandelt ook dagelijks, vaak zelfs meermaalen per dag. Daarbij gaat het niet alleen om situaties waarin je moet onderhandelen over je salaris, de prijs van je nieuwe auto of de korting die je bedingt op de aankoop van apparatuur. Je onderhandelt ook als je met één of meer mensen bespreekt naar welke film of vakantiebestemming jullie gaan, als je overlegt wie de vuilnisbak buiten zet, als je de taken verdeelt om een opdracht te realiseren, als je met een team het beleidsplan ontwikkelt, als je met je zoon of dochter bespreekt hoe laat hij of zij mag thuiskomen die avond, als je overlegt over de invulling van de kerstdagen, als ...

Hoe meer je erop gaat letten, hoe meer je je gaat realiseren in hoeveel – kleine – onderhandelsituaties je je dagelijks bevindt.

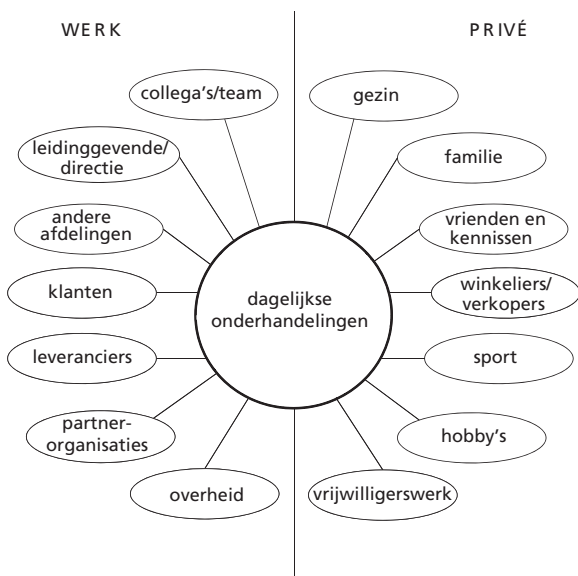
Hoe vaak onderhandel jij per dag?

Gebruik onderstaand schema om de volgende vragen te beantwoorden en maak een inschatting van jouw dagelijkse onderhandelervaringen:

- Met hoeveel mensen werk jij samen?
- Met hoeveel mensen leef jij samen?
- Met hoeveel mensen heb je contact in je vrije tijd?

- Hoeveel bespreek-/overlegpunten heb jij gemiddeld per dag (werk en privé)?
- Hoeveel beslissingen neem jij gemiddeld op een dag (werk en privé)?
- Hoeveel meningsverschillen/discussies heb jij gemiddeld op een dag (werk en privé)?

Ben je je al bewust van het feit dat je een ervaren onderhandelaar bent?



Figuur 1 Dagelijkse onderhandelingen op het werk en in privé-situaties

De essentie van een onderhandeling

Onderhandelen is een gesprek tussen twee of meer partijen die (ogenschijnlijk) tegengestelde belangen tot een oplossing willen brengen. Wederzijdse afhankelijkheid is een essentieel kenmerk van onderhandelsituaties. Jij hebt je gesprekspartner nodig om een bepaald doel of resultaat te bereiken, en je gesprekspartner heeft jou nodig. Wanneer een van de gesprekspartners zijn doel beter of makkelijker kan realiseren met iemand anders, zal hij het gesprek beëindigen of het gesprek zelfs helemaal niet aangaan. De onderhandeling stopt of er wordt überhaupt niet onderhandeld.

Een gesprek kan dus globaal op twee manieren verlopen:

1. Je hebt vrijdagavond afgesproken met een goede vriend of vriendin. Omdat je een intensieve werkweek achter de rug hebt, stel je voor om samen naar de film te gaan. Je vriend(in) geeft aan meer zin te hebben om te gaan squashen. Op dat moment zijn je vriend(in) en jij wederzijds van elkaar afhankelijk om er een leuke avond van te maken, en dus om gezamenlijk te beslissen over de invulling van de avond. Er zal een onderhandeling tussen jullie plaatsvinden over wat jullie die avond samen gaan doen.

2. Je hebt een intensieve werkweek gehad en zin om lekker onderuit te zakken bij een goede film. Je belt een goede vriend(in) en vraagt of hij (zij) zin heeft om mee naar de film te gaan. De vriend(in) is van plan om te gaan squashen en nodigt je uit om mee te gaan. Je slaat het aanbod af en belt iemand anders. Daarmee stap je uit de onderhandeling met die vriend(in) en ga je in gesprek met iemand anders. Op deze manier maak je je onafhankelijk van die vriend(in) voor de invulling van je vrijdagavond. Je neemt ook een risico, want op dat moment weet je nog niet zeker of je iemand gaat vinden die wel zin heeft om met je naar de film te gaan.

In een onderhandelsituatie ben jij afhankelijk van de ander voor het realiseren van je belangen. En de ander is van jou afhankelijk voor het realiseren van zijn belangen.

Vier aandachtsgebieden voor je onderhandelgedrag

In elke onderhandelsituatie kun je vier aandachtsgebieden onderscheiden die je onderhandelgedrag bepalen (Mastenbroek, 1995):

1. De inhoud: de zakelijke kant van de bespreking. Waar praten we over?
2. Het klimaat: de onderlinge sfeer. Kunnen we met elkaar door één deur?
3. De machtsbalans: de onderlinge verhoudingen. Wie is afhankelijk van wie? Wie heeft de meeste invloed?
4. De procedure: de regels en manieren om aan een oplossing te werken. Hoe flexibel gaan we hiermee om?

De inhoud

De meeste activiteiten van een onderhandeling zijn doorgaans gericht op de inhoud: de standpunten, argumenten, belangen, feiten, voorstellen en voorwaarden. De manier waarop jij je belangen probeert te realiseren, wordt bepaald door activiteiten als:

- Voer je veel of weinig argumenten aan?
- Stel je veel of weinig vragen?
- Richt je je op standpunten of op de onderliggende belangen?
- Benoem je je alternatieve opties of niet?
- Kom je met een concreet voorstel of sta je open voor suggesties?