

SYLLABUS

G. Dewulf

Onderhandelen

SYLLABUS

Onderhandelen

© Geert J.C. DEWULF
bijgewerkt in 2006

Inhoudsopgave

Inleiding	2		
HOOFDSTUK 1			
Soorten onderhandelingen	4	HOOFDSTUK 7	
		Standpunten bepalen, bijsturen en	
		verstevigen	28
HOOFDSTUK 2			
Kenmerken van onderhandelingen	6	HOOFDSTUK 8	
		De tegenpartij aanpakken	29
HOOFDSTUK 3			
Vorbereiding van onderhandelingen	10	HOOFDSTUK 9	
		Onderhandelingen in een eindfase	31
HOOFDSTUK 4			
Een correcte strategie	16	HOOFDSTUK 10	
		Onderhandelingen afsluiten	33
HOOFDSTUK 5		BIBLIOGRAFIE	
Onderhandelingen voeren	21	Onderhandelingen, een greep uit de	
		vakliteratuur	38
HOOFDSTUK 6			
Onderhandelingstactiek	23		

Onderhandelen : so what?

"We mogen nooit bang zijn om te onderhandelen".

John F. KENNEDY

SITUERING VAN HET ONDERHANDELINGS PROCES

Onderhandelen impliceert dat twee of meerdere partijen die elk iets hebben dat de andere wil, een ruilvereenkomst bereiken via een onderhandelingsproces.

Iemand onderhandelt wanneer de andere iets heeft wat men zelf wenst te verwerven en wanneer er bereidheid is om daarover te praten – en omgekeerd. Onderhandelen gebeurt elke dag, bijvoorbeeld tussen gezinsleden over uitgaansleven en zakgeld en op het werk over werkvoorwaarden.

Succesvol onderhandelen – in feite een poging vanwege minstens twee partijen om een wederzijds aanvaardbare oplossing te vinden – zou in principe nooit een winnaar of een verliezer mogen opleveren.

Het onderhandelingsproces zou ofwel tot een voor beiden bevredigend resultaat moeten leiden (win/win), of tot een mislukking voor beide partijen (lose/lose).

De vaardigheid van het onderhandelen zal er dan in bestaan een voor de ene partij een goed resultaat te verzoenen met een even goed resultaat voor de andere partij. Om zo'n situatie te creëren moeten de betrokkenen goed zijn voorbereid en tijdens het onderhandelingsproces alert en flexibel zijn.

In principe kan iedereen leren onderhandelen, en er zijn ontelbare situaties waarin men de daarvoor aangeleerde vaardigheden kan gebruiken. Concreet :

- doelstellingen kunnen definiëren;
- flexibel blijven;
- interactieve houding;
- actief luisteren;

- mogelijkheden kunnen exploreren;
- goed voorbereid aan de onderhandelingstafel kunnen verschijnen;
- goed kunnen actief luisteren en vragen durven stellen;
- duidelijke prioriteiten kunnen kiezen.

Deze vaardigheden zijn niet alleen nuttig in onderhandelingsituaties, maar ook in het dagelijks leven.

Onderhandelen is een vorm van communicatie tussen individuen of groepen om een overeenkomst te bereiken tussen personen die wederzijds van elkaar afhankelijk zijn, maar tegelijk verschillende belangen hebben.

Soorten onderhandelingen

*"Komt een vrouw naar de markt en ze zwijgt : de zaken gaan goed!
Begint ze te palaveren, dan wordt het vechten"
zegswijze bij de Mossi, Burkina Faso.*

OVERLEG EN ONDERHANDELING ZIJN VAARDIGHEDEN

In het beroepsleven, maar ook daarbuiten, vertoont elk soort onderhandeling bepaalde kenmerken. Het kan gaan om informele of formele gesprekken, routinebesprekingen of eenmalig overleg, afhankelijk van de betrokken partijen en de inzet.

Bij louter zakelijke gesprekken hebben de betrokken partijen allemaal verschillende belangen, en individuele standpunten. Dergelijke verschillen zullen door overleg of/en onderhandeling moeten worden overbrugd.

Zo zullen bijvoorbeeld in het kader van de wet van 19 december 1974, de representatieve vakorganisaties hetzij overleggen, hetzij onderhandelen met de overheid van hun personeelsleden.

Overleg en onderhandeling zijn complexe vormen van communiceren en vereisen meerdere vaardigheden.

Afhankelijk van de soort onderhandeling, de betrokken partijen, de context en dies meer, zullen verschillende vaardigheden worden aangewend.

In de meeste gevallen is tact en strategie van groot belang. Beide zullen verschillend zijn volgens de soort onderhandeling.

ONDERHANDELINGSMODELLEN IN ORGANISATIES

Volgens de verschillende partijen die bij onderhandelingen betrokken zijn kan men verschillende types van onderhandelingsmodellen onderscheiden.

De volgende tabel geeft een overzicht.

Types	Voorbeelden	Betrokken partijen
<p><u>HRM</u></p> <p>Dergelijk overleg betreft interne problemen en de werkrelatie tussen groepen werknemers</p>	<p>Bespreken van verloning en arbeidsvoorwaarden</p> <p>Vastleggen van taken en verantwoordelijkheden</p> <p>Uurregeling</p>	<p>Management</p> <p>Medewerkers</p> <p>Collega's</p> <p>Representatieve vakbonden</p> <p>Raadsmannen</p>
<p><u>COMMERCIEEL</u></p> <p>Winstbejag staat meestal centraal</p>	<p>Een contract binnenhalen</p> <p>Planning voor levering van goederen en diensten</p> <p>Prijs versus kwaliteit</p>	<p>Management</p> <p>Leveranciers</p> <p>Klanten</p> <p>Overheid</p> <p>Representatieve vakbonden</p> <p>Raadsmannen</p>
<p><u>LEGALE CONTEXT</u></p> <p>Deze onderhandelingen zijn meestal formeel en wettelijk bindend</p>	<p>CAO's afsluiten</p> <p>Overleg inzake welzijn op het werk</p>	<p>Lokale besturen</p> <p>Federale overheid</p> <p>Wetgever</p> <p>Management</p>

Kenmerken van onderhandelingen

"The devil is in the details!"

Hans van Mierlo op de Europese top in Amsterdam

DEELNEMERS WORDEN PARTIJEN

Bij onderhandelen groeperen de deelnemers zich tot partijen.. Deze partijen zijn bereid tot overleg over hun tegengestelde belangen, wensen of doelstellingen. De partijen zijn absoluut afhankelijk van elkaar. Zij kunnen hun doelstellingen niet realiseren zonder de toestemming of de medewerking van de andere partij. De partijen kunnen hun wensen of eisen kracht bijzetten door gebruik te maken van pressiemiddelen.

TUSSEN SAMENWERKEN EN VECHTEN

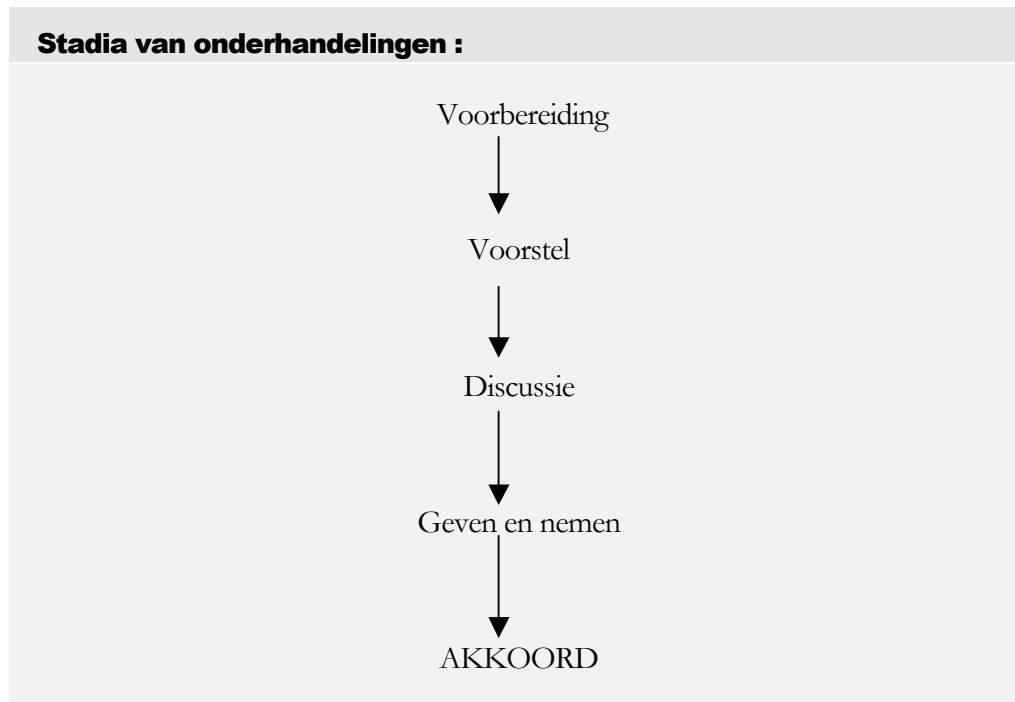
Wanneer twee partijen gemeenschappelijke doelen nastreven, kunnen zij gaan samenwerken. Wanneer twee partijen verschillende doelen nastreven en één van de partijen is niet bereid tot een compromis, dan kan er een strijd ontstaan waarbij de ene partij de andere zijn wil probeert op te leggen. Men bekijkt de andere partij als een tegenstrever die men kan verslaan door te vechten.

Onderhandelen is een alternatief tussen samenwerken en vechten.

samenwerken	onderhandelen	vechten
gemeenschappelijke doelen	tegengestelde doelen	
vertrouwen	respect	wantrouwen
integratief overleg	gemengd overleg	combatief (overleg)
samenspel	billijk spel	tegenspel
to win together	to win both	to win or to loose

HET RUILPRINCIPE

Onderhandelingen verlopen via een aantal stadia. Centraal daarbij staat het ruilprincipe. Elke partij in de onderhandeling zal moeten geven en nemen om te kunnen krijgen wat in de doelstellingen bepaald was.



NASTREVEN VAN EEN WIN-WIN-SITUATIE

De basis van elke onderhandeling is het besef dat alle betrokken partijen iets waardevols moeten overhouden in ruil voor de toegevingen die ze doen.

Enkel zo kunnen ze met voldoening de onderhandelingen afronden. Als principe geldt de gedachte dat wat belangrijk is voor de eigen partij, niet noodzakelijke interessant is voor de andere.

DOELSTELLINGEN

Een eerste fase bij het plannen van elke onderhandeling is het vastleggen van al de doelstellingen. Vaak hebben onderhandelingen meer dan één doelstelling.

Het is daarbij nuttig om :

- alle doelstellingen in volgorde van belangrijkheid (prioriteit) te noteren;
- elke doelstelling beknopt en duidelijk, liefst in één enkele zin op te schrijven;
- te weten over welke punten of plannen een compromis kan worden gesloten;
- onrealistische doelstellingen te bannen.

PRIORITEITEN RANGSCHIKKEN

Nadat de prioriteiten zijn vastgelegd, deelt men ze het best op in drie groepen :

- de ideale doelstellingen;
- de realistische (haalbare) doelstellingen
- de minimale prioriteiten die men wenst te halen, zoniet worden de onderhandelingen een mislukking.

Laat onrealistische doelstellingen en utopische plannen al voor de onderhandeling vallen, het behouden ervan getuigt van weinig realisme en betekent alleen maar tijdverlies.

VERSCHILLENDE PRIORITEITEN KENNEN

Het is ook van belang om de verschillende prioriteiten te herkennen en te rangschikken volgens de betrokken partij. Dit heeft een klare kijk, nodig voor het onderhandelingsproces aan te vatten.

Ter illustratie :

<u>PRIORITEIT</u>	<u>BEDRIJF</u>	<u>LEVERANCIER</u>
1	Prijs	Kwaliteit
2	Tijd	Prijs
3	Kwaliteit	Tijd
4	Kwantiteit	Kwantiteit

OMGAAN MET DILEMMA'S

Het meest kenmerkende bij onderhandelen is dat onderhandelaars voortdurend allerlei keuzes moeten maken. Wie voortdurend keuzes moet maken, gaat ook regelmatig twijfelen aan de juistheid van de genomen beslissing. Dit maakt onderhandelen vaak frustrerend. De deelnemende partij weet eigenlijk nooit of zij het goed heeft gedaan. Een onderhandelaar wordt tijdens het onderhandelingsproces voortdurend met dilemma's, zeg maar spanningsbalansen tussen prioriteiten, geconfronteerd. Tijdens de onderhandeling moet een onderhandelaar kiezen naar welke kant hij of zij de balans laat overhellen.

Een overzicht van de belangrijkste dilemma's bij het onderhandelen.

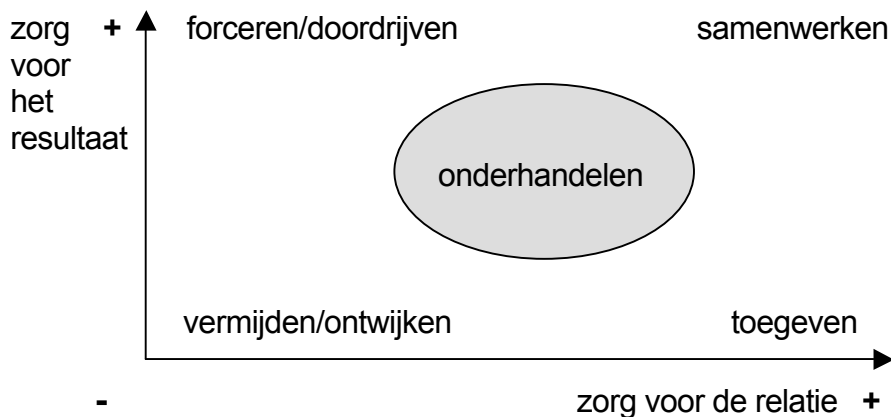
- het afhankelijkheidsdilemma : onderlinge afhankelijkheid versus eigen belang
- het vertrouwensdilemma : vertrouwen versus wantrouwen
- het informatiedilemma : openheid versus geslotenheid
- het pressiedilemma : buigzaamheid versus hardheid
- het concessiedilemma : toegevingen doen versus geen toegevingen doen
- het impassedilemma : voortgang, resultaat versus stagnatie, impasse
- het machtsopbouw dilemma : evenwicht bewaren versus overwicht opbouwen

- het achterbandilemma : overeenstemming tussen de onderhandelaars versus overeenstemming met de achterban.

Onderhandelen is een kwestie van het flexibel kunnen hanteren van deze dilemma's. Het gaat om een positiekeuze bij elk dilemma om een erg subtiele balans tussen te veel of te weinig. Het genuanceerd kunnen hanteren van deze dilemma's vereist heel wat discipline, geduld en concentratie van de onderhandelaar. Leren efficiënt onderhandelen blijft dus een behoorlijk lastige evenwichtsoefening.

ONDERHANDELINGSSTIJLEN

Onderhandelen is een complex geheel en meteen gekenmerkt door een dual gebeuren. Enerzijds moet men voor de eigen belangen opkomen. Dit betekent dat we zorg moeten besteden aan het eigen resultaat (inhoud, procedure, achterban). Anderzijds moet men recht doen aan de onderlinge afhankelijkheid (klimaat, sfeer, machtsbalans). En dit betekent dat we zorg moeten besteden aan de relatie. In moeilijke situaties laten mensen zich in verschillende mate leiden door de zorg voor de relatie en de zorg voor het resultaat. Zo ontwikkelde ieder van ons een bepaalde basisstijl om met conflicten om te gaan.



Onderhandelen als conflicthanteringsstijl zoekt dus naar een gulden middenweg, die voor elke partij als een billijk compromis, als een dynamisch evenwicht kan gelden. Het gaat dus niet om het vinden van de beste oplossing. Het gaat erom een billijke oplossing te vinden. In het gedrag heeft deze stijl iets van alle andere. Men moet samenwerken om billijke oplossingen te bedenken. Men moet soms iets forceren om een oplossing aanvaardbaar te maken. Om tot een compromis te kunnen komen, moet men ook kunnen toegeven. En soms is het inderdaad verstandig bepaalde situaties te vermijden. Kortom, de meest effectieve aanpak is sterk afhankelijk van de concrete situatie. Een goede onderhandelaar houdt dus niet vast aan zijn "natuurlijke" stijl, maar kan de verschillende basisstijlen flexibel en evenwichtig hanteren in functie van de situatie, de doelstelling van de betrokken partijen.

Vorbereiding van onderhandelingen

"Een goede boogschutter mikt steeds iets hoger dan zijn doel"
Machiavelli, Il principe

I N F O R M A T I E I N W I N N E N

Om goed voorbereid aan de onderhandelingstafel te komen moet men aan prospectie doen :

- nuttige informatie opzoeken om de doelstellingen te ondersteunen;
- informatie vinden waarmee men de argumenten van de tegenstanders kan weerleggen.

Let echter op :

- verkeerde informatie is veel slechter dan geen enkele informatie;
- teveel informatie kan de problematiek onoverzichtelijk maken;
- jaarrapporten en statistieken zijn in principe objectieve informatie;
- probeer door onderzoek te weten of de tegenpartij al dan niet over bepaalde informatie beschikt.

Het is van belang om steeds voldoende tijd te besteden om de informatiegaring af te ronden. Het zoeken naar de nodige statistieken en case-studies en naar een korte beschrijving van de mensen waarmee men moet onderhandelen neemt nu eenmaal wat tijd in beslag. Informatie moet ook tactvol worden gebruikt. Bij complexe statistieken zal men bijvoorbeeld vooraf uitleggen hoe ze een bepaald standpunt ondersteunen in plaats van de tegenstanders af te blaffen en te confronteren met hun gebrek aan dossierkennis.

Daarnaast moet men ook proberen uitvoerig informatie over de onderhandelaars (en de organisatie) waarmee men te maken krijgt te verzamelen. Daartoe kan men jaarverslagen bestuderen, audits en persberichten uitpluizen. Uit een zorgvuldige analyse van dergelijke gegevens van men doorslaggevende argumenten putten. Eis dat de verworven informatie 100 % correct is.

LOGISCHE OPBOUW

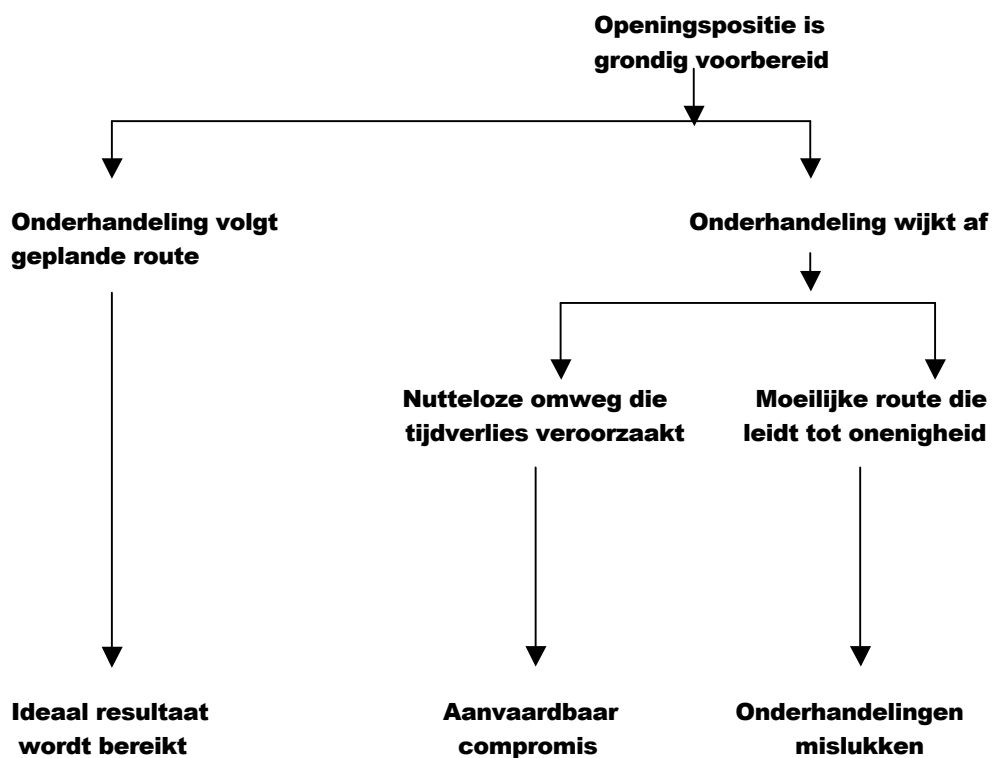
Eenmaal alle gegevens verzameld, is de logische opbouw van het pleidooi aan de beurt. Het opbouwen van een logische argumentatie kan men op twee manieren :

- inductief : uit een bestaande situatie wordt met een reeks voorbeelden een conclusie getrokken;
- deductief : een een reeks vaststellingen volgt een logische conclusie.

ONDERHANDELINGSROUTES

Elke onderhandeling kan een bepaalde route doorlopen; als het ware een stroomdiagram.

Het is daarbij interessant om dit even schematisch voor te stellen vooraleer naar de onderhandelingstafel te komen.



DE TEGENPARTIJ KENNEN

Bij de voorbereiding is het van belang de vermoedelijke sterke punten alsook de zwakheden van de tegenpartij te bestuderen, en de achtergrond van de onderhandelaars te kennen. Het is het proberen waard om achter hun ervaring als onderhandelaars te komen. Daarvoor kan men praten met mensen die de tegenpartij vrij goed kennen.

De belangen van de tegenpartij

Tijdens het bestuderen van de standpunten van de tegenpartij vanuit verschillende invalshoeken, kan men sterke en zwakke punten ontdekken. Het zijn juist de zwakke punten die van belang zijn, want door deze te onderkennen kan men de sterke punten ondermijnen. Probeer achter de doelstellingen van de tegenpartij te komen en stel een lijst op van hun veronderstelde bedoelingen, gerangschikt volgens prioriteit.

Verlies echter niet uit het oog dat dit enkel veronderstellingen zijn en die men door observatie zal moeten toetsen naarmate de onderhandelingen vorderen. De tegenpartij heeft misschien een verborgen agenda.

Sterke punten

Volgens het ruilprincipe zal onderhandelen tot een geleidelijke toenadering van standpunten leiden, waarna een overeenkomst of compromis wordt bereikt. Bij de tegenstanders zal men daarom trachten hun sterke punten te analyseren. Hoe sterk is hun dossier? Is het moreel aanvaardbaar? Hebben ze een sterke leider met onderhandelings talent? Eenmaal een goed beeld voor ogen van hun sterke punten, kan men proberen te voorspellen welke kant ze uit willen. Hoe groot is de onderhandelingsruimte? Zou uitstel in hun voordeel spelen?

Zwakke punten

Als onderhandelende partij probeert men inzicht te krijgen in de sterke punten van de tegenstanders, maar uiteraard ook in hun zwakke punten – zowel op het stuk van de degelijkheid van het dossier als op het stuk van individuele vaardigheden van de onderhandelaars.

Indien de tegenpartij uit een groep mensen bestaat, probeer dan uit te vissen of men een verdeel- en heers tactiek niet kan toepassen, door bijvoorbeeld op een punt toe te geven waarvan men meent dat het een paar mensen zal bevalen, maar de rest niet.

Het vooraf bestuderen van zwakke schakels in hun argumentatie, door de moreel of politiek problematische elementen in hun dossier te analyseren.

Het verleden, de voorgeschiedenis, kennen

In de meeste gevallen hebben onderhandelingen plaats tussen mensen die elkaar al bij voorgaande discussies leerden kennen. In zo'n gevallen kan men best de vorige besprekingen even analyseren, oude notulen of notities bestuderen, en overleggen met collega's die toen aanwezig waren.

Let wel : zo kan men de tactiek bijsturen, maar moet men er wel rekening mee houden dat, naarmate u vertrouwd raakt met de werkwijze van de tegenpartij, zij ook de aanpak zullen afstemmen op gekende strategieën.

Vraag raad aan mensen die bij vorige onderhandeling betrokken waren.

Let op !

De machtsverhoudingen van vroegere onderhandelingen kunnen verschillen van de huidige. De tegenstander heeft misschien een totaal nieuwe functie, met meer gezag en macht. De nieuwe job van de tegenstander kan nieuwe zwakke punten onthullen, maar ook sterke troeven.

De tijdsdruk kan voor beide partijen verschillen.
voorbereiding kan in elke ronde verschillen.

De

Gemeenschappelijke punten vinden

Het zal er in hoofdzaak op aankomen om gemeenschappelijke punten te vinden die kunnen leiden tot een overeenkomst of compromis. Deze doelstelling wordt sneller bereikt door partijen die vroeger onderhandelden, en makkelijker het compromis inschatten waartoe de tegenpartij bereid is. Een flexibele benadering vanwege de beide partijen, en de bereidheid om punten van overeenkomst te vinden, kunnen uitmonden in een geschikt compromis.

Aantal belangengroepen

Indien de tegenstanders uit verschillende belangengroepen bestaan, moet men niet enkel elke groep en elk individu analyseren, maar ook nagaan of er geen conflicten zijn tussen de betrokken partijen. Bovendien moet men proberen uit te vissen wie gemachtigd is om belangrijke beslissingen te nemen in naam van de onderscheiden groepen.

BOZO OF BESTE OPTIE ZONDER OVEREENKOMST

Om te vermijden dat men te gemakkelijk meegaat met het standpunt van de andere partij, is het belangrijk om vooraf een limiet te stellen : het voor jou meest ongunstige maar nog aanvaardbare voorstel. Met deze limiet kan je pressie en verleiding weerstaan. Ze behoedt je voor een akkoord waarover je later spijt zou hebben.

Maar de bescherming die door een limiet wordt geboden gaat ook gepaard met nadelen. Ze beperkt je mogelijkheden om te profiteren van wat tijdens de onderhandelingen gebeurt. Een limiet is star en remt de “verbeeldingskracht” waarmee creatieve oplossingen worden gezocht. Een limiet kan je ook weerhouden in te stemmen met een oplossing waarvan het verstandig zou zijn ze te aanvaarden. Is er iets anders mogelijk dan het stellen van een limiet? Ja, een

BOZO : Beste Optie Zonder Overeenkomst. Dat is de norm waarmee je elk voorstel moet beoordelen.

Wanneer je niet hebt nagedacht over hetgeen er zal gebeuren als er geen overeenkomst wordt bereikt, ben je makkelijk pessimistisch over wat er kan gebeuren na het afbreken van de onderhandelingen. Hierover nadenken leidt tot een voorlopig antwoord op het probleem, eventueel een struikeldraad.

Een echte BOZO ontwikkelen

Met het ontwikkelen van een echte BOZO, een grondige verkenning van wat je zal doen als er geen overeenkomst wordt bereikt, sta je (nog) heel wat sterker..

Hoe kom je hiertoe? Door :

- 1) het bedenken van een lijst van dingen die je kan doen bij geen overeenkomst;
- 2) het uitwerken (en verbeteren) van de betere ideeën uit die lijst en het omzetten ervan in praktische mogelijkheden en
- 3) het maken van een voorlopige keuze van die mogelijkheid die jou het best lijkt.

Eenmaal je over een BOZO beschikt kan je elk voorstel hieraan afwegen. En hoe sterker je BOZO, hoe groter de mogelijkheid om de te sluiten overeenkomst te verbeteren, hoe makkelijker je de onderhandelingen kan afbreken, hoe krachtiger je de eigen belangen naar voor kan brengen en hoe groter ook je vertrouwen in het onderhandelingsproces.

Uitpakken met een BOZO

Of je jou BOZO bekend moet maken en wanneer, hangt af van hoe je de denken doewijze van de andere partijen inschat. Als je BOZO uiterst aantrekkelijk is, kan je dat aan de andere partij laten weten,. Is je BOZO ongunstiger voor jou dan de andere denkt, zal de bekend-making ervan je eerder verzwakken.

Denk ook na over de Beste Optie Zonder Overeenkomst die de andere partij tot haar beschikking heeft. Hoe meer je te weten kan komen over de mogelijkheden van de andere partij, hoe beter je de onderhandelingen kan voorbereiden.

Je kan een betere inschatting maken van de verwachtingen die je mag hebben. Als beide partijen aantrekkelijke BOZO's hebben, is het voor de beide partijen in vele gevallen het beste resultaat dat er geen enkele overeenkomst wordt bereikt. Je ontdekt wederzijds dat elk van jullie zijn respectievelijke belangen het best kan dienen door andere mogelijkheden aan te boren.

Door een goede BOZO te ontwikkelen en te verbeteren kan je de pluspunten die je hebt in effectieve onderhandelingsmacht omzetten. Een goede BOZO helpt niet alleen om vast te stellen wat de meest gunstige maar nog aanvaardbare overeenkomst is, een goede BOZO trekt ook dit minimum op. Het is de handigste gedragslijn die je kan volgen als je te maken hebt met een kennelijk machtiger onderhandelaar.

VOORBEREIDINGSWERKBLAD

Een goed voorbereidingswerkblad omvat volgende elementen.

BELANGEN	mijn belangen/prioriteiten 1. 2. 3.	hun belangen/prioriteiten 1. 2. 3.
INHOUD	dossierkennis documentatie (statistieken, jaarverslagen,...) verleden : voorgeschiedenis? deskundigen raadplegen?	
KLIMAAT/SFEER	mijn - achterban - relatie met hen - stemming/humeur	hun - achterban - relatie met hen - stemming/humeur
MACHTSBALANS	mijn - sterke/zwakke punten - afhankelijkheid van hen? - manipulatie - trukendoos	hun - sterke/zwakke punten - afhankelijkheid van mij? - manipulatie - trukendoos
DOEL en BOZO	mijn - streven naar - tevreden zijn met - kunnen leven met - niet kunnen leven met - BOZO	hun - streven naar - tevreden zijn met - kunnen leven met - niet kunnen leven met - BOZO

Een correcte strategie

"Streef er nooit naar om voordeel te halen uit de onwetendheid van een ander"

Cicero, De officiis

STRATEGIE UITSTIPPELEN

Van zodra de eigen doelstellingen duidelijk zijn en men een vermoeden heeft van de doelstellingen van de tegenpartij, is het tijd om de te volgen strategie uit te stippelen.

Delen van deze strategie zijn : het samenstelling van het onderhandelingsteam, de agenda, de timing, de sfeer en de locatie.

HET ONDERHANDELINGSTEAM

Een onderhandeling wordt meestal gevoerd tussen twee onderhandelingsteams. In elke onderhandelingsteam worden welbepaalde "klassieke" rollen gespeeld. Denk maar aan de volgende rollen :

De Leider

Elk onderhandelingsteam heeft nood aan een Leider. Dit is meestal diegene met de meeste ervaring, en niet noodzakelijk met de hoogste rang in het team.

De Leider zal de onderhandelingen leiden, en indien nodig een beroep doen op de anderen.

Hij zal verantwoordelijkheid nemen en zich uitspreken over technische zaken : bijv. of er voldoende geld is voor een project.

Hij waakt over de teamspirit en doet de andere teamleden samenwerken.

De Goede

Dit is degene met die standpunten waarin de tegenpartij zich het makkelijkst kan vinden. Meestal wenst de tegenpartij zelfs dat de Goede hun enige tegenstander zou zijn. Hij zal daarom een gedrag vertonen waaruit hij zijn interesse en begrip laat blijken voor het standpunt van de tegenpartij. Hij zal te gepasten tijde de laten uitschijnen te willen terugkomen op een standpunt van het eigen team. De Goede geeft de tegenpartij eerder een vals gevoel van vertrouwen, waardoor ze meer ontspannen zal reageren.

De Slechterik

De Slechterik is uiteraard de opponent van de Goede. De tegenpartij krijgt het gevoel dat het bereiken van een akkoord of compromis beter haalbaar is zonder zijn aanwezigheid. De Slechterik kan de onderhandelingen staken indien nodig. Hij kan elk argument of standpunt van de tegenpartij negeren of ondermijnen. Hij kan de tegenpartij uitdagen en op zwakke argumenten wijzen.

De Onvermumbare

De Onvermumbare zal constant een onverbiddelijk standpunt innemen. Hij zal wijzen op mogelijke bijkomende problemen en wordt meestal sterk geapprecieerd door de andere leden van het team. Daartoe zal hij subtiele verdragingsmanoeuvres gebruiken of feiten proberen aan te halen om op te inschikkelijke voorstellen terug te komen. Hij zal tevens de vooruitgang van de gesprekken observeren en noteren en steeds de doelstellingen van de onderhandeling voor ogen houden en herhalen bij zijn teamleden.

De Redder

De Redder wil kost wat kost de onderhandelingen doen slagen. Hij verzamelt alle standpunten en presenteert die als een enkel samenhangend voorstel. De Redder zal voorkomen dat de onderhandelingen afwijken van het onderwerp. Wanneer de tegenpartij niet-consequent blijkt te zijn, zal hij daarop wijzen. Zijn aanpak zorgt ervoor dat een vastgelopen dialoog weer op gang kan komen.

Uiteraard zijn nog andere rollen mogelijk, aangepast aan de specifieke omstandigheden. Het ideale onderhandelingsteam bestaat uit drie tot vijf leden, dan zijn alle sleutelrollen vertegenwoordigd. Het is echter niet noodzakelijk dat elke rol door een enkele persoon wordt gespeeld – het komt vaak voor dat individuele teamleden een aantal rollen spelen die complementair zijn, en die hun eigen karaktertrekken weerspiegelen. Ken dus jezelf en ook de anderen!

ROLVERDELING EN BRIEFING BINNEN HET TEAM

Welke rol en verantwoordelijkheid zal men aan de teamleden geven? Wellicht zijn sommige gegadigden beter in het waarnemen en actief luisteren dan in het verbale aspect. Het is ook belangrijk te weten wie enigszins met de tegenstander(s) vertrouwd is. Welke teamleden zijn eerder introvert of extravert? De rollen moeten dus heel zorgvuldig worden toegewezen.

Daarnaast is het nuttig om de rollen, eenmaal toegewezen, te repeteren. Aarzel niet om een repetitie waarbij elk zijn rol speelt te organiseren. Naar aanleiding van het verloop daarvan, zal men leemten in het rollenpatroon of overlappingsen in het team opvangen. Om uw teamleden hun rol met succes te laten spelen moet u ze vooraf grondig briefen. Houd ook de afwezige teamleden op de hoogte.

AGENDA EN TIMING

Bij bepaalde onderhandelingen is het nuttig een agenda op te stellen, met name een geschreven lijst van thema's die aan bod moeten komen. Sommige onderhandelaars houden zich strikt aan de agenda, anderen zijn gematigd in hun aanpak.

De discussiepunten op een agenda kunnen een belangrijk onderdeel van de onderhandlungsstrategie worden, zowel door de volgorde als door de toegekende tijd. Wanneer men een agenda opstelt dan moet die :

- formeel definiëren waarover onderhandeld wordt;
- informeel de inhoud van het overleg beïnvloeden door bepaalde thema's prioriteiten verlenen.

Een agenda helpt om de onderhandelingen op de oorspronkelijke doelstellingen gericht te houden. Hij moet opgesteld worden in niet-controversiële en algemene taal.

De partij die de agenda opstelt heeft normaal het meeste belang bij de onderhandelingen. Men kan eventueel aandringen op het herschikken van de agendapunten. Over eventuele wijzigingen moet met de tegenpartij worden overlegd.

Bij bepaalde onderhandelingen kan een deadline worden opgelegd omdat de betrokkenen een druk programma hebben. Sommige onderhandelingen zijn echte maratonzittingen en blijven de onderhandelaars net zo lang rond de tafel zitten tot er een akkoord is. Daarom is het nuttig een streeftijd om de besprekingen af te ronden voor te stellen en de discussie zodanig te plannen de deadline haalbaar is. Sommige mensen worden vrij snel kregelig indien een vergadering over tijd gaat.

DE IDEALE SFEER

Het spreekt voor zich dat het resultaat van een bespreking wordt medebepaald door de omgeving. De creatie van een positieve sfeer voor de verschillende partijen is daarom van groot belang. Het kiezen van een geschikte vergaderplaats voor het aantal deelnemers en het formele karakter van de vergadering spelen hierbij een voorname rol.

EEN GEPASTE LOCATIE KIEZEN

Wanneer men een vergaderplaats kiest, komt daar heel wat bij kijken : de geschiktheid, het neutrale karakter en comfort van de locatie. Welke audiovisuele middelen zijn er nodig? Moet men de locatie huren, zo ja, tegen welke prijs en wie betaalt dat? Hoe lang op voorhand moet men de vergaderruimte boeken? Kan men in de buurt overnachten indien het niet tot een akkoord komt ? Is de locatie vlot bereikbaar, zowel met de wagen als met het openbaar vervoer? Is er parkeergelegenheid? Het beste kiest men een locatie die aan zoveel mogelijk eisen zal voldoen.

Eigen terrein

Het kiezen van een vergaderruimte of een kamer van de eigen organisatie is een keuze voor eigen terrein en heeft belangrijke voordelen.

Zo heeft men de situatie in principe volledig in handen en men kan vrij gemakkelijk strategische onderbrekingen organiseren.

Een nadeel is dat onvoorziene onderbrekingen kunnen optreden en dat de tegenpartij niet zo graag “in het hol van de leeuw” wil onderhandelen.

Neutraal terrein

Het vergaderruimte of een kamer van een derde partij of eventueel een overheidsgebouw is neutraal terrein. Hier zal geen van de betrokken partijen een thuismatch spelen. De betrokken partijen zullen alle experts en alle nodige dossiers moeten meebrengen.

Vreemd terrein

Vreemd terrein is een vergaderruimte of een kamer van de tegenpartij. Het niet kennen van deze (nieuwe) omgeving kan storend werken. Er is weinig of geen controle over de logistieke functies. Soms kan uitstel worden bekomen door het eisen van bijkomend overleg met de achterban van de eigen organisatie. Anderzijds kan dit blijik geven van toenadering omdat men de tegenpartij op vreemd terrein (“in het hol van de leeuw”) wenst te ontmoeten.

PLAATSEN INNEMEN!

Men moet ermee rekening houden dat plaatsing van de onderhandelaars rond de tafel - tegenover of naast elkaar – een duidelijk voelbaar effect kan uitoefenen op het resultaat van een onderhandelingsronde

Wanneer men de maken heeft met onderhandelingen tussen kleine teams zitten de partijen met het gezicht naar elkaar toe. Dit is veruit de meest conventionele, maar ook meest confrontatiegerichte schikking. Om het de tegenstander moeilijk te maken kan men proberen uw teamleider aan het hoofd te plaatsen, om de indruk te wekken dat hij de zaken regelt.

Om harde standpunten te vermijden, is een informele schikking aangewezen, liefst rond een ronde tafel.

Met uitzondering van heel formeel overleg, is een team van vijf zowat het maximum. De confrontatieschikking met de teams tegenover elkaar is gebruikelijk wanneer de onderhandelaars hun verschillende identiteiten willen benadrukken

Tactisch gezien

Men kan het bezoekend team de zaken ook moeilijk maken, door ze tussen de eigen mensen te plaatsen, waardoor ze geen coherente oppositie meer kunnen voeren. Indien mogelijk plaatst men de meest lawaaierige of agressieve bezoeker naast de leider van het team.

Bij de plaatsing is het oogcontact is heel belangrijk. Zo kunnen de onderhandelaars de gemoedstoestand van de eigenstanders analyseren, en krijgen de teamleiders feedback van hun eigen teamleden. Het gebrek aan oogcontact werkt verwarrend maar kan eventueel deze factor uitspelen wanneer men de tegenstanders hun plaats geeft.

Bij onderhandelingen tussen veel partijen, met telkens slechts enkele vertegenwoordigers plaatst men deelnemers in een grote cirkel, en geeft men de sprekers een podium.

Onderhandelingen voeren

"Het uur der onderhandelingen is een uur van gevaar"

Montaigne, Essays.

OPENINGSZET - SFEER - NON-VERBAAL GEDRAG

Bij de aanvang van onderhandelingen dient men vooral goed na te denken over de openingszet. Die moet zo constructief mogelijk zijn. Daartoe stelt men zich flexibel op en blijft men alert voor alle mogelijke kansen.

Onderhandelen impliceert niet alleen praten, maar ook observeren. Men moet vooral heel waakzaam zijn voor de algemene stemming, aangezien die snel kan veranderen. Maak dus gebruik van alle zintuigen, om signalen op te vangen van anderen.

Bij het brengen van een boodschap is de impact van de inhoud maar voor 7%, de manier waarop de boodschap wordt gebracht zal voor 93% impact hebben, een verdere opsplitsing is binnen dezelfde context : 83% non-verbaal gedrag en 10% stemgebruik. Daarnaast blijft de communicatieparadox : wanneer men niet praat, communiceert men toch.

Non-verbale signalen omvatten lichaamstaal, bewegingen, gezichtsuitdrukkingen en oogbewegingen. Uitgesproken lichaamstaal behelst het kruisen van armen en benen, hetgeen een defensieve houding verradt, en achteroverleunen op een stoel, wat eerder verveling uitdrukt. Kleine gebaren en aarzelende bewegingen, of onrustig zitten, kunnen wijzen op ten gebrek aan overtuiging, opgetrokken wenkbrauwen zijn een duidelijke indicator van verrassing.

Oogcontact is een andere goede bron van informatie : teamleden kunnen elkaar een blik toewerpen als een belangrijk punt in de onderhandeling is bereikt.

EEN VOORSTEL DOEN

Het doen van een voorstel is altijd fundamenteel in elke onderhandeling. Als betrokken partij moet men vooraf beslissen als men als eerste wil spreken, of eerder wil reageren op het voorstel van de tegenpartij.

Onderhandelingsruimte

Zorg voor voldoende onderhandelingsruimte. Vermijd ondoordachte uitspraken die suggereren dat men onvermurwbaar is. Doe eerder hypothetische voorstellen om op elk ogenblik ruimte te laten voor toegevingen van beide partijen..

Probeer de tegenpartij niet al te snel in een onwrikbare positie te duwen – ook zij hebben nood aan onderhandelingsruimte.

Gedrag

Wat men zeker moet doen is :

- met aandacht actief luisteren naar de tegenpartij, want hun wensen kunnen dichter bij de uwe liggen dan u verwacht;
- de bereidheid tonen om de eigen strategie aan te passen als men in een vroeg stadium een compromis kan bereiken;
- een eerste aanbod eerder onrealistisch houden en vanuit dit punt de onderhandelingen starten;
- alle aangeboden voorstellen noteren, zo toont men interesse;
- het openingsaanbod vlot en zelfzeker voorstellen zodat men een ernstige indruk maakt;
- de gegevens om tot een overeenkomst te komen benadrukken, bijvoorbeeld in de stijl van : “ik weet dat iedereen hier aanwezig er belang bij heeft om dit project zo snel mogelijk te realiseren.” ;
- bij elk voorstel dat men doet, duidelijk vooraf de bijhorende voorwaarden uitleggen, om niet verward over te komen;
- af en toe samenvatten om te zien of men op dezelfde golflengte zit ;
- even pauzeren om duidelijk te maken dat u klaar bent, en om de andere partij tijd te geven om uw woorden te verwerken.

Correct reageren

Bij het reageren op een aanbod moet men elke impulsieve reactie vermijden. Men hoeft ook niet bang te zijn om stil te blijven terwijl men het voorstel beoordeelt, maar bedenk dat de tegenpartij u intussen bestudeert om uw gedrag in te schatten.

Onderhandelingstactiek

"Het ergste van alles is besluiteloosheid"

Napoleon Bonaparte

UITSTEL IS GEEN AFSTEL

Men hoeft niet onmiddellijk te reageren op elk voorstel van de tegenpartij en men hoeft zich eveneens niet verplicht te voelen om een tegenvoorstel te doen. Het belangrijkste hierbij is om zoveel mogelijk ondoorgrondelijk te blijven terwijl men het voorstel van de tegenpartij samenvat, zoals men het heeft begrepen. Dit kan een cruciaal ogenblik zijn om zich te concentreren op punten waar oorspronkelijk onzekerheden waren en de tegenpartij uit te nodigen om correcties aan te brengen. Eventueel kan men uitsteltactieken aanwenden om niet onmiddellijk te moeten reageren op het voorstel van de tegenpartij. Let wel : wees zuinig met deze laatstel!

HET BELANG VAN LICHAAMSTAAL

Bij het observeren van de lichaamstaal kan men veel leren over de reacties van de tegenpartij bij onderhandelingen. Let vooral op de ogen, zij zijn het meest expressieve onderdeel van het menselijk lichaam.

Oogcontact met een andere persoon wijst op een verlangen om informatie door te geven en te ontvangen. Tijdens het praten hebben de meeste mensen regelmatig oogcontact met elkaar, telkens gedurende enkele seconden. Bedenk dat oogcontact een van de belangrijkste aspecten van lichaamstaal is, maar kijk daarnaast ook naar de bewegingen en de algemene lichaamshouding van uw tegenstanders.

Sommige onderhandelaars zullen gebruik maken van lichaamstaal om de andere partij te misleiden in een debat. Neem dus niet elke vorm van lichaamstaal zomaar voor waar aan – het is immers gemakkelijk om een glimlach toe te voegen aan een uitdrukking die in op zich vijandig is.

COUNTEREN

In veel gevallen zal de tegenpartij allerlei listen gebruiken en tactieken toepassen om hun doelstellingen te bereiken. Goede listen werken omdat ze de indruk proberen te wekken dat uw stellingname zwakker is dan die van de tegenpartij.

Daardoor lijkt men minder macht te hebben en zal er minder weerstand zijn om tot toegevingen over te gaan.

Gedegen onderhandelaars zullen in staat moeten zijn om die listen en tactieken te herkennen en te counteren.

Tijdens onderhandelingen worden deelnemers vaak geconfronteerd met tactieken die maken dat de ene partij het haalt met een minimum aan toegevingen.

Die listen werken door de indruk te wekken dat uw macht kleiner is dan die van de tegenpartij, waardoor u ogenschijnlijk minder weerstand beidt om de andere partij haar zin te geven.

Bekende tactieken, waarbij men in staat moet zijn om een gepaste tegenzet doen, zijn de volgende :

Tactieken	Tegenzet
<u>Dwang uitoefenen</u> De tegenpartij kan dreigen met nefaste repercussies als u niet akkoord gaat, benadrukken welk verlies u zal lijden.	Maak te tegenpartij duidelijk dat u niet kan onderhandelen onder dwang, en dat toegevingen enkel kunnen als de voordelen duidelijk zijn. Overloop andere opties.
<u>Twijfel zaaien</u> De tegenpartij trekt de prestaties van uw organisatie in twijfel en stelt uw professionele deskundigheid in vraag.	Blijf rustig. Herformuleer uw positie. Waarschuw dat u de onderhandelingen zal staken als de tegenpartij niet constructiever is.
<u>Overweldigen</u> De tegenpartij dreigt met vage sancties en legt eerder twijfelachtige verklaringen af, zonder deze te kunnen staven.	Weiger akkoord te gaan met de voorwaarden van de andere partij, en wacht op een reactie. Stel alle beweringen in vraag en eis bewijzen.
<u>Intimideren</u> De tegenpartij speelt een subtiel spel door u laten wachten en u op een oncomfortabele plaats te laten zitten, door telefoontjes of bezoekers te ontvangen tijdens de onderhandelingen.	Weet dat dit listen zijn om uw zelfvertrouwen aan te tasten. Geef niet toe, tenzij u zelf ook toegevingen hebt verkregen, en laat u niet intimideren.

<p><u>Intimideren</u></p> <p>De tegenpartij speelt een subtiel spel door u laten wachten en u op een oncomfortabele plaats te laten zitten, door telefoontjes of bezoekers te ontvangen tijdens de gesprekken.</p>	<p>Weet dat dit listen zijn om uw zelfvertrouwen aan te tasten. Geef niet toe, tenzij u zelf ook toegevingen hebt verkregen, en laat u niet intimideren.</p>
<p><u>Verdeel en heers tactiek toepassen</u></p> <p>De tegenpartij probeert potentiële twistpunten tussen leden van uw team uit te buiten door toenadering te zoeken tot die persoon die het meest lijkt gewonnen te zijn voor hun argumenten.</p>	<p>Tijdens de briefing van uw teamleden stelt u ze vooraf in kennis van deze mogelijkheid. Spreek een positie af die voor elk teamlid aanvaardbaar is. Vraag een onderbreking indien onderlinge meningsverschillen toch de kop opsteken.</p>
<p><u>Suggestieve vragen</u></p> <p>De tegenpartij bestookt u met een reeks vragen met de bedoeling u ertoe te verplichten een zwak punt in uw onderhandelingspositie toe te geven en probeert op die manier toegevingen van uw onderhandelingssteam af te dwingen.</p>	<p>Geef geen antwoorden als u de achterliggende bedoeling van de vraag niet begrijpt. Controleer elke bewering van de andere partij. Als u zelf toegevingen doet, doe dit dan niet zonder bijkomende garanties af te dwingen of voorwaarden te stellen.</p>
<p><u>Met emoties spelen</u></p> <p>De tegenpartij beschuldigt u van onsportief gedrag wanneer u niet akkoord gaat. Ze zegt gekrenkt te zijn door uw gebrek aan vertrouwen.</p>	<p>Benadruk uw goodwill om een eerlijke overeenkomst te bereiken. Stel bijkomende vragen om dit manipuleren scherp te kunnen stellen. Breng het gesprek terug naar de agendapunten.</p>
<p><u>Grenzen verleggen</u></p> <p>De tegenpartij probeert allerlei bijkomende toegevingen voor zich te winnen door kleinere inbreuken op wat is overeengekomen. Op die manier probeert men grenzen van het compromis en van uw toegevingen te verleggen.</p>	<p>Stel een gedetailleerde verklaring op over de overeengekomen bepalingen en wijs de andere partij steeds op die verklaring.</p>

Tijdens onderhandelingen kunnen de betrokken partijen geconfronteerd worden met zogenaamd onproductief gedrag. Het zijn gedragingen van de ene partij die volgens de andere partij niet positief bijdragen tot het welslagen van de onderhandelingen. Meestal zijn het gedragingen die men als een stoorzender ervaart en die men het liefst zo snel mogelijk wenst uit te schakelen.

Zo kan emotioneel gedrag als heel snel de stemming van een onderhandelingsronde veranderen. Denk maar aan besluiteloosheid, verwarring of agressie. Dergelijk onproductief gedrag kan wel als tactiek worden gebruikt omdat het de aandacht verschuift van het onderhandelingspunt naar één individu.

Als zoiets gebeurt, ga dan na of het gaat om een tactiek of om niet-intentioneel gedrag, en breng de discussie zo snel mogelijk terug op koers. U kan immers geen overeenkomst bereiken als u niet onderhandelt.

Ga correct om met deze situaties, en de mensen zullen minder geneigd zijn om dergelijke tactieken opnieuw aan te wenden.

Emotioneel gedrag

Het is niet aangewezen om emotionele uitbarstingen te onderbreken; wacht geduldig af vooraleer te reageren.

Probeer emotionele uitspraken en gedragingen zoveel mogelijk met rationele vragen te beantwoorden.

Indien nodig, pauzeer even.

Betwist zeker niet de motieven en de integriteit van de tegenpartij op basis van hun emotioneel gedrag.

Aggressief gedrag

Weiger in elk geval cordaat om betrokken te worden in woordentwisten.

Probeer duidelijk te maken dat intimidaties en allerlei dreigementen niet kunnen worden aanvaard.

Herhaal even de feiten en schets opnieuw de situatie en blijf daarbij vooral zelf rustig.

Probeer om zelf niet aggressief of emotioneel te worden.

Indien nodig, pauzeer even om de gemoederen te laten bedaren.

Verward gedrag

Volg een duidelijk stappenplan, dat zal verwarring te voorkomen.

Probeer te zoeken naar nieuwe invalshoeken om de kern van de zaak te benaderen.

Indien nodig, doe een beroep op een derde partij (mediator).

Neem nota van complexe standpunten.

Wees kort en duidelijk in uw taalgebruik.

Besluitloos gedrag

Volg langzaam een bepaalde methodiek een herhaal de standpunten.

Geef tijdig een samenvatting van de stand van zaken.

Las pauzes in opdat de tegenpartij de voorstellen kan laten bezinken en de achterban kan raadplegen.

Stel alle feiten klaar en duidelijk voor.. Gebruik aangename presentatietechnieken.

Standpunten bepalen, bijsturen en verstevigen

"Als je te scherp probeert te zijn, snij je in je eigen vel"

Petrarca, Canzoniere

Het onderhandelingsproces komt slechts goed op dreef wanneer de betrokken partijen de eigen standpunten goed kennen en kun kansen kunnen afwegen op basis van de voorstellen van andere partijen.

Nadat men de voorstellen van de tegenpartij heeft aanhoord, moet men misschien de eigen strategie of tactieken herzien om een sterkere onderhandelingspositie te verkrijgen. Men zal daarom proberen gemeenschappelijke punten te vinden en na te denken over die punten waarop men bereid is toegevingen te doen. Het is het overwegen waard of er belangrijke verschillen zijn tussen beide voorstellen die de betrokken partij verplichten tot een tegenaanbod.

S T E R K S T A A N

Tijdens de onderhandelingen komt het erop aan de eigen positie zoveel mogelijk te verstevigen. Daartoe zal het ene onderhandelingsteam zo veel mogelijk relevante feiten aanbrengen opdat het andere team overweldigd wordt door de gegrondheid van hun dossier en de vastberadenheid waarmee zij tewerk gaan.

Sterk staan heeft te maken met macht. De macht om de afloop van de onderhandelingen te beïnvloeden. Als men een sterk punt heeft naar voor gebracht, is het van belang de steviger positie te vrijwaren door de tegenpartij te herinneren aan de nadelen die het verwerpen van het voorstel met zich meebrengt. Daarnaast moet men trachten om het voor de tegenpartij zo gemakkelijk mogelijk te maken inzake het veranderen van standpunt.

B I J S T U R E N

Belangrijk is om in onderhandelingen de zaken nooit persoonlijk op te nemen. Anders riskeert men gemakkelijk de controle over de situatie te verliezen. Tijdens het bijsturen moet men zich goed concentreren en indien nodig de eigen standpunten herformuleren. Het bekritisieren van de tegenpartij moet worden vermeden, alsook moet men zich niet laten verleiden tot het over en weer sturen van persoonlijke verwijten. Als men gedwongen wordt om toegevingen te doen, koppelt men daar dan het best voorwaarden aan.

De tegenpartij aanpakken

"Tact is de bekwaamheid om anderen op de been te helpen zonder daarbij op hun tenen te trappen"

Nietsche

B L I J F T A C T V O L

Verstevig uw eigen positie en verzwak tegelijkertijd die van de tegenpartij. Gebruik een of meerdere tactieken om de impact van de tegenpartij op de onderhandelingen te verminderen.

Tracht het zelfvertrouwen en de geloofwaardigheid van de tegenpartij te ondermijnen, door twijfel te zaaien over de betrouwbaarheid van hun informatie.

Plaats voortdurend vraagtekens bij hun argumenten; zoek naar fouten tegen de logica, naar verkeerd gebruik van statistieken, weglatingen van feiten, en verborgen agenda's. Val in geen geval individuen persoonlijk aan. Ze zullen zich toch wreken.

Er zijn verschillende tactieken om de tegenpartij te verzwakken.

Wettelijke of reglementaire sancties

Gebruik maken van sancties of inbeslagname om de tegenpartij te verhinderen te reageren of gerechtelijke procedures te vertragen.

Dreig met gerechtelijke vervolging, als u een uitgemaakte zaak hebt, en benadruk de kosten voor de andere partij als zij verliezen.

Maak gebruik van aanslepende rechtszaken om vertragingen in productie teweeg te brengen en bijgevolg financieel verlies, om een overeenkomst af te dwingen.

Financiële implicaties

Leg de nadruk op bepaalde bijkomende kosten die zullen opduiken indien geen compromis wordt bereikt..

Overtuig de tegenpartij dat er bijkomende kosten kunnen rijzen bij het aannemen van hun voorstel.

Wijs de tegenpartij erop dat er bijkomende kosten zullen zijn indien de onderhandelingen aanslepen.

Morele en sociale gevolgen

Probeer beperkingen op te leggen door op morele gronden verzet aan te tekenen tegen bepaalde voorstellen.

Zeg aan de tegenpartij dat hun voorstellen een belediging zijn voor die mensen die erdoor getroffen worden en benadruk hoe oneerlijk de voorstellen zijn in vergelijking met de behandeling die andere mensen krijgen in soortgelijke situaties.

Schuldgevoel

De tegenpartij zal met schuldgevoelens worden beladen indien ze geen toegevingen willen doen.

Bespeel de tegenpartij met emotionele elementen als ze u niet genoeg onderhandelingsruimte geven. Let wel : deze tactiek kan een onvoorspelbaar effect hebben en mogelijk zullen sommigen zich nog weigerachtiger opstellen als ze aanvoelen dat ze emotioneel gemanipuleerd worden.

Gezichtsverlies

De tegenpartij kan mogelijks worden vernederd waarbij hun imago en hun reputatie worden geschaad. Dit kan op termijn hun geloofwaardigheid aantasten, maar het heeft geen drastisch effect op de zakelijke aspecten. In dergelijk geval moet men zich voorbereiden op een mogelijke wraakactie.

Een tegenpartij of individu openlijk vernederen voor de ogen van hun collega's is nooit elegant te noemen, maar kan een instrument zijn dat deel uitmaakt van uw wapenarsenaal.

Onderhandelingen in een eindfase

*"Bouw voor de terugtocht van je tegenstander
een gouden brug"*

Sun Tzu

STREVEN NAAR SUCCES

Het staat als een paal boven water dat een overeenkomst enkel met succes kan worden afgerond indien alle betrokken partijen streven naar oplossingen die voor hen aanvaardbaar zijn, zodat uiteindelijk een overeenkomst kan worden bereikt.

Bij het onderhandelen is een ruilproces aan de gang, waarbij elke partij toegevingen doet om zo tot een akkoord te komen. Maar als u de zwakste partij bent, dan kan zo'n overeenkomst heel wat zweed, bloed en tranen kosten.

Wanneer men onderhandelingen wenst af te ronden, moet men de precieze bepalingen van het akkoord in de juiste bewoordingen vastleggen. Daartoe kan men de hypothetische voorstellen als leidraad in het uitwerken van een basisovereenkomst gebruiken. Let wel : geef niets toe vooraleer iets in ruil te krijgen.

TOEGEVINGEN DOEN

Wanneer men als onderhandelende partij in het nauw gedreven wordt, en toegevingen moet doen, moet men vooral de zaken op lange termijn bekijken.

Daarnaast zal men ook trachten controle over de zaak te houden door :

- in te schatten hoeveel men zal moeten prijsgeven;
- een waarde voorop te stellen voor het afgestane, zodat toegevingen kunnen worden gecompenseerd;
- een compromis te sluiten zonder gezichtsverlies te lijden. Zo kan men bijvoorbeeld zeggen : "Aangezien jullie van mening zijn veranderd in verband met ... , kunnen wij uiteraard onze mening in verband met ... herzien".

TE NEMEN OF TE LATEN : HET ONDERHANDERLINGS PAKKET

Het voorleggen van het onderhandelingsdossier met al zijn standpunten en doelstellingen als één volledig pakket is een betere aanpak dan op het einde de onderhandeling elk punt apart op de onderhandelingstafel te leggen. Men doet er dus goed aan om verwante items te groeperen. Zo hoeft men geen pijnlijke toegevingen te doen : men kan hier en daar wat terrein prijsgeven in verband met bijkomstige of minder belangrijke zaken. Zo'n onderhandelingspakket biedt ook het voordeel dat men gemakkelijker de prioriteiten van de tegenpartij kan achterhalen.

Onderhandelingen afsluiten

*"Iemand die de ganse dag schiet
moet af en toe wel eens doel treffen"*
Cicero, De divinatione

MISVERSTANDEN OPRUIMEN

In deze fase van de onderhandelingen is het belangrijk te weten of alle partijen wel degelijk over hetzelfde item aan het onderhandelen zijn. Daarom is het van belang om de terminologie die men wenst te gebruiken in de uiteindelijke overeenkomst na te gaan. Daartoe zal men de kernwoorden definiëren en zoveel mogelijk gebruik maken van de dagdagelijkse taal. Een heldere en accurate formulering is cruciaal voor alle betrokken partijen.

In deze fase kunnen nog misverstanden aan het licht komen. Op het einde van de besprekingen moeten deze problemen gladgestreken worden, zodat er weer ruimte komt voor nieuwe besprekingen. Bijvoorbeeld : "Als ik had geweten dat u het leveren via het Midden-Oosten bedoelde, dan zou ik nooit ingestemd hebben met zo'n hoge vrachtkosten - Laten we dit dus maar even opnieuw bekijken".

COMPONENTEN VAN DE EINDFASE

Mogelijke oplossingen naar de eindfase van de onderhandeling kunnen zich als volgt manifesteren.

Compromis

Bij een compromis, dat vrij klassiek is zullen de betrokken partijen toegevingen aanbieden en aanvaarden zodat zij de onderhandelingen met een akkoord kunnen bezegelen zonder iemands stelling in gevaar te brengen. De hervatting van het ruilproces kan een impasse doorbreken.

Naar het einde toe zal de andere partij proberen om nog meer tegemoetkomingen los te krijgen (grenzen verleggen). Uw geloofwaardigheid kan aangetast worden.

De beste keuze tussen twee alternatieven

Hierbij zal men de tegenpartij aanmoedigen om toe te hopen door twee opties aan te bieden waaruit men kan kiezen. Dit suggereert dat elk "laatste" voorstel niet echt uw laatste aanbod was.

Het is niet altijd eenvoudig om twee ook voor u aanvaardbare opties uit te werken.

Valkuil : er is geen garantie dat de andere partij zal instemmen.

Een klassieker : het verschil delen

Een overeenkomst houdt in dat alle partijen bereid zijn de middenweg te nemen.

Dit is niet altijd eenvoudig te beoordelen.

Dit voorstel wijst erop dat u nog steeds bereid bent tot toegevingen.

Voordeel is dat geen enkele partij als verliezer of winnaar uit de bus komt.

Uit een impasse geraken

Uit een impasse geraken is niet zo gemakkelijk.

Soms wordt een pauze ingelast zodat de betrokken partijen kunnen nadenken hoe de situatie er zal uitzien als er geen overeenkomst kan worden bereikt.

Op dat moment krijgt elke partij hierdoor de kans om raadgevers van buitenaf te consulteren.

Tijdens de onderbreking kan door omstandigheden de visie van de partijen wijzigen.

Soms is het moeilijk om opnieuw samen te komen op een later tijdstip.

Introductie van nieuwigheden

In een latere fase van de onderhandeling kunnen nieuwe ideeën of feiten een totaal ander licht werpen op de situatie.

Kan stimulerend zijn voor een nieuwe besprekingsronde, en kan een overeenkomst opleveren.

Dit schept onderhandelingsruimte voor de andere partij, zodat zij kunnen nagaan welke tegemoetkomingen zij zouden kunnen doen.

Het is mogelijk dat de geloofwaardigheid van uw partij een deuk krijgt.

Als de nieuwigheden zo ingrijpend zijn kan de onderhandelingsbasis totaal worden ondermijnd.

Wijzen op mogelijke sancties

Soms zal men druk uitoefenen op de andere partij door nieuwe beloningen of maatregelen te introduceren.

Een dergelijke aanpak kan – in geval van sancties – bij de tegenpartij de indruk wekken dat men zich vijandig opstelt.

Het introduceren van nieuwe incentives kan het evenwicht van de onderhandelingen compleet veranderen.

In sommige gevallen kan zulks de andere partij over de streep halen.

DEFINITIEVE VOORSTELLEN

Nu er beslist is hoe de zaak zal worden afgesloten, kan men dat ook daadwerkelijk doen. Let wel : wees op uw hoede voor eventuele gemoedsveranderingen bij de tegenpartij. Lanceer alleen op het juiste ogenblik uw laatste aanbod.

Als het besluit in zicht is, zendt men beter geen verkeerde signalen meer uit. In een vroegere onderhandelingsfase kon men misschien nog laten uitschijnen dat bepaalde voorstellen “definitief” waren. Deze tactiek wordt vaak gehanteerd. Zeg echter nooit te expliciet dat een aanbod “definitief” is, wanneer uw team zelf weet dat dit niet het geval is. Stel ook duidelijk dat u liever geen akkoord wenst te bereiken dan een verre uitholling van uw voorwaarden.

Als men uitvoerig heeft benadrukt dat het voorstel definitief is, dan komt men beter niet met een allerlaatste aanbod op de proppen. Hierbij moeten alle teamleden via hun lichaamstaal bevestigen dat dit het definitieve voorstel is.

Overhaast tewerk gaan tijdens de laatste besprekingsfases kan later zuur opbreken; vermijden dus.

POSITIEF INLEVINGSVERMOGEN

Toon in deze fase steeds uw goede wil aan de onderhandelingstafel door positief en enthousiast te reageren wanneer een definitief akkoord is bereikt. Glimlach, schud de handen, en feliciteer elkaar.

Eens uw definitief voorstel op tafel ligt, kan de andere partij dit voorstel zonder meer aanvaarden of een tegenvoorstel formuleren. Zoek naar aspecten die de andere partij nog niet heeft aangeraakt, ook schijnbaar triviale elementen, want die kunnen bijdragen tot een overeenkomst. Probeer u in te beelden dat u even in de schoenen van de tegenpartij staat, en tracht te begrijpen wat hen precies tegenhoudt.

Soms kan de tegenpartij moeilijk tot een definitieve beslissing komen. De tegenpartij kan men via allerlei middeltjes stimuleren.

Aanmoedigen

Reageer zo enthousiast mogelijk op elk constructief voorstel van de andere partij. Later kan u het nog steeds verwerpen.

Creëer een positieve sfeer waarin de onderhandelingen kunnen afgerond worden.

Probeer de tegenpartij niet tegen u in het harnas te jagen.

De voordelen benadrukken

Belicht duidelijk de voordelen die de tegenpartij uit het voorstel kan halen. Vermijd echter de voordelen voor uzelf te vermelden.

Dit helpt de tegenpartij om bepaalde voordelen in te zien.

Geeft de indruk van een win/win situatie in plaats van een win/lose situatie.

Het gezicht redden

Geef de tegenpartij een ontsnappingskans door hypothetische vragen of voorstellen te formuleren, zoals "Wat vind jij van ... " of "En wat als wij ... ?"

Verhoog de waarschijnlijkheid dat de andere partij uw voorstel zeker zal overwegen.

Zet de tegenpartij minder onder druk maar dwingt hen toch tot beslissingen

Een win/lose situatie vermijden

Benadruk dat u tot een besluit wil komen dat even aanvaardbaar is voor beide partijen.

Dwing geen instemming af waarbij de tegenstanders later het gevoel krijgen dat het hen was opgelegd.

Confrontaties worden nu vermeden. Moedig een ontspannen sfeer aan waarin constructieve gesprekken kunnen plaatsgrijpen.

Schep onderhandelingsruimte voor tegenvoorstellen.

EEN COMPROMIS ZOEKEN

Probeer een compromiscultuur te creëren in elke fase van het onderhandelingsproces. Als de eindronde dan in zicht komt, weet de tegenpartij dat u flexibel bent.

Als het debat tot nu toe vlot verlopen is, zal er zich spontaan een sfeer ontwikkelen waarin compromissen mogelijk zijn. Elke partij zal beseffen dat er wat water bij de wijn moet worden gedaan.

Probeer aan het einde van het proces toch nog enkele onderhandelingsstreeven achter de hand te houden (minder belangrijke punten die gemakkelijk toegestaan kunnen worden) waarop u nog kan terugvallen indien nodig.

Ga niet te vlug in op het aanbod van de tegenpartij. Ze kunnen misschien nog een andere oplossing, die u zelf nog niet had overwogen, formuleren.

Let wel :

Een vleugje dubbelzinnigheid kan geen kwaad.

Een plotse sprong voorwaarts kan de andere partij zenuwachtig maken. Doe het dus rustig aan.

Bij kerndoelstellingen moet u geen toegevingen doen, op minder cruciale punten kan dat wel.

Autoritaire uitspraken, zoals “ik eis ...” moeten vermeden worden.

BESLUITEN TOEPASSEN EN UITVOEREN

Als u erin geslaagd bent om een overeenkomst op papier te zetten, moet de theorie nog naar de praktijk worden vertaald. Ontwerp een duidelijk actieplan en duid de geschikte personen aan om dat plan uit te voeren.

De voorwaarden van een overeenkomst moeten genotuleerd en ondertekend worden, als bewijs van wederzijdse goedkeuring en aanvaarding. Vervolgens moet u ook beslissen hoe de besluiten kunnen uitgevoerd worden.

Een onderhandeld akkoord wordt niet als een succes beschouwd vooraleer het uitgevoerd is. Houd dus al rekening met eventuele deadlines en actieplannen in uw overeenkomst.



Onderhandelen, een greep uit de vakliteratuur

*"Als je gehaast bent, maak dan een ommetje"
koan uit het Zenboeddhisme*

Adams, L.
Beter omgaan met jezelf
Elsevier, Amsterdam-Brussel, 1980

Antons, K.
Groepsdynamica in de praktijk
Samsom, 1976

Atkinson, G.
Negotiate the best deal : techniques that really work
Director books, Cambridge, 1990

Axelrod, R.
De evolutie van samenwerking
Contact, Amsterdam, 1990

Bakker, C. & Rabdau, M.
Verboden toegang
De Nederlandse Boekhandel, Antwerpen, 1974

Buelens, M., Musschoot, W.
Samen werken,
Ced Samsom, 1983

Bolman, L. & Deal, T.
Een andere kijk op organisaties
Lannoo, Scriptum Management, 1995

Cotler, S. & Guerra, J.
Assertiviteitstraining (Assertion Training. A Humanistic Behaviour Guided to Self-dignity)
B. Bakker, Amsterdam, 1978

- Crawley, J.
We komen er wel uit.
Thema, uitgeverij Schouten & Nelissen, 1998
- Depre, T.
L'Art de la Négociation
Marabout, Paris, 1982
- Domenici, K.
Mediation. Empowerment in conflict management
Prospect Heights : Waveland Press, 1996
- Dongen, H.J. van, de Lat, W.A.M., Maas, A.J.J.A.
Een kwestie van verschil. Conflictantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie
Delft : Eburon, 1996
- Eyckman, L.G. e.a.
Onderhandelen, bemiddelen en schikken
Deventer : Tjeenk Willink, 1998
- Fischer, R. & Brown, S.
Met open vizier. Conflictmanagement voor onderhandelaars
Veen, Utrecht, 1989
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B.
Succesvol onderhandelen.
Veen, Utrecht/Antwerpen, 1983
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B.
Excellent onderhandelen.
Amsterdam : Contact, 1994
- French, J. & Raven, B.
Group dynamics, research and theory
Harper and Row, New-York, 1962
- Glasl, F.
Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater
Bern, Paul Haupt, 1997
- Goovaerts, L.
Onderhandelen met macht en succes
Auxis, 1991
- Hellriegel, D., Slocum, J.W.jr. & Woodman, R.W.
Organisational Behaviour, West Publ. Cie, St. Paul, 1992, 6ed
- Hetebrij, D.
Communicatief management. Tussen macht en communicatie
Alphen aan den Rijn, Samsom, 2000

- Kaplan, M.J.G.P.
Onderhandelen. Structuren en Toepassingen
Schoonhoven : Academic Service, 1991
- Kennedy, G.
Onderhandelen met succes
Bruna, 1986
- Kolb, D.M.
Negotiation Theory Through the Looking Glass of Gender
Institute for Conflict Analysis and Resolution : Occasional Paper
George Mason University, 1994
- Kolb, D. & Williams, J.
The shadow Negotiation : How woman can master the hidden agenda that determine bargaining succes
Simon & Schuster, 2000
- Kuhn, R. L.
Dealmaker; All the Negotiation Skills and Secrets You Need
Wiley, New York, 1988
- Launey, R.
La négociation
Les éditions ESF, Paris, 1987
- Maddux, R., B.,
Succesfull Negotiation
Kogan Page, London, 1988
- Mastenbroek, W.F.G.
Onderhandelen
Spectrum, 1987
- Mastenbroek, W.F.G.
Conflicthantering en organisatieontwikkeling
Samsom, Alphen aan den Rijn, 1982
- Mastenbroek, W.F.G.
Vaardiger onderhandelen.
Heemstede : Holland Business Publications, 1998
- Mastenbroek, W.F.G., Molen, H.T., en F. Kluytman en M. Kramer
Gespreksvoering. Vaardigheden en modellen
Groningen : Wolters-Noordhof, 1995
- Prein, H.
Conflicthantering door een derde partij
Lisse : Swetz & Zseitlinger, 1982

Prein, H.
Trainingsboek Conflicthantering
Houten : Hohn Stafleu Van Loghum, 1996

Pruitt, D.G., Carnevale, P.J.
Negociation in social conflict
Buckingham : Open University Press, 1997

Raiffa, H.
The art and science of negotiation
Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1982

Ritsema, E.J., Huguenin, P.
Conflicthantering & onderhandelen. Een praktische inleiding.
Houten : Bohn Stafleu Van Loghum, 1993

Savage, G.T., Blair J.D. & Sorenson R.L.
Consider Both Relationships and Substance When Negotiating Strategically
Academy of Management Executive, 1989

Schouten, J.
Assertiviteit. Opkomen voor jezelf
Avro Academie, Hilversum

Schutz von Thun, F.,
Hoe bedoelt u? Een psychologische analyse van menselijke communicatie.
Groningen : Wolters-Noordhoff, 1982

Sova-groep
Samen werken, samen leren
Nelissen Bloemendaal, 1982

Ury, W.L.
Onderhandelen met lastige mensen
Uitgeverij Contact, Amsterdam, 1992

Wiertzema, K.
Doelmatig communiceren. Basisprincipes
Bussum : Coutinho, 1994