

Onderhandelen

Bron:

- Syllabus Training 'On the Job' Assetmanagement Gemeente Nijmegen Afd. Stadsbeheer, 2Coach, 2015
- Onderhandelen, W.F.G. Mastenbroek, Spectrum, 15e druk, 2004
- Excellent onderhandelen, R. Fisher, W. Ury en B. Patton, Business Contact, 30e druk, 2004
- <http://nl.wikipedia.org/wiki/Onderhandeling>
- <https://www.nevi.nl/events/bco/13ga580/basisaspecten-van-onderhandelen>

Wat is het

Iedereen onderhandeld wel eens. Denk bijvoorbeeld aan het kopen van een auto, het kopen of verkopen via Marktplaats of met een partij op je werk. Maar hoe ga je nou precies zo'n onderhandeling in? Bepaal je vooraf de uitgangspunten en weet je deze ook waar te maken? Hoe is de verhouding met de andere partij en welke invloed heeft dit op de onderhandeling?

Onderhandelen is een proces van informatieve uitwisseling en besluitvorming met als doel het vinden van een resultaat dat voor elk van de partijen acceptabel is.

Om te kunnen onderhandelen, moeten onderstaande kenmerken aanwezig zijn:

- ✓ Er moeten meerdere partijen zijn;
- ✓ Elk van deze partijen heeft verschillende belangen of mogelijkheden m.b.t. een thema;
- ✓ Partijen moeten de wil hebben daarover met elkaar een gesprek te voeren.

We kennen in principe 2 soorten onderhandelingen:

1 Distributieve onderhandelingen

Hiervan is sprake op het moment dat de onderhandelaar de intentie heeft om van de andere onderhandelaar (of andere partij) te winnen. Het doel is om waarde te claimen, zonder echt rekening te houden met de andere partij. Deze benadering wordt ook aangeduid als zero-sum en is veelal gericht op een eenmalige of kortstondige samenwerking tussen beide partijen.

2 Integratieve onderhandelingen

Hiervan is sprake op het moment dat de onderhandelaar de intentie heeft om samen met de andere onderhandelaar tot een compromis te komen waar beiden baat bij hebben. Het doel is om waarde te creëren, waarbij zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de wensen die beide partijen hebben. Deze benadering wordt ook aangeduid als non-zero-sum en is veelal gericht op een langdurige samenwerking tussen beide partijen.

| Distributief | | Integratief |
|---|---|--|
| minimale concessiebereidheid | ↔ | compromisbereid |
| gebruik maken van concurrentie | ↔ | voorzichtig schermen met alternatieven |
| stellend | ↔ | zoeken naar gemeenschappelijke belangen en voordelen |
| met tijdslimieten werken | ↔ | niet werken met tijdsdruk |
| distributieve opstelling legitimeren met objectieve criteria | ↔ | gebruik maken van eigen deskundigheid om voorstellen te analyseren |
| stiltes laten vallen | ↔ | initiatief nemen |
| af en toe bluffen en doordrukken | ↔ | open communicatie bevorderen |
| indien nodig impasses creëren | ↔ | als ik..., dan u... |

Hoe werkt het

Een gedegen voorbereiding is onmisbaar voor het realiseren van je eigen doelen. Naast het verzamelen van relevante marktinformatie, het inschatten van je eigen machtspositie en het kiezen van de juiste onderhandelingsstijl is het belangrijk de juiste onderhandelingsdoelen te bepalen.

Confrontatiematrix

Een methode om zoveel mogelijk uit een onderhandeling te halen is het onderverdelen van onderhandelingsdoelen in:

- ✓ **Musts (eisen):** de absoluut te bereiken resultaten en/of doelen. Het niet bereiken van deze doelen betekent het afbreken van de onderhandeling.
- ✓ **Wants (wensen):** zijn de resultaten die je graag wilt bereiken. Het niet bereiken van deze wants is geen breekpunt voor de onderhandeling
- ✓ **Jokers:** elementen die interessant kunnen zijn voor een tegenpartij, maar die jou niets of weinig kosten. De jokers kunnen dienen als bereidheid richting de tegenpartij.

Onderstaand zijn de eigen doelen en die van de tegenpartij weergegeven in een “confrontatiematrix”.

| | | doelen van de tegenpartij | | |
|-------------|--------|----------------------------|-----------------------------|------------------------|
| | | musts | wants | jokers |
| onze doelen | musts | potentieel conflict | | zijn wisselgeld |
| | wants | | onderhandelingsmarge | |
| | jokers | mijn wisselgeld | | ons wisselgeld |

Werkwijze:

- ✓ Bepaal vooraf aan de onderhandeling wat jouw musts, wants en jokers zijn. Probeer op basis van de informatie die je hebt van de andere partij in te schatten wat diens belangen en onderhandelingsdoelen zijn.
- ✓ Daarna kun je de confrontatiematrix gebruiken om een volgorde van gespreksonderwerpen op te stellen. Daar waar de musts elkaar ontmoeten ligt duidelijk de zone van potentiële tegenstellingen en conflict, waar musts tegenover wants staan kunnen de partijen proberen creatieve oplossingen te vinden. Het is niet gebruikelijk om met de moeilijkste punten (daar waar musts met elkaar conflicteren) te beginnen. Het wordt aangeraden met een eenvoudigere kwestie te beginnen.

Kritische elementen

Onderstaande elementen hebben een grote invloed op het verloop en het eindresultaat van de onderhandelingen.

- ✓ **Informatie:** als je minder over het onderwerp weet dan de andere partij is dit in je nadeel. Degene met de minst betrouwbare informatie krijgt doorgaans het beste onderhandelingsresultaat. In veel gevallen zijn partijen wanneer ze daadwerkelijk aan de “onderhandelingstafel” zitten voorzichtig in het geven van informatie over belangen, motieven en onderhandelingsruimte.
- ✓ **Macht:** het beschikken over alternatieven betekent dat je tijdens een onderhandeling kunt schermen met deze alternatieven om de meest gunstige voorwaarden te bedingen. Positiemacht is een macht gebaseerd op de positie die iemand inneemt binnen de hiërarchie van een organisatie (bevoegdheid om beslissingen te nemen). Kennis van de markt, organisatie, prestaties van de andere partij om tegenwicht te bieden tegen mogelijk selectieve informatie die je ontvangt. Je kunt met feiten en argumenten jouw machtspositie verstevigen.
- ✓ **Tijd:** Tijdsdruk kan een belangrijke rol spelen tijdens de onderhandeling, als een van de partijen een snelle beslissing of oplossing nodig heeft. Over het algemeen verliest een onderhandelaar veel van zijn macht wanneer hij onder tijdsdruk staat. Een te krappe tijdsindeling van de onderhandeling leidt ertoe dat dit proces wordt versneld met vaak een negatief effect op de communicatie en kwaliteit van besluitvorming tot gevolg. Er bestaat de 80/20 regel van Pareto, 80 procent van de resultaten wordt bereikt in het laatste 20 procent van de tijd.

Vertrouwen in de wederpartij

Het opbouwen van vertrouwen is een belangrijk onderdeel om te zorgen voor goede communicatie (en onderhandelingen) tussen partijen. Is dit vertrouwen er niet dan vervalt de interactie tussen de partijen als snel in defensief gedrag. Het vinden van een goede oplossing wordt daarmee belemmerd.

Vertrouwen gedurende onderhandelingen wordt opgebouwd of afgebroken in cyclussen.

- ✓ Als je onderhandelt met een partij die je niet vertrouwt zend je signalen uit die jouw wantrouwen kenbaar maken. Als de andere partij deze signalen herkent en merkt dat je hem niet vertrouwt zal hij zelfbeschermend gedrag (terughoudendheid bij het geven van informatie) vertonen met als resultaat dat je hem nog minder gaat vertrouwen.
- ✓ Als je onderhandelt met een partij die je wel vertrouwt maken jouw signalen dit ook kenbaar. De andere partij zal daarop reageren met een open houding / communicatie die jouw vertrouwen alleen maar verstreken.

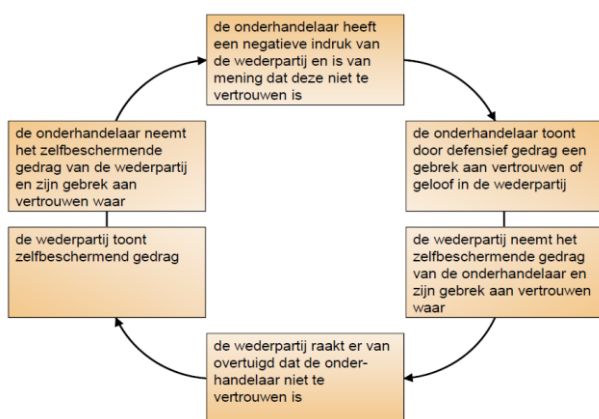


Fig. 1: Wantrouwen in de onderhandeling

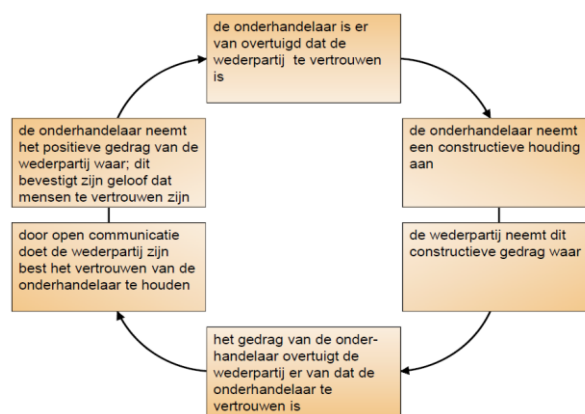


Fig. 2: Vertrouwen opbouwen in de onderhandeling

[Ryan & Oestreick 1991]

Wat levert het op

Het resultaat van een onderhandeling is afhankelijk van de insteek van de partijen die onderhandelen en de onderhandelingsdoelen die zij stellen. Een goed verlopen onderhandeling resulteert in een uitkomst of voorstel dat voor beide partijen acceptabel is, (zoveel mogelijk) aansluit bij de belangen van beide partijen en zo een solide overeenkomst vormt.