

Deze cursus voorziet inzichten in onderhandelen.

De cursus is als volgt opgebouwd:

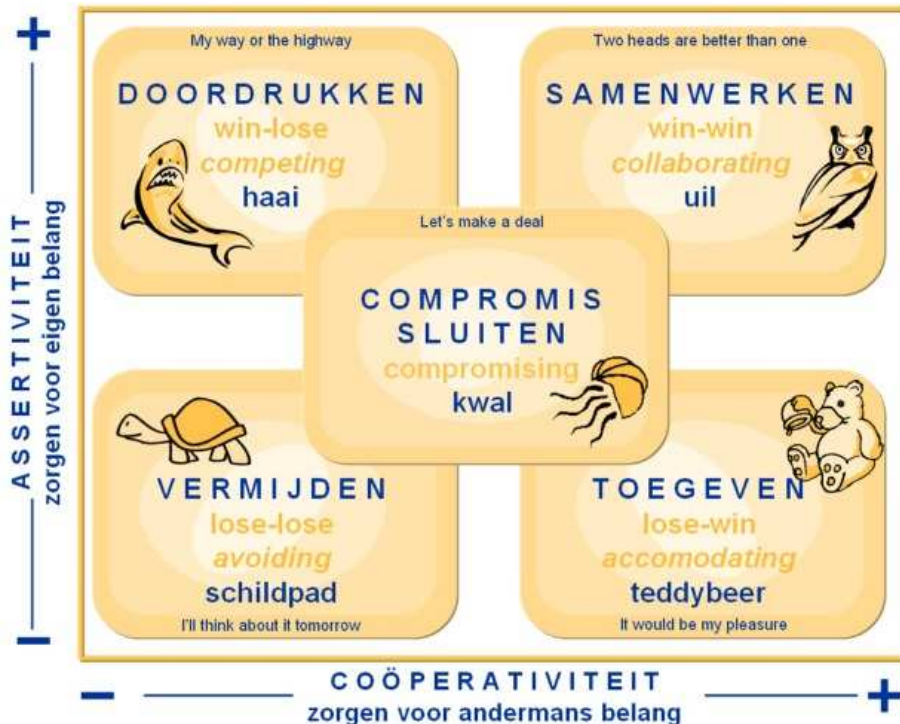
- inleiding: onderhandelen en context
- hoofdstuk 1: de voorbereiding
- hoofdstuk 2: omgeving en sfeer
- hoofdstuk 3: spreken en luisteren
- hoofdstuk 4: lichaamstaal
- hoofdstuk 5: verder lezen

Inleiding: onderhandelen en context

Er zijn verschillende situaties waarin het nodig kan zijn om te onderhandelen. Of het nu om een aankoop op de markt, of een salarisonderhandeling gaat. Voor iedere onderhandeling gelden andere regels, afhankelijk van de context waarin de onderhandeling zich bevindt. De context is afhankelijk van de grootte van de belangen van deelnemers en de mate van de conflictsituatie.

Het wereldwijd populairste model op dit terrein is het *conflict mode instrument* van Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann, beter bekend als het Thomas-Kilmann model.

Ze gaan ervan uit dat het omgaan met conflicten (of beter tegenstrijdige belangen), altijd een spanningsveld oplevert tussen twee menselijke neigingen. Aan de ene zijde *assertiviteit*: de wens om uw (eigen) doelen door te drukken, de opdracht te realiseren. Aan de andere kant de *coöperativiteit* wens om de relatie goed te houden, om het proces soepel te laten verlopen. Dit spanningsveld hebben Thomas & Kilmann in een assenmodel geplaatst waarmee zij vijf verschillende manieren karakteriseren om met tegenstrijdige belangen om te gaan: doordrukken, vermijden, samenwerken, toegeven of een compromis sluiten. (bron: www.123management.nl)



Samenwerken of win-win lijkt de meest aantrekkelijke stijl maar om daarvoor te kunnen kiezen moet er voldoende onderling vertrouwen zijn.

Hoofdstuk 1: de voorbereiding

Om een gedegen onderhandeling aan te gaan, is het van belang een duidelijk beeld te hebben van je eigen doelstellingen. Wat wilt u eigenlijk bereiken? Hierbij staat iemand sterker als hij of zijn verschillende alternatieven heeft. Indien er meerdere zaken van belang zijn, is het verstandig om van tevoren een lijstje te maken met wat de belangrijkste onderhandelingsonderwerpen zijn voor jou en de tegenstander. Tot slot is het handig om een inschatting te maken van de belangen van de tegenstander. Is er wellicht iets wat voor de tegenpartij belangrijk is en voor u niet? Dit kan later dienen als wisselgeld.

Voorbeeld: de salarisonderhandeling

Martijn (38) is uitgenodigd voor de derde en beslissende ronde bij een bedrijf X waar hij graag wil werken. Hij wil graag goed voorbereid op het gesprek verschijnen.

Martijn heeft naast deze baan twee andere aanbiedingen. Dit zijn alternatieven. Deze alternatieven maken de positie van Martijn in de onderhandeling situatie sterker. Immers: indien het aanbod van bedrijf X onder het aanbod van zijn alternatieven komt, kan hij eenvoudig voor iets anders kiezen. Deze alternatieven kunnen ook worden gebruikt bij het bepalen van de ondergrens van Martijn zijn onderhandeling. Als hij het alternatief als referentiepunt neemt, is iedere uitkomst daarboven meegenomen.

Martijn hecht weinig belang aan een auto en mobiel van de zaak. Deze heeft hij net aangeschaft. Wel hecht hij veel belang aan vrije dagen en een hoog standaard salaris. Bonussen vindt hij minder interessant. De auto, mobiel, vrije dagen, standaard salaris en bonussen, vormen ieder variabelen binnen de onderhandeling. Daarom maakt Martijn een lijst van deze variabelen, plus de belangrijkheid die hij er aan toekent in een cijfer. (variërend van 10 = heel belangrijk, tot 0 = onbelangrijk). Zo kan hij verschillende voorstellen met verschillende variabelen met elkaar vergelijken.

Martijn leest zich goed in het bedrijf in en ziet dat bedrijf X een groot tekort heeft aan ICT-ers. Dit komt goed uit, want Martijn is een ICT-er pur sang. Hij weet dat het bedrijf X weinig alternatieven naast hem heeft. Daarnaast weet hij dat het bedrijf enkel vaste salarissen geeft, zonder hoge bonussen.

Nu Martijn dit weet, kan hij zijn tactiek bepalen. Hij doet een zeer hoog openingsbod, met de nadruk op een torenhoge bonus en een grote auto. Door het nemen van de eerste stap 'anchort' hij het eerste aanbod. Vervolgens onderhandelen beide partijen verschillende voorstellen, waarbij Martijn ingeeft op de bonus en de auto. Hij doet het naar het bedrijf voorkomen alsof hij hiermee een grote stap maakt: echter in realiteit is dit voor hem niet zo belangrijk. Met het lijstje in zijn hand kan hij tijdens de onderhandeling eenvoudig zien of het aanbod van de tegenstander goed voor hem is en beter is dan zijn alternatieven. Met deze gedegen voorbereiding komt hij tot een goed resultaat.

Hoofdstuk 2: omgeving en sfeer

De omgeving waar de onderhandeling plaatsvindt kan grote invloed hebben op het verloop ervan. Wanneer u een vergaderplaats kiest dient u niet alleen rekening te houden met infrastructuur en comfort. Ook de neutraliteit van de locatie speelt mee.

- Vergadert u op eigen terrein dan heeft u het voordeel dat u met uw eigen voorzieningen kunt werken en dat eventuele betrokkenen of specialisten uit het eigen bedrijf snel erbij kunnen komen. U geeft dus een strategisch voordeel.
- Vergadert u op het terrein van je tegenstander, dan heeft u niet langer controle over het logistiek gebeuren. Aan de andere kant kunt u altijd uitstel vragen omdat u nog bijkomend overleg nodig hebt in je eigen bedrijf. U kunt het terrein van je tegenstander ook tactisch gebruiken: uw verplaatsing naar vreemd terrein toont bereidheid om toegevingen te doen.
- Neutraal terrein heeft als voordeel dat geen enkele partij een thuiswedstrijd speelt. Dit betekent wel dat beide partijen hun experts en materiaal ter plaatse moeten krijgen wat soms op organisatorisch vlak nogal wat inspanningen vergt.

Gebaseerd op P.R. Fleming: 'Succesvol in Onderhandelen'. Lees meer op www.onderhandelen.nl.

Hoofdstuk 3: spreken en luisteren

De wijze van spreken bepaalt voor een groot gedeelte hoe de tegenpartij u beoordeelt. Daarnaast is luisteren van groot belang. Hoe meer u over uw tegenstander en zijn belangen weet, hoe beter u hiervan gebruik kunt maken.

Veel beginnende onderhandelaars maken de fout om tijdens een onderhandeling vooral uit te gaan van verschillen. Hierbij vinden zij het belangrijk om eerst hun eigen mening te laten horen, zonder de mening van de gesprekspartner te analyseren. In het begin van de onderhandeling is het vooral belangrijk om een open sfeer te creëren die stimulerend is voor wederzijdse informatie-uitwisseling. Dit kunt u bereiken door niet alleen uw eigen ideeën te spuien, maar vooral te luisteren naar de overwegingen van uw gesprekspartner.

Spreken

Het taalgebruik is van groot belang. Zelfingenomen onderhandelaars die zichzelf graag horen spreken, hebben vaak grote moeite anderen over te halen. Het is beter om uw tegenstander ook ruimte te geven en aan te geven dat u gaat voor een gezamenlijk belang. Daarom is het beter om vanuit een 'we' vorm te spreken dan vanuit de 'ik' vorm.

Emoties kunnen worden gebruikt, maar niet in overdreven mate. Woede kan een vergadering verkorten, maar verkleint de mogelijkheid van een goede uitkomst voor beide partijen. De gouden regel is kalm en beheerst te blijven. Dat kan moeilijk zijn als de tegenstander, als een doelbewuste tactiek, uitbundig is en vastberaden de onderhandeling zoveel mogelijk te verstoren. In zulke gevallen is de interactie vertragen een goede verdediging.

Luisteren

Het is overbodig te zeggen dat het tijdens onderhandelingen essentieel is naar interacties te luisteren. Dit kan echter moeilijker zijn dan het lijkt.

Middelen om uw luistervaardigheid te verbeteren zijn de volgende:

- kijk naar de lippen van uw tegenstanders terwijl ze aan het spreken zijn (en kijk naar hun ogen wanneer u aan het spreken bent om hun reactie op wat u vertelt waar te nemen)
- probeer u te concentreren op de doorslaggevende boodschap in hun uitspraken in plaats van overstelpt of afgeleid te worden door aparte woorden
- neem notities om u beter te kunnen concentreren
- probeer de statements van uw tegenstanders niet te voorspellen of hun statements verder af te maken

Gebaseerd op P.R. Fleming: 'Succesvol in Onderhandelen'. Lees meer op www.onderhandelen.nl.

Hoofdstuk 4: lichaamstaal

Lichaamstaal en de vaardigheid ze te interpreteren, is in de zakenwereld de laatste tijd een heel populair thema geworden. Een aantal eenvoudige signalen zijn nuttig om tijdens de onderhandelingen te observeren.

Aanraken van gezicht

Als uw tegenstander een stevige uitspraak doet, terwijl hij zijn gezicht aanraakt, kan dit betekenen dat hij niet eerlijk is in zijn boodschap. De kansen van een leugen nemen toe als de aanrakingen vaker gebeuren. Houd uw eigen handen niet te dicht bij uw gezicht, om verwarring te voorkomen.

Spiegelen

Twee mensen die graag een goede indruk op elkaar maken, met de bedoeling een win / win - overeenkomst te sluiten, kunnen elkaars lichaamshouding nabootsen. Deze vorm van spiegelen laat zien dat u tot een overeenkomst probeert te komen.

Blik

Direct oogcontact wordt in Europese culturen meestal gezien als een teken van eerlijkheid. Voorkom echter dat u gaat staren. Goede onderhandelaars bekijken de reactie van de tegenstander nauwkeurig. Bijvoorbeeld het fronsen van het voorhoofd, een glimlach of het optrekken van een wenkbrauw. Door deze uitdrukkingen te analyseren, kunt u de voortgang van de onderhandeling monitoren.

Handgebaren

Veel mensen spreken met hun handen en, hoewel dit heel natuurlijk is, is het belangrijk dat zulke bewegingen voor uw tegenstander niet te extravagant of verwarrend worden. Een pen of potlood kan een nuttig middel zijn om een punt te onderstrepen - vooral als de vergadering emotioneel is geworden - maar agressieve bewegingen moeten worden vermeden.

Lichaamshouding

Met uw lichaamshouding drukt u uit of u open staat voor contact. Een gesloten houding (gekruiste armen, afgewende blik, afstand) maakt u in de ogen van anderen ongeïnteresseerd. Een losse en ontspannen houding drukt genegenheid uit en geeft anderen het gevoel dat u voor hen open staat.

Hoofdstuk 5: verder lezen

Bij de totstandkoming van deze cursus is gebruik gemaakt van verschillende uitgaven en websites:

E. Burnaby Lautier: '100 gouden regels voor onderhandelen'

P.R. Fleming: 'Succesvol in onderhandelen'

W. Mastenbroek: 'Onderhandelen'

www.vacature.com

www.123management.nl

www.onderhandelen.nl

Meer lezen over onderhandelen:

- conflictmanagement.pagina.nl
- www.mediation.nl
- www.lichaamstaal.com
- communicatie.pagina.nl
- www.winwin.com
- www.batna.com
- www.fresno.edu/dept/pacs
- www.negotiationskills.com
- www.colorado.edu/conflict/index.html
- policy.rutgers.edu/CNCR
- www.bsos.umd.edu/icos/icons.html
- www.selfgrowth.com
- www.bbraham.com/html/negotiation.html
- www.vacature.com
- www.123management.nl