

HANDLEIDING

Excellent onderhandelen

FUNDAMENT VOOR
HR DEVELOPMENT

TFC TrainingsMedia

TFC

- © CMI
© Nederlandstalige bewerking: TFC TrainingsMedia
Oorspronkelijke titel: "Getting to Yes"

In Nederland en België uitgebracht door:

TFC TrainingsMedia, Velp (Nederland)
www.tfc.nl / www.tfc.be

Bestelnummer handleiding: 45 7077

Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 7077

FUNDAMENT VOOR HR DEVELOPMENT

Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

	Blz.
1. Inleiding	5
Inleiding	5
Inleiding op probleemoplossend onderhandelen	6
2. Trainingsopzet.....	9
Inleiding	9
Module 1: Belangen	10
Module 2: Keuzes	12
Module 3: Criteria	15
Module 4: Mensen.....	18
Module 5: Alternatieven	21
3. Cursistenmateriaal.....	23
Belangen achterhalen.....	25
Opties	26
Opties genereren	27
Twee manieren om een kwestie te bespreken	28
Voorbeelden van onafhankelijke normen	29
Onafhankelijke normen gebruiken.....	30
Inhoudelijke kwesties	31
Menselijke aspecten	31
Omgaan met interpersoonlijke problemen	32
Omgaan met alternatieven	34

TFC

**FUNDAMENT VOOR
HR DEVELOPMENT**

1.

Inleiding

Inleiding

Deze handleiding helpt u om zelf een training te geven op basis van het programma “**Excellent onderhandelen**”.

De workshop bestaat uit vijf sessies die allemaal anderhalf tot twee uur duren.

Actiepunten

In veel van de oefeningen moeten de deelnemers de concepten en nieuwe vaardigheden toepassen in actuele praktijksituaties. Wanneer deze oefeningen extra denk- of voorbereidingstijd vergen, worden ze Actiepunten genoemd en mogen de deelnemers deze eventueel tussen de sessies door in hun eigen tijd doen. Deze oefeningen zijn niet optioneel. Het zijn essentiële oefeningen die garanderen dat de deelnemers de training optimaal benutten.

Doelgroep

“**Excellent onderhandelen**” is bedoeld voor iedereen die onderhandelt over belangrijke kwesties in een organisatie of als professional. U kunt het programma inzetten in workshops voor managementteams, voor managementontwikkeling en zelfstudie.

Doelstellingen en agenda

Het doel van “**Excellent onderhandelen**” is de deelnemers een effectieve probleemoplossingsaanpak voor onderhandelen aanreiken die is ontwikkeld in het *Harvard Negotiation Project* door Roger Fisher, William Ury en Bruce Patton en die wordt uitgelegd in het boek *Excellent onderhandelen*.

Na afloop van deze training kunnen de deelnemers:

Module 1: Belangen

- ▶ Onderscheid maken tussen posities en belangen in onderhandelingen.

- ▶ Vragen gebruiken om belangen aan het licht te brengen, zelfs wanneer de andere partij terughoudend is.

Module 2: Keuzes

- ▶ Een brainstormsessie organiseren om creatieve alternatieven te genereren die voordeel hebben voor beide partijen.

Module 3: Criteria

- ▶ Onafhankelijke normen gebruiken om tegenstrijdige belangen met elkaar te verenigen zonder krachtmeting en zonder dat één van beide partijen hoeft in te binden.

Module 4: Mensen

- ▶ Onderscheid maken tussen menselijke problemen en inhoudelijke kwesties.
- ▶ Interpersoonlijke technieken zoals actief luisteren gebruiken om menselijke problemen aan te pakken.

Module 5: Alternatieven

- ▶ Bepalen wanneer het slim is om een onderhandeling te laten voor wat hij is, en wanneer niet.

Benodigde materialen

- ▶ Het programma “**Excellent onderhandelen**” plus afspeelapparatuur
- ▶ Flipover en verschillend gekleurde stiften
- ▶ Papier en pennen voor de deelnemers

Inleiding op probleemoplossend onderhandelen

Doel van de inleiding

De doelen en fundamentele organisatieconcepten van de Workshop introduceren. De deelnemers aan het denken zetten over het proces van onderhandelen, afzonderlijk van de inhoud; en met dat in gedachten te gaan nadenken over hun eigen onderhandelstijl en de stijl van anderen met wie zij onderhandelen.

Let op: De Inleiding en Module 1 moet u tijdens dezelfde sessie vertonen. U mag de twee tabellen op de volgende pagina overnemen op een flipovervel om de deelnemers inzicht te geven in de aanpak van de workshop. U kunt deze twee flipovervelen het beste in het zicht laten hangen tijdens alle sessies van de workshop.

Probleem		Oplossing
De onderhandelaars zien een keuze tussen twee problematische aanpakken:		Gebruik een derde aanpak:
Soft positioneel	Hard positioneel	Probleemoplossend
Conflicten vermijden	Winnen	Het probleem oplossen
Vrienden	Tegenstanders	Professionals
Makkelijk van positie veranderen	U ingraven op uw standpunt	Gericht zijn op belangen, niet op posities.
Veel toegeven	Weinig toegeven	Niets toegeven. Alternatieven verzinnen.
Krachtmeting vermijden	Krachtmeting winnen	Onafhankelijke normen gebruiken
Concessies doen omwille van de relatie	Concessies eisen om een relatie te hebben	Onderscheid maken tussen de mensen en het probleem
Toegeven aan ultimatum	Dreigementen uiten	Het beste wegloop-alternatief van elke partij kennen
Vroeg toezeggen; laat opstellen	Vroeg toezeggen; laat opstellen	Een besluit nemen: gaandeweg opstellen; alleen aan het eind toezeggen

HR DEVELOPMENT

TFC

**FUNDAMENT VOOR
HR DEVELOPMENT**

2.

Trainingsopzet

Inleiding

Oefening

30 minuten

Deel 1

Stel de deelnemers onderstaande vragen en noteer hun antwoorden op de flipover.

- Neem een zeer effectieve onderhandelaar in gedachten. Noem een aantal dingen die hij of zij doet waardoor hij/zij effectief is.
- Welke obstakels zijn er om effectiever te worden als onderhandelaar?

Deel 2

Wijs de deelnemers erop dat het niet de bedoeling is dat ze waardeoordelen vellen.

Stel vervolgens deze vragen:

- Noem een aantal kenmerken van uw eigen onderhandelstijl.
- Lijkt u meer op een softe positioneel onderhandelaar?
Een harde positioneel onderhandelaar?
Een probleemoplossende onderhandelaar?
- Noem een aantal voor- en nadelen van uw aanpak.

Inleiding op het programma

In de Inleiding leggen de auteurs het doel en de opzet van de workshop uit en introduceren ze de eerste onderhandeling.

Toon “**Excellent onderhandelen**” tot het einde van de Inleiding (6,5 minuten).

Inleiding op Module 1

Leg het doel van Module 1 uit:

Het doel van Module 1 is het introduceren van het concept van belangen en om manieren te analyseren om deze te benoemen en erover te praten tijdens een onderhandeling.

Module 1: Belangen

Doel van Module 1

Het introduceren van het concept van belangen en manieren analyseren om deze te benoemen en erover te praten tijdens een onderhandeling.

Deel Handout 1 uit.

Oefening

30 minuten

Deel 1: Actiepunt

Deze oefening kunt u ook laten doen na de sessie over Module 1 als de deelnemers meer tijd willen om erover na te denken.

Deze workshop is het nuttigst als u de ideeën uit elke module toepast op een praktijkonderhandeling waar u momenteel mee bezig bent of die u op het punt staat te beginnen.

- Benoem een lopende of aanstaande onderhandeling (of onderdeel van een onderhandeling) tussen u en één andere partij waarvan u denkt dat die lastig wordt. De context van de onderhandeling kan professioneel of privé zijn. De beste situaties zijn degene waarvan u verwacht dat ze moeilijk voor u zullen zijn, maar die wellicht niet zo moeilijk zijn voor iemand anders. (Andere dingen, die makkelijk zijn voor u, kunnen moeilijk zijn voor hem.) U gaat deze situatie gebruiken als basis voor individueel werk tijdens de hele workshop. In de module over Mensen gaat u deze situatie gebruiken als basis voor een oefening die u samen met een andere deelnemer gaat doen. U hoeft uw situatie niet met iemand anders dan die ene collega te bespreken. Deze onderhandeling wordt tijdens deze workshop uw *Persoonlijke onderhandeling* genoemd.
- Noteer een aantal problemen waarmee u te maken heeft gehad of waarop u anticipeert in deze onderhandeling.

Deel 2

Vraag de deelnemers:

- Benoem een aantal onderhandelingen die u gezamenlijk, als groep, kunt analyseren tijdens deze workshop. Dit kan een onderhandeling zijn waar u allemaal bij betrokken bent, een onderhandeling waar u allemaal vanaf weet, een onderhandeling waarvan u de deelnemers kent of gewoon een onderhandeling

waar één of meerderen van jullie bekend mee zijn die de rest op de hoogte kunnen brengen. Het moet een onderhandeling zijn die interessant is voor u als groep, wellicht een onderhandeling die representatief is voor een veelvoorkomende werksituatie.

- Benoem minimaal drie mogelijkheden alvorens kritiek te geven op de suggesties. Daarna gaan we bepalen welke het beste zou werken voor deze workshop.

Noteer hun suggesties op de flipover. Zet er niet bij wie de suggestie gedaan heeft. Probeer een aantal alternatieven te krijgen voordat u verdergaat. Vraag de deelnemers vervolgens om één alternatief te kiezen voor doorlopend werk (de *Gekozen onderhandeling*). De *Gekozen onderhandeling* wordt herhaaldelijk gebruikt tijdens deze workshop.

Module 1 van “**Excellent onderhandelen**” gaat over belangen, een fundamentele bouwsteen van succesvolle onderhandelingen.

Vertoon Module 1 (9:36 minuten).

Oefening

75 minuten

Deel Handout 2 uit.

Deel 1 (15 minuten)

Teken onderstaande tabel op de flipover:

	Andere partij	Onze partij
Positie(s)		
Belangen		

Vraag de deelnemers om deze tabel over te nemen en in te vullen voor de *Gekozen onderhandeling*.

Deel 2 (10 minuten)

Vraag de deelnemers de lijst met belangen op de flipover te bekijken en aan te geven welke belangen de klant en leverancier gemeen hebben (‘G’), welke belangen botsen (‘T’) en welke gewoon van elkaar verschillen (‘V’) door bij elk belang de juiste letter te noteren.

Vraag de deelnemers na een paar minuten om hun antwoorden te delen en bespreken.

Vraag hen vervolgens om de belangen van de klant in volgorde van belangrijkheid voor de klant te rangschikken. Vraag of ze denken dat één van deze belangen aanzienlijk belangrijker is dan de rest.

Vraag de deelnemers om hetzelfde te doen voor de belangen van de leverancier.

Deel 3 (20 minuten)

Noteer op een flipovervel: **Strategieën voor het verduidelijken van ONZE belangen.**

En op een ander flipovervel: **Strategieën voor het begrijpen van HUN belangen.**

Noteer op het eerste flipovervel de antwoorden op deze vragen:

- ▶ Wat heeft u tot nu toe gedaan om hen inzicht te geven in uw belangen?
- ▶ Benoem een aantal extra dingen die u kunt doen om hen inzicht te geven in uw belangen.

Noteer op het tweede flipovervel de antwoorden op deze vragen:

- ▶ Noem een aantal 'Waarom?'-vragen die u kunt stellen om inzicht te krijgen in de belangen van de andere partij.
- ▶ Noem een aantal 'Waarom niet?'-vragen die u kunt stellen om hun belangen duidelijk te krijgen.
- ▶ Noem een aantal andere strategieën die u kunt gebruiken om hun belangen te achterhalen.

Deel 4 (30 minuten)

Deze oefening kunnen de deelnemers op een later tijdstip individueel doen. Hij moet echter wel klaar zijn voordat u verdergaat met Module 2.

Elke deelnemer moet de activiteiten uit Deel 2 en 3 doen voor zijn of haar *Persoonlijke onderhandeling*.

Inleiding op Module 2

Leg het doel van Module 2 uit:

Het doel van Module 2 is illustreren hoe belangrijk het is om het bedenken van mogelijke opties te scheiden van het kiezen tussen deze opties, en tonen hoe u moet brainstormen over creatieve opties die wederzijds acceptabel zijn.

Geef aan waar en wanneer de volgende sessie plaats zal vinden.

Module 2: Keuzes

Doel van Module 2

Illustreren hoe belangrijk het is om het bedenken van mogelijke opties te scheiden van het kiezen tussen deze opties, en tonen hoe u moet brainstormen over creatieve opties die wederzijds acceptabel zijn.

Deel Handout 3 uit.

Oefening

25 minuten

Deel 1 (10 minuten)

Vraag de deelnemers:

Welke opties heeft u bedacht of heeft u of de andere partij tot nu toe op tafel gelegd in de Gekozen onderhandeling?

Deel 2 (15 minuten)

Om de deelnemers te helpen nadenken over en leren van hun eigen ervaring moet u de deelnemers vragen om onderstaande vragen te bespreken:

- ▶ Wanneer brainstormt u effectief in uw organisatie?
- ▶ Wat helpt deze brainstormsfere te creëren?
- ▶ Wat vormt een belemmering voor effectief brainstormen?

Vertoning programma

15 minuten

Vertel de deelnemers dat Module 2 het belang illustreert van het scheiden van het bedenken van mogelijke opties van het kiezen tussen deze opties, en toont hoe ze een brainstormsessie moeten houden om creatieve opties te bedenken die voordeel bieden aan beide partijen.

Vertoon Module 2 (13:19 minuten)

Oefening

65 minuten

Deel Handout 4 uit.

Deel 1 (15 minuten)

Deel Handout 5 uit. Hierop staat de lijst die Bill Ury aan het eind van de eerste vergadering uit Module 2 gebruikte om verschillende soorten vergaderingen te kenschetsen.

Vraag de deelnemers:

- ▶ Lijken de vergaderingen in uw organisatie meer op die uit de linker- of de rechterkolom van het lijstje van Bill Ury? Wanneer, en waarom?
- ▶ Wat kan er beter? Wat kan elk groepslid doen om dit te bereiken?

Deel 2 (10 minuten)

Leid een brainstormsessie over de *Gekozen onderhandeling*. Om dit effectief te doen moet u zich aan de regels van brainstormen houden – geen kritiek en geen toezeggingen. Vraag de deelnemers om zich nu alleen maar te richten op het bedenken en verbeteren van de ideeën die aangedragen worden door de verschillende groepsleden:

Laten we vier of vijf opties bedenken die beter kunnen zijn voor beide partijen dan de opties die momenteel op tafel liggen. Onthoud dat het doel alleen maar is om ideeën te genereren – u mag geen kritiek geven op ideeën en ook nog geen keuze tussen de ideeën maken.

Deel 3 (5 minuten)

Nu gaat u deze opties verbeteren en evalueren door te vragen:

- ▶ Welk van deze opties ziet er het meest veelbelovend uit, en hoe vallen ze nog te verbeteren?
- ▶ Is één van deze opties het nastreven waard?

Deel 4 (15 minuten)

Vraag de deelnemers nu strategieën te bedenken voor het bespreken van opties tijdens de onderhandeling:

- ▶ Noem een aantal manieren waarop u opties op tafel kunt leggen tijdens de *Gekozen onderhandeling* zonder dat deze overkomen als eisen, concessies of toezeggingen.
- ▶ Welke strategieën kunt u gebruiken voor het genereren van opties als de andere partij weigert te praten over belangen?

Deel 5 (210 minuten)

Deze oefening kunnen de deelnemers op een later tijdstip individueel doen. Hij moet echter wel klaar zijn voordat u verdergaat met Module 3.

Elke deelnemer moet de activiteiten uit Deel 1 - 4 doen voor zijn of haar *Persoonlijke onderhandeling* en hij moet brainstormen (indien gewenst met een vriend) om een aantal nieuwe opties te genereren die de moeite van het analyseren waard zijn.

Inleiding op Module 3

Leg het doel van Module 3 uit:

Soms is er een belangenconflict waarvoor geen opties te bedenken zijn. In Module 3 gaan we analyseren hoe onafhankelijke normen partijen kunnen helpen om overeenstemming te bereiken als belangen botsen zonder dat één van beide partijen hoeft toe te geven.

Geef aan waar en wanneer de volgende sessie plaats zal vinden.

Module 3: Criteria

Doel van Module 3

Analyseren hoe onafhankelijke normen partijen kunnen helpen overeenstemming te bereiken als belangen botsen zonder dat één van beide partijen hoeft toe te geven.

Normen zijn onafhankelijke vergelijkingsbenchmarks. Om tegenstrijdige belangen met elkaar te verenigen moet u onafhankelijke normen gebruiken. Doe research naar normen voordat u begint met onderhandelen: bereid u voor! Normen helpen de andere partij om hun achterban te overtuigen, en kunnen gebruikt worden om beide partijen ervan te overtuigen dat een overeenkomst redelijk is.

Deel Handout 6 uit.

Oefening

20 minuten

Deel 1 (10 minuten)

Vraag de deelnemers om een aantal andere manieren dan het gebruik van onafhankelijke normen te noemen die mensen gebruiken om meningsverschillen tijdens onderhandelingen op te lossen. Bijvoorbeeld

- ▶ Wie is er koppiger?

Noteer de antwoorden op de flipover onder het kopje 'Andere basis voor overeenstemming'

U kunt de deelnemers op weg helpen door onderstaande vragen te stellen:

- ▶ Wie kan de ander meer kwetsen?
- ▶ Wie kan de ander een ongemakkelijker gevoel over het conflict bezorgen?
- ▶ Wie kan de ander een groter schuldgevoel bezorgen?
- ▶ Wie is wie een gunst verschuldigd?
- ▶ Wie heeft de overeenkomst harder nodig?
- ▶ Wie wil de overeenkomst het liefst?
- ▶ Wie kan er beter bluffen?

Deel 2 (10 minuten)

Vraag de deelnemers:

Welke normen helpen bij de koop van een huis om de prijs te bepalen?

Noteer hun antwoorden op de flipover onder het kopje 'Normen voor huisprijs'.
Antwoordsuggesties:

- ▶ Wat de huidige eigenaar voor het huis betaald heeft.
- ▶ Wat de eigenaar betaald heeft plus inflatie.
- ▶ De getaxeerde waarde van het huis.
- ▶ De getaxeerde waarde maal de gemiddelde ratio van verkoopprijs tot geschatte waarde van huizen in deze plaats.
- ▶ De gemiddelde prijs per vierkante meter voor huizen in dit gebied.
- ▶ De recente verkoopprijs van het naastgelegen huis.
- ▶ De gemiddelde verkoopprijs van de huizen aan weerszijden van dit huis.
- ▶ De gemiddelde stijging (of daling) van huisprijzen in deze plaats sinds de huidige eigenaar het huis gekocht heeft.

Vertoning programma

10 minuten

Vertel de deelnemers dat in Module 3 wordt uitgelegd dat onafhankelijke normen gebruikt kunnen worden om een gunstige overeenkomst bij onderhandelen mogelijk te maken, zelfs wanneer de andere partij andere normen hanteert.

Vertoon Module 3 (7:53 minuten).

Oefening

60 minuten

Deel Handout 7 uit.

Deel 1 (10 minuten)

Laat de deelnemers een kwestie kiezen waarover onenigheid bestaat in de *Gekozen onderhandeling*. Ze gaan deze gezamenlijk analyseren. Vraag hen vervolgens om als groep te brainstormen over mogelijke onafhankelijke normen die ze kunnen toepassen om deze kwestie op te lossen. Noteer de normen die ze genereren op de flipover.

Deel 2 (20 minuten)

Leg uit:

Het helpt om het gebruik van onafhankelijke normen te oefenen. Een goed beginpunt is een aantal veelvoorkomende alledaagse situaties waar iedereen bekend mee is. Bijvoorbeeld de aanschaf van een nieuwe auto: Stel dat ik een autoverkoper ben bij wie u een auto wilt kopen en u vraagt mij naar de prijs van een specifiek model. Laten we een rollenspel doen over hoe die onderhandeling kan verlopen, als u probeert om de discussie te veranderen in een discussie op basis van onafhankelijke normen.

Bereid u voor op het spelen van de rol van verkoper in de volgende nieuwe auto-onderhandeling. U kunt één deelnemer aanwijzen om de rol van klant te spelen, of de groep als geheel deze rol op zich laten nemen. Doe een 'positie'-uitspraak over wat u wilt:

'De prijs? Die staat op het prijskaartje.'

Stop na elke uitspraak of uitwisseling even en vraag de groep om te evalueren hoe ze het doen en hoe het beter kan. Een goede reactie op bovenstaande uitspraak is bijvoorbeeld:

'Hoe stelt u voor dat we een prijs voor deze auto gaan bepalen? Moeten we kijken naar wat hij u gekost heeft? Moeten we kijken naar uw overheadkosten? Moeten we kijken naar de gemiddelde verkoopprijs in deze regio? Welke normen had u in gedachten waardoor we ons allebei redelijk behandeld zouden voelen?'

Maak het leuk. U kunt vast nog wel meer klassieke tactieken bedenken.

Als de deelnemers de opzet van deze oefening eenmaal begrijpen, kunt u hen in groepjes van drie verdelen. Gebruik veelvoorkomende onderhandelingen zoals een autoverkoop, het kopen van een huis, onderhandelen over een vergoeding voor verloren bagage, enzovoort. Laat één deelnemer de rol van positioneel onderhandelaar spelen, de tweede de rol van probleemoplossende onderhandelaar die probeert de discussie richting onafhankelijke normen te sturen, en de derde de rol van waarnemer van het proces die onpartijdige feedback en coaching kan bieden. Laat hen om de paar minuten van rol wisselen, totdat iedereen alle rollen gespeeld heeft.

Deel 3: Actiepunt (30 minuten of meer)

Deze oefening moeten de deelnemers op een later tijdstip individueel doen.

Elke deelnemer moet een lijst van onafhankelijke normen maken die toepasbaar zijn op zijn of haar *Persoonlijke onderhandeling*, inclusief de sterkste normen die de andere partij kan gebruiken. In veel gevallen is er enige research nodig om de meest overtuigende normen te vergaren.

Inleiding op Module 4

Leg het doel van Module 4 uit:

Onderhandelaars zijn mensen, en er ontstaan vaak interpersoonlijke problemen tijdens onderhandelingen. In Module 4 ziet u wat u kunt doen om problemen met mensen tijdens onderhandelingen te beperken en hoe u deze effectief aanpakt als ze toch ontstaan.

Geef aan waar en wanneer de volgende sessie plaats zal vinden.

Module 4: Mensen

Doel van Module 4

Analyseren wat u kunt doen om problemen met mensen tijdens onderhandelingen te beperken en hoe u deze effectief aanpakt als ze toch ontstaan.

Deel Handout 8 uit.

Oefening

20 minuten

Vraag de deelnemers om individueel twee of drie situaties te noteren waarin interpersoonlijke problemen moeilijkheden hebben veroorzaakt in een onderhandeling – mensen werden overstuurd, boos, nors, ontevreden. Stel vervolgens de volgende vragen en noteer de antwoorden van de deelnemers op een apart flipovervel voor elke vraag:

- ▶ Welke impact had het interpersoonlijke probleem op die onderhandeling?
- ▶ Welke impact had het na afloop?
- ▶ Wat veroorzaakte deze problemen?
- ▶ Wat had u anders kunnen doen om het probleem te vermijden of op te lossen?

Vertoning programma

15 minuten

Vertel de deelnemers dat Module 4 laat zien wat ze kunnen doen om problemen met mensen tijdens onderhandelingen zoveel mogelijk te beperken, en hoe ze er effectief mee kunnen omgaan als ze toch ontstaan.

Vertoon Module 4 van “**Excellent onderhandelen**” (13:21 minuten).

Oefening

75 minuten

Deel Handout 9 uit.

Deel 1 (15 minuten)

Vraag de deelnemers om individueel een aantal dingen te noteren die hen helpen effectief om te gaan met interpersoonlijke problemen. Vraag de deelnemers vervolgens om deze technieken met elkaar te bespreken. Noteer alle suggesties op de flipover onder het kopje ‘Nuttige interpersoonlijke gewoonten’.

Deel 2 (60 minuten)

Leg het doel van de volgende oefening uit:

In elk conflict is de kans groot dat uw beeld van de situatie partijdig en beperkt is. Het contact met anderen verloopt meestal beter als u begrijpt hoe zij een situatie zien. Daarom is het vaak

nuttig om ter voorbereiding een onderhandeling te oefenen vanuit dit uitgangspunt. Deze oefening toont één manier om dit te doen. Het kan ook een manier zijn om de vaardigheid om in en uit verschillende partijdige perspectieven te stappen te oefenen.

Het is niet het doel van de oefening om een oplossing te vinden voor uw specifieke situatie.

Vraag de deelnemers om paren te vormen. Zorg dat elk paar deelnemers drie stoelen heeft. Geef de volgende uitleg. Gebruik hierbij één paar deelnemers om het te demonstreren:

De stoelen krijgen de naam van degene die erop zit. Dus deze stoel (waarop de eerste deelnemer zit) is van (naam van de eerste deelnemer), en deze stoel (waarop de tweede deelnemer zit) is van (naam van de tweede deelnemer). De derde stoel is van de andere persoon in de onderhandeling die geoefend wordt. We noemen deze persoon de 'Afwezige partij'. Als (naam van de eerste deelnemer) bijvoorbeeld een onderhandeling oefent met iemand die Smit heet, dan zou de derde stoel de stoel van Smit zijn. In deze oefening moet u de rol spelen van degene op wiens stoel u op een bepaald moment zit.

*We gaan deze oefening twee keer doen, zodat elke deelnemer zijn of haar **Persoonlijke onderhandeling** kan oefenen. De oefening heeft vier stappen, en die gaan we één voor één doen. Bepaal wie als eerste zijn of haar onderhandeling gaat oefenen. We noemen deze persoon de 'Presentator' en zijn of haar partner de 'Assistent'.*

Let op: als uw tijd beperkt is, is het mogelijk om de oefening slechts één keer te doen. Beide deelnemers zullen hem waardevol vinden. Maar als u van plan bent om het zo te doen, moet u de deelnemers zelf laten kiezen wie de Presentator zal zijn.

In deze eerste stap, waarvoor u ongeveer zes minuten heeft, interviewt de Assistent de Presentator. De doelstelling van de Assistent is om de omstandigheden van de onderhandeling van de Presentator te achterhalen (waar deze plaatsvindt en waar hij over gaat) en wat de Presentator van plan is te doen of zeggen. In de derde stap gebruiken de Assistenten deze informatie om een rollenspel te doen waarin zij de rol van de Presentator spelen. U mag nu beginnen.

Waarschuw de deelnemers twee minuten en één minuut voor het einde van de tijd. Leg na zes minuten de tweede stap uit:

Alle Assistenten (iedereen die de case-Presentatoren geïnterviewd heeft) blijven zitten. Alle Presentatoren moeten nu op de lege derde stoel gaan zitten en worden de Afwezige partij.

De Presentatoren leren iets over hoe het voelt om op de plek van de andere partij in hun onderhandeling te zitten, hoe die ander naar dezelfde situatie kan kijken en hoe verschillende ideeën hem in de oren kunnen klinken.

Omdat de Presentator nu die andere persoon geworden is, spreekt hij nu in de ik-vorm. Als de Presentatoren dit niet doen, moeten hun Assistenten hen corrigeren.

De Assistenten moeten nu de Afwezige partij (gespeeld door de Presentator) interviewen over deze case. De Assistenten moeten beginnen met algemene vragen, zoals:

► *Wie bent u?*

- ▶ *Wat is uw functie?*
- ▶ *Wat doet u graag in uw vrije tijd? Waarom?*
- ▶ *Heeft u een goede band met uw familie? Waarom?*
- ▶ *Als hij in een organisatie werkt:*
 - *Wat voor soort organisatie is het?*
 - *Met welke politieke beperkingen heeft u te maken?*
 - *Met wie werkt u samen?*

En wordt langzamerhand steeds specifieker:

- ▶ *Hoe kent u (de case-Presentator)?*
- ▶ *Heeft u onlangs problemen met hem gehad?*
- ▶ *Leek hij meelevend?*
- ▶ *Hoe is het contact met hem?*
- ▶ *Hoe is dit conflict eigenlijk ontstaan?*
- ▶ *Waar bent u bang voor?*

U heeft ongeveer zes minuten voor deze stap. U mag nu beginnen.

Waarschuw de deelnemers twee minuten en één minuut voor het einde van de tijd. Leg na zes minuten de derde stap uit:

De Presentatoren moeten blijven zitten. Het is nu de beurt aan de Assistenten om van stoel te wisselen en een nieuwe rol op zich te nemen. De Assistenten moeten op de lege stoel gaan zitten en worden de Presentator. Ze moeten hierbij gebruik maken van de informatie die ze verzameld hebben in de eerste stap.

Nu moet u beiden met elkaar gaan onderhandelen. Begin gewoon op een logisch punt, zonder uit uw rol te vallen, en ga direct verder met de onderhandeling. Als uw partner zich gedraagt op een manier die onrealistisch op u overkomt, zet de onderhandeling dan even stil en geef hem een paar richtlijnen. Ga vervolgens weer verder met de onderhandeling. Het hoeft niet perfect te zijn.

U heeft ongeveer tien minuten voor deze stap.

Waarschuw de deelnemers twee minuten en één minuut voor het einde van de tijd. Leg na tien minuten de laatste stap uit:

Ga nu weer op uw oorspronkelijke stoel zitten en wordt weer uzelf. U krijgt ongeveer vijf minuten de tijd om de oefening en uw gedachten en reacties te bespreken.

Vraag de tweede deelnemer na vijf minuten om de Presentator te worden en de oefening te herhalen. Herinner de deelnemers na afloop van de oefening aan het volgende:

Onthoud dat eventuele nieuwe percepties die u heeft over de percepties van de Afwezige partij slechts uw percepties zijn. U moet er niet van uitgaan dat ze waar zijn zonder dit na te gaan bij de Afwezige partij.

*U moet de inhoud van de **Persoonlijke onderhandeling** van uw partner strikt geheim houden, tenzij uw partner u expliciet toestemming geeft om dit niet te doen.*

Als er voldoende tijd is, kunt u de deelnemers een paar minuten de tijd geven om hun reacties op de oefening te bespreken. Suggesties voor vragen:

- ▶ Hoe voelde u zich door het omdraaien van de rollen?
- ▶ Wat zijn uw twijfels? Waren er barrières?

Inleiding op Module 5

Leg het doel van Module 5 uit:

U bent pas volledig voorbereid op een onderhandeling als u weet wat u gaat doen als u geen overeenkomst kunt bereiken. In Module 5 leert u wat het belang is van het analyseren van alternatieven voor een akkoord, het inschatten van het BAZO van elke partij – Beste Alternatief Zonder Overeenkomst, en het verbeteren van die van u.

Geef aan waar en wanneer de volgende sessie plaats zal vinden.

Module 5: Alternatieven

Doel van Module 5

Het belang uitleggen van het analyseren van alternatieven voor een akkoord, het inschatten van het BAZO van elke partij – Beste Alternatief Zonder Overeenkomst, en het verbeteren van die van u.

Deel Handout 10 uit.

Oefening

20 minuten

Vraag de deelnemers onderstaande vragen te beantwoorden voor de *Gekozen onderhandeling*. Ze moeten hun antwoorden noteren.

- ▶ Wat denkt u dat uw partij gaat doen als u geen akkoord bereikt?
- ▶ Hoe aantrekkelijk of onaantrekkelijk is dat resultaat?
- ▶ Wat denkt u dat de andere partij gaat doen als u geen overeenstemming bereikt?

- ▶ Wat denkt u dat ze van dat resultaat zouden vinden?

Laat de deelnemers vervolgens hun antwoorden met elkaar bespreken. Noteer hun antwoorden op vier aparte flipovervellen, één voor elke vraag.

Vertoning programma

In Module 5 wordt het belang uitgelegd van het analyseren van alternatieven voor overeenstemming, het inschatten van het BAZO van elke partij – het Beste Alternatief Zonder Overeenkomst, en het verbeteren van die van u. Het BAZO is wat u gaat doen als de onderhandeling faalt.

Vertoon Module 5 (15:08 minuten).

Oefening

40 minuten

Deel Handout 11 uit.

Deel 1 (20 minuten)

Houd een brainstormsessie om extra alternatieven voor een akkoord voor uw partij (of een partij) in de *Gekozen onderhandeling* te bedenken en analyseren (10 minuten). Probeer vervolgens manieren te bedenken om de beste van deze alternatieven te verbeteren (5 minuten). Vraag tot slot:

Zijn er mensen in de organisatie die ons BAZO overschatten? Zo ja, hoe kunnen we hen dan helpen om realistischer te worden?

Deel 2 (15 minuten)

Ervan uitgaand dat uit de analyse van de groep blijkt dat overeenstemming voor de hand ligt voor beide partijen, moet u de deelnemers de volgende vragen stellen:

- ▶ Hoe kunnen we onze analyse gebruiken om beide partijen te stimuleren om de onderhandeling te zien als een gezamenlijke zoektocht naar opties die beter zijn dan de opties die op tafel liggen?
- ▶ Hoe voorkomen we dat één van beide partijen zich bedreigd voelt door deze informatie?
- ▶ Hoe bespreken we deze informatie zonder de werkrelatie te beschadigen?

Sluit de Workshop af.

3.

Cursistenmateriaal

De materialen in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma **“Excellent onderhandelen”**.

TEFC

FUNDAMENT VOOR
HR DEVELOPMENT

Posities:	Belangen:
<ul style="list-style-type: none">• Dingen die je zegt te willen	<ul style="list-style-type: none">• Onderliggende motieven
<ul style="list-style-type: none">• Eisen	<ul style="list-style-type: none">• Behoeften en zorgen
<ul style="list-style-type: none">• Voorwaarden en condities	<ul style="list-style-type: none">• Angsten en aspiraties

FUNDAMENT VOOR
HR DEVELOPMENT

Belangen achterhalen

- ▶ Kijk voorbij posities en zoek naar achterliggende belangen.
- ▶ Verplaats uzelf in de ander.
- ▶ Vraag u af 'Waarom?' of 'Waarom niet?'

FUNDAMENT VOOR
HR DEVELOPMENT

Opties

Mogelijk akkoord of een deel daarvan

Besluiten

- ▶ Toezeggen
- ▶ Beoordelen
- ▶ Beperken
- ▶ Discussiëren

Bedenken

- ▶ Niet toezeggen
- ▶ Verbeteren
- ▶ Genereren
- ▶ Brainstormen
- ▶ Oordeel uitstellen

▶ Evalueren

FUNDAMENT VOOR
HR DEVELOPMENT

Opties genereren

- ▶ Bedenken van opties scheiden van besluiten
 - Geen kritiek
 - Nergens op vastleggen
- ▶ Zoveel mogelijk ideeën
 - Opties bedenken die voorzien in de belangen van beide partijen
 - Niet evalueren tijdens het brainstormen
- ▶ Tegenstrijdige belangen met elkaar verenigen in het belang van beide partijen

Twee manieren om een kwestie te bespreken

- ▶ Tégen elkaar praten
- ▶ Naar het verleden kijken
- ▶ Proberen je gelijk te halen
- ▶ Elkaar zwart maken
- ▶ Elkaar aftroeven
- ▶ Mèt elkaar praten
- ▶ Naar de toekomst kijken
- ▶ Naar oplossingen zoeken
- ▶ Samenwerken
- ▶ Belangen helder krijgen en opties bedenken

FUNDAMENT VOOR
HR DEVELOPMENT

Voorbeelden van onafhankelijke normen

- ▶ Marktwaarde
- ▶ Gewoonte
- ▶ Bedrijfspraktijk
- ▶ Wetgeving
- ▶ Concurrerende aanbiedingen
- ▶ Kosten
- ▶ Gelijke behandeling

FUNDAMENT VOOR
HR DEVELOPMENT

Onafhankelijke normen gebruiken

- ▶ Maak van de onderhandeling een gezamenlijke zoektocht naar onafhankelijke normen.
- ▶ Gebruik normen als zwaard om te overtuigen en schild om te beschermen.
- ▶ Bepaal welke normen het meest geschikt zijn; relevanter voor de tijd, plaats of omstandigheden; algemeen aanvaard; meer ter zake doend.
- ▶ Beredeneer en sta open voor redelijke argumenten.

FUNDAMENT VOOR
HR DEVELOPMENT

Inhoudelijke kwesties

- ▶ Bepalingen
- ▶ Voorwaarden
- ▶ Prijzen
- ▶ Data
- ▶ Cijfers
- ▶ Verplichtingen

Menselijke aspecten

- ▶ Emotie en rede met elkaar in evenwicht brengen
- ▶ Attitude van aanvaarding (of afwijzing)
- ▶ Gemak en toon van communicatie
- ▶ Mate van wederzijds begrip
- ▶ Mate van vertrouwen en betrouwbaarheid
- ▶ Gebruik van overtuigen (of dwang)

Omgaan met interpersoonlijke problemen

- ▶ Scheid de mensen van het probleem:
 - Probeer niet om de relatie te 'kopen'.
- ▶ Pak menselijke problemen rechtstreeks aan:
 - Emoties
 - Erken emoties (die van u en die van hen) als gerechtvaardigd.
 - Zienswijze
 - Maak onderscheid tussen percepties en de 'waarheid'.
 - Kijk naar hoe zij het zien; verplaats u in hen.
 - Communicatie
 - Spreek voor uzelf. Gebruik 'ik' en vermijd 'u'.
 - Vermijd attributie; spreek over gedrag, niet over intenties.
 - Luister actief; toon dat u hen gehoord heeft voordat u reageert.
 - Vat hun woorden samen om te tonen dat u het begrepen heeft.

Opties

- ▶ Mogelijke akkoorden
- ▶ Gezamenlijke acties
- ▶ Met de andere partij

Alternatieven

- ▶ Wat u gaat doen als u geen overeenstemming kunt bereiken
- ▶ Unilaterale acties
- ▶ Individueel

BAZO – Beste Alternatief Zonder Overeenkomst

Wat u optimaal kunt bereiken zonder de instemming van de andere partij.

FUNDAMENT VOOR
HR DEVELOPMENT

Omgaan met alternatieven

- ▶ Ken uw BAZO voordat u gaat onderhandelen.
 - Bedenk en analyseer een brede reeks alternatieven
 - Kies het beste alternatief
- ▶ Verbeter uw BAZO, indien mogelijk.
- ▶ Schat het BAZO van de andere partij in.
 - Is deze zo goed als ze denken?
 - Kunt u deze veranderen?

FUNDAMENT VOOR
HR DEVELOPMENT