

## ONDERHANDELEN

- Wat is onderhandelen
- Fasen in het onderhandelingsproces
- De praktijk van het onderhandelen
- Meer informatie

### Wat is onderhandelen

Onderhandelen is een vorm van overleg. Het gaat over zaken waar beide partijen belang aan hebben maar waarover nog geen overeenstemming is. Er zijn minstens twee belanghebbende partijen die iets van elkaar willen maar niet perse onder dezelfde voorwaarden. De intentie om in overleg tot overeenstemming te komen is aanwezig. Verkopen is dus niet het zelfde als onderhandelen.

Het onderwerp van onderhandeling kan een product zijn, een project, dienst of een baan. Denk aan de verkoop van een kunstwerk of optreden, onderhandelingen voor een opdracht of het uitgeven van muziek of een boek, salarisonderhandelingen bij een baan in loondienst of als freelancer, etc. Daarbinnen zijn er altijd verschillende zaken waarover je onderhandelt: bijvoorbeeld geld of tijd. Hoe verschillend het onderwerp of de kwestie ook is; het proces van onderhandelen verloopt globaal langs dezelfde fasen.

Veel startende kunstenaars vinden onderhandelen lastig. Het is essentieel dat je durft te onderhandelen. De wederpartij kan een goede en actieve contractbespreking meestal wel waarderen. Tijdens het proces van onderhandelen presenteer je ook jezelf en je manier van werken. Wat je elkaar 'gunt' heeft niet alleen te maken met kwaliteit van je werk maar ook of je goed kunt samenwerken; of het klikt tussen jou en de onderhandelingspartner. Dat kan veel invloed op het resultaat van de onderhandeling hebben.

### Fasen in het onderhandelingsproces

Het proces van onderhandelen bestaat uit verschillende fasen. Afhankelijk van jouw situatie zal de ene fase meer tijd en moeite kosten dan de andere. In het ene geval vinden alle fasen na de voorbereiding in een gesprek plaats, in het andere gaan er maanden overheen. In de praktijk zijn de fasen zelden zo gescheiden als hier wordt voorgesteld:

<i>voorbereiden</i>	<i>introdactie</i>	<i>voorstellen doen</i>	<i>onderhandelen</i>	<i>afspraken maken</i>
---------------------	--------------------	-------------------------	----------------------	------------------------

#### Fase 1: De voorbereiding

Een goede voorbereiding is bepalend voor het succes van de onderhandeling. Daarbij geldt vooral: kennis is macht. Verzamel daarom zoveel mogelijk achtergrondinformatie en feitenmateriaal waarmee je je eigen positie versterkt en die van de wederpartij kunt plaatsen. Probeer er bijvoorbeeld achter te komen wat gangbare prijzen of afspraken in vergelijkbare situaties zijn; wat de wederpartij gewend zou kunnen zijn te betalen; etc.

In de ene situatie is meer ruimte voor onderhandeling dan in de andere. Wees je zoveel mogelijk bewust van de (on)mogelijkheden en bereid je daar op voor:

#### *Jouw positie en verwachtingen*

- Stel voor jezelf vast waar je naar streeft, wat jouw ideale en wat je minimaal acceptabele uitkomst is. Zorg dat je alledrie de mogelijkheden heel helder hebt.
- Probeer in te schatten bij welke wensen je meningsverschillen voorziet en waar mogelijke oplossingen liggen.
- Bepaal op welke punten je bereid bent om concessies te doen.
- Als je er deze keer niet uitkomt: bedenk hoe je zo goed mogelijk uit het gesprek komt en opties voor de toekomst open houdt.

#### *Positie en verwachtingen van de van de wederpartij*

- Bedenk welke belangen daar spelen en wat jouw rol daarin zou kunnen zijn.
- Waarom zitten jullie samen om de tafel, zijn er nog concurrenten in het spel?
- Voor welke argumenten is de wederpartij gevoelig?
- Op welke punten verwacht je relatief eenvoudig concessies?
- Wanneer denk je dat de onderhandeling voor de wederpartij geslaagd is?

#### *De onderhandelingssituatie*

Je hebt misschien niet altijd invloed op de onderhandelingssituatie maar ook hiervoor geldt dat het kan helpen als je er van tevoren over nadenkt. Bijvoorbeeld:

- Is het informeel gesprek of wordt er een professionele presentatie verwacht;
- Is er duidelijkheid en overeenstemming over het doel van de bespreking;
- Welke rol en welke beslissingsbevoegdheid heeft je gesprekspartner in zijn organisatie;
- De locatie: is de bespreking op neutraal terrein of bij een van de partijen;
- De tijd: is er bijvoorbeeld sprake van tijdsdruk of wanneer volgt de beslissing.

### **Fase 2: De introductie**

In een eerste gesprek maak je kennis en/of zet je de toon voor de verdere onderhandeling. Bespreek bijvoorbeeld het gemeenschappelijk belang en de intentie er samen uit te komen. Zorg ook voor overeenstemming over het doel van het gesprek en het verloop van het verdere proces. Dan weet je ook op welke termijn er een beslissing moet komen en wanneer je zelf uitsluitel moet geven over bepaalde zaken.

Ga in alle gevallen zoveel mogelijk op een gelijkwaardige manier het gesprek in. Ook als je het gevoel hebt dat de andere partij veel meer 'macht' heeft. Uitgangspunt van het gesprek is tenslotte dat je allebei iets van elkaar wil.

### **Fase 3: Voorstellen uitwisselen**

Na de kennismaking wissel je voorstellen uit. Formuleer een duidelijke eigen inzet en ga zo goed mogelijk in op eventuele vragen van de andere partij. Stel vragen als het voorstel van de ander je niet helemaal duidelijk is. Laat ook ruimte open voor ontwikkeling van ideeën.

Als de voorstellen helder zijn kun je voor jezelf de verschillen op een rijtje zetten. Beoordeel deze verschillen voordat je zelf concessies doet. Zo voorkom je dat je uit enthousiasme te snel 'ja' zegt en later het gevoel hebt dat je over bepaalde aspecten beter had moeten onderhandelen. Het is niet erg om van mening te verschillen als je zorgt dat het zakelijk blijft.

### **Fase 4: Onderhandelen**

Onderhandelen is een kwestie van geven en nemen. Als er geen verschil is tussen de openingszet en het eindresultaat dan valt er niets te onderhandelen. In de meeste gevallen onderhandel je over meerdere kwesties zodat je voldoende wisselgeld hebt.

Indien van toepassing bijvoorbeeld:

- Geld: in de vorm van een verkoopprijs, provisie, partage, honorarium of salaris.
- Kosten: bijvoorbeeld materiaal, werkruimte, verzekering, promotie, reiskosten.
- Auteursrecht: wie wordt eigenaar, wie mag het exploiteren, betreft het unica.
- Planning: heb je baat bij flexibiliteit, of heb je voorkeur voor bepaalde data of tijden.
- Ondersteuning/samenwerken: krijg je hulp bij de uitvoering van je opdracht, ga je met bepaalde mensen samenwerken.
- Eindresultaat: spreek goed af wat je wel en wat je niet doet of regelt.
- Toekomst: komen er vervolgoopdrachten of kun je tegen vergoeding onderhoud verzorgen. Kan deze deal op een andere manier iets voor je carrière betekenen.

### **Fase 5: Afspraken maken**

De beste onderhandelingen zijn die waar je allebei tevreden over bent. Als je er uitkomt met het idee dat je tijdens de samenwerking alsnog iets binnen moet halen, is het geen goede onderhandeling geweest. Bij twijfel kun je beter bedenktijd vragen. Dat kan in veel gevallen. Soms kun je een eindaanbod beter beoordelen na een nachtje slapen.

Zorg tot slot dat alle afspraken op papier komen en duidelijk gecommuniceerd worden. Dat maakt het beide partijen ook makkelijker om de afspraken uitvoeren zoals afgesproken. Informeer eventueel alle betrokkenen en stuur bij als iets niet goed dreigt te gaan. Dit is het beste begin voor eventuele toekomstige onderhandelingen.

## **De praktijk van het onderhandelen**

### **Wat is redelijk**

De onderhandelingsruimte kan groot of klein zijn maar is in de praktijk altijd begrensd. Bijvoorbeeld door de beschikbare budgetten, wettelijke regelingen of de gegroeide praktijk.

Los van wat gangbaar is: wat vind jij redelijk? Jij bepaalt wat je vraagt maar zorg dat je je voorstel goed kunt beargumenteren. Je hoeft niet al je berekeningen prijs te geven maar sterke argumenten helpende ander te overtuigen. Vergeet niet om naast de meest concrete financiële voorstellen ook de andere aspecten te benoemen (zie **fase onderhandelen**).

Het is belangrijk dat je op de hoogte blijft van gangbare afspraken en bedragen. Vraag bijvoorbeeld regelmatig aan collega's wat ze verdienen of wat ze vragen en waarom. Doe dat niet alleen vlak voor een onderhandeling maar maak er een gewoonte van. Informeer bijvoorbeeld bij brancheorganisaties of er richtlijnen zijn voor uurtarieven. Als je niet over producten maar over diensten onderhandelt: kijk of er CAO's in jouw sector zijn en bekijk wat er in staat. Ook als je formeel niet onder een CAO valt kun je er uit afleiden wat gebruikelijk is.

Als je ondanks goede argumenten niet verder komt dan het voor jou het minimaal acceptabele onderhandelingsresultaat wees dan duidelijk en positief in je motivatie. Zeur niet maar geef aan dat je daarmee akkoord gaat omdat je het bijvoorbeeld erg leuk vindt of ervaring op wil doen. Als je het als eenmalige concessie presenteert kun je bij een volgende onderhandeling makkelijker op je oude streefvoorstel terugkomen.

### **Stijl van onderhandelen**

Een onderhandelingsresultaat kan voor beide partijen om verschillende redenen naar tevredenheid zijn. Het gaat daarbij niet alleen om de inhoud maar ook om het proces van onderhandelen.

Binnen de grenzen van de onderhandelingsruimte heeft je eigen opstelling invloed op het resultaat. In het onderhandelingsproces maak je steeds gedragskeuzes. Het is de kunst om steeds de keuze te maken die het best past bij het doel en bij de wederpartij. De toon die je aanslaat, tactieken die je gebruikt en gedragskeuzes die je maakt zijn allemaal van invloed. Bedenk dat ook lichaamstaal heel veelzeggend is. Kies – zeker als je geen doorgewinterde onderhandelaar bent – voor gedrag en tactieken waar je je goed bij voelt.

Kies, of wees je in elk geval bewust van je gedrag: gedraag je je bijvoorbeeld coöperatief of rivaliserend, vertrouwend of wantrouwend, neig je naar samenwerken of vecht je liever, ben je toegankelijk of vasthoudend, open of gesloten, informeel of formeel, buigzaam of hard, etc.

Daarnaast kun je op verschillende momenten in het proces gebruik maken van bepaalde (meer of minder sympathieke) onderhandelingstactieken. Denk bijvoorbeeld aan: dreigen met opstappen, gebruik maken van humor, emoties aanspreken, tijd winnen, concurrentie erbij halen, deadline stellen, het verschil delen, etc.

Hoe vaker je onderhandelt, hoe makkelijker je het proces leert beïnvloeden. Dat is belangrijk. Je kunt je zakelijke doelstellingen goed uitonderhandeld hebben maar als het een moeizaam proces of samenwerking was, is de kans op een vervolg klein. Andersom geldt dat ook: kom je er nu niet uit maar was het wel een prettig gesprek dan is de kans groter dat je in de toekomst wel samen een deal kunt sluiten.

## Meer informatie

Bekijk de rubriek ondernemen op [BeroepKunstenaar.nl](http://BeroepKunstenaar.nl), daar vind je o.a. teksten over:

- [Netwerken \(pdf\)](#)
- [Presenteren \(pdf\)](#)
- Voor beeldend kunstenaars: [onderhandelen met de galeriehouder \(pdf\)](#)