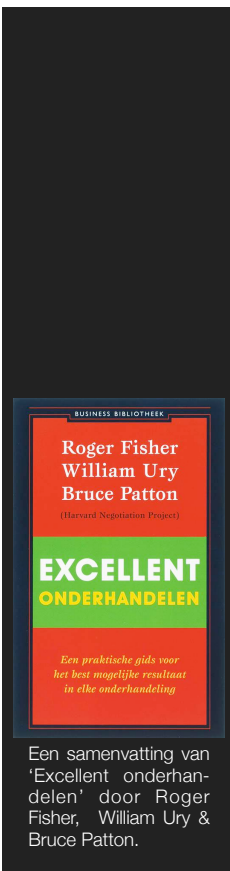


EXCELLENT ONDERHANDELEN

MANAGEMENT SUMMARY DOOR KAREL VAN WIJGAARDEN



Principieel onderhandelen

Iedereen onderhandelt elke dag wel ergens over. Onderhandelen is een elementair middel om iets van anderen gedaan te krijgen. Het is tweezijdige communicatie, gericht op het bereiken van een overeenstemming wanneer twee partijen bepaalde gezamenlijke belangen hebben en andere belangen strijdig zijn. Hoewel onderhandelingen elke dag plaatsvinden, is het niet gemakkelijk ze goed te voeren. Mensen bevinden zich in een dilemma. Ze kennen twee manieren om te onderhandelen: zacht of hard. De zachte onderhandelaar wil persoonlijke conflicten vermijden en doet al gauw concessies om tot overeenstemming te komen. Hij of zij wil een vriendschappelijke regeling, maar voelt zich op het eind vaak uitgebuit en verbitterd. De harde onderhandelaar ziet elke situatie als een wedstrijd van wilskrachten, waarin de partij die de meest extreme standpunten inneemt en het langste volhoudt een beter resultaat behaalt. Hij wil winnen, maar lokt toch dikwijls een even harde reactie uit, die hemzelf en zijn middelen uitput en schadelijk is voor de relatie met de andere partij. In alle gevallen is het resultaat een compromis tussen wat je hebben wilt en je relatie met andere mensen. Er is vaak een winnaar en een verliezer.

Deze standaardaanpak van onderhandelen kenmerkt zich door het innemen van standpunten die in het onderhan-

delingsproces in een spelachtige situatie -het zogenaamde 'pingelen'- voorzichtig via concessies tot elkaar worden gebracht. Dit standpuntsgewijs onderhandelen heeft doorgaans de volgende effecten:

- * Het is tijdrovend.
- * Het roept spanning op in de relatie.
- * Het probleem wordt opgelost door compromissen.

Voorts kan worden opgemerkt dat deze manier van onderhandelen bij vraagstukken waar meer partijen in het geding zijn ronduit zéér moeilijk is.

Er is een andere manier van onderhandelen, niet een manier die hard of zacht is, maar een die veeleer hard en zacht is. Deze methode van het 'principieel onderhandelen' zal hieronder nader worden uiteengezet. Deze methode staat ook bekend als de Harvard methode van onderhandelen en is verbonden aan de personen Ury, Fisher & Patton.

De essentie van de methode van het principieel onderhandelen is dat partijen zoeken naar mogelijke gezamenlijke belangen. Als de belangen strijdig zijn, dring je er op aan dat het resultaat gebaseerd is op redelijke normen die onafhankelijk zijn van de wil van partijen. Het is een manier van onderhandelen die leidt tot een 'goede overeenkomst'. De kenmerken van de overeenkomst zijn dat recht is gedaan aan de gerechtvaardigde belangen van beide partijen en de relatie tussen de onderhandelende partijen goed is (geworden of gebleven).

Bij het principieel onderhandelen worden gelijktijdig een viertal principes toegepast:

- Belangen: focus op belangen niet op standpunten.
- Mensen: scheid de mensen van het probleem.
- Opties: zoek naar oplossingen in wederzijds belang.
- Criteria: baseer het resultaat op objectieve normen.

Belangen

In het onderstaande worden de bovenstaande principes stuk voor stuk toegelicht.

Twee mannen hebben onenigheid in een bibliotheek. De een wil het raam open hebben en de ander wil het dicht hebben. Ze kibbelen een hele tijd over de vraag hoe ver het mag openstaan: een kier, halverwege of driekwart. Geen enkele oplossing is voor beiden bevredigend. De bibliothecaresse komt binnen. Ze vraagt aan de een waarom hij het raam open wil hebben. "Om frisse lucht binnen te laten". Ze vraagt aan de ander waarom hij het dicht wil hebben. "Om niet op de tocht te zitten". Na even te hebben nagedacht, zet ze het raam in de volgende kamer wijd open. Zo kan er frisse lucht binnenkomen zonder tocht.

Dit verhaal is typerend voor veel onderhandelingen. Omdat het probleem van de partijen ogenschijnlijk een conflict is van standpunten -het raam open of het raam dicht- zijn ze geneigd om te denken en te praten in termen van standpunten en raken zodoende een impasse. De bibliothecaresse daarentegen keek naar de achter de standpunten liggende belangen: frisse lucht en geen

tocht. Dit verschil tussen standpunten en posities is uiterst belangrijk. Belangen definiëren het probleem. Het probleem dat aan een onderhandeling ten grondslag ligt, is niet gelegen in strijdige posities of standpunten, maar in het conflict tussen behoeften, wensen en angsten. Belangen motiveren mensen. Het zijn de stille beweegredenen achter het rumoer om posities. Je positie is iets waarover je een keuze moet maken. Je belangen zijn de dingen die je aanzetten om die keuze te maken. Het is van belang te bedenken dat achter strijdige posities ook gezamenlijke belangen schuil gaan en dat meerdere standpunten hetzelfde belang kunnen dienen.

De consequentie van dit principe is dat je er als onderhandelaars verstandig aan doet om vrijelijk over elkaars belangen te spreken. Dit kun je bereiken door in de probleemoplossing eerst een levendige beschrijving te geven van je belangen en te laten zien hoe die belangen met het probleem samenhangen. Kortom laat zien wat je beweegt. Om ook de belangen van de andere partij boven water te krijgen is het goed om de waarom- of waarom niet-vraag regelmatig te stellen.

Mensen

Onderhandelen over problemen vindt meestal plaats in het kader van een bestaande relatie. Elke onderhandelaar heeft dan ook twee soorten belangen: de zaak zelf en de relatie. Binnen organisaties is dit overduidelijk. Je maakt deel uit van dezelfde afdeling of divisie en je komt elkaar regelmatig tegen. Elke partij in een probleem zoekt naar een oplossing die zijn zakelijke belangen dient, maar tegelijkertijd wil hij niet dat de relatie met de ander onnodig geschaad wordt.



Gorbatsjov en Reagan in onderhandeling over het beëindigen van de wapenwedloop.

De relatie raakt echter dikwijls verward met het probleem. We zijn wezens met krachtige emoties, die vaak totaal verschillende inzichten hebben en bovendien vaak moeite hebben om duidelijk te communiceren. Het is karakteristiek voor ons dat emoties verweven raken met de objectieve aspecten van het probleem. Bij het innemen van standpunten wordt dat nog versterkt, omdat iemands ego geïdentificeerd raakt met de ingenomen positie.

De oplossing ligt voor de hand:

Scheid de mensen van het probleem. Pak de menselijke problemen rechtstreeks aan. Probeer ze niet op te lossen met zakelijke concessies. Veel van de menselijke problemen zijn te vangen onder drie categorieën: zienswijze, emotie en communicatie. Hieronder volgen voor elk van de drie een aantal tips.

Wat te doen bij verschillende zienswijzen?

- ☀ Bespreek elkaars zienswijze.
- ☀ Ga in de schoenen van je onderhandelingspartner staan.
- ☀ Leid de bedoeling van de ander niet af uit je eigen angsten.
- ☀ Neem hem jouw probleem niet kwalijk.

Wat te doen met emoties?

- ☀ Signaleer en begrijp de emoties.
- ☀ Stel emoties aan de orde en erken ze als gerechtvaardigd.
- ☀ Geef je tegenspeler de kans om stoom af te blazen.
- ☀ Reageer niet op emotionele uitbarstingen.

Wat te doen bij communicatiestoornissen?

- ☀ Luister actief en laat blijken dat je hem hoort.
- ☀ Spreek zo dat je begrepen wordt.
- ☀ Spreek over jezelf, niet over hem.
- ☀ Bespreek zo nodig de wijze waarop jij en je tegenspeler met elkaar omgaan.

De kunst bij dit alles is om door woorden en daden tot uitdrukking te brengen dat je geen tegenstander van elkaar bent, maar voor de klus staat om gezamenlijk een probleem op te lossen.



Neelie Kroes

Ook wel bekend als 'nikkelen Neelie'. Zij is een schoolvoorbeeld van een vrouw die tijdens onderhandelingen koers weet te houden en er uit haalt wat zij voor ogen had bij aanvang. Vasthoudend waar het moet, flexibel waar het kan.

Opties

Bij dit principe gaat het om het zoeken naar oplossingen in wederzijds belang. De kunst van het onderhandelen is oplossingen te bedenken die voor jezelf en voor de andere partij voordelig zijn (win-win). Bij dit zoeken naar oplossingen doen zich een aantal problemen voor, zoals voorbarig oordelen, het zoeken naar het ene antwoord, het veronderstellen van een vaste kwantiteit en het denken dat het zijn probleem is om zijn probleem op te lossen. Hieronder worden deze zaken, voorzien van tips kort besproken.

Voorbarig oordelen

Het voorkomen van voorbarig oordelen is te vangen in de volgende beeldspraak: de kunst om de taart eerst groter te maken alvorens erin te gaan snijden. Een praktische manier om dat te bereiken is het bedenken van opties te scheiden van het beslissen over deze opties. Bedenk eerst, beslis later. Voor het bedenken van opties kun je gebruik maken van de brainstormtechniek.

Het ene antwoord

Bij het bedenken van een groot aantal mogelijkheden moet je de neiging weerstaan toch op zoek te gaan naar het ene beste antwoord. Je bent namelijk bezig ruimte te creëren waarbinnen je kunt onderhandelen.

Een vaste kwantiteit

Het creatief oplossen van problemen wordt gehinderd door het veronderstellen van een vaste kwantiteit: hoe minder voor jou, hoe meer voor mij. Deze veronderstelling is zelden juist omdat er achter elke onderhandeling over tegenstrijdige belangen ook gezamenlijke belangen schuil gaan.

Zijn probleem is niet mijn probleem

Mensen zijn over het algemeen geneigd zich alleen in te zetten voor de eigen onmiddellijke belangen. Als een onderhandelaar een goede overeenkomst wil bereiken die tegemoet komt aan zijn eigen belangen, moet hij een oplossing zien te verkrijgen die ook rekening houdt met de belangen van de ander. Kortom, maak het de andere partij gemakkelijk om te beslissen.

Criteria

Zoals eerder besproken is een groot nadeel van de standaard onderhandelingsaanpak dat de pogingen om tot oplossing van het gezamenlijk probleem te komen sterk verbonden zijn met de wilskracht van de beide partijen. Een gevolg hiervan is dat het bijzonder moeilijk is mensen en probleem van elkaar gescheiden te houden met alle besproken gevolgen voor gezichtsverlies, een verstoorde relatie, etc. van dien.

Een betere manier is het om te onderhandelen op een of andere basis die onafhankelijk is van de wil van beide partijen, dat wil zeggen op basis van objectieve criteria. Objectieve criteria hebben te maken met redelijke normen en redelijke procedures.

Een mooi voorbeeld van objectieve normen en een objectieve procedure is bijvoorbeeld het puntentelling-systeem van het ministerie van volkshuisvesting bij de vaststelling wat een redelijke huur is die voor een bepaald huurobject. In het systeem worden voorzieningen waarover een woonruimte beschikt -bijvoorbeeld aantal vierkante meters, eigen ingang of niet- vertaald naar punten. Een woonruimte correspondeert op deze manier met een aantal punten. Deze punten zijn vervolgens aan een huurwaarde gekoppeld. Zonder de illusie te hebben dat met dergelijke objectieve criteria elk probleem tussen verhuurder en huurder de wereld uit is, kan wel objectief worden vastgesteld dat de ruimte om het met elkaar oneens te zijn door het puntentellingsysteem aanzienlijk is ingeperkt. Voor het geval er toch geschillen tussen huurder en verhuurder over de huurprijs rijzen voorziet een geschillenprocedure in een onpartijdige behandeling.

Tot slot een aantal tips om onderhandelen op basis van objectieve criteria te realiseren:

- ☒ Maak van elk geschilpunt een gezamenlijk zoeken naar objectieve criteria.
- ☒ Vraag: "Wat is je motivering?"
- ☒ Word het eens over principes.
- ☒ Redeneer en wees ontvankelijk voor redeneringen.
- ☒ Geef nooit toe aan pressie.



Karel van Wijngaarden

Allround Management Consultant. Gespecialiseerd in en gepassioneerd over cultuur.

Wat maakt dat 'Excellent onderhandelen' wat mij betreft een aanbeveling verdient? Deze methode bekend als de Harvard-methode van onderhandelen is briljant. Briljant omdat de scherpte in het onderhandelen niet ten koste gaat van de relatie. Omdat het de focus legt op duurzame relaties. Omdat het creatief onderhandelen stimuleert en het vechtgedrag ontmoedigt. Omdat het laat zien hoe je de koek eerst groter kan maken voordat je de koek gaat verdelen. Briljant omdat het een praktische invulling geeft aan win-win onderhandelen. Lezen dus. En niet alleen als je een commerciële functie vervult. Onderhandelen doen we immers allemaal, meerdere keren per dag.

0 0 3 1 6 5 3 5 3 1 2 8 4 | www.cltr.nl | info@cltr.nl