

Onderhandelen



Inhoudsopgave

Inleiding.....	2
1. Strategieën en technieken.....	3
2. Het onderhandelingsproces	10
3. De praktijk.....	14
4. Tot besluit.	19
Literatuurlijst	21

Inleiding

Onderhandelen is iets wat wij van kinds af aan al doen. Jonge kinderen maken regelmatig gebruik van zeuren als onderhandelingsstechniek. Maar al te vaak wordt hier op een gegeven moment aan toegegeven. Onderhandeling les één is daarom voor veel kinderen: wie zeurt die krijgt zijn zin. Onderhandelen is een vorm van communicatie waarbij twee partijen, met elk hun eigen belangen, tot een overeenstemming willen komen. Wij zijn er waarschijnlijk niet altijd bewust van, maar of wij nu willen of niet, wij onderhandelen heel wat af in ons leven. Als je iets gedaan wilt hebben van een ander dan kan hier al een klein onderhandelingsproces aan vooraf gaan. Wellicht heb jij toen jij een tiener was regelmatig met je ouders onderhandeld over het opruimen van je kamer of misschien moet je nu hier met je tienerzoon of dochter over onderhandelen.

Onderhandelen kan je ook zien als een vorm van assertiviteit. Sommige mensen hebben als kind geleerd dat “kinderen die vragen worden overgeslagen” maar dit geldt niet voor volwassenen. Een verkoper geeft meestal niet uit zichzelf een betere prijs of extra korting, daar zal je om moeten vragen. Als je een beter salaris wilt, dan zal je daar in veel gevallen om moeten vragen. Vragen is een onderdeel van onderhandelen. Belangrijk daarbij is dat de vraag niet in de vorm van een eis gesteld wordt maar dat er ruimte is voor onderhandeling. Spreek ook geen consequenties uit als de ander niet aan jouw vraag kan voldoen (“als jij niet dan ...”). Zorg dat er ruimte is voor onderhandeling. Er is sprake van een goede onderhandeling als beide partijen na afloop tevreden zijn.

Onderhandelen is een complexe vorm van communicatie. Vooral in moeilijke situaties is het een kunst om tot een goed resultaat te komen. De een is daar beter in dan de ander maar onderhandelen is een vaardigheid die je kunt leren. Of het nu privé of zakelijk is, er is altijd wel iets waar je in zekere zin over onderhandelt. In elke relatie wordt er bewust of onbewust onderhandeld. Dit zal niet altijd voor beide partijen naar tevredenheid verlopen, wat tot spanningen kan leiden. Als je instaat bent om je onderhandelingsvaardigheden te vergroten, dan zal je beter instaat zijn om resultaat te bereiken zonder dat de spanningen te hoog oplopen. Nagenoeg alles is onderhandelbaar maar onderhandel niet over alles. Onderhandelen vraagt tijd en energie, maar jouw energie en tijd zijn beperkt. Ga daarom niet overal over onderhandelen want dit leidt tot stress.

1. Strategieën en technieken

Er zijn veel strategieën en technieken die je kunt gebruiken. In dit hoofdstuk worden de bekendste en meest bruikbare behandeld. Welke strategie of techniek je het beste kunt gebruiken is moeilijk te zeggen. Elke situatie is voor een deel uniek en kan zich op zijn eigen manier verder ontwikkelen naarmate de onderhandelingen voortduren. Soms moet je meerdere technieken uitproberen om tot een resultaat te komen. Dit is iets wat je in de praktijk moet leren, omdat theorie niet altijd hetzelfde is als praktijk.

Hard onderhandelen versus zacht onderhandelen

Iemand die hard onderhandelt stelt zich strikt en assertief op en geeft weinig tot niets toe. Alleen het resultaat telt. Het tegenovergestelde is zacht onderhandelen, waarbij de onderhandelaar zoekt naar overeenstemming en bereid is om compromissen te sluiten. Sommige onderhandelaars adopteren één van deze stijlen. Een goede ervaren onderhandelaar weet, afhankelijk van de situatie en zijn doelstellingen, op de juiste wijze te bewegen tussen beide stijlen. Hard onderhandelen werkt meestal niet goed op het moment dat beide partijen gelijkwaardig zijn. Op het moment dat de andere partij een slechte onderhandelingspositie heeft, kan hard onderhandelen een beter resultaat opleveren. Een gevaar van hard onderhandelen is dat de relatie met de andere partij onder druk komt te staan. Denk ook aan het spreekwoord: “wie het onderste uit de kan wil hebben krijgt de deksel op de neus”. Dit betekent dat als je altijd voor het maximale wil gaan, dit uiteindelijk tot niets kan leiden.

Professionele onderhandelingsstrategieën en technieken gaan ervan uit dat beide partijen onderlinge belangen en principes hebben. Deze zijn niet allemaal voorafgaand aan de onderhandelingen inzichtelijk of eenvoudig te achterhalen. De partij die het beste inzicht heeft in de belangen en principes van de andere partij, heeft de sterkste onderhandelingspositie.

BATNA en RV

Professionele partijen en goed voorbereide onderhandelaars bepalen meestal van tevoren wat voor hen het beste alternatief is als ze niet tot overeenstemming komen. Dit wordt afgekort met BATNA: Best Alternative To Negotiated Agreement, vertaalt naar Nederlands: beste alternatief zonder overeenstemming. Je bepaalt van tevoren welke alternatieven je hebt als je er niet uitkomt met de partij waarmee je gaat onderhandelen. Als je meerdere

alternatieven hebt, selecteer dan het beste alternatief als jouw BATNA. Bijvoorbeeld, als je je auto aan een handelaar wilt verkopen, maar je neef heeft ook interesse, dan kan je neef je BATNA zijn. Je moet deze BATNA dan kwantificeren naar een bedrag: de reservation value (RV). Dit is het laagste bedrag dat je van de handelaar kan accepteren. Als je neef bijvoorbeeld bereid zou zijn om €8.000,- te betalen voor jouw auto, dan kun je stellen dat de handelaar minimaal 15% meer moet bieden. In dit voorbeeld wordt dan jouw RV €9.200,-. Naast je eigen BATNA en RV, moet je ook een inschatting maken van de BATNA en RV van je onderhandelingspartner ter voorbereiding op de onderhandelingen. Het verschil tussen jouw RV en die van je tegenpartij is de onderhandelingsruimte die jij denkt dat er is. Deze ruimte wordt ZOPA genoemd: the zone of possible agreement. Een BATNA en RV geven je houvast en helpen je om voorbereid te zijn op het moment dat de ander opent met een bod. Een goede voorbereiding zal je helpen om met vertrouwen een onderhandeling in te gaan. Bedenk van te voren wat je niet kan accepteren en probeer een idee te vormen over de best mogelijke uitkomst.

Strategie met betrekking tot een openingsbod

Diegene die als eerste een openingsbod doet, zet direct een ankerpunt waar de andere partij zich op zal richten. Als jij overtuigd bent van hetgeen je te bieden hebt en de andere partij is niet zeker van zijn onderhandelingspositie dan kan deze strategie goed uitpakken. Op het moment dat je minder zeker van je onderhandelingspositie bent, kun je beter de andere partij een openingsbod laten maken. Wanneer de ander het idee heeft dat je minder sterk in je schoenen staat, dan zal hij of zij geneigd zijn om een extra laag openingsbod te doen. Wees hierop voorbereid. Indien het openingsbod buiten de ZOPA ligt, kun je als reactie geven dat dit niet is wat jij had verwacht. Geef de andere partij ruimte om het een en ander verder toe te lichten en een nieuw bod te maken. Als het bod erg ver buiten de ZOPA ligt, dan kan je de ander aangeven dat jullie te ver uit elkaar liggen en dat dit geen startpunt is om met elkaar in onderhandeling te gaan.

Indien jij gevraagd wordt om een tegenbod te doen, zet dan hoog maar realistisch in. Dit betekent dat je hoger inzet dan de BATNA van de tegenpartij die je vooraf bepaald had. Het doel is uiteindelijk dat zoveel mogelijk van de ZOPA naar jou toekomt. Het is normaal dat er een zekere ruimte is voor onderhandelen. Het is natuurlijk wel zaak dat jouw bod realistisch en verdedigbaar is. Vertrouw niet alleen op je aannames maar stel vragen die jou

meer inzicht zullen geven in de onderhandelingspositie van jezelf en de tegenpartij.

Identificeer en creëer zoveel mogelijk waarde voor beide partijen

Een onderhandeling is vaak meer dan het onderhandelen over een object en een prijs. Andere zaken kunnen ook een rol spelen en voor één van beide partijen een waarde hebben, zoals garantie, service, snelheid van leveren, reserveonderdelen, instructie, persoonlijk contact, etc. Wanneer er meerdere zaken zijn die voor één voor beide partijen een bepaalde waarde vertegenwoordigen dan valt er meer te onderhandelen. Op deze manier kan waarde tussen partijen worden uitgewisseld. Het is daarom belangrijk om te achterhalen waar de ander partij waarde aan verbindt en waar jijzelf waarde aan hecht.

Wanneer je over complexe zaken onderhandelt of met meerdere partijen hierover onderhandelt, is het zinvol om een scoringsysteem te hanteren. Je maakt een lijst van alle zaken die jij belangrijk vindt en verbind hieraan een wegingsfactor, bijvoorbeeld een getal tussen 1 en 10. Zo weet je wat voor jou belangrijk is en wat meer of minder belang vertegenwoordigt. Dit helpt om verschillende aanbiedingen met elkaar te vergelijken. Als je bijvoorbeeld twee baanaanbiedingen met elkaar moet vergelijken, spelen naast salaris ook zaken als vakantiedagen, reiskosten, studiebijdrage, auto van de zaak, etc. een rol. In plaats van deze te waarderen met een getal, zou je deze zaken ook kunnen vertalen naar geld.

Je kunt tevens een lijst maken van de zaken waaraan jouw tegenpartij waarschijnlijk waarde zou hechten. Maak van te voren een zo goed mogelijke inschatting van welke zaken de andere partij de hoogste waarde aan hecht. Dit kun je tijdens de onderhandelingsbesprekingen uiteraard nog nader toetsen. Om je onderhandelingspositie te versterken, dien je je te richten op de zaken die voor jou weinig waarde vertegenwoordigen maar wel belangrijk zijn voor de andere partij. Gebruik deze zaken als eerste om binnen te halen wat voor jou belangrijk is en de hoogste waarde vertegenwoordigt.

Door te onderhandelen over meerdere zaken tegelijk in plaats van één voor één, kun je zowel waarde voor jezelf als ook voor de ander vergroten. De waarde die jij of de ander aan iets verbindt kan namelijk verschillen. Het is dan wel zaak dat je die zaken onderling met elkaar uitwisselt. Met andere woorden; ruil zaken uit die de ander belangrijker vindt dan jij met die zaken die jij

belangrijker vindt. Het eindresultaat zal hierdoor beter worden voor beide partijen.

Bescherm jezelf middels een voorwaardelijke clausule/voorwaarde

De tegenpartij kan bepaalde zaken te rooskleurig inschatten of misschien niet over alle informatie beschikken waarop hij zijn aanbieding baseert. Je kunt je hier tegen beschermen door in je koopovereenkomst of contract een voorwaardelijke clausules op te nemen. Wanneer je bijvoorbeeld een auto koopt van een handelaar die de auto vanuit het buitenland heeft geïmporteerd maar je twijfelt of deze schadevrij is, neem dan een clausule in de koopovereenkomst op dat de handelaar de auto terugneemt indien er toch schade in het buitenland is ontstaan.

Als je in een impasse komt tijdens een onderhandeling omdat een bepaalde zaak alleen in de toekomst duidelijk zal worden dan kan zo'n clausule helpen om deze impasse te doorbreken zonder dat beide partijen te grote risico's hoeven te nemen. Je zou zo'n clausule ook kunnen gebruiken als je twijfelt over de betrouwbaarheid van bepaalde claims van de andere partij. Middels een voorwaardelijke clausule kun je je hier tegen beschermen.

Overtuigings- en beïnvloedingstechnieken

Onderhandelaars zullen over en weer hun best doen om de tegenpartij te overtuigen. Enkele veel voorkomende technieken die vaak gebruikt worden om de andere partij te overtuigen of te beïnvloeden zal ik hieronder kort bespreken:

- **Wederkerigheid**

Wanneer iemand iets voor een ander doet, voelt de ander zich min of meer verplicht om wat terug te doen. Zo zal bijvoorbeeld een verkoper een gratis sample weggeven in de hoop op wederkerigheid. In onderhandelingen kun je een kleine concessie van jou kant doen om een grotere concessie bij de andere partij te bewerkstelligen.

- **Openen met “een deur in het gezicht bod”**

Een verkoper start met een extreem bod of verzoek. De tegenpartij zal deze uiteraard verwerpen maar de verkoper laat zich hierdoor niet uit het veld slaan en maakt direct een meer gepast bod of verzoek. De andere partij is dan sneller geneigd om over dit bod of verzoek na te denken omdat de verkoper al een concessie heeft gedaan. De andere partij voelt zich, aangezien hij of zij het

eerste bod direct afgewezen heeft, min of min verplicht om over het tweede bod na te denken (wederkerigheid).

- **Voet tussen de deur techniek**

De verkoper probeert je vertrouwen te winnen door te starten met iets kleins. Wanneer hij of zij jouw vertrouwen heeft gewonnen komt hij of zij met een groter verzoek. Dit is een klassieke techniek die telefonische verkopers vaak toepassen.

- **Tijdsdruk opvoeren**

Indien de andere partij snel tot een afronding van de onderhandelingen wil komen kan er gebruikt gemaakt worden van het opvoeren van een tijdsdruk. Zo kan bijvoorbeeld een keukenverkoper na een onderhandeling aangeven dat zijn offerte alleen nog maar vandaag geldig is. Hiermee geeft hij jou de indruk dat zijn aanbieding uitzonderlijk goed is en zet hij jou onder druk om je handtekening onder de aanbieding te zetten. Je kunt er echter vanuit gaan dat er nagenoeg altijd wel ruimte is voor bedenktijd of nadere onderhandelingen.

- **Stoelpositie tijdens de onderhandelingen**

Over het algemeen gaan de partijen tegenover elkaar zitten. Als er echter voldoende basis voor vertrouwen is en er onderhandeld wordt met een langdurige relatie als intentie dan kan met een tafelsetting waar beide partijen naast elkaar zitten de sfeer van vertrouwen verder versterkt worden.

- **Twee keuze techniek**

Een dominante onderhandelaar zal de andere partij maximaal twee keuzes geven. Hiermee geeft hij of zij de andere partij het gevoel dat ze een keuze hebben maar beperkt die tot slechts twee. Uiteindelijk is zijn doel om jou naar één van deze opties te sturen en eventuele andere opties onbespreekbaar te houden.

- **Benadruk het mogelijke verlies i.p.v. winst voor de tegenpartij**

Veel mensen zijn risicomijdend en door de potentiële verliespunten te benadrukken zal de andere partij eerder geneigd zijn om met het voorstel akkoord te gaan.

- **Presentatie**

Een aanbieding wordt vaak aantrekkelijker gemaakt middels een mooie presentatie, foldermateriaal, referenties, etc. Indien meerdere partijen met elkaar vergeleken worden dan kan dit doorslaggevend zijn. In online marketing wordt hier veel gebruik van gemaakt, bijvoorbeeld door het tonen van keurmerken, rewards, reviews, klantscores en aantal likes.

- **Benadrukken van onderscheidend vermogen**

Iedereen wil zich onderscheiden van zijn concurrenten. Dit kan bijvoorbeeld op service zijn of op merkbekendheid. De verkopende partij zal hier de nadruk op leggen in zijn onderhandelingen.

- **Salami-tactiek**

De andere partij komt telkens met kleine verzoekjes die nauwelijks opvallen. Deze worden terloops tijdens de onderhandelingen geleidelijk één voor één gedaan. Omdat ze klein en niet onredelijk zijn, ben je geneigd om hierop ja te zeggen. Maar wanneer je al die kleine toezeggingen bij elkaar optelt, gaat het toch wel ergens over en had hier wat tegenover dienen te staan.

- **Laatst minute concessie**

Wanneer de onderhandelingen bijna succesvol afgerond zijn, komt de andere partij nog met een laatste verzoek. Als je vlak voor de eindstreep staat, ben je eerder geneigd tot een concessie.

- **Good cop bad cop**

Deze zal bekend zijn van politieseries waar de verdachte vaak ondervraagd wordt door een vriendelijke agent en een agressieve agent. Als je met twee onderhandelaars aan tafel zit dan kan hier ook gebruik van gemaakt worden. De voorstellen van de good cop lijken hierdoor extra aantrekkelijk doordat je ze vergelijkt met die van de bad cop.

- **Package deal**

Bij een package deal bundelt een verkoper meerdere producten of diensten tot één pakket. De package deal prijs is dan lager als je alle producten of diensten apart afneemt. Het doel is om de kopende partij meer te laten kopen en zo meer omzet te maken.

- **Het verschil delen**

Wanneer de ander vraagt om het verschil te delen, is dit niet hun beste bod. Het lijkt fair maar al te vaak blijkt dat de andere partij met minder ook genoeg neemt. Ga dus niet te snel in op het aanbod om het verschil te delen maar zoek naar meer onderhandelingsruimte.

- **Het noemen van exacte bedragen**

In plaats van iets af te ronden naar een rond bedrag geeft de andere partij een bedrag met twee cijfers achter de komma. Hiermee wordt de indruk gegeven dat dit bedrag exact bepaald is. Verder lijkt bijvoorbeeld €9.95 wat voordeliger dan €10,- .

- **Bluffen**

De oudste truc in het boek is bluffen. De andere partij kan bijvoorbeeld bluffen door te beweren dat er ontzettend veel interesse is voor het product of door nonchalant te zeggen dat hij al een beter aanbod heeft ontvangen wanneer je een aanbod doet. Het overdrijven van diverse zaken valt ook onder deze tactiek.



2. Het onderhandelingsproces

Het onderhandelingsproces bestaat meestal uit meerdere fasen. Met een gefaseerde aanpak kun je de onderhandelingsgesprekken structureren en sturen naar een afronding.

Fase 1: voorbereiding

Het spreekwoord “een goede voorbereiding is het halve werk” is bij het onderhandelen zeker van toepassing. Zoals eerder gezegd heeft de partij die over de beste informatie bezit de sterkste onderhandelingspositie. Verzamel dus zoveel mogelijk informatie over de andere partij en waar je over onderhandelt.

Verder is het belangrijk dat je van te voren je doelstelling bepaalt. Naast je eigen onderhandelingsdoelstelling dien je je ook in de positie van de tegenpartij te verplaatsen. Welke zaken zijn voor de andere partij belangrijk en wat hebben jullie elkaar te bieden? Dit zijn vragen die je voorafgaand aan de onderhandelingen moet proberen te beantwoorden. Bedenk van te voren welke strategieën en technieken je gaat gebruiken om tot het gewenste resultaat te komen. Vertrouw niet op alleen op je eigen aannames. Zoek naar informatie op internet, lees referenties, zoek naar vergelijkbare partijen of aanbiedingen, etc. Raadpleeg een ervaringsdeskundige of expert indien mogelijk. Door onderzoek te doen, krijg je vergelijkingsmateriaal en kennis over hetgeen waarover je onderhandelt. Hoe meer kennis en informatie je vooraf bezit, hoe beter je instaat bent om een goede onderhandelingsstrategie te bepalen.

Als je een helder beeld hebt van wat jij wil bereiken en wat de andere partij je kan bieden, ga dan pas de onderhandelingen in. Onverwachte gebeurtenissen kun je vooraf niet uitsluiten maar met een goede voorbereiding kun je er beter mee omgaan. Als je onvoorbereid of onvoldoende voorbereid een belangrijke onderhandeling ingaat, is de kans erg groot dat je niet met het beste resultaat thuiskomt.

Fase 2: Opening en onderzoeksfase

In deze fase maak je nader kennis met de andere partij. Deze fase heeft als doel om onderling informatie uit te wisselen en elkaars wensen, verwachtingen, belangen en positie kenbaar te maken ter voorbereiding op de onderhandelingsfase. Als de andere partij van mening is dat hij een sterke onderhandelingspositie heeft, dan kan hij zijn wensen en verwachtingen soms als vanzelfsprekend presenteren. Ga daar niet op in maar vraag wel om verduidelijking met als doel om meer inzicht te verkrijgen hoe hard die zijn en waar ruimte is voor onderhandelingen. Het stellen van vragen is essentieel in deze fase. In deze fase doe je geen concrete voorstellen en ga je niet in op voorstellen van de tegenpartij. Indien de tegenpartij gelijk aanstuurt op een onderhandeling, geef dan aan dat je behoefte hebt aan meer informatie en dat je het belangrijk vindt dat beide partijen elkaar beter leren kennen. Er is uiteraard wel ruimte om af en toe een proefballon op te laten om te kijken hoe de andere partij daarop reageert.

In deze fase werk je aan het creëren en opbouwen van onderling vertrouwen door interesse en begrip te tonen. Luister aandachtig en probeer de ander te begrijpen. Zoek naar gemeenschappelijke belangen en zaken waar jullie hetzelfde over denken. Onthoudt dat er geen domme vragen zijn en wees niet bang om lastige vragen te stellen. Deze fase is een zoektocht naar afstemming: waar zitten jullie op dezelfde lijn en waar zitten eventueel obstakels. Als er voldoende duidelijkheid is over de posities en belangen die er spelen dan kan je doorgaan naar de volgende fase. Maar luister goed naar je gevoel. Als je twijfelt of er wel voldoende begrip en empathie voor elkaars standpunten is, zoek dan verder naar mogelijkheden om meer vertrouwen en begrip te creëren. Verrassingen tijdens de onderhandelingsfase wil je voorkomen dus het is zaak dat je een zo goed mogelijk beeld hebt van de standpunten en verwachtingen van de andere partij. Uiteraard moet je ook jouw standpunten en verwachtingen zo duidelijk mogelijk aan de andere partij kenbaar maken in deze fase.



Fase 3: Onderhandelingsfase

In deze fase komen de concrete voorstellen op tafel waarover gediscussieerd en onderhandeld wordt. Elke partij zal zijn voorstellen zo goed mogelijk onderbouwen. Onderhandelen houdt in dat er over en weer concessie gedaan worden. Het komt niet vaak voor dat hiervoor geen ruimte is en dat het een kwestie is “van te nemen of te laten”(take it or leave it). Een goede onderhandelaar maakt gebruik van het wederkerigheidsprincipe: voor wat hoort wat.

Het is niet ongebruikelijk dat je tijdens de onderhandelingen in een impasse komt. Maak dan gebruik van een time-out. Beide partijen dienen dan bereid te zijn om het een en ander te overdenken en te zoeken naar oplossingen om uit de impasse te komen. Onderhandelingen kunnen soms stevig zijn en emoties kunnen hoog oplopen. Op het moment dat de emoties de overhand nemen, is het ook verstandig om gebruik te maken van een time-out. In sommige onderhandelingen kun je te maken hebben met een achterban. Als je een bepaalde concessie moet doen die van te voren niet besproken is met je achterban dan dien je dit uiteraard eerst te bespreken. Gebruik hiervoor een time-out. Vertel de andere partij dat je de huidige voorstellen eerst dient te bespreken met je achterban. Mocht je van je achterban geen ruimte krijgen dan zal er sprake zijn van een impasse.

Onderhandelen is een proces van zoeken naar mogelijkheden, het beoordelen van alternatieven en het uitruilen van zaken. Om tot een overeenkomst te komen wordt van beide partijen gevraagd om concessies te doen. Wanneer er overeenstemming is over de hoofdpunten dan komt het aan op het onderhandelen over de compromissen die nodig zijn om tot een afronding te komen.

Een onderhandelingsfase kan de nodige tijd vergen en misschien meerdere impasses kennen. Een goede voorbereiding en een zorgvuldige tweede fase zal voor minder complicaties tijdens de onderhandelingsfase zorgen.



Fase 4: afrondingsfase

In de onderhandelingsfase heb je overeenstemming bereikt over de hoofdpunten en nu is het zaak om de onderhandelingen af te ronden. Echter in deze fase kan er nog altijd iets onvoorzien gebeuren. Over het algemeen worden de overeengekomen punten in een overeenkomst vastgelegd. De overeenkomst is pas afgerond als beide partijen hun handtekeningen hebben gezet. Uiteraard kun je ook middels een mondelinge overeenkomst tot een afronding komen. Het nadeel hiervan is dat het achteraf altijd jouw woord tegen het zijne is.

In deze fase worden alle afspraken doorgenomen en, indien nodig, vastgelegd in een overeenkomst. Soms kan er onduidelijkheid zijn over bepaalde afspraken of soms kan het zijn dat er heronderhandeld dient te worden over een bepaald punt.

Als beide partijen sterk van mening verschillen over een punt dat alleen in de toekomst duidelijk zal worden, dan kan voor dit punt een voorwaardelijke verplichting in de overeenkomst worden opgenomen. Dit is vergelijkbaar met een garantievoorwaarde. Wordt aan een bepaalde voorwaarde al dan niet voldaan dan kan daar een bepaalde verplichting tegenover gezet worden. Een voorbeeld hiervan is als je een klassieke auto koopt bij een handelaar waarbij je in de overeenkomst opneemt dat als tijdens de restauratie blijkt dat de motor niet meer origineel is, de koop dan ongedaan wordt gemaakt.

Wanneer er sprake kan zijn van onverwachte omstandigheden of gebeurtenissen waar je je vooraf niet kan tegen indekken of invloed op kan uitoefenen dan wordt hiervoor meestal een overmachtsclausule opgenomen in de overeenkomst. Bijvoorbeeld bij de bouw van een huis zal het contract meestal een overmachtsclausule bevatten of deze clausule is onderdeel van de algemene voorwaarden die van toepassing zijn.

Voor zakelijke deals worden de contractvoorwaarden vaak door de juristen van beide bedrijven nader getoetst. Hierdoor zal de afrondingsfase de nodige tijd vergen. Tevens kan dit tot aanvullende onderhandelingen leiden. Om ervoor te zorgen dat de voortgang bewaakt wordt kan het dan zinvol zijn om een deadline te bepalen.



3. De praktijk.

Onderhandelen is een vorm van communicatie en assertiviteit. Een goede onderhandelaar is in staat om zijn standpunten duidelijk over te brengen en is een empathische luisteraar. Het is belangrijk dat je opkomt voor jezelf maar daarbij respectvol blijft naar de ander. Wat jij belangrijk vindt, weet je op een goede manier kenbaar te maken.

In communicatie is er sprake van een zender en een ontvanger. De zender zegt iets en de ontvanger luistert. Indien er sprake is van een gesprek dan ben je zowel zender als ontvanger. Zowel bij het zenden als het ontvangen kan iets fout gaan.

Het is belangrijk dat zender en ontvanger op dezelfde “golflengte” zitten. Dat begint bij de taal. Je dient om te beginnen dezelfde taal te spreken en te verstaan. De betekenis van taal wordt echter tevens bepaald door ons stemvolume, toonhoogte en tempo. Daarnaast is onze gezichtsuitdrukking en lichaamshouding of beweging (gebaren) ook van betekenis. De zender wisselt dus informatie uit middels taal, gezichtsuitdrukking en lichaamshouding of beweging (verbale en non-verbale communicatie). De ontvanger verwerkt al deze informatie en trekt hier één conclusie uit. De verbale en non-verbale communicatie kan wel eens tegenstrijdig zijn. Over het algemeen zal de zender de meeste waarde hechten aan de non-verbale informatie. Als bijvoorbeeld iemand zijn wenkbrauwen fronsst dan kun je ervan uitgaan dat hij of zij iets niet begrijpt of iets vreemd vindt. Dit soort duidelijk non-verbale signalen dien je te herkennen en hierop in te spelen. Meestal zijn non-verbale signalen duidelijk en goed waar te nemen. Maar ook hier kun je je in vergissen dus het is verstandig om hetgeen jij denkt waar te nemen te verifiëren. Miscommunicatie ontstaat meestal omdat wij elkaar niet goed begrepen hebben. Als ontvanger kun je bij twijfel hetgeen je denkt begrepen te hebben samenvatten en teruggeven aan de zender.

Taal- en woordgebruik is bij communicatie belangrijk. Hieronder zal ik de belangrijkste DO en DON'T vermelden:

- Stel zo veel mogelijk open vragen: wie, wat, waar, wanneer, welke en hoe? Hiermee geef je de ander ruimte om te antwoorden.
- Vermijd het woord “waarom”. Dit vraagt om verantwoording af te leggen.

- Vermijd de woorden “nooit, altijd, niemand, iedereen, helemaal, alles, niets”. Dit zijn woorden die meestal generaliseren.
- Zeg geen “ja maar” want dit is op een indirecte manier nee zeggen en zinnen met “ja maar” hebben een ontkennend en ontmoedigend effect.
- Vermijdt zoveel mogelijk het woord “moeten”. Dit woord kan bij veel mensen een opstandig gevoel geven.

Mensen willen respect en met respect behandeld worden. Respect wil niet zeggen dat je altijd eens bent met de ander. Maar als je erin slaagt om de ander ervan te overtuigen dat je hem of haar wilt begrijpen dan leg je de basis voor respect. Het stellen van goede vragen is een belangrijk onderdeel van communicatie en onderhandelen in het bijzonder. In plaats van aannames te maken over wat de ander denkt of voelt, is het beter om ernaar te vragen.

Je kunt altijd vragen stellen, want nee heb je en ja kun je krijgen. Wees niet bang dat de ander nee zegt. Chris Voss, een voormalig FBI-onderhandelaar, stelt dat “nee” het begin is van de onderhandeling, niet het einde ervan. Het “nee” van de andere partij is vaak een tijdelijke beslissing om de status quo te handhaven. Verandering is eng en “nee” biedt hier enige bescherming tegen. Andere betekenissen die je aan “nee” kan verbinden zijn:

- Ik heb meer tijd nodig.
- Ik heb er geen goed gevoel over.
- Ik heb meer informatie nodig.
- Ik wil hier met iemand anders over praten.
- Ik wil iets anders.

Een voordeel van een “nee” is dat het ruimte biedt om bepaalde bezwaarpunten boven tafel te krijgen. Als er sprake is van een vertrouwen dan is er ruimte voor “nee”. Indien mensen de ruimte krijgen om nee te zeggen dan hebben ze het gevoel dat ze controle hebben over hun beslissingen. In plaats van iemand te vragen of hij een paar minuten tijd voor jou heeft, kun je beter vragen: “is nu een slecht moment om iets te bespreken?” Als je een “nee” krijgt dan weet je dat de timing goed is. Een “ja” zou voor de ander minder comfortabel zijn dan een “nee” op jouw vraag.

Als je het gevoel hebt dat je aan het lijntje wordt gehouden, stuur dan gericht aan op een “nee”. Vraag bijvoorbeeld of zij niet meer geïnteresseerd zijn of het project hebben op gegeven. Niemand wil graag verliezen. Dus als de andere

partij slechts een vertragingstactiek toepast, is de kans groot dat je snel een reactie krijgt van de andere partij in de trant van: “nee, het is echter nogal hectisch geweest de afgelopen tijd maar.....”. In plaats van in een onderhandeling direct aan te sturen op een “ja” is het beter om ruimte te creëren voor een “nee”. Een “ja” is overig niet altijd een harde ja. Het is vaak een bevestiging zonder een echt commitment. Op het moment dat je vraagt om een commitment of een actie, blijkt dat een “ja” een “ja maar...” is.

Bij onderhandelen probeer je de ander te beïnvloeden. Hiervoor zijn diverse tactieken besproken die je kunt gebruiken of tegen jou gebruikt kunnen worden. In de praktijk komt het erop aan dat de andere partij jou als een betrouwbare partij ervaart. Daarvoor is het belangrijk dat de andere partij zich gehoord voelt en respect ervaart. Dit werkt natuurlijk twee kanten op. Als de andere partij jou bijvoorbeeld een slecht bod doet vraag dan: “hoe kan ik dit bod ooit accepteren?” Hiermee geef je aan dat jij dit bod feitelijk niet kan accepteren en vraag je om begrip voor jouw situatie. Hiermee stuur je indirect aan op hulp van de ander.

Bij onderhandelen kunnen emoties en gevoelens een rol spelen. Wanneer je met bepaalde zaken niet eens bent en hierover wil onderhandelen dan heb je hier bepaalde gevoelens bij. Deze gevoelens mag je onder woorden brengen zodat het duidelijk voor de ander is waar jij voor staat. Sta daarbij ook open voor de emoties en gevoelens van de ander. Benoem de emotie van de ander door deze te labelen. Bijvoorbeeld door te zeggen: “het klinkt alsof dit voor jou erg belangrijk is”. Door aandacht te geven aan de emoties van de ander kan je een onderlinge band verbeteren of versterken.

Wanneer de emoties te hoog oplopen of je wordt overmand door woede of verontwaardiging dan is het goed om een time out te nemen. Jij kunt vaak veel beter eerst die emoties verwerken dan de confrontatie met die persoon aan te gaan. Een klassieke techniek is het even tot tien tellen. Je gedachten verschuif je naar het tellen waardoor jouw emotie tijd krijgt om weg te zakken. Let ook op je ademhaling. Probeer deze weer normaal te krijgen door rustig te ademen

Communicatie is niet alleen praten, luisteren is zeker net zo belangrijk. De meest gemaakte fout bij luisteren is: te luisteren met de intentie om te spreken. Dat wil zeggen dat je maar half luistert omdat je in gedachten al bezig bent om een antwoord of reactie te geven, terwijl de ander niet eens uitgepraat is. Verder zijn de meeste mensen geneigd om selectief te luisteren.

Wij horen dan met name de zaken die wij willen horen en andere zaken worden gemakkelijk genegeerd. Door goed te luisteren naar de ander en regelmatig terug te voeren aan de ander wat jij denkt gehoord te hebben of hoe jij denkt dat de ander iets bedoelt, kun je rapport* opbouwen. Op deze manier werk je aan een relatie waarbij de ander zich gehoord en begrepen voelt.

Vragen stellen is een belangrijke manier om inzicht te krijgen in de denkwijze van de andere partij en wat hij of zij belangrijk vindt. Ze zijn ook essentieel om je aannames te verifiëren. Verder kun je vragen stellen om meer duidelijkheid te krijgen over de problemen die jullie ervaren. Enkele klassieke open vragen die in de meeste onderhandelingen gesteld kunnen worden zijn:

- Wat is hierin belangrijk voor jou?
- Wat kan ik doen om dit voor ons te verbeteren?
- Wat heeft ons in deze situatie gebracht?
- Hoe kunnen wij dit probleem oplossen?
- Wat is het doel?
- Wat proberen we hiermee te bereiken?
- Hoe zou ik dit moeten doen?

*Rapport opbouwen betekent het maken van goed contact met iemand.

Zorg dat je niet vast komt te zitten op één punt, zoek naar nieuwe openingen. Wanneer je in een discussie terecht komt waarbij de één niet meer openstaat voor de argumenten van de ander dan is het verstandig om van onderwerp te veranderen of even een time-out te nemen. Accepteer dat er zaken zijn waar de andere partij anders over zal denken. Misschien spelen onderliggende emoties zoals vertrouwen of angst een rol. Als dit het geval is zoek dan naar mogelijkheden om hiermee om te gaan.

Onderhandelen is een proces dat slechts voor een deel voorspelbaar is, zeker als de inzet hoog is. Dit kan angst en onzekerheid met zich meebrengen voor zowel jou als de andere partij. Naarmate je meer ervaring opdoet, zul je hier beter mee leren omgaan.

Assertiviteit op een gepaste manier inzetten kan tot creatieve oplossingen en goede resultaten leiden. Zelfvertrouwen en wat lef kunnen helpen zelfs als je niet zo sterke onderhandelingspositie hebt. Soms is er een beetje “wrijving” nodig om te komen tot het beste resultaat. Zonder wrijving geen glans wordt wel eens gezegd. Een stevige discussie met als doel om voor beide partijen tot

een goed resultaat te komen kan goed uitpakken. Wees niet te snel tevreden of te meegaand en ga een stevige onderhandeling niet uit de weg.

Het is duidelijk dat een goede voorbereiding belangrijk is. Bedenk tenminste van tevoren wat de slechtste en beste uitkomst van een onderhandeling zou kunnen zijn. Daarbij moet je in gedachten houden dat je niet alles van tevoren kunt overzien, dus houd rekening met onverwachte zaken. Als je weet wat je wel of niet kunt accepteren, zul je tijdens een onderhandeling niet snel verrast worden en niet overhaast een beslissing nemen.

Het sluiten van compromissen is in de meeste onderhandelingen onvermijdelijk. Dit vraagt om een flexibele en probleemoplossende houding. Een onderhandeling draait vaak om het oplossen van conflicten en het vinden van oplossingen die voor alle partijen acceptabel zijn.



4. Tot besluit.

Onderhandelen is iets waar we allemaal wel eens mee te maken krijgen. Dit kan bijvoorbeeld gaan over de aankoop van een auto, het onderhandelen over een salarisverhoging of over wie vandaag de afwas doet. Het is een vaardigheid die je op jonge leeftijd al gebruikt. Van nature zijn wij dus allemaal onderhandelaars. De een zal daar beter in zijn dan de ander. Maar zoals met alle vaardigheden kun je er beter in worden. Na het lezen van dit boek zul jij bewuster zijn van de complexiteit van het onderhandelen. Wanneer je met de theorie aan de slag gaat, zul je beter worden in het onderhandelen.

De kritische succesfactoren bij onderhandelen zijn communicatie en vertrouwen. Op het moment dat beide partijen niet op dezelfde “golflengte” zitten of dezelfde taal spreken dan zal het moeilijk worden om tot een overeenkomst te komen die voor beide partijen acceptabel is. Zonder vertrouwen zal het ook erg moeilijk worden om tot een overeenkomst te komen. Vertrouwen dien je te verdienen en krijg je niet automatisch. Met onderhandelen ben je de andere partij feitelijk aan het beïnvloeden om in te stemmen met jouw wensen. Op het moment dat de andere partij geen vertrouwen in jou heeft dan zal hij of zij dit ervaren als manipuleren. Ga dan ook niet direct over tot onderhandelen als je niet of nauwelijks bekend bent met de andere partij. Gebruik fase twee van het onderhandelingsproces om te werken aan vertrouwen.

Onderhandelen is geen gevecht tussen twee partijen, het is geen kwestie van winnen of verliezen. Benader onderhandelen als een proces van ontdekken hoe je tot een goed resultaat kunt komen waarmee de ander ook kan leven. Probeer waarde te creëren voor de andere partij en ruil die in voor iets dat meer waarde voor jou betekent. Niet elke onderhandeling leidt tot een overeenkomst. Wees hierop voorbereid en rondt de onderhandeling altijd respectvol af. Soms is de timing niet juist. Maar het kan zijn dat je na een bepaalde tijd opnieuw hierover kan onderhandelen. Onderhandelen kun je ook zien als het opbouwen van relaties. Als je altijd op een open en eerlijke manier onderhandelt creëer je, op het moment dat jullie niet tot een overeenkomst komen, kansen voor de toekomst.

Over vrijwel alles valt te onderhandelen. In onze westerse cultuur is het wat minder gebruikelijk dan bijvoorbeeld in Aziatische culturen om over de prijs te onderhandelen. Niet iedereen voelt zich op zijn gemak om te onderhandelen over de prijs. Maar dat neemt niet weg dat er mogelijkheden zijn. Een prijs is niet altijd “de prijs”.

Prijs is slechts één voorbeeld van iets waarover je kan onderhandelen. In het dagelijkse leven zijn er talloze zaken waarover je kan onderhandelen. Bedenk altijd: als je het niet vraagt, weet je het niet. Nee heb je, ja kun je krijgen. Wie niet waagt, wie niet wint.

Veel succes en plezier bij al je toekomstige onderhandelingen.



Literatuurlijst

- Je moet niks, Het is jouw wereld, Onbewust bewust, Communicatie met anderen, en Free Yourself Heal Yourself van dezelfde auteur.
- Internet en ChatGPT.
- Onderhandelen, W.F.G. Mastenbroek
- Never Split the Difference, Voss, Chris; Raz, Tahl.
- Negotiation Genius, Malhotra, Deepak; Bazerman, Max.