

5. Onderhandelen

Aan het eind van dit hoofdstuk:

- Weet je wat onderhandelen is
- Ken je de 10 manieren om onderhandelingen moeilijk te maken
- Ken je de vier onderhandelingsstijlen
- Ken je de vormen van onderhandelen
- Ken je de hoofdregels en de barrières van integratief onderhandelen
- Ken je de fases van het onderhandelingsproces
- Ken je de aandachtspunten voor de rol van de mediator.

5.1. Wat is onderhandelen

De sociale vaardigheid die gericht is op het hanteerbaar maken van tegenstellingen tussen mensen in situaties van wederzijdse afhankelijkheid.

Karakteristieken van onderhandelingen:

1. Er zijn twee of meer partijen (personen, groepen, organisaties)
2. Er is een belangentegenstelling of conflict
3. Men onderhandelt omdat men verwacht zo meer te bereiken
4. Partijen prefereren overeenstemmen boven strijd
5. De onderhandelaars verwachten geven en nemen
6. De onderhandelingen betreffen niet alleen tastbare zaken, maar ook de niet tastbare materiële en immateriële waarden

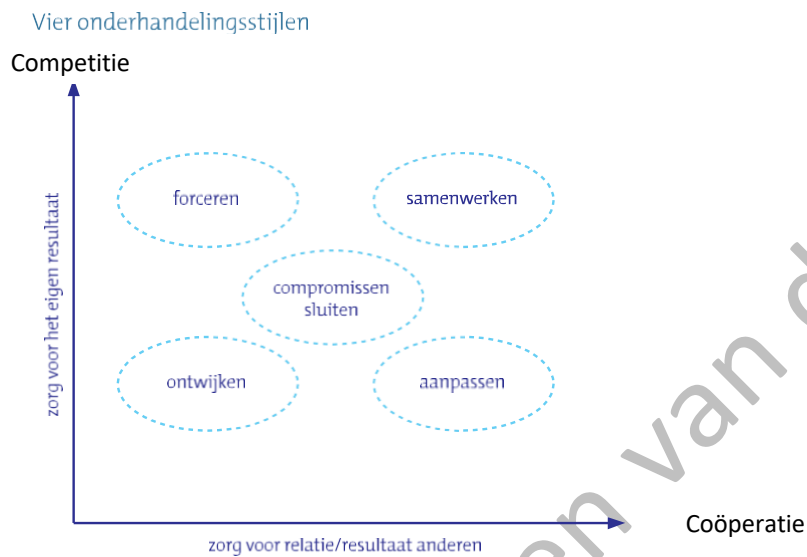
Interdependentie: onderlinge afhankelijkheid, kenmerkend is tegelijk bestaan van verenigbare en tegenstrijdige belangen.

5.2. Tien manieren om onderhandelingen moeilijk te maken

- Extreme eisen stellen en met kleine stapjes concessies doen
- Commitmenttactieken, doen alsof je als partij beperkt bent in onderhandelingsvrijheid
- Take-it-or-leave-it bod
- Uitnodiging om een beter bod te doen
- Laten terugdeinzen, door opeenstapeling van eisen de ander in positie brengen dat breekpunt bereikt is
- Persoonlijke beledigingen en imponeren
- Bluffen, opdrijven en liegen
- Dreigen en waarschuwen
- Alternatieven van andere partij kleineren
- De harde confronterende en de zachte coöperatieve partij (good cop, bad cop)

Er wordt ook wel gesproken van druk verhogende en druk verlagende communicatie. Druk verhogend: hoge starteis, machtsargumenten, dreigen met ernstige gevolgen, persoonlijke aanvallen en moraliseren. Druk verlagend: negeren van argumenten, van thema veranderen, zich van de domme houden en voorstellen van de ander afdoen als ongefundeerd.

5.3. Onderhandelingsstijlen



Forceren/ vechten: Scoort hoog op competitieschaal en laag op de coöperatieschaal.

Aanpassen: Wil niet dat de relatie onder druk komt te staan.

Ontwijken: Conflict uit de weg gaan.

Samenwerken: hecht aan relatie, maar gaat ook niet met elk resultaat akkoord. Hoog op competitieschaal en hoog coöperatieschaal.

Compromissen sluiten: scoort matig op beiden

Effectief onderhandelen: samenwerken

Samenwerken is gebaseerd op coöperatief gedrag, waarbij partijen opkomen voor hun eigen belang maar ook het belang van de andere partij niet uit het oog verliezen. Bij samenwerken kunnen vaak nieuwe verrassende oplossingen gevonden worden.

5.4. Vormen van onderhandelen

1. Distributief of positioneel onderhandelen (ook wel verdelend)
Nadruk ligt op uitkomst van de onderhandeling als verdelingsvraagstuk.
De te verdelen taart; de winst van de 1 is evenredig aan het verlies van de ander, ook wel zero-sum game. Enkelvoudige kwesties in oppervlakkige of voorbijgaande relaties lenen zich voor distributief onderhandelen.
2. Integratief of probleemoplossend onderhandelen
Meer complexe zaken met meer dan oppervlakkig of vluchtig contact. Gericht op een vergelijk van alle belangen die aan de orde zijn: integratie van belangen.

5.5. Belangen verschillen en belangentegenstellingen

Twee factoren van doorslaggevend belang om tot integratieve onderhandelingen te komen:

1. Er moet sprake zijn van verschillen in belangen
2. Partijen moeten dat over en weer weten

Hoe stel ik mij op als partij?

Wanneer kun je het beste besluiten tot competitie of coöperatie? De Tit for tat regel is hierbij effectief; het gaat om de volgende basisregels: ik begin zelf steeds met een open aanbod gericht op samenwerking. Als de tegenpartij me bedriegt of uitbuit dan straf ik hem met gelijke munt (1 maal!). De volgende ronde ben ik vergevingsgezind en doe ik weer een open aanbod. De kans is groot dat de ander meegaat in deze coöperatieve onderhandelingsstijl.

Mastenbroek maakt onderscheid tussen 4 aspecten van onderhandelingen die van invloed zijn op de stijlen:

1. Belangen
Wat betreft de inhoud zoveel mogelijk vasthouden aan eigen wensen. Tactieken: overtuigend presenteren van feiten, wisselgeld, kleine concessies opblazen, tijdslimieten, op impasse aan laten komen
2. Macht(sbalans)
Tactieken: op voordelige feiten wijzen, alternatieven voor de huidige relatie noemen, manipulerende gesprekstechnieken, overbluffen, doordrukken, initiatief
3. (Onderhandelings)Klimaat
Juviaal of vijandig
Tactieken: humor, interesse tonen voor persoonlijke zaken, consistentie, iets laten merken van wederzijdse afhankelijkheid, geen gezichtsverlies veroorzaken.
4. Flexibiliteit
Stel ik me flexibel of star op. Om flexibel te zijn kunnen de volgende tactieken gebruikt worden: nieuwe informatie opzoeken, alternatieve oplossingen doornemen, vragen stellen, proefballonnen oplaten, schorsen en informeel polsen, brainstormen en hardop denken over voorlopige voorstellen.

5.6. Van distributie naar integratie en weer terug

5.7. Hoofdregels van integratief onderhandelen

De nadruk ligt op het verkennen waar het partijen principieel om gaat, het zo goed mogelijk verenigen van de belangen van beide partijen.

Vier hoofdregels:

1. Scheid mens van het probleem
2. Richt op belangen niet op posities
3. Zoek naar oplossingen in wederzijds belang
4. Hanteer objectieve criteria (bijvoorbeeld wettelijke regelingen of eerdere rechterlijke uitspraken)

5.8. Barrières voor integratief onderhandelen

1. Tactische en strategische beletselen
Partijen hebben er vaak moeite mee hun werkelijke belangen kenbaar te maken en verschuilen zich achter onverzettelijke standpunten.
2. Psychologische beletselen
Vertekend beeld van tegenpartij en zichzelf
3. Institutionele en organisatorische beletselen
Communicatiestoornissen. Hierbij kan de mediator een rol spelen.

5.9. Het onderhandelingsproces

Fasen:

1. Voorbereiden

Welke vragen zijn aan de orde bij de voorbereiding:

- Welk resultaat wil ik bereiken
- Wat zijn mijn belangen
- Wat heeft de ander mij te bieden
- Wat zijn de verschillende opties
- Wat kan ik bereiken zonder onderhandelen *
- Wat is mijn inschatting van de onderhandelingsruimte **
- Kan het in 1 keer of meerdere sessies
- Welke objectieve maatstaven kunnen gelden
- Wat is de onderhandelingsstijl van de andere partij
- Welke onderhandelingsstijl kies ik

*BATNA: the Best Alternative to a Negotiated Agreement, in het Nederlands ook wel BAZO (beste alternatief zonder onderhandelen).

Onderzoeken wat voor alternatieven er zijn zonder geslaagde onderhandelingen. Minder afhankelijk dus betere onderhandelingspositie

Bijvoorbeeld: Ik vraag opslag maar kan ook van baan veranderen

**ZOPA: the Zone of Potential Agreement (ruimte voor een mogelijke overeenstemming)

Wat is voor mij de bodem, het breekpunt en wat is dat voor de andere partij

2. Exploratie (discussie)

Onderzoeken wat er zoal speelt

- ✓ Procedure
- ✓ Geen posities maar belangen
- ✓ Herformuleren (reframen)
- ✓ Hard en zacht onderhandelen
- ✓ Meerwaarde van belangenverschillen
- ✓ Tijd creëren
- ✓ Samenvatting en afronding

3. Suggesties doen

Hier draait het om het creëren van meerwaarde die voortvloeit uit waarderingsverschillen. Win-win verhouding op basis van waarderingsverschillen.

4. Loven en bieden

Met inzicht in elkaars belangen (integratief) of over en weer bieden (distributief)

5. Wilsovereenstemming vastleggen

5.10 Aandachtspunten voor de rol van mediator

Mediator kan optreden als facilitator (faciliterende mediation)

- Regie (agenda, schorsing, wie zit waar, tijd)
- Wie zit er aan tafel
- Het abc van onderhandelen

© 2020 - Karen van der Poelen

Multiple choice vragen

1. Mastenbroek onderscheidt 4 aspecten van onderhandelingen die van invloed zijn op de onderhandelingsstijl, dat zijn:
 - a. Belangen, klimaat, flexibiliteit, commitment
 - b. Macht, klimaat, commitment, schaarste
 - c. Macht, belangen, klimaat, commitment
 - d. Macht, belangen, klimaat, flexibiliteit
2. Welke van de onderdelen maakt deel uit van de onderhandelingstheorie van Mastenbroek?
 - a. Omgaan met wederzijdse afhankelijkheid
 - b. Sociaal juridisch
 - c. Leren omgaan met tegenstellingen
 - d. Geven en nemen
3. De combinatie van forceren- aanpassen leidt tot:
 - a. De aanpasser wil de relatie behouden en de forceerder interesseert dit niet
 - b. De aanpasser komt onvoldoende toe aan de wederzijdse belangen
 - c. De forceerder zal wellicht onverantwoorde concessies doen.
 - d. Het is de uitdaging voor de forceerder om goed te luisteren en zo compromissen te vinden.
4. Wat is een goede omschrijving van een effectief onderhandelaar? Een effectief onderhandelaar is iemand die
 - a. In staat is om goed op te komen voor de eigen belangen . De relatie met de ander speelt een minder belangrijke rol.
 - b. Bij de onderhandelingspunten, die voor hem van minder belang zijn, kan toegeven.
 - c. Goed kan inschatten of een onderhandeling zinvol is of dat procederen een betere optie is.
 - d. In staat is op te komen voor de eigen belangen en die van de andere partij niet uit het oog te verliezen.
5. Als we het hebben over: Wat is het breekpunt van de onderhandelingen voor partij A en wat is dat voor partij B, dan spreken we over:
 - a. BAZO
 - b. BATNA
 - c. Positioneel onderhandelen
 - d. ZOPA
6. Iemand die laag scoort op de competitieschaal en hoog op de coöperatieschaal hanteert de onderhandelingsstijl:
 - a. Forceren
 - b. Aanpassen
 - c. Samenwerken
 - d. Ontwijken

Open vragen

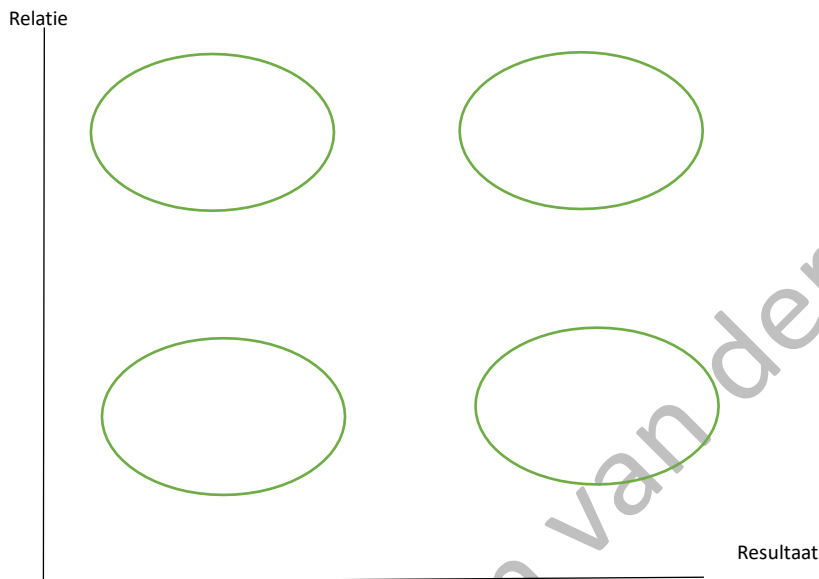
Heb je dit hoofdstuk goed bestudeerd maak dan onderstaande vragen.

Kun je dit (bijna) foutloos doen zonder in het boek te kijken dan beheers je de stof!

Gebruik de leerkaarten voor de zaken die je nog niet onthoudt.

(hoewel het examen bestaat uit multiple choice vragen is het altijd goed "boven" de stof te staan, dit geeft zelfvertrouwen en maakt het gemakkelijker de vragen te beantwoorden)

1. Vul de 4 onderhandelingsstijlen in



2. Wat zijn de 2 hoofdvormen van onderhandelen? Beschrijf ze kort.

-

-

3. Noem de vier hoofdregels van integratief onderhandelen

-

-

-

-

4. Mastenbroek onderscheidt 4 aspecten van onderhandelen, die van invloed zijn op de onderhandelingsstijl. Noem ze:

-
-
-
-

Tip: Kun je een ezelsbruggetje verzinnen om de punten in 3 en 4 te onthouden?

5. Wat betekent BATNA?

6. Wat betekent ZOPA?

7. Noem de 5 fasen van het onderhandelingsproces.

-
-
-
-
-

© 2020 - Karen van der Toolen

Leerkaarten:

Knip uit en vouw dubbel, een goede manier om jezelf te overhoren. De kaarten die je beheerst leg je apart. Uiteraard kun je zelf ook kaarten maken.

<p>Noem de twee hoofdvormen van onderhandelen en omschrijf ze kort.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Distributief of positioneel Nadruk ligt op uitkomst van de onderhandeling als verdelingsvraagstuk. Zero- sum game, verlies van één is winst van ander.2. Integratief of probleemoplossend Gericht op een vergelijk van alle belangen die aan de orde zijn: integratie van belangen.
<p>Noem de vier hoofdregels van integratief onderhandelen.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Scheid mens van het probleem2. Richt op belangen niet op posities3. Zoek naar oplossingen in wederzijds belang4. Hanteer objectieve criteria
<p>Noem de 4 aspecten van onderhandelen die volgens Mastenbroek van invloed zijn op de onderhandelingsstijl.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Belangen2. Macht3. Klimaat4. Flexibiliteit
<p>Wat betekenen: BATNA & ZOPA</p>	<p>Batna: the Best Alternative to a Negotiated Agreement, in het Nederlands ook wel BAZO (beste alternatief zonder onderhandelen).</p> <p>Zopa: Zone of Potential Agreement (ruimte voor een mogelijke overeenstemming)</p>

© 2020 - Karen van der Toolen