

# 1

## Inleiding

**D**it is een boek over onderhandelen. Zijn er dan nog niet genoeg boeken geschreven over onderhandelen? Jawel, er zijn er heel veel, maar tegelijkertijd is dat ook het probleem. Er is heel veel goede literatuur, maar het is lastig om overzicht te krijgen over alle inhoudelijke, methodische en communicatieve aspecten van het onderhandelen. Wij vonden het tijd voor een boek waarin veel van die belangrijke inzichten over onderhandelen overzichtelijk op een rij zijn gezet. Dat is de eerste pretentie achter dit boek. Daarnaast willen we ook een visie op onderhandelen overbrengen, namelijk dat het in onderhandelingen mogelijk is om scherp te zijn op de inhoud en stevig voor het eigen belang en de eigen mening op te komen, terwijl je tegelijkertijd positief en constructief – en dus niet ‘bot’ – communiceert met je onderhandelingspartner. Gevoelsmatig is dit een paradox, maar als je er langer bij stilstaat, is dit heel goed mogelijk en – sterker nog – een voorwaarde om je eigen zaken en leven goed te regelen zonder met iedereen ruzie te krijgen.

Dat ‘goed regelen’ impliceert dat je je bewust bent van je belangen en ook hard werkt om die te realiseren. Je kunt je belangen duidelijk onder woorden brengen en je bent niet bang om anderen daarmee te confronteren. Die kunnen daarvan schrikken, omdat zij bang zijn dat hun belangen onder tafel zullen verdwijnen. Een botte onderhandelaar bekommert zich niet om deze reactie en draaft gewoon door. Een scherpe onderhandelaar gaat in op de schrik van de gesprekspartner, stelt vragen ter verheldering en legt eventueel nog een keer uit waar hij op uit is. ‘Bot’ onderhandelen levert op de korte termijn soms wel winst op omdat de onderhandelingspartner zich overvallen voelt en niet adequaat reageert, maar op de lange termijn beschadigt het de relatie. De ander blijft met een negatief gevoel achter en komt daarom bij een volgende onderhandeling ‘extra bewapend’ aan tafel. Wanneer de onderhandeling met collega’s of zakelijke relaties plaatsvindt, verdient het aanbeveling om te zoeken naar een combinatie van inhoudelijk scherp en relationeel ‘niet bot’.

Waarom dit onderwerp? Wij trainen, coachen en adviseren mensen die met elkaar samenwerken in organisaties. Zowel in het bedrijfsleven als bij de overheid, in het onderwijs en de gezondheidszorg. In hun rol als manager, stafmedewerker, projectleider of ondernemingsraadslid moeten zij dagelijks met anderen overleggen om uiteindelijk tot besluiten te komen die niet alleen uitvoerbaar moeten zijn in de praktijk, maar waarvan ze ook kunnen aannemen dat ze in de praktijk door alle betrokkenen uitgevoerd gaan worden. Met andere woorden: een kwalitatief goed besluit mét draagvlak. Het zal duidelijk zijn dat niet iedereen het altijd eens is over de vraag wanneer een besluit nu precies ‘kwalitatief goed’ is. Omdat betrokkenen daar verschillende meningen over hebben en verschillende belangen, moet hier bijna altijd over onderhandeld worden.

Bram de Swaan stelde in 1979 in zijn oratie dat in onze samenleving een verschuiving plaatsvond ‘van een bevelshuishouding naar een onderhandelingshuishouding’. Autoritaire verhoudingen in de samenleving waren snel aan het verdwijnen en er werd op allerlei maatschappelijke terreinen onderhandeld waar vroeger een autoriteit eenzijdig beslistingen nam. Los van de vraag of deze ontwikkeling op alle maatschappelijke terreinen ook even goed gewerkt heeft, wordt zijn constatering algemeen onderschreven. Evenals De Swaan plaatst ook Mastenbroek de ontwikkeling van het onderhandelen in de algemene beschavingstrend in onze samenleving. Beiden sluiten zich op dit punt aan bij de opvattingen van Norbert Elias over het civilisatieproces. We lossen conflicten steeds minder vaak op door elkaar de hersens in te slaan (hoewel dit natuurlijk nog steeds veelvuldig voorkomt) of door het eenzijdig opleggen van onze wil aan anderen met behulp van formele machtsmiddelen, maar steeds meer door in overlegsituaties elkaar proberen te overtuigen van ons gelijk en de noodzaak om onze belangen te dienen. Een andere belangrijke factor in de toenemende betekenis van het onderhandelen is dat technologische ontwikkelingen, een hoger opleidingsniveau, toenemende specialisatie en bijbehorende arbeidsdeling het noodzakelijk maken dat meerdere partijen betrokken zijn bij het nemen van beslissingen in organisaties. Onderhandelen is volgens ons dan ook een cruciale competentie voor iedereen die in zijn werk betrokken is bij het nemen van beslissingen met impact.

Hoe hebben wij ons verhaal opgebouwd? We besteden in hoofdstuk 2 aandacht aan de vraag wat *onderhandelen* nu eigenlijk is. En zijn er andere

manieren om met botsende meningen of belangen om te gaan? Vervolgens gaan we in hoofdstuk 3 uitgebreid in op wat een onderhandelaar allemaal moet doen om zich goed op de inhoud van de onderhandeling voor te bereiden. Hoe zorg ik dat ik inhoudelijk niet voor verrassingen kom te staan, maar wel een optimaal resultaat kan bereiken? In hoofdstuk 4 gaat het ook over voorbereiding, maar dan op het contact met de onderhandelingspartner. Hier gaat het er juist om dat er op het vlak van de relatie soepel aangesloten wordt op de verwachtingen van de onderhandelingspartner, zodat stroefheid daar geen barrière gaat vormen voor het bereiken van een bevredigend resultaat. Hoofdstuk 5 behandelt de strategie en tactiek van de onderhandeling. Welke fasen onderscheiden we in een onderhandelingsgesprek en wat staat me daarin te doen? Hoofdstuk 6 borduurt daarop voort met een overzicht van de gespreksvaardigheden die je nodig hebt bij het onderhandelen. In onderhandelingen proberen partijen nog wel eens met manipulatie en trucs hun resultaat te verbeteren. Hoe ga je daarmee om? Dat komt in hoofdstuk 7 aan bod, waarna er in hoofdstuk 8 aandacht is voor als het toch niet allemaal gladjes verloopt: wat kan ik doen om de spanning in de onderhandeling weer tot reële proporties terug te brengen? Tot slot presenteren we in hoofdstuk 9 een totaaloverzicht van alle stappen en aandachtspunten in het onderhandelingsproces. Omdat we ons vooral richten op diegenen die in en tussen organisaties betrokken zijn bij overleg en besluitvorming, zijn ook de voorbeelden in het boek hierop gericht.

Voor de lezers voor wie dit een nieuw onderwerp is, verdient het aanbeveling om de hoofdstukken dan ook in deze volgorde te lezen. Voor de lezer die zich al vaker in het onderwerp heeft verdiept, kan het nuttig zijn om via de inhoudsopgave snel naar het hoofdstuk of de paragraaf te gaan waar hij een antwoord op zijn vraag verwacht. Het boek is dus als inleiding, maar ook als naslagwerk te gebruiken.

Noot: in dit boek komen personen ter sprake als: de onderhandelaar, de koper, de verkoper. Als het om een algemene aanduiding gaat, verwijzen we daarnaar met *hij*, *hem* en *zijn*. Natuurlijk hebben we hier de seksneutrale betekenis van de *hij*-vorm voor ogen. Evengoed zijn hiermee vrouwen bedoeld.

# 2

Wat is onderhandelen  
en wanneer doen we  
het?

In dit hoofdstuk komt aan de orde wat voor ons de essentie van onderhandelen is. We geven een definitie van onderhandelen en behandelen de verschillende onderdelen van een onderhandeling – partijen, afhankelijkheid, samenwerken, belangen en transacties – aan de hand van voorbeelden.

We onderhandelen allemaal, zelfs zonder dat we dat in de gaten hebben. Maar wanneer we iets een ‘onderhandeling’ noemen, vinden we het lastig of proberen we het zelfs te vermijden. Daarom verkennen we in dit hoofdstuk de factoren die ons weerhouden om te onderhandelen.

Onderhandelen is een manier om met tegenstrijdigheid in belangen om te gaan. Als we een belangenconflict ervaren, is het niet altijd noodzakelijk om erover te onderhandelen. Er zijn verschillende manieren om ermee om te gaan, zoals we kunnen zien in het model van Thomas en Kilmann.

Deze eerste beschouwingen over onderhandelingen ronden we af met twee belangrijke inspiratiebronnen: de Harvard-methode van Roger Fisher en William Ury en het model van Mastenbroek. De Harvard-methode komt op meer plaatsen in het boek terug en is in essentie dat wat de scherpe onderhandelaar zijn scherpte geeft: hart voor de relatie en hard op de inhoud. Het overzicht van Mastenbroek brengt aspecten van het onderhandelen op een iets andere manier in beeld. Hiermee biedt hij de mogelijkheid om verschillende ‘onderhandelprofielen’ te onderscheiden, zoals die van de scherpe onderhandelaar en die van de botte onderhandelaar.

Achtereenvolgens komen deze onderwerpen in dit hoofdstuk aan bod:

- De betekenis van onderhandelen (2.1)
- We onderhandelen voortdurend (2.2)
- Conflicthanteringstijlen (2.3)
- De kunst van onderhandelen (2.4)

## 2.1 De betekenis van onderhandelen

Er zijn veel betekenissen en definities van onderhandelen in omloop. Zoals het overzicht in het kader hierna laat zien, wordt er zeer divers over onderhandelen gedacht. Immers, tussen ‘sjacheren’ en ‘bemiddelen’ zit een wereld van verschil.

Op basis van onze eigen ervaring en inzichten zijn wij tot de volgende definitie gekomen:

Een situatie waarin twee of meer **partijen**, die in zekere mate van elkaar **afhankelijk** zijn, een **oplossing** willen vinden voor het probleem dat ze enerzijds **samen** willen **werken** en anderzijds verschillende, op het oog tegenstrijdige **belangen** hebben. Doel is het maken van afspraken over de **transacties** die zullen plaatsvinden in de samenwerking. Partijen streven naar het contracteren van voor hen gunstige of op zijn minst gelijkwaardige **transacties**, die voldoende aansluiten bij de door hen ervaren belangen.

### Definities van onderhandelen; een greep uit het internet

- Afdingen
- Bemiddelen
- Beraadslagen
- Bieden
- Handelen
- Lang heen en weer praten
- Marchanderen
- Parlementeren
- Pingelen
- Sjacheren
- Door praten proberen een gunstig resultaat af te spreken, vooral over geldzaken: ‘onderhandelen over de prijs’
- Optimale resultaten boeken bij gesprekken met tegenstrijdige belangen, zowel op inhoudelijk gebied als op het gebied van het goed houden van de relatie
- Een communicatieproces gericht op het bereiken van een overeenkomst tussen twee of meer partijen. De partijen hebben ieder hun eigen belangen. Sommige belangen vallen samen, andere belangen zijn strijdig

- Proberen tot een overeenkomst te komen door middel van een gesprek
- Erover praten en het eens proberen te worden
- Als twee of meer mensen met verschillende inzichten bijeenkomen om te proberen over een bepaald onderwerp tot overeenstemming te komen

### **De partijen bij onderhandeling**

Bij onderhandelen denken we meestal aan twee partijen, maar het kunnen er ook meer zijn. Met elke onderhandelende partij die extra erbij komt, neemt ook de hoeveelheid standpunten en belangen en daarmee de complexiteit van de onderhandeling toe. Als het aantal partijen te groot wordt, zien we het verschijnsel ‘coalitievorming’ optreden. Partijen zoeken eerst uit met wie zij het op hoofdlijnen eens zijn; vervolgens richten zij zich samen tegen degenen met wie zij het op hoofdlijnen oneens zijn. Als in die onderhandeling de grootste problemen zijn opgelost, kunnen de kleinere verschillen binnen de coalitie aangepakt worden. Onderhandelaars die met een dergelijke coalitie geconfronteerd worden, voelen zich snel in de hoek gedrukt en zullen proberen om juist de verschillen binnen de coalitie bloot te leggen.

### **Politieke coalities**

Sinds het ontstaan van de financiële crisis in 2008, en in samenhang met de toenemende vergrijzing en ontgroening, staat het bestaande pensioenstelsel in Nederland onder druk. De pensioenfondsen kunnen hun toekomstige verplichtingen steeds minder afdekken en ook de AOW dreigt onbetaalbaar te worden. De regering kondigt een aantal malen maatregelen aan om het probleem aan te pakken, met name het verhogen van de AOW-leeftijd. Werkgevers en vakbonden vormen onmiddellijk een coalitie en wijzen de kabinetsplannen af. Zij willen graag eerst met elkaar tot een oplossing komen – en niet onder een ‘dictaat’ van de overheid werken. Ze claimen uitstel bij de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid om eerst met elkaar tot overeenstemming te kunnen komen. Daarmee eindigt hun coalitie en begint hun onderhandeling. Deze onderhandelingen verlopen moeizaam en kosten veel tijd. Ze krijgen daarbij zelfs een deadline aan hun broek van de minister van SZW. Uiteindelijk komen de twee partijen in het voorjaar van 2011 met een pensioenakkoord dat ook voor het kabinet aanvaardbaar is. Binnen de partij ‘vakbonden’ blijkt vervolgens toch verdeeldheid te bestaan over het onderhandelingsresultaat, en dan nog wel binnen één vakcentrale, de FNV. Maar dat is een probleem tussen de onderhandelaars en hun achterban.



## Afhankelijkheid

Onderhandelen wijst altijd naar ‘afhankelijkheid’. Als partijen op geen enkele manier afhankelijk van elkaar zijn, is er geen sprake van onderhandelen. Dan kun je bijvoorbeeld doen wat je wilt, zónder rekening met elkaar te hoeven houden; of je kunt vrijblijvend samenwerken. In dat geval zijn er geen spanningen tussen afhankelijkheid en tegenstrijdige belangen.

### Een zelfstandige zonder personeel

Een freelance projectmanager tegen zijn partner: “Weet je nog hoe lastig het vroeger was om op vakantie te gaan op een moment dat wij er zin in hadden? Want op mijn werk moest er altijd iemand van de afdeling bereikbaar zijn. Bovendien claimden de collega’s met kinderen altijd de schoolvakanties. Nu ik voor mezelf ben begonnen, hoeven we daar tenminste geen rekening meer mee te houden.”

Afhankelijkheid kan totaal zijn of gedeeltelijk. Totale afhankelijkheid betekent dat je maar met één partij kunt samenwerken om een probleem op te lossen. Bij gedeeltelijke afhankelijkheid heb je nog keuze uit meerdere partijen, maar moet je er wel met een van hen uit zien te komen; samen bepalen hoe jullie het gaan doen.

### Gedeelde en totale afhankelijkheid in de praktijk

Een adviesbureau wil het totale bedrijfsproces – van het registreren van contactpersonen, klantencontacten en declarabele uren tot aan het produceren van offertes en facturen – in één geautomatiseerd systeem onderbrengen. Er worden een paar partijen uitgenodigd, die allemaal hun systeem en werkwijze presenteren. Er worden bedrijfsmatige, organisatorische en commerciële vergezichten geschilderd, die de aanwezigen het water in de mond doen lopen. Dit gaat heel veel effectiviteit, efficiency en besparing opleveren! De leveranciers zijn allemaal bereid om aanpassingen in hun systeem en hun begroting aan te brengen, om zo in aanmerking te komen voor de opdracht. Maar als de uiteindelijk gekozen leverancier een halfjaar aan het werk is met de invoering, blijkt dat zijn systeem niet echt is toegesneden op dit type organisatie. Maar op dat moment is er geen weg meer terug. De afhankelijkheid van deze leverancier is contractueel vastgelegd; overstappen naar een andere leverancier betekent dat het adviesbureau helemaal opnieuw moet beginnen. Het gevolg is dat de leverancier jarenlang allerlei extra werkzaamheden moet verrichten om het systeem aan te passen aan de realiteit van deze organisatie. De consequenties zijn een jarenlang gebrek aan managementinformatie, weerstand binnen de organisatie en een gigantische overschrijding van het budget.

## Samenwerken

Iedere onderhandeling is uiteindelijk gericht op een vorm van samenwerking. Dat kan het samen maken van een vakantierooster zijn, maar het kan ook zijn dat een automatiseringsbedrijf alle bedrijfsinformatie van een opdrachtgever onder gaat brengen in één geautomatiseerd systeem. Juist omdat er uiteindelijk samengewerkt moet worden, is vertrouwen zo'n belangrijk aandachtspunt in onderhandelingen.

### Het belang van vertrouwen

Binnen een ingenieursbureau werd gewerkt met een divisiestructuur. De divisies kregen steeds meer zelfstandigheid en op een gegeven moment werd besloten om de centrale stafafdelingen op te heffen en de taken onder te brengen bij de decentrale stafafdelingen in de divisies. Op centraal niveau bleef alleen een Raad van Bestuur en een kleine concernstaf over. De Centrale Ondernemingsraad ging akkoord met het voorstel, onder de voorwaarde dat de medewerkers van de centrale staven een plek zouden krijgen in de divisies. Maar bij de uitvoering van het plan bleken de divisies uiteindelijk het laatste woord te hebben over de plaatsing van deze medewerkers. Met als gevolg dat er een groep stafmedewerkers overbleef waar geen plaats voor was. De begeleidingscommissie met leden van de COR en medewerkers van HR kon in een aantal gevallen nog wel een plaatsing voor elkaar krijgen, maar er bleef een groep over waar uiteindelijk een ontslagvergunning voor werd aangevraagd. De COR was razend en zijn vertrouwen in de Raad van Bestuur was geschonden. De manier waarop de Raad van Bestuur verwachtingen had gewekt en niet waargemaakt, leidde ertoe dat de COR bij volgende adviesaanvragen geen genoeg meer nam met mondelinge toezeggingen. Alle voorwaarden voor een positief advies moesten voor de COR zwart op wit vastgelegd worden.

## Belangen

Een belang van een onderhandelaar is iets waar het hem 'uiteindelijk' om gaat. Een belang onderscheidt zich van een standpunt, in die zin dat er over een standpunt te onderhandelen valt, maar over een belang niet. Onderhandelaars zijn zich niet altijd bewust van dit onderscheid en hebben de neiging zich vast te bijten in een standpunt, terwijl er ook andere manieren zijn om hun belang te dienen. Voor meer informatie over het verschil tussen het 'standpunt' (of: positie) en het 'belang', zie paragraaf 3.2.

### Salarisonderhandeling: standpunt of belang?

Een leidinggevende heeft een gesprek met een van zijn medewerkers over de nieuwe inschaling. De medewerker is niet tevreden over de salarisstijging. De chef geeft aan dat hij

er nu niets meer aan kan en wil doen. Daarmee staan de twee standpunten ('salarisstijging is onvoldoende' versus 'salarisstijging is voldoende') lijnrecht tegenover elkaar. Wat zijn nu de achterliggende belangen van beide partijen? Bij de medewerker zijn dit bijvoorbeeld de erkenning van zijn prestaties en bijdrage aan de organisatie; bij de chef bijvoorbeeld het niet overschrijden van zijn budget en het niet te ver uit elkaar laten lopen van de salarissen van medewerkers met vergelijkbare functies. Wanneer ze in staat zijn om deze belangen op tafel te leggen, kunnen ze ook samen nadenken over oplossingen die hieraan tegemoetkomen. Zo zou de chef bijvoorbeeld voor kunnen stellen dat de medewerker een opleiding mag volgen, waardoor hij volgend jaar promotie kan maken naar een beter betaalde functie. Opleidingen worden uit een ander budget betaald en er is ook subsidie voor mogelijk. Die beter betaalde functie moet volgend jaar toch opnieuw ingevuld worden, want de collega die hem nu vervult, gaat dan met pensioen. Maar dit gesprek is pas mogelijk wanneer beide partijen bereid zijn om verder te kijken dan het standpunt dat ze vooraf hadden ingenomen.

Partijen stappen een onderhandeling binnen met gemeenschappelijke, uiteenlopende en tegenstrijdige belangen. Van al deze belangen vallen de tegenstrijdige belangen het meest op. Daardoor kan gemakkelijk het beeld ontstaan dat partijen vooral tegenover elkaar staan. Veel onderhandelaars hebben het over hun 'tegenstander' als ze over de andere partij spreken. Maar als er geen gemeenschappelijke belangen waren, zouden ze waarschijnlijk helemaal niet onderhandelen! Als ze kunnen zien dat er ook uiteenlopende én gemeenschappelijke belangen zijn, worden de kansen om een creatieve oplossing te vinden alleen maar groter. Het volgende voorbeeld laat dat zien.

### **Uiteenlopende belangen in onderhandeling**

Makelaar Karel Grijpma heeft een aantal automatiseringsbedrijven uitgenodigd om te praten over vervanging van alle hardware en de installatie van nieuwe software. Volgens de plannen gaan de medewerkers van Grijpma voortaan met iPads op stap en kunnen vanaf elke locatie alle gegevens én alle software uit het systeem opvragen. De programma's staan niet op de iPad, maar in de 'cloud'.

Een van de automatiseerders, Bert Prins van ICTomatic, blijkt een ruime ervaring in de makelaarsbranche te hebben. Hij stelt de juiste vragen en komt met goede suggesties. Grijpma wil graag met hem in zee en laat hem een offerte uitbrengen. Van die offerte schrikt Grijpma wel: deze automatiseerder heeft verstand van makelaardij, maar ook van rekenen. In het daaropvolgende gesprek komen ze niet tot een overeenkomst. Maar aan het eind van het gesprek laat Prins vallen dat het met ICTomatic heel goed gaat en dat ze uit het huidige kantoor

groeien. Grijpma's makelaarshart begint sneller te kloppen en hij stelt Prins een aantal vragen over wat hij van plan is. Die twijfelt nog over één groot nieuw pand of uitbreiden met een tweede vestiging. En waar dan? Allebei in deze stad, of een nieuwe vestiging in een andere regio waar ze ook veel opdrachtgevers hebben?

Grijpma biedt aan om – op basis van gegevens over het aantal medewerkers, de aard van de werkzaamheden, de locatie van opdrachtgevers et cetera – een analyse te maken van de huisvestingsbehoefte van ICTomatic. Hij is bereid om dat voor een symbolisch bedrag te doen, mits Prins bereid is om wat lager te gaan zitten met zijn tarief. Dan zal hij Prins de opdracht gunnen om het automatiseringsproject uit te voeren, maar hij wil dan wel de toezegging van Prins dat deze hem de opdracht geeft om naar een ander pand te zoeken. Een mooie deal is in de maak.

### Transacties

Onderhandelen gaat in de basis over ruilen. “Ik heb iets wat jij kunt gebruiken en jij hebt iets wat ik kan gebruiken. Zullen we gelijk oversteken?” Wat dat ‘gelijk’ dan inhoudt, daarover kun je van mening verschillen – en daar gaat de hele onderhandeling natuurlijk over. Een groot deel van de trukendoos van onderhandelaars is erop gericht om de waarde van dat wat zij aanbieden in de ruil zo groot mogelijk te laten lijken en de waarde van wat de ander aanbiedt zo klein mogelijk. De andere partij stelt zich daar natuurlijk tegen teweer.

### Moderne ruilhandel

**Klant:** “Ik heb deze e-Reader bij uw concurrenten al voor een lagere prijs zien staan.”

**Verkoper:** “Ja, die lijken erop, maar het is niet het originele product.”

**Klant:** “Maar voor mij bieden ze genoeg kwaliteit.”

**Verkoper:** “Daar zou ik nog eens goed over nadenken. Ik heb hier al meer mensen gehad, die spijt hadden van hun aankoop elders en nu toch voor ‘the real thing’ wilden gaan.”

Onze ouders riepen het vroeger al: “Waar twee ruilen, moet er één huilen.” Soms ontdek je achteraf dat de ruil toch niet helemaal gelijkwaardig was.

### Onvoordelige overname

Handelsonderneming Den Tex heeft onderdeel Printemps van concurrent Comex overgenomen. Printemps paste niet meer zo goed bij de ‘core business’ van Comex en Den Tex had er juist veel interesse in. De Empso-printers, waarvoor Printemps exclusief importeur is, ontbraken namelijk in hun totaalpakket. Na enkele onderhandelingsronden kwam men een prijs overeen, die gebaseerd was op zesmaal de gemiddelde jaarwinst van de afgelopen drie jaar. Na de overname werd de feestvreugde bij Den Tex echter al snel getemperd. Een groot deel van de overheadkosten van Printemps bleek binnen Comex ten laste te zijn gekomen van de holding en niet ten laste van Printemps. Daardoor had de winst er mooier uitgezien dan die in werkelijkheid was en betaalde Den Tex dus feitelijk te veel voor deze overname.

Kun je op een of andere manier voorkomen dat je te veel betaalt? Is er iets te doen om een ongelijkwaardige ruil te voorkomen? Jazeker! Voorbereiden, voorbereiden en nog eens voorbereiden. Niet voor niets worden er bij overnames en fusies allerlei financiële en juridische adviseurs betrokken. Zij moeten voorkomen dat men te veel betaalt of te weinig krijgt. In het bovenstaande voorbeeld had men in het kader van het zogenaamde ‘due diligence’-onderzoek kritischer naar de boeken moeten kijken. Ook hadden ze door moeten vragen naar het aandeel van Printemps in de totale kosten van Comex. In hoofdstuk 4 – Met wie onderhandel je? – lees je meer over de inhoudelijke voorbereiding bij onderhandelingen.

## 2.2 We onderhandelen voortdurend

Onderhandelen is niet voorbehouden aan zakenlieden, vakbondsbestuurders of politici. Iedereen onderhandelt voortdurend. Het begint al vroeg in de ochtend, wanneer je bijvoorbeeld met je partner onderhandelt over wie de kinderen naar school brengt. Vervolgens onderhandel je op het werk vrolijk verder, bijvoorbeeld over de vraag van jouw leidinggevende om aan een project deel te nemen. Ondertussen zijn ook de kinderen op school aan het onderhandelen over bij wie ze die middag zullen gaan spelen. En ’s avonds thuisgekomen blijken ook de politici en de vakbondsbestuurders niet stilgezeten te hebben die dag, zoals blijkt uit het NOS-journaal. Kortom, er is niemand die niet onderhandelt. Zelfs al ben je je daar niet bewust van.

### Het lastige van onderhandelen

Ondanks het feit dat we de hele dag door onderhandelen en we daar als kind al mee begonnen zijn, vinden veel volwassenen het toch maar een lastige bezigheid. Zolang we het geen onderhandelen noemen, gaat het nog wel. Maar zodra het officieel een ‘onderhandeling’ wordt genoemd, worden we zenuwachtig en gaan we ons soms verkrampt gedragen. Wat vinden we eigenlijk nu zo lastig aan onderhandelen? Om een paar elementen te noemen:

- We vinden het vaak moeilijk om rechtstreeks te zeggen wat we willen van de andere partij.
- Dat botst namelijk met ons zelfbeeld: we hebben geleerd dat we niet egoïstisch of inhalig over mogen komen (“Kinderen die vragen, worden overgeslagen”).
- En vrezen dat als de andere partij onze vraag of eis afwijst, we voor gek en met lege handen staan.
- Of misschien wordt de andere partij wel boos en krijgen we ruzie.
- En als dit allemaal niet gebeurt, dan loop je de kans dat die ander zo slim onderhandelt dat we er uiteindelijk slechter uitkomen dan we erin gingen. En dat hebben we natuurlijk na afloop pas door.

### Het lastige van onderhandelen

**Ellen:** “En, hoe ging het gesprek met Hans vandaag?”

**Gerard:** “Oh, wel goed, ja, het was een goed gesprek.”

**Ellen:** “Word je nu senior medewerker?”

**Gerard:** “Nou, dat is nog niet helemaal duidelijk.”

**Ellen:** “Hoezo, je hebt toch alle argumenten voor zo’n promotie?”

**Gerard:** “Ja, maar ik denk dat de tijd er nog niet rijp voor is.”

**Ellen:** “Hoezo? Gisteren was je er nog zo van overtuigd! Heb je het wel aan hem voorgelegd?”

**Gerard:** “Nou, nee. Hij was nogal chagrijnig over die brief van de directie, dus ik dacht...”

Het lastige punt: rechtstreeks zeggen wat je van de andere partij wilt.

**Ellen:** “Maar heb je het dan wel over die salarisverhoging gehad?”

**Gerard:** “Ja, dat wel, dat had ik al aangekondigd.”

**Ellen:** “En, ga je nu wel naar die hogere schaal?”

**Gerard:** “Dat weet ik nog niet. Hij komt met een voorstel.”

**Ellen:** “Maar jij zou toch voorstellen dat je naar die hogere schaal ging? Je vond dat je daar recht op had.”

**Gerard:** “Ja, maar ik heb geen zin om als een soort geldwolf over te komen. Ik heb een goede relatie met Hans en ik heb lol in mijn werk. Dat probeer ik zo te houden.”

Het lastige punt: botsing met het zelfbeeld.

**Ellen:** “Nou, gisteren was je heel wat strijdbaarder.”

**Gerard:** “Ja, dat was na twee glazen wijn. Maar toen ik vandaag tegenover Hans zat, zag het er toch weer heel anders uit. Ik dacht, hij heeft vandaag al genoeg voor zijn kiezen gehad en als ik nu met promotie en een hogere schaal op de proppen kom, gaat ie helemaal over de rooie.”

Het lastige punt: angst voor afwijzing.

**Ellen:** “Nou, en?”

**Gerard:** “Ik heb geen zin om ruzie te krijgen met Hans.”

**Ellen:** “Want?”

**Gerard:** “Hij is wel mijn baas en je weet maar nooit wat daar allemaal uit voort gaat vloeien.”

Het lastige punt: angst voor conflict.

**Ellen:** “Waarom ga je niet een keer met personeelszaken praten?”

**Gerard:** “Personeelszaken? Laat me niet lachen. Als je daar naar buiten loopt moet je even checken of je nog wel alle vijf je vingers aan je hand hebt. Ik heb nog nooit gehoord dat iemand bij personeelszaken iets voor elkaar gekregen heeft. Vage toezeggingen, ‘we zullen het onderzoeken, u hoort nog van ons’ et cetera. Nee, die zijn erop getraind om nooit iets toe te zeggen. Ik kan maar beter weer eens een kans afwachten om het met Hans te bespreken, misschien bij het volgende functioneringsgesprek.”

Het lastige punt: angst om ingepakt te worden door een sluwe tegenstander.

## 2.3 Conflicthanteringstijlen

Onderhandelen is een manier om met tegenstrijdigheid in belangen om te gaan. Als we een belangenconflict ervaren, is het niet altijd noodzakelijk om erover te onderhandelen. Er zijn verschillende manieren om ermee om te gaan.

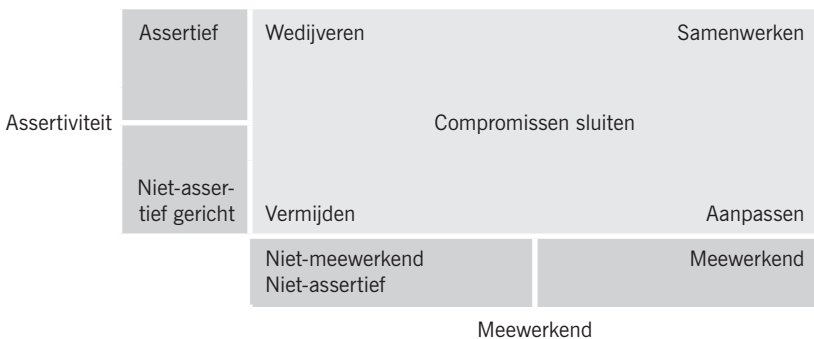
### Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)

De Amerikaanse onderzoekers Ralph Kilmann en Kenneth Thomas ontwikkelden al in 1972 een model om de verschillende strategieën om met belangenconflicten om te gaan in beeld te brengen. Dit is bekend geworden als het Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument of TKI. Als je graag wilt weten hoe je zelf scoort in dit model, kun je nu beter eerst (en nog onbevangen) op <http://www.scherponderhandelen.nl> de vragenlijst invullen (zoek op Thomas Kilmann). Lees daarna pas de uitleg van het model.

Volgens Thomas en Kilmann kunnen we in conflictsituaties iemands gedrag beschrijven langs twee fundamentele dimensies, te weten:

- *Assertiviteit*, dat wil zeggen de mate waarin iemand probeert om zijn eigen belangen te behartigen, en
- *Meewerkend*, dat wil zeggen de mate waarin iemand probeert aan de belangen van de ander tegemoet te komen.

Deze twee fundamentele gedragsdimensies kunnen gebruikt worden om vijf conflicthanteringmethoden te definiëren.



Afbeelding 2.1 Het Thomas-Kilmannmodel



### De vijf conflicthanteringmethoden

*Wedijveren* is assertief en niet meewerkend gericht. Je probeert je eigen belangen te realiseren, mogelijk ten koste van anderen. Dit is een methode die gebaseerd is op macht, waarbij je elke vorm van macht die jou geschikt lijkt, gebruikt om te winnen. De macht is hierin bijvoorbeeld jouw bekwaamheid om te argumenteren, jouw hiërarchische positie, economische straffen, et cetera. *Wedijveren* kan betekenen ‘voor jezelf opkomen’, een positie verdedigen waarvan je denkt dat deze juist is, of simpelweg proberen te winnen.

### Wedijveren

De OR van Capex heeft een negatief advies uitgebracht over de voorgenomen reorganisatie. In de adviesaanvraag is onvoldoende duidelijk gemaakt welke maatregelen de ondernemer van plan is te treffen om te voorkomen dat er medewerkers ontslagen gaan worden. De bestuurder is zeer ontstemd over dit negatieve advies en stuurt een schriftelijke reactie naar de OR, waarin onder andere de volgende passage staat:

“Indien de OR besluit bij dit advies te blijven, zullen wij na de wettelijk verplichte maand uitstel overgaan tot de uitvoering van het voorgenomen besluit. Onze organisatie kan namelijk geen uitstel van de voorgenomen maatregelen verdragen. Indien de OR van plan is om tegen de uitvoering van het voorgenomen besluit in het geweer te komen, kan dit ernstige gevolgen hebben voor andere afdelingen binnen het bedrijf. Wij sluiten niet uit dat dan ook voor andere afdelingen ingrijpende maatregelen getroffen moeten worden om de te hoog opgelopen kosten tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen.”

*Aanpassen* is niet-assertief en op meewerken gericht; het tegenovergestelde van *wedijveren*. Als je je aanpast, dan laat je de belangen van de ander voorgaan, ten koste van je eigen belangen; er zit iets van zelfopoffering in deze manier van met conflicten omgaan. Aanpassen kan de vorm aannemen van onbaatzuchtige gulheid of liefdadigheid, iemands bevelen opvolgen ook al voel je er eigenlijk niets voor, of toegeven aan iemands kijk op zaken.

### Aanpassen

**Hans:** “Zeg, Gerard, je weet dat we over twee weken een dag of vier naar Engeland gaan om daar met de Engelse projectleiders te overleggen?”

**Gerard:** “Een dag of vier? Je had het laatst over twee dagen.”

**Hans:** “Nee, er zijn een paar extra afspraken aan vastgeknoopt, omdat we toch in Engeland waren.”

**Gerard:** “Ja, maar mijn dochter is die week jarig, dan wil ik echt niet in Engeland zitten.”

**Hans:** “Ik kan dat nu niet meer terugdraaien, de Engelse directie is er ook bij betrokken, die kan ik niet afzeggen.”

**Gerard:** “Nou ja, als het echt niet anders kan...” (zucht)

*Vermijden* is niet-assertief en is ook niet gericht op meewerken. Je probeert niet onmiddellijk de eigen belangen te behartigen, of die van iemand anders. Het conflict wordt gewoonweg niet aangepakt. Vermijden kan de vorm aannemen van op diplomatieke wijze om een geschilpunt heengaan, het uitstellen tot een geschikter tijdstip, of gewoonweg je terugtrekken uit een bedreigende situatie.

### Vermijden

**Chef:** “Zeg Theo, ik moet je meedelen dat we van plan zijn om collega Hermans in die nieuwe functie te benoemen, waar jij ook op gesolliciteerd had. Hij heeft toch meer ervaring in het internationale aspect van de functie. Het betekent vooral veel contacten onderhouden met buitenlandse opdrachtgevers.”

**Theo:** “Oh ja? Hebben jullie al een besluit genomen? Nou ja, achteraf vond ik het toch niet zo interessant, al dat reizen. En ik heb gelukkig nog een hoop boeiende uitdagingen in mijn huidige job, hoor!”

*Samenwerken* is zowel assertief als op meewerken gericht; het tegenovergestelde van vermijden. Bij samenwerken probeer je een oplossing te vinden die tegemoetkomt aan de belangen van beide partijen. Dat betekent dat je het geschilpunt tot op de bodem uitzoekt om te kijken waar de onderliggende belangen van jou en de ander liggen. Je probeert om een alternatief te vinden dat tegemoetkomt aan beider belangen. Deze manier wordt tegenwoordig ook vaak met de term ‘win/win’ aangeduid. Samenwerking kan de vorm aannemen van het onderzoeken van een meningsverschil en te leren van beider inzichten, of van het confronteren van belangen en een creatieve oplossing daarvoor te vinden.

## Samenwerken

**Gerard:** “Hans, we hebben de afgelopen tijd regelmatig gesproken over promotie en salarisverhoging, maar ik heb niet het gevoel dat het veel oplevert. En ik merk dat ik daar chagrijnig van begin te worden. Ik vind dit leuk werk en een leuke organisatie, maar ik heb niet het gevoel dat er veel aandacht is voor de ontwikkeling van de mensen. Ik bedoel, ik hoef geen extreem salaris te verdienen en ik heb ook geen torenhoge ambities als het gaat om promotie, maar ik hoor er van jouw kant nooit iets over. Ik moet er altijd zelf over beginnen. Ik zou nou wel eens van jou willen horen hoe jij tegen mijn verdere loopbaan aankijkt en wat voor mogelijkheden jij ziet.”

**Hans:** “Tja, daar overval je me mee. Daar kan ik niet zo één, twee, drie antwoord op geven.”

**Gerard:** “Dat bedoel ik nou, je hebt er blijkbaar geen beeld van.”

**Hans:** “Daar moeten we binnenkort dan maar eens verder over praten, Gerard.”

**Gerard:** “Graag, maar dan wil ik daar nu een afspraak voor maken en dan wil ik van jou in dat gesprek een duidelijk verhaal horen over mijn mogelijkheden hier.”

**Hans:** “Akkoord.”

*Compromissen sluiten* ligt in tussen assertiviteit en meewerken, tussen wedijveren en aanpassen. Het doel is om een geschikte, voor beide partijen acceptabele oplossing te vinden die tot op zekere hoogte aan beide partijen recht doet. Bij het sluiten van een compromis levert men meer in dan bij wedijveren, maar minder dan bij aanpassen; een geschilpunt wordt directer aangepakt dan bij vermijden, maar men onderzoekt het niet zo diepgaand als bij samenwerken. Een compromis sluiten kan betekenen dat het verschil gedeeld wordt, dat concessies uitgewisseld worden, of dat er een snelle tussenoplossing gevonden wordt.

## Compromissen sluiten

**Gerard:** “Goed, Hendrik, we zijn er nog steeds niet uit wie die extra kosten voor die externe adviseur gaat betalen.”

**Hendrik:** “Nee, ik heb heel duidelijk gezegd dat extra uitgaven eerst met mij besproken moesten worden. Ik moet straks als projectleider

wel verantwoording afleggen over iedere euro die boven het budget uitgaat.”

**Gerard:** “Maar we komen hiermee toch niet boven het budget? En het leek ons een goed idee om deze man, die toch al binnen onze afdeling bezig was, ook een paar dingen voor dit project te laten onderzoeken. Weet je wat, als onze afdeling nou eens de helft van zijn uren die hij voor het project heeft gewerkt, op zich neemt; dan boeken we de rest op het project.”

**Hendrik:** “Ik heb hier de pest over in, Gerard. Het is voor mij een principiële kwestie, je had mij eerst moeten raadplegen, voordat je afspraken met hem ging maken.”

**Gerard:** “Oké, dat snap ik, maar dat kan ik nu niet meer terugdraaien. En die adviseur heeft toch goed werk gedaan voor het project. Ik vind het toch niet onredelijk hoor, mijn voorstel.”

**Hendrik:** “Goed, boek dan de helft van die uren maar op het project.”

### Het interpreteren van de scores

Als je de test van Thomas en Kilmann gemaakt hebt, vraag je je misschien af wat nu de juiste antwoorden zijn. De test is ontworpen om de ‘mix’ van conflict hantering methoden vast te stellen, zoals we die gemiddeld gebruiken. In het geval van gedrag bij het omgaan met conflicten zijn er echter geen juiste antwoorden. Alle vijf manieren zijn in bepaalde situaties geschikt en voor elke manier zijn specifieke sociale vaardigheden nodig. De effectiviteit van een manier om conflicten te hanteren, hangt af van de eisen die een bepaalde conflictsituatie stelt en van de vaardigheid waarmee die manier gebruikt wordt. Iedereen is in staat om alle vijf manieren te gebruiken; niemand heeft slechts één stijl van omgaan met conflicten. Maar we hebben sommige manieren beter leren gebruiken dan andere en we hebben dan ook de neiging om die ‘succesvolle’ manieren vaker te gebruiken, óók als de situatie er niet om vraagt. Wanneer we deze manier van omgaan met een conflict te pas én te onpas gebruiken, betekent dit dat een kwaliteit dus makkelijk kan omslaan in een valkuil.

Onze conflictgedragingen worden dus – als het goed is – beïnvloed door zowel onze persoonlijke kwaliteiten als de vereisten van de situatie waarin we ons bevinden.

### **Het inzetten van de juiste manier van conflicthantering**

Wat je meest succesvolle, persoonlijke stijl van conflicthantering ook is, niet elke stijl is voor elke situatie geschikt. Als je merkt dat er tegenstrijdige belangen in het spel zijn, neem dan eens afstand van je directe eerste reactie. Want dat is waarschijnlijk je favoriete manier om met een conflict om te gaan. Voor de een is dat boos worden en gelijk gaan wedijveren, terwijl de ander schrikt, zich zo klein mogelijk maakt en hoopt dat het overwaait. Denk vervolgens na over de situatie waarin dit conflict zich voordoet en bedenk wat een verstandige aanpak zou zijn. Als dat een aanpak is waar jij niet goed in bent, kijk dan of je er iemand bij kan betrekken die daar wel goed in is.

De scherpe onderhandelaar is zich bewust van de verschillende stijlen die hij en de andere onderhandelaar kunnen hanteren. Afwegingen maken en kiezen wat helpt om resultaat te boeken, is wat scherp onderhandelen vraagt. Dat betekent soms de verleiding van je 'voorkeurstijl' weerstaan. Wie bot onderhandelt, zal daar minder bewust in kiezen en snel kiezen voor vechten of vluchten.

Hieronder lees je welke conflicthanteringstijl wanneer het meest geschikt is om toe te passen.

#### *Wedijveren*

- Als er snel actie ondernomen moet worden, bij noodgevallen.
- Wanneer impopulaire maatregelen genomen moeten worden.
- Bij zaken die van belang zijn voor de organisatie en waarbij je over kennis beschikt die anderen niet (kunnen of mogen) hebben.
- Als je jezelf moet beschermen tegen mensen die profiteren van meewerkend gedrag.

#### *Samenwerken*

- Wanneer de belangen van beide partijen te belangrijk zijn om een compromis te sluiten.
- Als het de bedoeling is om van een geschil iets te leren, bijvoorbeeld: het testen van eigen veronderstellingen, het begrijpen van de kijk van anderen.
- Wanneer verschillende meningen moeten leiden tot een gezamenlijke visie.

- Wanneer betrokkenheid van alle partijen nodig is bij de uitvoering van het besluit.
- Bij het verwerken van negatieve gevoelens die een goede verhouding in de weg staan.

### *Compromissen sluiten*

- Als de belangen niet zodanig groot zijn dat een meer assertieve manier – met het risico van verslechtering van de relaties – gebruikt moet worden.
- Als partijen die gelijke macht hebben, sterk betrokken zijn bij elkaar uitsluitende doelen (bijvoorbeeld in ‘zero sum’ onderhandelingsituaties tussen vakbonden en werkgevers).
- Bij het vinden van tijdelijke regelingen voor complexe geschilpunten.
- Als er geschikte oplossingen gevonden moeten worden onder tijdsdruk.
- Wanneer een ‘assertieve’ manier als samenwerken of wedijveren niet tot de gewenste resultaten leidt.

### *Vermijden*

- Als het een onbeduidend geschilpunt betreft van voorbijgaand belang, of als er belangrijker zaken aan de orde zijn.
- Als het een, in principe, hopeloze zaak is om je wensen te bevredigen (bijvoorbeeld als je weinig macht hebt, of bij iets wat erg moeilijk te veranderen is).
- Wanneer de potentiële schade die je kunt oplopen door assertief op te treden, groter is dan het voordeel van een oplossing.
- Wanneer een afkoelingsperiode nodig is om de spanningen te verminderen.
- Als het voordeel van het verzamelen van meer informatie groter is dan het voordeel van een snel besluit.
- Als anderen het conflict beter kunnen oplossen.
- In situaties waarbij het geschilpunt een symptoom lijkt te zijn van een meer fundamenteel geschilpunt.
- Als het geschilpunt deel uitmaakt van een serie geschillen met dezelfde partij, waarbij je het onderliggende conflict beter op een ander concreet punt kunt uitvechten: ‘choose your battles’.

### *Aanpassen*

- Als je je realiseert dat je fout zit.
- Om toe te staan dat een ander gezichtspunt gehoord wordt.
- Om van anderen te leren en te tonen dat je redelijk bent.
- Wanneer het geschilpunt voor de ander veel belangrijker is dan voor jezelf: om andermans behoeften te bevredigen en als een ‘goodwill’-gebaar, om zodoende een samenwerkingsrelatie te handhaven.
- Indien het nodig is om ‘sociaal krediet’ op te bouwen voor toekomstige geschilpunten die belangrijker zijn.
- Als voortdurende wedijver jezelf schade berokkent; als de ander je de baas is.
- Als het in stand houden van een harmonieuze verhouding en het vermijden van een breuk belangrijker zijn.

In hoofdstuk 4 gaan we verder in op de relatie tussen onderhandelingspartners. Daar gaan we ook in op de verschillen in Thomas-Kilmann-stijlen en wat dat betekent voor het verloop van de onderhandelingen.

## **2.4 De kunst van onderhandelen**

In de loop der eeuwen zijn er bibliotheken volgeschreven over de kunst van het onderhandelen. Mastenbroek geeft in zijn boek *Onderhandelen* een interessant overzicht over de ontwikkeling van het denken over onderhandelen. Hij beziet dit vanuit het licht van de algemene ontwikkeling van de menselijke beschaving. Onderhandelen kan bekeken worden vanuit historisch, juridisch, economisch, sociologisch of psychologisch perspectief. In dit boek kijken wij vooral naar de psychologische kant van de zaak, met name het samenwerkingsaspect. Daarnaast besteden we veel aandacht aan de praktische kant van het onderhandelen: voorbereiding, diagnose, strategie en tactiek.

Twee belangrijke benaderingen van het onderhandelen, die wij veel gebruiken in ons werk, zijn de ‘Harvard-aanpak’ van Fisher, Ury en Patton (ook wel aangeduid als de win/win-benadering) en het ‘model van Mastenbroek’.

### **De Harvard-aanpak**

De *Harvard Negotiation Method* is voor het eerst beschreven in het boek *Getting to Yes* (1981) (in Nederland verschenen als *Excellent onderhande-*

len) van Fisher, Ury en Patton. Het boek is een klassieker: het is het meest gelezen boek ter wereld over onderhandelen. Sinds het verschijnen van dat boek is er eigenlijk geen wezenlijk nieuw paradigma voor onderhandelen gepresenteerd.

De Harvard-aanpak is samen te vatten in een vijftal richtlijnen:

1. Scheid de zakelijke inhoud van de persoonlijke relatie en werk aan beide.
2. Verdiep je in de belangen achter de standpunten.
3. Ontwikkel oplossingen in wederzijds belang alvorens tot besluitvorming over te gaan.
4. Baseer de besluitvorming en de overeenkomst op redelijke en objectieve criteria.
5. Sluit pas een overeenkomst als deze beter is dan een oplossing elders.

We komen nog wel eens het misverstand tegen dat win/win-onderhandelen gelijkstaat aan ‘happy/happy’ en dat het een te optimistische en rooskleurige benadering van onderhandelen is, die er te makkelijk van uitgaat dat alle partijen hun belangen volledig kunnen realiseren. De naam ‘win-win’ wil echter alleen maar zeggen dat de uitkomst van de onderhandeling voor beide partijen beter is dan wanneer ze niet met elkaar waren gaan onderhandelen. Fisher c.s. benadrukken dat het een combinatie is van een psychologische aanpak van de relatiekant en een zakelijke/juridische/economische aanpak van de inhoud van de onderhandeling. Anders gezegd, ze pleiten voor een benadering die *hart* heeft voor de relatie en *hard* is op de inhoud. Vandaar ook onze keuze voor de titel ‘*Scherp* onderhandelen zonder *bot* te zijn’.

In de volgende hoofdstukken worden de aanbevelingen van de Harvard-methode verder uitgewerkt.

Scherp onderhandelen is in essentie regel één van de Harvard-methode: scheid de zakelijke inhoud van de persoonlijke relatie en werk aan beide.

### **Het model van Mastenbroek**

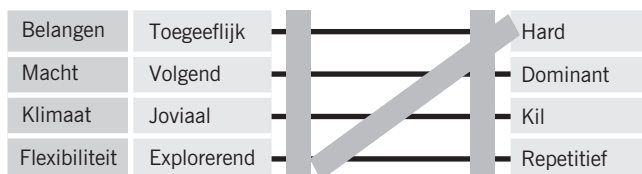
Mastenbroek kwam ook in de tachtiger jaren van de vorige eeuw met een benadering van onderhandelen, waarin hij een gevarieerde aanpak bepleit. Hij onderscheidt vier aspecten in het gedrag van onderhandelaars:



## SCHERP ONDERHANDELEN ZONDER BOT TE ZIJN

- Belangen
- Macht
- Klimaat
- Flexibiliteit

Dit model vertoont een aantal overeenkomsten met het werk van Fisher, Ury en Patton. Mastenbroek constateert dit zelf ook.



Afbeelding 2.2 Het model van Mastenbroek

De linker verticale balk representeert de coöperatieve benadering:

- Snel toegeven op standpunten en inleveren op de belangen.
- Volgzame opstelling in de onderhandeling.
- Energie steken in het goed houden van de sfeer.
- Constructief onderzoeken welke oplossingen allemaal mogelijk zijn.

De rechter verticale balk representeert de competitieve benadering:

- Koppig vasthouden aan eigen standpunten, niet inleveren op belangen.
- Dominant gedrag in de onderhandeling.
- Afstandelijke, kille opstelling tegenover onderhandelingspartner.
- Blijven hameren op dezelfde standpunten.

De rechterbalk is in essentie een botte, rechttoe rechtaan aanpak. Uiteraard kan deze stijl resultaat bieden. Immers, de focus is ten volle op het vooraf bedachte resultaat. Maar we zullen op tal van plaatsen in dit boek illustreren dat focus op de inhoud wel degelijk te combineren is met aandacht voor de samenwerking en een flexibele aanpak.

Mastenbroek adviseert een gemengde benadering, weergegeven in de diagonale balk:

- Hard op belangen.
- Balans zoeken in macht en dominantie van onderhandelingspartners.
- Constructief klimaat bevorderen.
- Exploreren van mogelijke oplossingen.

### Tot slot

De essentie van onderhandelen is dat er een ogenschijnlijke tegenstelling zit in de aard van het gesprek. Aan de ene kant willen partijen samen tot iets komen en anderzijds concurreren ze met elkaar. Aan de ene kant helpen ze elkaar met compromissen en het onderzoeken van alternatieven en anderzijds is het zaak eigen belangen over het voetlicht te brengen.

Onderhandelingen gaan niet alleen over de promotie op je werk of het kopen van een huis, maar zijn net zo goed alledaagse gesprekken over wie een bepaalde taak oppakt, hoeveel je voor een opleiding vergoed krijgt of over wie een bepaald gesprek voorziet. Wees je bewust van de diversiteit van onderhandelingen en ga al die gesprekken bewust aan.

Onderhandelingen leveren vaak spannende gesprekken op. Immers, in het stellen wat partijen willen zit – tenminste voor een deel – een tegenstelling. Daarnaast is een deel van het gesprek geënt op wie welk deel van de *deal* krijgt of wie het meeste moet inleveren.

Het Thomas-Kilmanmodel formuleert verschillende manieren om met belangenconflicten om te gaan. Het model laat keuzes zien die iedereen maakt en die uiteindelijk bepalen hoe een situatie met conflicterende belangen zich ontwikkelt. Inzicht in de eigen voorkeur, de verhouding tussen de stijlen, het herkennen van de stijl van andere deelnemers zijn alle waardevolle inzichten voor de samenwerkingskant van gesprekken. Doe de stijltest en oefen met het herkennen van stijlen in de praktijk.

De beroemd geworden uitgangspunten van Fisher *c.s.*, *de Harvard Negotiation Method*, zijn essentieel voor het zogenoemde win/win-onderhandelen. De uitgangspunten zijn soms principieel: ‘scheid mensen van inhoudelijke problemen’ en soms praktisch: ‘dring aan op objectieve criteria’.

Mastenbroek geeft vijf assen waarop aspecten van de onderhandeling te scoren zijn. Elke as kent twee uitersten. Het is van belang je te realiseren dat je eigen opstelling consequenties heeft voor het gesprek en nogal eens de reactie van de ander beïnvloedt. Ook de reactie van de ander herkennen is een voorwaarde om niet automatisch te reageren, maar bewust een stijl te kiezen.