

Onderhandelen

Bij onderhandelen gaat het om partijen die verschillende doelstellingen, visies of belangen hebben, al dan niet gekoppeld aan verschillen in macht. Daarbij komt dat partijen van elkaar afhankelijk zijn om een resultaat te bereiken.

Onderhandelen betekent op die manier omgaan met strijdige belangen dat er voor beide partijen een maximaal resultaat, of overeenstemming wordt bereikt.

Verskillende onderhandelingsmethodieken

A. Onderhandelingen zijn situationeel bepaald.

Bij ons onderhandelen kinderen met hun ouders en werknemers met hun bazen. Er zijn nog veel samenlevingen waar een persoon het voor het zeggen heeft en wensen van de baas een commando zijn voor de ondergeschikten.

Deze tekst beperkt zich tot het onderhandelen in de Westerse samenleving.

Het type onderhandelingen bepaalt hoe het proces van onderhandelen er uit ziet. Hoe werkgevers en werknemers over een CAO onderhandelen, is niet te vergelijken met de onderhandelingen over vee tussen boeren, over bloemen op de veiling, over auto's met dealers.

B. Het proces van onderhandelen is dynamisch en een afspiegeling van de tijdgeest.

Dertig jaar geleden werd een ander model van onderhandelen gehanteerd dan nu. Overheersend was de opvatting dat onderhandelen vooral een kwestie was van dicteren. Wie de macht had, meestal ook de knikkers, bepaalde daardoor het spel van de onderhandelingen. Deze macht was een gelegitimeerde macht: op grond van de hiërarchische positie had iemand het voor het zeggen. Zowel binnen de organisaties als in de samenleving was het duidelijk hoe de verhoudingen lagen en welke posities er waren. Het was de tijd van de zuilen. Het was of/of. Iemand was links of rechts, lid van de VARA of de KRO. Dat uitte zich ook in de manier waarop men met elkaar onderhandelde.

Het type onderhandelen wat daarbij hoorde, heet positioneel onderhandelen.

Kenmerken van positioneel onderhandelen:

- voorbereiding gericht op eigen doelstellingen en wensen: wat wil ik, wat willen wij?
- standpunten en voorstellen van tevoren bepalen; onderbouwing eigen standpunt; gericht op tegenargumenten voor andermans standpunt; ontwikkelen van scenario's
- denken in termen van zij/ wij, van of/of, van tegenpartijen, van wisselgeld
- winst voor de ene partij betekent verlies voor de andere partij
- beperkte informatieverstrekking
- gebruik maken van tactieken en trucs: zoeken naar zwakke plekken bij de andere partij en daarop inspelen; expres vertragen, onredelijk tegenbod doen; dreigen; liegen; beroepen op positie, macht, geld; beroepen op publieke verklaringen; verbreken van communicatie en stellen van deadlines

Positioneel onderhandelen in het kort: de kunst is te ontdekken waar de ruimte is, waar iemands zwakke plek zit en van tevoren zorgen zoveel mogelijk informatie te verkrijgen over iemands positie, zelf proberen zoveel mogelijk informatie achter te houden en zodanig argumenten te verzamelen dat een ander daar niet meer omheen zou kunnen.

Principieel onderhandelen

Veranderingen in de maatschappij hebben het onderhandelingsproces de afgelopen dertig jaar enorm beïnvloed. Als je de omroepen en kranten als voorbeeld neemt, zie je hoe alles dichterbij elkaar is gekomen en er een einde is gekomen aan de verzuiling. Onder invloed van een democratiseringsgolf ontstaat er een overlegstructuur. Het zogenaamde poldermodel. Ook in het bedrijfsleven zijn posities steeds onduidelijker. De invloed van internet en nieuwe technologieën, de kenniseconomie heeft geleid tot een andere manier van werken. Concurrenten worden partners. De opkomst van netwerkorganisaties, freelancers, en bedrijven waar meer gewerkt wordt op basis van relaties in plaats van op formele of hiërarchische posities. Wat vroeger je concurrent was, kan in de nabije toekomst je partner worden.

Deze ontwikkelingen hebben ook invloed op de methode van onderhandelen. Deze door overleg gekenmerkte manier van onderhandelen heet principieel onderhandelen.

Kenmerken van principieel onderhandelen:

- voorbereiding gericht op het zich inleven in elkaar; in belangen van betrokken partijen
- problemen en bezwaren uitspreken en gezamenlijk zoeken naar oplossingen
- denken in termen van en/en
- exploreren en verkennen wat voor iemand van belang is
- open kaart spelen; proberen drijfveren en motieven van een ander op tafel te krijgen
- onderzoeken van mogelijkheden, voordat een besluit genomen wordt
- door het zoeken naar objectieve criteria komen tot gezamenlijke basis voor overeenkomst
- de relatie tussen partijen verbetert
- de methode is efficiënt
- Winst voor de een is ook winst voor de ander;
- $1 + 1 = 3$

Principieel onderhandelen in het kort: om te zorgen voor een goede overeenkomst, die voor alle partijen zo optimaal mogelijk is, communiceren partijen zo open mogelijk. Zoeken naar mogelijkheden, ontdekken wat voor iemand echt van belang is en het samen creëren van opties dragen bij aan een constructief onderhandelingsproces. De relatie voor de toekomst staat centraal.

Mediation, een alternatief voor het oplossen van conflicten anders dan via de juridische weg, is niet voor niets ook de laatste tien jaar enorm in opkomst.

Wanneer wat?

Zoals gezegd zijn scheidslijnen – als je kijkt naar wat er in de praktijk gebeurt - niet echt te trekken. En ziet men soms dat onderhandelingen die positioneel gestart worden (simpelweg omdat men daaraan gewend is) principiële trekjes krijgen. Inzicht in de kenmerken van beide vormen, maakt het ook mogelijk een bewuste keuze te maken voor een methode. In het geval er langdurige relaties op het spel staan, is principieel onderhandelen altijd aan te raden.

Dat heel veel onderhandelingen desondanks positioneel van karakter zijn, heeft alles te maken met onze houding. Zo gauw het gaat om zaken die voor ons van belang zijn, zijn we geneigd ons schrap te zetten. Deze houding uit zich in onderhandelingen als argumenteren, dreigen, verdedigen. Effectief onderhandelen vraagt van beide partijen het vermogen om te exploreren. In eerste instantie zal dit wel lukken, maar moet er een akkoord bereikt worden, of krijgt men het gevoel dat men iets kan verliezen, dan wordt exploreren al gauw herhalen van eerder genoemde voorstellen. Voorstellen die voor de ene partij positief zijn, maar voor de andere negatief. Dan tot elkaar komen is de grote kunst.

Kunst van het onderhandelen

Deze kunst van onderhandelen betreft drie activiteiten:

1. persoonlijke effectiviteit
2. communicatie
3. techniek

1. *Persoonlijke effectiviteit*

Kennis van uzelf. Weten wie u bent, wat u wilt, waar u gevoelig voor bent, waar u moeite mee hebt, wat u belangrijk vindt, hoe u reageert onder druk etc.

Elke keer is het weer verrassend te zien hoeveel invloed de persoon van de onderhandelaar op het onderhandelingsproces heeft. Bij positioneel onderhandelen was er meer sprake van autoriteit of macht van een persoon. De invloed van een onderhandelaar was niet alleen gebaseerd op die formele positie maar ook op de kundigheid en effectiviteit in het hanteren van trucs en tactieken. Bij het principiële onderhandelen gaat het meer om de persoonlijke effectiviteit in het leggen van verbindingen, het slaan van een brug tussen de belangen van partijen. Kort gezegd, het vermogen van een persoon zijn actie/reactie patroon te kennen en dat bewust te hanteren teneinde tot een goed resultaat en een goede relatie te komen.

2. *Communicatie*

a. Beeldvorming

Bij onderhandelen heeft elke gedachte die u heeft over het resultaat, de ander, de situatie, de toekomst directe invloed op het onderhandelingsresultaat. De mentale instelling is een cruciale factor voor het onderhandelen en heeft directe invloed op het onderhandelingsresultaat. Bijvoorbeeld: Het woord onderhandelen roept bij veel mensen associaties op met winnen/verliezen, handje klap, kortom het spel van loven en bieden. Men gaat ervan uit dat het eerste bod altijd een stuk hoger moet zijn, dan hetgeen er uiteindelijk moet worden afgerekend. Het impliceert ook dat u niet al uw troeven uit handen moet geven en moet zorgen voor wisselgeld.

Met andere woorden op het moment dat u gaat onderhandelen, zijn er allerlei gedachten die van invloed zijn op het onderhandelingsproces. Als onderhandelingsgesprekken overlegsituaties werden genoemd, waren de uitkomsten heel anders. En in veel gevallen gunstiger voor de betrokken partijen.

b. Gesprekstechniek

Onderhandelen is gesprekstechniek voor gevorderden. Men moet goed kunnen luisteren, open vragen kunnen stellen, zich tegelijkertijd kunnen inleven in die ander. Bovendien dient de onderhandelaar voortdurend z'n aandacht bij de inhoud van het gesprek te houden. Wat is belangrijk voor die ander? Wat bedoelt iemand precies als hij/zij bezwaren onder woorden brengt? En ook allerlei ogenschijnlijk triviale aspecten als, wie heeft het initiatief in het gesprek; waar vindt het gesprek plaats; voelt een ieder zich op z'n gemak, wie heeft de leiding, spelen een rol.

Twee uitgangspunten zijn van belang:

1. De vorm bepaalt mede de inhoud.
2. Alle inhoud is persoonlijk. Alles wat persoonlijk is, is politiek

c. Emoties

Het onderwerp van de onderhandelingen, of het nu gaat om vredesonderhandelingen, salarisonderhandelingen, bedtijd, overnameonderhandelingen of onderhandelingen met een leverancier, vertegenwoordigt altijd een bepaalde waarde. Onderhandelen is zo complex omdat het voortdurend gaat om iets (de inhoud) wat voor de betrokkene een bepaalde subjectieve waarde vertegenwoordigt.

Zo gauw een van de betrokken onderhandelingspartner maar de indruk krijgt dat er geen recht wordt gedaan aan die waarde, raakt iemand persoonlijk betrokken en gaan emoties een rol spelen. Het bespreekbaar maken van hetgeen iemand op dat moment raakt, is daarom vaak noodzakelijk om tot overeenstemming te komen. Dit is een lastig onderdeel in onderhandelingen. Degene die zich emotioneel heeft geuit, kan zich gefrustreerd voelen in zijn verlangen en is op zoek naar bevestiging of een luisterend oor. De ander weet vaak niet goed of het verstandig is om hierop in te gaan. Hij/zij waagt zich op glad ijs. Vaak moet men de neiging onderdrukken om niet primair te reageren op de emoties van de ander of zoekt men uitwegen om niet met deze emoties om te hoeven gaan.

Een zekere frustratie als ook het gevoel dat het heel spannend wordt (niet perse in positieve zin) kenmerken onderhandelingen. Anders gezegd als deze spanning niet optreedt, heeft men niet de uiterste grenzen van zichzelf bereikt, noch de uiterste grenzen van de ander verkend. Overigens is het niet zo dat noodzakelijkerwijs in alle onderhandelingen die uiterste grenzen in beeld komen.

3. *Techniek*

Vele aspecten uiteenlopend van tijd, sfeer, de ander(en), geschiedenis, toekomst, achterban, publiciteit, imago, beeldvorming, machtsverhoudingen, procedures, locatie tot fasering zijn van invloed op de inhoud. In het algemeen geldt dat bij principieel onderhandelen de rol van de techniek beperkt blijft. Het gaat meer om het tegelijkertijd in de lucht kunnen brengen van meerdere ballons (opties verkennen) dan om het toepassen van trucs.

Cruciaal is de voorbereiding (lees: zich inleven in de situatie van de ander).