

Onderhandelen

Walter Gijs Managing Director Sparring

0479 880 885

Alle rechten voorbehouden



Kennismaking

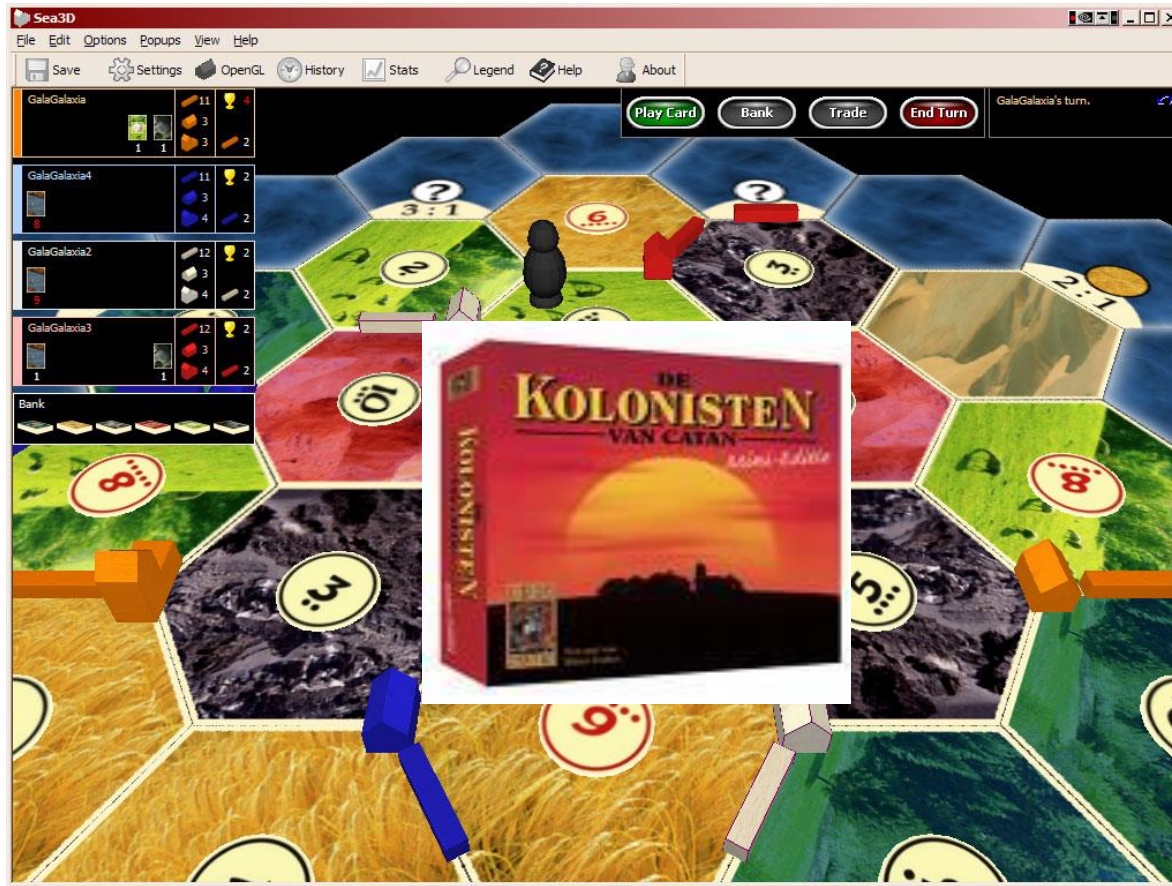
- Met welke onderhandelingen heeft u vooral te maken in uw dagelijkse praktijk?
- Met betrekking tot onderhandelen: Wat zijn uw sterke punten? Waar voelt u zich minder goed bij?
- Specifieke verwachtingen?

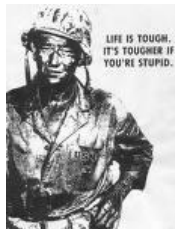
Onderhandelen kan je leren!

1. Basisprincipes m.b.t. onderhandelingen
2. Soorten onderhandelingen
3. Onderhandelingen voorbereiden
4. Tactieken
5. Onze kwaliteiten als onderhandelaar

Domein in de wetenschap

- Middeleeuwen
- De opmars van regels en rituelen
- Praten over de architectuur (plaats, agenda...)
- ...
- Onderhandelen is een belangrijk onderdeel van ons sociaal leven





De neuzen in dezelfde richting

- Wat verstaat u onder ‘onderhandelen’?
- Wat maakt er deel van uit? Wat niet?

Onderhandelen is een activiteit waarbij twee of meer wederzijds afhankelijke partijen vanuit verschillende posities en met deels strijdige, deels gemeenschappelijke belangen, tot een voordelige overeenstemming proberen te komen.

Ritsema van Eck & Huguenin

Een onderhandeling is een werkzaam proces waarbij onderling afhankelijke partijen middels **een procedure** aanvaarden te communiceren om te overtuigen en waarbij hun **meningsverschil** tot gezamenlijke besluitvorming leidt. De **ruiloperatie** is gebaseerd op het gegeven dat elke partij iets heeft dat de andere wil (**wederzijdse afhankelijkheid**) en omgekeerd dat ze leidt tot wederzijdse voldoening en verdeling.

Dupont

Onderhandelen is ruilen

Onderhandelen gaat dus niet om winnen (van een veldslag) maar om samenwerking!

Het gaat om een ruil: de een heeft iets wat de andere wil en is in de mogelijkheid het te geven en omgekeerd (belangen en afhankelijkheden)

Deze omschrijving impliceert dat een onderhandeling er op gericht is om tot een resultaat te komen dat je niet eenzijdig kunt bereiken

Partijen moeten procedure vastleggen en aangenomen regels moeten wederzijds gelden (cfr. het bakker-principe)

Partijen moeten bereid zijn over hun geschil te discussiëren, er samen aan te werken, met zin of tegenzin (coöperatie)

- Toelichting bakker principe + belang van wettelijke context en cultuurcontext
- In het westen: we hebben voeten om ons te bewegen en aan prijsvergelijking te doen
- In het midden oosten: onderhandelen is sociale interactie en ontspanning; niet onderhandelen is zo erg als een hand weigeren in het westen
- In Latijns Amerika, in Afrika, in Marokko, in Irak...

Heel veel onderhandelingsarena's

met heel veel hoofdrolspelers

Tip: maak een partijenoverzicht en
arenaoverzicht

+

check op de wettelijke con

- Er is een groot verschil tussen “het probleem / de ingenomen stelling / de eis / de positie (het positiepakket)” bekijken en het achterliggende belang bekijken!

Bvb. overname:

Verkoper: pensioen, zoon, familiaal karakter behouden

Koper: expansie, karakter van het bedrijf

- Het belang van “waarde” creëren

Basisschema

(de structuur van onderhandelingen)

- Positionering
- Belangen → Voskin
- Opties
- Interessante opties identificeren en bewandelen die aan gezamenlijke belangen tegemoetkomen
- Ruilen van opties die aan minder gezamenlijke belangen beantwoorden
- Neutrale belangen

Check op wettelijke context
Check op culturele context
Bewaak architectuur van de onderhandeling
(locatie, agenda, omgaan met pers, krijg ik
alle partijen rond tafel etc.)

Soorten onderhandelingen

- Verdelend of distributief (fixed pie)
- Probleemoplossend of integratief (de koek groter maken, opties en alternatieven aanbrenge, “trade offs” maken waarbij voordelen en nadelen tegen elkaar worden afgewogen)
- Gemengde vormen

- Speltheorie
- Pareto-optimaal
- Prisoner's dilemma
- Lik op stuk

Speltheorie

- Niets met een “spel” te maken (wel als theorie gebruikt bij pokeren en schaken)
- Poging om menselijk gedrag wiskundig en theoretisch te voorspellen in bepaalde dilemmasituaties
- Steunt op kansberekening
- Steunt op strategieën om voor alle betrokkenen risico maximaal te beperken

Pareto-optimaal

- Onderhandelaars moeten altijd trachten in wederzijds voordeel, de optimale pareto te vinden. Coöperatie (samenwerkingskarakter dus) gebaseerd op belangenontleding is onontbeerlijk wil men het globale maximum bereiken!
- Onderhandelaars hebben er alle belang bij hun onderhandelingen niet te snel stop te zetten! Neem uw tijd, is de boodschap (opgelet: mensen hebben de neiging om onderhandelingen snel af te ronden = agreement bias)

Prisoner's dilemma (Luce & Raiffa)

- Onderzoek steeds of je niet in een prisoners dilemma zit (man en vrouw bij een echtscheiding, vennoten in een ondernemingscontext, facilitator die op de hoogte is van vertrouwelijke documenten).
- Samenwerken kan dan veel meer opbrengen dan elkaar tegenwerken

Indien men in de “speltheoretische” context over volledige info beschikt, dan kan men de wederzijdse tevredenheid gaan maximaliseren!

Als je niet over alle info beschikt, wordt empathie (invoelvermogen) wel heel belangrijk.

Je hebt er alle belang bij om jouw belangen en die van de tegenpartij en die van jullie samen zo goed mogelijk te kennen (ken uw belangen, ken die van de anderen en bereidt u dus voor op een onderhandeling!)

Onderhandelingsruimte

Positiekeuze (open bod, gesloten bod)

→ Start hoog maar ook niet te hoog of ridicuul zodat je achteraf niet te veel gezichtsverlies lijdt

→ Start niet te hoog bij emotioneel geladen onderhandelingen (zgn “close to the hart”) want mensen ervaren dit dan al snel als een persoonlijke aanval

Verdeelsleutels

BAZO & BAZA (= Batna)

Wat als er een negatieve onderhandelingsruimte is (integratief?)

Hoe ga je te werk in de onderhandelingszone

3000 2980 2940 2850 2650 2000 (elke concessie is hoger dan de vorige

→ ik blijf proberen)

3000 2950 2550 2450 2000 (toeval speelt blijkbaar telkens mee → ik blijf proberen)

3000 2500 2200 2080 2010 2000 (de oorspronkelijke concessie wordt telkens gevolgd door kleinere → ik besef dat ik zijn weerstandspunt nader

- Stuur een signaal uit dat je een beter bod wil (zgn. krunch)

Bvb. dat geeft me geen goed gevoel

Bvb. ben je aan de drugs of zo

Bvb. zie ik er uit als het achterste van een varken

Bvb. zie ik er zo rijk uit

Bvb. ik ben geen toerist

- Nooit concessies doen zonder iets terug te vragen
- Als je meer vraagt (op een redelijke manier) zal je meer krijgen
- Uw openingsbod moet assertief zijn maar niet ridicuul
- Uw openingsbod is het meest belangrijke en stresserende punt in heel de organisatie
- Nooit een concessie doen die hoger is dan de vorige (de regel van 50%)
- Wat is jouw budget? (dat hangt af van wat jij kan aanbieden 😊)
- Het is wel aangeraden om een eerste bod te doen als je zeker bent dat je zelf over meer info beschikt dan de andere partij; dan kan je ook veel beter de voor en nadelen van je bod inschatten

WP en SP

- Streefpunt: maximaal gewenst resultaat
- Weerstandspunt: punt dat net nog accepteerbaar is
- Gesloten bod: heel dicht tegen mijn weerstandspunt, weinig onderhandelingsruimte
- Open bod: veel onderhandelingsruimte

Verdeelsleutels

- Gelijkheid
- Men krijgt bijdrage op basis van verdienste of bijdrage
- Men krijgt bijdrage op basis van behoefte
- Men krijgt bijdrage op basis van diegene die er het meeste rendement weet te halen
- Wetenschappelijk oordeel
- Ontwikkelde standaarden
- Traditie

BAZO & BAZA

- Je mag nooit je alternatieven uit het oog verliezen en ze altijd blijven proberen te versterken
- Beste alternatief zonder onderhandeling (BAZO)(bvb. wachten)
- Beste alternatief zonder akkoord (BAZA) (Batna – best alternative, no agreement)
- Actieafdwingende gebeurtenissen om de perceptie van alternatieven te beïnvloeden (bvb. deadline)

- Win loose (one-shot deal)
- Win win (distributief)
- Win more; win more
- Win win win (volledig integratief)
- Gemengd onderhandelen

- One-shot deals vormen maar een superkleine fractie in de wereld van onderhandelingen
- Vaak krijgen one-shot deals (bvb. een huis kopen) buiten proportie veel aandacht omdat het zulke belangrijke persoonlijke financiële transacties zijn

Mensen (scheid de mensen van het probleem) **R**elaties +
Communicatie
Belangen (concentreer je op belangen, niet op posities) **B**elangen
moeten verenigd worden, niet posities.
Keuzes (creëer allerlei mogelijkheden in wederzijds belang,
alvorens een besluit te nemen) **O**pties
Criteria (sta erop dat het resultaat gebaseerd is op een objectieve
norm)

- Maak een checklist rond onderhandelen
- Pas uw checklist toe op een onderhandelings situatie

Niet vergeten:

Onderhandelen is ruilen

Onderhandelen is toegevingen ruilen

Toegevingen doen hebben veel meer kracht dan argumenten
poneren

Over de voorbereiding

If you fail to prepare,
you prepare to fail!

Over de voorbereiding

- We zijn veel te weinig pro-actief in de zin van dat we vaak zelf niet goed weten wat we willen. Nochtans is dit laatste erg belangrijk.

WEET WAT JE ZELF WIL

80/20 regel

Bepaal je prioriteiten

Jouw prioriteiten

- 1
- 2
- 3
- 4 gewoonlijk lopen ze hier ergens samen
- 5
- 6
- 7
- 8

Hun prioriteiten

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

Bestudeer je positie

- Neem nodige tijd
- Leg je doelstellingen vast
- Groepeer prioriteiten (ideaal, realistisch, minimaal)
- Documenteer feiten
- Wees niet te romantisch, maak een onderscheid tussen uw wensen en behoeften
- Anticipeer routes
- Baza, wp, sp, belangen...

Er wordt te veel gewicht en belang toegekend aan informatie over de persoonlijkheid van de tegenstander dan aan doelen en objectieve strategieën die deze tegenpartij nastreeft. Onderzoek toont aan dat dit laatste veel belangrijker is.

Onderzoek toont ook aan dat het weten van de baza van de andere partij een betere voorspeller is voor het toekomstig gedrag van de tegenpartij dan de persoonlijkheid van de andere partij te weten

Verliezen wegen zwaarder door dan winsten in de overwegingen die onderhandelaars maken (bvb; benadruk dat je kosten wil verlagen)

Mensen zijn meer gemotiveerd om verlies te vermijden dan om winsten na te streven

Slecht nieuws in één keer communiceren; goed nieuws spreiden over de tijd

- Biases = vooroordelen waarop we een deel van onze evaluaties baseren (bvb. onze neiging om dingen snel af te ronden; zgn agreement bias)
- Heuristieken = vuistregels die we gebruiken om snel in onze gedachten structuur aan te brengen

- Spontane neiging van mensen om info die ze makkelijk voor de geest kunnen halen als meer waardevol en belangrijk te beschouwen
- Informatie waarvan je wil dat ze niet blijft hangen bij de tegenpartij beschrijf je best op een zeer neutrale mogelijke manier; het moet info zijn die letterlijk niet opvalt en ontdaan is van alle cruciale details

Oefen

- Gebruik uw checklist
- Oefen vooral met rollenspelen om (verrassende) argumenten van de tegenpartij te inventariseren en je eigen invoelvermogen aan te scherpen

Wat indien tegenpartij in sterkere positie staat?

- Bepaal drempel waar onderhandelingen voor u niet meer kunnen.
- Schat de hieraan verbonden risico's goed in.
- Bouw alarmsystemen in (bv. 2% wil je toegeven en iedereen lacht met 1,8%, consulteer dan vooraleer er incidenten van komen).
- Zoek beste vervangoplossingen vooraleer af te breken.
- Weet wat je moet doen in het geval men dat afbreekt.
- Maak identieke analyse van tegenspeler en tracht zijn vervangoplossing te kennen.

Tactieken

- Durf apartjes vragen om mensen informeel te “bepraten”.
- Zeg nooit “nooit” maar wel “nu niet”.
- Je mag nooit zeggen: het is niet dat ik niet wil onderhandelen, maar wel, ik kan niet onderhandelen, en probeer dan je standpunt te onderbouwen met feiten.
- Heb ook geen schrik om te zeggen – zo is het. En onderbouw weer met cijfers.
- Gebruik een “krunch”

Manieren om een impasse te doorbreken

- Schorsen
- Samenvatten van de verschillende standpunten
- Een kleine concessie doen of in het vooruitzicht stellen
- Maak sterkte zwakte analyse
- Verander samenstelling delegatie
- Verander locatie
- Wachten

Een haai moet blijven zwemmen zodat zuurstofrijk water over zijn kieuwen stroomt, blijf dus bewegen tijdens een onderhandeling, als je geen vooruitgang maakt op een “issue”, beweeg u dan naar het volgende

Manieren om een impasse te doorbreken (vervolg)

- Kom met gewijzigd voorstel
- Roep een derde partij op
- Las informeel studieoverleg in
- Pak een onderdeel aan waarover makkelijk akkoord wordt bereikt
- Schiet uit uw slof, wordt emotioneel
- Een sleutelfiguur uit de andere delegatie onder druk zetten
- Stel onderhandelingen uit

Over de afsluiting

- Het afsluiten van de onderhandeling is de meest gevaarlijke periode
- Stel nooit eenzijdige of unieke oplossingen voor. Stel “multitude” oplossingen voor. Laat de tegenpartij kiezen
- Spreek nooit over winnaars (cfr. Frisbee)
- Vraag op het einde nog altijd een kleine tegeneis (ok, als je me dat nog geeft, dan hebben we een “deal”)
- Oppassen met tegeneisen op het laatste moment (ken uw wegloopperspectief ...)

Onze kwaliteiten als onderhandelaar - onderhandelingsstijlen

Een naïeve onderhandelaar heeft nog niet geleerd in zijn gedrag en emoties te differentiëren. Zijn activiteiten zijn meer geclusterd rond zijn basisimpulsen.

Toegeven

- Men heeft ongelijk en men wil tonen dat men van de eigen fouten kan leren
- Men wil krediet opbouwen
- Het is een onbeduidend onderwerp voor de eigen partij maar niet voor de ander
- De relatie is belangrijker dan de kwestie
- Men heeft onvoldoende macht
- Een forceerstrategie zou tot een breuk leiden

Ontlopen

- Het onderwerp is triviaal (onbeduidend)
- Men heeft nog niet de macht om zijn doel te bereiken
- De gemoederen zijn te zeer verhit
- Iemand anders kan de kwestie beter ter sprake brengen
- Tijd winnen
- Positie behouden (je kan er tijdelijk mee leven, wachten tot storm overwaait)
- Escalatieprocedure behouden (hidden cop)

Forceren

- Een snelle beslissing is vereist, weinig tijd!
- Het onderwerp is van vitaal belang en men is overtuigd van zijn gelijk
- Het is een belangrijke kwestie en de anderen aarzelen of zijn niet gemotiveerd; krachtdadig optreden
- Men heeft voldoende macht
- Men dwingt respect af
- Men is niet afhankelijk van de ander

Integreren

- Er is voldoende tijd om te beslissen
- Het “commitment” in de uitvoering van de ander is vereist
- Het probleem is te ingewikkeld voor een compromis
- Beide partijen zijn van plan om aan hun onderliggende relatie te werken
- Het uitspreken van emoties is belangrijk voor het vervolg

Compromis

- Men heeft weinig tijd en men moet er snel uitkomen (organiseer desnoods een deadline)
- Even machtige partijen strijden over een verdelende kwestie
- Andere stijlen hebben gefaald