

# Office- management



Voor het gehele onderhandelingsproces worden negen fasen onderscheiden. Vrij naar Paul Huguenin 'Zakboek voor onderhandelaars' zien die negen fasen er als volgt uit:

- I. Voorbereiden.
- II. Informeren/aftasten.
- III. Openingsbod.
- IV. Integreren.
- V. Pressie uitoefenen.
- VI. Impasse.
- VII. Revitaliseren.
- VIII. Afronden.
- IX. Uitvoeren en evalueren.

Iedere fase kent zijn eigen agenda, do's and don'ts die je hierna aantreft.

### Onderhandelingsfase I: Voorbereiden

Een goede voorbereiding is het halve werk. Als je controle wilt hebben over jouw eigen positie en daarmee effectief wilt zijn naar de ander, moet je jezelf dwingen eerst een aantal vragen te beantwoorden of beantwoord te krijgen, vóórdat je feitelijk het onderhandelingsproces ingaat.

Ze zijn hierna gerubriceerd.

#### 1. Belangenanalyse

- Wat is het probleem?
- Wat is voor mij een ideale oplossing?
- Wat is voor hem/haar een ideale oplossing?
- Welke belangen zijn gemeenschappelijk?
- Welke belangen zijn tegengesteld?
- Welke belangen zijn eenzijdig?
- Welke persoonlijke belangen spelen er?
- Hoe open wil ik zijn over mijn belangen?

#### 2. Relatieanalyse

- Wie onderhandelt er?
- Wat is zijn/haar mandaat?
- Wat is zijn/haar positie in de organisatie?

- Hoe valt de verstandhouding tot nu toe te typeren?
- Welke 'beelden' bestaan er over en weer?
- Wat kan ik doen om de relatie in de goede richting te beïnvloeden?

### 3. Creativiteit

- Met welke vraag/probleemstelling breng je elkaar goed in gesprek en bevorder je creativiteit?

### 4. Opties

- Welke opties zijn denkbaar?
- Welke opties bieden mogelijkheden voor de belangen van beide?
- Welke verrijkingmogelijkheden zijn er?

### 5. Objectieve criteria

- Welke normen/beslissingsregels zijn er denkbaar?
- Welke criteria doen recht aan mijn en welke aan zijn belang?
- Hoe reageer ik op redelijke normen van hun kant, die niet passen bij mijn belang?

### 6. BOZO

- Welke alternatieven zijn er voor mij als er geen overeenkomst komt? Welke is het meest aantrekkelijk?
- Welke alternatieven zijn er voor de ander?
- Welke is het meest aantrekkelijk?

## Onderhandelingsfase II: Informeren/aftasten

### *Concrete suggesties*

- Kom in jouw introductie met een duidelijk openingsstatement. De ander schat jouw stevigheid als onderhandelaar al in een zeer vroeg stadium in behoorlijke mate in, geef je informatie met grote stelligheid.
- Benadruk verwachtingen en doel van gesprek.
- Benadruk gemeenschappelijkheid.
- Benadruk vertrouwen in vervolg.
- Benadruk uw belang.
- Neem zelf initiatief; kom met procedurevoorstellen.
- Aftasten is niet onzeker overkomen.
- Stel open vragen, dit leidt tot nieuwe informatie.
- Gesloten, suggestieve vragen leiden (bij bevestiging) tot commitment (voor u is het belangrijk als..., of niet?).
- Geef de ander de ruimte om zijn/haar verhaal te doen (hoe meer de ander spreekt, hoe meer je leert).

### *Houding en gedrag*

- Actief luisteren, samenvatten, non-verbaal instemmen.
- Vragen stellen en zwijgen.
- Stelligheid.

### *Aandachtspunten*

- Te veel of te weinig informatie geven.
- Te vlug tot zaken overgaan (de ander moet er aan toe zijn).
- De ander geen gelegenheid geven te spreken (uit angst dat deze iets lastigs te berde brengt).
- Je mee laten slepen.
- Vragen stellen die de ander in diskrediet brengt of waaruit minachting blijkt ('hoe lang doet u dit nu al?').
- Vergeten vast te stellen wat de autoriteit van de gesprekspartner is. Is hij/zij beslissingsbevoegd?

## Onderhandelingsfase III: Openingsbod

### *Concrete suggesties*

- Neem het initiatief door met een openingsbod te komen.
- Formuleer je bod stellig, maar met ruimte voor concessies. 'Stelligheid is niet gelijk aan onvriendelijkheid'.
- Beargumenteer kort en zwijg.
- Kijk de wederpartij aan tijdens het op tafel leggen van uw claim (dat maakt je overtuigender).
- Als de wederpartij met een openingsbod komt:
  - kijk hem/haar strak aan en zwijg;
  - luister naar aarzelingen en onduidelijkheden;
  - valt het bod je mee:
    - je kunt blijkbaar meer vragen dan je dacht;
  - is het extreem hoog:
    - vertel dit onmiddellijk en leg jouw eigen voorgenomen openingsbod ernaast;
  - doe alleen een 'take it or leave it'-bod als uw tijd krap is, het afbreukrisico laag is en uw alternatieven aantrekkelijk zijn.

### *Houding en gedrag*

- Stelligheid/vanzelfsprekendheid.
- Maximale autoriteit.
- Durf om stevig in te zetten.
- Durf om relaties onder druk te zetten.

### *Aandachtspunten*

- Het bod met verontschuldigen brengen (werkt hogere claims van de wederpartij in de hand).
- In het bod ongewild een marge door laten klinken ('in principe wil ik..., het liefste..., tussen de... en de...').
- Een extreem hoog bod doen (leidt tot verstarring).
- Lang argumenteren (leidt tot irritaties en aandachtsverlies).
- Eigen openingsbod als weerstandspunt formuleren (zonder gezichtsverlies kun je dan moeilijk nog terug).

## Onderhandelingsfase IV: Integreren

### *Concrete suggesties*

- Zoek naar alternatieven in wederzijds belang.
- Vraag als de ander met een standpunt komt naar een hoger gelegen doel wat hij/zij daarmee wil bereiken/achtergelegen belang.
- Vraag naar ideeën/voorkeuren.
- Verander het tijdsperspectief bij inventarisatie van de wederzijdse belangen.
- Eerst de fundamentele zaken, later pas de details.
- Parkeer onoverkomelijke bezwaren en ga verder met perspectiefrijkere zaken.
- Kom met pakketten of platformvoorstellen, vraag wat de ander aan het voorstel veranderd wil zien.
- Laat proefballonnetjes op (= voorwaardelijke concessie) 'Zou het een idee zijn om...,' 'Als ik nu... maar dan wil ik van jou...'
- Formuleer uw voorstellen in termen van belangen van de partijen.
- Regelmatig samenvatten, zoek naar commitment.
- Toon je verheugd over kleine vorderingen.

### *Houding en gedrag*

- Afstand nemen.
- Abstraheren naar hogere doelen.
- Maximaal zoeken naar belangen van de ander.
- Creativiteit.
- Geduld.
- Commitment creëren.
- Complimenteren.

## *Aandachtspunten*

- Aannemen dat er niets te bedenken is dat de verschillen overbrugt.
- De ander niets gunnen/ideeën direct verwerpen.
- Verstarren ('dit is en blijft mijn standpunt').
- Lang argumenteren, debatteren, punten scoren.

## **Onderhandelingsfase V: Pressie uitoefenen**

### *Concrete suggesties*

- Vraag om concessies, zeg dat knopen moeten worden doorgesneden.
- Voer de tijdsdruk op; stel deadlines; wees stellig.
- Kwaliteit van de argumenten is niet altijd belangrijk. Het gaat om de pressie die er van uw argumenten uitgaat.
- Stel committerende vragen: 'We zijn het dus eens dat.....?'
- Houd het totaaloverzicht.
- Schrik niet als de wederpartij dreigt met weglopen, verwerp hun eisen, wijs op de nadelige uitkomsten als u er met elkaar niet uitkomt.
- Doe concessies, regels hierbij zijn:
  - doe voorwaardelijke concessies;
  - doe concessies die weinig kosten;
  - doe steeds kleinere concessies.
- Bedank, zakelijk en zonder overdrijving.

### *Houding en gedrag*

- Vasthoudendheid.
- Relatie onder druk durven zetten.
- Stelligheid, maximale autoriteit.
- Zwijgen.
- Argumenteren.
- Concessies doen.

### *Valkuilen*

- De ander een concessie verwijten ('hèhè, eindelijk' of 'nou kan het ineens wél?!').
- Te snel denken dat je er niet uit zult komen/geen akkoord zult bereiken.
- Aarzelend om een concessie vragen.
- Stevigheid verwarren met agressief gedrag ('wees stellig, maar vriendelijk').
- Niet te veel pushen (leg uw bod neer en zwijg).

## **Onderhandelingsfase VI: Impasse**

### *Concrete suggesties*

- Impasses horen bij onderhandelingen, als een impasse uitblijft kun je je zelfs afvragen of je wel stevig genoeg onderhandeld hebt.
- Impasses stellen het geduld op de proef, zwijg en wacht af.
- Schors de onderhandelingen en zeg dat je de zaak nog eens wilt overdenken.
- Geef aan dat je er een hard hoofd in hebt als de zaken zo blijven, wijs op de nadelige consequenties als je er niet uit komt.
- Let op positieve signalen van de ander.
- Geef de ander altijd de gelegenheid om op een laatste bod terug te komen.

### *Houding en gedrag*

- Onzekerheidstolerantie.
- Geduld.
- Eigen stemming goed houden.

## *Aandachtspunten*

- Denken dat je minder tijd hebt dan de ander. Je gaat dan sneller door de bocht.
- Denken dat een impasse hetzelfde is als een mislukking.

## **Onderhandelingsfase VII: Revitaliseren**

### *Concrete suggesties*

- Geef signalen van vertrouwen in de goede afloop.
- Zet het bereikte nog eens op een rij.
- Neem afstand en herformuleer het probleem.
- Let scherp op signalen van de andere partij die marges onthullen.
- Parkeer lastige zaken vooralsnog en sluit overeenstemming over bespreekbare zaken.
- Kom met een kleine, voorwaardelijke concessie in de vorm van een proefballonnetje.
- Verander de samenstelling van het pakket.
- Nodig de ander uit om met nieuwe ideeën te komen.
- Stel vragen zoals: 'wat houdt u nog tegen om akkoord te gaan?', 'is het uw afdeling?', vraag hoe je de afdeling kunt helpen overtuigen.
- Kom bijeen op een andere locatie.
- Verander de teamsamenstelling.
- Roep de hulp van een bemiddelaar in.

### *Houding en gedrag*

- Creativiteit.
- Geduld.
- Eigen stemming goed houden.
- Enthousiasme.

### *Aandachtspunten*

- Doordrammen.
- Denken dat alles van jou moet komen.
- Of juist denken dat het zwak is als jij de onderhandeling uit een impasse probeert te halen.
- Met een 50/50 verdeling van het verschil genoeg nemen.
- De wederpartij diskwalificeren ('laten we eerlijk blijven', 'wees nu eens eerlijk').
- Denken dat het jouw fout is of die van de ander als je er nog niet uit bent.

## **Onderhandelingsfase VIII: Afronden**

### *Concrete suggesties*

Sluit af wanneer:

- het gat nog maar klein is;
- de wederpartij niet meer toegeeft;
- jij jouw doel bereikt hebt;
- je zelf boven jouw weerstandspunt zit;
- jouw (werkelijke) deadline nadert.

Afrondingstechnieken zijn:

- zet het bereikte op een rij;
- wijs op langetermijnvoordelen;
- spreek vertrouwen in de samenwerking uit;
- isoleer de verschillen: 'dus dit is het enige wat overeenstemming in de weg staat?';
- doe alsof overeenstemming bereikt is: 'goed dus volgende week gaan we...';
- werk overeenstemming samen uit op papier;
- verkoop de resultaten aan jouw afdeling;

- resultaat vergelijken met de geformuleerde doelen;
- resultaat koppelen aan eigen belangen;
- resultaat vergelijken met eigen weerstandspunt (daar zitten we toch dik bovenop);
- resultaat vergelijken met openingsbod tegenpartij (daar hebben ze in elk geval flink op ingeleverd);
- resultaat koppelen aan weerstandspunt tegenpartij (met meer waren ze niet akkoord gegaan);
- resultaat vergelijken met eigen inspanning (voor ons is dat niet zo'n grote inspanning);
- visie op de toekomst (laten we kijken hoe we verder gaan);
- verontwaardiging tonen (jullie willen gewoon te veel).

#### *Houding en gedrag*

- Gedecideerdheid.
- Definitief zijn.
- Initiatief nemen.

#### *Aandachtspunten*

- Op de valreep nog een grote concessie doen om er maar vanaf te zijn.
- Het resultaat laten zweven, aarzel niet om conclusies te trekken.
- Laatste wensen waarmee de wederpartij op de valreep nog komt te vervullen, laat je in de euforie niet verleiden; je geeft waarschijnlijk meer weg dan achteraf gewenst.

## Onderhandelingsfase IX: Uitvoeren en evalueren

#### *Concrete suggesties*

Evalueer de verschillende fasen:

- Is onze strategie geslaagd.
- Was de rolverdeling goed.
- Is de tactiek goed uitgevoerd.
- Was onze inzet te hoog/te laag.

Wat kan worden verbeterd:

- Wees specifiek.
- Wees onbevooroordeeld.
- Wijt tekortkomingen niet aan het kwade karakter van de wederpartij; wees niet rancuneus.

Wat zijn de volgende stappen:

- Geef schouderklopjes aan jouw mensen.
- Wat was goed en wat kan de volgende keer beter.
- Kom bij de uitvoering uw afspraken na.
- Zorg voor regelmatig contact met de wederpartij.

#### *Houding en gedrag*

- Analyse.
- Afstand nemen.

#### *Aandachtspunten*

- Achteraf alles goedpraten, elke onderhandelaar maakt fouten, de besten leren er van.
- Resultaten alleen op korte termijn of alleen op lange termijn evalueren.
- Vergeten een goed resultaat te vieren.
- Nooit tevreden zijn.