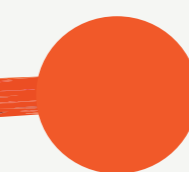
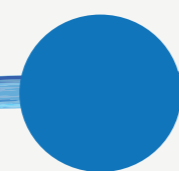


ALLES *is* ONDERHANDELEN

DE KUNST VAN HET ONDERHANDELEN IN ZEVEN PRINCIPES



Geert Jan de Heus

INHOUD

	VOORWOORD	7										
1	INLEIDING	11	3	DE REIS: WAARDEN EN PRINCIPES ALS LEIDRAAD VOOR JE DENKEN EN DOEN	43	5	JE CIRKEL VAN INVLOED VERGROTEN	103	7	DE REIS KOMT TOT EEN EIND: OP NAAR HET VOLGENDE AVONTUUR	181	
	Juist nú is onderhandelen relevant.....	11		Openheid, respect en redelijkheid.....	43		Observeren, interpreteren en reageren vanuit de derde positie.....	103		Waar sta je nu en wat wil je nog verder ontwikkelen?.....	182	
	Onderhandelen is een ontdekkingsreis.....	14		Zeven principes die gaan over:			Procesinterventies.....	106		Je Inner Game.....	187	
	Connecting the dots.....	16		Relatie en inhoud.....	46		Creativiteit in het proces.....	110		Het pad naar meesterschap is nooit af.....	195	
	Veel gestelde vragen en opzet van het boek.....	19		Vertrouwen en verifiëren.....	51		Leerversnellers.....	113	8	VOORBEREIDING EN CHECKLIST	197	
2	VOOR WE OP REIS GAAN	25		Mijn en hun opties.....	58	6	WENDBAARHEID EN HELDERHEID VERGROTEN	119		9	INSPIRATIE EN LITERATUUR	209
	Dilemma's die je altijd tegenkomt.....	25		Verdelen en redelijkheid.....	61		Jezelf en anderen beter kunnen lezen.....	120				
	Ben je je bewust van de onderhandelingsdynamiek?.....	28		Mijn en hun BAZO.....	65		Aansluiten en samen verder.....	146				
	Alles is onderhandelen: mijn zienswijze, een definitie en enkele begrippen.....	30		Structuur en proces.....	68		Hoe ga je om met vertekende informatie (biases)?.....	150				
	Belangen spelen altijd een centrale rol.....	35	4	ALLES KOMT BIJ ELKAAR AAN DE ONDERHANDELINGSTAFEL	73		Omgaan met verschillende culturen.....	159				
	Hoe zit je erin?.....	36		Sfeer en relatie bouwen.....	75		En als er spelletjes worden gespeeld?.....	163				
	Onderhandelen en omgaan met conflicten: wat is jouw voorkeursstijl?.....	39		Structuurstappen aan het begin.....	76							
				Extra aandacht voor de relationele component.....	78							
				Extra aandacht voor de structuur en het proces.....	80							
				De kern van de onderhandeling.....	81							
				Multi-level en -partyaspecten.....	91							
				Wanneer ben je tevreden?.....	98							

sies een herkenbaar fenomeen. In debatten, overleggen en zogenaamde dialogen komen we al snel tegenover elkaar te staan. Politici die oorlogstaal uiten en anderen die daar weer stelling tegen nemen. De samenleving en business omgeving lijken verhard. Ik heb er geen onderzoek naar gedaan – heb er wel naar gezocht, maar vond geen antwoorden – maar zo komt het op mij over. We hebben snel onze mening klaar, zijn nog sneller op onze tenen getrapt en geïrriteerd, of we haken af. Het gaat al lang niet meer om de feiten maar over het managen van de beeldvorming. Ik heb de indruk dat er steeds meer roepers zijn die allerlei meningen ventileren en afhakers die geen zin hebben in de confrontatie. De middenweg lijkt steeds minder te worden ingenomen, de dialoog wordt minder aangegaan en conflicten worden vaker opgezocht. Denkt men daarmee zijn belangen te dienen of zijn het uitingen van onvermogen, boosheid en irritatie? In dit verband lijkt het of we maar twee smaken kennen: vechten of vluchten.

De tijd nemen om na te denken over je reactie, even niet te reageren, en te kijken wat de beste oplossing is: we vinden het vaak lastig om een goede dialoog aan te

gaan. Het is de kunst om een meningsverschil of conflict met woorden te beslechten en de dialoog constructief te blijven voeren.

Juist nu is een constructieve manier van onderhandelen van belang

Hoe voer je nu een dialoog in een VUCA-omgeving waarin je onder druk staat? Hoe kom je, als organisaties platter worden, samen tot goede besluiten? Hoe kom je in wisselende samenwerkingsverbanden tot duurzame oplossingen? Kun je, ook als de druk toeneemt, een gesprek aangaan waarbij je kunt omgaan met verschillen, verschillende meningen, opvattingen en zienswijzen zonder in een vecht- of vluchtmodus te belanden? Kun je omgaan met mensen die andere posities, belangen en alternatieven hebben? Met mensen die zich anders gedragen en uit andere culturen komen? Weet je dan ook op het juiste tijdstip met de juiste mensen de juiste stappen te zetten? Het zijn allemaal onderhandelingsuitdagingen.

ONDERHANDELEN IS EEN ONTDEKKINGSREIS

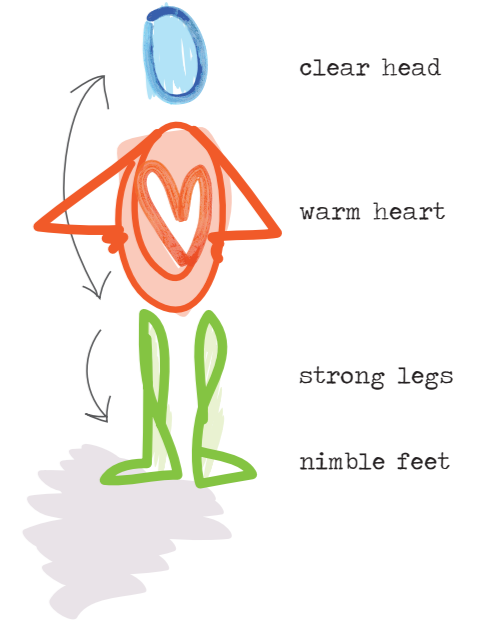
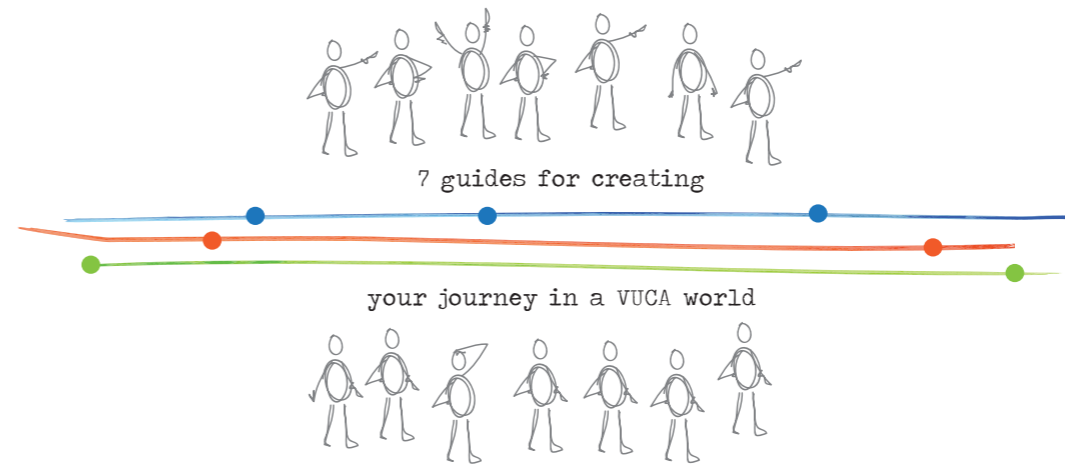
Je gaat op pad. Je komt ergens vandaan, neemt persoonlijke bagage mee in je rugzak en gaat ergens naartoe. Soms zit de bagage je in de weg om ontspannen te kunnen lopen en voel je je oncomfortabel. Achteraf ervaar je wellicht dat het niet handig was om al die bagage mee te nemen. Soms reis je alleen, soms formeer je een groepje om je heen en soms ben je onderdeel van de groep. Op je reis kom je nieuwe mensen tegen. De een ligt je beter dan de ander. Misschien heb je heel andere verwachtingen van de reis dan de ander. Mogelijk heb je verschil van inzicht over het einddoel, het pad ernaartoe en de wijze waarop. Hoe kom je dan tot een besluit? Drukt iemand zijn mening door, of kom je samen tot een oplossing? Natuurlijk zullen tegenslagen je pad kunnen kruisen. Soms heb je wind mee, soms tegen, een gesperde route, een steile klim. Je hebt een plan nodig, een route, een kaart, een kompas, goede schoenen, eten en water. Een niet te zwaar beladen rugzak, want daar ga je last van krijgen. Ook niet te veel eten en drinken, maar net genoeg. En je weet dat je moet eten als je nog geen honger hebt en moet drinken als je nog geen

dorst hebt. Anders ben je te laat, zeker bij een grote inspanning. En ja, je kunt jezelf in de weg zitten. Ben je vaak zelf niet de hobbel op je pad? Samen op weg. Bij die reis wil ik graag je reisgenoot zijn en ik hoop dat ik je kan helpen om met een helder hoofd, een warm hart, en stevig en wendbaar op pad te gaan en te blijven. Eerst geef ik je graag de basis en later krijg je extra bagage als het complexer en lastiger wordt.

Voor je verder leest

Ik heb het over 'hij' als ik een persoon bedoel en ik heb willen voorkomen dat het

constant over een gesprek/vergadering/afstemmingsoverleg gaat. In dergelijke gesprekken en bijeenkomsten is er sprake van een onderhandelingsdynamiek. Voor de leesbaarheid heb ik het dan over onderhandelen. Ik heb ervoor gekozen om niet te veel met voorbeelden van cases te komen. Cases zijn heel interessant, maar als je dit boek gekocht hebt, ga ik ervan uit dat je geïnteresseerd bent in het onderwerp en eigen praktijksituaties voor ogen hebt. Als je stap voor stap door het boek gaat, kun je je eigen cases toetsen aan wat je leest. Het is daarmee vooral een inspiratie- en werkboek voor je dagelijkse onderhande-



“IF YOU WANT TO GO FAST, GO ALONE. IF YOU WANT TO GO FAR, GO TOGETHER”

AFRICAN PROVERB

Het pad is een fysieke metafoor voor het onderhandelen. Je bent op reis, schouder aan schouder en niet tegenover elkaar, samen op weg naar je bestemming.

Ik nam deel aan een internationaal family business-congres. Daar ervaarde ik weer de grote toegevoegde waarde van het denken als rentmeester. Rentmeesterschap, een vergeten woord en al beschreven in de Bijbel. Nu ook wel gebruikt door familie-aandeelhouders van familiebedrijven om aan te geven dat je een bedrijf of bezit niet in eigendom hebt, maar beheert om door te geven aan volgende generaties. Daarin zit een belangrijke duurzaamheidsgedachte: aandacht voor de korte termijn belangen die altijd een rol spelen in een operationele bedrijfsvoering en tegelijkertijd oog hebben voor continuïteit en de lange termijn. Wat kleurt die overtuiging, dat waardepatroon je denken en handelen! Duurzaamheid vanuit een intrinsieke motivatie. Ik zag families die hun bedrijf hadden verkocht en daarmee geld hadden verdiend, maar tegelijkertijd hun identiteit hadden verloren. Dan ervaar je dat geld niet gelukkig hoeft te maken. Wat een verschil tussen familiebedrijven die sturen op de lange termijn en de veelal beursgenoteerde korte termijn oriëntatie.

In dat kader zag ik een bekende quote voorbijkomen die veel van jullie zullen herkennen: *if you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.* Wat mij betreft een inspirerend Afrikaans gezegde waarmee de strekking van het constructief onderhandelen wordt samengevat. Met oog voor elkaar en de lange termijn.

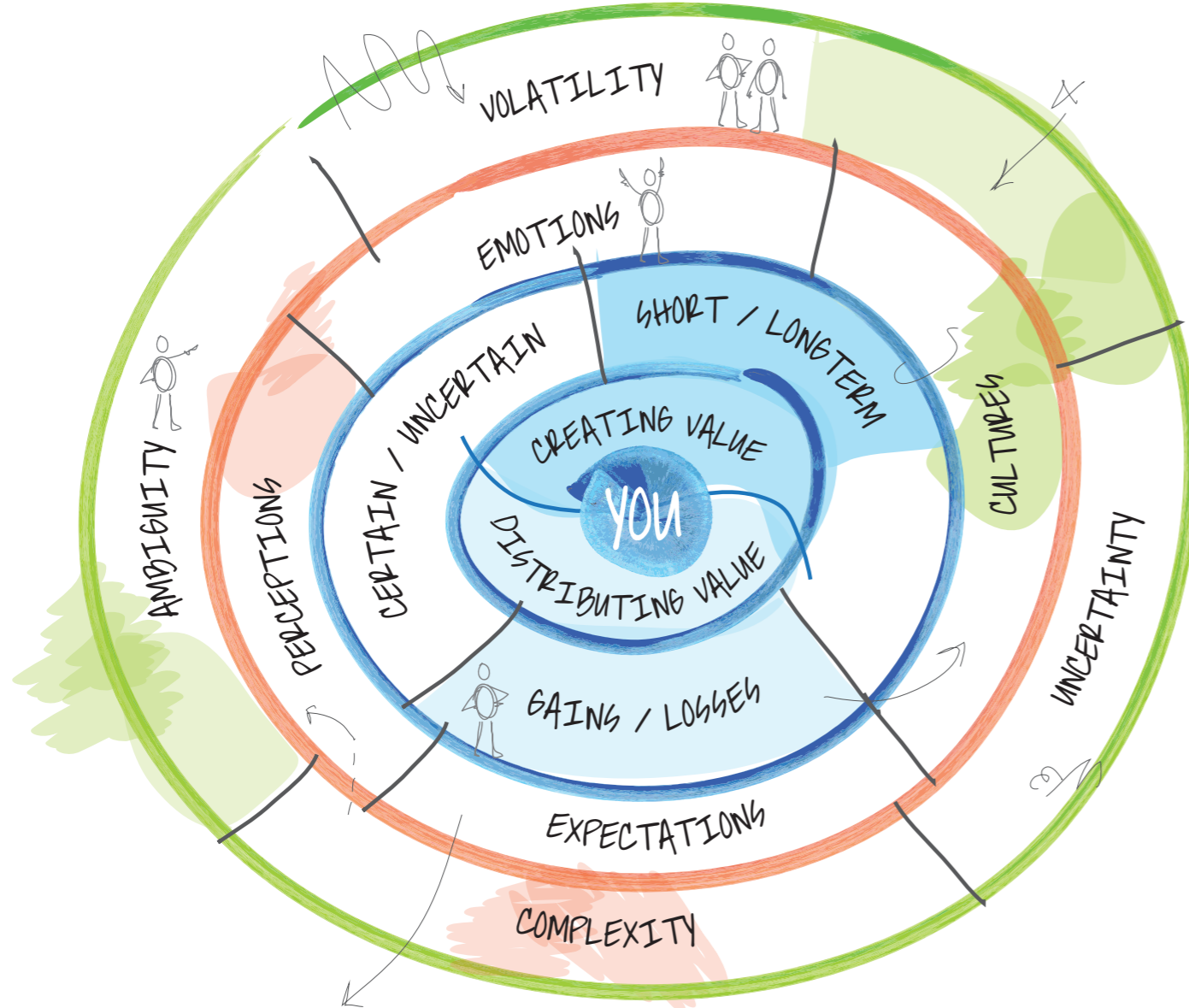
Ik dacht terug aan mijn rol als oudste in een gezin met vijf kinderen. Hoe dat je vormt en hoe je je rugzak vult met mooie en minder mooie herinneringen. Aan mijn medische opleiding en mijn interesse in de mens en het systeem waarin hij verkeert. Mijn fascinatie voor de psychologische en psychiatrische kant is blijven bestaan. Ik dacht terug aan mijn loopbaan in het bedrijfsleven. Aan goede en slechte bazen, aan wanneer je met elkaar in de flow kwam en wanneer niet. Aan grote projecten die niet goed verliepen en soms juist geweldig gingen. Aan mijn overstap twintig jaar geleden naar het veelomvattende onderhandelingsgebied. Aan de vele cursisten die ik langs heb zien komen, in groepen en een-op-een. Aan de uitdagingen die op hun pad kwamen en de patronen die ik daarin zag. Het boek dat ik wilde schrijven begon vorm en inhoud te krijgen. Het verbinden van ervaringen, research, de

praktijk, nieuwe inzichten, didactiek en vormgeving. Een reis met reisgenoten, een plattegrond, verschillende beelden. Onderhandelen als kunst en kunde. De verschillende elementen raakten verbonden.

VEEL GESTELDE VRAGEN EN OPZET VAN HET BOEK

Door de jaren heen heb ik de door cursisten meest gestelde vragen bijgehouden. Het zijn vragen van verschillende aard en wanneer ze worden gesteld, roepen ze direct herkenning op. Vaak is er niet één vraag die leeft, maar spelen een aantal vraagstukken tegelijkertijd. Dan wordt het regelmatig complex en ervaren cursisten het als een zwart gat: een ingewikkelde kluwen die lastig te ontwikkelen is. Wat moet ik nu doen, hoe ga ik ermee om en wanneer en waar begin ik eigenlijk? Enkele voorbeelden van veel voorkomende vragen en opmerkingen (zie volgende pagina).

NEGOTIATION IN A VUCA WORLD



BELANGEN SPELEN ALTIJD EEN CENTRALE ROL

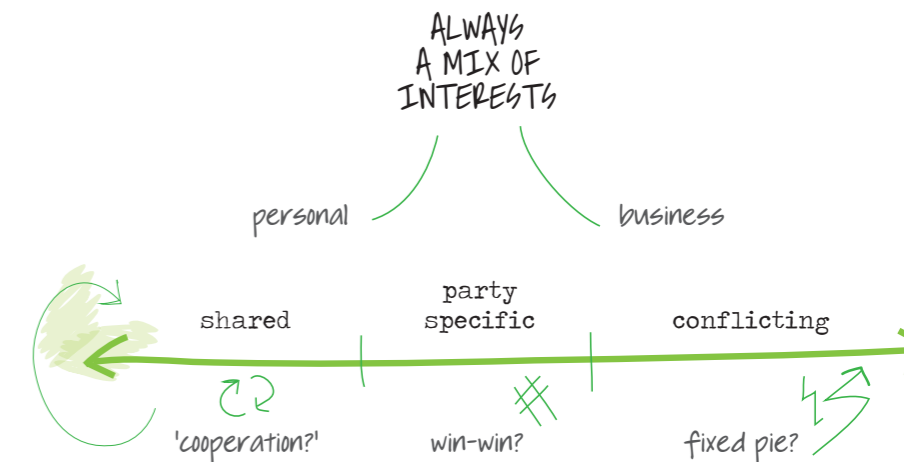
Belangen spelen een centrale rol in het onderhandelingsjargon. Wat verstaan we eronder? Er spelen altijd persoonlijke en zakelijke belangen. Persoonlijke belangen worden ook wel drijfveren genoemd, of kernbelangen. Daar waar het je in wezen om gaat. Daar waar je het voor doet. Een paar voorbeelden:

Persoonlijke belangen

Zaken als ambitie, imago, status, prestaties, meer willen en carrière willen maken kunnen intrinsieke motivatoren zijn. Persoonlijke belangen kunnen ook van een andere aard zijn, zoals persoonlijk financieel gewin, continuïteit van je baan of persoonlijke ontwikkeling.

Zakelijke belangen

Dit zijn belangen die vaak aan je taak of verantwoordelijkheid verbonden zijn: omzet behalen, volume vergroten, winst optimaliseren, samenwerkingen versterken, innovatie versnellen, problemen oplossen, klanttevredenheid vergroten en continuïteit van de relatie borgen. Belangen hebben een hiërarchie; het ene belang is meer waard dan het andere.



Er zijn drie categorieën van belangen die je verschillend kunt benaderen en die in een onderhandelingsituatie in meer of mindere mate een rol spelen:

Gemeenschappelijke belangen

Ook wel de gezamenlijke belangen genoemd. Belangen waar beide partijen evenveel waarde aan hechten. Samen wil je op tijd een opdracht inleveren, kosten reduceren, de relatie continueren. In echte partnerships zijn veel gemeenschappelijke belangen aanwezig. Partijen voelen het nut en de noodzaak om een conflict op te lossen en hechten daar beiden evenveel

belang aan. Ook in privésituaties mag je veronderstellen dat er veel 'gemeenschappelijke' belangen een rol spelen. Vaak praten mensen over gemeenschappelijkheid, maar handelen er niet naar.

Partij-specifieke belangen

Dit zijn belangen die voor de ene partij belangrijk zijn en zwaar wegen, maar die de andere partij niet schaden of raken. Dit zijn persoonlijke of zakelijke eigenbelangen. Een partij kan er belang aan hechten om zijn imago verder te ontwikkelen, terwijl het de ander niet uitmaakt. Een inkoper vindt het misschien belangrijk om zijn



3

DE REIS: WAARDEN EN PRINCIPES ALS LEIDRAAD VOOR JE DENKEN EN DOEN

Om de onderhandeling goed aan te kunnen gaan wil ik eerst stilstaan bij een aantal waarden die bij kunnen dragen aan een effectieve aanpak. Vanuit welk waardepatroon wil je de ander benaderen en hoe ga je dan om met de zeven dilemma's die altijd een rol spelen in onderhandelingsuitdagingen? De zeven principes kun je zien als antwoorden op het omgaan met de dilemma's. Ik bespreek de zeven principes als leidraad voor je handelen en geef daarna een aantal inzichten en handvatten voor verdere verdieping. We gaan stap voor stap.

OPENHEID, RESPECT EN REDELIJKHEID

Ga je voor jezelf of voor samen? Kijk je vooral naar onderhandelen alsof het verdeelvraagstukken zijn, of kan de taart eerst worden vergroot? Zoals eerder besproken kleurt die mindset voor een groot deel je handel en wandel en bepalen ze hoe je in het spel wilt zitten. Daarnaast kun je ook nadenken hoe je wilt omgaan met elkaar. Ik geloof dat je tot betere relaties én

WIN-WIN COMMUNICATION:

"The single biggest problem in communication is the illusion that it has taken place."

GEORGE BERNARD SHAW

beïnvloeden. Ik heb het hier over contactmomenten waarbij je wel die keuze hebt.

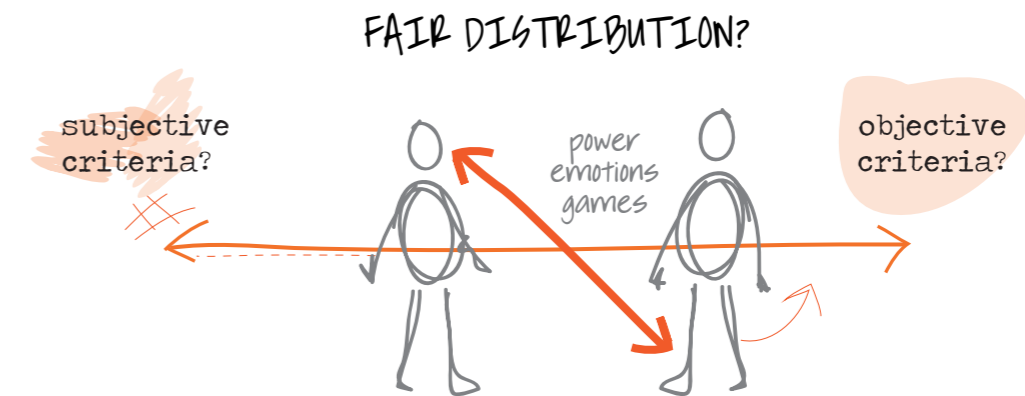
VERDELEN EN REDELIJKHEID

Alle opties die je kiest en alles wat je doet voor of met een ander heeft consequenties in tijd, geld, kwaliteit, activiteiten, opbrengsten, verliezen, etc. Hoe verdeel je nu de lusten en de lasten? Principe 5 helpt je om te gaan met deze verdeelvraagstukken. Bij de verdeling kan het er lastig aan toegaan en daar worden ook vaak de meeste spelletjes gespeeld. Verdeel je op basis van macht, kracht, emoties en

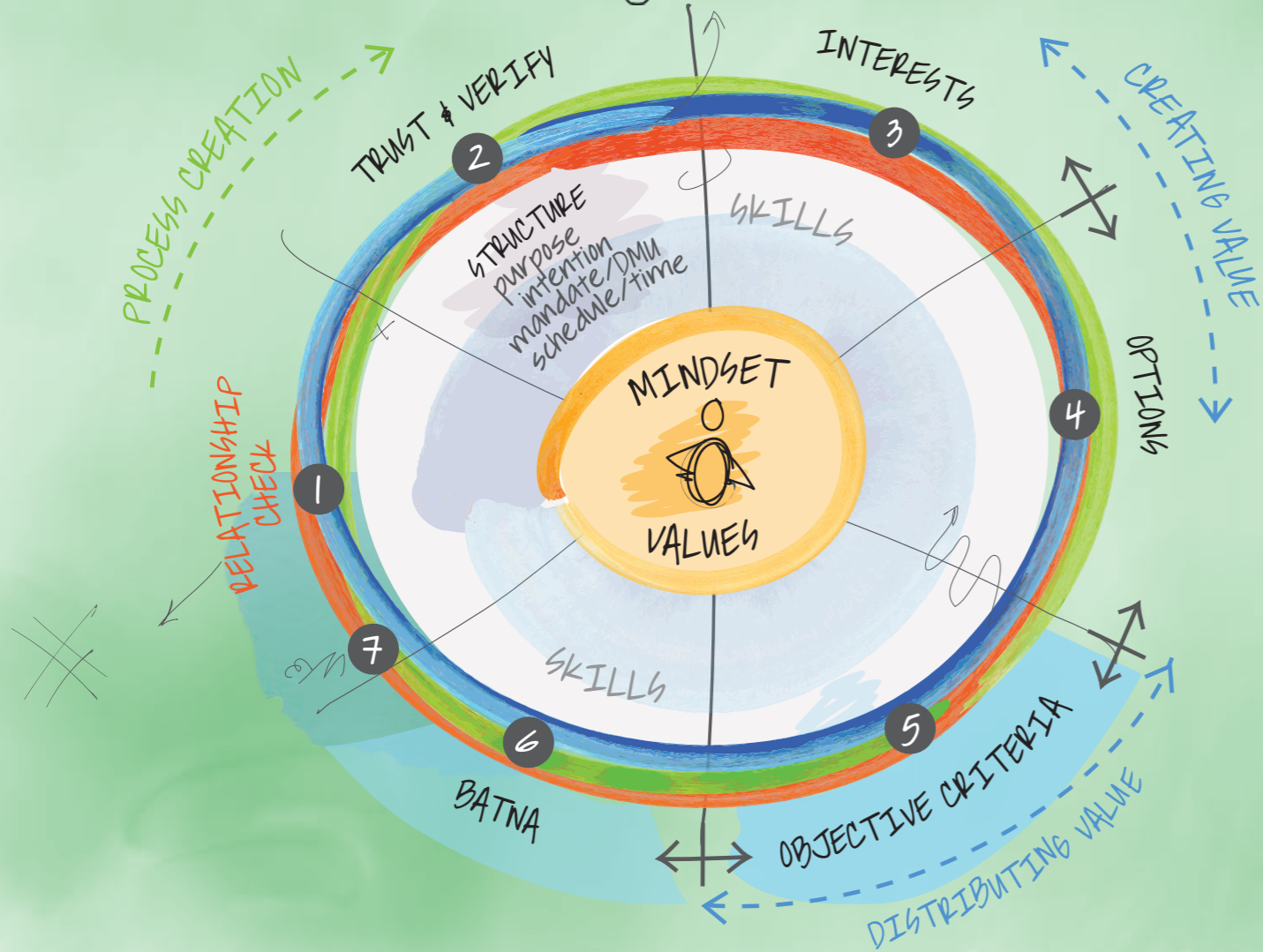
willekeur? Het is een grote uitdaging om condities te bepalen die naar jouw inschatting ook redelijk zijn, gelet op de inspanning en de gevonden oplossingsrichtingen. Je wilt je belangen dienen en gehonoreerd worden voor je bijdrage en toegevoegde waarde.

De positionele dominante onderhandelaar maakt van onderhandelingen vaak zo snel mogelijk een verdeelvraagstuk. "Ik wil x hebben en y betalen." Onlangs hoorde ik een mooie anekdote van Brian Mandell, een Harvard-professor. Hij had het over Rambo en Bambi die samen uit eten gaan. Een anekdote die de positio-

nele onderhandelaar naast de ontwijkende en toegeeflijke opponent zet. Ik citeer vrij: "Stel je de volgende situatie voor die in de praktijk heel vaak voorkomt: Rambo en Bambi gaan uit eten. Rambo eet z'n eigen maaltijd op, eet ook het bord van Bambi helemaal leeg en legt de rekening vervolgens bij Bambi." De lusten worden genomen, ook die van jou, de lasten krijg je op je eigen bord. Dit zou je in het echte leven toch willen voorkomen. Om scherp te blijven als er verdeeld gaat worden en de kans te vergroten dat je wegblijft van positionele spelletjes, is het handig om Principe 5 altijd paraat te hebben.



Everything comes together at the
Negotiation Table

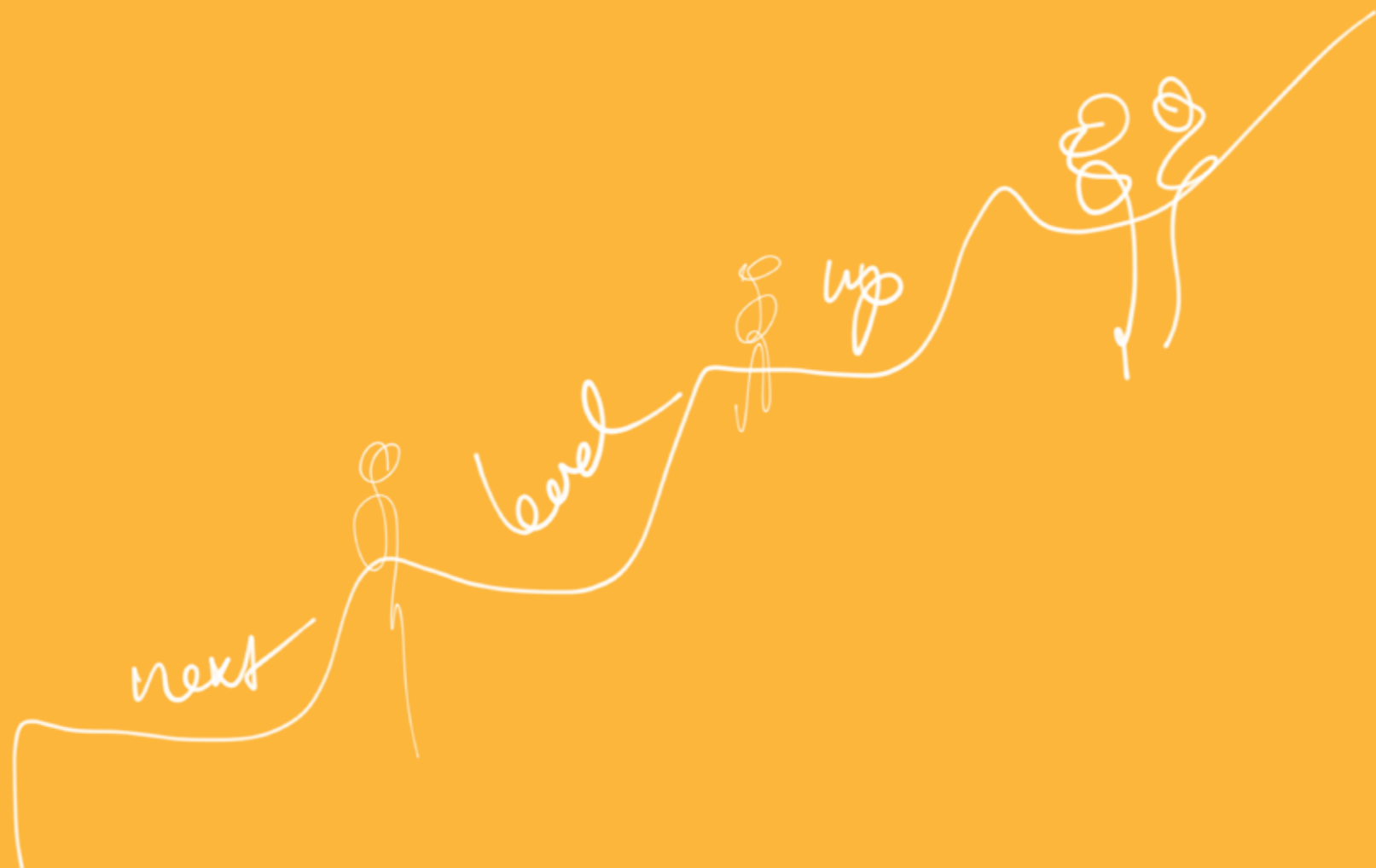


4

ALLES KOMT BIJ ELKAAR AAN DE ONDERHANDELINGS- TAFEL

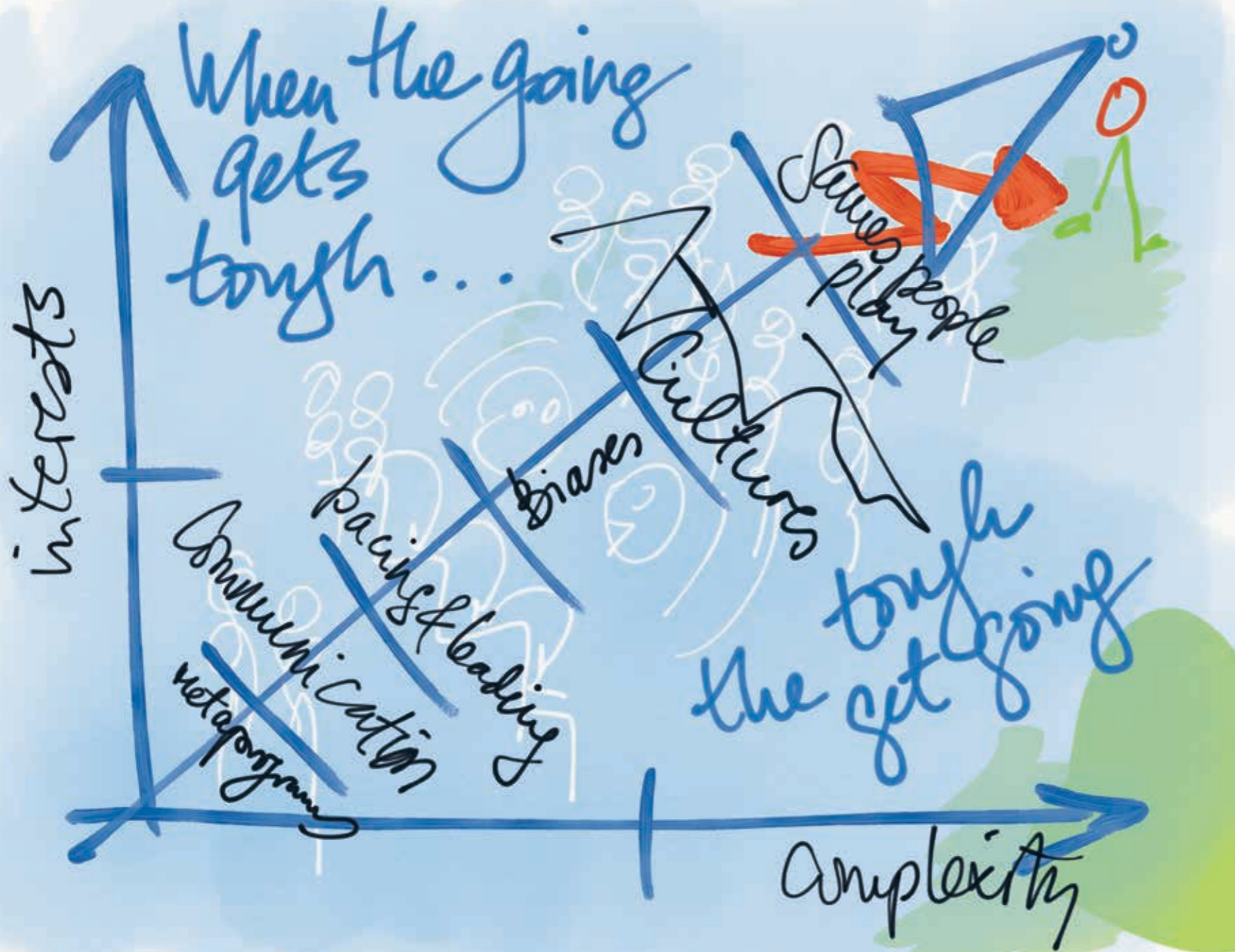
De principes helpen je bij je voorbereiding en als je ze in een bepaalde volgorde zet, vormen ze een richtlijn die je ook tijdens de onderhandeling houvast geeft. Het proces gevisualiseerd met een cirkel. Een onderhandelingstafel – liefst zonder hoeken en scherpe kantjes – waaraan je samen met anderen plaats wilt nemen. Een ronde tafel als symbool voor samen waarbij je altijd naast elkaar zit, maar dit vaak nog niet zo ervaart. Een ronde vorm ook, omdat het einde van een gesprek vaak ook weer het begin is van een volgend gesprek.

De principes tot zover besproken geven richting aan je voorbereiding. Je wilt tot samenwerkingen, beslissingen of deals komen die beter zijn dan je BAZO. En je hebt nagedacht over wat je wilt bereiken, wat belangrijk voor jou en de ander is, met wie je gaat onderhandelen en hoe de persoonlijke verhoudingen liggen. Welke oplossingsrichtingen je al ziet, waar je grens ligt, wat ieders alternatieven zijn en of er bepaalde no-go gebieden zijn. Je hebt nagedacht of er relationele aspecten zijn die je specifiek aandacht wilt geven. Zijn er gevoeligheden bij jezelf of de anderen waar je – voordat je in gesprek gaat – aandacht aan wilt geven? Zo vorm je



NEXT LEVEL UP: OP WEG NAAR MEESTERSCHAP

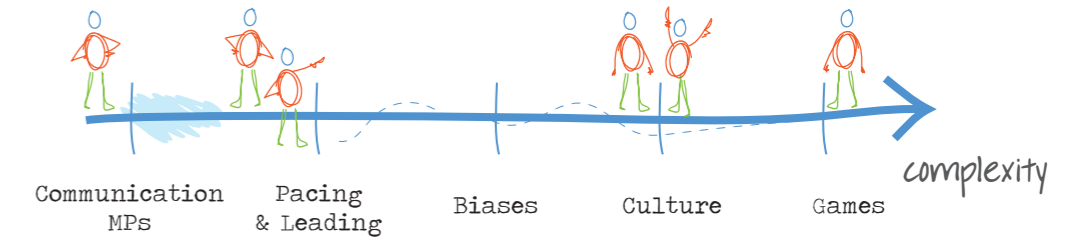
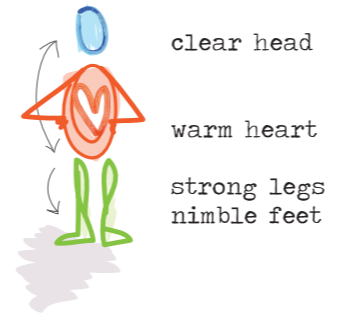
Het is een uitdaging om in een VUCA wereld een goede deal te bereiken. Dat kan lastig zijn wanneer er meer partijen een rol gaan spelen, het proces complexer wordt, er spelletjes worden gespeeld en de druk toeneemt. Ik heb je de basiselementen gegeven, maar zou je nu nog een paar stappen kunnen maken? Misschien is het voorafgaande al bekend voor je en heb je behoefte aan meer. In dit hoofdstuk wil ik je een aantal inzichten en handvatten meegeven om direct toe te kunnen passen en enkele aspecten om nog eens over na te denken. Ik begin met het kunnen verbeteren en/of versnellen van het onderhandelingsproces waarbij je je cirkel van invloed kunt gaan vergroten. Daarna geef ik je inzichten en manieren om wendbaar en scherp te blijven op relationeel en inhoudelijk vlak. Zo geef ik nog wat meer vlees op het bot om met een helder hoofd, een warm hart, stevig en wendbaar op je benen te blijven staan.



6

WENDBAARHEID EN HELDERHEID VERGROTEN

De proceskant heeft extra aandacht gehad, nu wil ik je graag extra inzicht en handvatten geven om je communicatievaardigheden te verdiepen zodat je de relationele dynamiek bewuster kunt gaan managen. Ook wil ik je graag extra inzichten geven om je inhoudelijke scherpheid te vergroten. De onderwerpen die ik wil behandelen nemen toe in complexiteit en ik hoop stap voor stap wat inzichten op te stapelen zodat je steeds beter in staat bent adequaat te reageren op hetgeen je aan tafel tegenkomt. Het kan je helpen om met een helder hoofd en een warm hart, stevig en wendbaar te blijven als het tussen jou en de ander(en) ingewikkelder wordt. Dit zijn de onderwerpen die aan de orde komen:



“ Illustrated with beautiful and compelling visuals, Geurt Jan de Heus has created an insightful and practical guide for negotiating win-win solutions. Very useful indeed! ”

William Ury Co-author - *Getting to Yes*
Author - *Getting to Yes with Yourself*

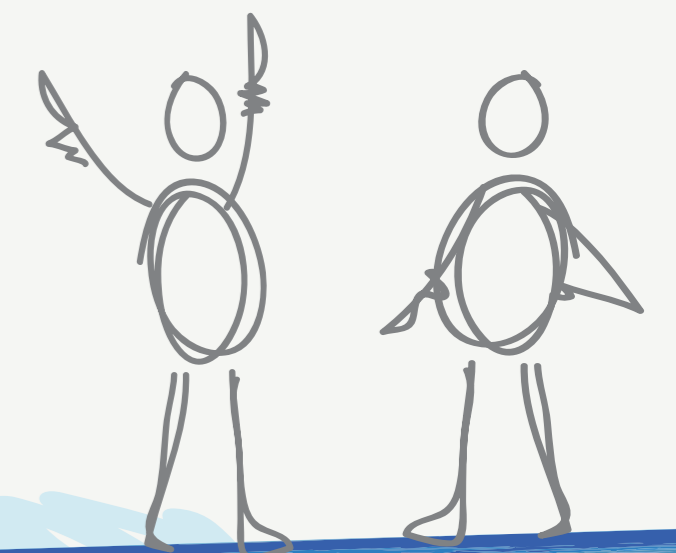
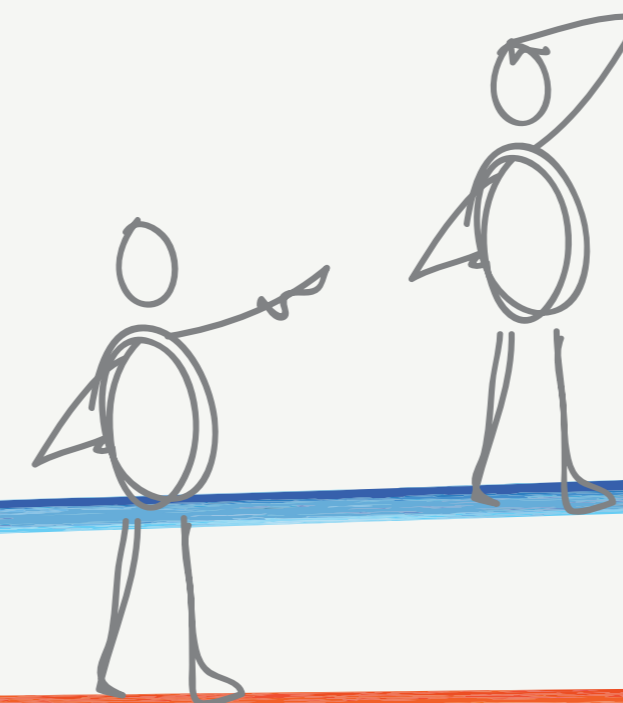
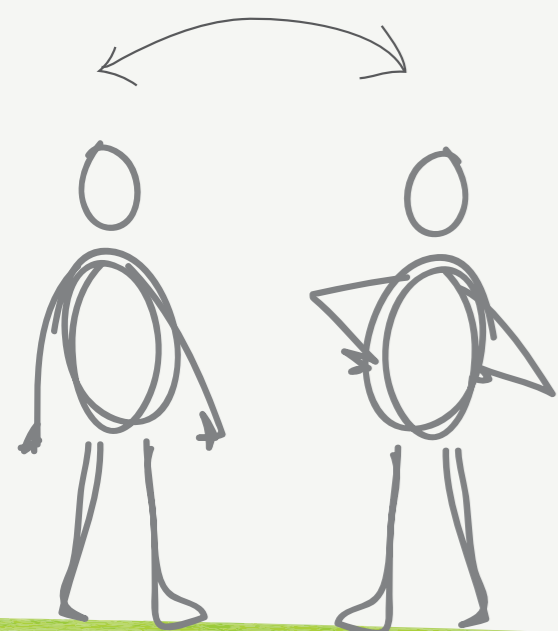
Je onderhandelt elke dag, of het nou met zakenpartners, collega's, thuis of elders in de samenleving is. De uitdaging is niet om zo veel mogelijk te winnen ten koste van de ander maar om samen te zoeken naar mogelijkheden die voor beide partijen het meeste opleveren. Het uitgangspunt van dit boek is dat het zowel mogelijk als noodzakelijk is om samen waarde te creëren, de consequenties redelijk te verdelen en tegelijkertijd de relatie te versterken. Nu de populariteit van 'zoveel mogelijk willen winnen' lijkt toe te nemen, is dit een verfrissend alternatief.

Alles is Onderhandelen gaat verder dan het maken van zakelijke deals. Het gaat juist ook over het managen van besluitvormingsprocessen, samen problemen oplossen, leidinggeven en samenwerken, partnerships creëren, en omgaan met spelletjes die mensen spelen.

Het boek beschrijft zeven principes die je helpen om te gaan met onderhandelingen in complexe en onzekere situaties. Deze principes vormen een handzaam kader voor jouw verdere leerproces en ontwikkeling als onderhandelaar. In de praktijk helpt dit jou:

- Je bewustzijn van dagelijkse onderhandelingen te vergroten
- Je voor te bereiden op zowel simpele als meer complexe onderhandelingsituaties
- Met meer veerkracht om te gaan met toenemende complexiteit
- Constructieve dialogen aan te gaan
- Je persoonlijke uitdagingen in spannende situaties te herkennen
- Je vaardigheden en grondhouding te ontwikkelen

Dit boek helpt je om complexiteit en onzekerheid met een koel hoofd, een warm hart en wendbaar tegemoet te treden.



ISBN 978-90-6369-449-4



9 789063 694494 >