

SALARISONDERHANDELEN

Van Robert Castermans verschijnt binnenkort:
LOVEMATCHES, ALLES OVER VROUWEN VERSIEREN

Zie over dit boek: www.LoveMatches.nl

SALARISONDERHANDELEN

**DE BESTE STRATEGIEËN EN TIPS
VOOR EEN HOGER SALARIS**

Robert Castermans

3de, herziene en uitgebreide druk

Copyright © 2016 Robert Castermans

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Vormgeving en omslag: GetDigital – Silvio van Ginkel

ISBN paperback: 978-94021-4619-6

ISBN e-boek: 978-94021-4620-2

NUR: 806 – Onderhandelen en vergaderen

Trefw.: management, onderhandelen, salaris, solliciteren

INHOUD

Woord vooraf bij de derde druk	9
Over de auteur	11
Inleiding	13
1. Onderhandelen	15
Harvard-onderhandelen	16
Integratief versus distributief onderhandelen	18
Fasen in een onderhandeling	19
De taart vergroten.	25
Concessies	26
Het verschil wel of niet delen?	30
Noem exacte bedragen.	31
Raak de ander aan.	32
Effectieve lichaamstaal	33
7 manieren van rapport maken	34
Haal de ander nooit onderuit	38
Argumenteer kort en zakelijk	40
Vraag door tot aan het gaatje	41
Interrumperen	42
Ja, maar ... = Nee, want	43
Telefonisch onderhandelen	44
Dirty tricks	44
Vertrouwen is goed, voorzorg is beter	46
Onderhandelen over kortingen	47
46 manieren om een vaste prijs aan te vallen	50
Gaan met die banaan!	54
2. Onderhandelen over aanvangssalaris	57
Doe onderzoek naar salarissen	58
Veranderende arbeidsmarkt	60
Functiewaarderingssysteem, arbeidsvoorwaardenreglement en cao	61

Onderhandelen als ambtenaar	64
Personeelsadvertentie zonder salarisindicatie.	65
Advertentie met salarisvermelding	66
Het vissen naar je salarishwensen	67
Wie doet het eerste voorstel: jij of je werkgever?	70
Werkgever biedt salaris.	73
Jij stelt salariseis: de ACA-methode	75
Werkgever biedt pakket.	78
Argumenteer kort en zakelijk	79
Impasse.	80
Onderhandelen bij afscheepmanoeuvres	83
Ben jij een teamspeler?	87
Je kandidatuur intrekken	89
Wie schrijft blijft	90
8 veelgemaakte fouten	90
Verschillen tussen vrouwen en mannen	94
Uiterlijk en salaris: schoonheidsdiscriminatie en lelijkheidsdiscriminatie	96
13 tips voor vrouwen	98
Salaris en seksuele geaardheid	104
Leeftijdsdiscriminatie	106
Uitzend-, detacherings- en werving-en- selectiebureaus	108
Onderhandelen over stagevergoeding	109
Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	110
Honorarium van freelancers	114
5 manieren om miljonair te worden in loondienst	116

3. Onderhandelen over secundaire arbeidsvoorwaarden

Werkkostenregeling.	120
65 secundaire arbeidsvoorwaarden.	123
Onderhandelingsvolgorde	147
Complimenteer je onderhandelingspartner	155
2 tips van de professoren Margaret Neale en Thomas Lys	156
15 tips van professor Deepak Malhotra.	157

4. Onderhandelen over salarisverhoging	163
Hoogte van een salarisverhoging	164
Noteer je prestaties en resultaten.	165
Beoordelingsgesprek en functioneringsgesprek. . .	166
Bereik consensus over je functioneren	167
Timing.	167
Vraag een gesprek aan	168
Het salarisgesprek.	168
Anticipeer op tegenwerpingen.	169
Wie doet het eerste voorstel: jij of je werkgever? .	170
Jij stelt salarisverhogingseis: de ACA-methode. . .	171
Onderhandelen bij afscheepmanoeuvres	172
Ben jij een teamspeler?	177
Dreigen op te stappen	179
Bereik overeenstemming over je salarisverhoging .	180
Wie schrijft blijft	181
Vrijwillige salarisverlaging	181
Demotie	183
15 manieren om promotie te maken	183
 Bibliografie.	 191
Bibliografie onderhandelen	191
Bibliografie salarisonderhandelen.	198
 Bijlage 1.	 203
Internetadressen	203
 Bijlage 2.	 211
Recensies.	211

WOORD VOORAF BIJ DE DERDE DRUK

Nieuwe ontwikkelingen en voortschrijdende inzichten hebben een derde druk noodzakelijk gemaakt. Deze derde druk is flink uitgebreid. Vanaf 1 januari 2015 is de werkkostenregeling verplicht van toepassing. Daarom zijn de secundaire arbeidsvoorwaarden herschreven en is er een uiteenzetting van de werkkostenregeling toegevoegd. Ook andere nieuwe wetgeving is opgenomen. Verder zijn bedragen aangepast, is de bibliografie verrijkt, zijn de internetadressen geactualiseerd en zijn nieuwe recensies toegevoegd.

Vrijwel wekelijks ontvang ik nog steeds e-mails van uiterst tevreden lezers. Iedereen dank ik heel hartelijk voor de positieve feedback en warme woorden.

Meer weten? Bezoek: www.salarisonderhandelen.nl

Robert Castermans
Amsterdam, maart 2016

Woord vooraf bij de tweede druk

Het boek **SALARISONDERHANDELEN, TOPTIPS VOOR EEN HOGER SALARIS** is in augustus 2005 verschenen. Van de lezers heb ik veel positieve reacties ontvangen. Ze waren blij dat ze een boek hadden dat hun in duidelijke tips uitlegde hoe ze hun salarisonderhandelingen succesvol moesten afronden. Het boek heeft ook lovende recensies gekregen, zoals te lezen is in Bijlage 2 aan het eind van deze uitgave.

Op verzoek van velen heb ik een nieuwe editie het licht doen zien. Die is aanzienlijk uitgebreid. Zo heb ik de paragrafen 'Raak de ander aan', 'Onderhandelen als ambtenaar', 'Onderhandelen over stagevergoeding', 'Bezoldiging van bestuurders en

commissarissen', 'Complimenteer je onderhandelingspartner' en 'Anticipeer op tegenwerpingen' toegevoegd. Door de veranderde wetgeving was het nodig om de secundaire arbeidsvoorwaarden aan te passen. Verder is de bibliografie verrijkt met recente literatuur en zijn de internetadressen geactualiseerd.

De website *www.salarisonderhandelen.nl* hoort bij dit boek. Het eerste hoofdstuk is daarop gepubliceerd en je vindt er verder onder andere nieuws, recensies en reacties van lezers. Via deze site kun je ook makkelijk een exemplaar van dit boek bestellen.

Voor op- en aanmerkingen hou ik me warm aanbevolen. Je kunt die richten aan *robertcastermans@salarisonderhandelen.nl*. Bij voorbaat dank ik je allerhartelijkst voor je tijd en moeite om me je mening te laten weten.

Robert Castermans
Amsterdam, april 2010

OVER DE AUTEUR

Robert Castermans heeft het doctoraalexamen Nederlandse taal- en letterkunde en het propedeutisch examen Nederlands recht afgelegd. Op het gebied van marketing en sales heeft hij verschillende opleidingen gevolgd. Bij meerdere bedrijven heeft hij gewerkt als marketing-en-salesmanager, vertegenwoordiger, salestrainingmanager en accountmanager.

Robert heeft zich gespecialiseerd in onderhandelen. Het gebied waar zijn hart ligt, is salarisonderhandelen. Hij heeft de ACA-methode om een hoger salaris in de wacht te slepen ontwikkeld. Als zelfstandig onderhandelingsadviseur benaderen zijn klanten hem met vragen als:

- 'Wat voor salaris is haalbaar?'
- 'Welke secundaire arbeidsvoorwaarden kan ik eisen?'
- 'Moet ik zelf een salaris vragen of de werkgever laten bieden?'
- 'Zal ik één salarisbedrag noemen of een bandbreedte?'
- 'Is het in mijn voor- of nadeel om mijn laatste salaris te zeggen?'
- 'Wat zijn de onderhandelingsmogelijkheden als je onder een cao valt?'
- 'Hoe moet ik onderhandelen over een salarisverhoging?'
- 'Wat zijn de beste methodes om promotie te maken?'

Deze en allerlei andere vragen beantwoordt hij in dit boek. Al vele werknemers heeft hij begeleid naar een goed salaris en een aantrekkelijk pakket secundaire arbeidsvoorwaarden.

INLEIDING

Je bent in de wolken. Terwijl de werkgever kan kiezen uit veertien kandidaten van ongeveer gelijke kwaliteit, ben jij de uitverkorene. Hij biedt je ook nog een zeer interessant salaris. Laat ik maar snel ja zeggen voordat hij zich bedenkt, gaat er misschien door je heen. Vooral mensen die voor het eerst een baan krijgen aangeboden, zijn geneigd om op het eerste het beste voorstel in te gaan. Niet meteen toehappen. Er is vrijwel altijd onderhandelingsruimte. Het aanbod van je werkgever kun je makkelijk verhogen met 5 à 10%. Realiseer je je hoeveel geld dat per jaar is? En de rest van je leven? Dat wil je toch zeker niet aan je neus voorbij laten gaan?

Het salaris is een statusbarometer en voor andere statussymbolen heb je geld nodig. Ook om leuke dingen te doen is een gevulde portemonnee onontbeerlijk. Hoe meer inkomen je geniet, hoe prettiger je kunt leven. Waarschijnlijk ontleen je je zelfwaarde voor een deel aan je verdiensten. Alle redenen om ervoor te zorgen dat je een goed salaris bemachtigt.

Natuurlijk gaat het niet alleen om de monetaire beloning voor je werkzaamheden. Ook het psychisch inkomen is van belang: de bevrediging die je werk je biedt, een prettige sfeer, erkenning en waardering, persoonlijke ontplooiing, contacten met collega's, vakgenoten en klanten, uitdagend en gevarieerd werk, verantwoordelijkheden, complimenten en aandacht. Maar geld regeert de wereld. Om de poen is het al te doen.

Dit boek gaat niet over solliciteren. Daarover bestaan genoeg boeken. Over solliciteren merk ik alleen op dat het erom gaat jezelf zo goed mogelijk te verkopen. Diegene die zich het beste verkoopt, krijgt de baan. Praat pas over het salaris als je potentiële werkgever je de betrekking onvoorwaardelijk aanbiedt, dus als het solliciteren achter de rug is.

Onderhandelen over salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden en salarisverhoging staat centraal in dit boek. In het

eerste hoofdstuk tref je enkele aspecten van onderhandelen aan die extra aandacht verdienen. Voor andere onderwerpen over onderhandelen verwijs ik de geïnteresseerde lezer naar de bibliografie. Omdat er veel Nederlandstalige boeken over onderhandelen bestaan, heb ik in de bibliografie over onderhandelen geen buitenlandstalige boeken opgenomen. Over salarisonderhandelen zijn maar weinig boeken in het Nederlands verschenen. Daarom heb ik in de literatuurlijst over salarisonderhandelen meerdere Engelstalige boeken vermeld.

Bij de strategieën en tips in dit boek gaat het voornamelijk om communicatieve vaardigheden. Toch heb ik ervaren dat in het zakenleven sociale vaardigheden nóg belangrijker zijn. 'Zakendoen is vrienden maken', 'In business gaat het om vriendje worden met de klant' en 'Mensen kopen van mensen die ze aardig vinden' zijn uitspraken die hiervan getuigen. Juridische en fiscale aangelegenheden komen niet of nauwelijks aan bod. De spelregels van de fiscus veranderen voortdurend. Voor belastingadviezen verwijs ik je naar belastinggidsen, -adviseurs en internet. Overigens is het altijd verstandig om vóór je salarisonderhandelingen een fiscalist die ook arbeidsrechtelijk onderlegd is, in de arm te nemen. Die verdient zichzelf terug. Denk aan het motto van een advocaat: als ze me nu niet inhuren, komen ze later terug en wel met het dubbele werk.

Elke grote reis begint met de eerste stap en iedereen heeft het potentieel een zeer succesvolle onderhandelaar te worden. Laat dit boek je eerste stap zijn op weg naar uitstekende onderhandelingsvaardigheden, zowel zakelijk als privé, en meer geld. Kortom: een verbetering van de kwaliteit van je leven. Ik hoop niet alleen innig maar weet ook zeker dat je dit zult bereiken met het geld en de tijd die je investeert in dit boek. Maak van dit boek een goede vriend. Lees, herlees, onderstreep, streep aan, maak aantekeningen, bespreek de inhoud met je vrienden en levenspartner en oefen. Je zult beloond worden. Je verdient het.

HOOFDSTUK 1 ONDERHANDELEN

Je onderhandelt voortdurend in je sociaal leven. Met je partner, vrienden, familie of kinderen. 'Naar welk televisieprogramma kijken we vanavond?' 'Wat trekken we in het weekend aan als we naar de midlife-party van Jacqueline en Niek gaan?' 'Waarnaartoe gaan we op vakantie in de zomer?' 'Als jij de vuilniszak buiten zet, doe ik de afwas.'

Omgoed om te gaan met anderen is effectief onderhandelen van essentieel belang. Het succes van een huwelijk hangt voor een groot deel af van de onderhandelingsvaardigheden van de partners. Begrijp je nu waarom ongeveer 50% van de huwelijken in de westerse wereld eindigt in een scheiding?

Ook tijdens je zakelijke bezigheden onderhandel je veelvuldig. Je onderhandelt met je collega's over wie wanneer vakantiedagen opneemt of overwerkt. Je onderhandelt met je leidinggevende over meer taken en verantwoordelijkheden en de verbetering van je functioneren. Je onderhandelt met je bank over een lening. Je onderhandelt met de schilder over de prijs van het verven van alle ramen en deuren.

Je onderhandelt zelfs met jezelf. Het gaat dan om de strijd tussen wat je wilt, denkt, voelt en doet. Bijvoorbeeld de worsteling tussen je hoofd en je hart of tussen kortetermijnplezier en langetermijndoelen. Zal ik wel of niet een reep chocolade opeten? Dit heet ook wel innerlijk onderhandelen. Het leven is een aaneenschakeling van innerlijke, sociale en zakelijke onderhandelingen.

Niet alleen verkopen begint als de klant nee zegt, maar ook onderhandelen begint als de ander je voorstel afwijst. Als de ander direct ja zegt, valt er niets meer te onderhandelen. Belangrijk is dat je je realiseert dat een nee geen definitief nee hoeft te zijn. De meeste nee's kunnen met tact omgebogen worden in een ja of in ieder geval in een misschien. Dit is niets anders dan 'ja, op voorwaarde dat ...' Het is een kwestie

van volhardend zijn. Niet op een starre wijze maar op een flexibele. Alles is onderhandelbaar. Dit is de universele wet van onderhandelen. Maak van onderhandelen je lievelingssport en zowel zakelijk als privé zul je succesvoller zijn.

Harvard-onderhandelen

Roger Fisher (1922-2012) was hoogleraar aan de Harvard Law School in Massachusetts in de Verenigde Staten en is de geestelijke vader van het *Harvard Negotiation Project*. Met de student William Ury heeft hij het Harvard-onderhandelen ontwikkeld en er een boek over geschreven: *Excellent onderhandelen, Een praktische gids voor het best mogelijke resultaat in iedere onderhandeling*. Bruce Patton heeft aan het boek meegewerkt als redacteur.

Fisher en Ury hebben hun onderhandelingsstrategie in vijf vuistregels samengevat:

1. Wees hard op de inhoud en zacht op de persoon.
Scheid de inhoud en de persoon. Wees vasthoudend wat je belangen betreft, maar behandel je wederpartij vriendelijk, voorkomend en met respect. Zorg altijd voor een goede en constructieve relatie.
2. Richt je op belangen, niet op posities.
Een positie of standpunt is **wat** een onderhandelaar wil. Een belang is **waarom** hij het wil. Een focus op de standpunten leidt tot verdelen, marchanderen en touwtrekken. Door op zoek te gaan naar de belangen achter de standpunten kun je komen tot wederzijds begrip, waardecreatie (de taart vergroten) en wederzijds voordelige oplossingen. Val de posities van de ander niet aan, maar zoek naar de belangen achter de standpunten door vragen te stellen: 'Waarom wil je dat?', 'Waarom heb je daar behoefte aan?', 'Waarom eis je dit?', 'Wat is hierbij jouw achterliggend belang?', 'Wat wil je hiermee bereiken?' Luister goed naar de antwoorden.

3. Zoek naar oplossingen in wederzijds belang.

Bedenk allerlei mogelijkheden alvorens een besluit te nemen. Zeg bijvoorbeeld: 'Laten we samen onderzoeken hoe we onze belangen het beste kunnen dienen.' Of vraag: 'Als we uitgaan van jouw belangen en de mijne, wat is dan allemaal mogelijk?' Op geen enkele optie mag kritiek geleverd worden, omdat het in eerste instantie gaat om de inventarisatie van de alternatieven. In deze fase moet je dus denken in mogelijkheden en niet in moeilijkheden.

4. Eis toetsing aan objectieve criteria.

Dat jij een bepaald salaris wilt omdat je partner anders niet tevreden is, is geen objectieve maatstaf. Je potentiële werkgever hanteert evenmin een objectief criterium als hij jouw salarisvoorstel afwijst omdat hij anders problemen met zijn boekhouder krijgt. Objectieve maatstaven zijn criteria die voor beide partijen redelijk zijn, bijvoorbeeld:

- de marktwaarde
- gewoonten
- een traditie
- wederkerigheid
- een precedent
- efficiency
- de kosten
- budgetneutraliteit
- winstgevendheid
- jurisprudentie
- de wet
- een concurrerend aanbod
- best practice
- gelijke behandeling
- een professionele standaard
- beproefde procedures
- algemeen aanvaarde beginselen
- het oordeel van een deskundige of deskundigen
- gedeelde waarden en normen.

5. Zorg voor een BAZO.

Je BAZO is je Beste Alternatief Zonder Overeenkomst. Dit is het alternatief dat je hebt als de onderhandelingen op niets uitlopen. Je kunt je BAZO gebruiken om te toetsen of je een goede overeenkomst hebt gesloten. Een overeenkomst is goed als die beter is dan je BAZO. Je BAZO moet je voor je houden, anders doet de ander een voorstel dat net iets beter is dan je BAZO. Pas als het ernaar uitziet dat de onderhandelingen vastlopen, kun je laten doorschemeren dat je over een goed BAZO beschikt zonder echt te dreigen. Hou er rekening mee dat de tegenpartij waarschijnlijk ook een BAZO heeft. Bij salarisonderhandelingen is je BAZO bijvoorbeeld een salarisaanbod van een ander bedrijf en het BAZO van je potentiële werkgever een arbeidsovereenkomst met een andere sollicitant.

Integratief versus distributief onderhandelen

Harvard-onderhandelen is integratief onderhandelen. Het gaat om de integratie, de samenvoeging van de belangen van de onderhandelingspartners om te komen tot een voor beide partijen optimaal onderhandelingsresultaat. Het oplossen van problemen staat centraal. De ander is meer een medestander of medepartij dan een tegenstander of tegenpartij. Integratief onderhandelen wordt ook wel genoemd principieel, participatief, coöperatief, probleemoplossend, intentioneel, open en win-winonderhandelen.

Het tegenovergestelde van integratief onderhandelen is distributief onderhandelen. Het gaat om de distributie, de verdeling van wat op tafel ligt. Dit gaat als volgt. Iedere partij neemt een positie in, geeft daar argumenten voor en doet concessies om een compromis te bereiken. Een klassiek voorbeeld is het sjacheren van een koper en verkoper op een markt in Marokko. Distributief onderhandelen wordt ook wel genoemd verdelend, positioneel, competitief, win-verlies- en nulsomonderhandelen. Wat de een wint, verliest de ander. De som van de winst en het verlies is nul.

Onderhandelen is altijd tegelijkertijd integratief en distributief. Men spreekt dan ook van gemengd onderhandelen. Integratieve en distributieve momenten wisselen elkaar af. Het is leuk en aardig om de taart te vergroten, maar uiteindelijk wil je een deel van die taart hebben. Daarom moet je beide onderhandelingsstijlen beheersen en hanteren.

Twee coöperatieve onderhandelaars bereiken meer dan twee competitieve onderhandelaars, want die twee vechtersbazen laten na de taart te vergroten. Als jij coöperatief onderhandelt en de ander competitief, dan wint hij. Daarom moet je in dat geval omschakelen.

Het onderscheid tussen integratief en distributief onderhandelen is niet afkomstig van Roger Fisher en William Ury, zoals velen denken. Voor het eerst is dit gemaakt door Richard E. Walton en Robert B. McKersie in hun boek *A behavioral theory of labor negotiations, An analysis of a social interaction system* uit 1965.

Fasen in een onderhandeling

Een onderhandeling kan uit de volgende fasen bestaan:

1. Het ijs breken

Knoop een informeel gesprek aan, liefst over persoonlijke aangelegenheden. Als mijn onderhandelingspartner mij een kop koffie aanbiedt, merk ik altijd op dat ik geen koffie of alcohol drink maar wel groene en witte thee en allerlei soorten kruidenthee. Vroeger was ik wat huiverig om dat te zeggen. Ik dacht dat mijn gesprekspartner mij een saaie piet zou vinden maar ik krijg lovende opmerkingen als: 'Goh, kon ik dat maar' en moet belangstellende vragen beantwoorden. Stel voor om elkaar te tutoyeren: 'Zullen we gewoon je en jij zeggen?' Ik heb nog nooit meegemaakt dat iemand hier bezwaar tegen maakt. Meestal is de reactie: 'Ja, graag.' Elkaar bij de voornaam noemen bevordert een amicale sfeer. Zeg iets neutraals als: 'Wij zijn hier bijeen om over mijn salaris te onderhandelen. Ik hoop dat we een regeling treffen die voor

beide partijen bevredigend is.' De ander kan hiermee alleen maar instemmen. Ook dit is bevorderlijk voor de sfeer. Mensen onthouden de sfeer en het proces van een onderhandeling beter dan het resultaat. In de Harvard-aanpak is de fase om even over koetjes en kalfjes te praten niet nodig omdat relatie en inhoud hand in hand gaan.

De Egyptische president Anwar Sadat (1918-1981) was een meesteronderhandelaar. Hij zag het goede in de tegenstander en maakte hem een compliment daarover. Voorafgaand aan elke onderhandeling zei hij tegen zijn tegenstander wat hij aan hem waardeerde en dat het hem een eer was om met hem te onderhandelen. Deze techniek heet priming. Je zegt tegen je onderhandelingspartner: 'Ik ben blij dat ik jou als gesprekspartner tref, want jij bent redelijk en constructief.' Geef daarbij een voorbeeld van zijn redelijke en constructieve houding om je compliment geloofwaardig te maken. Priming is de activering van een houding of gedachte bij een persoon die zich daarvan niet bewust is, met andere woorden het beïnvloed worden door een stimulus die een automatische en onbewuste reactie tot gevolg heeft. Als hij dat compliment accepteert, wil hij consistent zijn en gaat hij naar dat compliment handelen. Hij gaat zich dan dus constructief en redelijk opstellen.

2. Procedurele afspraken maken

Maak afspraken over de agenda, hoe je de onderhandelingen wilt voeren en stel zo nodig een tijdplanning op: 'Ik stel voor dat we eerst onze wensen en belangen met elkaar doornemen en daarna een kwartiertje pauzeren om die goed te laten bezinken. Als we er vandaag niet uit komen, wil ik overmorgen verdergaan.'

3. De gemeenschappelijke belangen en bedoelingen formuleren

Het is zaak de taart eerst te vergroten door andere mogelijkheden te opperen en daarna pas te verdelen. Hiervoor is inzicht nodig in elkaars belangen. Zonder dit inzicht verlopen onderhandelingen onbevredigend. De strijd van de

twee zussen om de sinaasappel is hier een klassiek voorbeeld van. Twee zussen hadden allebei een sinaasappel nodig. Er was er nog maar één in huis. Na enig geruzie kwamen ze overeen de sinaasappel in tweeën te delen. Ieder pakte haar helft. De ene zus nam het vruchtvlees omdat ze marmelade wilde maken en gooide de schil weg. De andere zus gebruikte de schil van haar helft om een cake te bakken en gooide het vruchtvlees weg. Te vaak eindigen onderhandelingen met een halve sinaasappel voor iedere partij in plaats van al het vruchtvlees voor de een en de hele schil voor de ander.

Mensen die met elkaar onderhandelen, kunnen gemeenschappelijke, uiteenlopende en tegenstrijdige belangen hebben. Gezamenlijke belangen zijn uiterst belangrijk. Zonder gemeenschappelijke belangen is er geen grond voor onderhandelen. Benadruk die daarom in het begin. Spreek eerst jouw belangen uit ('Ik vind het erg belangrijk dat ... en dat ...') en vraag daarna naar die van je onderhandelingspartner en waarom die voor hem van grote betekenis zijn. Geef vervolgens de gezamenlijke belangen weer en vraag de ander om instemming: 'Het doel van deze onderhandelingen is om te komen tot een prettige en langdurige werkgever-werknemerrelatie en om een salaris vast te stellen dat voor ons beiden aanvaardbaar is. Ben je het daarmee eens?' Het gaat dus om de kenmerken van een goede deal voor zowel jou als de wederpartij. Uit onderzoek blijkt dat onderhandelingen tot betere resultaten leiden als partijen informatie geven over hun belangen. Zelfs als alleen jij informatie over je belangen geeft en je onderhandelingspartner denkt dat hij beter af is als hij informatie over zijn belangen voor zich houdt, boek je een beter onderhandelingsresultaat dan wanneer jij ook zwijgt over je belangen.

Beantwoordt een overeenkomst te weinig aan je belangen, wijs die dan af: 'In dit voorstel komen mijn belangen onvoldoende uit de verf.'

4. Het openingsbod doen

Uit onderzoek blijkt dat het uiteindelijke onderhandelings-

resultaat meestal niet ver verwijderd is van het openingsbod. Het eerste bod is namelijk een ankerpunt. Dit betekent dat het initiële bod een referentiepunt is voor wat redelijk is en wat niet. Daarom willen veel ervaren onderhandelaars het eerste bod op tafel leggen en als de ander het initiële bod uitbrengt, dan doen ze net alsof hun tegenbod het eerste bod is. In twee derde van de gevallen werkt een anker, één op de drie mensen is er niet gevoelig voor; dan werkt het anker niet. Een anker moet wel verdedigbaar zijn qua argumentatie en marktsituatie. Een niet-verdedigbaar anker is niet effectief, maar zelfs contraproductief.

In onderhandelingsliteratuur wordt vaak gesteld dat het altijd in je voordeel is om de ander het eerste bod te laten doen. Diegene die dit bod doet, onthult waarmee hij genoegen neemt. Dit geeft de ander een tactisch voordeel. Het openingsbod is zelden het laatste bod. Een principieel onderhandelaar zal een bod of standpunten van de andere partij noch accepteren, noch afwijzen, maar hij zal informeren naar de achterliggende redenen. Ook al klinkt het bod erg aantrekkelijk, een positioneel onderhandelaar zal zeggen: 'Daar peins ik niet over', 'Je zult met iets veel beters moeten komen', 'Dat is niet voldoende', 'Dat is te veel' of 'Dat is een interessant voorstel. Ik denk dat we er met wat aanpassingen wel uitkomen.'

Het is een goede strategie om het eerste bod te doen als je zeker weet dat je over meer informatie beschikt dan je onderhandelingspartner. Maar ben je er zeker van dat je tegenpartij meer informatie heeft, laat hem dan het openingsbod doen. Als je bijvoorbeeld de salarissen van een bedrijf kent en je weet welk salaris je potentiële werkgever bereid is te betalen, open de onderhandelingen dan met een salariseis.

Veel boeken over onderhandelen zeggen dat je nooit akkoord moet gaan met het eerste bod. Volgens mij kun je soms het openingsbod wel degelijk accepteren. Met tennissen had ik een bal tegen mijn bril gekregen. Hierdoor was het montuur wat krom gaan staan. Ik ging naar mijn opticien om het recht te laten buigen. Ik vroeg hoeveel korting ik kreeg als ik een nieuw montuur zou kopen. Mijn montuur was namelijk