



## Ace! Management Partners

Training • Coaching • Consulting • Interim Management



Den Haag • Amsterdam • Den Bosch • Rotterdam  
Zwolle • Utrecht • Arnhem • Amersfoort • Breda  
Eindhoven • Maastricht • Brussel • Antwerpen

Ace! E-book



## Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE .....	1
ONDERHANDELEN - 1. INLEIDING.....	3
ONDERHANDELEN - 2.01 DRIE ELEMENTEN .....	3
ONDERHANDELEN - 2.02 DE 3 R's .....	3
ONDERHANDELEN - 2.03 BASISVOORWAARDEN VOOR ONDERHANDELEN .....	4
ONDERHANDELEN - 2.04 EIGEN DOELSTELLINGEN .....	4
ONDERHANDELEN - 2.05 VAN ONDERHANDELEN NAAR SAMENWERKEN .....	5
ONDERHANDELEN - 2.06 ALGEMENE AANDACHTSPUNTEN .....	5
ONDERHANDELEN - 2.07 VOORZICHTIG MET CONCESSIONS.....	5
ONDERHANDELEN - 2.08 TWEE WINNAARS .....	6
ONDERHANDELEN - 2.09 TIJDNOOD .....	6
ONDERHANDELEN - 2.10 TAKTIEK .....	6
ONDERHANDELEN - 2.11 CRUCIALE STELREGEL .....	6
ONDERHANDELEN - 2.12 ONDERHANDELINGSSCHEMA.....	7
DISCLAIMER .....	8

## Onderhandelen - 1. Inleiding

Onderhandelen is het tot wederzijdse overeenstemming brengen van verschillende belangen tussen onderling afhankelijke partijen.

Onderhandelen kan procesmatig gezien worden. Door deze processen te onderkennen en te beheersen is het mogelijk de uitkomst van onderhandelingen dusdanig te beïnvloeden dat het u een positief voordeel oplevert.

(Ed den Ouden - Ace! Management Partners)

## Onderhandelen - 2.01 Drie elementen

Wie onderhandelt krijgt met 3 elementen te maken:

- De inhoud waarover wordt onderhandeld
- De relatie met wie wordt onderhandeld
- De vorm waarin wordt onderhandeld

## Onderhandelen - 2.02 De 3 R's

Een goede onderhandelaar weet dat hij/zij met andere mensen te maken heeft, en beschikt over een 3R-mentaliteit:

- Rationeel
- Redelijk
- Realistisch

Eigenschappen "3R-onderhandelaars"	
Goed	Slecht
Veel geduld	Ongeduldig
Flexibel	Star, stug
Stressbestendig	Wil aardig gevonden worden
Volhardend	Wantrouwig
Doelbewust	Denkt zwart-wit
Kan tegen kritiek	Emotioneel
Onverstoorbaar	Lichtgeraakt
Luistert actief	Twistziek
Beheerst vraagtechnieken (zie hoofdstuk communicatie)	Ego-tripper
Onderscheidt hoofd- en bijzaken	Kan niet tegen onzekerheid

Actief luisteren (vragen stellen dus!) tijdens onderhandelingen is een absolute noodzaak en werkt sterk resultaat verhogend. Let daarbij goed op nuances in de toon en bewoording van de ander. Let daarnaast goed op de non-verbale communicatie. Niet gemeente uitspraken worden vaak verraden door een gebaar of zelfs een grimas.

## Onderhandelen - 2.03 Basisvoorwaarden voor onderhandelen

Basisvoorwaarden voor onderhandelen:

- Laat de ander uitspreken
- Reageer niet te gehaast
- Doe geen aannames
- Beweer niet zomaar iets
- Geef pas antwoord als duidelijk is waarom de vraag wordt gesteld
- Antwoord volgend ABC
- Gebruik sterke bewoordingen:

Sterke bewoordingen	Zwakke bewoordingen
Nee	Procedureel
Substantieel	Voorlopig
Permanent	In principe
Definitief	Secundair
Primair	Eventueel
Onvoorwaardelijk	Lastig
Geen denken aan	Moeilijk
Uitstekend	Ja, maar...

## Onderhandelen - 2.04 Eigen doelstellingen

Ter voorbereiding op onderhandelingen bepaal je ten eerste wat je eigen doelstellingen zijn, en welke strategie je gaat volgen om die doelen te bereiken:

- Weet zoveel mogelijk over je gesprekspartner:
  - De organisatie
  - Persoonlijke kenmerken van de gesprekspartner
  - De bedoelingen (of zelfs doelen) van de gesprekspartner
- Formuleer doelstellingen:
  - Openingspositie
  - Werkelijk doel
  - Bepaal een strikte minimumpositie
- Wees creatief in het bedenken van alternatieven die een sterke toegevoegde waarde hebben voor uw gesprekspartner
- Formuleer uw argumenten
- Bepaal tevoren tot welke concessies u bereid bent
- Bepaal de te bespreken agenda

### Onderhandelen - 2.05 Van onderhandelen naar samenwerken

Echt onderhandelen wordt vaak onmogelijk gemaakt als men er alleen maar op uit is om de ander te overtuigen van het eigen gelijk. De goede aanpak leidt van onderhandelen naar samenwerken:

- Leg snel een basis voor vertrouwen
- Wees oprecht vriendelijk en ontspannen
- Gebruik de communicatieskills
- Benadruk zaken waarover overeenstemming bereikt kan worden
- Geef informatie langzaam en gedoseerd
- Vraag de andere geregeld om zijn/haar mening, dat schept betrokkenheid
- Open realistisch
- Neem een positie in

### Onderhandelen - 2.06 Algemene aandachtspunten

Algemene aandachtspunten voor onderhandelingen:

- Kies indien mogelijk een eigen omgeving
- Onderhandel niet zonder een duidelijk doel
- Definieer en isoleer het onderhandelingspunt
- Stel vast of de andere bevoegd is
- Doe geen concessies snel na elkaar
- Laat de ander ruimte voor suggesties
- Toon begrip voor de argumenten van een ander
- Ga niet in op botte eisen
- Ga niet in op opmerkingen over concurrentie, zeg dat hij/zij er iets over zegt
- Neem geen toezeggingen terug
- Zucht bij de laatste concessies alsof ze u persoonlijk treffen
- Toon u een goed verliezer
- Las een denkpauze in als er een impasse is/dreigt
- Zet het laatste bod op papier

### Onderhandelen - 2.07 Voorzichtig met concessies

Concessies zijn in een fikse onderhandeling altijd nodig, maar wees er voorzichtig mee. Daarom:

- Snelle en grote concessies drukken zwakheid uit
- Gedoseerde concessies wekken vertrouwen en suggereren bereidwilligheid
- Dosereren betekent controle houden
- Laat de andere een eerste concessie doen
- Hak concessies in kleinere stukjes en doe ze in een lager tempo dan de ander
- Maak duidelijk dat tegenover een concessie van u een concessie van de ander moet staan

### Onderhandelen - 2.08 Twee winnaars

Als het gaat om de methodieken bij het onderhandelen, dan zijn 2 zaken essentieel:

- Tijdens onderhandelingen worden standpunten en concessies openlijk besproken;
- De echte uitgangspunten en de maximale concessies worden nooit besproken.

Het gaat er bij onderhandelingen om dat er 2 partijen als winnaar eindigen. Maar zo loopt het niet altijd:

- Win-win onderhandelingen: wordt toegepast als beide partijen erop uit zijn om de samenwerking langer te laten voortbestaan. Ze zijn dus een tweerichtingsverkeer.
- Win-verlies onderhandelingen: worden o.a. toegepast bij rechtszaken, en in handel bij eenmalige transacties. Er is geen verlangen naar continuïteit. Win-verlies onderhandelingen zijn te herkennen aan:

- Extreme openingsposities
- Beperkte autoriteit van de gesprekspartners
- Emotionele gesprekken
- Zeer kleine concessies
- Geen tijdsdruk, duren erg lang

### Onderhandelen - 2.09 Tijdnood

Een van de belangrijkste aspecten aan onderhandelen is dat u nooit laat merken dat u in tijdnood begint te raken of dat een snel resultaat erg belangrijk voor u is. Laat beter merken dat u tijd heeft. Gun, vooral in een win-win-onderhandeling, ook de andere ruim voldoende tijd.

### Onderhandelen - 2.10 Tactiek

Overweeg tevoren de door u te volgen onderhandelingstactiek, of let juist op dat de andere deze tactieken niet tegen u gebruikt:

- Misleidende informatie, b.v. een aanbod van een concurrent
- Beslissingsbevoegdheid verbergen geeft tijdswinst
- Take it, or leave it
- Niet meer leverbaar of beschikbaar, wel alternatief
- Intrekken concessies als iemand te ver gaat
- Laat de andere de onderhandeling beginnen
- Blijf altijd positief en open minded!

### Onderhandelen - 2.11 Cruciale stelregel

Er is één cruciale stelregel bij het formeel of meer informeel voeren van onderhandelingen:

...wees hard voor het probleem, maar wees zacht voor de mens...

## Onderhandelen - 2.12 Onderhandelingschema

Onderhandelingschema	
Vorbereiding	Bepaal tevoren uw doel, openingsdoel en uw strikte minimum doel.
	Uw strikte minimum wordt nooit besproken.
	Wees redelijk, rationeel en realistisch.
Onderhandeling	Laat de ander een openingsbod doen.
	Stel permanent open vragen, gebruik de "stekelvarkentechniek" bij lastige vragen. Let op incongruentie bij de antwoorden.
	Antwoord alleen indien duidelijk is waarom een vraag gesteld wordt. Weet u dan niet doe dan geen aanname maar vraag het! Beantwoord geen vragen of opmerkingen over concurrenten. Laat de ander daarover vertellen.
	Doseer concessies, hou ze klein of deel ze in meerdere stukjes, en vraag altijd iets terug indien u een concessie moet doet.
	Probeer om nooit als eerste een concessie te hoeven doen.
	Focus op de kern van de zaak, bijzaken vertroebelen het beeld alleen maar.
	Zorg voor voldoende tijd, tijdsdruk werkt sterk in uw nadeel.
	Neem geen toezeggingen terug, tenzij dit betekent dat u er dan direct met het door u gewenste resultaat uit bent.
	Beargumenteer m.b.v. ABC (argument, betekenis, controle).
	Noteer alle relevante zaken direct, en grijp voor argumentatie terug op deze notities.
	Las een denkpauze in indien dat nodig is of indien er een patstelling dreigt te ontstaan.
Een sterk emotionele opstelling maken u vrijwel zeker de verliezer van een onderhandeling.	
Afsluiting	Gebruik de afsluittechnieken uit het hoofdstuk over communicatie.
	Twee winnaars of een win-verlies-situatie?
	Toon u een goed verliezer.

(K. Caers - Ace! Management Partners)

**Disclaimer**

Tenzij anders vermeld berust het copyright van de artikelen en de e-books bij de uitgever Ace! Management Partners. Niets van deze informatie mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand of openbaar gemaakt, op welke wijze en in welke vorm dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteurs.

De gebruiker mag de informatie op het scherm bekijken en afdrucken voor persoonlijk gebruik. Hoewel de inhoud met de grootste zorgvuldigheid is samengesteld, zijn de auteur en de uitgever niet aansprakelijk voor fouten en of schade die uit het gebruik of de (gedeeltelijke) toepassing van de informatie, direct of indirect, het gevolg zou kunnen zijn. De artikelen, crash courses en managementmodellen zijn niet bedoeld als een advies. Ace! Management Partners kan immers niet beoordelen of toepassing van de informatie in uw organisatie en in uw specifieke situatie, verstandig is.

De informatie kan op elk moment zonder voorafgaande aankondiging gewijzigd worden.