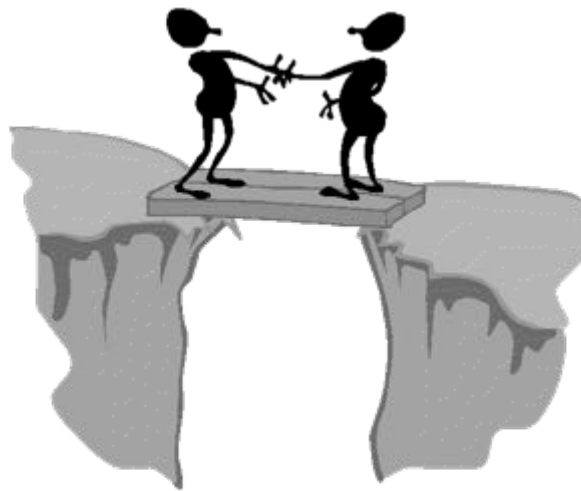


Onderhandelen (tab 5)



Onderhandelen

- **Onderhandelen is de sociale vaardigheid die gericht is op het hanteerbaar maken van tegenstellingen tussen mensen in situaties van wederzijdse afhankelijkheid (Mastenbroek)**
- **Zestal karakteristieken:**
 1. Er zijn twee of meer partijen
 2. Er is een belangentegenstelling
 3. Men onderhandelt omdat men verwacht meer te bereiken
 4. Partijen prefereren overeenstemming boven een (openlijke) strijd
 5. De onderhandelaars verwachten geven en nemen
 6. De onderhandelingen betreffen materiële en immateriële waarden

Onderhandelen

- **Als tijdens onderhandelingen partijen over en weer van elkaar afhankelijk zijn, spreken we van: *Interdependentie***
- Bij interdependentie is er een tegelijkertijd bestaan van verenigbare **en** tegenstrijdige belangen
- De aard van deze gedeelde belangen bepaalt vaak het verloop van de onderhandelingen



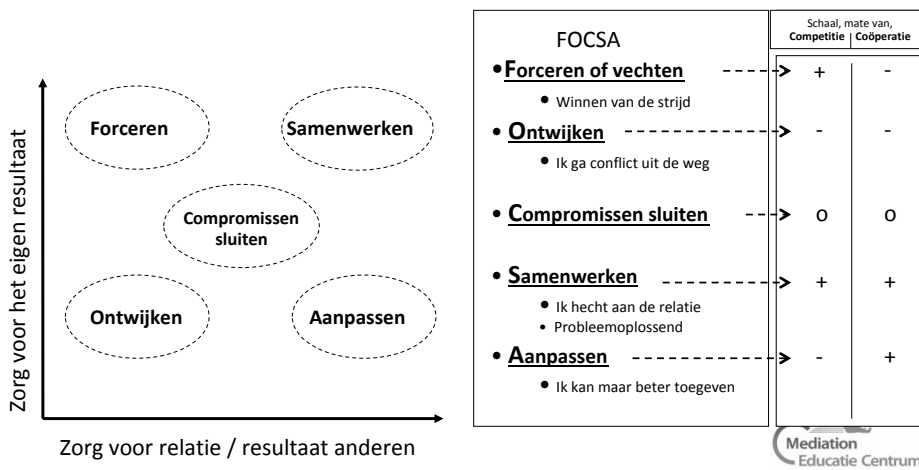
Onderhandelen

- **Vele manieren om onderhandelen moeilijk te maken:**
 - **Extreme eisen stellen**
 - **Bluffen, take it or leave it bod**
 - Extreme eisen stellen
 - Druk verhogende communicatie (persoonlijke aanvallen, imponeren, beledigen, dreigen, moraliseren om de ander uit evenwicht te halen)
- **Of om onderhandelen makkelijker te maken:**
 - Druk verlagende communicatie (van thema veranderen, negeren van argumenten, van de domme houden)



Onderhandelings-/conflictstijlen

!! Van onszelf weten we het waarschijnlijk het minst goed, hoewel we natuurlijk denken dat we het juist heel goed weten.
Via feedback van anderen en assessment kunnen we onze zelfkennis aanscherpen.



Onderhandelingsstijl combinaties

- **Twee ontwijkers: Blijven op afstand.** (laag op competitie- en coöperatieschaal/Uit de schulp laten komen)
- **Twee forceerders:** Levendig, luisteren niet naar elkaar, snel patstelling (Beiden hoog op competitieschaal. Uitdaging neerleggen om tot compromissen te komen)
- **Forceerder/Ontwijker:** Forceerder overweldigt, ontwijker kruipt ineen (Forceerder hoog op competitieschaal, Ontwijker laag op beiden. Forceerder zal zich in moeten houden/ontwijker assertiever)
- **Aanpasser/Ontwijker:** Draaien om de 'brij' heen. (Aanpasser laag op cooperatie en competitieschaal. Assertief gedrag stimuleren)

Opstelling als onderhandelingspartij

- **Distributief of positioneel onderhandelen?**
 - Nadruk op de uitkomst als verdelingsvraagstuk
- **Integratief of probleemoplossend onderhandelen?**
 - Is gericht op een vergelijk tussen alle belangen
 - Onderhandelingsvorm bij complexere zaken
- **Bij overgang van competitief naar coöperatief**
 - Vaak sprake van het prisoners dilemma (Vertrouwen of verraden)
 - Tit for Tat ('Oog om oog, tand om tand', daarna weer vergevingsgezind)
 - Cultuurverschillen/man-vrouw verschillen spelen een rol

Onderhandelen

- **Mastenbroek(2004) onderscheidt vier aspecten van onderhandelingen die van invloed zijn op de stijlen:**
 1. **Belangen:** toegeeflijk tegenover hard opstellen
 2. **Macht:** weinig verweer tegenover domineren
 3. **Klimaat:** joviaal tegenover vijandig
 4. **Flexibiliteit:** onderzoekend tegenover vermijgend

Harvard onderhandelingsmodel

- **Vorm van integratief onderhandelen**
 - Ontwikkeld aan de universiteit van Harvard
 - Gebaseerd op vertrouwen
 - Relationele en zakelijke kant spelen een rol
- **Hoofdregels:**
 1. Scheidt mensen van het probleem
 2. Richt op belangen niet op posities
 3. Zoek naar oplossingen in wederzijds belang
 4. Hanteer objectieve criteria



Harvard onderhandelingsmodel

- **(1) Scheidt mensen van het probleem:**
 - **Waar gaat het werkelijk om**
 - **Voorkom machtsstrijd**
 - Cliënten bewust maken van het risico
 - Cliënten praten niet meer over het echte probleem
 - **Bewaak het proces, relatie tussen cliënten**
 - **Begrijpen is voldoende**
 - Zij hoeven het niet met elkaar eens te zijn



Harvard onderhandelingsmodel

- **(2) Richt op belangen, niet op posities**
 - **Cliënten houden krampachtig vast aan hun standpunt**
 - **Focus verleggen naar hun beider belang**
 - Er ontstaat creativiteit en dynamiek
 - **Ontdekken door cliënten van gelijkgerichte belangen**
 - **Cliënten hebben er belang bij zich te richten op de toekomst**



Harvard onderhandelingsmodel

- **(3) Zoek naar oplossingen in wederzijds belang**
 - **Doel is te komen tot een eindresultaat waar beide cliënten zich in kunnen vinden**
 - **Win-Win situatie**
 - **Oplossingen zoeken die tegemoet komen aan de belangen van alle cliënten**



Harvard onderhandelingsmodel

- **(4) Hanteer objectieve criteria**
 - Subjectieve criteria kunnen aanleiding geven tot strijd
 - Objectieve criteria maakt het kiezen voor een bepaalde oplossing eenvoudiger



Barrières voor onderhandelingen

- **Basis voor integratief onderhandelen:**
 - Het zoeken en overwinnen van belangentegenstellingen
- **Belemmeringen die een voorspoedig verloop blokkeren:**
 1. Tactische/strategische beletsels
 2. Psychologische beletsels
 3. Institutionele/organisatorische beletsels



Barrières voor onderhandelingen

– (1) Tactische/strategische beletsels

- Worden vaak als rookgordijn opgetrokken
- Partijen communiceren niet wat werkelijke belang is
- Partijen verschuilen zich achter standpunten
- Bad-guy good-guy
- Doen alsof, (hij/zij is beperkt in de mogelijkheden)



Barrières voor onderhandelingen

– (2) Psychologische beletsels

- Als cliënten gedurende onderhandelingsproces geen goed beeld meer hebben van de werkelijkheid
- Ervaren eigen rol en positie en die van de wederpartij anders dan objectief het geval is
- Heeft het gevoel de onderhandelingspartner steeds tegemoet te komen
- Ervaart de tegenpartij als star en niet coöperatief



Barrières voor onderhandelingen

- **(3) Institutionele/organisatorische beletsels**
 - Als een partij zich laat vertegenwoordigen
 - Als de communicatie schriftelijk verloopt
 - Bij onderhandelingen waar bedrijven of overheidsorganen zijn betrokken



Draai- en categorisatie fase en het Onderhandelingsproces

- **De draaifase begint** op het moment dat de mediator aan partijen verslag doet van de door hem in de exploratiefase gehoorde belangen
- **En eindigt** op het moment dat partijen opties gaan bedenken voor de belangenclusters, ofwel het begin van de volgende fase: De onderhandelingsfase



Onderhandelingsproces

- **Vijf fasen:**

- 1) Voorbereidingsfase
- 2) Exploratiefase
- 3) Suggesties doen
- 4) Loven en bieden
- 5) Besluiten nemen en wilsovereenstemming vastleggen



Onderhandelingsproces

- **(1) Voorbereidingsfase (door cliënten):**

- 1) Welke kwesties spelen er?
- 2) Wat zijn mijn prioriteiten?
- 3) Welke standpunten neem ik in? Hoe onderbouw ik die?
- 4) Wat zijn mijn belangen?
- 5) Wat wil ik bereiken in relatie tot de ander?
- 6) Wat is mijn onderhandelingsruimte? (ZOPA)
- 7) Wat zijn mijn alternatieven (BATNA/BAZO)
- 8) Welke objectieve maatstaven zijn van toepassing?
- 9) Welke onderhandelingsstijl kies ik?

- **Cliënten zouden dit ook moeten beantwoorden vanuit de optiek van de tegenpartij**



Onderhandelingsproces

- **(2) Exploratiefase:**
 - Procedure (*tijd(sduur), plaats, frequentie, mandaat, vastlegging resultaat etc.*)
 - Onderzoek naar gemeenschappelijke en verenigbare belangen (*ruilmogelijkheden*)
 - Herformulering (*hoger salaris/ hoge verplichtingen*)
 - Cliënten kiezen hier al vaak voor onderhandelingsstijl
 - Meerwaarde belangenverschillen → **creativiteit**
 - Metacommunicatie
 - Commitment over gemeenschappelijke zaken/
problemen



Onderhandelingsproces

- **(3) Suggesties doen:**
 - Cliënten zoeken actief naar oplossingen
 - Op basis van elkaars doelen, wensen en belangen komen zij tot suggesties
 - Belang van de andere partij mee laten wegen
 - Slechts suggesties, men hoeft nog geen beslissing te nemen (*Eventueel in een lijst/flipover weergeven*)



Onderhandelingsproces

- **(4) Loven en bieden:**

- Cliënten moeten keuzes maken
- Keuzes kunnen integratief of soms distributief (kan bedreiging zijn) gemaakt worden
- Loopt anders naar gelang cliënten zich anders opstellen
- Opstelling kan variëren van coöperatief tot competitief
- Tit for tat-techniek
- Er kunnen makkelijk impasses ontstaan
- Aan het einde heeft men, als het goed is over de meeste punten overeenstemming bereikt
- Samenvatten of dit voor een ieder duidelijk is en afspraken maken over restpunten



Onderhandelingsproces

- **(5) Besluiten nemen en wilsovereenstemming vastleggen:**

- Bereikte overeenstemming bekrachtigen en liefst schriftelijk vastleggen (vaststellings)overeenkomst, handdruk of samenvatting.
 - 1) Direct en adequaat formeel beëindigen, Cliënten kunnen niet terugkrabbelen
 - 2) Voorkomen dat in de toekomst onduidelijkheden bestaan over wat is afgesproken
 - 3) Gemakkelijker om nakoming af te dwingen



Rol van de mediator

- **Mediator heeft de regie en bewaakt:**
 - Onderhandelingsagenda
 - Bevoegdheden van partijen
 - Tijd
 - Schorsingen/opschorting onderhandelingen
 - Wie er aan tafel zitten of bereikbaar moeten zijn
- Onpartijdigheid, vertrouwen en transparantie vormt de basis

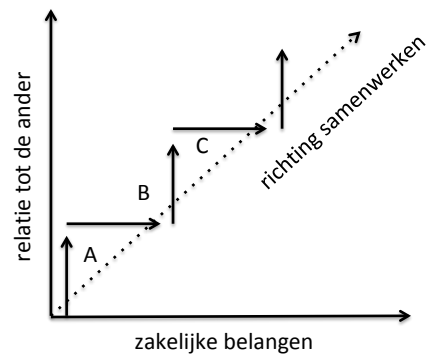


Besluitvorming ^(h5)

- **Beslissingen worden door de deelnemers genomen**
- Mediator is alert op storingen in het proces
- Goede begeleiding van sociale interacties door ruimte te scheppen voor intuïtieve en rationele besluitvorming



Het ABC van onderhandelen



Besluitvorming

Social Exchange theorie

- De mens is rationeel individu en stelt eigen belang voorop
- Maximalisering van winst en minimalisering van verlies
- Interdependentie is onwenselijk (onafhankelijkheid leidt tot ongehinderde besluitvorming)
- Rationele competitie als norm
- Altruïstisch gedrag is een tactiek en gericht op rendement

Probleem oplossen en besluitvorming

- Prescriptieve rationele besluitvormingsmodellen
 - Normatieve, rationele modellen
- Descriptieve niet-rationele modellen
 - Beschrijvende, verklarende modellen
- Besluitvorming als sociaal proces
- Taak mediator:
 - Richten op goede verloop van proces niet op inhoud

Vragen?