

dialogue

# Harvard Onderhandelen

Joost Maassen

9 november 2020

# Joost Maassen



# Vergissen is menselijk.....

Zeker als het spannend wordt .....

Onderhandelingen zijn spannend

Minder vergissingen, betere onderhandelingen



# Awarenesstest

[https://www.youtube.com/watch?v=KB\\_ITKZm1Ts](https://www.youtube.com/watch?v=KB_ITKZm1Ts)



# IJs met slagroom

- IJs met slagroom kost €1,10
- IJs kost €1,- méér dan de slagroom
- Wat kost de slagroom?

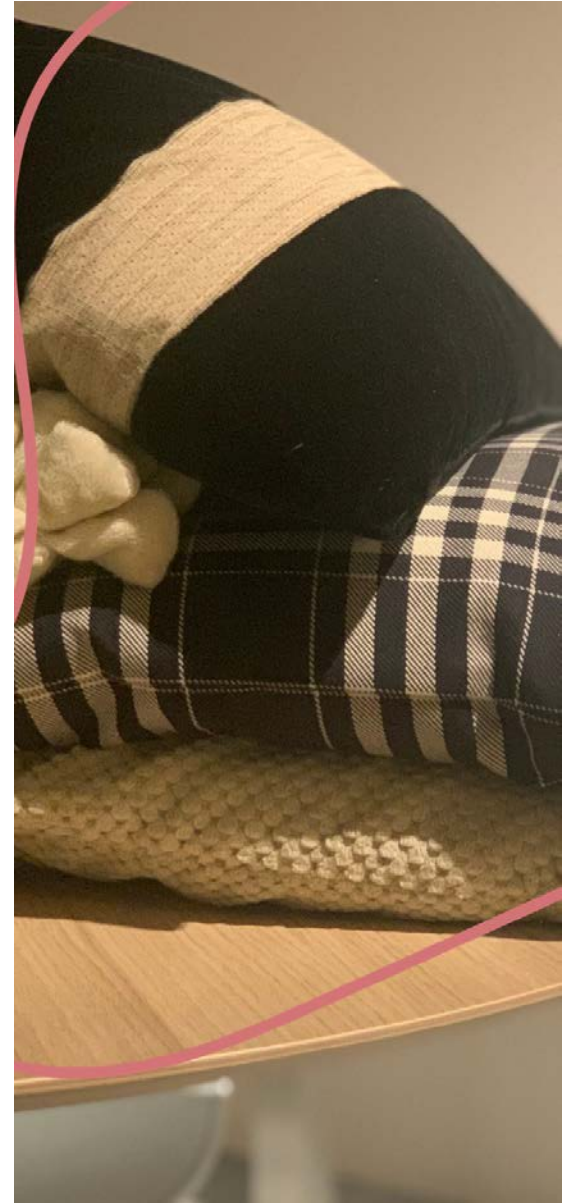
**Noteer het antwoord onmiddellijk!**



# Kleine onderhandel-oefening (1)

Vorm een tweetal

Spreek met elkaar af wie 'A' is, en wie 'B'.



# Verdeel €1,-

A doet voorstel voor verdeling van €1,- tussen A en B

- Geen overleg!
- B zegt 'ja' of 'nee'
- Zegt B 'ja'? Gefeliciteerd, jullie hebben een deal !
- Zegt B 'nee'? Niemand krijgt iets.



# Duimworstelen

- <https://www.youtube.com/watch?v=KJruDMjZLcc>
- 30 seconden tijd
- Raak je tegenstanders hand zo vaak mogelijk met je duim
- Wie heeft de hoogste score?



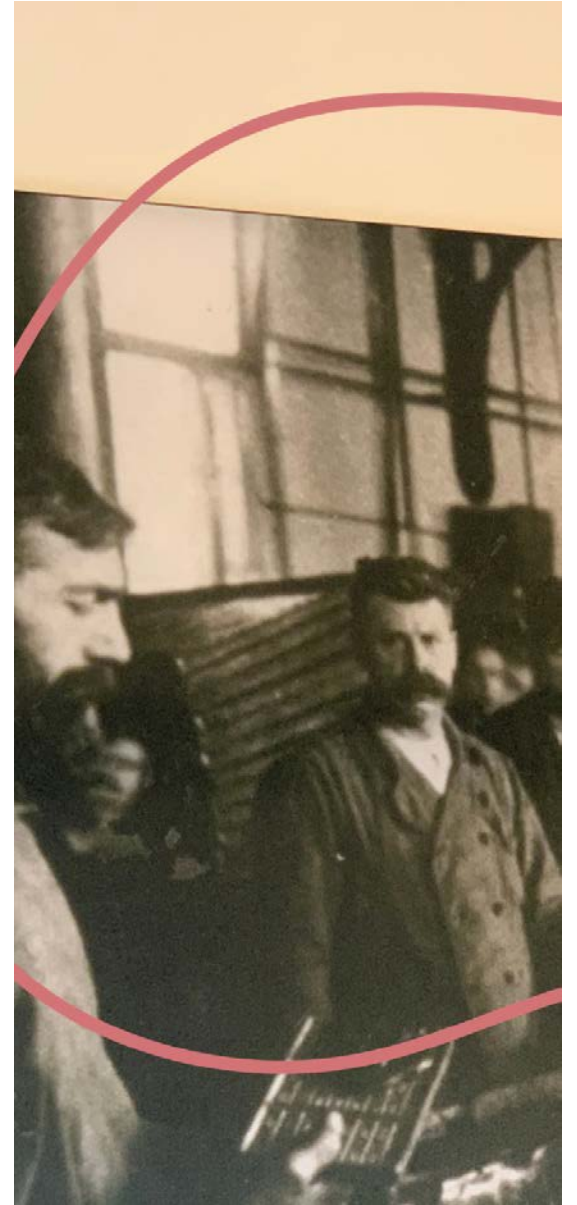


# 2 – 4 – 6 Probleem

Wat is de regel achter de reeks 2 – 4 – 6 ?

Test je hypothese!

Noem drie reeksen en ik zal aangeven of ze voldoen aan de regel



# Euro 10,- Veiling

Ik verkoop dit EUR 10,- biljet aan de hoogste bidder

Bieden met stappen van EUR 2,-

De hoogste bidder krijgt het biljet

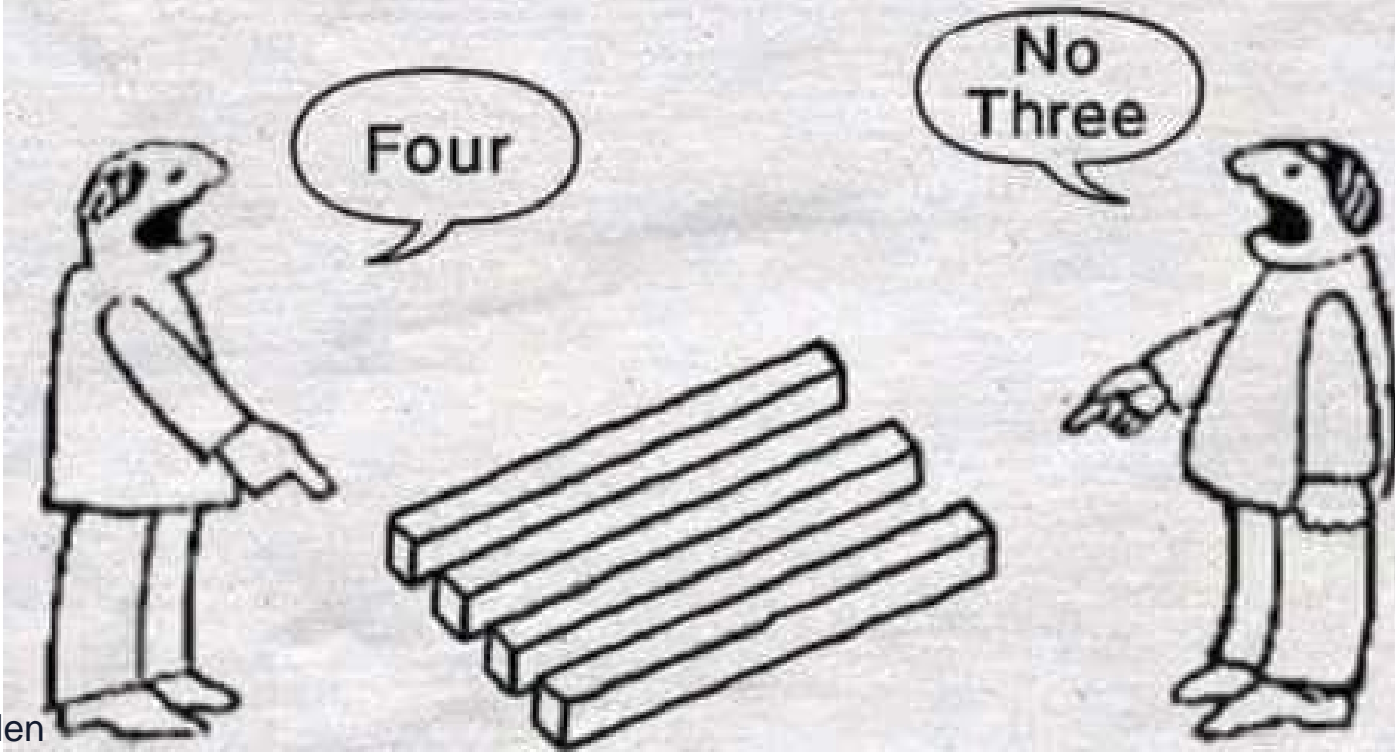
De één na hoogste bidder moet mij ook betalen wat hij/zij bood

# Belangrijke cognitive biases bij onderhandelen

- Confirmation bias (2 - 4 – 6 probleem)
- Anchoring (hoeveel restaurants?)
- Loss Aversion / Sunk cost fallacy (10,- veiling)
- Attention Bias (invisible gorilla)
- Zero sum (duimworstelen)
- Jump to conclusion (ijs met slagroom)
- Fundamental attribution error

"Everything we hear  
is an opinion, not a fact.  
Everything we see  
is a perspective, not the truth."

- Marcus Aurelius



# Wat is onderhandelen

- Sociale vaardigheid
- Gericht op het hanteerbaar maken van tegenstellingen tussen mensen
- In situaties van wederzijdse afhankelijkheid

(Mastenbroek, 2004)



# Wat is onderhandelen

- Communicatieproces
- Om met een ander tot overeenstemming te komen.
- Terwijl je een aantal belangen deelt en een aantal niet.
- Waarbij je onderzoekt of je een akkoord kunt sluiten:
  - Dat jouw belangen optimaal dient
  - Dat tenminste beter is dan het beste alternatief dat je kunt bereiken zonder de medewerking van de andere partij.

(Ury, 1991)

# Elementen onderhandelen

- Communicatie: het gaat bij onderhandelen om effectief communiceren.
- Sociaal, mensen: onderhandelen is een sociaal proces en mensenwerk.
- Vaardigheid: onderhandelen is te leren.
- Tegengestelde én gedeelde belangen: er zijn zelden of nooit uitsluitend tegengestelde belangen.

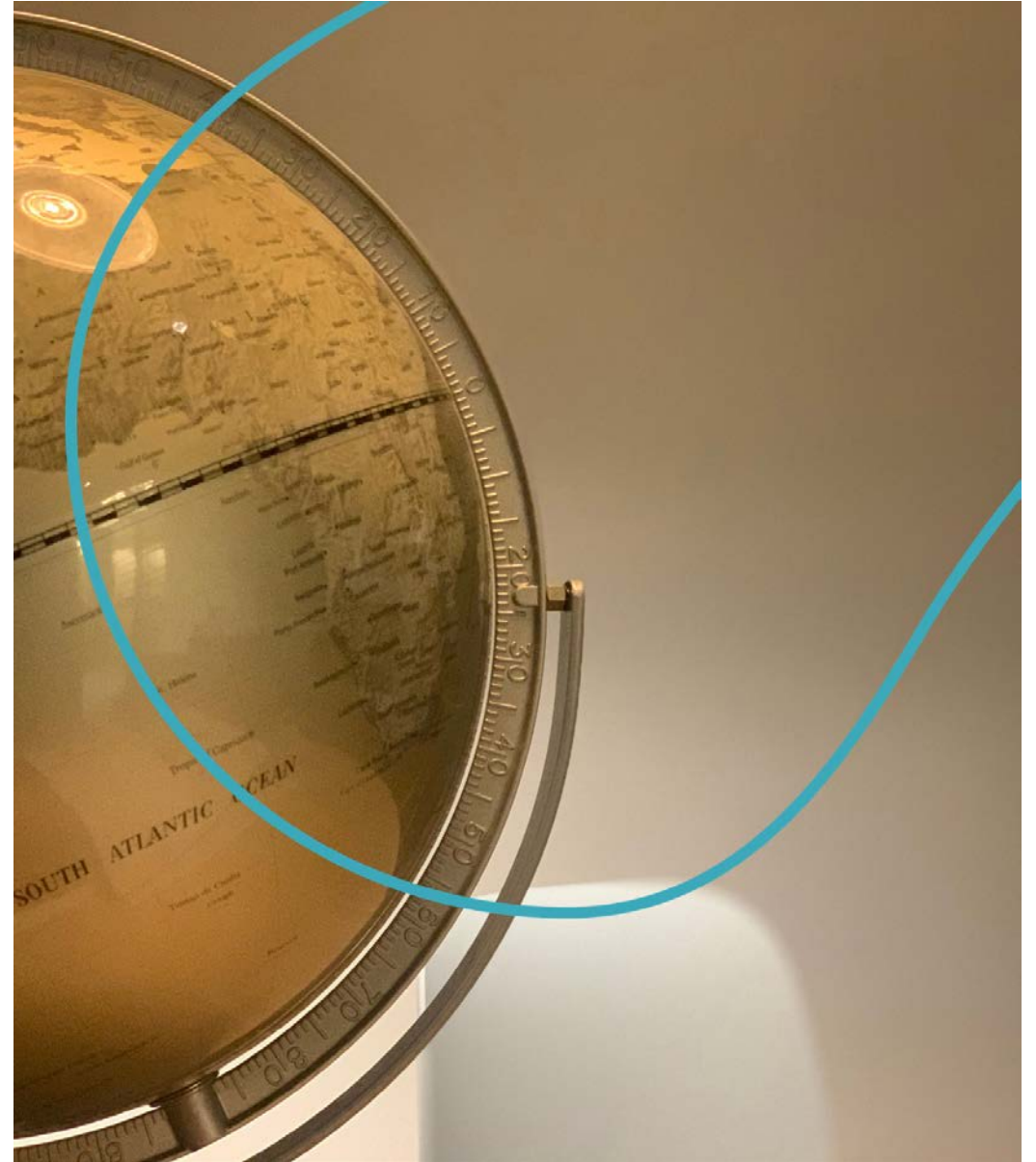
# Elementen onderhandelen

- Wederzijdse afhankelijkheid: je hebt elkaar over en weer nodig, je wilt iets van elkaar en je hebt elkaar iets te bieden.
- Geen van beiden heeft de macht om de ander zijn wil op te leggen
- Onderzoeken: het gaat er bij onderhandelen dus niet om koste wat het koste tot een akkoord te komen. Een akkoord met de wederpartij is alleen interessant wanneer dat je belangen beter dient dan het beste alternatief dat je kunt bereiken zónder medewerking van de wederpartij



# Plaatsbepaling onderhandelen

- Samenwerken
- Onderhandelen
- Vechten



# Tussen vechten en samenwerken

Kunst van onderhandelen:

- voorkomen dat het vechten wordt,
- zorgen dat je gaat samenwerken aan het gezamenlijke probleem, dat wederzijdse aspiraties aan elkaar in de weg (lijken te) staan.

Zoeken naar:

- gedeelde belangen
- complementaire belangen, die meerwaarde opleveren (wat heb je elkaar te bieden)
- voor beide zijden acceptabele oplossingen voor botsende belangen.



# Goed vs. hard onderhandelen

Goed onderhandelen:

- Emotiemanagement, effectief maken van emoties
- Reductie van ineffectieve cognitive biases

“Hard”onderhandelen is manipulatie,

- ineffectieve emoties bij wederpartij oproepen, in de hoop dat ze
- cognitive biases begaan in hun eigen nadeel
- (Risico: emotie gedreven vergissing van wederpartij kan ook in jouw nadeel werken !)

[Presentatietitel]



# Persoonlijke conflicthanteringsstijl

# Hoe te onderhandelen?

## Hard

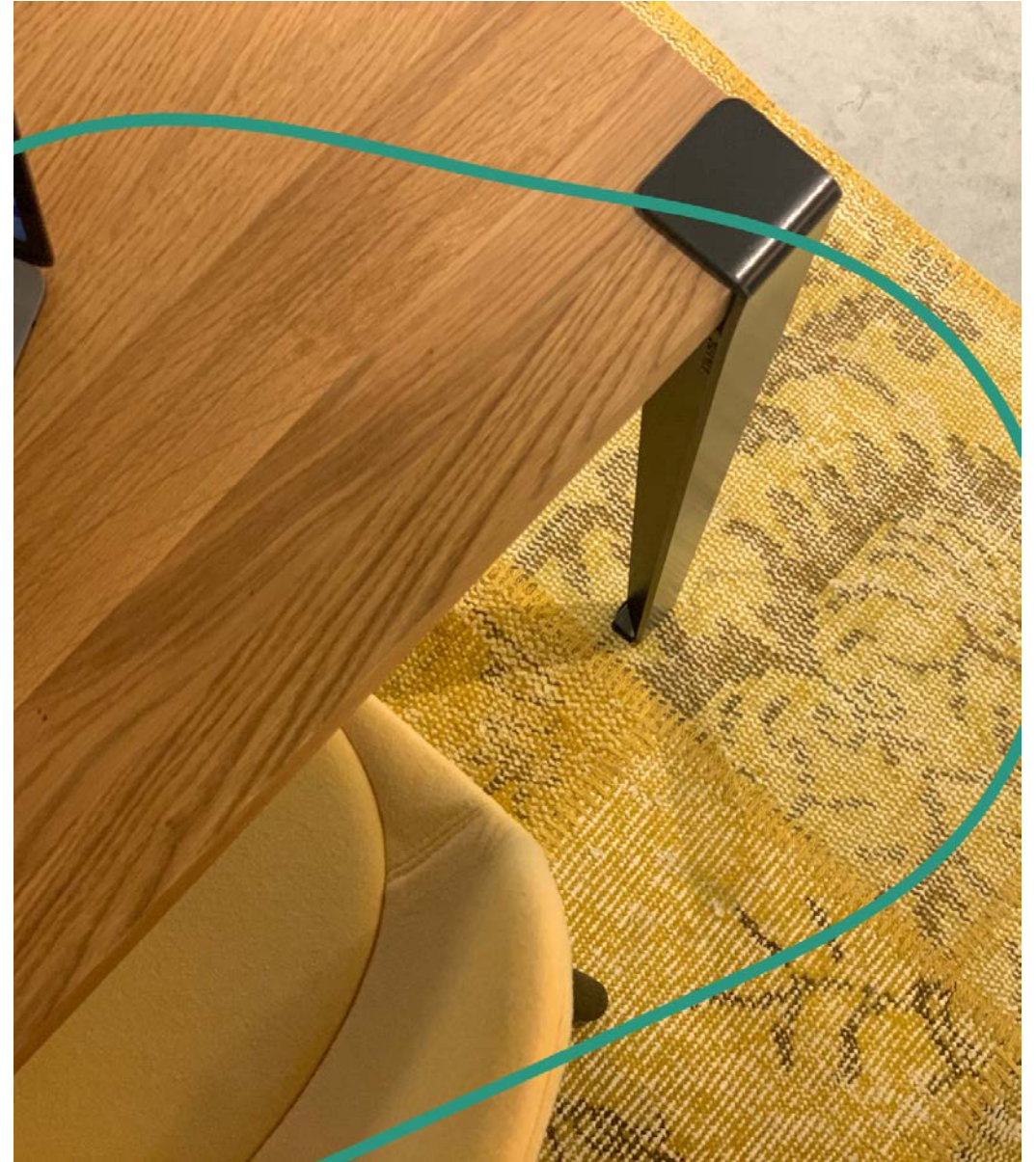
- Assertief
- Focus op eigen belang, zo veel mogelijk eruit halen
- Doordrukken

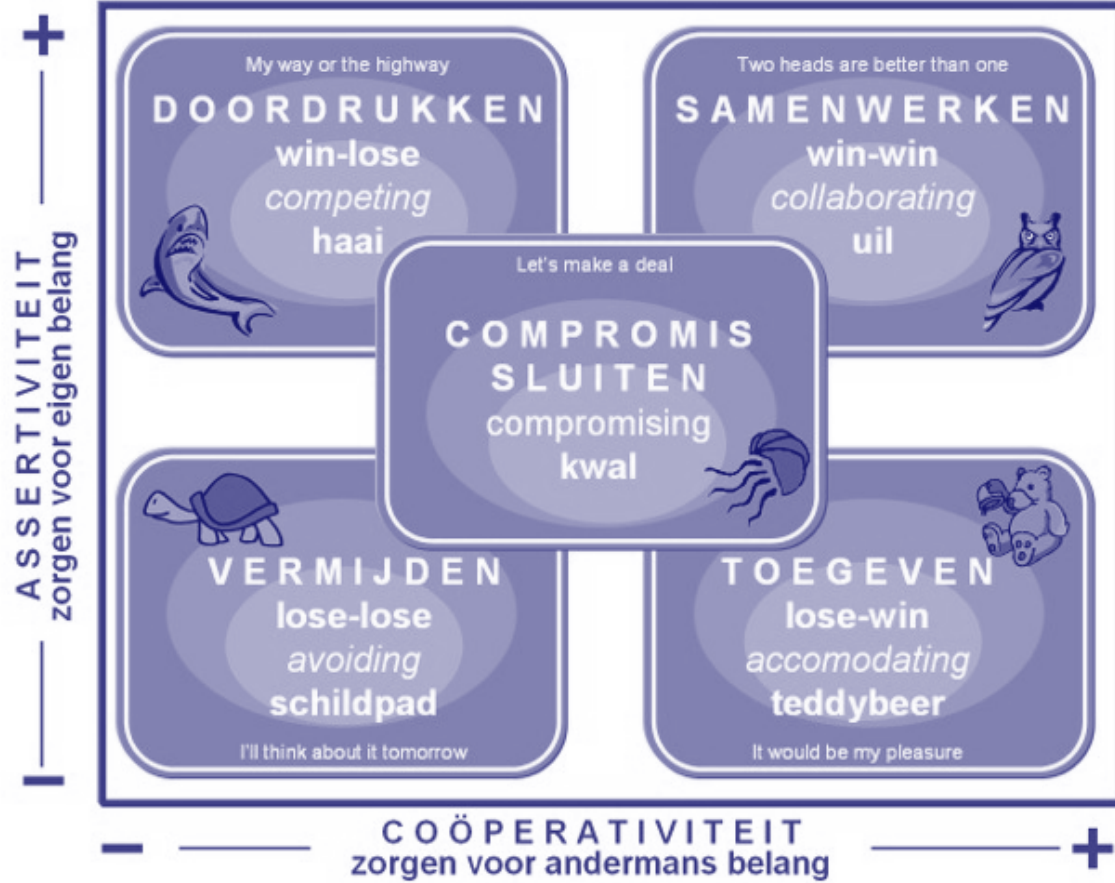
## Zacht

- Empathisch
- Focus op relatie
- Eerlijke verdeling
- Belang van de ander
- Toegeven

# Wat maakt onderhandelen lastig

- Primitieve reflex bij dreiging:
  - Fight
  - Flight
  - Freeze









# Vormen van Onderhandelen

- Distributief = positioneel

Winst van A is het verlies van B en vice versa

- Integratief of probleemoplossend onderhandelen (Harvard)

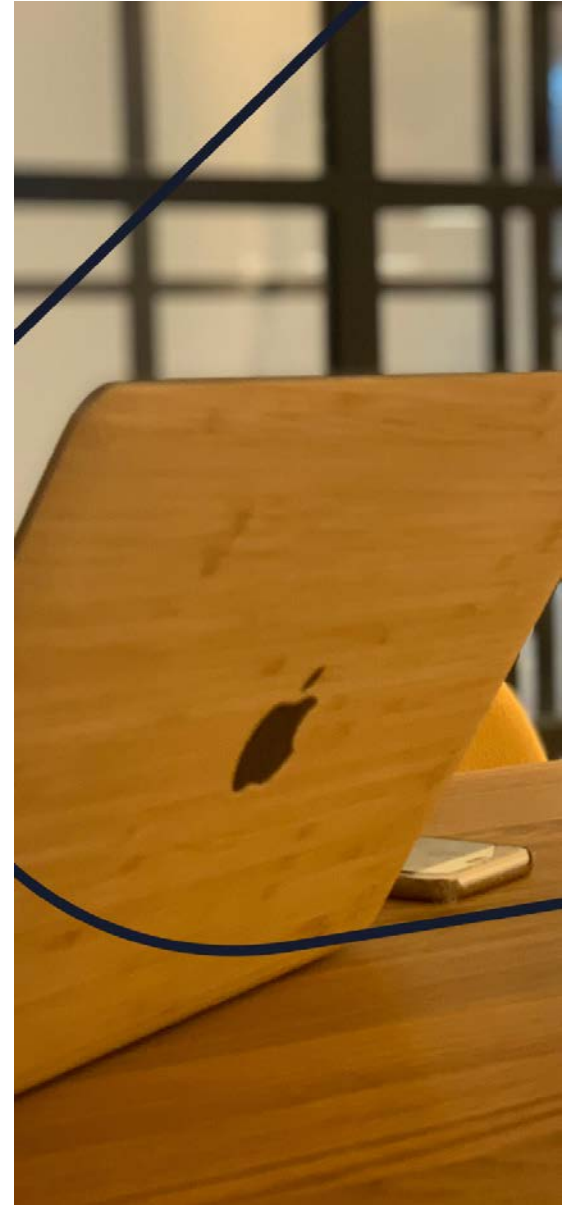
# Literatuur Harvard methode

- Twee handboeken over principiële onderhandelen
- ‘Excellent onderhandelen’ (‘Getting to yes’), Roger Fisher, William Ury en Bruce Patton (1981)
- ‘Onderhandelen met lastige mensen’ (‘Getting past no’) van William Ury (1991)

# Harvard methode

## 4 principes

1. Scheid mensen van het probleem
2. Richt je op de belangen, niet op posities en standpunten
3. Zoek naar oplossingen in wederzijds belang
4. Hanteer objectieve criteria



# Twee spanningsvelden bij onderhandelingen

1. Spanning tussen waarde creëren en waarde verdelen: onderzoek éérst op er méérwaarde gecreëerd kan worden, dat maakt verdelen makkelijker.
2. Spanning tussen assertiviteit en empathie: wees op een empathische manier assertie, voordelen:
  - Goede relatie, wederzijds vertrouwen
  - Kans om belangen andere kant te ontdekken
  - Kans voor de andere kant om jouw belangen te ontdekken

# Harvard 1: Scheid de mensen van het probleem

- Bespreek het probleem feitelijk en concreet
- Geen persoonlijke aanvallen (speel de bal, niet de man)
- Signaleer en benoem emoties (gevoelsreflecties)
- Luister actief (LSD)
- Begrijpen betekent niet “het ermee eens zijn”
- Pas feedbackregels toe (4xG)
- Gebruik metacommunicatie
- Niet ‘aardig doen’, maar aardig zijn



# LSD

## **Luisteren:**

- Aandachtgevend gedrag in al z'n vormen; ook als de info niet ter zake lijkt te doen

## **Samenvatten:**

- Samenvatten
- Reflecteren
- Heretiketteren (bijv. verwijt in verlangen)
- Niet alleen inhoud, maar ook emotie en intentie

## **Doorvragen:**

- Lineaire, relationele, hypothetische, reflectieve, circulaire, strategische en schilvragen



*standpunt*

*standpunt*

*belangen*

*belangen*

**gemeenschappelijke  
belangen**

## Harvard 2: Richt je op belangen, niet op standpunten

- Achter een standpunt gaan meestal meerdere belangen schuil
- Belangen kunnen vaak ook gediend worden door andere oplossingen/opties dan de gekozen standpunten
- Er zijn meestal meerdere belangen in het spel, vaak onbewust
- Hoe meer belangen, hoe meer creatieve mogelijkheden voor opties / oplossingen
- Emoties zijn signaalvlaggen voor belangen:
  - boos/bang/bedroefd: belang in het nauw
  - blij: belang gediend

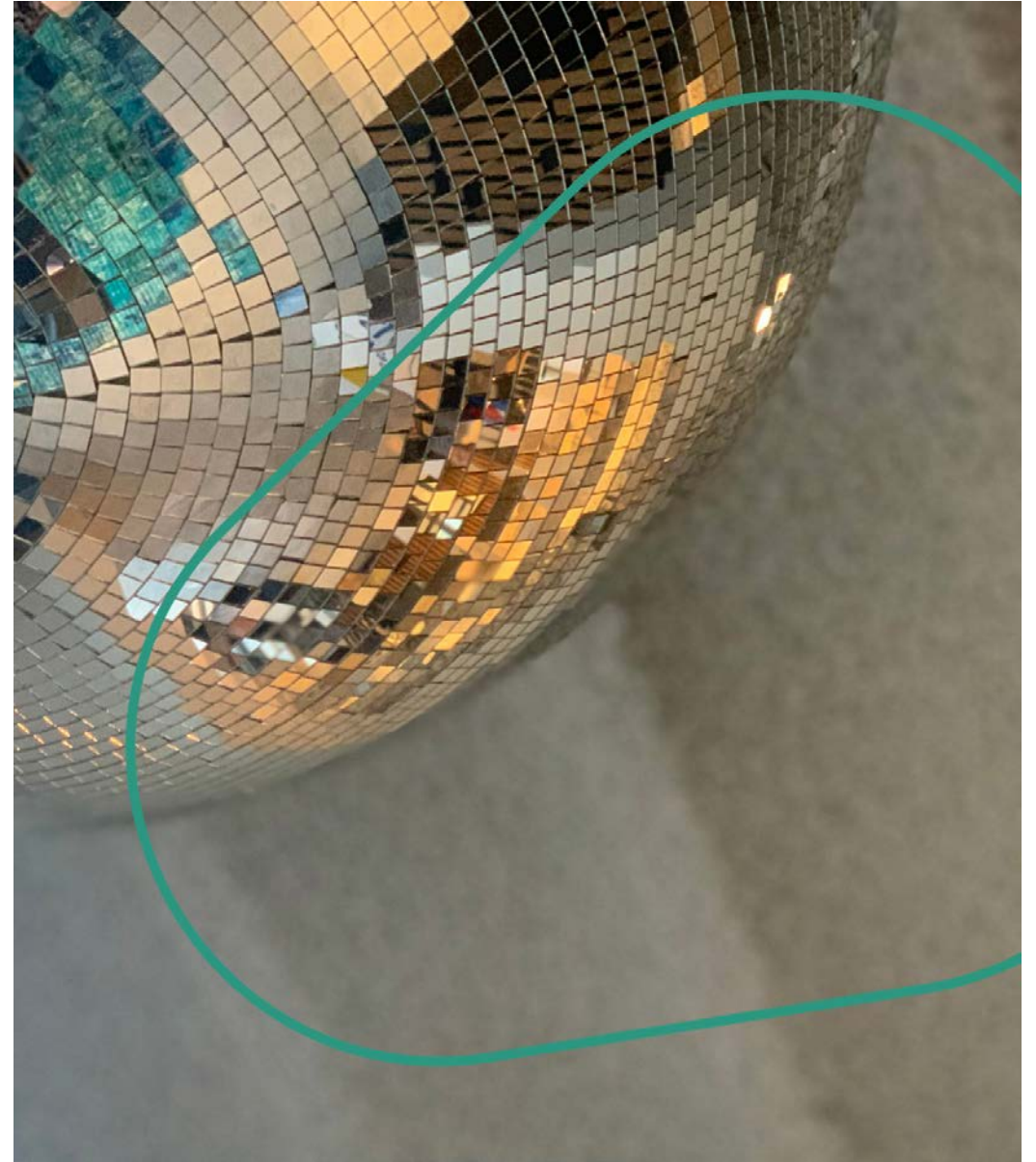




## Harvard 2: Richt je op belangen, niet op standpunten

Drie soorten belangen:

- Tegenstrijdige/botsende belangen
- Gemeenschappelijke belangen
- Complementaire belangen



# Harvard 3: Zoek oplossingen in wederzijds belang

- Genereer opties – zonder oordeel  
er zijn altijd meerdere oplossingen mogelijk
- Selecteer beste ideeën
- Cluster en bedenk verbeteringen
- Bepaal beslismoment
- Brainstormen

# Harvard 4: Objectieve criteria

- Verschillende belangen zijn niet helemaal weg te poetsen
- Hang beslissingen op aan objectieve criteria (marktwaaarde, deskundige, redelijke norm etc.)

# BAZO

- Beste alternatief zonder overeenstemming
- Bepaal je BAZO
- Vergelijk elk aanbod met de BAZO
- Wel/niet vertellen aan wederpartij?
- Wat is/zou BAZO wederpartij zijn – reality check
- Let op: BAZO beïnvloed machtbalans

# Fasering van onderhandelingen

- Voorbereiden
- Exploreren
- Opties genereren
- Loven en bieden (als....., dan.....)
- Vastleggen



# Vorbereiding van de onderhandelingen

	onervaren onderhandelaar	ervaren onderhandelaar
Diagnose	16%	26%
Doelstellingen	34%	16%
Alternatieven	9%	26%
Strategie	16%	16%
Tactiek	25%	16%

Bron: Mastenbroek

# Mastenbroek: Gemengde benadering

## **INHOUD**

doel: voordeling  
compromis

## **MACHT**

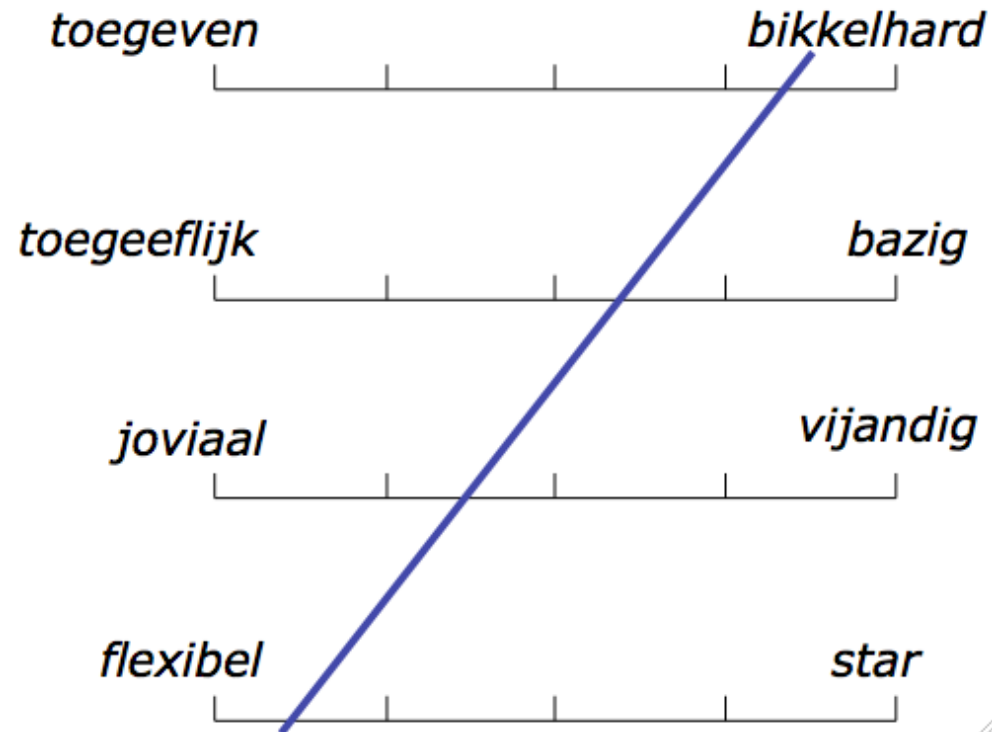
doel: voordelig  
overwicht

## **SFEER**

doel: positieve  
verhoudingen

## **PROCEDURE**

doel: flexibiliteit



# Flexibiliteit in onderhandelingen

- (Vorbereidingen voor) onderhandelingen lijken op (het plannen van) een ontdekkingsreis over zee.
- Columbus wilde naar India, ontdekte Amerika. Doel niet bereikt, wel een mooi resultaat.
- Bereid je goed voor, maar pin jezelf niet vast op een doelstelling !  
(onderhandelen = onderzoeken)



# Fase 1 - Voorbereiding

- Feiten onderzoek
- Overzicht van de eigen belangen, de belangen van de ander en de gemeenschappelijke belangen.
- BAZO (zowel van eigen partij als die van de andere partij)
- (zo mogelijk) versterken eigen BAZO

# Halen en brengen

	HALEN	BRENGEN
WIJ	onze wensen, zorgen en belangen	wat kunnen wij de ander eventueel bieden
ZIJ	te veronderstellen wensen, zorgen en belangen van de ander	wat kan de ander ons eventueel bieden

# Fase 2 - Exploreren

- Niet discussiëren maar vragen stellen
- Vraag door om alles op tafel te krijgen
- Wees oprecht benieuwd!



# Fase 3 – Opties genereren

- Wees creatief
- Geneer zo veel mogelijk opties – hoe meer opties, hoe meer mogelijkheden om met elkaar te ‘handelen’.
- Leg je nog nergens op vast (dat komt pas bij loven & bieden)

# Fase 4 - Loven en bieden (1)

- Wees actief
- Blijf zacht op de relatie en hard op de inhoud
- Laat je niet onder druk zetten
- Geef niets weg, zonder er iets voor terug te krijgen (als....., dan .....
- Zoek verschillen die voordeel opleveren (complementaire belangen; win/win)
- Bekijk alles wat te bieden hebt door de ogen van de ander

# Fase 4 – Loven en bieden (2)

- Maak de ander het beslissen gemakkelijk (verleiden/trekken i.p.v. dwingen/duwen)
- Emoties kunnen oplaaien (teken dat er nog andere belangen zijn: weer exploreren)

# Regels loven en bieden

- Geef nooit iets weg zonder er iets voor terug te krijgen.
- Onderhandel met wat voor jou goedkoop en voor de ander waardevol is.
- Stel voorafgaand aan een aanbod duidelijke voorwaarden: als ..., dan...
- Bekijk alles wat je als ruil aan te bieden hebt door de ogen van de ander.

# Fase 5 - Vastleggen

- Trek het initiatief naar je toe
- Blijf geconcentreerd en waakzaam
- Sla geen details over
- Interpretatieverschillen: ga terug naar de vorige fases
- Soms vastleggen = onderhandelen





# Onderhandelen met lastige mensen

## Doorbraakmethode vijf stappen:

1. 'Ga naar het balkon' en neutraliseer jouw eigen ineffectieve, intuïtieve reactie.
2. Maak er geen twistgesprek van, maar ga naast hen staan.
3. Zeg niet 'nee', geef niet toe, maar kies een ander kader door vragen te stellen.
4. Zet hen niet onder druk, maar bouw een 'gouden brug' voor hen.
5. Gebruik je onderhandelingsmacht om hen iets te leren, in plaats van om hen onder druk te zetten.

# Stap 1: 'Ga naar het balkon'

Geef niet toe aan je impulsieve (emotionele) reactie om:

- Terug te slaan
- Toe te geven
- De onderhandelingen af te breken
- Ontkoppel mentaal en neem afstand

Bekijk de onderhandeling als het waren 'vanaf het balkon', vanuit het perspectief van een onafhankelijke bemiddelaar, die beide kanten van de zaak kan zien en beoordelen.

# Stap 2: Maak er geen twistgesprek van

Probleem: weerstand bij de andere kant komt voort uit emoties, zoals achterdocht, angst, zich bedreigd voelen en uit zich in:

- Niet naar je luisteren
- Jouw standpunten verwerpen
- Het oneens zijn met alles wat je zegt
- Agressie tegen jou
- Weglopen

# Stap 3: Zeg niet 'nee', geef niet toe maar kies een ander kader door vragen te stellen

Door vragen te stellen:

- Vestigt je de aandacht op de belangen van beiden
- Laat hen hun eigen oplossing genereren, in plaats van jouw oplossing te geven, voordelen:
  - een oplossing die zij zelf bedenken is voor hen vaak acceptabeler (geen reactieve devaluatie\*)
  - mogelijk bedenkt hij iets goeds, waar jij zelf niet op zou komen
- *(\* reactieve devaluatie: een op zich acceptabel voorstel lijkt minder acceptabel enkel omdat het van de wederpartij komt)*

# Stap 3: Stel vragen

- Goede creatieve vragen zijn:
- (naar het) waarom (naar zijn belangen, drijfveren)
- (naar het) waarom niet (naar zijn belangen, drijfveren)
- 'en als... nu eens' (maak er een brainstorm sessie van)
- om advies (over het probleem, vanuit jouw perspectief)
- naar de redelijkheid (de norm achter zijn standpunt)

# Stap 3: Stel vragen, stellige standpunten

Een (stellig) standpunt lijkt lastig maar geeft juist informatie over wat iemand wil en een kans om door te vragen naar wat maakt dat hij dat wil, naar de belangen áchter het standpunt, dat je kunt afpellen, als een ui:

- Gebruik LSD
- Vat ieder antwoord samen, (“dus voor u is het belangrijk dat ....”)
- Vraag of je samenvatting klopt (“klopt dat?”) en
- Vraag zo nodig door naar een diepere laag, om bij de echte belangen of drijfveren te komen

# Stap 3: Stel vragen, hoe?

Directe (waarom) vragen zijn vaak te confronterend, stel ze indirect, bijv. : “Wat maakt dat .....?”

Toon oprechte belangstelling naar en respect voor zijn standpunt en de belangen daarachter, in:

- Woorden
- Toon
- Lichaamstaal

Om er voor te zorgen dat de vragen hem aan het denken zetten, in beweging brengen:

- Stel open vragen
- Buit het effect van een stilte uit



# Stap 3: Stel vragen, vertrouwelijke/gevoelige informatie

Als iemand zwijgzaam is over zijn belangen, omdat hij mogelijk bang is dat je dat tegen hem gebruikt kun je:

- Een voorstel doen en hem vragen dat te bekritisieren
- Parafraseren wat volgens jou zijn belangen zijn en hem vragen dat te corrigeren
- Voor zover dat mogelijk is, zonder jezelf onnodig kwetsbaar te maken voor misbruik van deze informatie door hem, hem vertellen over jouw belangen



# Stap 4: Zet hen niet onder druk, maar bouw een 'gouden brug' voor hen

(Ver)leid (of lok) hen in de richting die je wilt, niet 'duwen', maar 'trekken', treed op als 'bemiddelaar', bouw een 'gouden brug' met de vier pijlers:

- Betrek hen en bouw voort op hun ideeën, zodat het ook hun resultaat is
- Blijf steeds alert op veronachtzaamde belangen
- Laat het resultaat er zo veel mogelijk uit zien als een overwinning voor hen
- Laat het onderhandelingsproces zo soepel mogelijk verlopen, haast je langzaam (om hen niet 'kopschuw' te maken)

# Stap 5: Gebruik je onderhandel-macht effectief

Probleem: de ander overschat zijn macht of bluft

Zet je onderhandel-macht geleidelijk in om weerstand en escalatie te vermijden:

- Stel vragen om hen met hun neus op de feiten te drukken
- Waarschuw hen, zonder te dreigen
- Laat even zien hoe sterk je onderhandelingspositie is en welke machtsmiddelen je hebt.
- Speel, alleen als dat echt nodig is, je machtsmiddelen uit en doe dit zo beheerst mogelijk.

# Stap 5: Gebruik je onderhandel-macht effectief

“Speak softly and carry a big stick” (Theodore Roosevelt)

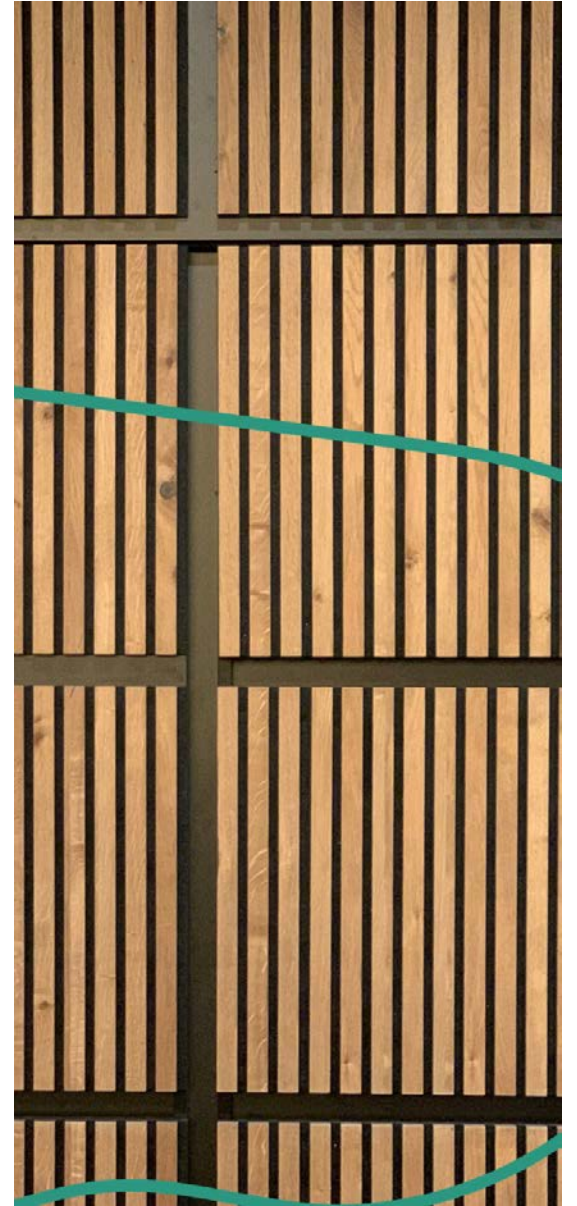
Maak het niet alleen moeilijker voor hem om ‘nee’ te zeggen (door te dreigen), maar laat hen vooral steeds weten dat zij ‘ja’ kunnen zeggen, de **‘gouden brug’** over kunnen.

Laat niet jouw argumenten, maar het **contrast** tussen de nadelen van ‘nee’ en de voordelen van ‘ja’ hen overtuigen

# Harde onderhandelings-tactieken

Drie soorten 'harde' onderhandelingstactieken:

- Dwarsliggen
- Aanvallen
- Trucs, list & bedrog



# Dwarssluggen- definitie

Dwarssluggen: de onderhandelingsruimte (kunstmatig) beperken.

De indruk wekken dat je door omstandigheden, die (zogenamd) buiten je macht liggen, geen concessies kán doen en dat de andere kant dus concessies moet doen, om de onderhandelingen verder te brengen.

# Dwarsliggen – voorbeelden

- Commitment, jezelf (ogenschijnlijk) in een positie brengen waar je niet meer van kán afwijken
- Graag of niet (take-it-or-leave-it) bod
- Beroep op vast beleid of beperkt budget
- Voldongen feiten creëren (fait accompli)
- Ultimatum

# Dwarsliggen – risico's

Het risico van “dwarsliggen” is aanzienlijk.

Als je bluft en het uitkomt dat je wel degelijk in staat en/of bereid bent nog een concessie te doen, verlies je geloofwaardigheid.

Als je niet bluft, loop je het risico dat er geen akkoord komt, omdat de wederpartij ook geen concessies wil doen, hetzij om je te testen, dan wel omdat ze zich geschoffeerd voelt door de tactiek.

# Dwarsliggen – remedies(1)

- Negeer de blokkade
- Herformuleer blokkade als een streven
- Neem de blokkade serieus, maar stel hem wel op de proef
- Stel open vragen
- Keer de blokkade om, maak er zijn probleem van



# Dwarsliggen – remedies(2)

- Negeren: Doe alsof je het niet gehoord hebt, praat door over de inhoud of verander van onderwerp om te ontdekken of het ultimatum bluff is of serieus. Als het serieus is, komt hij er wel op terug.
- Opvatten als een streven: Herformuleer de voorwaarde positief als een streven en maak er een gezamenlijk probleem van: “Hoe gaan we dat bereiken?”
- Serieus nemen, maar wel op de proef stellen: Test of een deadline bluff is, door als deze nadert, een geloofwaardige maar oncontroleerbare reden te geven waarom je het niet gaat halen, en kijk wat er gebeurt.

# Dwarsliggen – remedies(3)

- Serieus nemen, maar wel op de proef stellen: Test of een deadline bluf is, door als deze nadert, een geloofwaardige maar oncontroleerbare reden te geven waarom je het niet gaat halen, en kijk wat er gebeurt.
- Keer de blokkade om, maak het het probleem van de ander, bijvoorbeeld als volgt: “Binnen deze termijn kan ik niet overleggen met mijn cliënt over een beter voorstel”

# Dwarsliggen – remedies(4)

Stel open vragen (wacht het antwoord af, vul een eventuele pijnlijke stilte niet zelf in):

- naar het waarom van de ultieme voorwaarde c.q. waarom niet een andere voorwaarde (naar de belangen, drijfveren achter de blokkade)
- 'en als ... nu eens' (maak er een brainstormsessie van, opper alternatieven voor de blokkade)
- om advies (over het probleem, vanuit jouw perspectief, hoe kun je de blokkade volgens hen oplossen?)
- naar de redelijkheid (de norm/maatstaf achter de blokkade)

# Aanvallen - definitie

Aanvallen:

- Psychologische oorlogsvoering
- Proberen te domineren
- Beledigen
- Kleineren
- Zeuren

tot de ander toegeeft.



# Harde tactieken: 2. Aanvallen –risico's

Aanvallen zijn meestal machtsspelletjes over macht die niet relevant is binnen de onderhandelingen.

De enige relevante macht in onderhandelingen is immers afhankelijk van de kracht van jouw en hun BAZO....

Wanneer de andere kant haar BAZO goed inschat, werkt aanvallen niet, of averechts, omdat je ongeloofwaardig wordt of er geen overeenkomst komt omdat de aanval de relatie verstoort

# Aanvallen – voorbeelden (1)

- Extreme openingseis, kleine concessies
- Uitnodigen om een beter bod te doen
- Eisen opstapelen of aanbod steeds meer ‘verschralen’, tot de ander toegeeft, vóór het nóg erger wordt
- Persoonlijke aanval
- Dreigen met gevolgen (‘doe het, want ánders .....’)
- Jouw voorstel onder vuur nemen

# Aanvallen – voorbeelden (2)

- ‘End run’, via een hoger niveau druk zetten
- Emotionele uitbarsting
- Fysieke ongemakken
- Laten wachten
- Verdeel en heers, verdeeldheid proberen te creëren binnen het andere kamp

# Aanvallen - remedies

Vorm een aanval op jouw persoon om tot een aanval op het probleem.

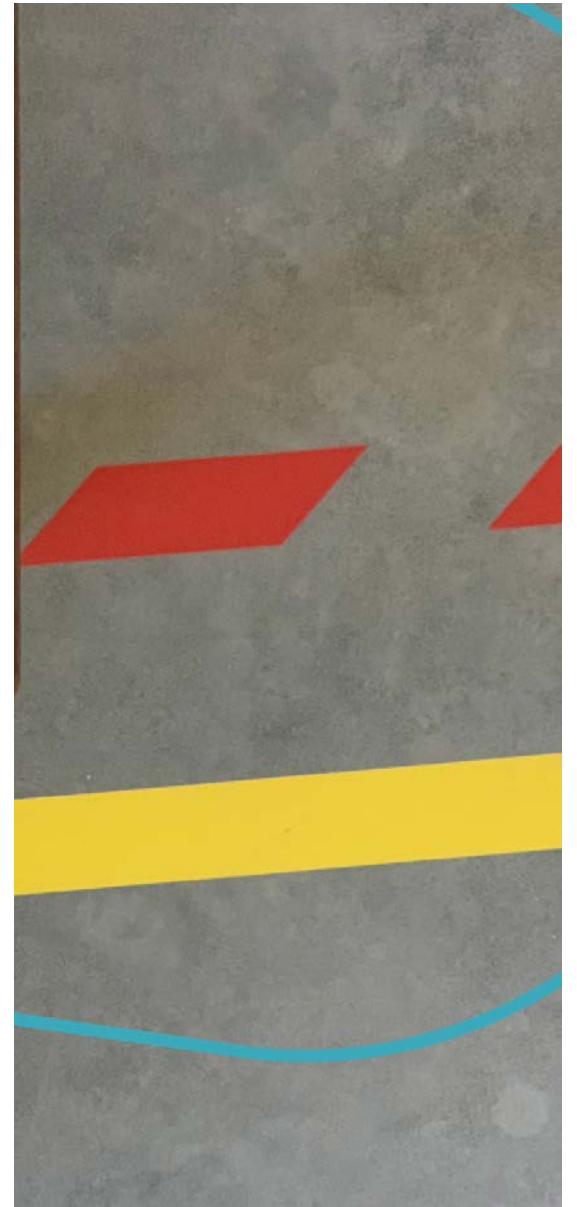
Bijvoorbeeld:

- negeren, als het geen effect heeft, houden ze er wel mee op
- Niet persoonlijk opvatten (maar als gericht op zijn/het probleem)
- Vat aanval op als vriendelijk bedoeld (focus op de zorg die er achter zit)
- Maak van een verwijt een les voor de toekomst: *(zoek hun behoefte achter het verwijt en bied aan om samen te werken aan het vervullen van die behoefte)*
- Vorm 'jij' tegen 'ik' om tot 'wij' (tegen het probleem)



# Trucs, list & bedrog - definitie

Opzettelijke bedrog en misleiding



# Trucs, list & bedrog - voorbeelden

- Liegen en bedriegen
- ‘Good cop, bad cop’
- Schijnbevoegdheid
- Eis op de valreep
- ‘Missing man’
- Hoog opspelen over een onderwerp dat men eigenlijk niet echt belangrijk vindt:
- ‘Cherry picking’

# Trucs, list & bedrog – remedie(1)

Iemand direct confronteren met je vermoeden (of zelfs het bewijs) dat hij oneerlijk is, is riskant voor de relatie:

- Als je je vergist, beledig je hem.
- Heb je gelijk, dan wordt de situatie meestal ook ongemakkelijk.

Stel vragen vanuit de vooronderstelling dat iemand eerlijk is:

- Blijkt dat te kloppen, dan weet je dat, zonder de relatie beschadigd te hebben.
- Lijkt hij wel oneerlijk, dan kan hij zijn gezicht nog redden door te doen of er een vergissing was.

# Trucs, list & bedrog - remedie(2)

- Stel vragen ter opheldering
- Doe een redelijk verzoek
- Laat zijn truc in jouw voordeel uitvallen

# Evaluatie

Evalueer via [app.evalytics.nl](https://app.evalytics.nl)



Kies: “Evalueren met code”

ros-570



# dialogue

advies coaching mediation training

**Joost Maassen**

**t. 035-5411844**

**e. [info@dialoguebv.nl](mailto:info@dialoguebv.nl)**