

Handleiding voor programma

Praktische Managementvaardigheden

Periode 1.4

Workshop Basis Onderhandelen 22 of 23 april



Modulecode	Project 1.4, onderdeel Praktische Management Vaardigheden
Opgesteld door	I.Langeveld en A. Horjus
Aanmaakdatum	13 april 2010
Versie	1.0
Studielast	(onderdeel van) 7 ECTS
Opleiding	Logistiek en Technische Vervoerskunde Propedeuse
Contactpersoon	I. Langeveld (i.langeveld@hva.nl)
File	Document6

Inhoudsopgave

1. <i>Inleiding</i>	2
Onderhandelen als inkoper of leverancier	2
Beoordeling en leerdoelen	3
Studie-aanpak	4
Opzet van de workshop	4
2. <i>Onderhandelingsstandpunten komen voort uit belangen</i>	5
Belangen en standpunten	5
Waarden en normen als basis voor onderhandeling; een voorbeeld	6
Stap 1 Belangen in kaart brengen	6
Stap 2 Hiërarchie en verbanden in belangen	7
Stap 3 Belangen van de andere partij	7
Stap 4 Globale doelstelling bepalen	8
3. <i>Strategie bepalen</i>	8
Welke opties zijn er?	8
Hoe kies je?	9
4. <i>Onderhandelingsmarges: streefpunt en breekpunt vaststellen</i>	10
5. <i>BAZO, Beste Alternatief Zonder Overeenkomst</i>	11
Voorbeeld BAZO	11
BAZO maakt je sterk	11
6. <i>Fasering van de onderhandeling</i>	11
Fase 1 Agenderen	11
Fase 2 Verkennen van de belangen, en uiteindelijk van de maxima	11
Fase 3 Overlap zoeken en verschillen verkleinen	12
Fase 4 Afronding	12
7. <i>Essentiële vaardigheden</i>	12
Luisteren, Samenvatten en Doorvragen	13
Voorbeeld	13
Denk eerst breed, besluit daarna	13
Hard op de inhoud, zacht op de relatie	13
8. <i>Samenvatting; de Harvard-methode op video</i>	14
9. <i>Vorbereidingsopdrachten</i>	14
Opdracht 1 Onderhandelprincipes	14
Opdracht 2 Fasering, strategie en streefpunt	14
Opdracht 3 Wat kan er misgaan	15

1. Inleiding

Onderhandelen als inkoper of leverancier

Zoals je hebt kunnen lezen in de *Studiehandleiding PMV 1.4* wordt het project Inkoop afgesloten met een onderhandelassessment. Je team onderhandelt vanuit de inkoperspositie of uit de leverancierspositie. Beide teams zetten de kennis in die ze hebben opgedaan bij het schrijven van het inkoopplan. Aan het begin van lesweek 5 verdelen we de rollen. Je mag daarbij je voorkeur aangeven, maar per klas hebben we twee leverancierteams en twee inkoopteams nodig.

Op dat moment is in het project ook duidelijk geworden met *welke* leverancier het inkoopteam van LIVE Image of van AzG in gesprek zal gaan. Dan heb je alle informatie om je op deze onderhandeling voor te bereiden. Die voorbereiding zet je op papier in het Voorbereidingsdocument Onderhandeling. Je assessor bespreekt dat in het teamconsult zodat je haar tips kunt gebruiken bij het assessment. De assessor checkt of je de theorie uit deze handleiding en wat je geleerd hebt in de workshop hebt toegepast. Heb je daar te weinig mee gedaan, dan verspeel je de kans op een teamconsult. Dit vanuit het principe: 'als het team zich inspant om te leren, doet de docent dat ook.'

De teams die de rol van leverancier vervullen, delen dus kennis met de andere partij. Jullie schrijven immers allemaal een inkoopplan. Toch zal blijken dat er nog genoeg verrassingen zijn. Vanuit dezelfde kennis kun je namelijk een heel ander standpunt innemen. Puur omdat je perspectief en je belangen heel anders zijn als je overstapt naar de leverancierskant. En bovendien is onderhandelen ook iets persoonlijks. Elk team komt met zijn eigen waarden en strategie naar de tafel. We zullen zien hoe dat gaat bij het assessment in week 9. Nu eerst de beoordeling en leerdoelen.

Beoordeling en leerdoelen

Bij het onderhandelen word je team beoordeeld op het Voorbereidingsdocument onderhandelen en op het assessment. Je hebt de beoordelingscriteria daarvoor al gezien in de *Studiehandleiding PMV 1.4*. Dit zijn meteen ook de leerdoelen. Je vindt ze hieronder nog eens op een rij.

Beoordelingscriteria Voorbereidingsdocument onderhandelen

1. De *waarden en belangen* van de eigen partij die de opstelling in de onderhandelingen bepalen, zijn onderzocht en zorgvuldig beschreven. De waarden en belangen van de andere partij zijn, voor zover mogelijk onderzocht en zo goed mogelijk voorspeld.
2. De eigen *machtspositie* is beschreven (ben je de belangrijkste afnemer/leverancier of een van de vele?). De machtspositie van de andere partij is beschreven (is hij de belangrijkste afnemer/leverancier of een van de vele?)
3. De *doelstelling* voor de onderhandeling van de eigen partij is SMART beschreven. Daarbij zijn zoveel mogelijk leveringscondities in kaart gebracht om het onderhandelingsterrein te vergroten. Ook de onderhandelingsmarges zijn benoemd. Daarbij is rekening gehouden met de gewenste inkooprelatie op de korte en op de lange termijn.
4. Rekening houden met *culturele verschillen*: minstens 3 Do's zijn beschreven waarin je tijdens de onderhandeling laat zien dat je afstemt op de cultuur van de andere partij. Minstens 3 don'ts zijn beschreven die de onderhandeling kunnen verstoren. (Dit baseer je op de workshop Intercultureel handelen)
5. De *strategie* is beschreven (forceren, toegeven, compromis, samenwerken in win/win) en beredeneerd vanuit inzicht in de machtsposities en belangen van beide partijen. De strategie is ook commercieel verantwoord vanuit het inkoopbeleid en ethisch verantwoord vanuit de waarden van het bedrijf.
6. De *BAZO* (Beste Alternatief Zonder Overeenkomst) is beschreven.
7. Er is een voorstel voor een *agenda* om aan de andere partij te presenteren en deze is gebaseerd op de fasering van de onderhandeling

Je ziet dat je inzichten nodig hebt die je uit de colleges Inkoop haalt en uit het werk dat je voor het project verzet. Met alleen onderhandelstechniek kom je er niet. Wat je schrijft en

zegt, moet natuurlijk ook kloppen. Daarom kijken de projectbegeleiders mee met het Voorbereidingsdocument en bij het assessment.

Beoordelingscriteria Onderhandelassessment

1. Het team start met afstemmen van de agenda.
2. De gesprekstijl is hard op de inhoud en zacht op de relatie (SB-BS).
3. Het team verkent de waarden en belangen die achter de standpunten liggen en past daarbij LSD toe.
4. Het team gebruikt de eigen voorbereiding en is tegelijk voldoende flexibel om daarvan af te wijken als er nieuwe informatie op tafel komt.
5. Het team is geduldig en stelt beslissingen uit tot alle opties voldoende overdacht zijn.
6. Komt het in de afronding tot afspraken, dan spant het team zich in om deze zo SMART en 'vertrouwenonafhankelijk' mogelijk te formuleren.
7. Na afloop kan het team de aanpak verantwoorden

Studie-aanpak

Bovengenoemde beoordelingscriteria zijn richtinggevend voor de inhoud van deze studiehandleiding en van de workshop.

- Neem je deze handleiding vooraf door,
- maak je de opdrachten,
- doe je actief mee in de workshop,
- werk je zorgvuldig aan het Voorbereidingsdocument, zodat je de feedback goed kunt gebruiken,

Dan moet het lukken om de 2 studiepunten voor dit onderdeel binnen te halen.

Wil je extra hulp, dan kun je daar om vragen.

Je kunt meteen de samenvatting lezen en de video waarnaar verwezen wordt bekijken. Daarna kun je de voorbereidingsopdrachten proberen te doen en antwoorden zoeken in de tekst. Je kunt ook eerst alle theorie lezen en dan de opdrachten doen of lezen en opdrachten afwisselen. Het is wel heel belangrijk om de theorie door te nemen voor je naar de workshop komt. Dan heb je er het meeste aan. De docent legt weinig uit om veel tijd te kunnen besteden aan oefenen.

Voor het Voorbereidingsdocument Onderhandelen heb je kennis nodig van inkoop en leveranciersmanagement. Zet daarom je onderhandelingsbril op bij de lessen van dhr. Hoogervorst over inkoop. Stel hem vragen en vraag om voorbeelden. Bij de PMV-workshop en in het teamconsult ben je met de techniek bezig. Aan jullie om techniek met inhoud te combineren.

Opzet van de workshop

1. We bespreken de voorbereidingsopdrachten in hoofdstuk 9 van deze handleiding.
2. Vervolgens analyseren we samen een video met een onderhandeling over de huur van een kamer. Daarmee krijg je nog meer grip op verkennen van belangen, strategie en belangrijke vaardigheden als LSD en uitstellen.
3. In de tweede helft oefen je een inkooponderhandelingscasus. Zo ontdek je aan welke leerpunten je moet werken voor het assessment.

2. Onderhandelingsstandpunten komen voort uit belangen

Dit is niet de eerste onderhandeling die je gaat voeren. Je onderhandelt immers voortdurend. Op je werk met je baas over je salaris of je werktijden, met je vriend(in) over uitgaan, met je vrienden over een vakantie, met je ouders over taken thuis, op de hogeschool met je teamleden over de taakverdeling of met een huisbaas over reparaties in huis of de huurverhoging. Steeds als jij iets anders wil dan de ander ga je in gesprek. Soms leidt dat tot een conflict, maar dat wil je meestal liever niet, dus ga je onderhandelen om 'eruit te komen'.

Nu ga je voor het eerst in een beroepssituatie onderhandelen. Daarbij ga je dingen die je tot nu toe misschien onbewust deed, bewust en beter overdacht doen.

Doe Voorbereidingsopdracht 1 (zie hoofdstuk 9 Voorbereidingsopdrachten).

Belangen en standpunten

Je bent geneigd te beginnen met je standpunt. Welk resultaat wil je minimaal uit de onderhandeling slepen?

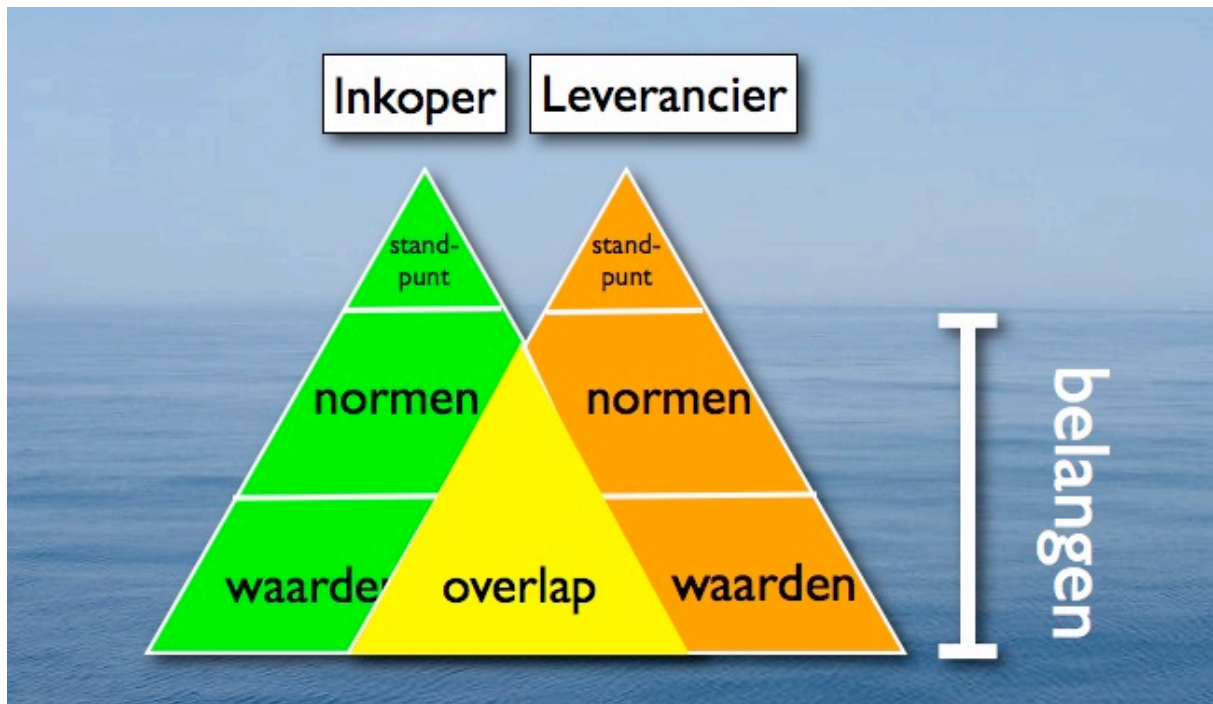
'Ik wil niet meer dan € 35,- per lens betalen bij een afname tot 1000 stuks per keer. Tot 2000 stuks, zak ik naar € 30,-...'

Als je alleen in standpunten denkt, snij je jezelf in de vingers. Stel het formuleren van je standpunten uit en denk eerst na over de belangen. En daarbij kijk je naar de belangen van alle betrokken partijen. Letterlijk: 'wat is voor ons nu echt *belangrijk* en wat is voor de andere partij *belangrijk*'? Natuurlijk kunnen belang en standpunt helemaal samenvallen. Je kunt bijvoorbeeld echt niet meer dan die € 35,- per lens betalen en je belang is ook om de inkoopkosten zo laag mogelijk te houden.

Een mooi voorbeeld waarin standpunt en belang niet gelijk zijn, vind je in deze animatie: <http://www.youtube.com/watch?v=8xTfU9cFYAA> (Het duurt 25 seconden voor de video begint nadat je hem hebt aangeklikt.)

Beide zusters hadden elk het standpunt 'Ik wil die sinaasappel'. Hadden ze elkaar even gevraagd wat hun belang bij die sinaasappel was, dan hadden ze beiden een beter resultaat uit de onderhandeling gesleept.

Je standpunt is het resultaat van allerlei overwegingen. Vaak komt in onderhandelingen alleen het standpunt boven water. De oorzaak kan zijn dat de partijen zelf ook niet verder denken dan die standpunten. Of ze denken dat het een teken van zwakte is om hun belangen bekend te maken. Terwijl het onderhandelen juist veel beter gaat als je belangen (gebaseerd op je waarden en normen) het vertrekpunt zijn. Ken je elkaars belangen of principes dan kun je samenwerken en zoeken naar het gemeenschappelijk belang. Dan kom je – uiteindelijk - tot een resultaat waarmee iedereen tevreden is. Het is dus veel belangrijker dat je je belangen helder hebt, dan dat je je standpunt scherp formuleert. Met je standpunt kun je schuiven, je waarden en normen zet je niet zomaar opzij. Dan ben je een ongeloofwaardige onderhandelingspartner.



Afbeelding 1 Verschillende standpunten, overlappende belangen

In afbeelding 1 zie je dat de standpunten die de partijen boven water laten zien elkaar niet raken. Een onoverbrugbare tegenstelling! Kijk je onder water dan zie je dat de waarden en normen weliswaar verschillen maar toch wel behoorlijk overlappen. Stellen de partijen dat nu eerst vast, dan komen ze ook wel tot een uitkomst die voor ieder acceptabel is. Maar om welke normen en waarden kan het dan gaan?

Waarden en normen als basis voor onderhandeling; een voorbeeld

In opdracht 1 kwam Leo Hollman aan het woord. Hij is inkoper voor het restaurant van vijfsterrenhotel Karel V in Utrecht.

Zijn waarde (= overtuiging/gevoel diep van binnen, 'hier geloof ik in')

Onderhandelen is een spel, maar dat het moet wel EERLIJK gespeeld worden.

Zijn norm (= criterium voor zijn gedrag, 'zo doe ik dat dus')

Dus ik verken waar de bodem ligt bij de leverancier, maar ik gun mezelf EN de leverancier zijn winst.

Zijn standpunt (= het aanbod dat hij op tafel legt)

Als ik weet dat de bodem bij de leverancier op 10% korting op de inkoop prijs ligt, ga ik niet op 8% zitten maar op 5%.

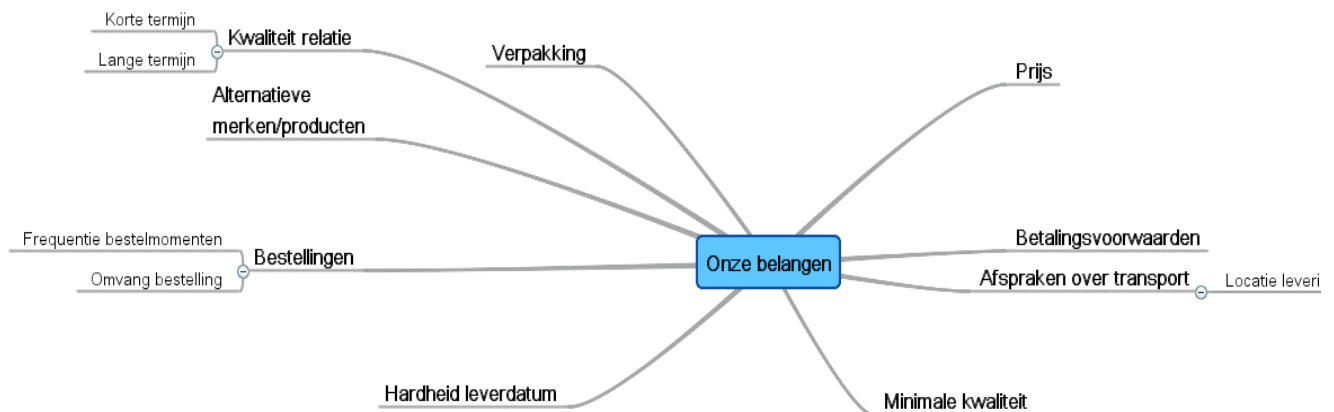
Dan verdienen we allebei genoeg.

Stap 1 Belangen in kaart brengen

Iedereen heeft dus bepaalde overtuigingen over eerlijkheid, redelijkheid, rechtvaardigheid, vertrouwen, duurzaamheid of schoonheid (waarden). Daar komen regels of criteria uit voort waaraan je je eigen gedrag en je wensen afmeet. Die normen of principes pas je ook toe op de andere partij. Je verwacht dat de leverancier dezelfde ideeën heeft over 'hoe het hoort' of 'wat een goede uitkomst is'. Daardoor ben je soms heel verbaasd als het standpunt van de ander kilometers van dat van jou ligt.

Een onderhandelingsgesprek heeft daarom altijd als doel om elkaars belangen te verkennen zodat je weet *waarom* de ander zijn prijs niet wil laten zakken of niet elke maand een kleine partij wil leveren.

Een goede methode om de belangen te verkennen is het maken van een mindmap.



Afbeelding 2 Mindmap belangen bij inkoop

Je kunt de takken van de Mindmap gaan invullen met je belangen. Dus niet met je concrete standpunten! Bij 'prijs' kun je best een minimum en maximum-bedrag invullen maar je geeft daarbij ook de bron voor die prijs. Bijvoorbeeld:

Winst leverancier 8-10%.

Meer winst maken op hulpgoederen is onrechtvaardig.

Minder winst is onredelijk want commercieel ongezond voor leverancier

Er zijn nog meer takken in de mindmap te bedenken. Brainstorm door tot je alle aspecten van de deal voor je eigen partij in kaart hebt gebracht. Gebruik je boek over inkoop om niets te vergeten.

En, brainstorm eerst, besluit later. Bedenk dat waarden en normen persoonlijk zijn. Binnen je team kun je van mening verschillen. Daar moet je uit zijn vóórdat je gaat onderhandelen. Neem daar de tijd voor. Als jullie aan tafel niet eensgezind zijn, geef je de andere partij meteen een open doel.

Stap 2 Hiërarchie en verbanden in belangen

Bekijk je mindmap of je lijst met belangen en probeer daar met je team een hiërarchie in aan te brengen. Sommige belangen of inkoopcondities zijn belangrijker dan andere. Welke belangen wegen zo zwaar dat je daar nauwelijks concessies op kunt doen? Is de kwaliteit belangrijker dan de prijs? Of is de leverdatum cruciaal?

Kijk ook naar onderlinge afhankelijkheden tussen de belangen. Wil je per se dat de meest milieuvriendelijke transportwijze wordt gekozen en betaal je daarom hogere kosten? Wil je tijd reserveren voor kwaliteitscontrole en wil je daarom eerdere levering? Of stuur je een mannetje naar de leverancier om te controleren voor de goederen op transport gaan? Als je het een binnen haalt, kun je het ander dan laten lopen? Focus daarbij steeds op het 'waarom' en niet op het concrete 'wat'. Dat komt later wel.

Stap 3 Belangen van de andere partij

Doe, voor zover je dat kan, hetzelfde voor de andere partij. Verzamel informatie en verdiep je in hun belangen. Hoeveel overlap kun je in waarden en normen verwachten? Denk daarbij

ook aan cultuurverschillen. Kom je daar moeilijk achter, formuleer dan vast een aantal vragen die je in de onderhandeling wilt stellen.

Stap 4 Globale doelstelling bepalen

Wat voor soort relatie wil je gaan opbouwen? Hoe is de relatie in het verleden geweest? Hoe tevreden ben je over de leverancier? Wat moet er veranderen? Hoe belangrijk is elk onderhandelingspunt voor je? Loop alle aspecten van de inkoop bij deze leverancier nog eens na, weeg alle condities af. Bepaal nu globaal wat je met de onderhandeling wilt en kunt bereiken. Heb je de doelstelling bepaald, dan kun je naar de strategie en daarna naar je streef- en breekpunt.

3. Strategie bepalen

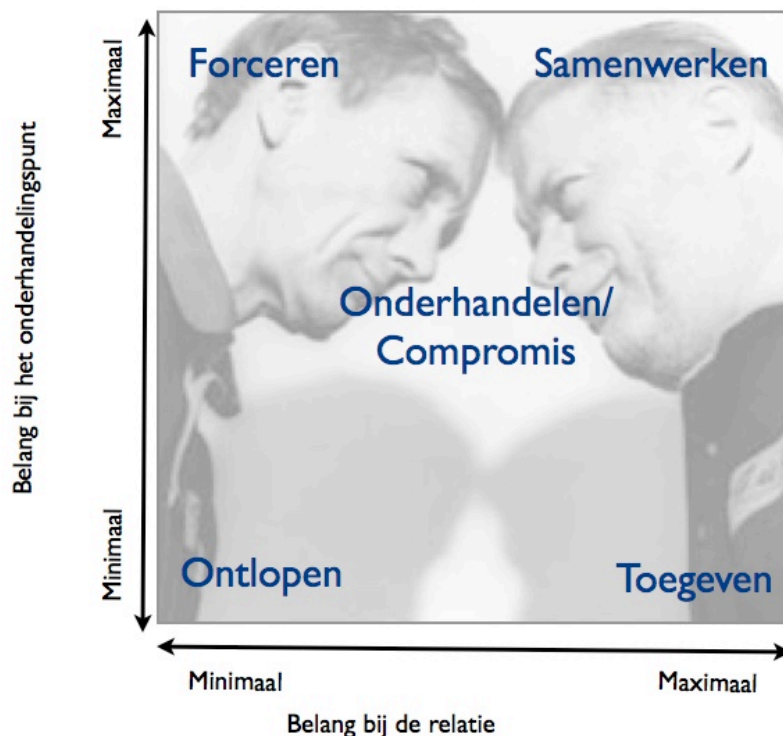
Heb je de belangen en de doelstelling helder, dan kun je een strategie gaan kiezen. Je bepaalt de strategie op basis van vier uitgangspunten:

1. Je machtspositie. Ben je de enige producent die de kwaliteit kan leveren die de inkoper nodig heeft, dan heb je veel macht. Ben je één van de velen, dan heb je minder macht.
2. Het belang van de kwestie waarover onderhandeld wordt.
3. De relatie op korte en lange termijn, hoe nauw en hoe lang wil je samenwerken
4. Beschikbare tijd om te onderhandelen (hoe snel heb je de levering nodig?)

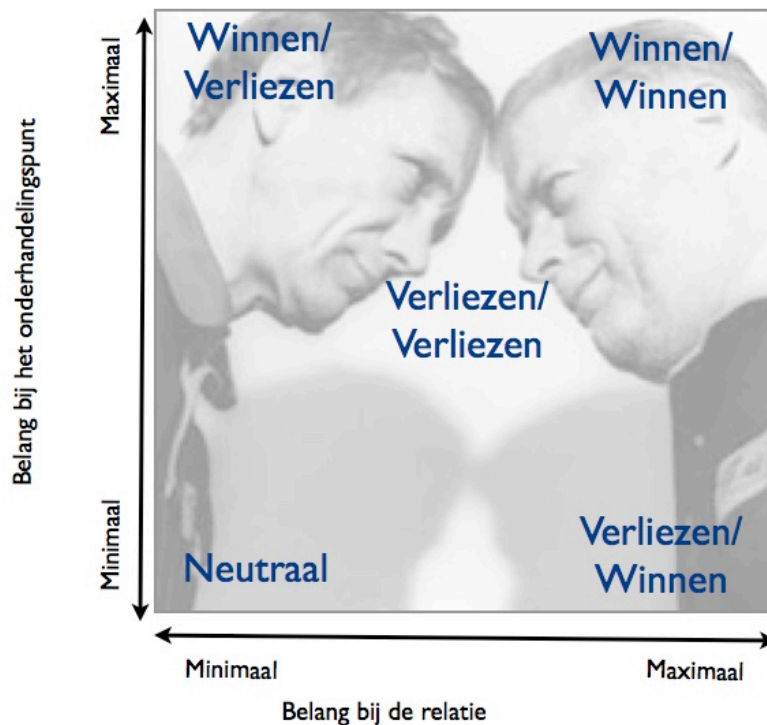
Welke opties zijn er?

Je kunt de strategieën op twee manieren bekijken:

1. Wat doe je?
2. Welk resultaat beoog je?



Afbeelding 3 Onderhandelingsstrategieën 1 Wat doe je



Afbeelding 4 Onderhandelingsstrategieën 2 Welk resultaat beoog je

Ontlopen is neutraal. Niemand wint of verliest. Je brengt een punt niet op tafel en hoopt dat de ander het ook niet doet. Je wilt op dit punt de status quo behouden.

Forceren, je punt doordrijven ten koste van de ander, betekent dat jij wint en de ander verliest.

Onderhandelen om tot een compromis te komen heeft als resultaat dat beide partijen iets winnen maar ook iets verliezen (ieder maar een halve sinaasappel).

Toegeven is de ander laten winnen en zelf je verlies pakken.

Samenwerken is allebei winnen (jij de schil, de ander het vruchtvlees).

Hoe kies je?

Je ziet natuurlijk al in afbeelding 4 en 5 dat je kiest op basis van een combinatie van het belang dat je aan het onderhandelingspunt hecht en aan het belang van de relatie.

Stel dat de kwaliteit van de goederen die je inkoop voor jou heel belangrijk is en je wilt daar zelfs invloed op hebben bij de leverancier, dan is een goede relatie heel belangrijk. Je strategie is dan gericht op samenwerking. De relatie kan de vorm krijgen van 'supply partners'.

Zo'n relatie opbouwen vergt een forse tijdsinvestering. Heb je die? Of wil je die op dit moment besteden?

En dan is het nog de vraag wat de ander wil. Hoe is de machtsverdeling? Zijn jullie van elkaar afhankelijk? Voor een goede samenwerking moet de machtsbalans in evenwicht zijn. Betrek daar bij de positie van de leverancier in de Kraljic-matrix.

Dus, weeg de beschikbare tijd *en* je machtspositie bij de keuze. Heeft de inkoper weinig tijd en ook weinig inkoopmacht, dan is het onvermijdelijk dat de inkoper, in elk geval op de korte termijn, verliest en de leverancier wint. Een slimme leverancier denkt verder. Hij is nu in een situatie dat hij kan forceren bij de onderhandeling. Maar komt de inkoper bij hem terug als zijn situatie verandert?

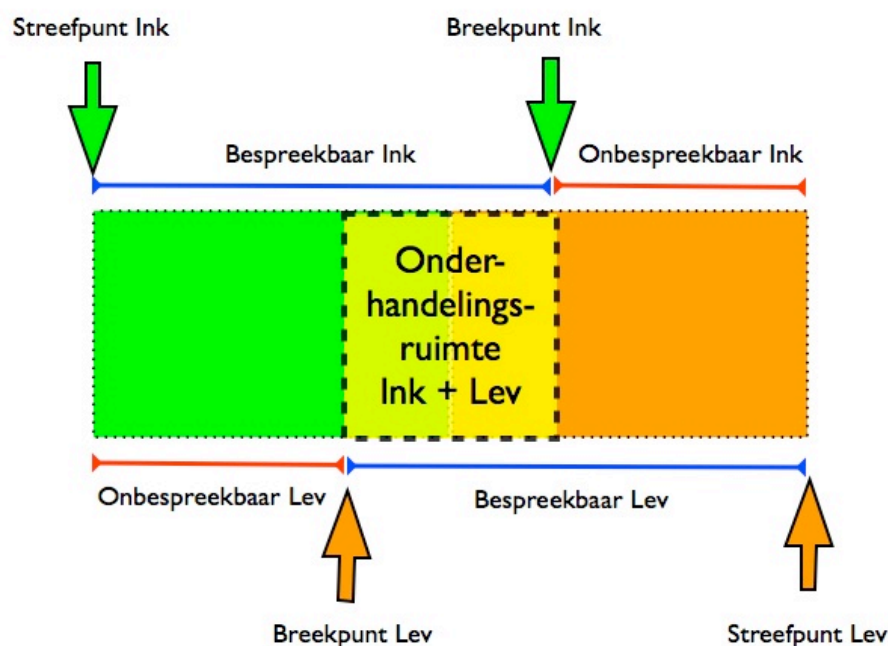
Bedenk dat je ook een **mix** van strategieën kunt toepassen. Er zijn onderhandelingspunten die voor jou niet zo belangrijk zijn, bijvoorbeeld hoeveel stuks er in een doos gaan. Misschien is dat voor de andere partij wel heel belangrijk omdat hij anders zijn machines moet omstellen. Dan geef je daarop toe. Daarmee bouw je krediet op om op een punt dat voor jou wel belangrijk is, je winst te pakken.

Doe voorbereidingsopdracht 2 in hoofdstuk 9 Voorbereidingsopdrachten.

4. Onderhandelingsmarges: streefpunt en breekpunt vaststellen

Als je de belangen van beide partijen op een rij hebt en je hebt een strategie gekozen voor de belangrijkste onderhandelingspunten ga je toch concreter worden op je standpunten. In het volgende hoofdstuk bespreken we de fasen in de onderhandeling. In de tweede fase gaan beide partijen elkaars minima en maxima verkennen. Ieder komt met zijn streefpunten. Die moet je dus paraat hebben.

Vanuit je belangenanalyse kom je tot je streef- en breekpunten. Doe daarbij wel een realitycheck op basis van je kennis van de markt. Die kennis verwerf je in dit project als je aan de opdrachten werkt voor het inkoopplan. Je kunt het hoofd inkoop om advies vragen.



Afbeelding 5 Onderhandelingsruimte tussen beide breekpunten

In de onderhandeling leg je je streefpunten *op* tafel en je houdt je breekpunten zo lang mogelijk *onder* tafel. In die onderhandelingsruimte of -marge ga je bewegen. Hoe je beweegt, bepaalt je strategie. Beetje geven, beetje nemen als je tot een compromis wilt komen op een bepaald punt. Of zo lang mogelijk blijven hangen bij de belangen onder je streefpunten om op samenwerking te blijven koersen.

Het is heel belangrijk dat je onderling streef- en breekpunt goed afstemt. Je kunt niet tijdens de onderhandeling even op de gang gaan staan om te bespreken hoe diep je ook alweer bereid was te zakken. Je hebt dat allemaal precies in je hoofd zitten.

Onderhandel je namens je bedrijf, wat natuurlijk vrijwel altijd het geval is, check streef- en breekpunten dan ook goed af met de andere interne partijen die belang hebben bij de

uitkomst. Anders moet je de onderhandelingen tussentijds opbreken om met het hoofdkwartier te gaan bellen. Daarmee verlies je tijd en kracht.

5. BAZO, Beste Alternatief Zonder Overeenkomst

Tot nu toe hebben we allemaal punten besproken die onderdeel zijn van je voorbereiding. Nu nog een laatste, zeer essentieel punt: de BAZO.

Voorbeeld BAZO

Je hebt binnen vijf dagen 5.000 stuks plastic handschoenen nodig. Ziekenhuis Groot-Ammers wil een partij handschoenen doneren uit hun voorraad. De handschoenen voldoen niet meer aan de kwaliteitscriteria van het ziekenhuis. Jij als inkoper kent de kwaliteit van die handschoenen en vindt ze net acceptabel, mits de mensen in het veld ze gebruiken met specifieke instructies.

Je voorkeur gaat uit naar klasse A-handschoenen die Medical Select kan leveren. Je streefpunt is € 0,55 per paar; je breekpunt ligt op € 0,65. Vraagt Medical Select in de onderhandeling toch meer dan € 0,65, dan sluit je geen deal en val je terug op het aanbod van Ziekenhuis Groot-Ammers. Dat is je BAZO.

Je hebt vooraf besloten dat je liever niets betaalt voor handschoenen van mindere kwaliteit dan (te) veel voor de beste kwaliteit.

BAZO maakt je sterk

Ga altijd onderhandelingen in met een BAZO. Daar hoef je niet meteen mee te dreigen ('Ik heb jullie niet nodig want ik kan ook naar Pietje') maar het geeft je wel rust. Je bent niet zo afhankelijk van de uitkomst van de onderhandeling.

Bovendien is je BAZO meteen een beoordelingscriterium voor de uitkomst. De uitkomst moet aantrekkelijker zijn dan je BAZO, anders heeft je onderhandeling weinig zin gehad.

6. Fasering van de onderhandeling

Sommige onderhandelingen zijn in een half uur klaar, andere duren maanden. De eerste stap die beide partijen zetten is verkennen of het überhaupt zin heeft om te gaan onderhandelen. Heeft de leverancier te bieden wat jij nodig hebt? En zijn beide partijen bereid om elkaar tegemoet te komen of zelfs om samen te werken? Als dat zo is, starten beide partijen met hun voorbereiding. Daarna is de fasering van het proces altijd als volgt:

Fase 1 Agenderen

Nadat je je hebt voorgesteld, bespreek je met de andere partij welke punten op de agenda moeten staan en in welke volgorde (je kunt eerst alle andere aspecten van de deal bespreken en pas op het laatst de prijs). Je hebt zelf een agenda voorbereid. De andere partij waarschijnlijk ook. Die leg je naast elkaar. Bespreek de procedure: hoe lang je gaat praten, wie er notuleert, kortom, praktische zaken die belangrijk zijn voor de structuur van het gesprek en ook voor de sfeer.

Fase 2 Verkennen van de belangen, en uiteindelijk van de maxima

Per onderhandelingspunt leggen beide partijen hun wensen op tafel. Stel de streefpunten nog even uit. Vertel wat je belangen zijn. Leg dus de nadruk op het waarom en nog niet op het 'wat precies'. Maak duidelijk wat voor soort inkooprelatie je met de andere partij wilt ontwikkelen.

Al pratend over belangen komen vanzelf de streefpunten op tafel. Ga in deze fase de punten van de ander nog niet aanvallen en ook nog niet uitvoerig je argumenten voor je eigen

punten noemen. Exploreer! Verzamel informatie! Je eerste doel is begrijpen wat de ander wil en waarom. Liggen alle wensen op tafel, dan kun je naar de volgende fase.

Fase 3 Overlap zoeken en verschillen verkleinen

Nu begint het onderhandelen pas echt. Breng eerst in kaart op welke punten je makkelijk overeenstemming kunt vinden. Zijn de belangen gelijk, dan komen de standpunten ook snel bij elkaar. Word je het nu al op een paar punten eens, dan geeft dat een goed gevoel en wordt het makkelijker om de lastige punten te tackelen.

- Verken de onderhandelingsruimte; het gebied tussen jullie beide breekpunten (afbeelding 5)
- Verken de prioriteiten in onderhandelingspunten bij de ander zodat je weet waar het eventueel kan stuklopen
- Kom met argumenten bij je streefpunten en vraag de andere partij ook om onderbouwing.
- Blijf altijd open en ga niet dreigen met van tafel gaan als je je zin niet krijgt.
- Verdeel je aandacht tussen zelf praten en luisteren. Je kunt onderling de rollen daarin ook verdelen. Het blijft steeds belangrijk dat je de bezwaren van de andere partij begrijpt. Denk aan 'omgaan met weerstand' uit de les adviseren. Wat is het gevoel bij de ander en waar zit de behoefte?
- Geef alleen iets toe (= concessie doen) als dat echt een oplossing is voor de bezwaren van de ander en niet op punten die eigenlijk voor de ander niet zo belangrijk zijn. Daarom is het belangrijk het gevoel te lezen uit de lichaamstaal
- Bedenk bij elke concessie of je het wel kan waarmaken! Krijg je geen gedonder met andere partijen in je organisatie? Heb je wel magazijnruimte om grotere partijen in voorraad te kunnen nemen?
- Neem af en toe een time-out zodat beide partijen hun aantekeningen kunnen bekijken en kunnen uitwisselen hoe ver de onderhandeling naar hun idee is. Op welke punten is overeenstemming en welke geschilpunten liggen er nog?

Fase 4 Afronding

In het ideale geval ben je overal uit gekomen. Beide partijen hebben gewonnen, of, als ze iets verloren hebben, doet dat niet te veel pijn. Nu moeten de afspraken op papier komen. Hoe ga je dat doen? De leverancier kan aanbieden een offerte op te stellen of zelfs al een conceptcontract waarin alle mondeling afgesproken leveringscondities zijn opgenomen. Zo'n document gaat dan nog een paar keer via de mail heen-en-weer tot iedereen met elke letter akkoord is.

Een SMARTe vastlegging is heel belangrijk. Neem nooit genoeg met vage toezeggingen. Als de andere partij zegt: 'Daar zijn we het nu toch wel over eens?' ben jij assertief genoeg om te zeggen 'Wat bedoel je precies met "daar"? Zullen we onze afspraak nog even samenvatten?' Natuurlijk wil je elkaar vertrouwen, maar zogenaamde 'vertrouwenonafhankelijke' afspraken zijn altijd beter. Je sluit immers een overeenkomst om alle ellende uit te sluiten als de levering in de soep loopt. Dan is het vertrouwen misschien weg en telt alleen wat op papier staat.

En dan aan de borrel, of gewoon over tot de orde van de dag...

[Doe nu opdracht 3 in hoofdstuk 9 Voorbereidingsopdrachten.](#)

7. Essentiële vaardigheden

Natuurlijk is je voorbereiding belangrijk. Alle teamleden moeten goed in de inhoud zitten en weten wat het team wil bereiken en hoe. Maar de onderhandelingen slagen pas als in elke fase de vaardigheden goed toegepast worden.

Luisteren, Samenvatten en Doorvragen

Dit ken je al. Het gaat erom dat je veel energie en aandacht steekt in het begrijpen van de wensen en belangen van de andere partij.

1. Stel een *open vraag*, bijvoorbeeld 'Welke eisen stelt u aan de kwaliteit van de handschoenen?'
2. *Luister* aandachtig naar het antwoord en maak aantekeningen.
3. *Vat* de kern van het verhaal van de ander *samen* in je eigen woorden en vraag of de samenvatting klopt.
4. Bedenk wat je nog meer over de kwaliteitseisen wilt weten en stel een *doorvraag*: 'U noemde de risico's voor de kwaliteit van het rubber bij opslag boven 25 graden. Hoe is uw ervaring daarmee tot nu toe met de handschoenen van merk Comfort Glove?'. Vraag ook door naar achterliggende belangen: 'Waarom is nu juist dat punt voor u zo belangrijk?'
5. *Vat* weer samen, check of je nu genoeg weet en stel een open startvraag over een volgend punt.

Gebruik deze techniek zowel in de verkennende fase om de belangen te begrijpen als in de onderhandelfase om argumenten voor de streefpunten helder te krijgen.

Gebruik het ook om weerstand te verkennen. Je kunt ook de informatie die je krijgt over het gevoel van de andere partij samen te vatten. 'Ik merk dat u geïrriteerd raakt. Ik hoor u zeggen dat u het te lang vindt duren. Waar heeft u op dit moment behoefte aan?'

Voorbeeld

Stel dat AzG de leverancier vraagt om gebruikersinstructies visueel te maken; begrijpelijk zonder taal. Dan kan de leverancier vragen waarom dat zo belangrijk is. AzG legt dan uit dat gezonde mensen uit de plaatselijke bevolking in opvangkampen meehelpten. Zij spreken vaak geen Engels of Frans of kunnen nauwelijks lezen. Niet alleen het AzG-personeel maar ook de vluchtelingen moeten veilig en zo zelfstandig mogelijk met hulpmiddelen als naalden of verband kunnen werken. Dan kunnen ze het zelf als de artsen en verpleegkundigen weer weg zijn. Dat is een belangrijke waarde voor AzG.

Als de leverancier daar begrip voor heeft gekregen kunnen beide partijen samen een oplossing zoeken. Iemand van AzG helpt bij het aanpassen van de instructies en de leverancier betaalt de kosten, bijvoorbeeld.

Denk eerst breed, besluit daarna

Je hebt inmiddels geleerd om eerste het probleem in kaart te brengen (P), dan zoveel mogelijk oplossingen te bedenken (Beeldvorming), dan pas te Oordelen en een Conclusie te trekken. Dat is bij onderhandelen ook essentieel. *Stel je oordeel uit!* Denk niet meteen: 'Dit wordt niks' maar blijf vanuit de gezamenlijke belangen ideeën bedenken waarmee je de ander helpt zonder jezelf tekort te doen. Blijf niet hangen op de prijs, al moet je dáár natuurlijk ook uitkomen.

Hard op de inhoud, zacht op de relatie

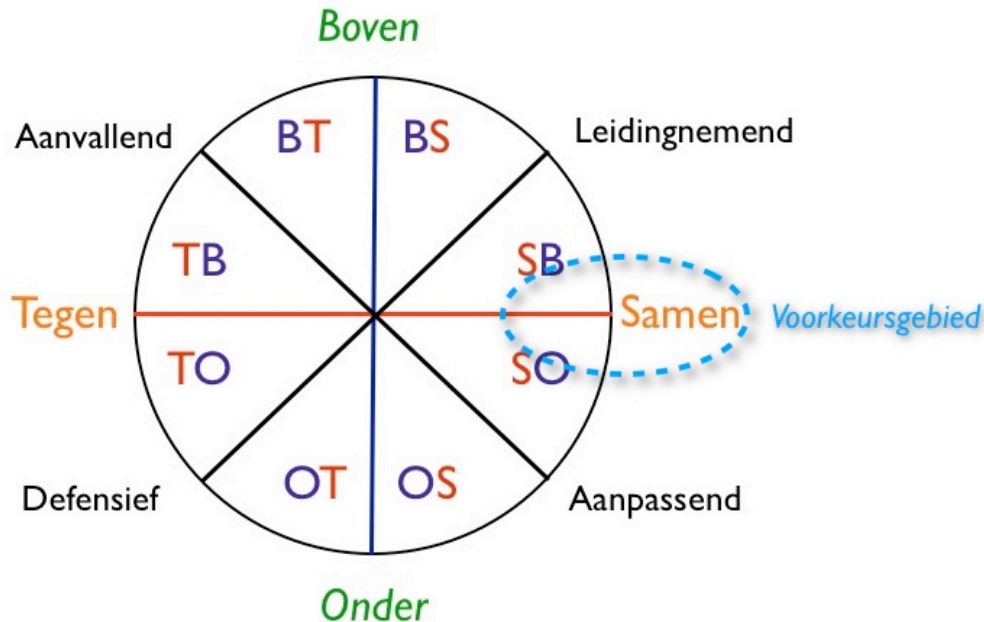
Blijf de sfeer in de gaten houden. Voelt het warm of is de gevoelstemperatuur onder het vriespunt gedaald?

Blijf op de bal spelen en niet op de man. De mensen met wie je aan tafel zit, zijn vast best okee en of ze dat wel of niet zijn, is niet eens belangrijk. Het gaat om hun ideeën waar je het (nog) niet mee eens bent.

Val ook hun overtuigingen niet af. Zeg niet: 'Ik vind het asociaal zoals jullie je opstellen naar jullie personeel', maar zeg 'Wij vinden het zelf belangrijk om goed voor ons personeel te

zorgen. Wij merken dat dat gunstig is voor de kwaliteit, al liggen onze kosten daarom iets hoger'. Liggen de waarden te ver uiteen, dan kom je natuurlijk niet tot zaken.

Blijf letten op je positie in de Roos van Leary. Probeer rond het neutrale gebied te blijven. Tenzij je een machtspositie hebt en kunt forceren, dan kun je Boven gaan zitten.



Afbeelding 6 Samenwerkingsgebied Roos van Leary

8. Samenvatting; de Harvard-methode op video

Tot zover. Alle tips en uitleg die je nu gehad hebt zijn gebaseerd op het werk van Fisher & Ury die de 'Harvard-methode van onderhandelen' uitgewerkt hebben. Wil je nog even achteroverleunen voor een samenvatting hiervan op video, kijk dan 'Thijs legt de Harvard-methode uit' op YouTube. Let vooral op de manier waarop bij de waarden en normen onder de belangen probeert uit te leggen. Aan het eind lijkt het of Thijs een beetje vastloopt, maar zijn verhaal klopt wel. We bespreken dit in de les nog even.

<http://www.youtube.com/watch?v=CNXssYJCDO0>

9. Voorbereidingsopdrachten

Opdracht 1 Onderhandelprincipes

Bekijk deze video *Ondernemers over onderhandelen*

http://www.youtube.com/watch?v=Hfa_YbAPuaU waarin zowel inkopers als leveranciers aan het woord zijn.

- Welke principes over onderhandelen hanteren de mannen die aan het woord zijn?
- Ben je het met alle principes eens?
- Aan welke kant sta je liever: die van de leverancier of de inkoper?

Opdracht 2 Fasering, strategie en streep punt

Bekijk de video *Hoe verkoop je een digitale camera?*

<http://www.youtube.com/watch?v=Go09jeopwPA>

Welke onderhandelingsfasen herken je?

- a. Welke strategie hanteert de dame achter de balie en welke strategie werpt de verkoper in de strijd?
- b. Wat vind je van het onderhandelingsresultaat als je kijkt naar de streefpunten van beide partijen aan het begin?
- c. Welke do's haal je uit dit filmpje voor een goede onderhandelaanpak?

Opdracht 3 Wat kan er misgaan

Lees onderstaand artikel uit *NRC* over de onderhandelingen over vangstbeperking op de bedreigde blauwvintonijn. Dit zijn ingewikkelde onderhandelingen waar veel partijen bij betrokken zijn. Toch kun je leren van de fouten die de onderhandelaars van de EU gemaakt hebben.

De auteurs benoemen dus een aantal onderhandelfouten. Leg alle belangrijke begrippen uit deze handleiding (waarden, belangen, streefpunten, onderhandelingsmarges, fasering...) naast het artikel en zet die missers dan op een rij.

Welke do's haal je uit je analyse van de tonijnonderhandeling (behalve checken of je sushi wel duurzaam is gevangen)?

EU had blauwvintonijn kunnen redden

Visserij EU moet niet op het laatst met een ingewikkeld ononderhandelbaar standpunt komen

Bas Eickhout Gerben-Jan Gerbrandy

Opinie | [Vrijdag 26-03-2010](#) | Sectie: [Overig](#) | Pagina: [07](#) | Bas Eickhout; Gerben-Jan Gerbrandy

De EU heeft de nederlaag in Doha aan haar onhandige onderhandelen te danken, menen Bas Eickhout en Gerben-Jan Gerbrandy. EU-landen moeten elkaar kunnen vertrouwen.

De blauwvintonijn, de tijger, de olifant, de haai en de ijsbeer: allemaal dieren die bediscussieerd werden in Doha de afgelopen twee weken. Daar vond de door de VN georganiseerde Cites-conferentie plaats over deze bedreigde diersoorten. Op de conferentie besluiten de lidstaten welke dieren, die door handel in hun voortbestaan worden bedreigd, beschermd moeten worden. Hoewel Europa de meest vooruitstrevende inzet had, waren wij getuige van het onvermogen van de Europese Unie om iets gedaan te krijgen.

De inzet van Europa op deze grote VN-conferentie is te prijzen. Europa was het enige continent dat de eigen economisch interessante dieren wilde beschermen, zoals de blauwvintonijn. Bij andere landen ging het economische eigenbelang voor het redden van bedreigde diersoorten. Zo is Australië het in principe eens met een verbod op de handel in blauwvintonijn, maar stemde tegen het voorstel uit angst dat zijn eigen tonijn de volgende keer aan de beurt is. Telkens wanneer er grote economische belangen op het spel stonden, werden wetenschappelijke onderzoeken opzij geschoven. En daarmee vijf haaiensoorten en de blauwvintonijn.

Hoewel de EU haar best deed om met één stem te spreken, kwamen dezelfde kwalen opzetten als in Kopenhagen. Er wordt vooraf een mandaat afgesproken zonder enige flexibiliteit. Bij de onderhandelingen kunnen de EU-onderhandelaars vervolgens niet van dit mandaat afwijken zonder overleg met de 27 lidstaten. In Doha werd er elke dag ruim zes uur onderling overlegd. En ondertussen had Japan mooi de tijd om steun te ronselen bij andere landen.

Een van de belangrijkste discussiepunten in Doha was de blauwvintonijn, waarvan de bestanden de afgelopen dertig jaar met 85 procent zijn afgenomen. Het is zeer teleurstellend dat het handelsverbod op deze vissoort is afgewezen. Met wat tactiek, visie en leiderschap had de EU deze blunder kunnen

voorkomen. Toen de EU nog druk aan het vergaderen was over haar eigen standpunt, reisde de Japanse minister al door Afrika en Latijns-Amerika om landen te overtuigen tegen een handelsverbod op de blauwvintonijn te stemmen. Het heeft de EU uiteindelijk drie maanden gekost om tot een complex standpunt te komen met een lange lijst van onbegrijpelijke voorwaarden. De EU-onderhandelaars zaten al in het vliegtuig naar Doha toen zij hoorden welke positie zij moesten verdedigen. Japan had intussen genoeg draagvlak gecreëerd voor zijn standpunt.

Welke lessen moet de EU trekken? Ten eerste, om richting te kunnen geven aan het debat, moet de EU eerder tot een standpunt komen. Je positie bekendmaken op de dag dat de conferentie begint, is geen goede strategie. Ten tweede moet er een breder onderhandelingsmandaat afgesproken worden. Dan hoeven de EU-onderhandelaars niet continu terug naar de tekentafels en kunnen beslissingen sneller genomen worden.

Ten derde moet de EU internationaal de boer op en niet alleen met interne processen bezig zijn. Als de EU wat vaker buiten haar grenzen zou kijken, dan kan zij allianties sluiten met gelijkgestemde landen. In Doha waren de VS en Europa nu apart aan het lobbyen voor het behoud van haaiensoorten in plaats van de krachten te bundelen. Ten vierde moet de EU met veel meer zelfvertrouwen en geloof in eigen krachten naar voren treden. We zijn de grootste economie in de wereld - en we hebben toch 27 stemmen tegenover slechts 1 stem voor China en 1 stem voor Japan.

Maar de belangrijkste les is dat de Europese landen elkaar moeten vertrouwen. Durf andere EU-landen met jouw standpunt de boer op te laten gaan. Nu wordt er nog te veel getwijfeld of bijvoorbeeld Spanje wel genoeg doet met het standpunt van een ander EU-land naar Spaanstalige landen. Geef de Europese Commissie en de andere EU-landen het vertrouwen om te onderhandelen zonder zelf met zeventwintigen bij elk gesprek te willen zitten.

Dit jaar staan er nog twee belangrijke VN-conferenties op het programma, de biodiversiteitstop in Nagoya en de klimaatop in Cancun, waar de EU de kans heeft om het beter te doen. Mooie idealen en naïef leiderschap zijn dan niet genoeg. Het wordt hoog tijd dat de EU spierballen toont.

Op dit artikel rust auteursrecht van NRC Handelsblad BV, respectievelijk van de oorspronkelijke auteur.