



Onderhandelen volgens de Harvard methode

In deze Whitepaper

Met veel genoegen presenteren we je hierbij de whitepaper Onderhandelen volgens de op Harvard University ontwikkelde methode. Deze whitepaper biedt inzichten en praktische handvatten om conflicten effectief te benaderen en op te lossen, zonder daarbij de relatie met je gesprekspartner te schaden.

In deze whitepaper introduceren we de Harvard methode van onderhandelen, een gestructureerde aanpak die is ontwikkeld om creatieve en duurzame oplossingen te vinden die voor beide partijen acceptabel zijn.

We bespreken de basisregels van deze methode met als doel het maximaliseren van wederzijdse voordelen. Je zult ontdekken hoe je kunt omgaan met tegengestelde belangen en hoe je een compromis kunt bereiken dat alle betrokkenen ten goede komt. We hopen dat je de informatie in deze whitepaper waardevol zult vinden en dat het je helpt om effectiever te onderhandelen in zowel je professionele als persoonlijke leven. Mocht je vragen hebben of verdere toelichting wensen, aarzel dan niet om contact met ons op te nemen. We staan je graag te woord.

Inhoudsopgave

Onderhandelen als een methode	3
Hanteren van belangentegenstellingen	4
De Harvard methode	5
Scheid de mensen van het probleem	5
Richt je op belangen en niet op posities	6
Zoek naar oplossingen in wederzijds belang	6
Hanteer zoveel mogelijk objectieve criteria	7
Ken je BAZO en die van de wederpartij	8
De structuur van het onderhandelingsproces	9
Literatuur	10
Venster op de voorbereidingsfase bij onderhandelen	11



Onderhandelen als een methode van aanpak van problemen

“

Hoe krijg ik wat ik wil zonder de relatie met mijn gesprekspartner(s) op het spel te zetten?

”

Die vraag heb je jezelf vast wel eens gesteld. Belangentegenstellingen en conflicten komen namelijk overal voor, zowel op het werk als privé. De meeste mensen hanteren één of meer van de volgende methoden om hier mee om te gaan:



1. Vermijden



2. Toegeven



3. Vechten

(ook in rituele vorm
als bv. procederen)



4. Samenwerken



5. Onderhandelen

In deze whitepaper staat het onderhandelen centraal. Onderhandelen is een proces waarbij afwisselend wordt samengewerkt en gestreden, vermeden of toegegeven.

Bij onderhandelen ligt in de praktijk vaak de nadruk op de tegenstellingen tussen jou en je gesprekspartner: de andere partij. Zowel jij als de ander zijn gefocust op het eigen resultaat: je wilt voor jezelf zo veel mogelijk binnenslepen. Om dat resultaat te bereiken neem je een positie (of standpunt) in en maak je gebruik van argumenten om die positie te verstevigen (forceren). Daarbij houd je in beperkte mate rekening met de ander (toegeven). ‘Geef ik niet te veel weg?’ is hierbij een veelgehoord dilemma. Het zal je dan ook niet verbazen dat de houding over en weer bij veel onderhandelingen als star wordt ervaren.

Wat veel mensen tijdens onderhandelingen uit het oog verliezen is dat je de andere partij nodig hebt om je eigen doelen te bereiken. Bij onderhandelen hebben partijen altijd iets van elkaar nodig. Daarmee is er sprake van een wederzijdse ‘afhankelijkheid’ en dus ook van gemeenschappelijke belangen. Zodra je dat beseft is het de kunst om vanuit je ingenomen positie te bewegen, toe te geven en uiteindelijk een compromis te bereiken waar zowel jij als je gesprekspartner beter van wordt.

De kernvraag bij het oplossen van conflicten en in het bijzonder bij onderhandelen is dus:
hoe gaan we om met onze tegengestelde belangen?

Hanteren van tegengestelde belangen

Hoe partijen omgaan met hun tegengestelde belangen is in feite een strijd tussen de keuze om je volledig in te zetten om je eigen doel te bereiken en de keuze om óók oog te hebben voor wat de ander wil bereiken. Die strijd en het resultaat daarvan zijn te zien in onderstaand schema:

Zorg voor eigen
doelen, behoeften,
belangen en resultaat

Win - Lose	Win - Win
▸ Forceren ▸ Vechten ▸ Doordrukken	▸ Confronteren ▸ Collaboreren ▸ Communiceren ▸ Crisis (impasse) ▸ Creativiteit ▸ Koek vergroten
Lose - Lose	Win - Lose
▸ Vermijden	▸ Toegeven

Zorg voor doelen,
behoeften en belangen
van ander voor de relatie

Dit schema geeft in de kern een aanpak weer waarin een partij zijn eigen doelen en belangen vooropstelt, maar tegelijkertijd bereid is om de belangen van de tegenpartij te respecteren en aan bod te laten komen. De weg die partijen afleggen in dit onderhandelingsproces noemen wij 'Boven Over'. Dit betekent dat partijen de moeite nemen om elkaars belangen en motieven te begrijpen en het aandurven om hun schijnbaar onoplosbare tegenstellingen aan de orde te stellen. Dit is een inspannend

proces, maar wel een proces dat vaker leidt tot een oplossing die voor beiden aanvaardbaar is. Het is namelijk ook een creatief proces: een weg waarbij meerdere mogelijkheden en opties worden verkend en wordt gezocht naar uitkomsten waarbij geen van de partijen zich 'gepakt' hoeft te voelen. Via confrontatie en creativiteit tot een onderhandelingsresultaat komen met een meerwaarde voor beide partijen, dát is de kern van het onderhandelen volgens de Harvard methode.

Onderhandelen via de Harvard methode

De Harvard methode vindt zijn oorsprong in het *Harvard Negotiation Project*. De methode is al in 1981 neergelegd in het boek *Getting to Yes*, geschreven door Roger Fisher, William Ury en Bruce Patton en wordt nog steeds voortdurend verder ontwikkeld.

Aan de op Harvard University ontwikkelde methode ligt een vijftal basisregels ten grondslag:

1. Scheid de mensen van het probleem

Dit principe gaat ervan uit dat je elkaar als onderhandelingspartners respecteert en dat de resultaten die je wilt bereiken niet ten koste hoeven te gaan van de relatie. Een veelgehoorde Nederlandse uitdrukking hiervoor is: *Speel op de bal, niet op de man*.

Hiervoor is het nodig dat jullie onderliggende geschillen op het persoonlijke vlak die mogelijk nog in de onderhandelingen door kunnen spelen eerst uit de weg ruimen, zodat jullie op meer zakelijk basis met elkaar kunnen overleggen.

Als een van de onderhandelingspartners toch 'op de man speelt' zou je als professioneel

onderhandelaar in staat moeten zijn om dit aan de orde te stellen en te bevorderen dat de communicatie weer op zakelijk niveau wordt voortgezet, in plaats van hetzelfde gedrag aan te nemen.

Een effectieve stap in die situatie is 'het spel' aan de orde stellen. Dat op zichzelf valt lang niet mee, omdat zo'n interventie vaak een verwijt aan de ander in zich heeft. Maar hoe beter het je lukt om uitsluitend een waarneming terug te geven en een appèl op de ander te doen om meer constructief met elkaar te spreken, hoe effectiever deze zogenaamde metacommunicatie (communiceren over de communicatie) zal zijn.



Onderhandelen via de Harvard methode

2. Richt je op belangen en niet op posities

Stel: twee directeuren in een tuinbouwbedrijf hebben onenigheid over het al of niet doen van grote investeringen. De jongere directeur (gestudeerd in Wageningen) wil hiervoor een lening afsluiten van 1 miljoen euro. De oudere directeur weigert. Op het moment dat beiden zich ingraven in hun standpunten kan dit verschil van mening uitmonden in een welles-nietesspel.

Belangen zijn de motieven, behoeften en zorgen die onder de ingenomen posities schuilgaan. Onder de weigering van de oudere directeur kan schuilgaan dat hij zich zorgen maakt over rendement op korte termijn en de mogelijke moeite om zijn aandelen op een gunstige wijze over te

dragen en om te zetten in een pensioen-voorziening. Voor de jongere directeur kan gelden dat hij belang heeft bij de continuïteit op langere termijn en op meer rendement door een nieuwe bedrijfsvoering.

Als de onderhandelingspartners in staat zijn elkaars belangen te bespreken, zijn er wellicht meer oplossingen mogelijk dan op het standpuntenniveau. Als je dus oplossingen wilt die je eigen belangen dienen, zul je veelal ook moeten investeren in oplossingen voor de belangen van de ander. Het innemen van standpunten of posities leidt tot starheid, terwijl het zoeken naar opties in de richting van elkaars belangen tot creativiteit uitdaagt.

3. Zoek naar oplossingen in wederzijds belang

Binnen deze excellent onderhandelen methode is het belangrijk om eerst allerlei mogelijkheden te creëren voordat je een besluit neemt. Bij de meeste onderhandelingen zijn er echter vier grote obstakels die het bedenken van zo'n overvloed aan mogelijkheden verhinderen:

- a.** voorbarig oordelen
- b.** zoeken naar het ene antwoord
- c.** veronderstellen van een vaste kwantiteit
- d.** het denken dat 'het aan hem is om zijn eigen probleem op te lossen'

Mensen denken vaak in schaarste en niet in overvloed. Alle energie gaat dan zitten in de strijd om een zo groot mogelijk deel. Op het moment dat de focus en energie zich meer richt op overvloed, gloren vaak vele opties.

Om creatieve mogelijkheden te bedenken zul je het bedenken dus moeten scheiden van de beoordeling of de besluitvorming hierover. Ook zul je moeten zoeken naar wederzijdse voordelen en naar een manier om de besluitvorming hierover voor de ander makkelijk te maken.

Onderhandelen via de Harvard methode

4. Hanteer zoveel mogelijk objectieve criteria

Alleen al het zoeken naar objectieve en rechtvaardige criteria waardoor niemand zich 'gepakt' hoeft te voelen is een vruchtbaar proces in de richting van een oplossing. Voor mensen in juridisch getinte geschillen kan de maatstaf van redelijkheid en billijkheid bijvoorbeeld een rechtvaardig criterium zijn. Maar in geschillen over de prijs kan de marktwaarde bijvoorbeeld ook een objectief en rechtvaardig criterium zijn.

Het gaat dus om het ontwikkelen van redelijke procedures en redelijke maatstaven. Een voorbeeld van een redelijke procedure is de eeuwenoude manier om een stuk koek tussen twee kinderen te verdelen: de een snijdt en de ander kiest. Geen van beiden kan klagen over een onredelijke verdeling, vooral niet als zij het vooraf eens waren over deze aanpak. Een ander voorbeeld van een redelijke norm of maatstaf is 'Wat jij niet wilt dat u geschiedt, doe dat dan ook een ander niet'. Als je een tegenpartij een standaardcontract voorlegt is het niet gek als de ander vraagt of dezelfde voorwaarden ook voor jezelf of voor andere partijen gelden.

De norm van gelijke behandeling ligt hieraan ten grondslag. Voorbeelden van andere normen zijn normen in de bedrijfstak, precedenteren of wederkerigheid.

De Harvard methode is bruikbaar als beide partijen kunnen inzien dat zij gebaat zijn bij een oplossing waarmee ze allebei kunnen leven. Dat kan bijvoorbeeld ook zijn in geschillen tussen overheid en burger, ook als de aangewezen weg in eerste instantie via bezwaar-, beroeps- of klachteninstanties loopt. In zulke gevallen lijkt het er soms op dat het er uitsluitend om gaat of de regels van de wet of het beleid juist zijn toegepast. Maar alleen al de bereidheid van beide partijen om die vraag te herijken kan tot een andere opstelling of zelfs tot een eerder onzichtbaar gebleven oplossing leiden.

In alle gevallen geldt dat bereidheid tot communicatie, het stellen van vragen en het luisteren naar de antwoorden een bestaansvoorwaarde zijn voor een effectief onderhandelingsproces.



Onderhandelen via de Harvard methode

5. Ken je BAZO en die van de wederpartij

Tot slot nog de laatste regel: je moet er bij een onderhandeling altijd voor zorgen dat je je BAZO scherp voor ogen hebt. Een BAZO is het Beste Alternatief Zonder Overeenkomst, ofwel het alternatief waarvoor de andere partij niet nodig is, mocht de onderhandeling op niets uitdraaien. Hoe meer alternatieven je hebt, hoe beter. Zorg ervoor dat je je BAZO al hebt uitgedacht voordat de onderhandeling begint, dat geeft je tijdens de onderhandelingen rust.

Ontwikkel je BAZO vóórat je gaat onderhandelen door:

- a. opties te genereren
- b. die te verbeteren
- c. de beste te selecteren

Blijf zo mogelijk jouw BAZO steeds verbeteren.

Schat de BAZO van je wederpartij in.

Als je de BAZO van je wederpartij kunt inschatten heb je alle opties in beeld. Je kunt hiervoor gebruik maken van het 'Onderhandelingsvenster' op de laatste pagina van dit whitepaper.

Een veel gemaakte fout is het overschatten of juist onderschatten van het alternatief. Als twee partijen proberen samen een probleem op te lossen door te onderhandelen, zien beiden als BAZO om het probleem aan de rechter voor te leggen. De weging van de BAZO is dan: wat zijn mijn kansen en risico's, wat kost het in geld, tijd, negatieve energie en wat brengt het mij als ik gelijk krijg? Vaak denken beide partijen dat hun kans om te winnen meer dan 50% is, terwijl het antwoord op de vraag 'Is alles opgelost als je wint?' meestal 'nee' is.



De structuur van het onderhandelingsproces

Ieder effectief onderhandelingsproces kent een vaste structuur:

1. Voorbereidingsfase

Het is van belang om vooraf goed te weten wat je zelf wilt, wat je prioriteiten zijn en waarom je iets wilt. Daarnaast is het van belang je vooraf af te vragen wat de ander motiveert tot dit onderhandelingsproces en wat hij van jou nodig zou kunnen hebben. Ook is het van belang jezelf tijdens de voorbereiding af te vragen wat je BAZO is als de onderhandelingen op niets uitlopen. Kun je je BAZO nog verbeteren om sterker het onderhandelingsproces in te gaan?

2. Exploratiefase

Wanneer je met elkaar om de tafel zit kan het zinvol zijn met elkaar af te stemmen hoe je dit onderhandelingsproces wilt gaan voeren, welke spelregels en tijdsafspraken je hanteert, wie de gesprekspartners zijn, wat het mandaat is, wat de speelruimte is, wat de standpunten zijn en welke belangen daaraan ten grondslag liggen. Daarbij is het goed om vragen te stellen en de hypothesen die je tevoren hebt gemaakt met betrekking tot de belangen van je gesprekspartner(s) te testen.

3. Creatieve fase

Als we ervan uitgaan dat in de exploratiefase

de belangen op tafel zijn gekomen kan er in deze fase (voorzichtig, onder voorbehoud, tentatief) gezocht gaan worden in welke richting mogelijke oplossingen gevonden kunnen worden. Als dit al vertaald wordt in voorstellen dan gebeurt dit uiterst voorzichtig. Een veelgebruikte methode om opties te genereren in de richting van de door de partijen geformuleerde belangen is een brainstorm. Daarbij is essentieel dat de gesprekspartners hun oordelen over de opties loskoppelen van het creatieve zoekproces. Pas in een later stadium gaan partijen zich uitlaten over de waarde en de uitvoerbaarheid van verschillende opties.

4. Loven en bieden

Uiteindelijk moet ook binnen dit model de koek verdeeld worden. Op basis van de mogelijkheden en mogelijke onderdelen van een uitkomst begint het loven en bieden: als jij... dan ben ik bereid om...

5. Vastleggen

Het lijkt zo vanzelfsprekend dat de afspraken worden vastgelegd. Hier komen evenwel nog regelmatig addertjes onder het gras vandaan. Daarbij word je soms gedwongen om weer terug te gaan naar fase 2 als blijkt dat afspraken onjuist geïnterpreteerd zijn.



Literatuur

- Roger Fisher, William Ury en Bruce Patton, Excellent onderhandelen, Contact, Antwerpen
- F. Schulz von Thun, Hoe bedoelt u? een psychologische analyse van de menselijke communicatie, Wolthers-Noordhoff, Groningen
- William L.Ury, Onderhandelen met lastige mensen, Contact, Amsterdam



Venster op de voorbereidingsfase bij onderhandelen

Mijn wensen	Wat kan de ander mij eventueel bieden?
Veronderstelde wensen van de ander	Wat heb ik de ander te bieden?



EXCELLENT

ONDERHANDELEN

Excellent Onderhandelen

Een tweedaagse training van het ADR Instituut
waar je leert onderhandelen volgens de op
Harvard University ontwikkelde methode.

Daalwijkdreef 47 | 1103 AD Diemen
020 247 55 00 | info@adrinstituut.nl
excellent-onderhandelen.nl