

TIM MASSELINK | MAARTEN VAN ROSSUM

van  
DOEL  
naar  
DEAL



SLIM ONDERHANDELEN IN ELKE SITUATIE

THEMA.

# Voorwoord

Onderhandelen is mijn vak en dagelijkse realiteit als advocaat, business mediator en commissaris. Maar goed onderhandelen is nooit één stijl, één truc of één talent. Het is een verzameling vaardigheden die je voortdurend verfijnt en uitbouwt: van juridische scherpte tot diplomatiek gevoel, van relationeel vakmanschap tot strategisch overzicht. Als een gereedschapskist die je telkens aanvult, omdat iedere situatie haar eigen dynamiek heeft. Wat werkt in een bestuurskamer werkt niet altijd in een conflict waar mensen persoonlijk bij betrokken zijn, en wat in de politiek vanzelfsprekend lijkt om te doen kan in het bedrijfsleven juist averechts werken. Dat inzicht alleen al geeft rust. Je hoeft niet alles in één keer te kunnen, als je maar weet welke instrumenten er zijn, en vooral wanneer je deze kunt inzetten.

Dit boek van Tim Masselink en Maarten van Rossum draagt bij aan deze aanvulling en verfijning voor de professional. Ze halen onderhandelen weg uit het hoekje van sluwe trucjes en harde deals, en plaatsen het waar het thuishoort: midden in het gewone leven. Hun boodschap dat onderhandelen gaat over doelen bereiken mét

anderen, in plaats van tégen anderen, ligt dicht bij hoe ik zelf naar dit vak kijk. Bovendien maken ze dit vakgebied toegankelijk zonder het te versimpelen. Ze geven onderhandelen een energie en levendigheid die je niet vaak ziet. Het wordt tastbaar, toepasbaar, bijna sexy – omdat ze laten zien hoe je vaardigheden pas echt gaan leven als je begrijpt waarom ze werken. Tim en Maarten richten zich niet alleen op het hoe, maar ook op het wanneer: wanneer kies je voor het gesprek, wanneer voor creativiteit, wanneer voor stevigheid, wanneer voor ruimte. Daarbij zijn ze niet naïef en erkennen ze de machtsspelletjes, de druk van deadlines, de verleiding om toe te geven 'om er maar vanaf te zijn'. Dat maakt dit boek niet alleen leerzaam, maar vooral heel bruikbaar.

Mijn hoop is dat iedere lezer in deze pagina's herkent wat ikzelf in de loop van mijn carrière heb ontdekt: dat goed onderhandelen niet gaat over winnen maar over daadwerkelijk vooruitkomen, niet over gelijk krijgen maar over betekenisvol effect, en niet over 'ik' of 'jij' maar over het vinden van een vorm van 'wij' die recht doet aan iedereen die afhankelijk is van de uitkomst. Dit boek is dan ook geen verzameling tips, maar een uitnodiging: om je gereedschapskist aan te vullen, je vakmanschap te verdiepen, en samen te bouwen aan een volgende generatie onderhandelaars die het verschil maakt – zowel aan de tafel zelf, als in alles wat die tafel beïnvloedt.

### **Marry de Gaay Fortman**

Advocaat en business mediator, en voorzitter van de jury van de Nederlandse Beroepsorganisatie voor Onderhandelaars

# Inhoud

|  |    |
|--|----|
| <b>Inleiding</b>                                       | 11 |
| <b>Deel I De voorbereidingen</b>                       | 17 |
| <b>1 Wat is ons doel?</b>                              | 19 |
| 1.1 Doelen op meerdere niveaus definiëren              | 22 |
| 1.2 Doelen specificeren                                | 24 |
| 1.3 Je alternatieven in beeld hebben                   | 27 |
| <b>2 Met wie gaan we dat doel bereiken?</b>            | 31 |
| 2.1 Wat voor inhoudelijk resultaat wil de wederpartij? | 33 |
| 2.2 Hoe (belangrijk) is de relatie met de wederpartij? | 36 |
| 2.3 Hebben jullie een gezamenlijk vertrekpunt?         | 41 |
| <b>3 Wat voor onderhandeling wordt het?</b>            | 47 |
| 3.1 Welk type onderhandeling?                          | 48 |
| 3.2 Hoe liggen de machtsposities?                      | 57 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Deel II De feitelijke onderhandelingen</b>                | 67  |
| <b>4 De gezamenlijke voorbereiding</b>                       | 69  |
| 4.1 Setting  | 70  |
| 4.2 Spelregels   | 77  |
| <b>5 Een creatieve benadering opent mogelijkheden</b>        | 83  |
| 5.1 Werk aan vertrouwen                                      | 84  |
| 5.2 Ga op zoek naar achterliggende belangen                  | 90  |
| 5.3 Vergroot de koek   | 94  |
| <b>6 Gesprekstechnieken</b>                                  | 103 |
| 6.1 Luisteren en doorvragen                                  | 104 |
| 6.2 Emoties (h)erkennen                                      | 110 |
| 6.3 Hoe reageer je als de ander er een machtsspel van maakt? | 114 |
| <b>7 Als de onderhandelingen zijn vastgelopen</b>            | 121 |
| 7.1 De setting veranderen                                    | 123 |
| 7.2 De spelregels herzien                                    | 125 |
| 7.3 Opnieuw exploreren                                       | 126 |
| 7.4 Herinneren aan het gezamenlijk belang                    | 127 |
| 7.5 De eigen voorbereiding herzien                           | 128 |
| 7.6 Een alternatief op tafel leggen                          | 129 |
| 7.7 De beslissing elders neerleggen                          | 130 |
| 7.8 Houd het zakelijk  | 131 |
| 7.9 Samen nieuwe kennis opdoen                               | 132 |

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 8  | <b>De deal sluiten</b>  | 137 |
| 9  | <b>Is iedereen akkoord?</b>                                     | 143 |
|    | 9.1 De achterban  | 144 |
|    | 9.2 De media en framing   | 146 |
|    | 9.3 Heronderhandelen  | 148 |
| 10 | <b>Pas op voor de trukendoos</b>                                | 151 |
|    | <b>Tot slot</b>   | 157 |
|    | <b>Bijlage: Voorbereiding op een onderhandeling (checklist)</b> | 161 |

# Inleiding

Het woord 'onderhandelen' heeft voor veel mensen een nare klank. Het doet denken aan handjeklap, botsende belangen en partijen die elkaar niets gunnen. Het roept het beeld op van winnaars en verliezers, thuishomen en op je kop krijgen, omdat je er niet het maximale uit hebt weten te slepen, of in de auto op weg naar huis bedenken wat je eigenlijk had moeten zeggen.

Bij onderhandelen word je erin geluisd, omdat een ander zijn zin doordrijft en beter kan bluffen. En anders is onderhandelen wel een proces van nachten doorhalen en met bleke smoeltjes de volgende ochtend moeten vertellen dat het weer niet is gelukt. De onderhandelingen zitten – zoals je vaak hoort – muurvast.

Maar onderhandelen kan heel bevredigend zijn. Het kan zelfs buitengewoon leuk zijn. Het is een kwestie van elkaar iets gunnen, je verdiepen in de belangen van een ander en samen creatief zoeken naar een oplossing waar iedereen mee kan leven. De magie als dat lukt!

Na afloop is de relatie vaak verbeterd. Jullie hebben iets te vieren!

Het is jammer dat we in het Nederlands maar één woord hebben voor verschillende soorten onderhandelingen. In het Engels kun je verschil maken tussen *bargaining* en *negotiations*. Bargaining is waar veel mensen aan denken bij het woord 'onderhandelen'. Dat is eigenlijk alleen maar afdingen, vaak gaat het dan om de prijs of de voorwaarden. Het impliceert een conflict, we associëren het met winnen of verliezen. En vanwege de angst om te verliezen, of sowieso de angst voor een conflict, zien we bij voorbaat op tegen een onderhandeling.

We hebben dus een veel te beperkt beeld van wat een onderhandeling is. Vaak denken we aan Marktplaats of Trump, maar het dagelijks leven is een aaneenschakeling van onderhandelingen. Het gesprek met je manager of je een aantal maanden op wereldreis mag, wie binnen je team mee mag werken aan de leuke opdrachten en de bedtijden van je kinderen. De lessen en suggesties die wij in dit boek aanreiken zijn bedoeld om jou wegwijs te maken in al die situaties, die je soms niet eens herkent als onderhandeling. We laten met veel verschillende voorbeelden, van simpele werksituaties tot complexe processen, zien hoe onderhandelen altijd gaat om doelen bereiken met mensen die daarvoor openstaan.

Het boek helpt iedereen bij effectiever worden in krijgen wat je wilt – zonder dat dit direct ten koste moet gaan van een ander! Niet doordat je flauwe trucs gebruikt (daar geloven wij niet in), maar doordat je je richt op het slim neerzetten van wat je wilt en je goed inleeft in de wederpartij. Onderhandelen begint pas echt zodra beide partijen de intentie hebben om tot een deal te komen en bereid zijn elkaars wensen en eisen serieus te nemen.

## **Er met elkaar uitkomen**

Natuurlijk begrijpen we, ondanks onze passie voor onderhandelen, dat het niet *altijd* leuk is. Het kan zijn dat je een wederpartij treft die

er een machtsspel van maakt. En zelfs als partijen de intentie hebben er samen uit te komen, kan het nog steeds zijn dat de belangen lastig te verenigen zijn.

Op dat soort momenten is het goed uit te zoomen en je te realiseren wat de plek is van een onderhandeling. Onderhandelen zit tussen samenwerken en ruziemaken in.

Samenwerken is het mooiste. Je hebt een overkoepelend doel en je probeert samen te kijken hoe je dat doel het beste kunt bereiken. Aan de andere kant van het spectrum zit ruziemaken. Onderhandelen is dus een must om te voorkomen dat we vechtend over straat rollen.

Dat geldt niet alleen voor individuen en (markt)partijen in Nederland, het geldt ook op wereldniveau. We moeten er met elkaar uitkomen. Zolang je met elkaar in gesprek bent, sla je elkaar niet de hersens in. Onderhandelsskills zijn daarmee een absolute noodzaak voor samenwerken, samenleven en voor vrede.

We proberen, met andere woorden, het gesprek zo te organiseren dat het zich richting samenwerken beweegt, en zo weinig mogelijk richting conflict.

## **Het traject begint met een doel**

In dit boek nemen we het hele traject van onderhandelen door. En dat is dan ook meteen de eerste les: zie het als een traject, met verschillende fasen – van doel tot deal. Vaak trekken mensen te snel conclusies, bijvoorbeeld dat het toch niet gaat lukken. Terwijl er vaak meer mogelijk is dan je denkt.

Het vergt wel iets om daarachter te komen. Het vergt openheid van alle partijen, vertrouwen en de bereidheid om rustig en constructief met elkaar het gesprek aan te gaan. En het vergt voorbereiding. Je

moet goed weten wat je doelen zijn en wat je strategie is, anders gaat de ander met je op de loop.

In dit boek komen al deze onderwerpen voorbij, in een min of meer chronologische volgorde. We beginnen met de voorbereidingen. In die fase moet je je eigen doelen en belangen helder hebben. Wat wil je bereiken, en kan dat wellicht nog op een andere manier?

Je probeert ook zo goed als mogelijk te anticiperen op de gesprekken die je gaat voeren. Wie is mijn wederpartij, wat voor belangen heeft die, hoe goed is de relatie? Is er een gunfactor, vertrouwen we elkaar? En heel belangrijk: hebben we een gezamenlijk vertrekpunt? Dat is een sleutel tot succes, omdat je dan minder *tegenover* elkaar staat maar *naast* elkaar samen naar een probleem kunt kijken.

Kortom, wat voor soort gesprek verwacht je? We maken onderscheid in verschillende typen. En we kijken hoe de machtsbalans is.

## Aan tafel

Na de voorbereidingen ga je met elkaar aan tafel. Je wisselt informatie uit, aanvankelijk misschien wat voorzichtig en dan hopelijk snel in een grotere mate van openheid.

Als alles goed verloopt, groeit het vertrouwen. Maar wat als de gesprekken stroef verlopen en de wederpartij beroept zich op een machtspositie? Hoe trek je een vastgelopen gesprek weer vlot?

Daarna, als er een deal is, begint een fase die vaak wordt onderschat: de deal presenteren aan je achterban. Misschien is er zelfs belangstelling van de media? Daar komt nog weer een heel eigen dynamiek bij kijken, waarbij je soms ook weer teruggrijpt naar eerdere fasen.

Natuurlijk is niet alles wat we bespreken relevant voor kleinere onderhandelingen, waar niet zoveel op het spel staat. Het is aardig om

onderhandelen in het klein te oefenen – al zijn het maar de onderhandelingen met je kind over bedtijd of een aankoop via Marktplaats. Van daaruit kun je de stap zetten naar meer complexe onderhandelingen. Veel van de principes zijn hetzelfde, of het nou gaat over je salaris of de voogdij, het verkopen van je bedrijf of het sluiten van een deal over natuurbeheer of over een kabinetsformatie en internationale politiek.

We lopen het onderhandelingstraject door aan de hand van vragen die je zelf moet stellen. Daarmee krijg je helder waar je staat en wat je in jouw situatie het beste kunt doen.

### **Onthoud vooral dit:**

- Onderhandelen gaat niet alleen over prijs, maar ook over doelen bereiken met anderen, in werk en privé.
- Het zit tussen samenwerken en ruziemaken in, en helpt voorkomen dat conflicten escaleren.
- Wie zich goed voorbereidt op doel, wederpartij, machtsbalans en achterban, vergroot zijn invloed enorm.
- De principes in dit boek werken net zo goed bij grote politieke deals als bij onderhandelen met je collega's en praten over bedtijd met je kinderen.

# Wat is ons doel?

Het is op z'n zachtst gezegd opvallend hoe vaak mensen moeite hebben om de vraag wat ze willen *concreet* te beantwoorden.

We hebben deze vraag op alle denkbare niveaus van hiërarchie gesteld, van warenhuisbeheerders tot de top van multinationals. Bijna elke keer was het antwoord iets in de lijn van: duurzame uitkomst, blijvend resultaat, niet te prijzig... en nog tig andere dingen die iedereen wel zou willen.

Maar als we dan vroegen om het eens concreet te maken, hoorde je nog net niet de krekels tjirpen. Stilte. Goede vraag.

Dit komt meestal niet doordat mensen geen idee hebben van wat ze willen, maar doordat de mensen die ze vertegenwoordigen nog niet op één lijn zitten. Misschien wil de afdeling sales iets anders dan de afdeling techniek. Als er veel verscheidenheid in de achterban zit, dan gaat dat ten koste van hoe concreet je de vraag naar wat je wilt kunt beantwoorden. Je vervalt dan snel in abstracte termen – een

eerlijke prijs, een goed resultaat – waarvan niemand weet wat ze precies betekenen.

Dit komt niet alleen voor bij grote, complexe onderhandelingen. Zelfs bij het verkopen van oma's kast op Marktplaats kun je deze dynamiek tegenkomen. Stel dat jouw echtgenoot die kast ziet als een emotioneel waardevol aandenken aan oma en jij ziet het vooral als een lelijk, log ding, waar je zo snel mogelijk vanaf wilt, dan zit er al verschil in de achterban. Het kan zijn dat je straks de kast verkoopt voor een bedrag dat je liefvallige veel te laag vindt.

Je voorbereiden kan een manier zijn om meer eenduidigheid te krijgen over het doel van je onderhandeling. Kijk bijvoorbeeld eens voor welk bedrag soortgelijke kasten te koop staan.

Dit boek heet *Van doel naar deal*, omdat alles begint bij je doel. Als je je doel niet helder hebt en de wederpartij heeft dat wel, is er een grote kans dat de onderhandeling op een teleurstelling uitdraait. Je hebt dan niet de regie en voor je het weet heb je iets 'weggegeven' waar je later spijt van hebt. Wie zijn eigen doelen niet scherp heeft, merkt al snel dat de ander het script schrijft. Probeer altijd regisseur te blijven van het proces, word niet een acteur in het proces van een ander.

Goed nadenken over wat je wilt, erover praten met de mensen om je heen en onderzoek doen naar wat er mogelijk is – het hoort allemaal bij het helder krijgen van je doelstelling. Hoe beter je weet wat je zelf wilt (en dus ook wat je niet wilt), hoe beter je jezelf in stelling brengt voor een onderhandeling.

Durf ook je doelen hardop te bespreken. Praat met een collega of partner. Je omgeving houdt je vaak een spiegel voor, en dat helpt om je blinde vlekken te ontdekken.

Wacht niet tot je aan tafel zit. Neem hiervoor de tijd. Daag jezelf uit om mogelijke aanvullende wensen te identificeren en zoek ontbrekende informatie actief op. Praat met anderen, onderzoek praktijken binnen en buiten je organisatie en gebruik beschikbare kennis uit je netwerk.

Maar al te vaak gaan je ideeën schuiven bij de confrontatie met een sluwe wederpartij. Je staat sterker als je hier serieus en realistisch over hebt nagedacht.

## 1.1 Doelen op meerdere niveaus definiëren

Doelen kunnen verschillende niveaus hebben. Het helpt als je van tevoren goed hebt nagedacht over welke doelen essentieel zijn en op welke punten je eventueel flexibel kunt zijn.

### Need-to-have

Onderhandelen impliceert dat je iets van de ander wilt hebben. De categorie *need-to-have* gaat over wat je *minimaal* van de ander nodig hebt om een deal te accepteren. Dit is een vrij strikt principe: is het uiteindelijke aanbod minder dan je *need-to-have*, ga er dan ook niet mee akkoord. Mensen die een deal accepteren die lager is dan hun *need-to-have*, hebben meestal de *need-to-have* te hoog ingesteld.

### Nice-to-have

Alles boven de ondergrens van *need-to-have* is *nice-to-have*. Dat kan bijvoorbeeld een hogere prijs zijn dan je ondergrens. Maar het kan ook iets heel anders zijn, bijvoorbeeld dat de andere partij toe zegt je snel te betalen, geen garanties verlangt, jou wil introduceren in een voor jou relevant circuit, etc. Er is van alles te bedenken wat de deal fijner maakt. Voor het summum van wat je zou kunnen bereiken, hanteren wij de term 'Noordster' – hoger kun je niet reiken.

### Rode lijn

Net zoals jij iets van de ander wilt, wil deze bij een onderhandeling ook iets van jou. Maar als de ander het onderste uit de kan wil, komt

er een ondergrens in zicht. De rode lijnen bepalen wat je nog oké vindt om weg te geven en wat niet.

Wij raden je aan om in je voorbereiding deze punten goed uit te werken. Achter in ons boek vind je een behulpzame tool waarmee je je eigen doel concreet kunt maken.