

De doorbraakmethode: onderhandelen in 5 stappen (William L. Ury)

De Amerikaanse onderhandelingsexpert William Ury heeft een strategie ontwikkeld om in vijf stappen tot een goed onderhandelingsresultaat te komen. De kern van deze strategie is dat men de andere partij niet als tegenstander ziet, maar als partner.

Vorbereiding

Voorafgaand aan de onderhandelingen is voorbereiding van belang. Een goede voorbereiding is essentieel voor een goede onderhandeling. De route naar een goede overeenkomst kent vijf aspecten: belangen, opties, normen, alternatieven en voorstellen. Over deze aspecten kun je vooraf nadenken.

Begin je voorbereiding met bedenken wat jouw belangen zijn in de te behandelen kwestie, en wat de belangen van de ander zijn. Wat wil je bereiken, en waarom wil je dit bereiken? Welke belangen zijn belangrijk en hebben de meeste prioriteit? En daartegenover: wat wil de ander bereiken en waarom? Welke actoren zijn betrokken?

Bedenk ook welke gevoeligheden spelen, zowel voor jezelf als voor de andere partij. Als je de belangen van de ander in kaart hebt gebracht, kun je nadenken over welke opties je hebt om aan deze belangen tegemoet te komen, zonder je eigen belangen uit het oog te verliezen. Deze opties kunnen (deel)akkoorden zijn. Denk hierbij creatief en verder dan de oplossing die je vooraf in je hoofd had. Door in mogelijkheden te denken kom je misschien op manieren om de koek te vergroten, in plaats van het slechts te verdelen.

Als derde komen de normen aan bod. Welke normen hanteren jullie beiden? Door te verwijzen naar deze normen kun je bepalen wat redelijk is, en weet je wat je kan eisen en verdedigen zonder dat de ander het gevoel zal hebben dat hij concessies doet wanneer hij hierin mee gaat.

Vervolgens is het belangrijk om na te gaan wat je alternatieven zijn. Een klassieke fout is om hier pas over na te denken wanneer het mis dreigt te gaan. Je beste alternatief zonder overeenkomst, het beste waar je een beroep op kunt doen als je er in de onderhandeling niet uitkomt, bepaalt je machtspositie. Wanneer dit alternatief reëel is en je belangen ook dient – een akkoord is immers enkel een middel om je belangen (beter) te dienen en geen doel op zich – heb je in de onderhandeling de overhand. Dit alternatief dient als meetlat waartegen je elk voorstel voor een overeenkomst aan moet houden.

Als laatste bedenk je voorafgaand aan de onderhandeling welke opties je hebt om als voorstel aan te dragen, welke voor de ander ook acceptabel zouden kunnen zijn. Dat wil zeggen dat het de belangen dient, een betere oplossing is dan het beste alternatief zonder overeenkomst en niet in strijd met de normen van beide partijen. Zet zelf hoog doch realistisch in: redelijk en beter dan het beste alternatief van de ander. Dit is je na te streven overeenkomst. Bedenk echter ook waar je wel tevreden mee zou kunnen zijn en wat je absolute ondergrens is. Het laatste wat je nog helpt om de onderhandeling beter in te gaan, is repeteren. Speel de situatie vooraf met een collega, dit levert al veel inzichten op.

Een invulschema om de onderhandeling voor te bereiden, vind je op de laatste pagina van dit document.

Stappenplan

Zoals aangegeven bestaat de strategie uit vijf stappen. Hieronder zijn deze uitgewerkt.

Stap 1: Ga naar het balkon

Reageer niet vanuit een situatie waarin er druk op je staat. Voorkom dat je impulsief reageert wanneer je van streek raakt tijdens de onderhandeling. Even graven in je geheugen levert je al talloze voorbeelden op waarbij je dat wel hebt gedaan, en het is duidelijk dat je reactie toen zeker niet heeft geholpen om sneller tot een goede overeenkomst te komen. Veel mensen zijn geneigd om onder druk een tegenaanval te plaatsen, toe te geven of de onderhandeling af te breken.

Daarom zegt Ury figuurlijkerwijs: ga naar het balkon. Dit houdt in dat je zorgt dat je een adempauze hebt om het conflict van een afstand te bekijken. Er zijn talloze manieren waarop je dit kunt bereiken. Ga daadwerkelijk naar buiten of neem een koffiepauze. Is dit niet mogelijk, vertraag dan het gesprek door te vragen om verduidelijking of probeer een (tijdelijk) uitstapje te maken naar een ander onderwerp. Tijdens een dergelijk moment is het zaak 'als een buitenstaander' naar het conflict te kijken. Zo kun je bedenken hoe je verder wilt en wat je gaat zeggen om je evenwicht te hervinden.

Stap 2: Ga naast de ander staan

Voorkom dat je verzeilt raakt in een twistgesprek. Als de ander dwarsligt of het 'hard speelt': toon begrip, luister, paraphraseer en stel vragen (L.S.D.: luisteren, samenvatten, doorvragen). Het is van belang dat je laat zien dat je inderdaad gehoord hebt wat de ander zei. Paraphraseer de ander zijn woorden en vraag hem desnoods je te corrigeren als hij vindt dat jij hem niet goed begrepen hebt. Respecteer de ander zijn standpunt, ook al ben je het er niet mee eens. Een simpel zinnetje als 'ik begrijp wat u bedoelt', is hierbij afdoende.

Ga daarnaast niet voorbij aan de gevoelens van de ander. Het is altijd aanlokkelijk om rationeel in te gaan op iemands emoties; dit schiet echter niets op. Hierbij kan een zinnetje als 'ik begrijp dat je kwaad bent', met daarbij eventueel 'dat zou ik ook zijn', wonderen doen. Ook kan, wanneer de ander echt vindt dat de fout bij jou ligt, een verontschuldiging veel opleveren. Toon bovenal zelfvertrouwen. De ander respecteren is een teken van je kracht, zo lang je rustig en kalm overkomt.

Kom ook voor jezelf op, dat kan door begrip te tonen voor de ander zijn belangen en duidelijk te maken welke belangen jij hebt die je ervan weerhouden om met de ander mee te gaan. Grijp verder elke gelegenheid aan om het met de ander eens te zijn, het liefst zonder concessies te doen.

Gebruik vaak het woord 'ja', bijvoorbeeld in combinatie met 'daar zit wat in', of 'dat ben ik met je eens' en vermijdt het woord 'maar' aan het begin van een zin. Het woord 'ja' is een begin van een dialoog, daarom is het van belang de ander dat woord ook te laten zeggen, al is het maar op een vraag om te kijken of je de kritiek van de ander goed begrepen hebt. Ook kan het voor deze stap zinvol zijn alvast een goede verstandhouding te hebben, alvorens de moeilijkheden in een onderhandeling zich voordoen. Dan heb je iets om op terug te vallen.

Het belangrijkste in deze stap is om respectvol te zijn richting de ander. Dit zorgt ervoor dat je samen naar een probleem kan kijken; als partners en met vertrouwen in plaats van als vijanden met achterdocht. Verwijt de ander daarom nooit iets, maar spreek vanuit jezelf.

Stap 3: Kies een ander kader

Verken de achtergronden en belangen van de ander en bezie de opties die jullie hebben. Vraag niet naar dingen waarop je vermoed dat de ander 'nee' zal antwoorden, maar stel de vragen die aan een oplossing bijdragen. Dit kan door dieper in te gaan op het standpunt van de ander. Stel vragen die beginnen met 'waarom (niet)' of 'en als... nu eens' en geef ze een open einde. Laat de ander op zo'n legitieme vraag antwoorden, verlos hem niet uit een pijnlijke stilte.

Neem de ander ook mee in een ander kader ten opzichte van de onderhandeling door hem te laten meedenken over jouw oplossing ('wat zou u in mijn situatie doen?'). Zo kan je de ander actief betrekken bij jouw denkproces en de opties gezamenlijk bekijken. Doe dit aan de andere kant evenzo: denk met de ander mee. Deze hulp van beide kanten voorkomt dat het gesprek vast komt te zitten omdat beide partijen aan hun eigen belangen vasthouden zonder buiten het gezichtsveld te kijken.

Op dezelfde manier kun je omgaan met ultimatum en dreigementen. Wanneer over iets niet te onderhandelen is, ga dan op zoek naar randvoorwaarden die je wel bespreekbaar kunt maken. Pareer aanvallen door ze te negeren of door 'jij' om te vormen tot 'wij'. Dit laatste benadrukt het gezamenlijk belang en zet je weer naast de ander in plaats van er tegenover. Het keerpunt in de onderhandeling is in deze stap te bereiken, wanneer je de kwestie dusdanig in een ander kader kan zetten dat alles dat de ander zegt, op de zaak zelf te betrekken is. Dan onderhandel je om uit de problemen te komen, in plaats van om te zien wie meer macht heeft dan de ander.

Stap 4: Bouw een gouden brug

Deze stap heeft als doel een brug te bouwen tussen jouw belangen, die van de ander, en een wederzijds bevredigend antwoord. Wanneer een akkoord uitblijft, ligt daar vaak één van de volgende vier redenen aan ten grondslag. Ten eerste kan het een belemmering voor de ander zijn dat de geopperde oplossing niet jouw idee is. Daarom is het van belang de ander voorafgaand aan de onderhandeling alvast met plannen bekend te maken. Als tweede kan het zijn dat je voorbij bent gegaan aan een fundamenteel belang. Ten derde kan angst voor gezichtsverlies de ander er van weerhouden akkoord te gaan. Een laatste belemmering kan zijn dat het voor de ander allemaal 'te veel ineens' is. Vanwege de veelomvattendheid kan hij het vooruitzicht van een akkoord niet zo snel verwerken. Om deze redenen moet je een gouden brug bouwen. Dit is niet gemakkelijk, want hiervoor moet je als bemiddelaar in je eigen onderhandeling optreden.

Om de ander mee te krijgen, moet je hem betrekken in je plannen. Vraag hem om ideeën en opbouwende kritiek, en bouw hierop voort. Wanneer je de ander de ruimte en/of keuze geeft, krijgt hij het gevoel dat het zijn idee is. Bedenk wat de resterende belangen van de ander zijn, waar je nog niet aan hebt kunnen voldoen. Zo neem je hemzelf, en zijn belangen serieus. Beticht de ander niet van onredelijk gedrag, maar verplaats je in zijn situatie ('zou ik daarmee akkoord gaan als ik hem was?'). Probeer deze resterende belangen te behartigen zonder daarbij te denken dat de ander daarmee een groter deel van de koek krijgt. De koek is altijd te vergroten, bijvoorbeeld door profijt te trekken van scepsis met een *als-dan-formule*. Hiermee laat je de ander zich voorstellen dat het wel werkt en spreek je af dat wanneer het zo loopt, het voor jou op termijn ook wat oplevert. Zorg bij het bouwen van de brug bovenal dat de ander geen gezichtsverlies lijdt, maar laat hem met opgeheven hoofd afstand doen van zijn standpunten.

Als je met dit alles klaar bent, haast je dan niet maar begeef je stapje voor stapje naar de brug. De onderhandeling ging misschien zo snel, dat de ander de tijd nodig heeft het op handen zijnde akkoord te verwerken. Vraag daarom aan het eind (en niet eerder) zijn algehele instemming.

Stap 5: Gebruik je macht om de ander iets te leren

Laat de onderhandeling niet escaleren. Hiervoor is het belangrijk tijdens de onderhandeling nooit te dreigen, maar slechts te waarschuwen. Een akkoord na een dreigement is op de lange termijn nooit een bevredigend akkoord. In het machtsspel maak je het voor de ander moeilijk 'nee' te zeggen, maar daardoor ook moeilijker 'ja' te zeggen. Deze paradox moet je proberen op te heffen, door inhoudelijk te blijven onderhandelen. Gebruik je macht dus om de ander te overtuigen, niet om een overwinning uit de onderhandeling te slepen. Dit kan je doen door te waarschuwen. Laat de ander weten wat de gevolgen zijn, bijvoorbeeld door te vragen 'wat denk jij dat er gebeurt als...?'.

Daarnaast kan je beste alternatief zonder overeenkomst een waarschuwing voor de ander zijn die je kan inzetten. Let er op dat een dreigement persoonlijk is en een agressieve indruk maakt, terwijl een waarschuwing altijd zakelijk blijft en getuigt van respect. Een tegenreactie van de ander, die naar je uit haalt als reactie op jou manoeuvre, moet je proberen te ondervangen door hier vooraf al iets mee te doen. Een lastige klant die het hogerop wil zoeken, kan je op deze manier buitenspel zetten door zelf al naar je leidinggevende te stappen. Zorg dat de keuze hem steeds scherp voor ogen staat: óf de gouden brug, óf het alternatief zonder akkoord. Maar laat hierbij de ruimte voor een uitweg van de ander, om te voorkomen dat hij of zij zich slechts feller zal verzetten. Zo laat je de ander de keuze, zonder hem in een keuze te dwingen. Het gevolg: een akkoord dat niet afgedwongen is en dientengevolge duurzaam is. Wederzijdse tevredenheid is belangrijker dan een overwinning.

Overzicht

Het doel: samen naar een oplossing zoeken	Moeilijkheid: hindernissen die samenwerking belemmeren	Strategie: de doorbraakmethode
- Mensen zitten naast elkaar	- Jouw reactie - Hun emotie	- Ga naar het balkon - Ga naast de ander staan
- Het probleem bekijken	- Hun uitgangspunt	- Kies een ander kader
- Een wederzijds bevredigend akkoord bereiken	- Hun reserves - Hun macht	- Bouw een gouden brug - Gebruik je macht om de ander iets te leren

Bron:

Onderhandelen met lastige mensen. William L. Ury. Uitgeverij Contact, Amsterdam.

Invulschema als voorbereiding op een onderhandeling

Mijn belangen:
1.
2.
3.
4.

Belangen van de andere partij:
1.
2.
3.
4.

Opties:
1.
2.
3.
4.

Normen:
1.
2.
3.
4.

Mijn beste alternatief zonder overeenkomst:

Zijn/haar beste alternatief zonder overeenkomst:

Voorstellen/akkoorden:
Ik streef naar:
Ik ben tevreden met:
Ik kan leven met: