

# ONDERHANDELEN IN DE KLAS

## THEORIE – PRAKTIJK – ERVARING – REFLECTIE

Lodewijk De Wilde

---

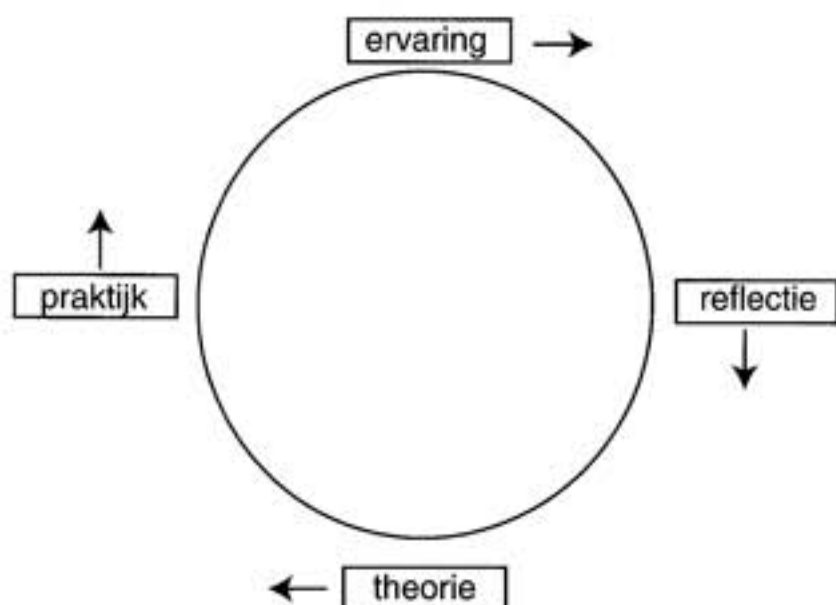
### Inleiding

Onderhandelen is een onderdeel van een reeks lessen over sociale vaardigheden. Daarbij zit o.a. ook basisvaardigheid mondelinge communicatie (luistertechniek, vraagtechniek, non-verbale communicatie), gesprekstraining (functioneringsgesprek, correctiegesprek, sollicitatiegesprek), vergaderen (brainstormen, Ishikawa-methode, éénpuntsvergadering), onderhandelen, presenteren en telefoneren. Op het moment dat de cursisten aan onderhandelen beginnen, hebben ze dus al wat kennis en vaardigheid verworven i.v.m. gesprekken en hebben ze al een bepaalde attitude bij het omgaan met de rollenspelen.

De cursisten met wie ik ervaring heb zijn er uit de graduaatopleiding, het postgraduaat en de licenties economie en recht aan de universiteit. Daarnaast heb ik in het bedrijfsleven wat ervaring opgedaan als trainer van bedienden uit de verzekeringswereld. Via de Oost-Vlaamse Bestuursacademie heb ik ten slotte nog wat voeling gekregen met mensen uit de ambtenarij, vooral in gemeentelijke en provinciale diensten. Wat ik vertel heeft dus zeker maar een beperkte geldigheid. Ik heb nog geen politici getraind, ik word ook niet gevraagd om de problemen in het Nabije Oosten op te lossen ...

### 1 Leerroute

Een leercirkel lijkt mij de beste route, omdat de belangrijkste types van intellectuele predispositie erin voorkomen, zodat de meeste cursisten er wel wat mee kunnen aanvangen.



Figuur 1

De cursisten leren door alle vier de elementen: er zijn er die meer theoretisch denken, anderen zijn liever op uitvoeren gericht, er zijn er die graag ervaring opstapelen en een vierde groep gaat van nature de zaken wat voorzichtiger en beschouwelijk benaderen. Het zou natuurlijk het beste zijn als ze allemaal alle vier de stappen zetten.

Ook in de lessen houtbewerking op beroepsscholen of in de ateliers waar gelast wordt, geldt het simpele principe dat de theorie voor de praktijk komt. Voor het overige kan men natuurlijk van de ervaring uitgaan die mensen al hebben, daarover reflecteren en dan de theorie introduceren. Praktijk levert dan weer nieuwe ervaring op die gereflecteerd kan worden. Het element reflectie is een buitengewoon belangrijk onderdeel in het leerproces, hoewel het vaak en gemakkelijk vergeten wordt...

## 2 Doelstellingen

Met een cursus onderhandelen streef ik volgende doelen na:

### Cognitief

De cursisten weten

- wat er bij onderhandelen allemaal hoort aan voorbereiding;
- wat het verband is tussen de situatie het te kiezen onderhandelingstype;
- wat de fases in het onderhandelen zijn;
- hoe ze moeilijkheden tijdens het onderhandelen kunnen oplossen;
- welke trucs en pressiemiddelen er een onderhandelaar ter beschikking staan.

### Attitudineel

De cursisten kunnen

- een onderhandelingssessie efficiënt voorbereiden;
- tijdens de onderhandelingen efficiënt en effectief interageren met hun onderhandelingspartner(s);
- omgaan met onderhandelingsmoeilijkheden door er handig op te reageren;
- procedures en trucs adequaat toepassen;
- principieel en situationeel onderhandelen;
- elkaar op een aanvaardbare manier feedback geven.

### Emotioneel

De cursisten willen

- een rollenspel te spelen en zo ervaring op te doen;
- van anderen feedback krijgen en aanvaarden;
- anderen aanvaardbare feedback geven;
- [zich naar de toekomst engageren op het vlak van attitude].

### Sociaal

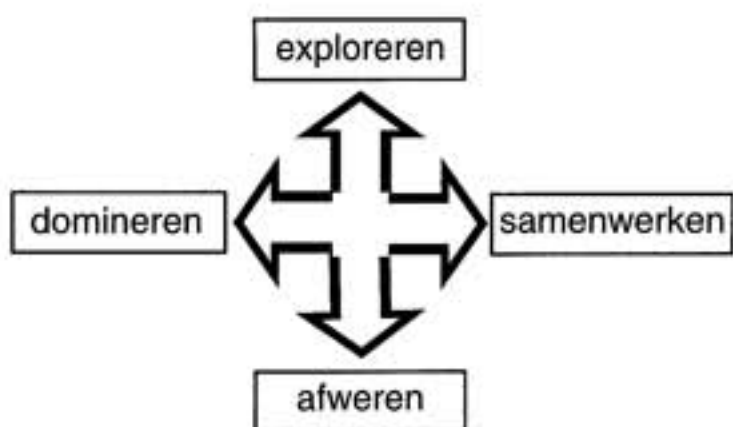
De cursisten durven

- voor een groep optreden;
- naargelang van de situatie positioneel of principieel onderhandelen;
- elkaar opbouwend bekritisieren.

### 3 Theorie – toepassing – ervaring

#### 3.1 Individuele onderhandelingsstijl

Iedereen heeft zijn eigen natuurlijke onderhandelingsstijl. Die kan aan de hand van enkele parameters zoals de neiging stugheid of tot exploreren enerzijds en anderzijds de neiging dominantie of samenwerking getypeerd worden.



Figuur 2

Op grond van die parameters kan iedereen zijn eigen stijl wat bepalen. Ben ik dominant en afwerend (de dictator) of dominant en explorerend (de stuurman), ben ik samenwerkend en afwerend (de butler) of samenwerkend en explorerend (de kameraad). Natuurlijk heeft iedereen wel wat van de vier types en zal iedereen ook wel naargelang van de situatie adequaat proberen te reageren door zijn/haar stijl aan te passen.

#### Tip voor de onderwijspraktijk

Bij Alice Kuipers-Bos (1994: 146-154) is een interessante vragenlijst te vinden waarmee de cursisten hun eigen onderhandelingstype kunnen bepalen. Mensen vinden het doorgaans erg interessant als ze via een testje zichzelf kunnen inschatten. Dit is een leuk middel om interesse voor de zaak te wekken. Bovendien maakt het reflectie mogelijk met vragen zoals:

- Hoe schat ik mezelf in?
- Hoe kom ik uit de test?
- Hoe schatten de anderen mij in?
- Wat kan ik in de toekomst vermijden, wat verbeteren en wat behouden?

#### 3.2 Vier dimensies

Bij onderhandelingen moet men rekening houden met een viertal dimensies (Mastenbroek, 1993):

- de inhoud (stel ik me onwrikbaar op of geef ik gemakkelijker toe?)
- de sfeer (ben ik erop uit om een goede verstandhouding te bewaren of kan het me geen moer schelen?)
- de machtsbalans (ben ik hiërarchisch hoger en laat ik dat ook merken of buig ik mij voor iemand die ik hoog inschat)
- de procedures (laat ik ruimte voor exploratie of sta ik op de letter).

De manier waarop de onderhandelingspartners met elkaar omgaan in die vierdimensionale ruimte, bepaalt het eindresultaat.

Tip voor de onderwijspraktijk

Bij Teleac is een cursus onderhandelen gemaakt die op video te verkrijgen is. Hij werd geredigeerd door drs. Huguenin en prof. dr. Mastenbroek. Goed materiaal waarbij door acteurs gespeelde situaties (overleg in een ondernemingsraad, tussen een hoofdverpleegkundige en haar collega's en oversten, tussen ouders van een oudercomité, tussen een echtpaar en de kinderen, ...) telkens geanalyseerd en becommentarieerd worden. De analyse kan als voorbeeldig beschouwd worden voor de bespreking van eigen videomateriaal.

Cursisten kunnen erop getraind worden hun collega's te observeren. Wat zij dan bijvoorbeeld kunnen bekijken is de manier waarop anderen een rollenspel uitvoeren en hoe zij met die vier dimensies omgaan. Dat kan bijvoorbeeld gebeuren in het licht van de kwaliteit van het onderhandelingsresultaat. Het is in het begin zeker het beste dat één of meer cursisten telkens maar één dimensie observeert.

### 3.3 Vijf fasen

Onderhandelingen verlopen doorgaans via vijf fasen:

- Voorbereiding: hierbij formuleert men eerst en vooral zijn eigen belang en zoekt men naar een alternatief voor het geval er geen overeenkomst bereikt wordt. Bij de voorbereiding bepaalt men ook de eerste inzet: waarmee ga ik starten? Wanneer is het resultaat van de onderhandelingen voor mij niet meer acceptabel? Deze nochtans cruciale fase wordt vaak overgeslagen.
- Eerste inzet: de partijen brengen doorgaans een standpunt naar voren. Die twee standpunten worden met elkaar geconfronteerd en dan begint de echte onderhandeling:
- Onderhandelingsfase: de fase van loven en bieden en het zoeken naar weerstand en breekpunt is natuurlijk de echte kern van de onderhandelingsactiviteit.
- Impasse: normaal komt men op de duur in een stadium terecht, waarbij er geen nieuwe informatie meer gegeven wordt en waarbij de standpunten en belangen voldoende open op tafel liggen. Impasses horen erbij. Er bestaan middelen om die impasses te doorbreken, maar men kan ze ook gebruiken om een beslissing te forceren.
- Afronding: de onderhandelingspartners komen tot een besluit waarbij ze hopelijk allebei iets winnen.

Tip voor de onderwijspraktijk

Doorgaans kan men de vijf fasen wel goed onderscheiden. Het gebeurt natuurlijk ook dat mensen na een eerste inzet al dadelijk in een impasse terechtkomen die niet tot een goede afronding kan leiden. Het is dan aan hen om te proberen de gesprekken weer op gang te trekken. Er bestaan allerlei middeltjes om uit impasses te geraken: luidop denken, alles nog eens op een rijtje zetten, even pauzeren (moeilijk in een lessituatie), als/dan redeneringen, en dergelijke ...



Bij de bespreking achteraf kan zeker ingegaan worden op de aanpak van de onderhandelaars. De interactie zorgt elke keer weer voor andere peripetieën en moeilijkheden op het niveau van de onderhandelingsfasen. Sommigen bereiden niet goed voor, anderen blijven stug bij hun openingsstandpunt of wijken er al onder een beetje druk van de tegenpartij compleet van af. Er bestaat zelfs zoiets als afrondingsangst waardoor een aanvankelijk goed resultaat kapotgebabbeld wordt.

De beginnende instructeur kan daar vaak veel stof voor bespreking uithalen en het is nogal objectieve materie waarover men het makkelijk eens geraakt.

### ***3.4 Principieel ↔ positioneel onderhandelen***

Erg relevant is de Harvard-theorie van Fisher, Ury en Patton (1995). Zij maken een onderscheid tussen principieel onderhandelen en positioneel onderhandelen. Het is natuurlijk allemaal te mooi om helemaal en altijd waar te zijn, maar er zit zeker een nuttige boodschap in. Erg mooi is de parabel van de twee zussen met de sinaasappel.

Grosso modo komt de Harvard-theorie hierop neer:

- Probeer op een vriendschappelijke manier een verstandig resultaat te bereiken waarmee alle partijen ook op termijn tevreden kunnen zijn.
- Zie elkaar als probleemoplossers.
- Maak een onderscheid tussen mensen en problemen.
- Kijk naar belangen en niet naar standpunten.
- Wees zacht tegenover mensen, hard tegenover problemen.
- Blijf onafhankelijk van je vertrouwen in de tegenpartij (zowel in negatieve als in positieve zin).
- Creëer mogelijkheden in wederzijds belang.
- Zoek veel mogelijkheden zodat je later kunt kiezen.
- Dring aan op objectieve criteria.
- Geef toe aan principes en niet aan druk.

Die methode werkt natuurlijk niet altijd, maar ze is wel erg bruikbaar als het gaat over onderhandelingspartners die elkaar zullen blijven ontmoeten. Bij eenmalige deals waarbij men een goede BOSO heeft, kan men wellicht beter wat hard positioneel onderhandelen (Dit wil ik en als jij niet akkoord gaat, oefen ik macht uit tot de onderhandelingen afspringen of tot ik mijn slag thuishaal).

Tip voor de onderwijspraktijk

Het is goed de cursisten deze methode te leren kennen. Ze kan als een soort referentiepunt dienen om de eigen stijl en tactiek te beoordelen. De items die aangebracht worden zijn bovendien erg interessant als aandachtspunten bij observatie. Men kan er een checklist van maken (zie bijlage 1).

## **4 Rollenspelen hanteren**

### **4.1 Het scenario**

Een rollenspel is een complex gebeuren en het blijft een laboratoriumsituatie. Het is toch onnatuurlijk dat men bij het onderhandelen gadeslagen wordt door een reeks anderen en dat zelfs iemand met een camera opneemt wat je allemaal doet en zegt om er later commentaar op te kunnen geven. Rollenspelen zijn in het begin, bij een onervaren groep met een zekere omzichtigheid te hanteren.

Zorg voor eenvoudige situaties die zo dicht mogelijk de leefwereld van de betrokken cursisten benaderen. De rolbeschrijving mag gemakkelijk een halve tot hele pagina beslaan, maar ze moet binnen het inlevingsvermogen van de cursisten liggen. Huis-tuin-en-keukensituaties zijn vaak nog het gemakkelijkst te hanteren.

Aan de Oost-Vlaamse Bestuursacademie kan ik echter ook onderhandelingen over werkverdeling in de technische dienst van een gemeente programmeren omdat de cursisten die situaties allemaal wel kennen. Bij studenten Economie echter kan zo een rollenspel enkel met erg veel instructiemateriaal en dan ontstaan er nog moeilijkheden. In een bedrijf kan men natuurlijk met authentiek materiaal werken dat de meeste werknemers wel kennen.

Met gewone studenten kan men moeilijk nieuwe scenario's uitwerken. Ze hebben weinig raakpunten of gemeenschappelijke interesses buiten de hogeschool of universiteit. U kunt natuurlijk actuele problemen van universiteit of hogeschool gebruiken als thema, bijvoorbeeld het doorvoeren van een semestersysteem voor alle vakken, de impact van studenten op het hogeschoolbestuur of de faculteitsraden en dergelijke.

### **4.2 Instructies voor observatoren**

De observatoren moeten weten dat ze erg belangrijk zijn in het leerproces. Zij zullen als peer group de grootste impact hebben op de reflectie.

Als de spelers weten over welke items men gaat beoordelen, dan is dat voor hen minder bedreigend. Vandaar dat een plenaire instructie voor de observatoren mijns inziens de beste werkwijze is.

Observatoren moeten ook getraind worden in het observeren. Een beetje feedback over de observatieresultaten mag dus best. Observatoren beschikken best over een checklist om daarmee hun waarnemingen te kunnen structureren.

### **4.3 Praktische taken**

Voorkom verrassingen. Controleer vooraf alle toestellen. Zorg – als het enigszins kan – voor kleinere ruimtes waarin groepjes kunnen werken. Voor bepaalde rollenspelen heb je accessoires nodig zoals folders of prijslijsten of telefoontoestellen. Er is in elke groep wel een cursist die graag toneelmeester speelt.

## 4.4 Uitvoering

Laat de cursisten bij sterk involverende rollenspelen een andere naam aannemen. Dan kunnen ze achteraf gemakkelijker uit de rol stappen. Als het er stevig aan toe gaat, gebeurt het soms dat de spelers blijven verder discussiëren en echte ruzie met elkaar krijgen. Dat kan de bedoeling niet zijn.

Verdeel de groep in eenheden van maximaal 12 mensen, spelers en observatoren samen. Kom niet tussen bij een rollenspel, tenzij het echt nodig is omwille van de tijd of omdat men de opdracht niet goed kan uitvoeren (verkeerd begrepen, te weinig informatie, gebrek aan ernst of inzet, ...)

## 4.5 Bespreking/reflectie

Laat de bespreking dadelijk aansluiten op het rollenspel. Laat eerst de spelers aan het woord en dan de observatoren. Stel je eigen commentaar lang uit en vat nu en dan samen. Laat alle reacties aan bod komen. De eerste keren dat een instructeur een rollenspel beoordeelt en becommentarieert haalt hij/zij er natuurlijk niet zo veel uit. Een bron van basisinformatie blijft voor mij nog altijd het boek van Oomkes (1976). Vooral om voorbeelden voor rollenspelen en aandachtspunten voor observatie te vinden, blijft het een waardevol document.

## Bibliografie

- Bollerman, Theo (1996), *Vergaderen moet, maar met mate en goed. Van directieberaad tot werkoverleg*. Bussum: Dick Coutinho.
- Faes, W. (1994), *Commercieel onderhandelen. Inkopen in de praktijk*. Deventer: Kluwer Editorial.
- Fleming, P.R. (1999), *Succesvol in onderhandelen. In één week*. Aartselaar: Zuidnederlandse Uitgeverij.
- Fisher, Ury, Patton (1995), *Excellent onderhandelen, The Harvard Negotiation Project, Een praktische gids voor het best mogelijke resultaat in iedere onderhandeling*. Amsterdam-Antwerpen: Uitgeverij Contact.
- Kuipers-Bos, Alice (1994), *Doeltreffend onderhandelen*. Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Mastenbroek, W.F.G. (1993), *Effectief onderhandelen*. Utrecht: Stichting Teleac.
- Ury, William L. (1996), *Onderhandelen met lastige mensen. Een strategie om in vijf stappen een doorbraak te forceren*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Van Poucke, Dirk (1998), *De onderhandelings technieken: succesfactoren vóór een optimaal resultaat*. In: Luc Demeyere, Pierre Goblet, Axel Haelterman, Marie-Ghislaine Henuset, Stéphanie Houx, Philippe Marchandise, *Tendensen in het bedrijfsrecht. De jurist in onderhandeling*. Antwerpen: Kluwer, p. 133-150.

**Bijlage 1**

**Observatieformulier**

Hoe gedraagt jouw onderhandelaar zich op vlak van de vier dimensies?

**Inhoud**



**Sfeer**



**Machtsbalans**



**Procedures**



**Welke stijl(en) hanteerde zij/hij?**

**Formuleer op grond van je observaties enkele bedenkingen over hoe de houding van jouw speler het onderhandelingsresultaat heeft beïnvloed.**

**Hoe beoordeel je de kwaliteit van het onderhandelingsresultaat?**

**Wat zou je adviseren?**

Dit moet je vermijden	Dit moet je verbeteren	Dit moet je behouden