

Vergaderen en onderhandelen



Beste sessiegever

Je geeft de sessie “vergaderen en onderhandelen”. Eerst en vooral bedankt om dit te doen.

Je sessie is opgebouwd rond een aantal Powerpoint slides. Je kan de slides voornamelijk gebruiken als kapstok om je eigen discours aan op te hangen. In dit document zijn reeds wat extra tips en informatie aan de slides toegevoegd.

Aarzel zeker niet om persoonlijke ervaringen, weetjes en kennis toe te voegen aan je presentatie.

INHOUD

Vergaderen

- Voorwaarden voor een vergadering
- Vergaderfases
- Vergaderen in drie lagen
- Vijf essentiële elementen voor een vergadering

Onderhandelen

- Taktieken
- Een deal sluiten
- Stijlen
- Dilemma's



(De slides over vergaderen bevatten eigenlijk al ongeveer alle informatie die ze moeten bevatten. Je mag dus gewoon improviseren over de termen die erop staan.

Je kan wel bij een aantal puntjes stilstaan en vragen hoe dat in hun organisatie verloopt. Of ze daar problemen mee hebben,... Je kan ook een aantal "oefenvergaderingetjes" of "oefenonderhandelingen" proberen opstarten.)

VERGADEREN

- Vergaderen is:
 - Bundelen van indrukken en informatie
 - Eigen besluiten nemen
 - Voorbereiding van overleggen
- Het uitgangspunt is *afstemming* en *overeenstemming*
- Vergadertijd is dure tijd
- Vergaderen vraagt organisatie en planning



VOORWAARDEN VOOR EEN VERGADERING

- Planning, organisatie en voorbereiding
- Voorbereiding en bespreking van de agenda
- Inlezing en voorbereiding door de deelnemers
- Efficiënt en effectief gebruik van tijd en middelen
- Een ondubbelzinnig en functioneel verslag
- Nazorg in het volgen van acties en besluiten

VERGADERFASES

B.O.B.

- Beeldvorming
- Oordeelsvorming
- Besluitvorming

BEELDFORMING

- Wat is het probleem?
- Wat is het doel?
- Verzamel de informatie
- Zet de feiten op een rij
= situering

OORDEELSVORMING

Inventariseer:

- Meningen
- Mogelijke oplossingen
- Voor- en nadelen
- Consequenties
- Belangrijke criteria

BESLUITVORMING

- Zoek overeenkomsten tussen de verschillende meningen
- Neem besluit op basis van:
 - Stemmen
 - Consensus
 - Unanimiteit
 - Voorzitter beslist
- Stel acties vast (wie, wat, waar, wanneer)

VERGADEREN IN 3 LAGEN

1. Procedure
2. Inhoud
3. Proces

VERGADEREN IN 3 LAGEN

1. Procedure

- Organisatie van de vergadering
- Afspraken over hoe een besluit genomen wordt
- Tijd en ruimte voor meningen en besluiten
- Verdeling van taken en rollen
- Invoorzieningen vooraf, tijdens en na afloop
- Verslaggeving

VERGADEREN IN 3 LAGEN

2. Inhoud

- Informatie die iedereen heeft (voorbereiding)
- Gelijkheid in kennisniveau
- Analyse van de stukken
- Beeld van de vraagstelling

VERGADEREN IN 3 LAGEN

3. Proces

- De ruimte voor standpunten en verschillen
- Bereidheid tot luisteren naar elkaar
- Openheid in wensen en bedoelingen
- Verantwoordelijkheid voor het geheel en het resultaat
- Sfeer
- Ruimte voor de voorzitter om zijn werk te doen

5 ESSENTIËLE ELEMENTEN VOOR EEN VERGADERING

1. Timing

- Plan de vergadering niet op een moment dat veel mensen niet kunnen.
- Op tijd komen = op tijd beginnen. Laatkomers kan je niet tolereren.
- Beslis niet alleen wanneer je start, maar ook wanneer je moet eindigen.
- Spreek vooraf af hoe lang je kan stilstaan bij elk punt.



5 ESSENTIËLE ELEMENTEN VOOR EEN VERGADERING

2. Locatie

- Vermijd vaste plaatsen. Die leiden tot klikjesvorming en verstarren de vergadering.
- Zorg dat eventuele kemphanen niet naast elkaar zitten.
- Zorg voor een aangename vergaderruimte. Zet alles ook op tijd klaar, zodat je stipt kan beginnen.



5 ESSENTIËLE ELEMENTEN VOOR EEN VERGADERING

3. Structuur en taakverdeling

- Maak een vergaderstructuur op waar je je aan kan houden.
- Zet belangrijke/prioritaire punten vooraan en updates meer achteraan.
- Maak duidelijk welke taak/opvolging voor wie is. Een duidelijke taakverdeling kan misverstanden voorkomen.



5 ESSENTIËLE ELEMENTEN VOOR EEN VERGADERING

4. Agenda en verslag

- Maak een duidelijke, maar niet te volle, agenda en stuur die tijdig door. Maak duidelijk wat bij elk punt wordt bedoeld.
- Een verslag zou in de ideale wereld moeten duidelijk maken aan een totale leek wat er gezegd is. Probeer daar naar te streven.
- Overloop het vorige verslag voor de vergadering en vink af wat ondertussen in orde is gebracht, en wat niet.
- Onderschat het belang van deze twee niet, ze bepalen in grote mate de kwaliteit van je vergadering.

5 ESSENTIËLE ELEMENTEN VOOR EEN VERGADERING

5. Aandacht vs afleiding

- Laat niet altijd dezelfde mensen (of jezelf) aan het woord. Durf mensen aanduiden om te spreken.
- Sta niet te lang stil bij evidente dingen, of zaken waar duidelijk reeds consensus rond is.
- Zorg dat iedereen mee is. Vraag regelmatig of het duidelijk is. Zo vermijd je nodeloos geroezemoes.
- Hou het eens luchtig. Af en toe mag al eens gelachen worden.
- Een drankje of hapje tijdens de vergadering moet kunnen, maar zorg dat het eten ook niet stoort.
- Binnen en buiten lopen, of te laat komen, is ook erg storend.
- Voorzie voor of na de vergadering een praatmoment.
- Dwaal niet te ver af en ga af en toe voor jezelf terug in de tijd.

Volgende onderdeel: onderhandelen

ONDERHANDELEN

- Een onderhandeling is een proces waarmee twee personen of groepen (de partijen) proberen om door middel van voorstellen en tegenvoorstellen tot een overeenkomst te komen.
- De reden dat we onderhandelen is dat we proberen om iets te bereiken wat we anders niet zouden kunnen bereiken.

TACTIEKEN

- Distributieve onderhandeling
- Integratieve onderhandeling

In de praktijk zal zo goed als elke onderhandeling elementen van beiden hebben.



Bij de distributieve onderhandeling probeert één partij te winnen van de andere. Ze probeert waarde te creëren, zonder rekening te houden met de tegenpartij. Zo'n onderhandeling kan alleen bij korte samenwerkingen.

Vraag aan publiek: kan je een onderhandeling geven die voornamelijk distributief verloopt?

Het doel van een integratieve onderhandeling is om een compromis te bereiken. Hierbij wordt geprobeerd om waarde te creëren, waarbij zoveel mogelijk naar beide partijen is gekeken. Zulke benadering is dan ook gericht op een lange samenwerking tussen twee (of meer) partijen.

Vraag aan publiek: kan je een onderhandeling geven die voornamelijk distributief verloopt?

In het gehele onderhandelingsproces zijn er een reeks voorstellen en tegenvoorstellen. Partijen geven gewoonlijk steeds wat meer toe, totdat ze het eens zijn. Hierbij is het niet slecht om voor jezelf eerst na te gaan wat je wil bereiken. Dat bereik, de *target point*, is dan waar je naartoe werkt. Om je *target point* te bereiken, kan je dan ook eerst een *opening offer* doen, dat méér is dan je eigenlijk wil. Uiteindelijk zal er waarschijnlijk toch afgezwakt worden. Maak dan ook op voorhand voor jezelf duidelijk wat je *point of resistance* is. Dit is het absolute minimum dat je wil bereiken. Begint de onderhandeling in de buurt van dat minimum (of er zelfs) onder te komen, dan mag je je zorgen beginnen maken.

(Semi-fictief) voorbeeld van een onderhandeling met opening offer, target point en point of resistance. Je wil dat studenten de kans krijgen om een collega-student met zich mee te brengen tijdens de inzage van hun examen. Dit zodat die studenten sterker in hun schoenen staan. Je kan dan als *target point* beschouwen: "een student moet een mede-student mee kunnen nemen naar de inzage van zijn examen". Om dit doel te bereiken, maak je een *opening offer* dat nog straffer is. Bijvoorbeeld: inzage van examens moet openbaar en in groep kunnen gebeuren. Omdat je weet dat dit hoogstwaarschijnlijk onrealiseerbaar is, maar ook niet geheel onrealistisch, is de andere partij al gevoeliger om je volgende voorstel, namelijk je *target point* wel te aanvaarden. Ze hebben immers reeds een voorstel afgeschoten (en als ze dat niet gedaan hebben, dan is openbare inzage nog steeds "beter" dan inzage met één collega) en beginnen dus moeilijker te kunnen blijven weigeren. Om ervoor te zorgen dat je niet met volledig lege handen van tafel gaat, kan je ook je *point of resistance* reeds instellen. Dit kan je bijvoorbeeld stellen als "er moet iemand mee kunnen gaan als steun, maar die mag eigenlijk wel niets zeggen, zodat het proces niet beïnvloed kan worden." Dit is al iets minder nuttig dan je gehoopt had, maar nog steeds beter dan de situatie waarin geen collega-student mee mag komen.

Deze onderhandeling is een moeilijke onderhandeling, gezien je niets kan aanbieden dat ertegenover staat. De tegenpartij kan zonder probleem “nee” bij elk voorstel. Het is dus een distributieve handeling. Om toch je slag thuis te proberen halen, zijn er een aantal mogelijke tactieken die je kan gebruiken. Let wel op bij zulke tactieken. Ze kunnen ook in je gezicht ontploffen.

TACTIEKEN

- Good cop/bad cop
- Lowball/highball
- Bogey
- Nibble
- Chicken
- Snow job

LOKO
de Leuvense studentenroepel

Good cop/bad cop: deze tactiek kan worden toegepast op het moment dat er onderhandelingen plaatsvinden waarbij wordt onderhandeld in grotere groepen. Een van de onderhandelaars (de bad cop) is de agressieve onderhandelaar die het maximale voor zijn partij probeert te halen. De andere onderhandelaar (de good cop) probeert in de onderhandeling de andere partij te helpen door tussentijds een aanbod te doen die beter lijkt. Een dergelijke tactiek vereist een goede samenwerking tussen de twee onderhandelaars waarbij ze in staat moeten zijn om op elkaar in te spelen. Het gevaar van deze tactiek schuilt in het opgaan in de rol van good cop of bad cop, waardoor het uiteindelijke doel uit het oog wordt verloren. Deze tactiek kan bijvoorbeeld uitgewerkt worden tussen twee studentenvertegenwoordigers in een POC. Let dan wel op, dat de bad cop niet heel zijn reputatie verpest.

Lowball/highball: onderhandelaars beginnen de onderhandeling met een extreem laag (of hoog) bod waardoor de andere onderhandelaar (of partij) - in de meest ideale situatie - zijn eigen uitgangspunten zal moeten bijstellen. Het gevaar van deze tactiek is dat de andere partij de onderhandeling als verspilde tijd en moeite zal gaan zien en derhalve de onderhandeling zal afbreken. Een onderhandelaar die met een highball of lowball te maken krijgt moet sterk in zijn schoenen staan en zich bewust zijn van zijn eigen kwaliteiten. Hij kan vervolgens de onderhandelaar vragen voor een meer redelijk bod.

Bogey: indien in een onderhandeling meerdere onderdelen een rol spelen, kan door een onderhandelaar een onderdeel die juist niet van belang is ontzettend belangrijk worden gemaakt. Vervolgens zal het bij de waardeverdeling - als onderdeel van de onderhandeling - dit onderdeel als concessie worden ingezet. Het lijkt dan alsof de onderhandelaar veel inlevert om tot een overeenstemming te komen, terwijl dit eigenlijk niet zo is.

Nibble: bij deze tactiek wordt - zodra de overeenkomst zo goed als rond is - een laatste concessie van de andere partij verwacht. Hiermee probeert de onderhandelaar met een laatste punt alsnog extra waarde naar zich toe te trekken.

Chicken: bij deze tactiek wordt de andere onderhandelaar behoorlijk onder druk gezet door een bluf van de onderhandelaar. De andere onderhandelaar krijgt de keuze om mee te gaan in het aanbod of

om uit de onderhandeling te stappen (chicken out). Vaak wordt de andere onderhandelaar onder druk gezet door aannames van gevolgen die zich voor kunnen doen.

Snow job: bij deze tactiek wordt de andere onderhandelaar overladen met allerlei relevante én irrelevante informatie waardoor - in de ideale situatie - de andere onderhandelaar het spoor bijster is. Hiervan kan de onderhandelaar gebruik maken door een aanbod te doen waarvan de andere onderhandelaar niet meer weet wat hoofdzaak en bijzaak is. Onderhandelaars kunnen zich tegen deze tactiek wapenen door 1) veel vragen te stellen tot ze een bevredigend antwoord hebben, 2) experts in te schakelen die meer over een bepaald onderdeel weten en 3) goed te luisteren en de onderhandelaar te betrappen op inconsistenties in antwoorden.

Oefening: onderhandelingsoefening waarbij deze technieken uitgetoond worden. Stel een aantal fictieve situaties op.

- *Je hebt op hetzelfde moment als een bevriende vereniging een bepaalde zaal nodig. De andere vereniging heeft eerst gereserveerd, maar je bent ervan overtuigd dat jouw vereniging de zaal meer nodig heeft. Probeer de zaal te pakken te krijgen.*
- ...

EEN DEAL SLUITEN

- Aanbieden van alternatieven
- Assume the close
- Split the difference
- Exploding offers

LOKO
de Leuvense studentenroep

Bij een onderhandeling wordt tijdens een of meerdere gesprekken van beide kanten geprobeerd om tot een overeenkomst te komen. Toch is het sluiten van de deal iets dat de nodige inspanning vereist, en in sommige gevallen kan een deal eerder en gemakkelijker worden gesloten met een van de volgende tactieken.

- **Aanbieden van alternatieven:** in plaats van een enkel aanbod kunnen er ook meerdere aanbiedingen naar de andere partij worden gedaan die min of meer hetzelfde in waarde zijn.
- **Stel het sluiten van de deal voor (assume the close):** vooral verkopers en vertegenwoordigers maken van deze tactiek gebruik waarbij eigenlijk al een overeenkomst wordt gesuggereerd. Veelal begint men al met het noteren van de overeenkomsten. Onder het mom van "zal ik het alvast in orde maken?" wordt de andere onderhandelaar onder druk gezet om de onderhandeling af te ronden.
- **Deel het verschil (split the difference):** het delen van het verschil is misschien wel een van de meest populaire afsluittechnieken. Veel onderhandelaars stellen dit voor op het moment dat

de onderhandeling al een tijdje gaande is. Door beiden wat in te leveren kan dan uiteindelijk een overeenkomst worden gesloten.

- het allerbeste bod (exploding offers): deze tactiek wordt toegepast om op zeer korte termijn een overeenkomst te bereiken. Een onderhandelaar kan bijvoorbeeld een scherpe offerte aanbieden aan de andere partij, op voorwaarde dat deze wel binnen 48 uur beslist. Op deze manier wordt er gebruik gemaakt van tijdsdruk.



STIJLEN

- Ethisch-overtuigende stijl
- Analytisch-agressieve stijl
- Joviale-coöperatieve stijl
- Bewegelijk-agressieve stijl

LOKO
de Leuvense studentenkoepel

Een onderhandelaar heeft gewoonlijk een specifieke stijl. De vier meest voorkomende stijlen zijn:

- De ethisch-overtuigende stijl. De onderhandelaar probeert vertrouwen uit te stralen. Hij/zij is iemand die je *nooit een slechte deal zou durven aanbieden*.
- Bij de analytisch-agressieve stijl spitst de onderhandelaar zich toe op feiten en cijfers. Het is dus moeilijker om daar met subjectieve argumenten te onderhandelen.
- De joviaal-coöperatieve onderhandelaar zal steeds positief en vriendelijk zijn. Het is het typevoorbeeld van de verkoper of vertegenwoordiger. Door zijn innemende persoonlijkheid, is het moeilijk om er nee tegen te zeggen.
- De bewegelijk-agressieve onderhandelaar, is dan weer iemand die onmiddellijk de leiding probeert te nemen in de onderhandeling, met onverwachte wendingen in het proces.

DILEMMA'S

- Concessiebereidheid
- Machtsmisbruik
- Relatievorming
- Exploratie



In een onderhandeling moet je, ten slotte, rekening houden met vier mogelijke dilemma's in het onderhandelingsgedrag.

Als de concessiebereidheid of standvastigheid van de tegenpartij te hoog is, dan ga je niet veel gedaan krijgen.

Een partij kan machtsmisbruik uitvoeren, door bijvoorbeeld bepaalde informatie, die je moet weten tijdens de onderhandeling, achter te houden. Hoor je achteraf van die informatie, krijg je reeds snel het gevoel oneerlijk behandeld te zijn.

Bij sterke relatievorming tussen de onderhandelende leden, wordt het moeilijker om op objectieve basis de beste deals voor beide partijen te krijgen. Daarom worden vaak ook andere partijen, zoals een advocatenkantoor, gezocht om de onderhandeling zelf al te voeren.

Exploratie is het uitzoeken van alle mogelijkheden om tot overeenstemming te komen. Dit kan, zeker bij lange onderhandelingen, erg lang duren en vermoeiend zijn.

Je kan ook met deze informatie een oefening houden. Bijvoorbeeld:

- *Een sponsorcontract afsluiten als kringvertegenwoordiger met een bedrijf dat dicht aanleunt bij je (fictieve) studierichting.*
- ...