

# ONDERHANDELEN

prof. dr. W.F.G. Mastenbroek

## 1 SITUATIE

Iedereen onderhandelt. Op het werk en thuis - verschillende meningen, botsende belangen - het is de normaalste zaak van de wereld. Overal waar mensen zaken met elkaar moeten regelen, en waar machtsverschillen niet de doorslag geven, wordt onderhandeld. Kenmerkend voor onderhandelingsrelaties is: 1) Mensen hebben elkaar nodig om iets te regelen. 2) De onderlinge afhankelijkheid is wederzijds, dus niet al te grote verschillen in macht. Vaak komt daar nog bij dat er continuïteit is in de relatie. Men komt elkaar regelmatig tegen.

Hoe gaat het onderhandelen u af? Hoe typeert u uw eigen stijl? Kent u uw zwakke en sterke punten? Hoe zien anderen u? Daarover gaat de volgende test.

## 2 TEST

Hierna treft u zestien uitspraken aan. Iedere uitspraak bevat een mening over uw wijze van onderhandelen en over uw gedrag in onderhandelingsituaties. Met die uitspraak kunt u het meer of minder eens zijn.

U kunt aangeven in hoeverre u het met de uitspraak eens bent door middel van een cijfer te omcirkelen.

- 1 Ik doe mijn best spanningen te vermijden  
Beslist niet    1    2    3    4    5    6    7    Beslist wel
- 2 Ik neem met de ander(en) het geschil grondig door  
Beslist niet    1    2    3    4    5    6    7    Beslist wel
- 3 Ik probeer tegenstellingen tussen ons te vermijden  
Beslist niet    1    2    3    4    5    6    7    Beslist wel
- 4 Ik stel me meegaand op  
Beslist niet    1    2    3    4    5    6    7    Beslist wel
- 5 Ik ga gezamenlijk een uitweg zoeken waar ieder mee ingenomen is  
Beslist niet    1    2    3    4    5    6    7    Beslist wel
- 6 Ik tracht hoe dan ook mijn ideeën er door te krijgen  
Beslist niet    1    2    3    4    5    6    7    Beslist wel
- 7 Ik erken mijn verlies  
Beslist niet    1    2    3    4    5    6    7    Beslist wel
- 8 'Een zacht woord stilt den toorn'  
Beslist niet    1    2    3    4    5    6    7    Beslist wel

- 9 Ik praat het uit tot we het samen eens zijn  
 Beslist niet 1 2 3 4 5 6 7 Beslist wel
- 10 Ik ga de zaak naar mijn hand zetten  
 Beslist niet 1 2 3 4 5 6 7 Beslist wel
- 11 Ik ga geschilpunten zo veel mogelijk uit de weg  
 Beslist niet 1 2 3 4 5 6 7 Beslist wel
- 12 Ik verken alle ideeën tot we volledig uit de problemen zijn  
 Beslist niet 1 2 3 4 5 6 7 Beslist wel
- 13 Een vervelend voorval bedek ik met de mantel der liefde  
 Beslist niet 1 2 3 4 5 6 7 Beslist wel
- 14 Ik stel me vasthoudend op tot ik mijn zin krijg  
 Beslist niet 1 2 3 4 5 6 7 Beslist wel
- 15 Ik bagatelliseer problemen  
 Beslist niet 1 2 3 4 5 6 7 Beslist wel
- 16 Ik bewijs op allerlei manieren mijn gelijk  
 Beslist niet 1 2 3 4 5 6 7 Beslist wel

### 3 DIAGNOSE

De verwerking van de scoring op de vragenlijst gebeurt als volgt.

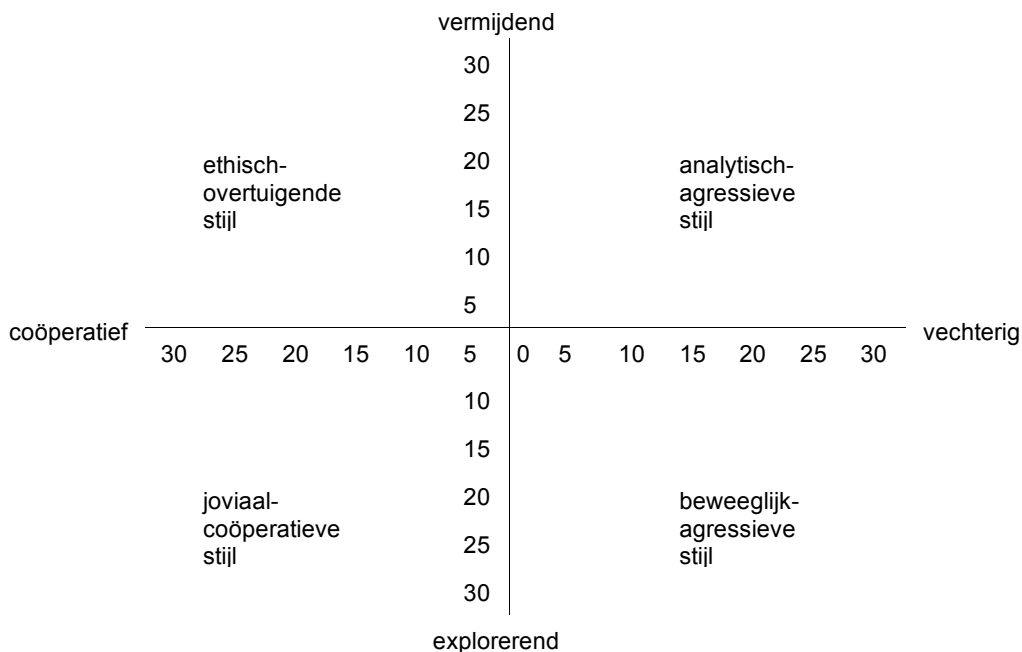
Vul de score 1, 2, 3, 4, 5, 6, of 7, die u iedere uitspraak heeft toegekend, in op de ruimte achter de onderstaande nummers. Deze nummers corresponderen met de nummers van de uitspraken. Tel daarna de scores vertikaal op.

10	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>	7	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>
6	<input type="text"/>	1	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	5	<input type="text"/>
14	<input type="text"/>	11	<input type="text"/>	8	<input type="text"/>	9	<input type="text"/>
16	<input type="text"/>	15	<input type="text"/>	13	<input type="text"/>	12	<input type="text"/>
Score	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
	Vechterig		Vermijdend		Coöperatief		Explorerend

Wat zijn uw twee hoogste scores?

.....  
 .....

Teken vervolgens deze twee scores in onderstaand figuur in en verbind deze met een lijn.



In welk van de vier stijlen combineren de twee hoogste scores?

.....  
 .....

Hieronder vindt u een korte beschrijving van de vier stijlen

**De ethisch-overtuigende stijl**

Vertrouwen in anderen, baseert zich op gemeenschappelijke belangen, principes en idealen, komt met doortimmerde voorstellen, laat zich niet beïnvloeden, blijft onafhankelijk denken.

**De analytisch-agressieve stijl**

Goed gebruik van harde feiten, cijfers, logisch redeneren, gericht op kwaliteit van argumenten, schept heldere en logische procedures, brengt duidelijkheid, beheerst uitgangspunten, bewaart overzicht, heeft alles op een rijtje.

**De joviaal-coöperatieve stijl**

Ontwapenend, innemend, beïnvloedt de sfeer positief, sterk in het opbouwen van goede persoonlijke relaties, gevoelig voor argumenten van anderen, flexibel.

### **De beweeglijk-agressieve stijl**

Neemt initiatief en leiding, ook binnen zijn team, speelt in op onverwachte gebeurtenissen en nieuwe wendingen, blijft onderhandelingen op gang houden, ook al treedt verharding op.

Herkent u de uitkomst?

## **4 ADVIES**

Aan elke stijl zit ook een minder effectieve kant.

Herkent u de minder effectieve kant van uw stijl.

### **De ethisch-overtuigende stijl**

*Minder productieve kant bij overmaat*

Wordt 'prekerig', trekt zich terug, raakt teleurgesteld en ontoegankelijk voor nieuwe mogelijkheden, heeft geen 'wisselgeld' meer achter de hand.

*Neigt bij conflict naar*

Houdt stug vol omdat hij immers 'principeel gelijk' heeft, of haakt ontmoedigd af c.q. wordt buiten spel gezet.

### **De analytisch-agressieve stijl**

*Minder productieve kant bij overmaat*

Blijft op hetzelfde spoor, te weinig gevoel voor gespreksfeer, blijft vasthouden aan 'oude' argumenten en visies.

*Neigt bij conflict naar*

Blijft bewijzen verzamelen dat hij gelijk heeft, wordt koppig en ontoegankelijk.

### **De joviaal-coöperatieve stijl**

*Minder productieve kant bij overmaat*

Ontwijkt een krachtmeting, heeft te weinig verweer, wordt onduidelijk en twijfelend.

*Neigt bij conflict naar*

Gaat akkoord, ook al gelooft hij zelf dat het onredelijk is, ontkent dat er sprake is van een conflict.

### **De beweeglijk-agressieve stijl**

*Minder productieve kant bij overmaat*

Bazig, geeft anderen te weinig kansen, wordt impulsief, zaait verwarring, kan als opportunist overkomen.

*Neigt bij conflict naar*

Doordrijven, conflict uitvechten, kemphanerig gedrag.

Streep die elementen in uw stijl(en) aan die uw gedrag soms typeren. Hiermee hebt u meteen een advies m.b.t. de punten waar u voor uit moet kijken. Let wel, elke stijl heeft ook zijn goede kanten. Die vindt u beschreven onder de diagnose.

## Conclusies

Typeer hieronder in een paar woorden uw stijl.

.....  
.....  
.....

Zijn er ook punten waar u voor uit moet kijken!

.....  
.....  
.....

## 5 VERWIJZINGEN

### Boeken

*Vaardiger onderhandelen*, W.F.G. Mastenbroek, Holland Business Publications, 1995  
Bondig overzicht van belangrijke technieken en mogelijke valkuilen; door middel van check-lists en instrumenten direct gekoppeld aan uw persoonlijke stijl.

*Negotiating as Emotion Management*, W.F.G. Mastenbroek, Holland Business Publications, 2002  
Vaardigheden en vuistregels komen samen in een model van onderhandelen dat houvast verschaft in alle fasen van het onderhandelingsproces. Veel aandacht voor de psychologische aspecten en het omgaan met spanningen.

*The mind and heart of the negotiator*, L. Thompson, Prentice-Hall, 1998  
Uitgebreid overzicht van relevante factoren en van onderzoeksresultaten.

### Websites

[www.onderhandelen.net](http://www.onderhandelen.net)

Verschaft toegang tot enige artikelen van Mastenbroek en geeft een kort overzicht van mogelijke trainingen.