



**Naam** Hans Hopmans

**Functie** Trainer en adviseur  
onderhandelen

HOE JE ELKAAR LEERT BEGRIJPEN IN TAAIE ONDERHANDELINGEN

# 9 FACTOREN DIE HET VERSCHIL MAKEN

**In een taaie onderhandeling is het van belang om verschillen tussen partijen te identificeren en analyseren. Onderhandelingsexpert Hans Hopmans bespreekt negen factoren waar verschillen tussen onderhandelaars zich manifesteren.**

**W**ellicht ben je weleens in een complexe onderhandeling terechtgekomen die stroef verloopt en alle energie uit je trekt. Het ergste wat je dan als onderhandelaar kan overkomen, is dat jouw emoties je denkwereld en handelen volledig gaan domineren.

Een manier om dat te voorkomen, of tenminste beheersbaar te maken, is het systematisch reflecteren op de verschillen die bestaan tussen onderhandelaars.

## **Versillen identificeren**

Versillen zijn er altijd. Het gaat hier over veel meer dan alleen die in stijl of doel. Alleen als je de relevante verschillen weet te

ontmaskeren, kun je een mitigatieaanpak bedenken. Het simpele feit dat jij als onderhandelaar belangrijke verschillen tussen jezelf en je wederpartij identificeert, levert meteen winst op. Dat heeft te maken met de werking van je brein. Zodra jij onduidelijkheden in de dynamiek van een lastige onderhandeling ontmaskert en nader analyseert, draagt dit bij aan een ontspannen brein. Hiermee kun jij beter presteren met minder energie.

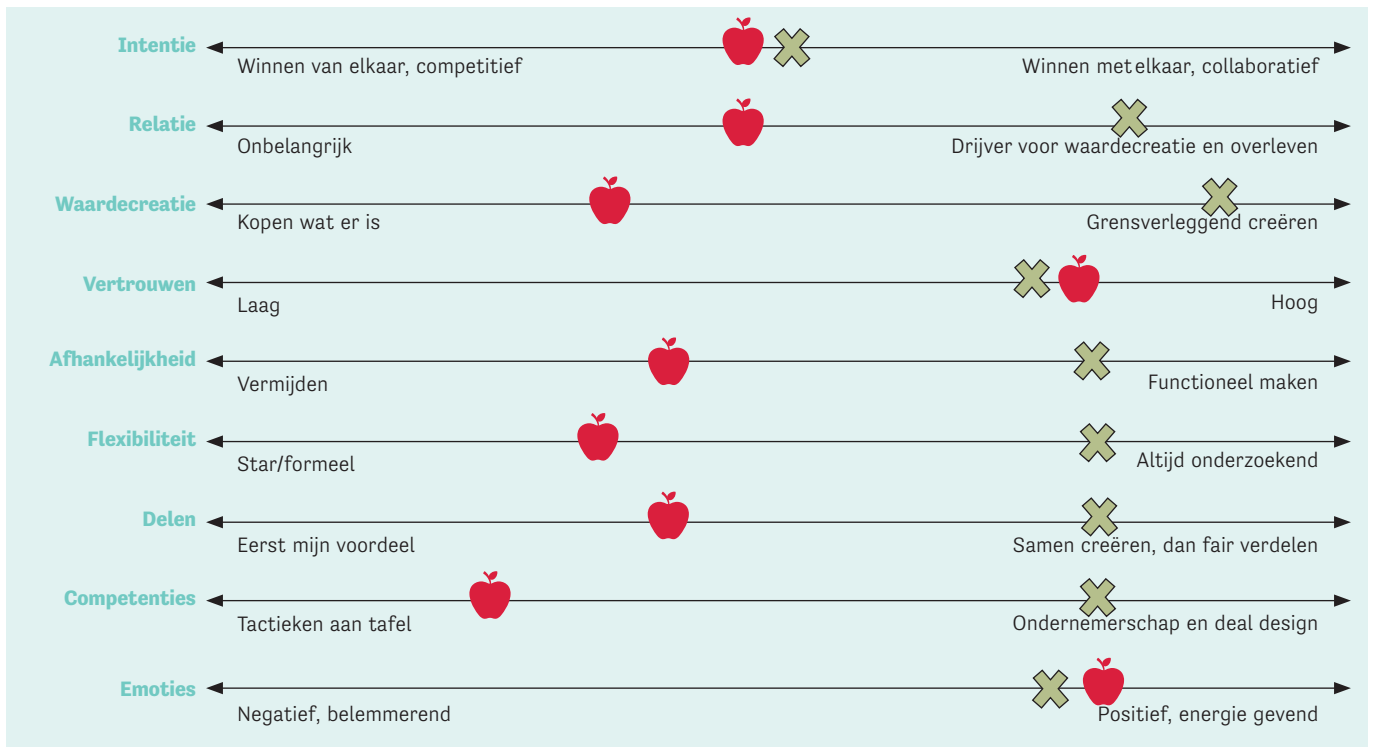
## **Analyse maken**

Voordat je daadwerkelijk tegen problemen aan loopt, hebben zich wellicht al emotionele momenten voorgedaan aan de onderhandeltafel. Hoe krijg je inzicht en overzicht van de onderhandelversillen tussen jou (jouw organisatie) en de wederpartij (diens organisatie)? Soms liggen antwoorden voor het oprapen, soms zul je onderzoek moeten doen, bijvoorbeeld door middel van interviews. Als veel waarde en risico's op het spel staan, doet elke onderhandelaar er goed aan om voorafgaande aan een complex onderhandeling een verschillenanalyse te maken.

## **9 factoren**

Graag breng ik daarom de negen onderstaande factoren onder de aandacht. Het zijn onderwerpen waar we vaak significante verschillen zien tussen onderhandelaars, soms zelfs onoverbrugbare ravijnen. Zodra je een complexe onderhandeling als taaie ervaart, zijn dit soort verschillen vaak prominent of sluimerend aanwezig. Een moedige onderhandelaar ontmaskert ze en erkent daarbij meteen zijn eigen

## SCHEMA: ZOEK DE VERSCHILLEN TUSSEN ONDERHANDELAARS



Bron: Hans Hopmans, 2024.

tekortkomingen. Verschillen tussen onderhandelaars zijn soms heel duidelijk en belemmerend, maar zeker niet altijd. Ze kunnen ook gaan over nuances, maar zijn daarmee niet minder belemmerend. Zoek vooral naar de zogenoemde *blocking differences*. Dat zijn verschillen die zonder mitigerende maatregelen een overeenkomst of goede samenwerking onmogelijk maken. Hieronder volgen 9 veelvoorkomende factoren waar blokkerende verschillen zich manifesteren.

### 1 Intentie

Vanuit welke grondhouding en intentie staan de partijen in deze onderhandeling? Is het ieder voor zich (*what's in it for me*) of gaat het om de samenwerking (*what's in it for we*)? Deze dynamiek heeft ook alles te maken met de gunningsbereidheid van jou en van de ander. Onderhandelaars die meer en effectiever samenwerkingsgedrag vertonen, hebben meer kans om complexe ketenvraagstukken te kunnen oplossen. Mocht je ontdekken dat het verschil tussen jou en de wederpartij op dit onderwerp te groot is, stop dan de onderhandeling en maak het meteen bespreekbaar. Tracht de kloof kleiner te maken, het vergemakkelijkt de onderhandeling en het resultaat is duurzamer. Het kan er ook toe leiden dat je ontdekt dat jullie niet voor elkaar bestemd zijn.

### 2 Relatie

Niet iedereen vindt de onderlinge relatie en kwaliteit van samenwerking even belangrijk. Sommigen zien de onderlinge relatie als een bijzaak. Anderen beschouwen het als een kernvoorwaarde om samen waarde te creëren, risico's te beheersen en samen in de markt te groeien en te overleven. Wat opvalt, is dat onderhandelaars uit het midden- en kleinbedrijf meer oog

*“Veel onderhandelaars menen dat ze rationeel zijn, maar dat zelfbeeld botst met de feiten”*

hebben voor het belang van een goede relatie dan onderhandelaars uit het grootbedrijf of overheid. Het zijn Vlamingen die van relatie een werkwoord hebben gemaakt namelijk 'relateren'. In de zakenwereld dringt steeds meer door dat een vertrouwenwekkende relatie en samenwerking hoge prioriteit verdient zodra de context van zakendoen een onzekere of bedreigde toekomst kent. Anders gezegd, ben jij inkoper in een VUCA-keten dan noodzaakt dit dat je investeert in goede relaties met je kernleveranciers, dat je investeert in wederzijds vertrouwen en professioneel samenwerken.

### 3 Waardecreatie

Verschillen omtrent waardecreatie uiten zich vooral bij de verwachtingen die er zijn omtrent de materiële ruilverhouding. Gaat het alleen om de focus op bestaande goederen, diensten en technologie? Of zijn er ook verwachtingen omtrent innovaties, continue verbeteren en grensverleggend ondernemerschap? Het gestroomlijnd krijgen en benoemen van de wederzijdse verwachtingen omtrent waardecreatie is belangrijk. Verschillen mogen er best zijn, mits ze expliciet benoemd zijn en wederzijds aanvaard.

### 4 Vertrouwen

Je kunt wel samenwerken in de keten, maar als dat gaat met een laag niveau van wederzijds vertrouwen dan levert dat volgens de gangbare praktijk en wetenschap minder op dan wanneer er sprake is van vertrouwenwekkend samenwerken. Vertrouwen is een werkwoord, ook als onderhandelaar moet je het in praktijk brengen. Maar er zijn ook onderhandelaars die vertrouwen zien als een bijproduct van de overeenkomst op de materiële onderwerpen. In de zakelijke praktijk blijkt steeds weer

---

*“Inkopers zijn opgevoed met het mantra ‘vermijd afhankelijkheid van de leverancier’”*

---

dat een open dialoog over wederzijds vertrouwen problematisch is omdat veel mensen zich geremd voelen door hun zelfbeeld dat ze tekortschieten in het geven van vertrouwen. Vertrouwen geven is voor velen het synoniem voor kwetsbaarheid ervaren. Een professionele onderhandelaar bespreekt tenminste eenmaal per jaar de stand van zaken omtrent vertrouwenwekkend samenwerken. Daarbij geldt wel als advies om zo’n evaluatie te plannen buiten de fase van contractonderhandeling omdat anders de zogenaamde deal stress een open dialoog moeilijker maakt.

### 5 Afhangelijkheid

Helaas zijn generaties lang veel inkopers opgevoed met het mantra “vermijd afhankelijkheid van leveranciers”. Dit in tegenstelling tot de grondhouding van veel verkopers die een duurzame samenwerking essentieel vinden voor wederzijds goed zaken doen. Het probleem is vooral dat veel inkopers niet weten hoe ze afhankelijkheid moeten managen. Als je als inkoper bereid bent te kiezen voor afhankelijkheid omdat het je veel oplevert, waarborg dan dat er wederzijds aansluiting is op thema’s als intentie, strategische belangen, zakelijke doelen en vertrouwenwekkend samenwerken.

### 6 Flexibiliteit

Bij flexibiliteit gaat het niet alleen over mensen, maar ook over het aanpassingsvermogen van de organisatie. Juist in tijden van tegenspoed wordt de flexibiliteit van mensen en organisaties op de proef gesteld. Vraag je als onderhandelaar dus vooral af hoeveel flexibiliteit je verwacht van de wederpartij in tijden van tegenspoed, en wat je te bieden hebt.

### 7 Claimen en delen

Wordt er hard en snel geclaimd en moet een verdeling snel overeengekomen worden? Dergelijk gedrag kan hard botsen met dat van een onderhandelaar die evenwichtig, stap voor stap eerst nog wil onderzoeken hoe groot het belang is dat verdeeld kan worden. Verschil in (on)geduld tussen onderhandelaars is vaak een serieuze bron van ergernis.

### 8 Competenties

Een competentiekloof tussen onderhandelaars, op inhoudelijk terrein of qua onderhandelvaardigheden, kan uiteindelijk leiden tot een totale mismatch. In de competentietoepassing zien we opmerkelijke verschillen tussen onderhandelaars die zich volledig focussen op het scoren aan de onderhandeltafel versus onderhandelaars die het proces zien als een kunst van gezamenlijk ondernemerschap en *deal design*. In de zakenpraktijk hebben we beide competenties tot op zekere hoogte nodig.

### 9 Emotioneel kader

De wetenschap bewijst keer op keer dat ons denken en handelen voor zo’n 95 procent aangestuurd wordt door onze emoties. Veel onderhandelaars menen dat ze rationeel zijn. Dit zelfbeeld botst met de wetenschappelijke feiten. Desalniettemin zijn er duidelijke verschillen tussen onderhandelaars die ongeremd emotioneel onderhandelen en zij die emotionele beheersing en inzet van de logica willen maximaliseren.

#### Jezelf trainen

Elke onderhandeling is uniek. Dus naast de beschreven verschillen zijn er beslist meer te identificeren. De kunst is om als onderhandelaar ten eerste te erkennen dat er verschillen zijn tussen jou en de wederpartij om vervolgens deze verschillen te analyseren en te waarderen. Inzicht en overzicht hebben van deze verschillen stelt de onderhandelaar in staat om het onderhandelstraject beter voor te te bereiden en uit te voeren. Jezelf trainen in deze verschillenanalyse is vrij simpel. Kijk eens om je heen, zoek de taaie onderhandelingsituaties op, op je werk, in privé en in de media. Je zult versteld staan hoe snel je potentieel blokkerende verschillen ontdekt in emoties, houding, tactiek en gedrag.

#### Visualiseren

Elke onderhandelaar kan een eigen hulpmiddel maken om de mate van verschillen tussen de onderhandelaars te identificeren. Zoek daarbij vooral naar de potentieel blokkerende verschillen. In een willekeurig voorbeeld dat ik heb gevisualiseerd op de vorige pagina zal de inkoper een stevige kluiw hebben aan een aanstaande onderhandeling vanwege grote verschillen. Dus is een open dialoog over de manier waarop je met elkaar zaken wil doen nodig alvorens een onderhandeling te starten. ●