



ADR
INSTITUUT

**ONDERHANDELEN VOLGENS
DE HARVARD METHODE**

Inhoudsopgave

1. Onderhandelen als een methode.....	3
2. Hanteren van belangentegenstellingen.....	4
3. De “Harvardmethode”.....	5
a. Scheid de mensen van het probleem.....	5
b. Richt je op belangen en niet op posities.....	5
c. Zoek naar oplossingen in wederzijds belang.....	6
d. Hanteer zoveel mogelijk objectieve criteria.....	6
e. Ken je BAZO en die van de wederpartij.....	7
4. De structuur van het onderhandelingsproces.....	8
5. Literatuur.....	9
Venster op de voorbereidingsfase bij onderhandelen.....	10

1. ONDERHANDELEN ALS EEN METHODE VAN AANPAK VAN PROBLEMEN

De wijze, waarop mensen de problemen, die ze ontmoeten, plegen aan te pakken, kan grofweg in vijf categorieën worden onderverdeeld:

- a. vermijden,**
- b. toegeven,**
- c. vechten, (ook in een rituele vorm als bv. procederen)**
- d. samenwerken,**
- e. onderhandelen.**

Mensen (en/of organisaties) in een conflict beperken zich niet tot een bepaalde methode, maar gebruiken er meer (of zelfs allemaal) bij het wijzigen van omstandigheden.

Onderhandelen is zelf een proces dat bestaat uit, nu eens samenwerken, dan weer vechten, vermijden of toegeven. Bij onderhandelen ligt de nadruk op de in beginsel aanwezige tegenstellingen in wat partijen nastreven. Toch hebben zij elkaar nodig hebben om de eigen doelen te bereiken. Voor onderhandelen is dus een wederzijdse “afhankelijkheid” nodig. Anders gezegd: er moet ook sprake zijn van gemeenschappelijke belangen. Om tot onderhandelen te besluiten dienen partijen zich ervan bewust te zijn dat ze iets van elkaar nodig hebben.

Bij het samenwerken zijn er geen tegengestelde doelstellingen meer. Bij het vechten zijn er noch gemeenschappelijke belangen, noch gemeenschappelijke doelen, althans dat zullen de partijen zich doorgaans niet (meer) realiseren.

De kernvraag bij het oplossen van conflicten, in het bijzonder bij onderhandelen, is dus: hoe gaan we om met onze tegengestelde belangen?



2. HANTEREN VAN BELANGENSTELLINGEN

Het omgaan door partijen met hun tegengestelde belangen is in feite de strijd tussen de keuze zich volledig ervoor in te zetten om het eigen doel (belangen/behoefte) te bereiken en tevens oog te hebben voor wat de ander wil. Die strijd en het resultaat daarvan zijn te zien in onderstaand schema.

ZORG VOOR
EIGEN DOELEN
BEHOEFTE
BELANGEN
RESULTAAT

FORCEREN
VECHTEN
DOORDRUKKEN
WIN-LOSE

CONFRONTEREN
COLLABOREREN
COMMUNICEREN
CRISIS(IMPASSE)
CREATIVITEIT
KOEK VERGROTEN
WIN-WIN

VERMIJDEN
LOSE-LOSE

TOEGEVEN
WIN-LOSE

ZORG VOOR DOELEN
BEHOEFTE BELANGEN VAN DE
ANDER VOOR DE RELATIE

Dit schema geeft in de kern een aanpak aan, waarin men de eigen doelen en belangen voorop stelt, maar tegelijkertijd bereid is om te trachten de belangen van de tegenpartij te respecteren en ook aan bod te laten komen.

De weg welke partijen afleggen in het onderhandelingsproces noemen wij “ Boven Over”. Dit betekent dat partijen de moeite nemen om elkaars belangen en motieven te vernemen en de confrontatie van hun schijnbaar onoplosbare tegenstellingen aandurven.

Dit is een inspannend proces, maar kan vaker tot een oplossing leiden die voor beiden aanvaardbaar is, omdat het ook een creatieve weg is, een weg waarbij meerdere mogelijkheden, opties, worden verkend en gezocht wordt naar uitkomsten waarbij geen der partijen zich gepakt hoeft te voelen.

Via confrontatie en creativiteit tot een onderhandelingsresultaat komen met een meerwaarde voor beide partijen, is de kern van het Harvardonderhandelen.

3. DE “HARVARDMETHODE”

De “Harvardmethode” vindt zijn oorsprong in het Harvard Negotiation Project. De methode is al in 1981 neergelegd in het boek: *Getting to Yes*, geschreven door Roger Fisher, William Ury en Bruce Patton en nog steeds in voortdurende verdere ontwikkeling.

Een viertal basisregels ligt eraan ten grondslag:

a. Scheid de mensen van het probleem:

Dit principe gaat ervan uit dat men elkaar als onderhandelingspartners respecteert en dat de resultaten die je wilt bereiken niet ten koste hoeven te gaan van een vruchtbare relatie als onderhandelingspartners. Een Nederlandse uitdrukking hiervoor is: *Speel de bal, niet op de man*. Hiervoor is nodig dat onderliggende geschillen op het persoonlijke vlak, welke mogelijk nog in de onderhandelingen doorspelen zodanig uit de weg zijn geruimd dat partijen op zakelijke basis met elkaar kunnen overleggen.

Als één van de onderhandelingspartners toch “op de man gaat spelen” zou een professioneel onderhandelaar in staat moeten zijn om dit aan de orde te stellen (en niet een zelfde gedrag te gaan aannemen) en te bevorderen dat de communicatie weer op zakelijk niveau wordt voortgezet.

b. Richt je op belangen en niet op posities.

Stel, twee directeurs in een tuinbouwbedrijf hebben onenigheid over het al of niet doen van grote investeringen. De jongere (gestudeerd in Wageningen) wil een lening hiertoe afsluiten van 1 miljoen. De oudere weigert. Het kan belanden in een wellis-nietis-spel (wel investeren, niet investeren) dit gebeurt als beiden zich ingraven in hun standpunten.

Belangen zijn de motieven, behoeften en zorgen welke onder de ingenomen posities schuilgaan. Onder de weigering van de oudere kan schuilgaan dat hij zich zorgen maakt over rendement op korte termijn en de mogelijke moeite om zijn aandelen op een gunstige wijze over te dragen en om te zetten in een pensioenvoorziening. Voor de jongere kan gelden dat hij belang heeft bij de continuïteit op langere termijn, op rendement door een nieuwe bedrijfsvoering enz. Als de onderhandelingspartners in staat zijn elkaars belangen te bespreken zijn er meer oplossingen mogelijk dan op het standpunten niveau. Als je oplossingen wilt die je eigen belangen dienen zul je veelal ook moeten investeren in oplossingen voor de belangen van de ander. Het innemen van standpunten of posities leidt tot starheid en terwijl het zoeken naar opties in de richting van elkaars belangen tot creativiteit uitdaagt.

3. DE “HARVARDMETHODE”

c. Zoek naar oplossingen in wederzijds belang.

Creëer allerlei mogelijkheden alvorens een besluit te nemen.

Bij de meeste onderhandelingen zijn er 4 grote obstakels die het bedenken van een overvloed aan mogelijkheden verhinderen:

- 1. het voorbarig oordelen,**
- 2. het zoeken naar het ene antwoord**
- 3. het veronderstellen van een vaste kwantiteit,**
- 4. het denken dat “het zijn probleem is om zijn probleem op te lossen”**

Om creatieve mogelijkheden te bedenken zul je dus de daad van het bedenken moeten scheiden van de beoordeling of de besluitvorming hierover. Ook zul je moeten zoeken naar wederzijdse voordelen en naar een manier om de besluitvorming hierover voor de ander makkelijk te maken.

d. Hanteer zoveel mogelijk objectieve criteria.

Alleen al het zoeken naar rechtvaardige criteria waardoor niemand zich “gepakt” hoeft te voelen is al een vruchtbaar proces in de richting van een oplossing. Voor mensen in juridisch getinte geschillen kan dat bv. zijn de maatstaf van redelijkheid en billijkheid. Het gaat om het ontwikkelen van redelijke procedures en redelijke maatstaven:

Voorbeeld van een redelijke procedure:

De eeuwenoude manier om een stuk koek tussen twee kinderen te verdelen: de ene snijdt en de andere kiest. Geen van beiden kan klagen over een onredelijke verdeling.

Voorbeeld van een redelijke norm of maatstaf:

“Wat jij niet wilt dat u geschiedt enz.” Als je een tegenpartij een standaard contract voorlegt is het niet gek als de ander vraagt of dezelfde voorwaarden ook voor jezelf of voor andere partijen gelden. De norm van gelijke behandeling ligt hieraan ten grondslag. Andere normen zijn: marktwaarde, normen in de bedrijfstak, precedents, wederkerigheid enz.

De Harvardmethode is in beginsel bruikbaar wanneer beide partijen kunnen inzien, dat zij gebaat zijn bij een oplossing, waarmee ze allebei kunnen leven. Dat kan bv. ook in geschillen tussen overheid en burger, ook als de aangewezen weg in eerste instantie via bezwaar-, beroeps-, of klachteninstanties loopt. Ook al lijkt het er in zulke gevallen soms op, dat het er uitsluitend om gaat, of de regels van de wet of het toepasselijke beleid juist zijn toegepast. Alleen al de bereidheid van beide partijen om die vraag te herijken kan in een aantal gevallen tot een andere opstelling of zelfs tot een eerder onzichtbaar gebleven oplossing leiden. Het voorgaande geldt uiteraard ook in andersoortige situaties. Bereidheid tot communicatie, het stellen van vragen en het luisteren naar de antwoorden, zijn een bestaansvoorwaarde voor ieder effectief onderhandelingsproces.

3. DE “HARVARDMETHODE”

e. Ken je BAZO en die van de wederpartij

Tot slot nog de laatste regel: zorg bij een onderhandeling altijd dat je je BAZO (Beste Alternatief Zonder Overeenkomst) scherp voor ogen hebt. Als de onderhandeling op niets dreigt uit te draaien, dan weet je wat je alternatief is. Hoe meer alternatieven je hebt, hoe beter. Zorg ervoor dat je je BAZO al hebt uitgedacht voordat de onderhandeling begint. Een BAZO geeft rust tijdens een onderhandeling.

- **Ontwikkel je BAZO door:**
 - a. opties te genereren
 - b. die te verbeteren
 - c. de beste te selecteren
- **Ken je BAZO vóórdat je gaat onderhandelen;**
- **Verbeter je BAZO steeds zo mogelijk;**
- **Schat je BAZO tegenpartij in.**

Schat eveneens de BAZO van je wederpartij in. Op die manier heb je alle opties in beeld. Je kunt hiervoor gebruik maken van het “Onderhandelingsvenster” op de laatste pagina van dit document.



4. DE STRUCTUUR VAN HET ONDERHANDELINGSPROCES

Ieder effectief onderhandelingsproces kent een vaste structuur:

1. Voorbereidingsfase:

Het is van belang tevoren goed te weten wat je zelf wilt, wat je prioriteiten zijn en waarom je iets wilt. Daarnaast is het van belang je tevoren af te vragen wat de ander motiveert tot dit onderhandelingsproces en wat hij van jou nodig zou hebben. Ook is het van belang jezelf af te vragen wat je alternatieven zijn als de onderhandelingen op niets uitlopen. Kun je je alternatieven nog verbeteren om sterker het onderhandelingsproces in te gaan?

2. Exploratiefase:

Wanneer je met elkaar om de tafel zit kan het zinvol zijn met elkaar af te stemmen hoe je dit onderhandelingsproces wilt gaan voeren, welke spelregels je afspreekt, welke tijdsafspraken, wie zijn de gesprekspartners, wat is het mandaat, wat is de speelruimte, wat zijn de standpunten en welke belangen liggen daaraan ten grondslag.

Stel vragen en test je hypotheses die je tevoren hebt gemaakt met betrekking tot de belangen van je gesprekspartner(s).

3. Suggesties doen of opties genereren:

We gaan ervan uit dat in de exploratiefase de belangen op tafel zijn gekomen en dat nu gezocht gaat worden, (voorzichtig, onder voorbehoud, tentatief..) in welke richting mogelijke oplossingen gevonden kunnen worden. Als dit al vertaald wordt in voorstellen dan gebeurt dit uiterst voorzichtig. Een veelgebruikte methode om opties te genereren in de richting van de door de partijen geformuleerde belangen is brainstorm. Essentieel daarbij is dat de gesprekspartners hun oordelen over de opties los koppelen van het creatieve zoekproces. Pas in een later stadium gaan partijen zich uitlaten over de waarde en de uitvoerbaarheid van verschillende opties.

4. Loven en bieden:

Als jij... dan ben ik bereid om....

5. Vastleggen van wilsovereenstemming:

Het lijkt zo vanzelfsprekend dat de afspraken worden vastgelegd. Hier komen evenwel nog regelmatig addertjes onder het gras vandaan. Soms word je gedwongen weer terug te gaan naar fase 2 als blijkt dat afspraken onjuist geïnterpreteerd worden.

5. LITERATUUR

- **Roger Fisher, William Ury en Bruce Patton, Excellent onderhandelen, Contact, Antwerpen**
- **F. Schulz von Thun, Hoe bedoelt u? een psychologische analyse van de menselijke communicatie, Wolthers-Noordhoff, Groningen**
- **William L.Ury, Onderhandelen met lastige mensen, Contact, Amsterdam**



VENSTER OP DE VOORBEREIDINGSFASE BIJ ONDERHANDELEN

MIJN WENSEN	WAT KAN DE ANDER MIJ EVENTUEEL BIEDEN
VERONDERSTELDE WENSEN VAN DE ANDER	WAT HEB IK DE ANDER TE BIEDEN



ADR
INSTITUUT

Het ADR Instituut biedt de 2-daagse opleiding Harvard onderhandelen aan waarbij u leert te onderhandelen volgens de Harvard methode. Naast inhoudelijke kennis gaat u aan de slag met professionele vaardigheden van deze techniek. Zodanig dat u de onderhandeling zo kunt laten verlopen dat u het beste resultaat voor uzelf en/of uw cliënt kunt behalen. Geen soft gedoe, maar keihard onderhandelen. Niet op de persoon, maar op de zaak! Wij hopen van harte u te mogen verwelkomen bij deze opleiding. Heeft u vragen of wilt u meer weten, neemt u dan contact met ons op.

ADR Instituut
Postbus 1030 | 1000 BA Amsterdam
Oudemanhuispoort 4 | 1012 CN Amsterdam
020 525 37 49 | info@adrinstituut.nl
adrinstituut.nl