Verdiepingssessie

Het Onderhandel Canvas

…. en meer

Hans Hopmans (email: hans.hopmans@xs4all.nl)
Nevi Procurement Day 2022
Apeldoorn, 1 november 2022

Waardoor worden onderhandelingen complexer?



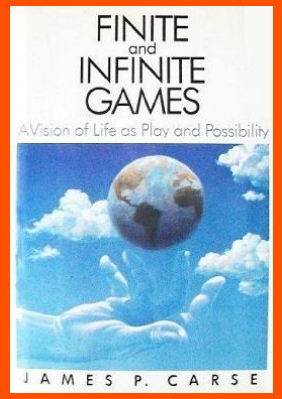
Perspectief?

Eindig spel (winnen staat centraal)

versus

Oneindig spel (continuïteit staat centraal)

1986, professor James P. Carse
'Finite and Infinite Games'
2019, Simon Sinek





Onderhandelvak transformeert naar Goed Zakendoen: via economisch en relationeel ruilmodel



Economisch model

Deal Engineering

Relationeel model



Vier schaakborden van goed zakendoen:

- Beïnvloeden
- Overtuigen
- Claim & Verdeel
- Samenwerken



Tactische dynamiek





Het olifant principe



Produceert een volwassen olifant gemiddeld dagelijks meer of minder dan 68 kg. uitwerpselen?

Noem een getal.
Wees zo specifiek.



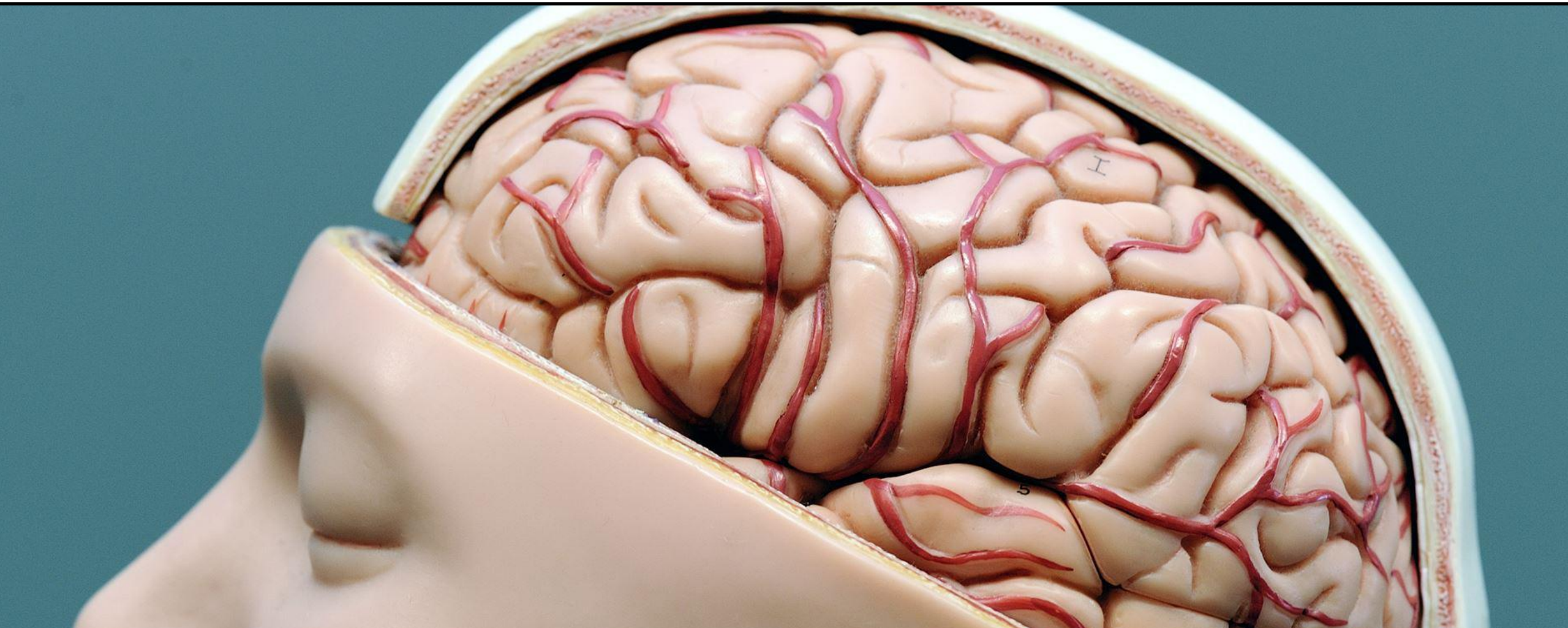

© BCE ECB EZB EKT EKP 2002
10
10 EURO
ΕΥΡΩ



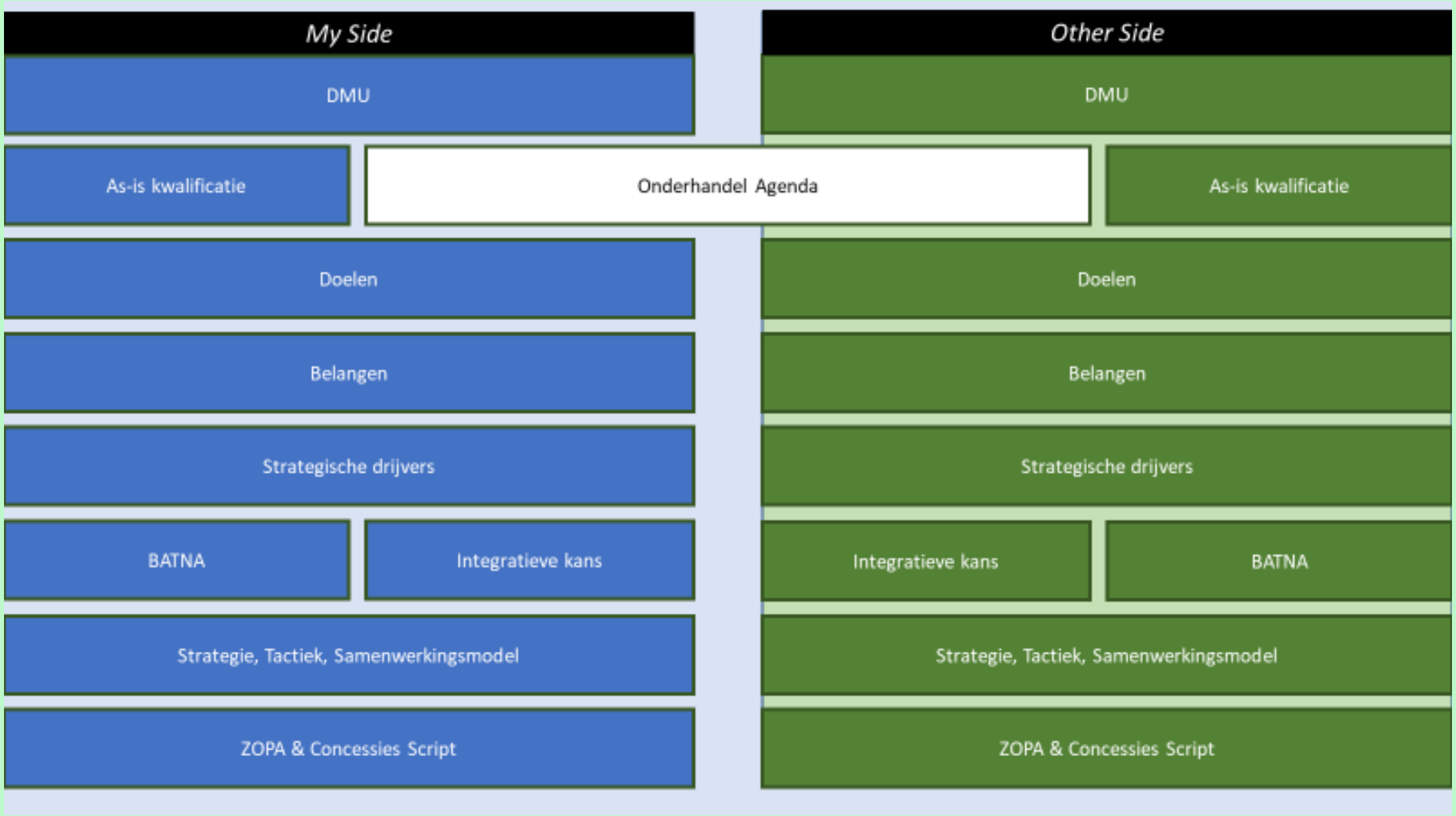
De logica van het
onderhandelen is
dat het door
emoties + bias + ruis (90%)
en
door ratio (10%)
wordt gedreven.

(zie Daniel Kahneman)

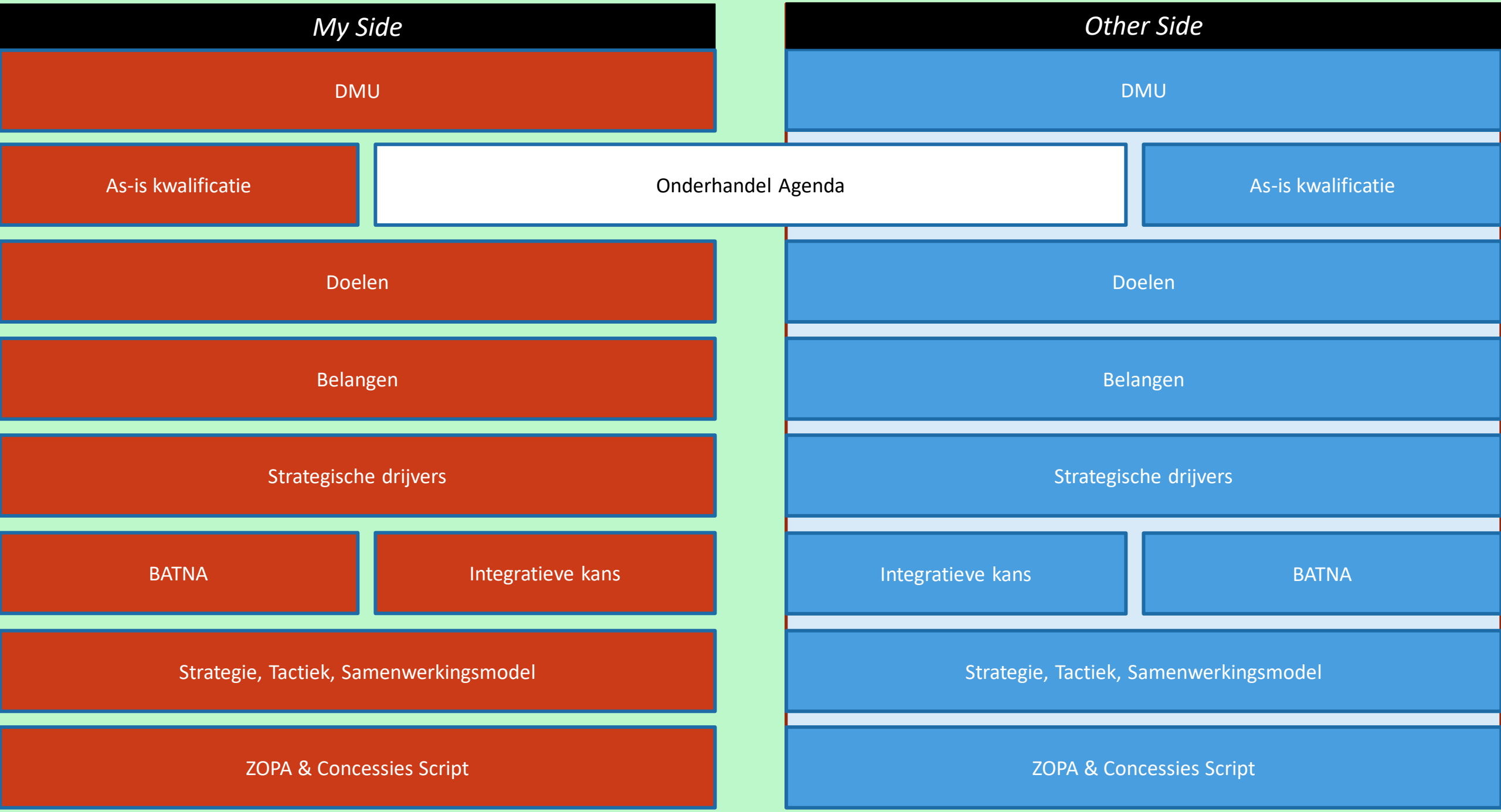
Beperkingen van het brein



Onderhandel Canvas: gestructureerd voorbereiden



copyrights Hans Hopmans & George van Houtem


My Side
DMU
As-is kwalificatie
Onderhandel Agenda
Doelen
Belangen
Strategische drijvers
BATNA
Integratieve kans
Strategie, Tactiek, Samenwerkingsmodel
ZOPA & Concessies Script
Other Side
DMU
As-is kwalificatie
Doelen
Belangen
Strategische drijvers
Integratieve kans
BATNA
Strategie, Tactiek, Samenwerkingsmodel
ZOPA & Concessies Script

De OnderhandelCanvas 2021
Copyrights by Hans Hopmans &
George van Houtem

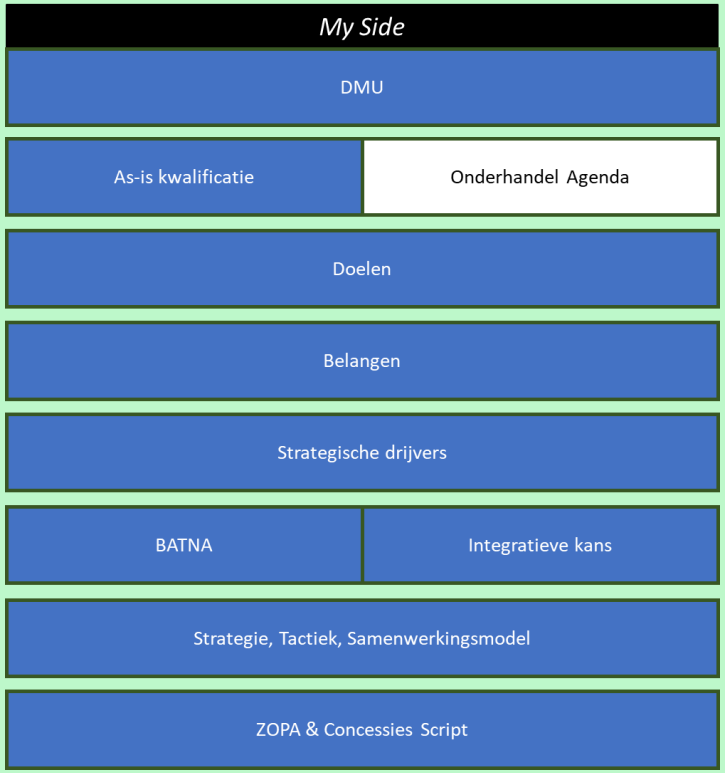
Agenda
Vooraf de onderhandelagenda vaststellen: waarover gaat concreet gesproken worden, in welke volgorde? Anticipeer op de gewenste framing, de ankering en de concessie strategie. Als de Canvas is ingevuld, check dan of de agenda en inhoud nog moet worden aangepast. Bepaal ook wie per agendapunt het woord voert, vanuit welk type rol. Alle onderwerpen op de agenda moeten met één of meerdere belangen zijn verbonden, zo niet dan mogen ze niet op de agenda voorkomen. Minimaliseer debat.

Kwalificatie
Wat vinden we van de huidige samenwerking met en prestaties van de wederpartij? In welke mate zijn we (on)tevreden over de huidige situatie? Is er voldoende eenduidigheid in onze evaluatie? Zo nee, wat zijn de oorzaken van de verschillen? Wat kan of moet anders of beter?

BATNA (best alternative to a negotiated agreement)
Voor de onderhandelstrategie en tactiek is het belangrijk te weten of jij en de wederpartij een alternatief hebben ingeval er geen overeenkomst komt. Probeer steeds een BATNA te hebben, feitelijk of fictief in de ogen van de wederpartij. Wees je bewust van jouw kwetsbaarheid als de wederpartij weet dat jij geen BATNA hebt. Check de BATNA van de wederpartij.

Strategie, Taktiek & Relatiemodel
Strategie en relatiemodel zijn als yin-yang met elkaar verbonden. Bepaal vanuit beider perspectieven het type (samenwerkings- of transactionele) relatie dat het meest wenselijk, relevant en haalbaar te achten is voor de toekomst. Vraag je af: hoe belangrijk is de andere partij voor mij voor het bereiken van mijn doelen? Hoe afhankelijk ben ik of ben ik bereid te zijn? Selecteer vanuit beider perspectieven vervolgens de waarschijnlijke, relevante strategische drijvers voor de komende onderhandeling. Kijk vooral naar waar mensen voor kiezen, niet naar de theoretisch perfecte opties. Tijdens de onderhandeling kunnen feiten, interpretaties en wensen veranderen, dus sta open voor een flexibele, doelmatige toepassing van strategie en relatiemodel. Loop de checklist na en kies voor tactieken die je kansrijk acht ook in relatie tot de tactieken die je verwacht van de wederpartij. Stem af met relatiemodelkeuze en strategie. Let op framing, ankering en dirty tricks maar pas het desgewenst zelf ook toe richting de wederpartij. Zorg voor een positieve proceservaring die bijdraagt aan het gewenste onderhandelklimaat. Minimaliseer debat, focus op dealmaking.

DMU
(DMU staat voor 'Decision Making Unit' en omvat de groep mensen die alle beslissingen nemen.) Wie zit in welke rol? Kent men elkaar? Hoe is de onderlinge relatie, zakelijk en persoonlijk? Hoe zit men in de race? Praten we met de juiste personen? Wat is het vertrouwens-niveau naar de wederpartij? Welke DMU-procedures gaan gelden? Hoe snel kan/wil men beslissen? Wie heeft welke impact op de besluitvorming? Wat zijn individuele en collectieve doelen en belangen? Is DMU-management in control, inclusief de achterban? Is er een helder onderhandelmandaat? Kennen we de DMU van de wederpartij? Zijn de juiste beïnvloeders ingezet naar de DMU?



ZOPA & Concessie Script
Bereken de Zone of Possible Agreement. Zoek de bandbreedte voor dealmaking. Voor concessies die je gaat vragen en aanbieden maak je een concessiematrix en concessiescript. Daarmee maak je het concessiespel meer beheersbaar en wordt duidelijk wat je gaat weggeven en terugvragen in welke volgorde en tijdlijn. Stem dit af met je team en mandaatgever. (Gebruik evt. ai-tool Enigma.)

Doelen
Bepaal heel specifiek de onderhandeldoelen per onderhandelonderwerp (of cluster van onderwerpen). Formuleer eventueel bandbreedtes of scenario's of knock-out grenzen. Zet exploratietechnieken in om de speelruimte bij de wederpartij te ontdekken alsook binnen je eigen DMU. (Gebruik evt. ai-tool Enigma.) Waak voor schuivende doelen.

Belangen
Breng in kaart wat de drijvende belangen (kunnen) zijn achter elk agendapunt. Check altijd of je de juiste inschattingen maakt binnen de eigen DMU en van de wederpartij. Vraag door! Waak voor schuivende belangen. (Gebruik evt ai-tool Enigma.)

Integratieve Kansen
In veel onderhandelingen is er meer te halen en te ruilen dan de onderhandelagenda suggereert. Onderhandelaars ontdekken aanvullende kansen om wat voor elkaar te kunnen betekenen indien ze onderzoekend, exploratief met elkaar omgaan. Investeer dus in exploratief, speels en verkennend onderhandelen met als doel om samen meer te creëren dan er op tafel ligt. Gebruik het 'value exchange model'. Wees exploratief.

Strategische drijvers
Hoe kijken partijen naar de eigen uitgangspositie en die van de wederpartij? Wat is het effect hiervan op het concrete onderhandelgedrag?
Gedragsdrijvers zijn bijvoorbeeld:
1. Mate van (on)evenwicht t.o.v. elkaar in marktkracht (vraag/aanbod).
2. De belangrijkheid, impact en urgentie die men projecteert op een deal en de samenwerking.
3. De focus op en mate van vertrouwen (feitelijk en fictief).
4. De focus op en mate van competitie (feitelijk en fictief)
5. De focus op en mate van samenwerkingsbereidheid (feitelijk en fictief)
6. De mate van creativiteit bij de deal engineering.
7. De focus op de korte of lange termijn.
8. Aanwezigheid van BATNA's.
9. Niveau van onderhandelingsvaardigheden, ervaring, ai-tooling
10. Grondhouding en cultuurverschillen
11. Persoonlijke klik en/of afhankelijkheid tussen betrokkenen