

GELIJK HEBBEN OF GELIJK KRIJGEN...

Al eens meegemaakt dat je een zeer uitgebreide studie maakt van een zakelijke uitdaging, de resultaten ervan keurig presenteert om dan vast te stellen dat de grote baas dan toch zijn eigenste zin doet? Frustrerend, niet? Zou er dan toch meer nodig zijn dan alleen maar facts & figures?

✂ DRIES VAN NIEUWENHUYSE HOGENT - DIRK MERTENS SCOTWORK BENELUX



LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:

- Waarom organisaties moeten evolueren **van een overtuigings- naar een vooral onderhandelings-cultuur**
- Hoe u moet **leren onderhandelen**
- **Waarom cijfers het niet altijd halen** bij het nemen van een besluit

Decision-making

Besluitvorming is een complex proces waarbij cijfermatige onderbouw al even belangrijk is als presentatie- en overredingskracht. Na de kwantitatieve analyse is een onderhandelingsronde veelal

geen overbodige luxe. Onderhandelen is een zeer gestructureerd faciliterend proces dat als doel heeft het bekomen van een overeenkomst tussen twee of meerdere partijen, waarbij alle partijen een groot belang hebben om de overeenkomst ten volle uit te voeren. Laat dan ook zo weinig mogelijk aan het toeval over.

Onderhandelen als cruciale vaardigheid

Om te bepalen of een beslissing nu goed is of slecht moeten we ons eerst afvragen hoe wij de uitkomst van een goede onderhandeling kunnen definiëren. Hoe ziet een goede deal eruit? Wat willen we uit de brand slepen? Wat is het gelijk dat we uiteindelijk willen halen?

Waarom cijfers het niet altijd halen?

Eenmaal helder aligneren we beloningsstructuren in functie van dit succes en creëren we een gemeenschappelijke taal en dito proces binnen de organisatie om alle neuzen in dezelfde richting te laten wijzen. Vervolgens gaan we op zoek naar tools en andere hulpmiddelen ter ondersteuning van onze lange termijn-relaties. Die leiden op hun beurt tot een onderhandelingscultuur die op de duur ingebakken zit in het DNA van de onderneming. Idee is om door gedegen onderhandelen, *fact-based decision-making* efficiënter en bovenal effectiever te maken. Dit kan teams nieuw leven inblazen en de boel grondig aanzwengelen.

Grenzen afplakken

Bij het onderhandelen is het cruciaal om vooraf vast te leggen waar we onze limieten stellen en wanneer we het voor gezien houden. Als we onze integriteit moeten op het spel zetten worden we stilaan slachtoffer. Als beleidsadviseur moeten we duidelijke grenzen stellen. In plaats van onzeker te worden of zenuwachtig als de situatie naar de limieten evolueert, stijgt onze overredingskracht, wordt onze body language assertiever en onze positie resoluter. En beslissingsnemers merken dit. Dat is zeker. Analytische tools en gedragsmodellen helpen





om gepaste onderhandelingsstrategieën te bepalen voor complexe strategische dossiers. Dit helpt ons om meer zelfzeker te worden en meer beslissingen in onze richting te doen kantelen.

Voor wat hoort wat...

Bij het onderhandelen moeten we steeds iets ruilen voor iets anders. Wees daarbij creatief met de eigen wish list en valorieer je eigen toegevingen in de waarde voor de ander zodat de uitkomst voor beide positief is. Als beide partijen tevreden zijn, is de kans op een duurzame relatie aanzienlijk hoger.

Stielsen

Meer en meer beleidsadviseurs bekwaamen zich in onderhandelen. Ze leren wat ze moeten doen wanneer in rondjes gedraaid wordt en hoe ze een betere onderhandelingsmarge kunnen afdwingen. Dit doen ze door hun persoonlijke creativiteit te ontdekken. Daardoor denken ze verder dan het evidente, niet één enkele keer maar werkelijk systematisch tot onderhandelen een echte 'stiel' wordt. Training helpt mensen hun vaardigheden om creatief te denken verder te ontwikkelen en daardoor *out-of-the-box* te gaan denken, patstellingen te vermijden

en alternatieve keuzes voor te stellen. De te overtuigen beslissingsnemer kan vastzitten in redeneringen die we gradueel dienen te identificeren, te ontmijnen en geleidelijk aan te omzeilen. Ervaren onderhandelaars en beleidsadviseurs blinken daarin uit.

Lead by example

Investeren in training alleen, is slechts een deel van de oplossing. Veel bedrijven investeren in training van vaardigheden, maar onderschatten of verwaarlozen de implementatie en ontwikkeling. Training is slechts een bouwsteen van de ontwikkeling. Het bedrijf dient een onderhandelingscultuur in te voeren. Hoe bepaal je een goede deal? Hoe communiceer je de doelstellingen en dicteer je niet alleen de strategie? Hoe beloon je de medewerkers op hun onderhandelingsresultaten? Spreekt iedereen binnen de organisatie hetzelfde onderhandelingsjargon? Zijn alle medewerkers op de hoogte van welke informatie van klanten of leveranciers dient te worden doorgespeeld aan de eigen onderhandelaars? Beschikken de leidinggevenden over de juiste vaardigheden en kennis om hun onderhandelingssteams niet alleen te ondersteunen maar ook te coachen?

Onderhandelen is, als je het onderscheid wil maken, net zoals sport op topniveau: er is een bredere ondersteuning nodig en continue coaching door ervaren coaches. Topsporters behalen de top niet alleen door hun talent maar mede dankzij de juiste omkadering, ondersteuning en focus en veel oefenen.

Do great minds really think alike?

Dit alles is mooi, maar wat als de baas dan toch zijn zin doet? Dit kan aan vele factoren liggen. En dat is huiswerk dat je als goede onderhandelaar eerst moet maken. Alleen wanneer je de interne randvoorwaarden, buikgevoel en/of onderliggende agenda kent, ben je gewapend om in vele onderhandelingen succes te boeken. Organisaties moeten dus evolueren van een overtuigings- naar een vooral onderhandelingscultuur waarin het niet allemaal ja-knikkers mogen zijn, integendeel. Er moet ruimte gecreëerd worden voor verschillende meningen en opvattingen. Organisaties die te conformistisch zijn, verliezen hun alertheid en daardoor hun effectiviteit. En is het nu niet nét dat wat we willen vermijden. En als je dit niet gelooft, kunnen we daar gerust even over onderhandelen... ◀