

# WINST MET SPORTIEF ONDERHANDELEN

Sportmanagers komen op verschillende momenten in onderhandelingsituaties terecht. Soms in eenvoudige, vaak in complexe situaties. Met overheden, met sponsors, met eigen leden of klanten, met leveranciers, met medewerkers, trainers en coaches of in hun eigen politieke/bestuurlijke context. Er bestaat geen gouden sleutel tot succesvol onderhandelen in de sport, maar er is wel een aanpak die past in de sport. Hoewel het in de sport zelf altijd om winnen of verliezen gaat, wordt de onderhandeling vooral gekenmerkt door een win-winsituatie. Dat is een andere tak van sport: sportief onderhandelen!

DOOR RENÉ VAN DEN BURG

We onderhandelen al van jongs af aan. We zijn dus allemaal ervaringsdeskundig. Niettemin is er winst te behalen door de onderhandelingen effectiever te benutten. Onderhandelen is anders dan gewoon samenwerken of een vergadering. Bij

samenwerking hebben partijen op voorhand hetzelfde doel voor ogen en proberen zij samen dat doel te bereiken. Binnen een samenwerking kan er onderhandeld worden. In veel gevallen zijn er slechts twee partijen bij een onderhandeling betrokken. Dat is een belangrijk verschil met vergaderen, waarbij meestal meerdere partijen

en personen aanwezig zijn. Samenwerken en vergaderen zijn dus eigen processen die niet verward moeten worden met onderhandelen. Onderhandelen vraagt een andere aanpak. In een 'gevecht' terechtkomen en eenzijdig voor de winst gaan om je eigen doel te bereiken leidt meestal niet tot het gewenste resultaat. Dit uitgangspunt vormt de basis van een recent verschenen boekje over onderhandelen in de sport: het *Handboek Sportief onderhandelen*. Dit artikel geeft een aantal hoofdlijnen uit dat boek. In de volledige uitgave staan nog vele tips, voorbeelden, belangrijke vuistregels en denkfouten, zowel binnen als buiten de sport.

## Onderhandelen is te leren

In mijn definitie van sportief onderhandelen (zie kader) gaat het vooral om het laatste deel van de zin: beide partijen moeten het resultaat aanvaardbaar vinden. Geen winst voor één partij, maar een win-winsituatie, waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van beide partijen. Dat is de kern van mijn overtuiging. Twee kleine voorbeelden geven wellicht het beste aan wat bedoeld wordt met een win-wonderhandeling.

## Voorbeeld 1

Twee vrouwen maken ruzie over één sinaasappel. Ze onderhandelen, maar geen van beiden wil de sinaasappel delen met de ander. Een inkoper komt langs en vraagt aan de ene vrouw: "Wat ga jij doen met die sinaasappel?" De vrouw antwoordt dat zij de sinaasappel wil uitpersen voor het sap. "En wat ga jij ermee doen?" vraagt de inkoper aan de andere vrouw. "Ik wil een taart bakken en heb de sinaasappel nodig voor de schillen, die ik pureer en in de taart verwerk." De vrouwen sluiten een deal: de een gebruikt de schillen van de sinaasappel, de ander het sap. Ze hebben beiden een ander belang, maar ook een gezamenlijk belang.

## De definitie van sportief onderhandelen

Een uitwerking van de definitie van het sportief onderhandelen in de sport door de sportmanager kan als volgt luiden:

"Het proces en de sociale vaardigheid van voorstellen en tegenvoorstellen door middel van een relatie van 'potentieel conflict' op positieve en constructieve manier te benaderen, met groepen of individuen met tegengestelde wensen, via een combinatie van samenwerken en vechten om te komen tot een compromis en overeenkomst die door beide partijen als aanvaardbaar wordt beschouwd."



## Het is goed om je in de onderhandeling bewust te zijn van de fase waarin je zit

### Voorbeeld 2

De win-winonderhandeling is veel genoemd in de samenstelling van het kabinet-Rutte in 2012. Daarbij werd veel het woord 'gunnen' gebruikt. Winst voor beiden. Een politiek commentator gebruikte daarbij het voorbeeld van een echtpaar. De vrouw wil thuis graag 's avonds om 18.00 uur eten, vanwege de kinderen. De man wil liever om 20.00 uur eten, vanwege zijn werkzaamheden. De uitkomst wordt dan meestal 19.00 uur eten met twee ontevreden mensen. Andere oplossingen, waarbij beiden hun belang 'gegund' wordt, zijn goed denkbaar en geven bovenal meer tevredenheid.

### BAZO

In de meeste gevallen is het duidelijk wanneer wij willen onderhandelen. Als er een resultaat bereikt moet worden, een arbeidsovereenkomst, een trainerscontract, een aankoop, een fusie of welke andere overeenkomst dan ook, onderhandelen we. Bij de vraag of het zinvol is om wel of niet te starten of door te gaan met onderhandelen kan het van belang zijn het BAZO te bepalen: het Beste Alternatief Zonder Onderhandelen. De bedoeling van onderhandelen is immers om gezamenlijk tot een beter resultaat te komen dan het resultaat dat je zou bereiken zonder te onderhandelen. Onderhandelingen lopen vaak niet zoals je wilt. Het is dan ook uitzonderlijk dat op al je eisen wordt ingegaan. Daarom is het belangrijk vooraf te weten hoe je zult reageren als je doelen niet via onderhandelingen gerealiseerd kunnen worden. Het BAZO kennen geeft je de zekerheid dat er een goed alternatief bestaat om op terug te vallen indien de onderhandeling slecht af lijkt te lopen. Het kan ook helpen om goed na te denken over of je het bod van je tegenpartij wel of niet wilt accepteren. Verkopers en adviesbureaus maken veel gebruik van dit BAZO. Zij vragen dan

vooraf welk budget beschikbaar is. Geef hierop nooit een ander antwoord dan dat het budget afhangt van wat de verkoper kan bieden, anders betaal je zonder meer je beschikbare budget.

### Stappenplan bij onderhandelen

Iedere onderhandeling kent een fasering. Het is goed om je in de onderhandeling bewust te zijn van de fase waarin je zit. Dat bepaalt voor een belangrijk deel het gewenste optreden.

#### Stap 1: Voorbereiding

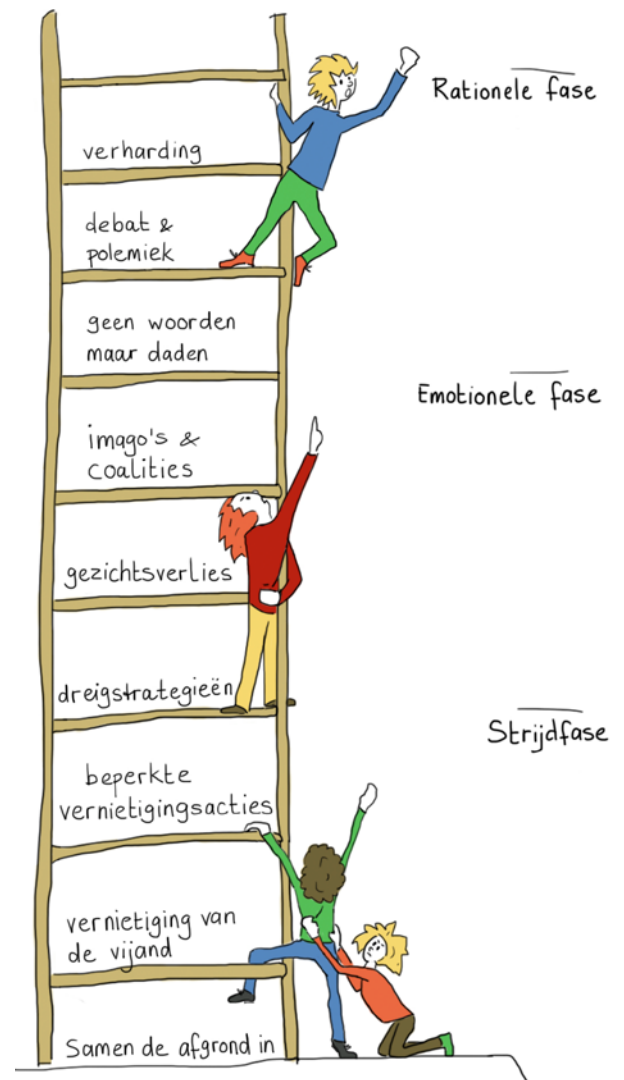
Dit is de belangrijkste stap. In deze fase wordt gekeken naar de onderhandelingsmogelijkheden. Vanuit welke positie en opvattingen starten de onderhandelingen? Hoe ziet het minimumresultaat eruit zonder onderhandelen? Het is verstandig om bij een meer complexe onderhandelings situatie een goede krachtenveldanalyse te maken en een verkenning van de markt via objectieve criteria. Een goede voorbereiding is meer dan het halve werk. Zeker bij een traject van het binnenhalen van sponsors, of bij belangrijke investeringen met meerdere partijen, zal deze voorbereiding zich goed terugbetalen.

#### Stap 2: Opening

Na de eerste fase is het van belang de agenda en de openingszet vast te stellen. Het gaat na de voorbereiding uiteindelijk om de inhoud van de onderhandelingen en het te verwachten onderhandelingsklimaat. Van welke (machts)verhoudingen zal sprake zijn? Een belangrijk aandachtspunt daarbij is de openingszet, die sterk bepaalt hoe het verdere verloop gaat.

#### Stap 3: Exploreren

In deze fase worden ingenomen standpunten omgezet naar belangen. Daarin wordt gekeken naar de belangen achter de standpunten. Daarnaast kijken we





nu naar wat andere partijen willen of nodig hebben, niet naar wat zij niet willen. Van eisen naar wensen dus. Via waardeoordelen naar feedback. Geen beschuldigingen, maar het benoemen van problemen die ervaren worden en hulp van andere partijen om die problemen op te lossen. Van verleden naar toekomst, van wantrouwen naar vertrouwen, van afwijzing naar waardering, van formeel naar informeel. Er vindt een draai in de aard van de communicatie plaats. Er wordt niet langer in problemen gedacht, maar in oplossingen.

#### Stap 4: Focus

Na de exploratie en de verbreding gaat het om het terugbrengen van de verschillen en het aanbrengen van focus op de belangrijkste onderwerpen. Meestal worden in deze fase onderwerpen geclusterd en geruild.

#### Stap 5: Afronding

De afronding ('overeenkomst') moet eerst vergeleken worden met de voorbereidingsconclusies. Het is verstandig te kijken of

het BAZO is bereikt. Wat is de meerwaarde van een af te sluiten overeenkomst?

#### Stap 6: Evaluatie

In de evaluatie kijken we terug naar het proces, de verhoudingen en de uitkomst.

#### Van onderhandelen naar dialoog

De basisregel is transparant te zijn en te zeggen wat je doet en waarom je dingen doet. Handel integer, doe wat je zegt en toon respect. Accepteer mensen zoals ze zijn. Heb begrip voor de inhoudelijke visie en het belang van de ander, ook al zijn ze afwijkend van de jouwe. Maak waar wat je zegt en wilt, en help andere partijen om ook op hetzelfde niveau van kennis en informatie te komen.

#### Werk belangengericht, wat zit er achter de standpunten?

Als onderhandelaars hun belangen bij voorbaat vertalen naar een gewenste uitkomst, zitten de onderhandelingen al vast voor ze beginnen (zie het voorbeeld van de sinaasappel).

#### Verbreed het gesprek en de creativiteit

Het kan zijn dat onderhandelingen al vroeg in een situatie van hard onderhandelen belanden. Het is belangrijk om onderhandelingen zo lang mogelijk open te houden. Goed luisteren en ook meebewegen met een ander, zonder de eigen belangen uit het oog te verliezen. Zolang we bezig zijn om met creativiteit het gesprek te verbreden, worden er van niemand concessies verwacht. Exploreren en confronteren dus.

#### Maak een deal op basis van redelijkheid en openheid, zoek objectieve criteria

Als een akkoord in zicht komt, is het van belang om de positieve kanten van het proces te benadrukken. Behandel eerst de punten waarop je het samen snel eens kunt worden, dat is goed voor de sfeer. Zoek daarnaast samen naar principes en procedures die op redelijkheid en objectieve criteria zijn gebaseerd. Dat kunnen CBS-cijfers zijn, maar bijvoorbeeld ook vergelijkingssites met prijzen, uitkomsten van anderen en alles waar een objectieve prijs mee kan worden bepaald.

#### Bepaal vooraf de terugvaloptie en toets de uitkomst daaraan

Het is van belang vooraf helder te hebben wanneer onderhandelingen geen zin (meer) hebben en de terugvaloptie een beter alternatief is dan onderhandelen (BAZO). Het vooraf formuleren van de terugvaloptie maakt onderhandelaars minder afhankelijk en helpt hen om zich evenwichtiger te manifesteren.

#### De argumenten

Als je onderhandelt, wil je een ander overtuigen van de juistheid van jouw standpunt. Beide partijen gebruiken argumenten om hun standpunt te verdedigen. Goed luisteren en snel denken dus. Het uitwisselen van argumenten vindt plaats op verschillende momenten. Het is belangrijk je te realiseren dat onder standpunten vrijwel altijd (eigen) belangen liggen.

#### De confrontatie

Het is duidelijk dat de standpunten verschillen, nog voor er een onderhandelingsproces start. Een goede voorbereiding op de voors en tegens van argumenten, nog voordat de discussie begint, is van belang.

#### De opening

De discussie om het verschil van standpunt op te lossen begint. Je kunt afspraken maken over de spelregels van de discussie, bijvoorbeeld dat je elkaar uit



## De openingszet van de onderhandeling bepaalt sterk het verdere verloop

laat praten en goed naar elkaar luistert. In de opening is het verstandig dat partijen elkaar vragen stellen om het standpunt van de ander concreet te krijgen.

### De onderhandeling

Als je argumenteert, lever je de bewijsvoering die je mening of standpunt onderbouwt. Argumenten voor en tegen worden uitgewisseld. Hier begint dus eigenlijk pas de echte discussie in de onderhandeling. Dan is het moment om een afweging van de argumenten te maken en de wederzijdse belangen onder ogen te zien.

### Spelregels voor een goede onderhandeling

Het is belangrijk bij een discussie enkele spelregels in acht te nemen. Een discussie kan anders uit de hand lopen en in het ergste geval uitmonden in een conflict. Let voor een prettige en zinvolle discussie op een aantal punten:

- laat elkaar uitpraten;
- luister naar elkaars argumenten;
- sta open voor elkaars mening;
- bestrijd argumenten op de inhoud, speel het niet op de persoon;
- haal er geen dingen bij die er niet bij horen;
- discussieer op basis van gelijkwaardigheid;
- blijf rationeel en zorg ervoor dat je argumenten geldig en juist zijn. Een argument is juist als de inhoud klopt. Een argument is geldig als het gaat over het onderwerp waar je het over hebt;
- als je argumenten gebruikt, is het je bedoeling ermee te overtuigen. Dat heeft maar voor een deel te maken met de geldigheid en juistheid van je argumenten;
- gelijk hebben is niet altijd gelijk krijgen. Besteed daarom ook voldoende aandacht aan hoe je argumenten presenteert. In een gesprek is je lichaamstaal minstens net zo belangrijk;
- in een discussie kun je beter niet al je argumenten tegelijk op tafel gooien. Begin met een of twee goed onderbouwde argumenten. Houd wat achter de hand voor als je tegenargumenten krijgt;
- maak je standpunt en je argumenten voor de ander herkenbaar door de volgende woorden te gebruiken: want, omdat, indien, namelijk, et cetera;
- zeg niet "Ik vind" als het een argument is dat gestaafd wordt door een feit. Breng het stilliger. Bijvoorbeeld: "Het



## Het is belangrijk om onderhandelingen zo lang mogelijk open te houden

staat vast dat..." of "Het is een gegeven dat...";

- zeg juist wel "Ik vind" als het een waardeoordeel betreft;
- houd je hoofd koel en neem een pauze als de gemoederen te hoog oplopen;
- je hoeft niet altijd en overal een discussie aan te gaan. Je kunt om uitstel vragen.

### Lastige situaties

Een conflict bij het onderhandelen ontstaat niet zomaar. Vrijwel elk conflict ontwikkelt zich in fasen van escalatie. In de sport spelen emoties en winnen en verliezen van nature al een grote rol. De escalatieladder van Glasl (zie figuur 1) geeft de dynamiek van conflicten goed weer. Herkenning hiervan kan een constructieve bijdrage leveren aan de oplossing van conflicten. Vrijwel elk conflict ontwikkelt zich in escalatiefasen die een min of meer vast patroon volgen. Elke trede die wordt overschreden betekent verdere escalatie van het conflict. Door steeds verder en vechtend naar beneden te gaan, zullen partijen uiteindelijk naar beneden vallen. De pijn en de schade zullen meestal niet meer herstelbaar zijn. De drie hoofdfasen zijn door Glasl beschreven.

#### Fase 1: de rationele fase, de fase van win-win

In deze fase is er sprake van een dialoog. De betrokken partijen proberen rationeel met de tegenstellingen om te gaan. In een aantal stappen escaleert het conflict vervolgens van 'samen proberen op te lossen' naar 'competitie'. De drie treden hierbij zijn 'verharding' (op de bal spelen), 'debat' (op de man spelen) en 'geen woorden, maar daden' (geen samenspel meer). De onderhandelingspartijen slagen er in deze fase soms nog wel in omhoog te klimmen op de ladder en tot overeenstemming te komen.

#### Fase 2: de emotionele fase, de fase van win-lose

In deze fase is er geen dialoog meer. Het wederzijds wantrouwen en de openlijke vijandigheid nemen toe. Het conflict gaat over winnen en gelijk krijgen. De drie treden hierin zijn 'imago's' (zwartmaken van de tegenstander), 'gezichtsverlies' (aanval op integriteit) en 'dreigstrategieën' (sancties

aankondigen). In deze fase is het verstandig hulp van een derde in te roepen en in ieder geval een pauze in te lassen.

#### Fase 3: de strijdfase, de fase van lose-lose

In deze laatste fase is een oplossing van het conflict vrijwel onmogelijk. Communicatie blijft achterwege. De treden zijn 'vernietigingsacties' (uitvoeren van de dreiging), 'vernietigen van de vijand' en 'samen de afgrond in'. Inschakeling en interventie van een professionele derde is aan te bevelen.

Het helpt om in lastige situaties het volgende uit te proberen:

- probeer afstand te nemen van de situatie. Om goed zicht te krijgen op de onderhandelings situatie moet je je voorstellen dat je die vanaf een balkon bekijkt;
- probeer de negatieve gevoelens van de andere partij uit te schakelen of te neutraliseren. Zoek samen naar oplossingen. Ga naast de andere partij staan;
- respecteer wat de andere partij zegt en probeer dat in een ander kader te plaatsen. Stel je op als hun partner. Kies een nieuw kader;
- als de andere partij de nodige reserves blijft houden, moet je geen druk uitoefenen, maar in plaats daarvan een brug bouwen;
- dreigementen en sterke druk werken als een boemerang. Laat de gesprekspartner zien dat hij alleen iets te winnen heeft door met jou in zee te gaan. Gebruik je 'macht of positie' om hem iets te leren. ●

.....

**René van den Burg werkt al jarenlang als onderhandelaar, zowel aan vakbondszijde als aan de werkgeverskant. Hij is namens de werkgevers verantwoordelijk voor de CAO Sport. Naast zijn directiefunctie bij de Werkgevers in de Sport (WOS) is hij hoofdredacteur van het blad SPORT Bestuur en Management en geeft hij les in onderhandelingsvaardigheden, onder meer bij de Sportacademie van de Haagse Hogeschool. Hij is bereikbaar op [R.vandenburg@kpnplanet.nl](mailto:R.vandenburg@kpnplanet.nl).**

.....