

Inspiratietips om je non-verbale en verbale gedrag als invloedinstrument in te zetten

Lichaamstaal
Vragen stellen
Onderhandelen <ul style="list-style-type: none"> ● Onderhandelingsvormen ● Onderhandelingstechnieken ● Anti-vechttechnieken

Lichaamstaal

Omdat lichaamstaal méér zegt dan vele gesproken woorden is het van belang de lichaamsdynamiek van jezelf of van een ander te kennen.

Oogbewegingen	
Rechts naar boven kijken.	Gedachten/gevoelens die men op dat moment heeft of heeft gehad, daaraan wordt nu gedacht.
Links naar boven kijken.	Gedachten/gevoelens die men nog niet eerder heeft gehad, worden geconstrueerd.
Rechts opzij kijken.	Gedachten/gevoelens die men op dat moment hoort of heeft gehoord, worden naar boven gehaald.
Links opzij kijken.	Gedachten/gevoelens die men nog niet eerder heeft gehoord, worden geconstrueerd.
Rechts naar beneden kijken.	Gedachten/gevoelens over datgene wat men op dat moment voelt of heeft gevoeld, worden tot leven gebracht.
Links naar beneden kijken.	Men is in een innerlijke dialoog met zichzelf verwickeld.

Houding	
Rechtop gehouden hoofd, naar voren gerichte ogen, open handpalmen, eventueel parallel lopend aan uitgestrekte armen en benen.	De houding is open en positief.

Naar boven gewend hoofd, kin naar voren gericht.	De houding is open en uitdagend.
Recht naar voren gerichte blik, gekruiste armen, met voeten goed bodemcontact makend (vastberadenheid tonend).	De houding is open en gesloten.
Naar beneden gerichte blik, gekruiste ineengestremgelde armen, tegen elkaar geklemde benen, met voeten niet stevig bodemcontact makend (onzekerheid uitstralend).	De houding is gesloten.

Overigens duiden gekruiste armen niet automatisch op een introvert karakter. Om de juiste conclusie te trekken moeten ook de positie van de benen en de mimiek in acht genomen worden. Zo zijn bijvoorbeeld lager gekruiste armen (op buikhooft) een teken van meer openheid dan hoger gekruiste armen (op borsthoogte).

Blik	
Oogcontact makend (zonder te staren), interesse tonend door niet-gekruste maar losjes omlaag hangende armen, met een naar de ander toegewend bovenlichaam.	De blik is open en rustig.
Toegeknepen ogen, fixerende blik	De blik is vertrokken.

Mond	
Licht geopende mond, zichtbare tanden, open glimlach, naar boven wijzende mondhoeken, toegewende blik, wijd geopende ogen, lichtjes opgetrokken wenkbrauwen.	De uitstraling is sympathiek en geeft aan dat men zich prettig voelt.
Zichtbare tanden, naar beneden wijzende mondhoeken, omlaag getrokken wenkbrauwen.	Woede en haat komen tot uitdrukking.

Kin	
Naar beneden wijzende kin, opwaartse priemende blik.	Een blik als deze betekent weinig goeds.

Van bovenaf op de ander neerkijkend of (bij kleinere mensen) een omhoog geheven kin, zonder oogcontact te maken.	Men toont arrogantie en geen gelijkwaardigheid met de ander.
--	--

Lippen	
Pruilende lippen.	Men voelt zich verongelijkt. Men zwijgt mokkend.
Samengeperste, smal makende, lippen, eventueel op de onderlip bijtend.	Men heeft een probleem. Men straalt spanning en stress uit.

Aanrakingen	
Vingers voor de mond.	Men wil iets zeggen, maar doet dat toch niet.
Vingers onder de mond of tussen de mond en de kin/wang.	Men denkt na. Of men maakt een zorgvuldige afweging van wat men zal gaan zeggen.
Krabbende gebaren.	Men straalt onzekerheid uit.
Bedeesd krabben.	Men toont een opkropte agressie.
Zichzelf zachtjes strelend.	Men heeft een goed humeur.
Handen achter het hoofd, met ellebogen opzij/omhoog.	Men is ontspannen.

Voeten	
Voeten stevig en ontspannen op de grond, schoenpunten wijzend naar de ander, oogcontact makend en de armen losjes naast het bovenlichaam hangend.	Men is in de ander geïnteresseerd.
Voeten van de ander weggedraaid.	Men is met diens gedachten elders of men staat op het punt om weg te gaan.

Vragen stellen

Een goede gespreksvoering bestaat onder andere uit luisteren en vragen stellen. Meerdere vraagopties staan jou daarbij ter beschikking.

- Een gesloten vraag is een vraag die met ja/nee te beantwoorden is.
- Een open vraag is een vraag die vrijelijk te beantwoorden is.
- Een goede vraag is een vraag die is afgestemd op je doel, een vraag die kort en neutraal is geformuleerd.
- Een slechte vraag is een vage, suggestieve (een vraag die het antwoord al suggereert), interpreterende, verwijtende vraag. Of een vraag die meerdere vragen tegelijkertijd stelt.
- Een turbovraag is een vraag die bewerkstelligt dat je gesprekspartner door een andere bril gaat kijken. Een turbovraag veronderstelt vanwege haar diepgaandheid onderling vertrouwen. Ook is het van belang een zekere tijdsruimte tussen de vragen in acht te nemen. Dit om een 'kruisverhoor' te voorkomen.
- Vraag naar een vergelijking: *“Als je de omzet van vorig jaar bekijkt, welke conclusie trek je dan?”*
- Vraag om een rangorde: *“Wat is het grootste struikelblok bij het vergroten van de verkoopcijfers?”*
- Vraag naar diens mening: *“Welk probleem zou je in het verkoopapparaat het liefst opgelost willen zien?”*
- Vraag naar een speculatie: *“Stel dat je morgen honderdduizend euro tot je beschikking zou hebben, aan welke bedrijfsinvestering zou je dan voorrang geven?”*

Onderhandelen

Onderhandelen is een vak apart. Maar met bijgaande onderhandelingstips kan ook jij je binnenkort een bekwaam onderhandelaar noemen. Om te beginnen maken we onderscheid tussen twee onderhandelingsvormen.

Onderhandelingsvormen

Wederzijds oplossingsgericht onderhandelen, onderhandelen op basis van wederzijdse afhankelijkheid in combinatie met van elkaar afwijkende belangen, is een onderhandelingswijze die zinvol is als het om langere termijn relaties én om complexe vraagstukken gaat.

'Lovend en biedend' onderhandelen is een onderhandelingswijze die te vergelijken is met positioneel onderhandelen, met een harde vechtmethodiek om de deal af te sluiten, om voor zichzelf het maximale in de wacht te slepen. Dit omdat het eigen belang het uitgangspunt is. Deze vorm van onderhandelen is te verwachten bij korte termijn en/of bij regelmatig terugkerende (prijs)onderhandelingen met weinig toegevoegde waarde. Een methode die niet aan te raden is bij lange termijn relaties/transacties. Een methode waarvan het goed is de trucs die gehanteerd worden te pareren.

- ***De eigen concessie wordt opgeblazen***: *“Jij durft. Terwijl ik alle moeite doe om ons huis met inboedel en al eerder dan gepland te verlaten, durf jij nog eens 10.000 Euro op de verkoopwaarde af te dingen.”*
 - Tip: negeer, benoem, doe hetzelfde of verwijst rustig naar het doel van het gesprek.
- ***De eigen dominantie wordt benadrukt***: *“Als je met deze prijs niet akkoord gaat, verkoop ik mijn klassieker aan een vriend van mij.”*
 - Tip: blijf kalm, je hoeft tenslotte niet te kopen. Mogelijk zijn er nog andere vergelijkbare klassiekers op de markt.
- ***De eigen regels worden bepaald***: *“Ja, we kunnen hier nu wel ellenlang over doorpraten, maar wat niet gaat, dat gaat niet. Dit zijn nu eenmaal de regels bij ons. Wij geven nooit korting. Ik kan daar dus echt niet van afwijken.”*
 - Tip: beschouw deze bindende factor van de ander als een wens/belang van die ander, waarvoor je iets terug moet krijgen. *“Prima, maar kopen zonder korting is voor mij niet gebruikelijk. Waarmee je mij wel tevreden kunt stellen, dat is die mooie plaid voor op de bank.”*
- ***De verkeerde informatie wordt gegeven***.
 - Tip: toets alle informatie/veronderstellingen op hun waarheidsgehalte.
- ***Er wordt nieuwe/extra informatie toegevoegd***, nadat je een toezegging hebt gedaan.
 - Tip: draai de toezegging terug. En vraag voortaan goed door en/of let voortaan op de juiste timing van je concessie. Dit geheel volgens het advies: ‘Leg je niet direct vast maar houd alle kaarten nog in je hand voor datgene wat er nog op de onderhandelingsstafel voorbij komt. Ofwel, sluit vooral geen dealovereenkomsten.’
- ***Een concessie wordt verondersteld*** (vanwege een zogenaamd misverstand): met opzet wordt een toezegging/afsprake verondersteld. *“Jij zou toch voor 10.000 Euro de gehele*

fulfillment voor je rekening nemen.”

- Tip: ga uit van de werkelijkheid, van de situatie zonder concessie. Begin desnoods opnieuw met onderhandelen en zet daarna alle afspraken op papier.
- **Een concessie wordt uit handen genomen:** *“Ik ben blij om te horen dat we de verkoop zo snel kunnen afronden. Van je vrouw heb ik gehoord dat jullie zo snel mogelijk naar het Noorden willen verhuizen, omdat je nieuwe baas met spoed op je wacht.”*
- Tip: laat je niet verwarren maar kijk naar andere issues die nog van belang zijn (buiten het tijdstip van verhuizing). Neem altijd de totale overeenkomst in ogenschouw. Maak geen afspraken over deelovereenkomsten.
- **Een hogere macht wordt plotsklaps uit de hoed getoverd:** *“Jouw voorstel klinkt aantrekkelijk. Overmorgen zie ik mijn baas, dan zal ik het met hem bespreken.”*
- Tip: vraag naar de ‘echte mening’ van je gesprekspartner. Dit met een verwijzing naar de nieuwe situatie die nu is ontstaan. Dring aan op een gesprek met die baas, waarna je een nieuwe onderhandelingsronde start. In toekomst vraag je expliciet naar het mandaat/de bevoegdheid van de ander om afspraken te maken. En zorg je ervoor dat alle belanghebbenden bij de onderhandeling aanwezig zijn.
- **Nu of nooit:** *“Alleen vandaag geldt deze prijs. Morgen betaalt u alweer 250 Euro meer.”*
- Tip: laat je niet opjagen en neem de tijd om alles nog eens goed te overdenken.
- **Tijdsdruk wordt gecreëerd:** *“Sorry, maar ik moet nu echt weg. Laten we dus maar snel afronden. Wat mij betreft, is jouw prijs op zich in orde. Voor nu en voor het komende jaar. Maar kom vooral niet over een paar maanden met een verhoging aan. Want als ik nu iets meer tijd zou hebben gehad, had ik wel iets meer bedongen. Je ziet, je hebt vandaag geluk met mij.”*
- Tip: geef aan wat jouw gevoel hierbij is, maak eventueel een nieuwe afspraak en stem vooral niet in als het ongunstig voor je is, als je er ‘niets’ voor terugkrijgt.
- **Iets wordt vergeten:** na afronding tovert jouw gesprekspartner opeens nog een extraatje uit de hoed: *“Fijn dat je met die prijs akkoord bent gegaan. O ja, die autoradio die zit er toch ook wel bij hè!?”*
- Tip: stem alleen in, als je het ermee eens bent. Indien niet, onderhandel dan opnieuw. Dit in het kader van: ‘geef niet eenzijdig iets weg’. Zet daarna alle afspraken zwart op wit.
- **De slechterik/goedzak wordt ingezet:** een team speelt het spelletje van de good guy, bad guy.
- Tip: laat merken dat je de tactiek doorziet.
- **De ervarene/onervarene wordt ingezet:** een team heeft de rollen zo geregeld dat de een over dat onderwerp gaat en de andere een ander onderwerp in zijn portefeuille heeft.
- Tip: doorbreek de rolverdeling door de deskundigen niet op hun eigen terrein aan te spreken, maar juist je vragen aan de ‘verkeerde’ te stellen. Andersom kun je als team ook ‘aangevallen’ worden. Maak vooraf duidelijke afspraken over de inhoud en het proces, wie waarvoor verantwoordelijk is (overigens zou het het beste zijn één woordvoerder aan te wijzen), vraag indien gewenst een time-out, herhaal nog eens de onderlinge rolverdeling en laat je zeker nooit tegen elkaar uitspelen.

Aan de basis van beide onderhandelingsvormen ligt een zekere mate van onderlinge afhankelijkheid, een afhankelijkheid van partijen die uiteenlopende belangen ervaren. Om aan deze belangen tegemoet te komen kiezen partijen veelal tussen vechten of samenwerken.

Maar een dergelijke zwart-wit strategie is niet altijd nodig. Want zoals Fisher & Ury (1994) het stellen: je kunt hard zijn voor het probleem en zacht zijn voor de mens.

Onderhandelingstechnieken

- Bepaal altijd eerst je onderhandelingsruimte: vraag je af wat je BATNA (best alternative to a negotiated agreement) en ZOPA (zone of potential agreement) is.
- BATNA: wat is je beste alternatief zonder onderhandelen? Misschien is er nog wel een betere optie dan het onderhandelingsresultaat dat je weet te behalen. Maar pin je daar ook weer niet al teveel op vast. Laat je niet zo verblinden dat je een eventueel onderhandelingsresultaat te gemakkelijk ‘afschiet’. Anderzijds geldt ook weer dat je niet te happig moet zijn. Kortom, maak altijd een goede afweging.
- ZOPA: wat is voor jou de bodem/het breekpunt in de onderhandeling?
- Weet wat jezelf wilt vertellen.
- Spreek in de taal van de ander.
- Beoordeel het soort ‘transactie’, daar waar het om gaat. Gaat het om een eenmalige onderhandelingsactie waar te volstaan is met enkel ‘lovend en biedend onderhandelen’ of is er sprake van meerwaarde, gaat het om complexere zaken, om een diepgaande relatie, waardoor wederzijds oplossingsgericht onderhandelen beter op zijn plaats zou zijn?
- Maak een inschatting van de onderhandelingsstijl van de ander.
- Zie er achter te komen waar het de ander om te doen is. Kijk achter het ingenomen standpunt, het motief waarom men tot dit standpunt komt, waarna je vervolgens tot de kern weet door te dringen, de kern, het eigenlijke belang, de dieperliggende emoties.
- Verplaats je in de ander. Heb oog voor diens gevoelens. Begrijp zijn/haar emoties. Toon begrip voor het belang van de ander, zonder dat je het daar overigens mee eens hoeft te zijn: *“Ik merk dat je dit veel waarde toekent”* in plaats van *“Dat is inderdaad belangrijk”*.
- Luister actief. Recapituleer. Verwoord in je eigen woorden datgene wat de ander zegt. Op die manier laat je zien dat je zijn boodschap hebt begrepen.
- Wees niet moraliserend: *“Ik zie dat dit je persoonlijk raakt”* in plaats van *“Waarom verlies je altijd zo je geduld?”*
- Kom in beschrijvende woorden voor jezelf op, zonder te etiketteren: *“Ik stel het zeer op prijs, als je mij laat uitspreken”* in plaats van *“Jij laat mij nou nooit eens uitspreken”*.
- Accepteer dat er meningsverschillen bestaan. Dat is niet erg, maar kijk verder. Kijk of er tussen jullie verschillende belangen een gemeenschappelijk probleem schuilt dat jullie gezamenlijk kunnen oplossen.
- Neem de tijd voor elkaar: *“Ik wil graag jouw mening hierover horen. Daarna zal ik die van mij geven.”*
- Doe een symbolische handreiking.
- Heb aandacht voor de relatie, richt je op jullie probleem en niet op je gesprekspartner als ‘tegenstander’, als kwade genius. Samen moeten jullie er immers uitkomen. Kijk daarom vooruit en niet achteruit.
- Richt je op de gezamenlijke en verenigbare belangen, ook al lijkt het probleem op het eerste gezicht nog zo tegenstrijdig. Realiseer je dat partijen veelal meerdere belangen hebben. Geef daarom afwisselend een beschrijving van jullie belangen. Zoek naar een

wederzijds voordeel. Stel de gezamenlijke belangen vast en bedenk middels brainstorming oplossingen die in beiderzijdse voordeel werken. Mocht je in een impasse geraken, neem dan een time-out en ga na of er mogelijk nog andere oplossingsideeën te bedenken zijn.

- Definieer daarvoor eerst het probleem, beschrijf de oorzaken, de symptomen, draag oplossingsideeën aan, onderhandel op basis van objectieve criteria en rond af met een beslissing over de te nemen stappen. Oordeel niet te voorbarig. Zoek niet naar die ene oplossing. En denk vooral niet ‘de ander mag zijn probleem zelf wel oplossen’.
- Doe suggesties om het geschil op een win/win-manier (vanwege een diepgaande relatie, vanwege complexe zaken) op te lossen, op zo’n manier dat het voor beide partijen meerwaarde creëert. Blijf verder kijken of er nog andere alternatieven/oplossingsmogelijkheden te bedenken zijn, ook al is er reeds een oplossing bedacht.
- Geef eerst een uitleg, als je een oplossing/bedrag laat vallen. En presenteer deze niet als een vaststaand feit.
- Schrik niet terug voor een impasse die eventueel ontstaat. Maar wees wel alert of de ontstane impasse om een hoofdzaak of om een bijzaak gaat. Wie weet kun je het even parkeren en je op de grote lijnen concentreren. Wie weet lost de moeilijkheid zich dan later wel vanzelf op, door op verschillende punten ‘te geven en te nemen’. Hoe het ook zij, laat je vooral niet onder druk zetten.
- Geef aan het eind van de onderhandelingsronde een samenvatting van het besprokene en stel samen een plan van aanpak op.
- Leg het onderhandelingsresultaat hetzij formeel (schriftelijk) hetzij informeel (mondeling) vast.

Anti-vechttechnieken

Als onderhandelaar kun je met een aanpasser, een ontwijker of een vechter te maken krijgen. Vechters vergen een speciale aanpak. Laat een vechter eerst uitrazen, uitspreken, hem zijn punt maken en geef dan pas gepaste tegendruk. Als je je empathisch en assertief blijft gedragen, verhoog je vervolgens de kans hem uit zijn vechtgedrag te lokken. Mocht dat geen resultaat opleveren, dan verander je van strategie. Andere technieken die je kunt hanteren, als de ‘vechter’ wil blijven ‘vechten’, zijn de volgende.

- ***Je gaat zijn standpunt niet aanvallen***, maar je kijkt welk belang achter diens standpunt schuilgaat.
- ***Je verdedigt jezelf niet.***
- ***Je voorkomt een vicieuze cirkel van getrek en geduw.***
- ***Je presenteert diens positie als een hypothese***, als een mogelijke oplossing voor jullie probleem. En je gaat samen na in hoeverre jullie belang daarmee is gediend.
- ***Je bespreekt zijn principe***: op grond waarvan neemt de vechter zijn positie in?
- ***Je lokt kritiek uit*** (wat zou je ervan denken als) en je ‘werkt’ met de zojuist gekregen informatie, en wel zodanig dat deze kritiek geen beletsel meer vormt.
- ***Je vraagt om advies***: wat zou jij doen?
- ***Je transformeert diens aanval op jou naar een aanval op jullie probleem***: ik begrijp dat je je zorgen maakt.
- ***Je stelt vragen***, opdat de vechter niets meer heeft op om te schieten en jij diens argumenten leert kennen.

- ***Je laat stiltes vallen.***
- ***Je metacommuniceert:*** je brengt eventuele trucjes ter sprake en je vraagt om een rechtvaardiging van diens positie. Slinkse streken die toegepast kunnen worden, zijn:
 - Feitelijke onjuistheden.
 - Twijfelachtige bedoelingen.
 - Persoonlijke aanvallen.
 - Dreigementen.
 - Weigeringen.
 - Extreme eisen.
 - Escalaties.
 - Vertragingen.
 - Hak-in-het zand techniek.
 - Take-it-or-leave it ‘dreigementen’.
 - Dubieuze bevoegdheidsverklaringen.
- ***Je uit je zorgen over diens gedrag,*** je bespreekt dit op een rationele wijze (ook al is zijn gedrag nog zo irrationeel). Zonder je te verliezen in beschuldigingen geef je jouw visie op de wijze van communiceren, vertel je de ander wat je daarbij voelt, vraag je naar diens kijk op het geheel en stel je op basis van onafhankelijke normen een omgangsvorm voor.
- ***Je vergroot je eigen macht.***
 - Je scheidt je gesprekspartner van het probleem.
 - Je concentreert je op jullie belangen en niet op jullie ingenomen standpunten.
 - ***Je presenteert een gezamenlijk oplossingsvoordeel.***
- ***Je formuleert objectieve criteria.***
- ***Je hebt je BATNA/BAZO helder voor ogen*** en maakt deze eventueel kenbaar.
- ***Je zet je als persoon krachtig in.***
 - Je zet je in voor een goede relatie.
 - Je luistert goed.
 - Je laat de ander meedenken.
 - Je bedenkt een kansrijk alternatief.
 - Je refereert aan onafhankelijke, legitieme criteria.
 - Je kunt schipperen tussen:
 - Een definitief bod.
 - Datgene wat je zeker niet zult doen.
 - Datgene wat je minimaal van de ander verwacht.