



**Naam** Hans Hopmans

**Functie** trainer en adviseur  
strategisch onderhandelen

---

# SUCCEESVOL INTERCULTUREEL ONDERHANDELEN

---

**Onderhandelen is ook rekening houden met de verschillende culturele achtergronden van de deelnemers. Expert Hans Hopmans geeft concrete handvatten voor succesvol intercultureel onderhandelen.**

---

**W**e spreken van intercultureel in plaats van internationaal, omdat onderhandelingen tussen organisaties steeds vaker niet alleen verschillende geografische, maar ook culturele achtergronden hebben. Denk aan de Nederlandse retailer met een onderhandelaar van Chinese afkomst die een deal moet uitonderhandelen met een Nederlandse voedingsmiddelenproducent die weer vertegenwoordigd wordt door een salesmanager van Turkse origine. Of de Aziat die professioneel is opgeleid in Engeland en inmiddels werkt bij een Nederlandse multinational met een vestiging in Brazilië. Vanuit São Paulo onderhandelt hij met een Roemeense toeleverancier.

## **Drie groepen onderhandelaars**

Over intercultureel onderhandelen is veel gepubliceerd, vooral over tips per land. Dat is zonder meer nuttig, maar ze vormen geen gids voor je eigen gedragingen bij het proces van intercul-

tureel onderhandelen. Daarom is het model van de Britse taaldeskundige Richard D. Lewis zo waardevol. Veel onderhandelaars zijn hiermee nog niet bekend. Het Lewis Model van crossculturele communicatie en onderhandelen, classificeert culturele normen en concreet gedrag in drie basisgroepen van onderhandelaars, te weten: lineair actief, multiactief en reactief.

## **Lewis Model**

De lineair actieve onderhandelaars komt vooral uit de Engelstalige wereld, dus dan hebben we het over Noord-Amerika, Groot-Brittannië, Australië en Nieuw-Zeeland, maar ze zitten ook in Noord-Europa, inclusief Scandinavië, Duitsland en Nederland. De reactieve onderhandelaars tref je vooral aan in de grote landen in Azië, met uitzondering van het Indiase subcontinent, dat feitelijk hybride is. De multiactieve onderhandelaars zijn meer verspreid over Zuid-Europa, de mediterrane landen, Zuid-Amerika, Afrika ten zuiden van de Sahara, Arabische culturen en andere culturen in het Midden-Oosten,

India en Pakistan en de meeste Slavische landen. Zie de figuur hiernaast voor een overzicht.

**Kenmerken**

Het Lewis Model helpt je als onderhandelaar je beter voor te bereiden op een onderhandeling met een intercultureel karakter. Het model werkt als een vergrootglas op het te verwachten onderhandelgedrag en levert concrete gedragsadviezen over hoe om te gaan met de verschillende typen onderhandelaars. Let op: een onderhandelaar is bijna nooit 100 procent van slechts één type, meestal is het een mix met een dominante vorm. Lewis beschreef de drie verschillende typen onderhandelaars volgens bepaalde kenmerken van communicatie en onderhandelen zoals weergegeven in schema 1 onderaan deze pagina.

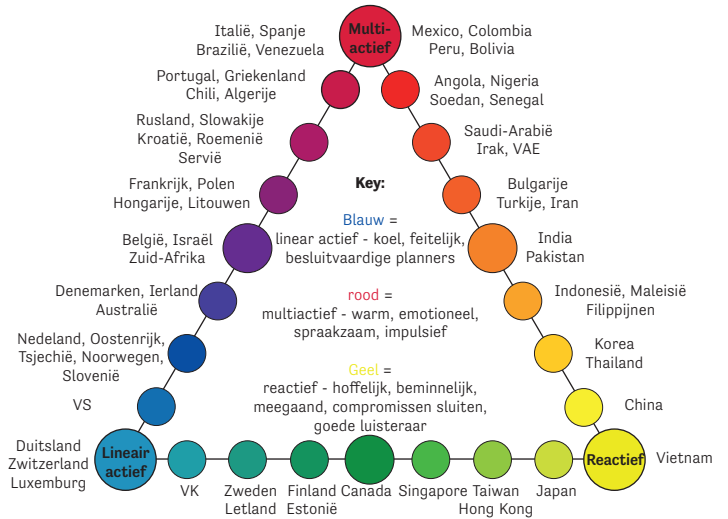
**Analyse maken**

Steeds meer organisaties doen langdurig zaken met een beperkt aantal kernleveranciers, kernklanten en andere stakeholders in het zakelijk ecosysteem. Daardoor wordt het voor een onderhandelaar makkelijker om van tevoren een analyse te maken van het te verwachten onderhandelgedrag van de wederpartij. Daarbij is het advies: kijk eerst naar de cultuur van de organisatie en daarna naar het te verwachten gedrag van de onderhandelaar. Vraag je daarbij als onderhandelaar eerst af of je een dominante onderhandelcultuur op organisatieniveau kunt waarnemen. Wat is de reputatie van de organisatie op dit gebied? Wat zijn jouw eigen ervaringen en die van je collega's? Wat kun je in de media achterhalen?

**Kleur geven**

De onderhandelpraktijk geeft aan dat een beperkt aantal factoren een onderhandelcultuur op organisatieniveau kleur geven, te weten:

**FIGUUR: MODEL VAN LEWIS**



Bron: Richard Lewis

- Centraal stellen van transactie of samenwerking
- Focus op eigen voordeel versus gezamenlijk voordeel
- Kortetermijnfocus versus langetermijnfocus
- Marktmacht als drukmiddel of bron van kansen
- Mate van transparantie in beleid, cijfers en emoties
- Formeel/indirect gedrag versus informeel/direct gedrag
- Snelheid van onderhandelen en besluitvorming
- Wijze van nakomen van afspraken
- Wijze van probleemoplossing en conflicthantering
- Onderhandelen zien als een professie of als bijkomstigheid

**Gedragingen**

Elke onderhandelaar (onder)handelt vanuit de context van de cultuur van de organisatie. We zien hierbij grote verschillen

**SCHEMA 1: DRIE TYPEN ONDERHANDELAARS EN HUN GEDRAGSKENMERKEN**

Linear actief	Multiactief	Reactief
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praat de helft van de tijd</li> <li>• Doet één ding tegelijk</li> <li>• Denkt en plant stapsgewijs vooruit</li> <li>• Beleefd maar direct</li> <li>• Gevoelens gedeeltelijk verborgen</li> <li>• Confronteert met logica</li> <li>• Liever geen gezichtsverlies</li> <li>• Interrumpeert bijna nooit</li> <li>• Taakgeoriënteerd</li> <li>• Houdt zich bij de feiten</li> <li>• Waarheid eerst, dan diplomatie</li> <li>• Soms ongeduldig</li> <li>• Beperkt gebruik lichaamstaal</li> <li>• Respecteert officials en formaliteiten</li> <li>• Scheidt privé van zaken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praat het meest van de tijd</li> <li>• Doet meerdere dingen tegelijk</li> <li>• Plant op grote lijnen</li> <li>• Emotioneel</li> <li>• Toont gevoelens</li> <li>• Confronteert met emoties</li> <li>• Heeft goede excuses</li> <li>• Interrumpeert vaak</li> <li>• Mensgeoriënteerd</li> <li>• Gevoelens eerst, dan de feiten</li> <li>• De waarheid is flexibel</li> <li>• Ongeduldig</li> <li>• Veel lichaamstaal</li> <li>• Zoekt naar sleutelpersonen</li> <li>• Mixt privé met zaken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luistert het meest van de tijd</li> <li>• Reageert op de actie van de ander</li> <li>• Kijkt naar algemene uitgangspunten</li> <li>• Beleefd en indirect</li> <li>• Houdt gevoelens verborgen</li> <li>• Confronteert nooit</li> <li>• Wil beslist geen gezichtsverlies</li> <li>• Interrumpeert niet</li> <li>• Sterk mensgeoriënteerd</li> <li>• Uitspraken zijn beloften</li> <li>• Eerst diplomatie, dan de waarheid</li> <li>• Geduldig</li> <li>• Subtiel gebruik lichaamstaal</li> <li>• Gebruikt relaties</li> <li>• Verbindt privé en zaken</li> </ul>

Bron: Richard Lewis

# Helemaal voorbereid op nieuwe wetgeving van het Bbl

## Praktijkboek Besluit bouwwerken leefomgeving



*Maakt de verschillen en overeenkomsten met de inhoud van het bouwbesluit inzichtelijk*



**In 2022 treedt de Omgevingswet in werking. Een van de besluiten onder de Omgevingswet is het Besluit bouwwerken leefomgeving (Bbl). Het Bbl bevat rijksregels over het bouwen, in stand houden, gebruiken en slopen van bouwwerken.**

De regels in het Bbl zijn afkomstig uit onder andere het Bouwbesluit 2012, de Woningwet, het Besluit energieprestatie gebouwen, het Besluit mobiel breken bouw- en sloopafval, het Asbestverwijderingsbesluit 2005, enkele regels uit het Besluit omgevingsrecht en enkele regels uit het Activiteitenbesluit milieubeheer.

In dit praktijkboek is kort en krachtig uitgelegd hoe het Bbl moet worden toegepast. Hiertoe zijn de wijzigingen ten opzichte van het Bouwbesluit 2012 duidelijk aangegeven. Dit helpt u niet alleen de verschillen maar, wellicht belangrijker nog, ook de overeenkomsten met de inhoud van het bouwbesluit inzichtelijk te maken.

**Bestel het boek nu voor € 69 excl. btw**

*Berghuis, Hoogenboom-Altena, Pothuis, Vos, e.a.*

- Helemaal voorbereid op nieuwe wetgeving van het Bbl
- Duidelijke, praktische uitleg van de nieuwe wet- en regelgeving
- Tekeningen, tabellen, aandachtspunten en voorbeelden brengen u snel tot de kern
- Wijzigingen tov het Bouwbesluit 2012 worden helder toegelicht
- Opgesteld in opdracht en onder toezicht van het Ministerie van BZK

Bestel nu via: [www.vakmedianetshop.nl/praktijkboek-bbl](http://www.vakmedianetshop.nl/praktijkboek-bbl)



## SCHEMA 2: GEDRAGSADVIEZEN PER TYPE ONDERHANDELAAR

Omgaan met lineair actieve onderhandelaars	Omgaan met multiactieve onderhandelaars	Omgaan met reactieve onderhandelaars
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evenveel praten als luisteren</li> <li>• Doe één ding tegelijk</li> <li>• Wees beleefd, direct en feitelijk</li> <li>• Zelden onderbreken</li> <li>• Prioriteer waarheid boven diplomatie</li> <li>• Volg regels, voorschriften, wetten</li> <li>• Spraak is vooral ter informatie</li> <li>• Kom beloften en afspraken na</li> <li>• Blijf resultaatgericht</li> <li>• Vasthouden aan de agenda</li> <li>• Gebruik compromis voor dealmaking</li> <li>• Respecteer ambtenarij en formaliteit</li> <li>• Respecteer contracten</li> <li>• Snel reageren op schriftelijke communicatie</li> <li>• Beperk lichaamstaal</li> <li>• Zoek naar winst op korte termijn</li> <li>• Wees punctueel</li> <li>• Toon je (technische) competentie</li> <li>• Plaats feiten vóór emoties</li> <li>• Wees dealgericht, met onmiddellijke prestaties en resultaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laat de ander uitgebreid praten</li> <li>• Beantwoord altijd volledig</li> <li>• Wees voorbereid om meerdere dingen tegelijk te kunnen doen</li> <li>• Wees voorbereid op meerdere mensen die tegelijk praten</li> <li>• Mensen en gevoelens zijn belangrijker dan feiten</li> <li>• Onderbreek wanneer je wilt</li> <li>• De waarheid is flexibel en situationeel</li> <li>• Wees diplomatiek in plaats van direct</li> <li>• Praat om een mening kenbaar te maken</li> <li>• Wees gezellig en sociaal</li> <li>• Hardop denken mag</li> <li>• Overeenkomsten afmaken en nakomen</li> <li>• Dwaal ook af van de agenda en verken interessante ideeën</li> <li>• Gun sleutelfiguren extra aandacht</li> <li>• Blijf relatiegericht</li> <li>• Gesproken woord is belangrijk</li> <li>• Contracten kunnen vaak worden heronderhandeld</li> <li>• Reputatie is net zo belangrijk als winst</li> <li>• Openlijke lichaamstaal toegestaan</li> <li>• Accepteer gebrek aan punctualiteit</li> <li>• Overtuig en onderhandel als een kunst</li> <li>• Completeer transacties ook emotioneel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goed luisteren</li> <li>• Niet storen, niet onderbreken</li> <li>• Niet confronteren</li> <li>• Lanzaam praten</li> <li>• Zorg ervoor dat niemand gezichtsverlies lijdt</li> <li>• Niet openlijk oneens zijn</li> <li>• Suggesties, vooral kritiek, zijn indirect</li> <li>• Wees dual, om opties open te laten</li> <li>• Verklaringen zijn gelijk aan beloften</li> <li>• Prioriteer diplomatie boven waarheid</li> <li>• Volg regels, maar interpreteer ze flexibel</li> <li>• Spreken is om harmonie te bevorderen</li> <li>• Deel zo veel je kunt</li> <li>• Gebruik netwerken</li> <li>• Doe dingen op de juiste momenten</li> <li>• Zet de ander niet onder druk</li> <li>• Neem machtsafstand en hiërarchie in acht</li> <li>• Toon respect voor oudere mensen</li> <li>• Herhaal de onderwerpen meerdere keren</li> <li>• Face-to-facecontact is belangrijk</li> <li>• Werk hard aan het opbouwen van vertrouwen</li> <li>• Winst op lange termijn verdient de voorkeur</li> <li>• Wees punctueel</li> <li>• Domineer met kennis, geduld en stille controle</li> <li>• Toon bescheidenheid en hoffelijkheid</li> <li>• Creëer een harmonieuze sfeer</li> </ul>

Bron: Richard Lewis

tussen organisaties. Uiteindelijk zit jij als onderhandelaar aan tafel en gaat het om de ontmoeting tussen culturen en concrete gedragingen. Op basis van het onderzoek van Lewis weten we welke communicatie en gedragingen effectief zijn ten opzichte van de verschillende typen onderhandelaars uit schema 1. Daardoor kun je als onderhandelaar in een gesprek je eigen gedragsrepertoire aanscherpen en maximaal functioneel maken voor de aanstaande onderhandeling. Zie schema 2 hierboven op de pagina voor concrete adviezen omtrent het onderhandelingsgedrag.

### Gedragsmatig voorbereiden

In de conventionele onderhandelstrainingen wordt vaak veel aandacht besteed aan het van tevoren inschatten en bepalen van strategie en -tactieken. Het gedragsaspect van jezelf en van de wederpartij is dan vaak de sluitpost van de leerervaring. Eigenlijk is dat is curieus, want in de praktijk zien wij dat onderhandelaars zich vooral overvallen voelen door onvoorspelbaar gedrag van de wederpartij, waarop ze vervolgens niet adequaat weten te reageren. Dat brengt de onderhandelaar vaak

uit balans, creëert onzekerheid en verhoogt het stressniveau. Uiteraard komt dit de uitkomsten van een onderhandeling niet ten goede en daarmee ontstaat dan ook een bron voor

*“In de praktijk voelen veel onderhandelaars zich vooral overvallen door onvoorspelbaar gedrag van de wederpartij”*

onderhandelingsfouten. Het advies is dan ook om vooral veel aandacht te besteden aan het gedragsmatig voorbereiden van je onderhandelingen. Het kost weinig tijd en levert je veel op. ●

*Bronmateriaal zijn onderzoek en publicaties van de Britse taalkundige Richard D. Lewis. De belangrijkste publicatie in relatie tot intercultureel onderhandelen is ‘When cultures collide’ (4th edition 2018).*