

De kunst van onderhandelen

Voor iedereen die betere gesprekken wil
voeren — op het werk, thuis en overal
daartussenin.



De kunst van onderhandelen

Een uitgave van EOS Academy B.V., Waalwijk

Eerste druk, 2026

Dit boekje is geschreven voor iedereen die betere gesprekken wil voeren — op het werk, thuis en overal daartussenin. De technieken in deze gids bouwen voort op het gedachtegoed van internationale onderhandelingspraktijk, in het bijzonder de methode van Chris Voss (Never Split the Difference, 2016).

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd zonder voorafgaande toestemming van EOS Academy B.V.

Je onderhandelt elke dag

Wie bij onderhandelen denkt aan advocaten en grote contracten, mist waar het eigenlijk gebeurt: aan de keukentafel, bij de garage, in het werkoverleg. Een kind dat langer wil opblijven. Een klant die korting wil. Een collega die "er nog even op terugkomt". Elk gesprek waarin de ander iets anders wil dan jij, is een onderhandeling.

De meeste mensen doen in zo'n gesprek twee dingen: ze argumenteren, of ze geven toe. Allebei werkt matig. Wie argumenteert, duwt de ander in de verdediging — en iemand in de verdediging beweegt niet. Wie toegeeft, koopt rust die kort duurt.

Er is een derde weg, en die is minder bekend: **zorg dat de ander zich zo goed begrepen voelt dat hij zelf gaat meebewegen**. Dat klinkt zacht, maar het is het tegenovergestelde. Het vraagt discipline, geduld en een aantal concrete technieken die je kunt leren.

Dit boekje geeft je die technieken. Niet als theorie, maar als gereedschap: wat het is, waarom het werkt, hoe het klinkt in gewoon Nederlands, en waar het misgaat.

Twee dingen vooraf

Deel nooit zomaar het verschil. "Doe maar in het midden" voelt eerlijk, maar het betekent meestal dat allebei de partijen iets accepteren dat geen van beiden wilde. Een goed gesprek levert een betere uitkomst op dan de helft.

Het gaat zelden over wat het lijkt te gaan. Achter een prijs zit bijna altijd iets anders: risico, gezichtsverlies, tijdsdruk, de vraag of iemand serieus genomen wordt. Wie alleen over het bedrag praat, onderhandelt met de verkeerde laag.

De route door een gesprek

Elk goed onderhandelingsgesprek doorloopt vier fases — niet als etiquette, maar als mechaniek. Wie een prijs noemt voordat de ander zich begrepen voelt, onderhandelt tegen iemand die nog in de verdediging staat. Dan wordt elk bod een aanval.

FASE 1

Verkennen

Veiligheid en informatie.

Stem en tempo · spiegelen · labelen · de bezwaren-check



FASE 2

Doorgronden

De blokkade wegnemen.

Samenvatten tot "dat klopt" · sturen op Nee



FASE 3

Sturen

Het gesprek jouw kant op bewegen.

Gekalibreerde vragen · ankeren en framen



FASE 4

Sluiten

Prijs en commitment.

Bieden in stappen · afspraken die standhouden

De vier fases. Sla je er één over, dan voel je dat later in het gesprek.

Dwars door alle fases heen loopt één opdracht: **blijven letten op wat je nog niet weet**. Daarover meer aan het eind van dit boekje.

FASE 1

Verkennen



In de eerste minuten van een gesprek wordt bepaald hoeveel de ander je gaat vertellen. Niet door wat jij zegt, maar door hoe veilig het voelt om tegen jou te praten. Deze fase draait om één ding: rust brengen en informatie laten komen.

In deze fase: stem en tempo · spiegelen · labelen · de bezwaren-check

Stem en tempo

Voordat de ander jouw woorden hoort, hoort hij je toon. Een gespannen stem maakt een redelijk voorstel bedreigend; een rustige stem maakt een lastige boodschap draaglijk. Je hebt drie registers, en je kiest er bewust één.

De rustige stem

Langzaam, laag, kalm. Voor spanning, een lastig moment, je grens.

De positieve stem

Licht en vriendelijk — een glimlach is hoorbaar. Je standaard, 80% van het gesprek.

De directe stem

Zakelijk en definitief. Spaarzaam — alleen bij een grens die echt overschreden wordt.

Drie registers. De meeste mensen gebruiken er per ongeluk maar één.

Tempo is een techniek op zich. Praat langzamer dan comfortabel voelt. Het geeft je denkruimte, en het straalt uit dat je geen haast hebt — wat vrijwel altijd een sterkere positie signaleert dan je werkelijk hebt.

En dan het moeilijkste: **de stilte**. Na een belangrijke zin — een vraag, een bod, een gevoelige opmerking — zwijg je. Tel desnoods in je hoofd tot zes. Wie de stilte vult, geeft weg; wie hem laat staan, krijgt informatie.

DE VALKUIL

Sneller en harder gaan praten als het spannend wordt. Precies dan moet je terug naar langzaam en laag — je stem stuurt de temperatuur van het hele gesprek.

Spiegelen

Herhaal de laatste één tot drie woorden van de ander, met een vragende toon. En zwijg dan.

Het klinkt bijna te simpel. Maar mensen vullen de stilte na een spiegeling reflexmatig in — met uitleg die ze niet van plan waren te geven.

DE ANDER

"...en daarom moeten we dit doorschuiven naar volgend kwartaal."

JIJ

"Naar volgend kwartaal?" (stilte)

DE ANDER

"Ja, nou ja — het budget is eigenlijk al verdeeld, dus..."

En daar ligt ineens de echte informatie op tafel: het gaat niet om de planning, maar om het budget.

WANNEER JE HET INZET

- Bij een vaag of ontwijkend antwoord
- Als je meer wilt horen zonder te sturen
- Als je zelf even denktijd nodig hebt

THUIS WERKT HET NET ZO

"Ik heb gewoon geen zin meer in die studie." — "Geen zin meer?" (stilte) — "Nou ja, zin wel, maar ik snap de stof niet." Dat is een ander gesprek dan het leek.

DE VALKUIL

Spiegelen en er meteen overheen praten — de stilte is de techniek. En twee keer spiegelen klinkt als spot: één keer, en laat het werken.

Labelen

Benoem wat je bij de ander waarneemt: "Het lijkt erop dat..." — en zwijg daarna.

Een benoemde negatieve emotie verliest kracht. Een benoemde positieve emotie wint kracht. Dat is de hele techniek — en hij is veelzijdiger dan alles wat verderop in dit boekje komt.

"Het lijkt erop dat je hier eerder je vingers aan hebt gebrand."

"Het klinkt alsof de timing het echte probleem is."

"Ik krijg de indruk dat je niet degene bent die hier beslist."

Begin nooit met "ik". "Ik hoor dat je boos bent" maakt het gesprek over jou. "Het lijkt erop dat dit je dwarszit" houdt het bij de ander — en dat is waar het moet blijven.

Je hoeft niet eens gelijk te hebben. Een label dat ernaast zit, levert een correctie op: "Nee, dat is het niet — het zit me dwars dat niemand het even heeft gevraagd." Ook die correctie is informatie. Juist die correctie.

OP HET WERK

Een klant reageert kortaf op je offerte. Niet verdedigen, maar labelen: "Het lijkt erop dat er iets in dit voorstel niet goed valt." Grote kans dat nu pas het echte bezwaar komt — en dat het niet de prijs is.

DE VALKUIL

Het label toelichten. "Het lijkt erop dat je twijfelt, en dat snap ik ook wel, want..." — daarmee maak je er een stelling van, en tegen een stelling kan de ander zich verweren. Label. Stilte. Klaar.

De bezwaren-check

Spreek de bezwaren van de ander hardop uit vóórdat hij dat doet. Overdrijf eerder dan dat je afzwakt.

Moet je een prijsverhoging brengen of iets vragen dat brutaal kan vallen? Dan weet je vooraf wat de ander gaat denken. Zeg het dan zelf — als eerste, en zwaarder aangezet dan hij het zou zeggen.

"Je gaat dit waarschijnlijk een absurd voorstel vinden. En je denkt vermoedelijk dat wij geen idee hebben wat dit voor jouw planning betekent."

Een uitgesproken bezwaar kan de ander niet meer als wapen gebruiken. Grote kans dat hij het zelfs voor je afzwakt: "Nou, absurd — dat is het nou ook weer niet."

ZO BEREID JE HEM VOOR

- Schrijf de drie of vier zwaarste dingen op die de ander over jou of je voorstel denkt
- Begin met de ergste — afzwakken verraadt angst
- Laat het landen. Niet meteen doorschieten naar je verhaal

THUIS WERKT HET NET ZO

"Je gaat me een zeur vinden, en je denkt vast dat ik er wéér over begin..." — wie zo opent, treft een ander gesprek aan dan wie er koud invalt.

DE VALKUIL

Te zacht formuleren. "Je vindt het misschien wat aan de hoge kant" ontwapent niets. Het bezwaar moet uit jouw mond erger klinken dan het in zijn hoofd zat.

FASE 2

Doorgronden

Ergens in elk lastig gesprek zit een blokkade: de ander voelt zich niet gehoord, niet veilig, of niet serieus genomen. Zolang die blokkade er zit, kun je argumenteren wat je wilt — er beweegt niets. Deze fase haalt hem weg.

In deze fase: samenvatten tot "dat klopt" · sturen op Nee

Samenvatten tot "dat klopt"

Geef de situatie van de ander terug — de feiten én het gevoel eronder — tot hij zegt: "dat klopt."

Dit is het belangrijkste moment van elk gesprek. "Dat klopt" betekent: je hebt me werkelijk begrepen. Vanaf dat moment verandert de ander van tegenstander in iemand die met je meedenkt.

"Even kijken of ik het goed heb. Je zit vast aan een budget dat vorig jaar al is vastgesteld, je hebt intern je nek uitgestoken voor deze samenwerking, en als dit misgaat ben jij degene die het mag uitleggen. Belangrijker dan de prijs is dat je niet nóg een keer voor verrassingen komt te staan."

Let op het verschil met dat andere zinnetje: "**je hebt gelijk**." Dat klinkt als winst, maar het is het tegendeel — een beleefde manier om van je af te komen zonder iets toe te zeggen. Wie "je hebt gelijk" zegt, heeft zich niet bewogen.



De beslisboom. "Je hebt gelijk" voelt als vooruitgang, maar is een stille afwijzing.

DE VALKUIL

Alleen de feiten samenvatten. Zonder het gevoel eronder is het een notulenverslag — en op een notulenverslag zegt niemand "dat klopt".

Sturen op Nee

Jaag niet op "ja". Nodig een "nee" uit — dat voelt voor de ander veilig, en dan begint het echte gesprek.

Vanaf de eerste verkooptraining leert iedereen op "ja" te jagen. Maar elke ja-vraag voelt voor de ander als een val: waar zit ik straks aan vast? "Nee" geeft controle. Wie nee heeft mogen zeggen, ontspant — en praat.

"Is het een slecht moment om te bellen?"

"Zou het krankzinnig zijn om te kijken of...?"

"Heb je dit plan opgegeven?" — dé zin voor iemand die niets meer laat horen.

En als de ander wél "ja" zegt? Dan is de vraag welke ja het is:

De namaak-ja

Een ontsnappingsroute. Hij wil eigenlijk nee zeggen, maar dat is nu lastig.

De reflex-ja

Instemming zonder gewicht. "Ja ja, is goed." Geen belofte tot actie.

De echte ja

Instemming die tot handelen leidt. De enige die telt.

Drie soorten ja — en alleen de onderste is iets waard.

DE VALKUIL

Een snelle "ja" als winst tellen. Hoe makkelijker de ja kwam, hoe minder hij waard is. Test hem met een nee-vraag: "Ben je er tegen om dit vrijdag al vast te leggen?"

FASE 3

Sturen

De ander voelt zich begrepen — nu pas ga je het gesprek jouw kant op bewegen. Niet door te duwen, maar door vragen te stellen die de ander jouw probleem laten oplossen, en door de lat op de goede plek te leggen voordat er over bedragen wordt gesproken.

In deze fase: gekalibreerde vragen · ankeren en framen

Gekalibreerde vragen

Open vragen die met "hoe" of "wat" beginnen — en die jouw probleem op het bord van de ander leggen.

De krachtigste zin uit dit hele boekje bestaat uit zeven woorden:

"Hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?"

Iemand eist het onmogelijke — een prijs, een deadline, een concessie. In plaats van te weigeren (conflict) of toe te geven (verlies), leg je de eis terug. De ander moet nu zelf nadenken over hoe zwaar zijn vraag eigenlijk is — en vaak wordt het bod daarna vanzelf beter.

"Wat is voor jullie hier de grootste uitdaging?"

"Wat gebeurt er als we niets doen?"

"Wie moet hier verder nog naar kijken?"

Nooit "waarom". In vrijwel elke taal klinkt "waarom heb je dat gedaan?" als een verwijt — en zet het de ander in de verdediging. Wil je naar de reden, vraag dan "wat maakt dat...". Zelfde vraag, totaal ander gesprek.

THUIS WERKT HET NET ZO

Niet: "Waarom is je kamer nog niet opgeruimd?" Wel: "Wat heb je nodig om dit vanavond af te hebben?" Discussie versus plan.

DE VALKUIL

Gesloten vragen stellen. "Kun je iets aan de prijs doen?" levert "nee" op, en verder niets. Elke vraag die met ja of nee te beantwoorden is, verspilt een beurt.

Ankeren en framen

Het eerste getal op tafel trekt het hele gesprek naar zich toe.
Bepaal bewust wie het neerlegt — en hoe het klinkt.

Het eerste bedrag werkt als een anker: alles daarna wordt eraan afgemeten. Twee regels:

- **Ken je de bandbreedte van de ander niet?** Laat hem eerst noemen — zijn opening verrast je soms gunstig.
- **Ken je de markt wél?** Anker dan zelf, en scherp. Zo wordt jouw doel het redelijke midden.

Een elegante tussenvorm is de **bandbreedte**: "Vergelijkbare trajecten liggen tussen de 8.000 en 11.000." Zo anker je zonder een hard bod te doen.

Framen: mensen doen meer om verlies te vermijden dan om winst te pakken. Niet "dit levert je vijftienduizend op", maar "zonder dit laat je vijftienduizend liggen".

En speel **niet-geldelijke kaarten** uit vóóordat het over geld gaat: levertijd, een referentie, betalingstermijn, exclusiviteit. Daar zit vaak meer waarde dan in het laatste procent korting.

ALS DE ANDER "EERLIJK" ALS WAPEN GEBRUIKT

"We willen gewoon een eerlijke deal." Label het: "Het klinkt alsof ik je oneerlijk behandel — waar gaat het mis?" Wie het meende, legt uit. Wie het als drukmiddel gebruikte, wijkt uit.

DE VALKUIL

Meteen een tegenbod doen op een extreem anker. Daarmee accepteer je zijn speelveld. Pareer eerst met een gekalibreerde vraag: "Hoe komen jullie op dat bedrag?"

FASE 4

Sluiten

Een goed gesprek kan alsnog stranden op een slecht slot: te snel zakken, te veel weggeven, of een "ja" mee naar huis nemen die niets waard blijkt. Deze fase gaat over bieden met discipline en afspraken die ook volgende week nog bestaan.

In deze fase: bieden in stappen · afspraken die standhouden

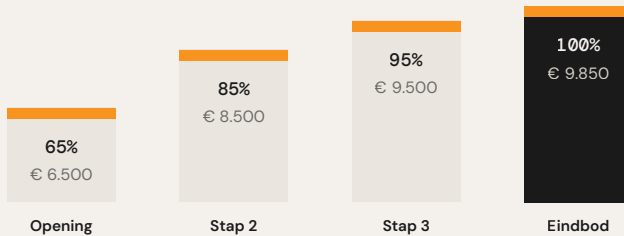
Bieden in stappen

Bepaal vooraf je doel. Open daaronder, en beweeg in steeds kléinere stappen ernaartoe.

Wie zonder plan biedt, laat zich leiden door de druk van het moment. Dit schema voorkomt dat. Stel: je wilt iets kopen en je doel is € 10.000.

De stappen worden steeds kleiner: + 2.000 → + 1.000 → + 350

De ander ziet de ruimte opdrogen — en concludeert zelf dat het maximum bereikt is.



Bieden in afnemende stappen, met een precies eindbedrag.

- Stel **tussen elke stap een gekalibreerde vraag** — zo zegt de ander nee tegen zichzelf, niet jij tegen hem
- Maak het eindbedrag **oneven en precies**: € 9.850, niet € 10.000 — een precies getal klinkt als een berekening
- Sluit af met een **kleine niet-geldelijke extra** — dat signaleert dat je aan de rand zit

DE VALKUIL

Twee keer bewegen zonder dat de ander iets teruggaf. Elke stap wordt geruild. Wie gratis zakt, leert de ander dat wachten loont.

Afspraken die standhouden

Een "ja" zonder "hoe" is niets waard. Vraag door tot je weet wie wat wanneer doet.

Het gevaarlijkste moment is vlak ná het akkoord. Iedereen is opgelucht, niemand wil nog moeilijk doen — en juist dan ontstaan afspraken die later nergens op terug te voeren zijn.

DE REGEL VAN DRIE

Laat een toezegging op drie manieren bevestigen voordat je hem gelooft:

- De toezegging zelf — "dan doen we dat zo"
- Een samenvatting die een **"dat klopt"** oplevert
- Een concrete **"hoe gaan we dit aanpakken?"**

Wie het niet meent, hoor je aan de derde keer haperen — beter nu dan over drie weken.

WIE BESLIST HIER EIGENLIJK?

Let op de voornaamwoorden. Wie veel **"ik"** zegt om gewicht te suggereren, heeft vaak juist géén beslistmacht; wie **"wij"** en "het team" zegt, verwijst meestal naar de mensen die werkelijk tekenen.

OP HET WERK

"We gaan er intern mee aan de slag" is geen afspraak. "Petra stuurt donderdag het aangepaste voorstel, en vrijdag bellen we om 11:00 om het af te ronden" — dát is een afspraak.

DE VALKUIL

Doorvragen ongemakkelijk vinden. Wie echt gaat leveren, heeft geen probleem met "wie, wat, wanneer". Alleen wie het niet meent, vindt die vragen vervelend — en dat wil je nú weten.

DOORLOPEND

Wat je niet weet

In vrijwel elke onderhandeling bestaat er een feit dat alles verandert zodra het boven tafel komt — een deadline waar de ander mee zit, een alternatief dat er niet blijkt te zijn, een baas die meekijkt. Je weet alleen niet wélk feit. Deze laatste vaardigheid loopt door alle fases heen: blijven jagen op wat je nog niet weet.

Tot slot: de verborgen troef · de triggerkaart · de zes fouten

De verborgen troef

Ergens zit een feit dat de hele deal kantelt. De ander vertelt het niet uit zichzelf — maar hij verraadt wél waar het ligt.

Het lastige is: je weet niet welke vraag je moet stellen, want je weet niet wat je zoekt. Wat je wél kunt: letten op de sporen. Er zijn er vier.

SPOOR 1

Plotselinge toonwissel

Iemand die ineens sneller, stiller of formeler wordt, passeert iets gevoeligs.

SPOOR 2

Onlogisch gedrag

Doet de ander iets dat nergens op slaat? Dan klopt jónw beeld van de situatie niet.

SPOOR 3

Tweemaal omzeild

Een onderwerp dat twee keer handig wordt ontweken, is nooit toeval.

SPOOR 4

Terloops genoemd

Wat iemand tussen neus en lippen laat vallen, is vaak precies waar het om draait.

De vier sporen. Zie je er één — vraag dan door, in plaats van het weg te redeneren.

En hoe je doorvraagt, weet je inmiddels: een spiegeling, een label, of een wat-vraag. "Volgende maand, zei je?" — en dan de stilte laten werken.

DE VALKUIL

Het onlogische wegverklaren. "Zal wel niks zijn" is de duurste zin in onderhandelen. Juist wat niet klopt met jouw beeld, is de ingang naar wat je nog niet wist.

De triggerkaart

Alles uit dit boekje in één overzicht: doet de ander dít, dan doe jij dát.

De ander...	Jij...
praat vaag, houdt af	spiegelt de laatste woorden — en zwijgt
wordt emotioneel of geïrriteerd	labelt: "het lijkt erop dat..." — en zwijgt
zegt "je hebt gelijk"	gaat terug naar labelen — je bent hem kwijt
zegt wel érg makkelijk "ja"	test met een nee-vraag
opent met een extreem bedrag	doet géén tegenbod — vraagt: "hoe komen jullie daarop?"
stelt een onmogelijke eis	vraagt: "hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?"
zet druk met een deadline	labelt de druk en vraagt wat de deadline hard maakt
speelt de "eerlijk"-kaart	labelt het en vraagt waar het misgaat
reageert nergens meer op	vraagt: "heb je dit plan opgegeven?"
verandert plots van toon	vraagt door — daar ligt iets
belooft iets vaags	past de regel van drie toe: wie, wat, wanneer
stelt voor "het verschil te delen"	weigert vriendelijk — en ruilt in plaats van deelt

De zes meestgemaakte fouten

Tot slot: de fouten die het vaakst voorkomen — ook bij mensen die de technieken kennen.

- 1 De stilte vullen.** Wie praat om de stilte te breken, geeft weg. De stilte hoort ongemakkelijk te zijn — bij de ánder.
- 2 Tegen jezelf onderhandelen.** Een tweede bod doen voordat de ander op het eerste heeft gereageerd. Eén bod per beurt.
- 3 Gratis concessies doen.** Elke stap die je zet zonder iets terug te vragen, leert de ander dat wachten loont.
- 4 Techniek stapelen zonder te luisteren.** Drie labels achter elkaar is geen empathie maar een script — en dat hoort de ander.
- 5 Aannemen dat het over geld gaat.** Meestal gaat het over risico, gezichtsverlies of de vraag of iemand serieus genomen wordt.
- 6 Het gesprek willen winnen.** Het doel is de uitkomst, niet het gelijk. Wie het gelijk binnenhaalt en de deal verliest, heeft verloren.

Eén techniek die je zestig keer hebt geoefend, is meer waard dan tien technieken die je kent. Begin met labelen — vandaag nog.

Jouw persoonlijke onderhandelingstrainer

Blijf oefenen. Blijf groeien. Word iedere dag een betere communicator.

Dit boekje is het begin, niet het eindpunt. Lezen over spiegelen is iets anders dan spiegelen terwijl een tegenpartij druk zet. Onderhandelen leer je zoals je leert autorijden: door kilometers te maken.

Daarom heeft EOS Academy een persoonlijke AI-trainer ontwikkeld die naadloos aansluit op dit boek. Een trainer die je kent, je voortgang bijhoudt en elke sessie iets scherper wordt — precies op de punten waar jij dat nodig hebt.

WAT DE TRAINER VOOR JE DOET

- De hoofdstukken uit dit boek stap voor stap met je oefenen
- Realistische praktijksituaties naspelen, van makkelijk naar moeilijk
- Eerlijke feedback geven met een score en concrete verbeterpunten
- Je eigen echte gesprekken voorbereiden en nabespreken
- Je voortgang bijhouden in een persoonlijk trainingsdossier

Zo start je binnen twee minuten



Scan de QR-code en start direct jouw persoonlijke EOS Academy Onderhandelingstrainer.

Liever op je laptop? Ga naar:

`eosacademy.nl/
onderhandelingstrainer`

STAP 1 Scan de QR-code

Je komt op de trainerspagina van EOS Academy.



STAP 2 Kopieer de prompt

Met één klik — of download hem als PDF.



STAP 3 Plak in je AI-assistent

ChatGPT, Claude of een andere AI-assistent naar keuze.

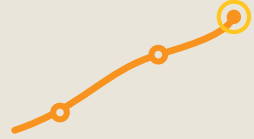


STAP 4 Begin met trainen

Upload eventueel dit boek als PDF voor de volledige ervaring.

EOS ACADEMY TRAINER V1.0

Je trainer opent iedere sessie met jouw persoonlijke voortgangsoverzicht: niveau, sterke punten, aandachtspunten en leerdoel. Hoe vaker je traint, hoe scherper hij wordt.



De beste onderhandelaar in de kamer is zelden degene die het hardst praat. Het is degene die het beste heeft geluisterd.

Dit boekje geeft je de technieken van professionele onderhandelaars — vertaald naar gewoon Nederlands en naar gesprekken die je écht voert: met klanten en leveranciers, met je leidinggevende, aan de keukentafel.

WAT JE LEERT

- Beter luisteren, zodat de ander zichzelf overtuigt
- Slimmer vragen, zodat jouw probleem zijn probleem wordt
- Scherper afsluiten, met afspraken die standhouden

Lezen duurt een half uur. Beheersen duurt zestig oefeningen.
Beide zijn de moeite waard.