

DEAL?

Het geheim van succesvol onderhandelen

Voorwoord

Dit boek gaat over onderhandelen. Maar wat is ‘onderhandelen’ nu precies? Dikwijls leeft hierover een nogal eenzijdig en zelfs negatief idee. Onderhandelen zou dan te maken hebben met ‘gelijk krijgen’, ‘je eisen realiseren’, ‘overwinnen’. Of erger: onderhandelen is de ander de loef afsteken, een loer draaien, in het zak zetten.

Geen wonder dat het idee dat ze moeten onderhandelen daarom veel mensen afschrikt. Ze vrezen dat ze er alleen maar bij kunnen verliezen door te kiezen voor onderhandelingen.

Hebben ze gelijk, die zwartkijkers? Ik vind van niet. Onderhandelen – *echt* onderhandelen – is van een heel andere orde. Je begint er beter niet aan, wanneer je voor jezelf vooraf hebt uitgemaakt op niets te willen toegeven en altijd en overal je slag te willen thuishalen.

Een geslaagde onderhandeling kent geen klassieke winnaar en verliezer. Veeleer het omgekeerde is waar: er zijn enkel winnaars. Om te begrijpen hoe dat werkt, hoef je niet eens ver te zoeken:

Neem nu de kleine onderhandelingen bij je thuis. Met je tienerdochter of puberzoon. Tot hoe laat mogen ze wegblijven op hun eerste avondje uit. Zelf vinden ze twee uur erg schappelijk. Al hun vrienden mogen immers tot vier uur 's nachts de bloemetjes buitenzetten. Als ouder denk je zelf eerder aan twaalf uur. Een mooi uur voor de eerste keer, toch? Helaas, onwrikbaar op dit standpunt blijven staan, leidt tot een clash of the titans. Met als gevolg, een kletterende ruzie, slaande deuren en loeiharde muziek uit de kamer van een boze puber.

Wil je dat? Natuurlijk niet. Ouders hebben er een neus voor om in zo 'n gevallen toch maar te gaan onderhandelen. Voor wat, hoort wat. Een compromis dus maar. Met een uur langer wegblijven en fuiven voor zoon- of dochterlief maar ook met garanties voor pa en ma: een opgeruimde kamer, hulp bij de vaat of een uitstekende scheikundetoets de week daarop.

Onderhandelen is in de eerste plaats praten én luisteren naar elkaar. En voor jezelf kunnen uitmaken wat belangrijk en cruciaal is, en waar je op kunt toegeven. Dit boek gaat daarover. Niet over muurvastigheid en tieren in slagzinnen om het eigen gelijk.

Daarnaast heeft dit boek ook een praktische kant. Het reikt je handvatten aan om je onderhandelingstechnieken bij te slijpen en op punt te stellen. Denk daarbij niet aan ‘trucs van de foor’, maar aan oorbare strategieën en technieken. Tips ook waarmee de onervaren onderhandelaar met meer zelfvertrouwen aan de onderhandelingstafel kan gaan zitten. Ook jij die denkt over geen enkele onderhandelingskwaliteit te beschikken. Maar ook de ervaren onderhandelaar steekt van dit boek op. Het is altijd goed om je eigen onderhandelingsstijl eens onder de loep te nemen en om stil te staan bij de fundamenten van een onderhandeling. Dat is exact waarbij dit boek je helpt.

Onderhandelen is in de eerste plaats samenwerken. Je gaat een ontmoeting aan om samen te zoeken naar oplossingen. Je gaat samen problemen te lijf. Met dit boek wil ik aantonen dat

samenwerken en naar elkaar toegroeien in onderhandelingen meer oplevert dan elkaar tegenwerken. Het is geschreven voor iedereen. Want hoe je het ook draait of keert, vroeg of laat kom ook jij aan de onderhandelingstafel terecht.

Walter Gijs

September 2010

ONDERHANDELEN IS SAMENWERKEN

Inhoud

Voorwoord	1
Inleiding	4
Onderhandelen kun je leren.....	5
Onderhandelen is een topcompetentie.....	6
Rondje kibbelen versus rondje onderhandelen.....	6
Denk aan het proces	7
Hoofdstuk 1. Wat is onderhandelen?.....	8
Inleiding. Onderhandelen nieuwe stijl	8
Het belang van duidelijke afspraken vooraf.....	9
Tot overeenstemming komen	10
Voorwaarden om tot onderhandelingen te komen	12
Binnen de juridische lijntjes kleuren	12
Over de psychologie van het ruilen	13
Hoofdstuk 2. Onderhandelen doe je met mensen	15
Inleiding. Er zit een mens aan de andere kant van de tafel	15
Misverstanden door cultuurverschillen	16
Cultuurcheck: let op de verschillen	16
Cultuur heeft veel aspecten	18
De factor ‘mens’	19
Het is een kwestie van vertrouwen.....	21
Checklist voor een mensgerichte aanpak	22
Hoofdstuk 3. De structuur van een onderhandeling	23
Inleiding. met wie onderhandel je?	23
Samen in de arena	24
Hoe behoud je het overzicht?	25
Het nadeel van een starre positionering	26

Het voordeel van een belangenoverzicht	28
Een handige tool: de VOSCIN-check	29
De stap van belangen naar opties	31
Richt je op belangen, niet op posities.....	33
Hoofdstuk 4. Onderhandelingsstijlen	33
Inleiding. Jouw onderhandelingsstrategie? Een kwestie van stijl	33
De toegevende onderhandelaar	34
De vermijdende onderhandelaar.....	35
De afdwingende onderhandelaar	36
De probleemoplossende onderhandelaar en de compromisonderhandelaar	37
Welke onderhandelingsstijl heeft je voorkeur?	38
Checklist: ontdek je preferentiële onderhandelingsstijl	38
Hoofdstuk 5. Soorten onderhandelingen	42
Inleiding. De ene onderhandeling is de andere niet.	42
Verdelend onderhandelen.....	42
Ken je streefpunt. Weet wat je weerstandspunt is.....	43
Wees voorzichtig met een eerste bod	45
Het belang van een goede positiekeuze.....	46
Wat leren je deze positiekeuzen?	46
Accepteer nooit iemand zijn eerst bod	47
Start extreem hoog, daal extreem fors.....	47
Let op met toegevingen na je eerste bod	48
De knijp- en beknibbeltechniek.....	48
Vijf tips om te knijpen en te beknibbelen	50
Laat je niet misleiden door je eigen perceptie.....	50
Verdeelsleutels	51
Over BAZA en BAZO	52
Vier tips om je BAZO de baas te blijven	53
Van <i>musts</i> , <i>wants</i> en <i>jokers</i>	53
Integratief onderhandelen.....	54
Grasduinen in de speltheorie	55
Het belang van waarde scheppen en van waarde bemachtigen.....	56
Wat leert ons het zogenaamde <i>prisoner's dilemma</i>	57
Tit-for-that en Pavlov	58
Waarde scheppen en het belang van <i>out of the box</i> denken	58
Gemengd onderhandelen.....	59
Hoofdstuk 6. Onderhandelingen voorbereiden.....	60

Inleiding. Weet wat je wilt	60
Verzamel informatie, word deskundig	60
Het nut van een rollenspel	61
Zoek de juiste onderhandelingsplaats	62
Het belang van een goede tafelschikking	62
Tot slot: een portie broccoli	63
Hoofdstuk 7. Verloop van de onderhandeling.....	63
Inleiding. Onderhandelen van begin tot einde	63
Voor je begint: hoe zit het met je communicatieve vaardigheden?	65
De voorfase	66
De bespreking.....	67
De opstartfase	67
De verkenningsronde.....	68
De bespreking.....	68
De verankeringsfase	70
De afsluitronde	71
Hoofdstuk 8. Problemen onderweg	73
Inleiding. Soms loopt het fout. Wat dan?.....	73
Afwijken van de agenda of niet?.....	73
Wat als de ander niet mee wil?.....	73
Wat als de bespreking muurvast zit?.....	74
Hoe kun je de spanning doen afnemen?.....	74
Wat doe je als de ander bewust gaat storen?.....	75
Nabeschouwing: Tot ieders tevredenheid	76
Checklist: de zelfevaluatie.....	77
Bijlagen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 1. Draaiboek voorbereiding onderhandelingen.....	78
Bijlage 2. Voorbereiden van een onderhandeling	79
Bijlage 3. Storingstechnieken en hoe ze te counteren.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 4. Reflectievragen	82
Bibliografie.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Inleiding

Wat heb ik met onderhandelingen te maken? Ik zie het je denken. Onderhandelingen, dat doet je baas als hij een nieuw contract gaat tekenen. Dat doen ministers met drukkingsgroepen. Vakbonden met werkgevers. Advocaten met rechters of met elkaar.

En toch. Wanneer heb jij voor het laatst onderhandeld? Gisteren, toen je met je partner overlegde over het restaurant waar je vrijdag samen zult gaan eten. Vorige week, toen je samen de catalogus van een of andere touroperator doorbladerde om je zomervakantie te plannen. Met je kinderen over al dan niet een uurtje langer opblijven of chatten op msn.

Onderhandelen doe je in feite doorlopend. Dag in, dag uit. Met je schoonouders over het bezoek van de kleinkinderen. Met je burens over een overhangende boom. Met je garagist over de aankoop van een nieuwe auto. Bij de makelaar probeer je tot een vergelijk te komen over de prijs van een huis. Met de loodgieter wil je afspreken wanneer hij langs komt om een lek te herstellen. Soms moet je onderhandelen met de fiscus of met een advocaat. Als de juridische uitkomst over een geschil onzeker is, dan ga je zeker rond de tafel zitten en onderhandelen over een minnelijke schikking.

Kortom, we onderhandelen veel en voortdurend, vanaf onze eerste kreet tot onze laatste ademstoot. We leven in een echte onderhandelingssamenleving. Vakbonden tegenover werkgevers, ouders tegenover kinderen, mannen tegenover vrouwen, politici tegenover politici, legers tegenover legers...

Telkens als we over iets akkoord moeten geraken, biedt zich een onderhandelings situatie aan. Alleen over de dood valt niet te onderhandelen.

Onderhandelen kun je leren

Ook onze kinderen worden geconfronteerd met een samenleving waarin onderhandelen centraal staat. De spelindustrie speelt daar handig op in. De Kolonisten van Catan is bijvoorbeeld een gezelschapsspel waarin ouders en hun kinderen de kneepjes van het onderhandelen spelenderwijze samen leren beheersen. Schapen worden geruild voor hout, stenen voor graan... veel ruilen, dus. Maar tegelijk uitkijken dat jij even veel voordeel haalt uit de deal als de speler met wie je voorraden wisselt.

Wat spelletjes zoals deze je vooral leren? Als alles goed gaat, lopen de onderhandelingen wel vlot. Waarom geen schapen ruilen tegen stenen, als je daarmee straks een extra dorp kunt bouwen? Minder gemakkelijk wordt het, als de zaken wat tegenzitten. Vooral tegen het einde van het spel, is het moeilijker om de ander een voordeel toe te staan.

Goed begonnen is half gewonnen, zegt men. Wie als kind heeft geleerd om te verliezen, met verlies om te gaan en er eventueel mee heeft leren onderhandelen is bevoordeeld tegenover iemand die altijd alles in de schoot geworpen kreeg. Onderhandelen bestaat erin om in moeilijke situaties zodanig te laveren en schipperen dat conflicten niet onnodig escaleren. Zonder dat je daarbij het vel over de oren getrokken wordt.

*Ury en Fischer, auteurs van het standaardwerk *Getting to Yes*, vertaald als *Excellent Onderhandelen*, schrijven in dat verband het volgende: "We worden elke dag geconfronteerd met het dilemma om dingen van anderen gedaan te krijgen zonder 'oorlog te voeren'. In plaats daarvan willen we oplossingen vinden die voor beide partijen bevredigend zijn."*

Kijk nog eens naar je omgeving en naar de samenleving. Dan zie je hoe alles om je heen uit onderhandelingen bestaat. Het maakt een groot verschil tussen overleven of ten onder gaan. Niet alleen individuen, maar ook organisaties zijn afhankelijk geworden van de aanwezige onderhandelingscompetenties. Als je voor jezelf in je leven of je loopbaan iets wilt bereiken, hangt veel af van die competenties en de mate waarin je ze hebt ontwikkeld.

Het leuke aan onderhandelen is dat het een vaardigheid is en een vaardigheid kun je leren en verbeteren. Gelukkig maar. Uiteraard kan dit enkel mits veel oefenen, proberen en opnieuw beginnen. Oefening baart kunst. Organiseer je zo dat je van iedere onderhandeling die je voert, leert. Dit boek helpt je alvast om je onderhandelingscompetenties aan te scherpen.

Onderhandelen is een topcompetentie

Vergis je niet, onderhandelen is geen oorlogvoering. Onderhandelen is een topcompetentie. Helaas worden over onderhandelen en onderhandelingsmaterie veel clichés en oorlogsverhalen de wereld ingestuurd. Ook het in stand houden van folklore is niet van de lucht.

Zo las ik ergens de goede raad om je tegenspeler vooral een tijd te laten *chambreeren* in de wachtkamer, verwarmd tot saunatemperatuur, zodat het zweet de arme man uitbreekt. Een andere nuttige tip zou dan zijn je kantoor in te richten als een wapenarsenaal. Met samoeraizwaarden en kruisbogen aan de muur of dreigende portretten van voorvaderen die iedere bezoeker met priemende blik doorboren. Of nog een derde: trek een krijtstreppak aan en breng zo je tegenstrever in verwarring. En ga altijd zo aan de onderhandelingsstafel zitten dat je het invallende licht in de rug hebt. Laat dat invallende licht vooral schijnen in de ogen van je opponent. Het zal hem verblinden tijdens het gesprek. En natuurlijk moet je intimideren en af en toe de bullebak uithangen, boos worden en op tijd en stond een flinke scène maken.

Is dat onderhandelen? Zijn dat je wapens? Vergeet het. Dergelijk pestgedrag is ronduit onethisch. Het is kinderachtig en grof. Onprofessioneel ook. Maar vooral: het werkt niet. Benader je mensen op een dergelijke beledigende manier, dan krijg je vroeg of laat het deksel op de neus. Mensen worden dan boos of defensief. In een onderhandeling werken dergelijke attitudes volkomen contraproductief.

Rondje kibbelen versus rondje onderhandelen

Onderhandelen is een proces. Daarbij hoort resultaatgerichtheid. Hieronder vind je een paar tips om deze resultaatgerichtheid te voeden:

Zo niet handelen

Je kunt elkaar tegenspreken
Je kunt je aandacht richten op het verleden
Je kunt proberen gelijk te krijgen
Je kunt elkaar beschuldigen
Je kunt proberen de ander af te troeven en zelf punten te scoren

Zo wel handelen

Je kunt met elkaar spreken
Je kunt je aandacht richten op de toekomst
Je kunt focussen op wat moet gebeuren
Je kunt problemen samen oplossen
Je kunt proberen belangen helder te krijgen en opties te bedenken

Mensen hebben vaak een erg negatief beeld over onderhandelingen. Het gaat om winnen, de andere iets afpakken, iemand een loer draaien, hem of haar in de zak zetten.

Sommige mensen hebben ook een idee over hun eigen onderhandelingsbekwaamheid: Ik voel met te zwak, ik geef te rap mee, ik ben niet veel waard als het op onderhandelen aankomt. Anderen zien zichzelf als heel stoer: over mijn lijf, ik laat me niet doen, ik haal het onderste uit de kan, ik ben een 'winnaar'...

Vraag is of het bij onderhandelen eigenlijk wel gaat om winnen? In het voorwoord bij dit boek, stelden we het al: onderhandelen is in de eerste plaats een samenwerkingscompetentie. Tijdens een onderhandeling ga je een confrontatie aan om gezamenlijk te zoeken naar oplossingen. Je gaat samen een probleem te lijf, niet elkaar. We zullen verder in dit boek aantonen dat samenwerken in een onderhandeling veel meer oplevert dan elkaar tegenwerken.

BIJ ONDERHANDELINGEN GAAT HET NIET OM TE WINNEN, WEL OM SAMEN RESULTAAT TE BEHALEN

Over onderhandelingen en samen resultaat halen, gaat dit boek. We moeten daarbij het zeker hebben over de fundamenteën van een onderhandeling. We moeten het ook hebben over de verschillende soorten van onderhandelingen. Misschien wel het belangrijkste onderdeel in dit boek is hoe onderhandelingen voorbereiden. In realiteit is dit het meest verwaarloosde onderdeel. We moeten nadenken over onze eigen kwaliteiten als onderhandelaar. We moeten focussen op de fasen in een onderhandeling en nadenken over de tactieken die we zelf kunnen gebruiken of die anderen tegen ons zullen gebruiken.

Als ik al de onderwerpen zo op een rijtje zet moet ik haast denken aan een liefdesspel. Elke fase is belangrijk. Geen goede seks zonder voorspel. Maar duurt het voorspel te lang, dan verliest een van beide of beide partijen haar belangstelling. Er is het echte vrijen, dat voor beide partners bevredigend moet zijn. En er is het naspel, waarbij beide partijen nagenieten. Vrijen is geen zelfzuchtige zaak. Wie er wel zo over denkt, komt niet gemakkelijk tot een duurzame relatie. En er is nog iets: geen enkele vrijpartij is dezelfde als de vorige. Het mag geen routine worden, want ook dan verliezen de partners belangstelling voor elkaar.

Bekijk onderhandelen eens op deze manier en je bent op weg om een goede onderhandelaar te worden. Onderhandelen moet leuk zijn. Aangenaam. En alle deelnemers moeten er achteraf een tevreden gevoel aan overhouden. Geen enkele onderhandeling is dezelfde als de voorgaande. Ga er dus nooit met een routineus in elkaar gedraaid scenario op af, maar verzin elke keer een creatieve, nieuwe manier om aan tafel te gaan.

Dat dit enige vaardigheid en ervaring vergt, is evident. Maar van elke onderhandeling leer je weer bij voor de volgende. Begin dus alvast met vanaf nu elke onderhandeling waaraan je deelneemt voor jezelf te analyseren. De volgende keer kom je dan weer iets beter beslagen op het ijs.

Denk aan het proces

Mensen staren zich vaak blind op de inhoud van onderhandelingen. Uiteraard moet je technisch en inhoudelijk de materie waarover je gaat onderhandelen perfect beheersen. Maar misschien nog veel belangrijker zijn zaken zoals zicht hebben op het proces; op de structuur; op de gevoeligheden van de personen die je tijdens een onderhandeling voor jou hebt zitten; op de randvoorwaarden; op de zogenaamde architectuur van een onderhandeling; op een aantal inzichten die onderzoek en ervaringsdeskundigen aanreiken...

Wij zullen vooral focussen op deze facetten en we zullen trachten bij dit alles een aantal praktische tips en adviezen te formuleren.

Of je nu onderhandelt over de aankoop van een huis of over een nieuw loon met je baas of over een nieuw regeerakkoord, veel van wat in dit boek beschreven wordt, is in al die situaties toepasbaar. Besef verder dat ook wij elke dag nog leren en bijleren en dat leren over onderhandelen een *never ending story* is...

Laat mij nog een voorbeeld geven over het relatieve belang van expertise. Onderzoek in de luchtvaart toont aan dat piloten die tijdens de opleiding perfect presteren en afzwaaien als de top van hun lichte, achteraf meer kans hebben op een *near incident* of *near accident* wanneer ze écht het luchtruim opzoeken. Hoe kan dat? Het heeft te maken met psychologie en zelfoverschatting. Het onderzoek bracht namelijk het volgende aan het licht: wanneer tijdens de vlucht hun instrumenten of een van de crewleden hen attenderen op een probleem, vertonen deze piloten de neiging die waarschuwing te negeren of zelfs in de wind te slaan. Ze vinden zichzelf immers verheven boven de anderen en zelfs boven hun objectieve instrumenten. Het gevolg: onder hen vind je de meeste brokkenpiloten.

Moraal van het verhaal: hoe goed je technisch ook onderlegd ben, hoe goed je technisch de materie kent waarover je moet onderhandelen, als je communicatie faalt, stort ook jouw vliegtuig neer. En communicatie is topsport. Wij zullen verder zien dat communicatie een heel belangrijke dimensie is in onderhandelingen.

Hoofdstuk 1. Wat is onderhandelen?

Inleiding. Onderhandelen nieuwe stijl

Onderhandelen is van alle tijden. Je kunt je voorstellen hoe de eerste mensen die in groep met elkaar samenleefden over bepaalde dingen moesten onderhandelen. Bijvoorbeeld over wie het mooiste deel van de gevelde mammoet kreeg. Wie de slaganden en wie de huid. Die onderhandelingen waren wellicht vrij kort. En wie niet tevreden was kon een slag van een knots of een vuistbijl verwachten.

Ook in de middeleeuwen werd druk onderhandeld. Over de inname van een vesting of de verdeling van een stuk woud. In die tijd waren de onderhandelende partijen niet erg zeker van elkaar. Daarom ontmoetten twee kasteelheren elkaar midden op de valbrug van een bolwerk. Tussen hen stond een traliehek zodat ze minstens voor de duur van de gesprekken als kemphanen van elkaar gescheiden bleven.

Een veiligheidsmaatregel, want gebeurde dit niet, dan zou al snel het zwaard uit de schede getrokken worden om bepaalde eisen met geweld af te dwingen. De hele onderhandeling zou al snel escaleren tot een gevecht op leven en dood. Door het traliehek te plaatsen, lieten de kasteelheren zien dat ze begrepen dat onderhandelen een andere omgang met elkaar veronderstelde. Alleen wisten ze nog niet goed welke omgang dat dan moest zijn.

Nog later in de tijd zie je hoe bepaalde rituelen en afspraken ontstaan. Toch blijft onderhandelen in de zestiende en zeventiende eeuw nog ver verwijderd van wat we er vandaag onder verstaan. De bereidheid tot toegevingen was gering en openlijke demonstraties

van macht waren schering en inslag. ⁽¹⁾ Hoewel in deze periode de diplomatie zich gaandeweg ontwikkelde, bleef bij echte onderhandelingen de achterdocht tegenover elkaar nog groot genoeg om bepaalde veiligheidsmaatregelen in acht te nemen.

Regels en afspraken moesten ervoor zorgen dat niets de onderhandelende partijen voor de borst kon stuiten. Soms ging dat erg ver. Er werd dan bijvoorbeeld een plaats gekozen waar alle onderhandelende partijen langs een andere poort konden binnenrijden. Op die manier werd vermeden dat een bepaalde partij zich beledigd voelde, omdat ze een andere had moeten laten voorgaan. Je gezicht niet verliezen hing inderdaad af van kleine dingen.

Vandaag gelden dezelfde afspraken en voorwaarden. Niet voor niets spreken de politieke partijen af op neutraal terrein, wanneer ze aan belangrijke besprekingen beginnen. Wetstraat 16 of het Binnenhof is dan misschien een minder goede plek.

In dit eerste hoofdstuk bekijken we allereerst die architectuur van de onderhandeling. Het gaat dan niet alleen over de locatie die gekozen wordt. Naast het terrein of de omgeving behoren ook de sfeer, de oprechtheid tijdens de onderhandeling, de achterban, de afspraken tot die architectuur. Waarmee verhoog je de slaagkansen, hoe werk je onbewust mislukkingen in de hand?

Daarna proberen we in dit hoofdstuk tot een definitie van het begrip onderhandelen te komen. Wat kenmerkt het fenomeen van onderhandelen? Vanuit die definitie onderzoeken we de psychologie van het ruilen om ten slotte te eindigen bij mogelijke juridische aspecten waarvoor je bij onderhandelingen aandacht dient te hebben.

Het belang van duidelijke afspraken vooraf

Neen, er wordt vandaag niet meer gevochten aan de onderhandelingstafel. De gesprekken verlopen beschaafd en keurig. Wellicht is er wel eens iemand die zijn stem verheft, maar dat doet hij dan met mate. Onmiddellijk daarna zijn de plooiën weer glad gestreken.

De architectuur van de onderhandeling heeft te maken met de hele praktische *setting* waarbinnen de gesprekken verlopen. Het begint met de vraag waar de partijen elkaar ontmoeten. Liefst op neutraal terrein. Een klassiek sollicitatiegesprek vindt nog plaats in de kantoren van de werkgever die de job aanbiedt. Maar wanneer een headhunter je vraagt voor een belangrijke functie in een groot bedrijf, durven de onderhandelingen over loon en voordelen al eens plaatsvinden in een restaurant of de lounge van een hotel. Neutraal terrein is belangrijk. Politici zijn vaak verzot op kastelen of een groot landgoed om gesprekken met elkaar te voeren.

Uiteraard spreken onderhandelaars ook vooraf af waarover ze gaan overleggen. Doen ze dit niet, dan is de kans op succes zeer klein. Het vastleggen van de agenda is soms al een onderhandeling op zich. In elk geval willen alle partijen graag weten waarover wel en waarover niet gepraat zal worden. Wat niet op de agenda staat, komt in principe dan ook niet te sprake. Logisch, want anders kunnen ze geen van allen hun onderhandeling degelijk voorbereiden.

Ook omgangsregels horen bij de architectuur. Wie zit waar aan tafel, wie licht de pers in en wanneer is het daar het geschikte moment voor? Bij belangrijke onderhandelingen tussen

1 *Europese diplomatie: in de schaduw van Westfalen*; Jan Melissen; Van Gorcum 2000

bedrijven of tijdens de vorming van een regering luistert het allemaal heel nauw. En daarom wordt het best allemaal vooraf doorgesproken en overeengekomen. Slagen of mislukken heeft al te dikwijls te maken met de mate waarin de afspraken werden nageleefd door alle partijen. Onderhandelaars waken er dus over geen al te boude uitspraken te doen in de loop van het proces. Ontmoetingen in de marge worden discreet geregeld. Alles wordt in het werk gesteld om kortsluiting te voorkomen.

In 1993 vonden er voorafgaand aan de Oslo-akkoorden geheime ontmoetingen plaats van de Palestijnse en Israëliëse delegaties. Officieel waren ze niet in gesprek met elkaar. Noorse diplomaten en regeringsfunctionarissen leidden de geheime besprekingen.

Voor zowel Israëlië's als Palestijnen was de neutraliteit van de onderhandelingsplek belangrijk. Welke stad had een grotere symbolische waarde op dat vlak, dan degene waar elk jaar de Nobelprijs voor Vrede wordt uitgereikt?

In het diepste geheim werd er onderhandeld. De wereld was daarom ook verbaasd toen op 20 augustus 2010 de concept-beginselverklaring bekend raakte. In die verklaring beloofde PLO-leider Yasser Arafat het bestaansrecht van Israël te erkennen. Premier Rabin van zijn kant beloofde de PLO te erkennen als vertegenwoordiger van het Palestijnse volk. Hij accepteerde de organisatie als volwaardig onderhandelingspartner in het vredesproces.

Een paar weken later, op 13 september, ondertekenden beide leiders het akkoord tijdens een pompeuze plechtigheid op het gazon voor het Witte Huis in Washington. Alles gebeurde onder het oog van de wereldpers en met een glunderende president Clinton in de hoofdrol.

De hele mediagebeurtenis was volgens strikte afspraken opgezet. Maar toen gebeurde iets onverwachts. Voor de ogen van de wereldpers stak Yasser Arafat zijn hand uit naar Yitzak Rabin. Dat stond duidelijk niet in het protocol; niet in de architectuur van de onderhandeling. Rabin reageerde dan ook weifelend en onhandig, maar schudde uiteindelijk toch de uitgestoken hand.

Dit verhaal illustreert het belang van respect voor de architectuur. De plaats, maar ook de afspraken liggen vooraf vast. Alles moet verlopen volgens vooraf vastgelegde contouren, ook de contacten met de pers. Een gecontroleerde setting schept vertrouwen. En in dit geval was het vertrouwen zelfs zo groot dat er een onverwacht gebaar uit voortkwam.

Tot overeenstemming komen

Een onderhandeling is een bijzondere gebeurtenis. Zo bijzonder, dat iedereen er iets anders onder verstaat. Het is niet altijd duidelijk of al die definities wel de lading dekken. Zo is voor de enen onderhandelen synoniem van overtuigen. Je probeert tijdens een gesprek de ander zover te krijgen dat hij jouw mening gaat delen. Voor anderen staat het gelijk aan beïnvloeden, de meer subtiele vorm van overtuigen. Bij beïnvloeding kom je niet zozeer met stevige, voor jezelf onweerlegbare argumenten, maar je probeert op ietwat verdoken wijze je gesprekspartner tot andere inzichten te brengen. Bijvoorbeeld door vragen te stellen waarop het antwoord vast ligt. Geen van beide kun je echt sluitende definities van onderhandelen noemen, al zijn ze er wel onderdeel van.

Maar wat is dan wel een goede definitie? Laten we zeggen dat bij echte onderhandelingen zowel overtuigingskracht als beïnvloeding komt kijken. Maar geen van beide maken er het wezen vanuit. Om dit te verduidelijken past het om twee gangbare definities te bekijken. Ze

helpen ons op weg om een aantal essentiële basisprincipes van onderhandelen scherp te stellen.

In *Conflicthantering en Onderhandelen* noteren de auteurs Ritsema van Eck en Huguenin deze definitie:

“Onderhandelen is een activiteit waarbij twee of meer wederzijds afhankelijke partijen vanuit verschillende posities en met deels strijdige, deels gemeenschappelijke belangen, tot een overeenstemming proberen te komen.”

Fisher en Ury maken er in *Getting to Yes* het volgende van:

“Een onderhandeling is een elementaire manier om iets van anderen gedaan te krijgen. Het is een tweezijdige communicatie, gericht op het bereiken van een overeenstemming als jij en de andere partij bepaalde gezamenlijke belangen hebben en andere belangen strijdig zijn.”

Deze twee definities verschillen van elkaar, maar vertonen ook opvallende gelijkenissen. Om te beginnen impliceren ze allebei dat aan onderhandelingen altijd verschillende partijen deelnemen. Dat kunnen er twee of meer zijn. De simpelste onderhandelingen heb je uiteraard tussen twee partijen. Naarmate er meer partners in het spel zijn, wordt het moeilijker. In België is dat alom geweten: door het versnipperde politieke landschap, verdeeld over twee grote taalgebieden, verlopen onderhandelingen er vrijwel altijd tussen vier tot zes partijen. De Nederlanders ervaren met de coalitievorming van de zomer 2010 ook hoe lastig het is om met meer dan drie partijen een regering te vormen.

Ook internationaal zijn onderhandelingen tussen meerdere partijen legio. Denk aan de vergaderingen van de Verenigde Naties of aan overleg tussen de landen van de Europese Unie. Telkens is er die zoektocht naar consensus. Dikwijls leidt dit tot nietszeggende, volledig uitgevlakte compromissen. Gemakkelijk is het dus niet. Maar zelfs tussen zoveel partners zijn resultaten mogelijk. De Griekse crisis in het voorjaar van 2010 verplichtte de *Euro*-landen tot gemeenschappelijke maatregelen. En hoewel elk land andere belangen te verdedigen had, kwam er toch een eervol compromis uit de bus. Zij het dat de beurzen er niet meteen enthousiast op reageerden.

In bedrijven – bij overnames bijvoorbeeld – heb je ook van die complexe onderhandelingen. Dat ze tot een goed einde worden gebracht, is te danken aan een andere belangrijke voorwaarde om de slaagkansen te verhogen: de partijen zijn wederzijds van elkaar afhankelijk. Ze beseffen dat ze iets te bieden hebben dat voor de andere partij aantrekkelijk is. En dat dit ook omgekeerd zo is. Je kunt stellen dat er sprake is van een ruiloperatie. De ene partij heeft iets wat de andere wil en omgekeerd. Het is die mogelijkheid tot ruil die de deur voor onderhandelingen openzet. De partijen zijn bereid, hoe minimaal ook, om met elkaar te overleggen hoe ze tot een overeenstemming kunnen komen.

En daarmee komt ook een derde kenmerk tevoorschijn: onderhandelaars willen overeenstemming bereiken. Dat is hun doel. Wanneer in België de discussie over de splitsing van het kiesarrondissement Brussel-Halle-Vilvoorde zo lang aansleepte, kwam dit ook omdat sommige partijen niet geneigd waren om tot overeenstemming te komen. Voorstellen werden vakkundig getorpedeerd. Wellicht werd deze houding ingefluisterd door een gevoel van ‘ongelijke toegevingen’. Het kan niet zo zijn dat de ene partij heel veel en de andere bijna niets op tafel legt.

Tot slot zijn er altijd belangen in het spel. Wat dit precies inhoudt, daar komen we later nog uitvoerig op terug.

Op basis van deze elementen kunnen wij nu zelf onze simpelste maar meest kernachtige definitie naar voor brengen:

ONDERHANDELEN IS RUILEN

Voorwaarden om tot onderhandelingen te komen

1. Aan een onderhandeling nemen altijd verschillende partijen deel.
2. Alle partijen hebben iets wat hen wederzijds afhankelijk maakt.
3. Alle partijen willen een overeenkomst met elkaar bereiken.
4. Alle partijen zoeken samen naar originele en creatieve oplossingen.
5. Alle partijen zijn bereid een open en oprechte communicatie met elkaar te voeren.

Binnen de juridische lijntjes kleuren

Soms verbiedt de wet je om te ruilen. Bij de bakker bijvoorbeeld zijn de partijen bij de aankoop van een wit gesneden brood niet geneigd om met elkaar te overleggen hoe ze een overstemming kunnen bereiken over de prijs van dat brood. In België gold tot juli 2004 een vaste maximum broodprijs. Die maximum broodprijs was bij wet vastgelegd, alle bakkers hielden er zich aan. De wet hield impliciet in dat je niet afdong op de prijs van een wit gesneden brood. Intussen is deze wet opgeheven en is de broodprijs in België geliberaliseerd. Maar nog altijd vinden we het onbetamelijk om bij de bakker te onderhandelen over de prijs van een brood. Testaankoop pleit er overigens al jaren voor de prijs per kilogram aan te duiden. Dat zou het de consument gemakkelijker maken om prijzen te vergelijken. Het gewone huishoudbrood is immers zeldzaam geworden en nagenoeg alle broden zijn ‘speciale broden’ geworden. Daardoor ontsnapt het merendeel aan de wettelijke verplichtingen inzake gewicht, vochtgehalte of gebruik van bepaalde bereidingsmiddelen.

In een onderhandeling is het altijd goed om de wettelijke context te checken. Soms verbiedt die context je om een onderhandeling te voeren. Stel bijvoorbeeld dat de wetgever op een bepaald ogenblik nieuwe veiligheidswetgeving oplegt voor bedrijven. Dan valt hierover weinig te onderhandelen. Het komt er op aan de opgelegde wetgeving in kwestie te implementeren en na te leven. Onderhandelen is dus zeker niet in elk besluitvormingsproces aan de orde.

Zelfs als de globale wettelijke context je toelaat om te onderhandelen, ook dan blijft het belangrijk om in een onderhandeling alle mogelijke juridische consequenties goed in te schatten. Veel juridische aspecten kunnen op een rechtstreekse of onrechtstreekse wijze een rol spelen. Hoe kan ik bvb. de voorgenomen *deal* of de beëindiging van een geschil op een juridisch zekere wijze afsluiten of formaliseren? Wie heeft bij het afsluiten van een onderhandelde deal echte ondertekeningbevoegdheid namens een vennootschap of een bestuur? Gelden concessies die overgemaakt werden per mail als een juridisch bewijs? In hoeverre kan het vertrouwelijk karakter van een deal juridisch gegarandeerd worden? Wat betekent een dadingovereenkomst in het kader van een onderhandeling? Hoe ga je om met

risicomanagement? Wat met opschortende en ontbindende voorwaarden van een deal? En zo zijn er wellicht nog tientallen andere vragen te formuleren.

CHECK ALTIJD DE WETTELIJKE CONTEXT

Soms hoeven we helemaal niet te onderhandelen. Niet omdat er een wettelijke context in het geding is, maar omdat we twee benen hebben, waarmee we ons kunnen verplaatsen. Als je een wasmachine wilt kopen, volstaat het om naar een warenhuis in de buurt te stappen en daar te kijken hoeveel een wasmachine kost. Daarna trek je naar een ander warenhuis en doet er hetzelfde. En misschien loop je ook nog langs bij een derde leverancier. Op die manier krijg je een idee van de voordeligste prijs. Nog gemakkelijker wordt het je gemaakt door een organisatie als *Test-Aankoop* in België of de *Consumentenbond* in Nederland. Zij geven een blad uit, waarin de test van wasmachines kunt raadplegen. Zo krijg je nog een betere kijk je toekomstige aankoop. Niet alleen de prijs, maar ook het verbruik, de prestaties en de duurzaamheid van het toestel worden er in duidelijke tabellen zichtbaar. Soms kom je zelfs te weten in welke elektrozaak je de voordeligste koop kunt doen. Is dat niet het geval, dat heb je nog altijd het internet. Met enkel muisklikken vind je via Google een aantal digitale folders die prijsvergelijking wel erg gemakkelijk maken. Je hoeft er niet eens voor uit je luie stoel te komen.

In veel gevallen hoef je dus helemaal niet te onderhandelen, want je kunt prijs en kwaliteit vergelijken op afstand of door een paar winkelbezoeken. Op basis van zo'n onderzoekje kies je dan zowel toestel als leverancier.

Over de psychologie van het ruilen

Stel, het is zondagmiddag en je zit thuis in je luie stoel te suffen. Opeens gaat de deurbel. Je maakt de deur open en voor je neus staat een kereltje in het uniform van een jeugdbeweging. In zijn hand houdt hij een appel. Het kereltje spreekt je aan: "Mijnheer, ik doe mee aan een ruilspel. Wilt u deze appel niet ruilen voor een ander voorwerp." Je glimlacht en denkt terug aan je eigen tijd bij de jeugdbeweging. Dan ga je in huis op zoek naar een voorwerp dat je kunt ruilen tegen de appel. Terwijl je in huis rondholt, werkt je brein op volle toeren. Je denkt na. Je wilt een voorwerp geven dat liefst iets meer waard is dan een appel. Anders maak je het ventje aan de voordeur belachelijk. Bovendien riskeer je dat de jongen in de buurt gaat rondvertellen hoe gierig je bent. Een afzetter in feite, die er op uit is om jongetjes uit de jeugdbeweging belachelijk te maken. Kortom, ook je reputatie staat op het spel.

Doorgaans voelen we intuïtief aan dat een ruil eerlijk moet zijn. Het is niet correct de andere partij belachelijk te maken. En evenmin willen we zelf belachelijk overkomen of belachelijk gemaakt te worden. Niemand wil dat de ander zijn gezicht verliest of dat het je zelf overkomt. Dat hoort nu eenmaal tot de psychologie van het ruilen. En omdat onderhandelen ook een vorm van ruilen is, hoort het ook tot de psychologie van het onderhandelen. De onderhandelaar wil de tegenpartij niet belachelijk maken en evenmin belachelijk overkomen. En vooral wil hij ook niet belachelijk gemaakt.

In het licht van de psychologie van het onderhandelen getuigt het lanceren van straffe uitspraken, waarbij je de tegenpartij kwetst of belachelijk maakt, van weinig maturiteit. Oog om oog lokt alleen maar tand om tand uit. Wie integendeel goed doet, goed ontmoet.

Belachelijk gemaakt worden, de ander belachelijk maken of zelf belachelijk overkomen wordt in sommige culturen zwaar aangerekend. Zo is je gezicht verliezen of dit een andere aandoen in de Aziatische cultuur een verschrikkelijke zaak. Daarom gaan Japanners tijdens het onderhandelen uiterst voorzichtig te werk. Als de deal unfair is verliest er altijd iemand zijn gezicht. Bovendien wordt dan de 'wa' van de groep verstoort. Japanners hechten veel belang aan de 'wa' die staat voor harmonie. Een botte 'neen' op een vraag kan wel eens beledigend overkomen voor de tegenpartij. Japanners hanteren daarom een erg omzwachteld taalgebruik. In de plaats van een 'neen' zal een Japanner eerder 'ja, indien...' antwoorden. Uit de kwaliteit van zijn 'indien' kun je dan afleiden of hij eigenlijk 'neen' bedoelt. Laten we een fictief voorbeeld nemen om dit te illustreren.

Partij A (een Amerikaan): "Ik wil X, Y en Z."

Partij B (de Japanner): "Zeker, we zijn vereerd u X, Y en Z te geven." Dan valt een korte stilte, om te vervolgen met: "indien u in ruil uw eerstgeboren zoon offert. Is dat overeen te komen?"

Een Japanse 'neen' is een uitnodiging voor discussie. Het veronderstelt overleg; je moet participeren. Ook hun 'ja' hanteren Japanners op dezelfde manier.

Wat gebeurt er als je iemand belachelijk maakt? De geschiedenis geeft ons hiervan een pijnlijk voorbeeld, namelijk met de ondertekening van het Verdrag van Versailles op 28 juni 1919.

In de geschiedenisboeken staat de ondertekening van het verdrag van Versailles bekend als het einde van de Grote Oorlog. Maar in feite legde het meteen ook de kiem van de Tweede Wereldoorlog.

Het verdrag telde 440 artikelen. Ze bepaalden vooral de boete die Duitsland moest betalen voor het beginnen van de oorlog. Zo moest Duitsland de kolonmijnen in het Saargebied en Elzas Lotharingen aan Frankrijk afstaan. Moresnet, Eupen, Malmedy en St Vith werden Belgisch grondgebied. Duitsland moest ook weg uit al zijn alle koloniën. Alle Duitse goederen en bezittingen in het buitenland werden verbeurd verklaard. Duitsland moest alle handelsschepen met een laadvermogen boven 1600 Brt aan de geallieerden overdragen. Een kwart van de visserijvloot en twee vijfden van de binnenvaartschepen werden opgeëist. Duitsland diende verder grote aantal machines en bouwmaterialen, treinen en vrachtauto's af te staan. Net zoals bepaalde hoeveelheden kolen en chemicaliën, verfstoffen en brandstoffen. En zo ging de reeks van artikelen maar verder...

Een week voor de ondertekening van het verdrag schreef de Nederlandse krant 'Het Volk': "Het grootste volk van het vasteland wordt geketend en tot dwangarbeid gedreven. Vernedering en verbittering vallen Duitsland ten deel. Wraakzucht, overmoed, machtsbegeerte en roekeloosheid zijn de nieuwe beschavingselementen door het vredetraktaat gewekt."

Als je het onderste uit de kan wilt, je tegenstander belachelijk maakt en hem dwingt tot gezichtsverlies, dan leert de psychologie van het ruilen dat er ooit misschien een klein mannetje met een raar snorretje opstaat, die maar op een ding uit is: wraak. ⁽²⁾

TIJDENS EEN ONDERHANDELING DE ANDERE PARTIJ BELEDIGEN IS HEEL IMMATUUR

Hoofdstuk 2. Onderhandelen doe je met mensen

Inleiding. Er zit een mens aan de andere kant van de tafel

Onderhandelen doe je met mensen, niet met machines of robots. De moeilijkheid is dat mensen onvoorspelbaar zijn. Hoe gaan ze reageren? Dat hangt af van hun humeur. Hoe zijn ze die ochtend wakker geworden en uit bed gestapt? Hebben ze last van hun maag na een zwaar diner. Spelen er andere zorgen in hun hoofd. Heeft iets hen geïrriteerd.

Je kunt onmogelijk al deze vragen beantwoorden. Maar wat je wel kunt is toch enkele grote lijnen uitzetten. Om te beginnen zijn er de cultuurverschillen tussen onderhandelaars. Waar je vandaan komt en welke gewoonten en afspraken er gangbaar zijn in jouw land of gemeenschap beïnvloeden je manier van onderhandelen. En dus ook die van de tegenpartij.

Voor je aan onderhandelingen begint is het dus nodig je te verdiepen in de culturele achtergrond van je gesprekspartner. Daarmee schets je de grote lijnen. Maar je kunt je nog beter voorbereiden. Probeer je een beeld te vormen van de mens met wie je straks aan tafel gaat zitten om besprekingen te voeren. Op het internet kom je misschien al iets te weten. Lees zijn LinkedIn- of Facebookpagina's. Google zijn naam en je krijgt wellicht al wat informatie in de schoot geworpen.

Je kunt uiteraard ook je licht opsteken bij mensen die je gesprekspartner al ooit zelf hebben meegemaakt aan de onderhandelings tafel. Of je polst bij kennissen die hem in andere situaties hebben leren kennen. De achtergrond kennen van je gesprekspartner geeft je een objectief voordeel, niet zozeer om het resultaat van de onderhandelingsgesprekken naar je hand te zetten, dan wel om op een gemoedelijkere en dus gemakkelijker manier die gesprekken te voeren.

In dit hoofdstuk bekijken we eerst hoe cultuur een bepalende rol speelt bij onderhandelingen. Daarna gaan we verder in op de menselijke factor.

² De maatregelen van het Verdrag van Versailles leidden mee tot de vernietiging van de Duitse munt en economie. Ze werkten de politieke instabiliteit van het land in de hand. Dat uitte zich in massale rellen en straatgevechten tussen communisten, nazi's en andere groepen. Uiteindelijk brachten ze Adolf Hitler aan de macht. De maatregelen die Duitsland werden opgelegd waren nochtans milder dan wat de Duitsers zelf van Rusland eisten in het *Brest-Litovsk* verdrag van 1918. En ze waren ook milder dan de maatregelen die Duitsland aan de geallieerden wilde opleggen, als het de oorlog had gewonnen. Duitsland zou dan onder meer België totaal onderworpen en ingelijfd hebben.

Misverstanden door cultuurverschillen

Duitsland, Frankrijk, Engeland... Europese landen. Maar om zelfs tussen hen tot akkoorden te komen moeten cultuurverschillen overwonnen worden. Tussen vakbonden en werkgevers is dat niet anders. Hun ideologische onderbouw verschilt namelijk hemelsbreed. Voor onderhandelaars is het belangrijk om cultuurverschillen te onderkennen en er rekening mee te houden.

Kennis van de culturele achtergrond van je tegenpartij, geeft je een voorsprong. Je begrijpt beter hoe hij denkt en voelt. Je kunt anticiperen op die gevoelens door je eigen voorstellen zodanig in te kleden dat ze de ander als muziek in de oren klinken. Niets dan voordelen, dus.

Verschillen in cultuur kunnen heel breed zijn. Het kan gaan om omgangsregels die elkaars tegenpool zijn, maar evengoed om andere manieren van denken of andere percepties van tijd. Hoe lang moet een onderhandeling duren? Voor westerlingen kan het niet snel genoeg gaan. In Afrika hoor je er de tijd voor te nemen.

En zo heeft elk land ter wereld zijn eigen onderhandelingscultuur. In sommige landen is niet onderhandelen even erg als iemand weigeren de hand te schudden. Noord-Amerikanen daarentegen leggen graag meteen hun kaarten op tafel. Ze zijn *bottom line oriented*. Hun motto luidt doorgaans 'cut the crab'. Geen gezever. Een verkennende houding of even rond de pot draaien vinden ze tijdverspilling. Europeanen zijn op dat vlak ook geen helden, maar leggen dikwijls toch meer voorzichtigheid aan de dag.

CHECK ALTIJD DE CULTURELE CONTEXT

IN SOMMIGE CULTUREN IS NIET ONDERHANDELEN EVEN ERG ALS GEEN HAND WILLEN SCHUDDEN

Cultuurcheck: let op de verschillen

In **Latijns-Amerika** heeft onderhandelen iets van een aanslepende samba. Elk pasje is belangrijk. Geen enkel mag overgeslagen worden. Het ritme mag je niet verstoren. Zo begint een onderhandeling met een langdurige kennismaking. Die verloopt in verschillende fasen: er wordt omhelsd, samen gegeten, getoast om elkaars geluk. Er komen cadeautjes bij te pas en voor de onderhandelingen aanvatten krijg je eerst een discussie over geschiedenis, politiek en familiekwetsies te verwerken. Voor Europeanen is het allemaal tijdverlies. Voor de Zuid-Amerikanen hoort het erbij. Want daarna pas volgt de bespreking of onderhandeling. En ook die kan eindeloos lang duren. En als de deal dan eindelijk is beklonken, loop je niet zomaar weg. Ook dan volgt een ritueel van discussie, omhelzen, geschenkjes geven en samen eten.

Ook in **de Arabische wereld** neemt men graag zijn tijd. Onderhandelen is er haast verheven tot een kunst, een omgangsvorm die aan wetten en riten onderworpen is. Het is allemaal terug te voeren op de oude gewoonte van bieden en tegen bieden in de Arabische soeks. Wie al eens rondsnuffelde in deze typische doolhof van straatjes en steegjes boordevol winkeltjes en kraampjes, heeft wellicht ook ervaren dat je er op een andere manier inkopen doet, dan pakweg op een Westerse markt. Het woord 'soek' is van oorsprong Perzisch. Het betekent zoveel als 'plek van de vele prijzen'. Wie niet afdingt in de soek gedraagt zich als een olifant in de porseleinkast. Zulk gedrag ervaren de verkopers als onbeschoft. Als je daarenboven niet afdingt, betaal je je aankopen veel te duur. Dat alleen al is een goede reden om geen enkele prijs goedschiks te aanvaarden.

Vandaag zijn in de oliestaten de soeks vervangen door glimmende *malls* met air-conditioning. Soms tellen ze verschillende verdiepingen. Ze zien er erg Westers uit, maar de praktijk van het bieden is er nog steeds even actueel. Goud, designvoorwerpen, peperdure parfums... afdingen is de boodschap.

Onderhandelaars uit Marokko nodigen je soms uit om samen iets te eten. Westerlingen vinden dat wel eens vervelend. "Laat ons gewoon nog een uurtje doorzetten, dan zijn we er vanaf." Voor je gesprekspartner is dit nochtans een zware belediging. Weigeren om het voedsel te delen komt over als grof en onbeschoft. Pas in sommige Arabische landen ook op met de westerse gewoonte om tijdens het gesprek je benen te kruisen. Je schoenzool tonen kan heel aanstootgevend worden ervaren. Herinner je je nog de Iraakse journalist Muntazer-Al-Zaida. Bij een bezoek van de Amerikaanse president George W. Bush aan Bagdad in december 2008 gooide deze verslaggever zijn schoenen in de richting van de president. Het gooien van een schoen wordt gezien als een grove belediging in de Arabische wereld. Geen van de schoenen raakte uiteindelijk Bush. Maar het punt was gemaakt. De journalist werd in de boeien geslagen, maar kreeg overal in de Arabische wereld luid applaus. Hij had de president van het machtigste land ter wereld diep beledigd. Overigens deed de fabrikant van de wegwerpschoen met de hele affaire een gouden zaak. Opeens wilde iedereen in de Arabische wereld dezelfde schoenen dragen.

In **Noord-Amerika** is geduld wel erg beperkt. *Time is money*, weet je wel. Amerikanen zijn ook erg punctueel. En een *deal* is een *deal*. Tien uur is tien uur. Afspraak is afspraak. Er is weinig begrip voor mensen die een loopje nemen met gemaakte overeenkomsten. Dat komt wel eens agressief over. Als je wel eens met Amerikanen onderhandelde, weet je dat je erg op je *qui-vive* moet zijn en alle details van de voorstellen moet overlopen en afwegen. Terugkomen op beslissingen vinden Amerikanen bijzonder onprofessioneel. Europeanen hebben op dat vlak overigens al veel van hun overzeese bondgenoten geleerd en overgenomen. Een woord is een woord en wat op papier staat en ondertekend werd, is heilig. Onderhandelingen mogen in de Angelsaksische cultuur doorgaans ook niet te lang aanslepen. Daarvan kregen we een staaltje te zien tijdens de regeringsformatie in Groot-Brittannië na de verkiezingen van mei 2010.

Voor het eerst sinds lang overkwam het de Britten dat géén van de grote partijen de absolute meerderheid behaalde in het Lager Huis. Er kwam een zogenaamd 'hung Parliament' waarbij Tories en LibDem's met elkaar een coalitie moesten zien te vormen. Unheard off! De hele onderhandeling over de regeringsvorming duurde hoop en al zes dagen. Naar Belgische of Nederlandse normen is dat knap snel. Maar de Britten zelf dachten er anders over. Voor hen duurde het allemaal veel te lang. Laat het vooruitgaan, lijkt het adagium.

Maar dat is buiten **Japan** gerekend. Daar duren onderhandelingen altijd lang. Waar Amerikanen hooguit vijf minuten besteden aan het uitwisselen van vriendschappelijkheden om dan snel tot de orde van de dag over te stappen, houden Japanners zozeer van een uitgebreide kennismaking, dat de eerste onderhandelingsafspraken enkel daaraan gewijd is. Er wordt op dat moment – dat soms uren kan duren – over van alles gesproken, behalve over het onderwerp van de onderhandeling. Dat komt pas de volgende keer aan bod. En dan nog zullen de gesprekken lang duren. Japanse onderhandelaars zoeken namelijk altijd een evenwicht. De balans moet goed zitten. En dat vraagt tijd.

Maar er komt nog iets bij. Anders dan in Europa of de VS moet in Japan elke beslissing afgetoetst worden op elk managementniveau. Dat is uiteraard erg tijdrovend. Het impliceert dat in de loop van de gesprekken geregeld verdragingsmanoeuvres worden ingelast om dit

terugplooiën mogelijk te maken. Japanners doen dit niet zozeer uit wantrouwen voor de onderhandelaars. Het is een deel van hun cultuur, waarin gestreefd wordt naar een harmonische, hiërarchisch gestructureerde beslissing.

Afrikanen nemen er geen aanstoot aan wanneer onderhandelaars te laat op het appel verschijnen. Ze vinden het zelfs doodnormaal om het tijdstip van de afspraak op het laatste nippertje te verplaatsen. Te laat komen of een afspraak uitstellen zien ze niet als een vorm van luiheid of gebrek aan interesse. Integendeel. Het toont vooral aan hoe flexibel iemand kan omgaan met zijn tijd.

Herinner je president Kabila die op 30 juni 2010 uren te laat op het appel verscheen tijdens de onafhankelijkheidsviering van Kongo. Pas na vele uren vertraging ging het defilé van start. Alle hoogwaardigheidsbekleders, inclusief Koning Albert II, moesten op de tribunes geduldig wachten op de komst van de president.

In gans Afrika kun je trouwens gerust spreken over een zeker fatalisme ten aanzien van de tijd. Dingen beginnen nu eenmaal wanneer ze horen te beginnen en zullen ook wel eindigen wanneer ze horen te eindigen. Plannen is er niet aan de orde. Er wordt veel aandacht besteed aan ceremonie en rituelen voor men tot een gesprek komt. En ook tijdens de onderhandelingen zelf zijn geschiedenis, ervaring of wijsheid nooit ver weg. Zo polst men steevast de mening van ouderen. Ook al begrijpen die misschien weinig of niets van wat er op tafel ligt, hun mening is belangrijk. Zelfs dode voorouders worden opgeroepen en om hun oordeel gevraagd. Het individu is ondergeschikt aan de gemeenschap. Dat betekent evenwel niet dat de palaver vrijblijvend en zonder inhoud is. Het zijn uiteindelijk de gedeelde argumenten die bepalen wat wordt besloten of hoe wordt geoordeeld. Afrikanen streven hoe dan ook naar een wederzijds overeenkomst. ‘Wij verstaan elkaar’ is het doel van elke onderhandeling.

China is een geval apart. Het verdient aandacht omdat meer en meer Belgische bedrijven actief zijn op de Chinese markt. Enige kennis van de Chinese (onderhandelings)cultuur is dus op zijn plaats. Zo is het leggen van persoonlijke contacten voor Chinezen belangrijker dan het tekenen van een contract. Een contract beschouwen de Chinezen als een momentopname. Een fase in het onderhandelingsproces. De persoonlijke contacten zijn veel belangrijker. Besteed er dus voldoende tijd aan. Let er bij het onderhandelen ook op dat je voor jezelf een grens hebt vastgelegd, die je niet overschrijdt. Chinese zakenlui willen altijd de bodemprijs. In China past het ook dat je opstapt van de onderhandeling. Zonder boos te worden evenwel. De tegenpartij beschouwt dit dan als je minimumbod en gaat gemakkelijker akkoord. Houd er ook rekening mee dat Chinezen zelfs aan het einde van de onderhandelingen nog van gedacht kunnen veranderen.

Elk continent, elk land heeft zo zijn gewoontes. Afwijkende culturen met elkaar laten overeenkomen, is een voorwaarde maar ook een uitdaging voor geslaagde onderhandelingen.

Cultuur heeft veel aspecten

Cultuurverschillen bij onderhandelingen blijven niet beperkt tot de gewoonte van al dan niet te laat komen of snel tot de kern van de zaak doordringen. Waarmee moet je zoal rekening houden?

De taalbarrière. Je mag de taal van de ander zo goed spreken als je wilt, dikwijls ontgaan je toch sommige finesses en taalwendingen die door de tegenpartij anders bedoeld of begrepen worden.

Status en autoriteit. Welk belang hecht je gesprekspartner aan status? Zo zou een groot verschil tussen Vlaamse en Waalse onderhandelaars terug te voeren zijn op het groter belang van status aan Franstalige zijde. Vlaamse onderhandelaars zijn eerder ‘egalitair’ ingesteld. Niemand speelt er cavalier seul en iedereen kijkt een beetje de kat uit de boom. Men luistert naar elkaar en probeert zo tot een gemeenschappelijk standpunt te komen. Aan Waalse zijde is dat anders. Status weegt er veel zwaarder door. De man of vrouw met de hoogste status laat zijn stem het hardst klinken. Aan de onderhandelingstafel levert dat soms vreemde situaties op, waarbij een Franstalig zwaargewicht lang en uitgebreid aan het woord is om zijn stelling te verdedigen. Hij komt daarbij niet noodzakelijk tot een helder besluit, wat aan Vlaamse kant dan weer wrevel opwekt.

Kennis van elkaar. In Japan duurt het lang voor het tot een echt onderhandelingsgesprek komt. Elkaar beter leren kennen is een belangrijk onderdeel van de gesprekken. Er wordt veel tijd voor uitgetrokken. In feite is dat een goede zaak. De ander kennen leidt doorgaans tot een beter begrip. Dat maakt het tijdens de onderhandelingen gemakkelijker om op voorstellen te reageren – je ziet beter wat er achter schuilgaat – en zelf voorstellen doen – je kunt ze beter afstemmen op de verwachtingen van je gesprekspartner. De ander kennen levert dus voordeel op. Je schat de tegenpartij beter in, begrijpt haar beter en je doet betere voorstellen.

Tijd en geduld. Dat in andere culturen tijd en geduld anders bekeken worden dan in de snelle westerse wereld, heb je al kunnen lezen. Maar maak ook voor jezelf uit hoe belangrijk tijd kan zijn. Een inderhaast afgeronde bespreking laat in de meeste gevallen een vervelend gevoel na. Je hebt zelf niet de tijd genomen om het besluit grondig af te wegen en te toetsen. Het geduld van de ander mag geen ongeduld bij jezelf veroorzaken. Integendeel, begrijp dat je zelf evenveel recht hebt op geduld en tijd. Laat je liever door je ‘trage’ gesprekspartner inspireren, dan je erdoor te laten opjatten.

Geschenken geven. In vrijwel alle culturen is het uitwisselen van geschenken een onderdeel van de onderhandeling. In het Westen zijn we dit nochtans een beetje verleerd. Een geschenk is nochtans een uitstekende manier om een moeilijke situatie enigszins te ontmijnen. De *outcome* van de onderhandeling gaat daarom niet anders zijn, de weg er naartoe wel. Gewoon omdat de sfeer een stuk gemoedelijker wordt, dankzij de attentie die je elkaar overhandigt.

Je ziet het bij bezoeken van staatshoofden, audiënties bij de paus en zelfs aan het begin van een internationale voetbalwedstrijd. Telkens worden er geschenken uitgewisseld. Toen de Belgen in Kongo of de Nederlanders in Indonesië onderhandelden met lokale stamhoofden over toegang tot de rijkdommen van de streek, kwamen er steevast geschenken aan te pas. Daarmee werden de stamhoofden gunstig gestemd. Dat de verhouding tussen wat gegeven en wat genomen werd niet erg in evenwicht was, is intussen genoegzaam bekend. Maar het principe houdt wel stand: een geschenk helpt om de ander in een positieve stemming te brengen, waardoor het praten met elkaar iets gemakkelijker verloopt.

De factor ‘mens’.

Wie bij onderhandelingen zijn gesprekspartner als ‘de vijand’ beschouwt, maakt een grote vergissing. Het vijanddenken vertroebelt namelijk elk constructief overleg. Denk liever in termen van samenwerken, samen zoeken naar oplossingen, samen streven naar consensus. Dan kom je een heel eind verder. Uiteindelijk is de kern van constructief onderhandelen het zoeken naar pistes die de gemeenschappelijke belangen kunnen dienen.

IN EEN ONDERHANDELING IS DE TEGENSTANDER GEEN VIJAND

Ervaren onderhandelaars weten intussen dat gemeenschappelijke belangen de conflicterende belangen dikwijls overtreffen. Probeer je de tegenpartij vooral te overtuigen van je eigen gelijk – zonder oog te hebben voor wat je eventueel bindt – dan mondt dit dikwijls uit in een dovemansgesprek. Geen van de partijen denkt aan ‘toegeven’, want dat beschouwen ze allemaal als een ‘nederlaag’. Het resultaat is dat de onderhandelingen in een impasse geraken of eindigen in een win-verliesgevecht. Terwijl net de win-winsituatie een zoveel duurzamer resultaat oplevert.

In de politiek was het lange tijd *bon ton* om elkaar zwart te maken, negatief te evalueren, onderuit te halen. Politici die dit – zeker in verkiezingstijd – weigerden te doen, kwamen over als watjes. Vandaag zien we gelukkig dat politici zich al wat meer op de vlakte houden, als het over tegenstanders gaat. Ze vallen nog wel elkaars programma aan, maar al veel minder de man. En dat is verstandig, voor wanneer ze later coalitiegesprekken moeten voeren.

Zwartmaken leidt tot niets. Probeer dus voor, tijdens en ook na de onderhandelingen zoveel mogelijk je *cool* te bewaren en je frustraties te bedwingen. Ook al enerveert de tegenpartij je misschien mateloos. Bedenk dat zij uiteindelijk ook maar haar job doet.

Ken je je tegenspeler beter, dan speelt dat in je voordeel. Je kunt dan meer begrip opbrengen voor zijn standpunt, je herkent zijn gevoeligheden gemakkelijker en je kunt achter de façade van de ‘onderhandelaar’ kijken en er de ‘mens’ zien. Met die mens moet je een vertrouwensrelatie zien op te bouwen en met hem te streven naar een open en oprechte communicatie. Dat levert veel meer op dan intimidatie, sarcasme of zelf bedreigingen. ‘Te nemen of te laten’ is geen uitdrukking die je als onderhandelaar in de mond neemt.

Wat wel helpt om onderhandelingen vlotter te laten verlopen, is het inlassen van ontspanningsmomenten. Je kunt dan eventueel informeel polsen naar bepaalde reacties. Waarom kan voorstel X niet? Wat stel je zelf voor? Benadruk op die momenten dat het je menens is om tot een vergelijk te komen en vraag je gesprekspartner of dit ook zijn bedoeling is.

ONDERHANDELEN IS OOK SAMEN ONTSPANNEN

Roelf Meyer was ooit lid van de Nasionale Partij van Zuid-Afrika. Hij bekleedde de post van Minister van Constitutionele Zaken en Communicatie in de regering De Klerk. Het was in die functie dat hij deelnam aan de onderhandelingen over de afschaffing van het apartheidsregime. Zijn gesprekspartners waren Nelson Mandela en Cyril Ramaphosa. Ramaphosa vertelde later hoe hij tijdens zo’n onderhandelingsronde samen met Meyer op forellen ging vissen. Voor Meyer was het de eerste keer dat hij met een hengel in de weer was. Op zeker moment sloeg hij een vishaak in zijn eigen vinger. Hij verging van de pijn en toegesnelde hulp kreeg de haak er niet uit. “Er is maar één manier om dit op te lossen,” legde Ramaphosa Meyer uit. “En als je nog nooit een ANC’er vertrouwde, dan is het nu het moment. Daarop gaf hij Meyer een glas whisky en rukte hij met een tangetje de haak uit diens vinger. “Zeg niet dat ik je niet vertrouwde,” was Meyers reactie.

Ramaphosa haalde deze anekdote aan om te laten zien hoe belangrijk dergelijke momenten kunnen zijn voor onderhandelingen. Ze tonen mensen zoals ze zijn. Deze gebeurtenis betekende een keerpunt in de gesprekken. Aanvankelijk streefden beide partijen naar een

zogenaamd ‘distributieve’ of verdelende oplossing. ⁽³⁾ De blanken van de Nasionale Partij wilden zoveel mogelijk macht behouden voor de blanken. De zwarten van het ANC streefden naar een snelle en volledige machtsovername. Uiteindelijk kwam het tot een vreedzame machtsoverdracht. Daar hadden beide onderhandelende partijen verdienste aan.

“Pragmatisme moet in de plaats komen van dogmatisme en paternalisme willen onderhandelingen de kans krijgen om te slagen,” noteerde Ramaphosa later. *“Je moet durven afstappen van je eigen vooroordelen, risico’s durven nemen en je verantwoordelijkheid accepteren als onderhandelaar. Dit betekent open zijn voor dialoog, ondanks de fundamentele verschillen die er bestaan. Alleen zo kun je bouwen aan de relatie met de tegenpartij. Je mag evenwel het doel niet uit het oog verliezen en je moet blijven focussen op de toekomst, niet op het verleden.”*

Het is een kwestie van vertrouwen

Als het vertrouwen zoek is, begin dan geen onderhandelingen, maar probeer allereerst dat vertrouwen terug te winnen en te herstellen. Mensen voelen wantrouwen erg snel aan. Het leidt ertoe dat ze zich in een egelstelling terugtrekken.

Dat het in het Midden-Oosten maar niet tot een duurzame vrede komt, heeft alles te maken met het ingebakken wantrouwen dat de verschillende partijen tegenover elkaar hebben. Jaren geleden – toen Yitzak Rabin en Yasser Arafat elkaar in Oslo en later in Washington ontmoetten – leek dat vertrouwen eindelijk aanwezig en de weg naar onderhandelingen open. De moord op Rabin, de opeenvolgende intifada’s en als klap op de vuurpijl de verovering van de Gazastrip door Israëls aartsvijand Hamas heeft dat vertrouwen fundamenteel gekelderd. Het is nu wachten op nieuwe figuren, aan beide zijden, om opnieuw een sfeer van vertrouwen te creëren. Zolang die sfeer er niet is, zullen zelfs de beste diplomaten de vechtende partijen geen duimbreed dicht bij elkaar kunnen brengen.

Voor onderhandelaars komt het erop aan een zo oprecht mogelijke indruk te maken. Al betekent dat niet dat je een slappe of toegeeflijke houding moet aannemen. Daarmee schiet je uiteindelijk ook niets op. Wanneer je het niet eens bent met een voorstel, zeg je dus beter niet dat je ‘het nooit aanvaardt’. Maar het zomaar accepteren doe je evenmin. Er is een tussenweg: laat weten dat het voorstel ‘nog niet’ of ‘nu niet’ aanvaardbaar is. Laat verstaan dat er nog aan gesleuteld moet worden. Maar houd de deur naar verdere gesprekken altijd op een kier.

Laat aanvoelen dat je nog altijd wilt onderhandelen, maar geef ook aan dat de tijd – en vooral het voorstel van de tegenpartij – daar nog niet rijp voor is. Onderbouw je stelling met argumenten. Assertiviteit is een belangrijke kwaliteit. Toch is het soms beter jezelf het zwijgen op te leggen dan ondoordacht te reageren. Als dat laatste toch gebeurt, wees dan ridderlijk genoeg om je fouten toe te geven. Anderzijds stel je je erg verdraagzaam op tegenover de andere partij wanneer die haar boekje te buiten zou gaan. Iedereen ventileert zijn gevoelens wel eens op een ongecontroleerde manier. Situaties waarin relaties en reputatie er op termijn niet toe doen zijn zeldzaam. Ook later moet je misschien – en in andere omstandigheden – met dezelfde mensen onderhandelen.

In elk geval blijf je respect voor je tegenspeler tonen. Zelfs wanneer je grondig met hem van mening verschilt. Je kunt dit doen door altijd opnieuw te wijzen op je *goodwill* om tot een gezamenlijk akkoord te komen.

³ Zie hoofdstuk 5: Soorten onderhandelingen -> Verdelend onderhandelen

EERLIJKHEID, VERTROUWEN EN VRIENDELIJKHEID HELPEN JE OM RELATIES OP EEN GOEDE MANIER TE ONDERHOUDEN

ZORG ALTIJD VOOR EEN POSITIEF ONDERHANDELINGSKLIMAAT

ALS ER VEEL VERTROUWEN IS, GAAT ONDERHANDELEN VANZELF

Checklist voor een mensgerichte aanpak

Stel voor wat je zelf ook zou aanvaarden. Het is altijd een goed idee om je eigen voorstellen bij jezelf te checken. Wat zou jij doen als je dit aanbod kreeg? Kom je tot de conclusie dat je het zelf ook zou verwerpen, breng het dan liever niet op tafel. Misschien voelt de tegenpartij er zich door beledigd of geprovoceerd. Zoek naar een voorstel waarvan je weet dat je het zou kunnen accepteren, ongeacht aan welke kant van de onderhandelingstafel je hebt plaatsgenomen.

Neem je tijd om jezelf duidelijk te maken. Wanneer aan de andere kant van de tafel naar jouw gevoel bot of weigerachtig op je voorstel wordt gereageerd, bedenk dan dat het misschien niet helemaal begrepen is. Neem je tijd om het opnieuw uit te leggen. Zonder ergernis. Cultuur- en taalverschillen kunnen hier een rol spelen. Ga na of je daar voldoende rekening mee gehouden hebt.

Geef plaats aan emoties. Emoties horen thuis in onderhandelingsgesprekken. Wie geen emoties heeft, mist dikwijls ook het enthousiasme. Sterker zelfs: geen emoties kan ook wijzen op een gebrek aan wilskracht en doorzettingsvermogen. En het zet alleszins een rem op je overtuigingskracht. Als je geen gevoelens hebt, betekent dit dat je ook niet investeert in je opdracht. Zoiets is voelbaar en belemmert een goede communicatie. Zelfs als belangen erg tegenstrijdig zijn, mogen emoties een rol spelen. Laat ze evenwel niet te hoog oplopen en houd altijd het resultaat waarnaar je streeft in de gaten.

Stap af van vooroordelen. En durf risico's nemen. Als onderhandelaar dien je altijd op te staan voor dialoog. Ondanks fundamentele verschillen moet je blijven investeren in een vruchtbare en positieve relatie met de tegenpartij. Je mag het gezamenlijke doel niet uit het oog verliezen, je moet focussen op de toekomst en het verleden achter je laten.

Wees eerlijk, lieg niet. Openheid en eerlijkheid zijn essentieel voor elke onderhandeling. Liegen is zo gemakkelijk. Een leugentje om bestwil? Moet kunnen. Maar of het ook aan de onderhandelingstafel kan? Liegen met frauduleuze bedoeling is natuurlijk überhaupt uitgesloten. Daarmee zet je jezelf buitenspel. Wees ook op je hoede voor leugens van de tegenpartij. Iedereen liegt. Diogenes heeft de eerlijke mens, naar wie hij met zijn lamp op zoek was, nooit gevonden. Check gegevens. Ontmasker onwaarheden door vragen te stellen, niet door ze aan de kaak te stellen. Laat met andere woorden de tegenpartij zelf haar leugens bekennen.

Blijf discreet, beheer je informatie. Lieg niet, maar gooi evenmin je kennis te grabbel. Discretie is niet hetzelfde als liegen. Sommige informatie kun je achterhouden of slechts met mondjesmaat vrijgeven. Gedraag jezelf naar een uitspraak van de Amerikaanse schrijver Mark Twain: *“Wees altijd en overal correct. Sommige mensen zullen dit appreciëren. Anderen zal het verwonderen”*.

Besef verder dat er geen gouden boekje bestaat met ethische regels. Veel hangt ook af van de context. Maar er zijn wel twee gouden regels: “Hoe zou jij je voelen als dit jou was aangedaan?” en “Zullen je kinderen fier zijn als ze dit te weten komen?” De antwoorden op deze vragen, helpen je al een heel eind op weg. Al blijft voorzichtigheid geboden. Mensen hanteren soms heel uiteenlopende tolerantiedrempels.

LIEG NIET

DE MEEST VERSPREIDE LEUGEN IN EEN ONDERHANDELING IS: DIT IS MIJN BODEMPRIJS

ZET JE REPUTATIE NOOIT OP SPEL

Hoofdstuk 3. De structuur van een onderhandeling

Inleiding. met wie onderhandel je?

Uiteraard zit je nooit alleen aan de onderhandelingstafel. Er zijn altijd op zijn minst twee partijen. Het kunnen er ook meer zijn. Die partijen zijn misschien individuen, maar evengoed gaat het om groepen, organisaties, overheden of bedrijfsdelegaties. Al die partijen hebben hun eigen hebbelijkheden. Bovendien zijn er ook binnen de partijen dikwijls intern tegengestelde meningen.

Onderhandel je met meer dan twee partijen, dan kunnen zich coalities vormen: met wie kun je samenwerken, of wie werkt met wie samen.

Over de gezondheidszorg wordt heel wat af onderhandeld. Aan tafel zitten dan verschillende spelers: de mutualiteiten of de zorgverzekeraars, de artsen, de overheid. Niet bij elke onderhandeling vormen zich dezelfde coalities. Naargelang het thema vinden partners elkaar, later sluiten de partijen dan weer andere verbonden. Bij een volgende onderhandeling kunnen ze dan weer van bed verwisselen. Soms worden ook geheime coalities afgesloten. Deze coalities worden een tijdje verborgen gehouden voor de andere partijen.

Onderhandelende partijen ontmoeten elkaar in de *onderhandelingsarena*. Dat is de officiële plaats van afspraak waar de onderhandelingen formeel gevoerd worden. Maar het is niet de enige arena waarmee onderhandelaars rekening moeten houden. Doorgaans zijn er meerdere arena's die hun aandacht vragen. Andere arena's zijn bijvoorbeeld je achterban, je baas of je team, wanneer je binnen een onderneming met collega's onderhandelt. Soms is zelfs de hele samenleving een mogelijke arena.

Om het nog ingewikkelder te maken zijn er ook nog de mogelijke *positioneringen* die de onderhandelaars innemen. Die hebben te maken met je wensen, verzuchtingen, standpunten of doelen. Onderhandelaars lopen wel eens het risico zich vast te rijden in hun eigen positionering. Ze maken het dan zichzelf en de andere partij moeilijk, zeker wanneer de positionering van de ene partij lijnrecht tegenover die van de andere staat en geen van beide een duimbreed wil wijken.

In een onderhandeling kijk je best verder dan de positionering van je tegenpartij. Richt je liever op haar en jouw *belangen*. Belangen zijn die dingen die voor jou belangrijk zijn, die je wilt realiseren of verkrijgen. Onderhandelen is ruilen. Om je ruilmogelijkheden te kennen moet je ook de belangen van jezelf én van de ander begrijpen. De positie die je daarvoor inneemt is van minder belang, als het resultaat er maar is.

Kortom, onderhandelen vereist van jou een brede kijk. Je moet alle aspecten in en om de onderhandelingstafel goed in het oog houden, wil je tot een succesvol en bevredigend resultaat komen.

Samen in de arena

Onderhandelende partijen ontmoeten elkaar in een arena. Misschien komt de term wat ongelukkig over, want hij verwijst eerder naar een strijdperk dan naar een plek waar net zo vredevol mogelijk naar een vergelijk gezocht wordt. In een strijdperk is er bovendien sprake van winnaars en verliezers en dat is net wat bekwame onderhandelaars proberen te vermijden. De kunst is juist om slimme deals en samenwerking na te streven en zich niet te laten verblinden door een strijdverhaal.

Maar goed, de gangbare term is dus ‘arena’ en ik zal hem hier ook verder gebruiken. Bij elke onderhandeling is er sprake van minstens één arena, namelijk die van de onderhandelingstafel waar partijen elkaar formeel ontmoeten en hun ding doen. Maar doorgaans zijn er meerdere. Voor politici is bijvoorbeeld ook de eigen partij een arena, waar ze extra zorg aan moeten besteden. Binnen de partij lopen soms mensen met uiteenlopende profielen en ideeën rond. De onderhandelende politicus moet eerst al die neuzen in dezelfde richting zetten. Daarnaast dient hij ook rekening te houden met zijn kiezers. Die vormen een andere arena.

Soms zijn de arena’s erg verrassend. Voor een minister of politicus is ook de publieke opinie een belangrijke arena. Ook de pers is er een, net als de administratie waarmee hij werkt. Arena’s genoeg dus. Maar dé arena waar hij bij uitstek tot overeenstemming moet zien te komen is de regering waarvan hij deel uitmaakt.

Voor bedrijfsonderhandelaars is het niet anders. De aandeelhouders vormen een arena, maar ook de werknemers, de aangrenzende volksbuurt, een drukkingsgroep, vakbonden. Al deze groepen oefenen in hun arena druk uit. Onderhandelen is daardoor vaak dansen op een slappe koord.

Stap je namens een bedrijf naar de onderhandelingstafel, dan moet je al je arena’s kennen. Je moet zicht hebben op je mandaat. Dit veronderstelt dat je in de arena van je eigen organisatie vooraf afspraken hebt gemaakt. Dikwijls begint je opdracht als onderhandelaar bijgevolg in eigen huis. Je moet misschien een verdeelde achterban op een lijn brengen en verzoenen, voor je de brug kunt slaan tussen je organisatie en de externe partij. Dit betekent veel preken voor eigen parochie.

Een delegatie van de werkgevers neemt deel aan cao-onderhandelingen. Vooraf is er intern jammer genoeg geen consensus overeengekomen over de te behalen doelen. Hun gesprekspartners, de vakbonden, hebben dat wel gedaan. Ze komen als een hecht blok naar de onderhandelingstafel en weten goed wat ze willen. Geen wonder dat ze steviger in hun schoenen staan als de gesprekken beginnen.

Je mag niet naïef zijn over het belang en de invloed van externe arena's: het gaat hier om een constant proces van wederzijdse beïnvloeding. Een te enge blik focust louter op de formele arena. Maar een goede onderhandelaar beseft dat hij altijd het hele speelveld moet overzien en weten welke krachten er aan het werk zijn.

EEN GROOT DEEL VAN EEN ONDERHANDELING SPEELT ZICH NIET AF IN DE FORMELE ARENA

Een brede kijk houdt in dat je zicht hebt op de netwerken en de lobby's achter de schermen. Misschien moet je ook zelf achter die schermen gaan en deelnemen aan de netwerken of luisteren naar de lobbyisten. Dat kan al nodig zijn vóór de onderhandelingen starten. Maar bij langdurige onderhandelingen is zeker ook een 'verre' blik noodzakelijk.

Hoe behoud je het overzicht?

Het is al gezegd: een onderhandeling speelt zich doorgaans af in meerdere arena's. De formele arena is de belangrijkste. Daar zitten de onderhandelende partijen werkelijk tegenover elkaar en daar neem je uiteindelijk de beslissing. Maar de andere plaatsen waar gepraat en overlegd wordt, dien je evenzeer in de gaten te houden. En dus is het een goed idee om een overzicht te maken. Figuur 1 helpt je daarbij. Maar je kunt ook verder gaan in je analyse. Vraag je bijvoorbeeld af wie de echte beslissers zijn en wie een eerder vertegenwoordigende rol speelt. Bedenk dat niet in alle gevallen de beslisser mee aan de onderhandelingstafel zit.

MAAK ALTIJD EEN ARENA- EN PARTIJENOVERZICHT

Tijdens een onderhandeling over een groot contract merkt een van de gesprekspartners op hoe iemand uit de andere delegatie regelmatig met zijn mobiele telefoon in de weer is. Nu eens seint hij een sms 'je door. Dan weer ontvangt hij discreet een bericht, dat hij prompt via een papiertje of gefluister doorgeeft aan de leider van de delegatie. Op een bepaald moment schort de tegenpartij het gesprek op. Op de vraag waarom ze dit gedaan heeft, komt als antwoord: "Het was voor ons duidelijk dat onze gesprekspartner niet over beslissingsbevoegdheid beschikt. Hoe moeten we anders al dat ge-sms verklaren?"

Wie heeft de formele beslissingsmacht? Dat is inderdaad een vraag waarop je best het antwoord zoekt. Wie gaat de overeenkomst ondertekenen? Probeer altijd te onderhandelen met de hoogste in rang die je kunt bereiken.

Ook het blootleggen van allianties kan een voorwerp van onderzoek zijn. Misschien kom je hiermee wel op het spoor van mogelijk belemmerende coalities. Ook voor jezelf komt het van pas te achterhalen van wie je steun mag verwachten aan de tafel. In elk geval is het doel van je analyse niet alleen het bepalen van invloedrijke partijen, maar ook het verkrijgen van een eerste idee over doelstellingen en belangen die in het spel zijn.

Hoe meer inzicht je verwerft in de arena's en partijen die vanuit de arena's opereren, hoe beter je in staat bent om succesvol te onderhandelen.

ONDERHANDELEN IS EEN ZOEKPROCES

PROBEER ALTIJD TE ONDERHANDELEN MET DE HOOGSTE IN RANG DIE JE KUNT BEREIKEN

Het nadeel van een starre positionering

Een starre positionering doet de onderhandelingen geen goed. Op den duur rijd je er jezelf mee vast. Er is geen weg terug. Ze belet je ook om je belangen helder te zien. Nochtans is dat net een voorwaarde voor een geslaagd overleg: de mate waarin je zelf (maar ook de tegenpartij) in staat bent om een positionering los te laten en de belangen van elkaar in kaart te brengen.

Laten we beginnen met je positionering eens nader te bekijken. Er zijn in een onderhandeling altijd standpunten en posities aan de orde. Probleemformuleringen en ingenomen stellingen zijn doorgaans snel zichtbaar. Het komt maar al te dikwijls voor dat onderhandelingen ermee openen: elke partij neemt haar positie in. Die positionering verbergt nochtans dikwijls een onderliggend belang. Een voorbeeld uit het standaardwerk *Getting to Yes* van de al aangehaalde *Fisher* en *Ury* maakt dit duidelijk:

Twee zussen ruziën over een sinaasappel. Allebei hebben ze er zin in. Uiteindelijk besluiten ze de sinaasappel te verdelen. Elke zus krijgt een helft. De ene zus eet onmiddellijk het vruchtvlees op en gooit de schil weg. De andere gooit het vruchtvlees weg en gebruikt de schil in een cake. Beide zussen positioneerden zich rond het idee dat ze een sinaasappel wilden. Achter die positionering ging echter hun belang schuil: voor de ene zus was dat 'ik heb trek in het vruchtvlees'. Voor de andere zus gold: 'Ik wil de schil voor een lekkere cake.'

Een positionering draait altijd rond de houding die je aanneemt aan de onderhandelingstafel. De Waalse politica *Joëlle Milquet* ontpopte zich in het debat over de splitsing van het kiesarrondissement Brussel-Halle-Vilvoorde als een 'madame non' door hardnekkig elk voorstel af te wijzen. Ze zette zich schrap tegen elke mogelijke verandering. *Geert Wilders* in Nederland laat zich kennen als een weinig compromisbereid politicus door de taal die hij gebruikt: *kopvoddentaks*. Wie begint te schelden neemt ook een positie in.

Een positionering wordt gebruikt om de dans te openen. Het is een verholde uiting van wat je belangen zijn. Een camouflagepak dat je belangen enigszins onzichtbaar maakt.

Maar in onderhandelingen is – zoals uit het voorbeeld blijkt – de positionering net ondergeschikt aan het belang. Of de belangen, want er kunnen er meer zijn. Een bedreven onderhandelaar gaat daarom op zoek naar die onderliggende belangen, zowel bij zichzelf als bij de andere partij.

Want wat zijn belangen? Het zijn die dingen waar je écht om geeft, waar het je écht om te doen is. In een gesprek over de aankoop van een machine is het niet de machine wat doorweegt, maar wel wat die machine kan betekenen. Als je dit voor ogen houdt, heb je het misschien gemakkelijker om de prijs te vragen die je in je hoofd hebt. Probeer erachter te komen aan welke belangen van de tegenpartij je kunt tegemoetkomen met je machine.

KIJK VERDER DAN DE POSITIONERING EN GA OP ZOEK NAAR DE BELANGEN

Wie zich bijvoorbeeld in een salarisgesprek positioneert door een loonsopslag van X euro te eisen, wil misschien vooral het belang koopkracht behartigt zien. Dat belang kan op

verschillende manieren gediend worden. Wie op het einde van de maand netto meer geld wil overhouden, kan dit belang bereiken via een hoger bedrag op zijn maaltijdcheques of via een prestatiebonus of via het ter beschikking stellen van een leasewagen door de firma. Door dat laatste heeft hij zelf geen benzinekosten meer zodat hij op het einde van de maand meer overhoudt en zijn koopkracht toeneemt.

Belangen zijn zaken waar je om geeft, datgene wat je écht tracht te behartigen via een onderhandeling. Het zijn je motivaties, je stille beweegredenen, de dingen waar je het echt om doet. Wat je op tafel legt in je positionering geeft niet altijd volledig je belangen weer. Het is een positionering die je hanteert, vaak ook om stoer 'de dans te openen'. Meestal organiseer je ook het nodige rumoer bij je positionering. Je positie is een soort van vertaalde uiting van je belangen. Je belangen zijn je échte drijfveer.

Als je jezelf te diep ingraaft in een positionering, zie je dikwijls niet dat je belang kan gediend zijn door een bepaalde piste te bewandelen. Het is bovendien moeilijk om zonder gezichtsverlies los te komen uit een starre positionering. Onderhandelingen ingaan met een hamer is een dus gevaarlijke vergissing. Hoe beter je ook je best doet om de andere partij te overtuigen van de onmogelijkheid om jouw openingspositie te veranderen, des te moeilijker wordt het om dat daarna toch nog te doen. Je ego raakt dan geïdentificeerd met je positie.

WORD NIET VERLIEFD OP JE EIGEN POSITIONERING

Als iedereen zich star aan zijn positionering houdt, dan wordt het moeilijk om te onderhandelen. Als de ene partij gelooft in God en de andere partij stelt daartegenover dat God niet bestaat, is het onmogelijk om daar een deal over af te sluiten. Als alles principieel wordt gesteld of als alles wordt geïdeologiseerd of communautair op het scherp van de snee wordt gespeeld, dan leidt dit enkel tot een polarisatie die een goed onderhandelingsproces in de weg staat.

Het is voor alle Belgen duidelijk: in Brussel-Halle-Vilvoorde gaat het vooral om een verschil in logica. De Vlamingen gaan uit van een territorialiteitsbeginsel – geen morzel Vlaamse grond in Franse handen. De Franstalige blijven zweren bij het personaliteitsprincipe – waar de meerderheid Frans spreekt, moet Frans ook de bestuurstaal zijn. Zolang beide positioneringen haaks op elkaar blijven staan, is vooruitgang in de onderhandelingen ondenkbaar. Pas als de partijen die egestellingen opgeven en op zoek gaan naar belangen die ze kunnen (ver)delen, wordt een dialoog mogelijk.

Misschien maakt een concreet voorbeeld het onderscheid tussen positionering en belangen nog verder duidelijk. Een eigenaar wil zijn bedrijf verkopen. Hij vraagt hiervoor een bepaalde prijs (= positionering verkoper) die hij op tafel legt tegenover een potentiële koper. De eigenaar wil zijn zaak verkopen omdat hij graag met pensioen wil (= belang 1 van de eigenaar) maar hij zou ook graag hebben dat zijn zoon nog een aantal jaren in de zaak kan blijven werken (= belang 2 van de eigenaar) en hij hoopt ook dat het familiale karakter van zijn zaak na de overname zeker behouden blijven (= belang 3 van de eigenaar). Tenslotte heeft dit laatste geleid tot de groei en bloei van zijn bedrijf.

De koper die zich aanbiedt, vindt de prijs veel te duur (= positionering koper). Hij wil de zaak graag overnemen omdat hij behoefte heeft aan expansie (= belang 1 van de koper). Maar hij wil ook kost wat kost het familiale karakter van die zaak behouden zien omdat dit geleid heeft

tot de groei en bloei van het bedrijf. De koper beseft dat indien dit karakter behouden blijft, zijn investering op termijn zeker rendeert. (= belang 2 van de koper).

Waar verkoper en koper op het eerste zicht in hun positionering regelrecht tegenover elkaar staan ('ik wil die prijs' versus 'die prijs is veel te hoog'), hebben beide partijen gemeenschappelijke belangen en één van die belangen is zelfs identiek (belang 2 van de eigenaar versus belang 2 van de koper). Misschien is de eigenaar bereid om een stuk van zijn prijs af te doen wanneer zijn zoon een aantal jaren in de zaak kan blijven. Misschien is de koper bereid de zoon er bij te nemen, zodat het familiale karakter van het bedrijf behouden blijft.

Zoals blijkt uit dit voorbeeld is een positie in veel gevallen concreet en onmiskenbaar. De belangen die erachter schuil gaan, kunnen heel goed onuitgesproken, ongrijpbaar en zelfs inconsistent zijn. Besef ook dat partijen meestal meerdere belangen hebben.

Staar je dus niet blind op de eerste positionering die wordt ingenomen maar vraag je af waar de belangen zich situeren. Het inzicht erin of het begrip ervan maakt oplossingen mogelijk. Misschien kunt je in je positionering iets doen om de belangen van de ene partij tegemoet te komen, wanneer hij ook bereid is om een stuk tegemoet te komen aan jouw belangen. Dat moet gebeuren via geven en nemen, via concessies doen of misschien zelfs door nieuwe elementen in de onderhandeling binnen te brengen.

Het voordeel van een belangenoverzicht

Met een belangenoverzicht (zie Figuur 2) kun je inschatten wat jouw belangen zijn en wat die van de tegenpartij. De partijen die bij de onderhandeling betrokken zijn, vormen de rijen (in ons voorbeeld: eigenaar en koper) en de kolommen vormen alle belangen die op het spel staan (tenminste als je ze allemaal hebt kunnen identificeren). De pijltjes geven de richting van de voorkeur aan van de partijen voor een bepaald belang en het aantal pijltjes geeft de relatieve sterkte aan van de wens om dat belang te dienen. In het schema zie je duidelijk dat het behoud van het familiale karakter een belang is dat voor beide partijen opgaat. Maar misschien heeft de koper er ook belang bij dat de zoon van de eigenaar een aantal jaren in de zaak blijft. Hij kent immers het reilen en zeilen van de organisatie. Dat is een bijkomende garantie dat het familiale karakter van de organisatie behouden blijft. Zo ontdekt de koper een extra potentieel. Het is een concessie die hij relatief gemakkelijk kan doen, maar die voor de tegenspeler erg waardevol is. Misschien is de eigenaar zelfs bereid om zijn prijs te laten zakken wanneer de koper hem deze concessie voorstelt.

Door een belangenoverzicht te maken krijg je een beter zicht op het ruilen van concessies, op potentiële extra's, op concessies die je relatief gemakkelijk kunt doen, maar die voor je tegenspeler waardevol zijn. Een aantal velden blijven vraagtekens. Hoe kan de koper bijvoorbeeld het belang 'ik wil graag op pensioen' van de eigenaar dienen zodat die eventueel bereid is om zijn positionering qua verkoopprijs nog te laten zakken? Een belangenoverzicht maakt duidelijk waar nog een aantal informatiebehoefte liggen die verder moeten onderzocht worden.

Via een belangenoverzicht krijg je verder nog zicht op drie soorten belangen. Gelijke belangen zijn belangen die voor beide partijen gelden. Het zijn belangen die convergeren of heel veel raakvlakken hebben. Neutrale belangen zijn afwijkend maar houden geen

tegenstrijdigheid in voor de andere partij. Strijdige belangen zijn belangen die voor de andere partij niet of minder acceptabel zijn. Bij strijdige belangen moeten toegevingen geruild worden.

ONDERHANDELEN IS RUILEN. OM DE RUILMOGELIJKHEDEN TE KENNEN MOET JE DE BELANGEN BEGRIJPEN

IN EEN ONDERHANDELING KUNNEN GEMEENSCHAPPELIJKE BELANGEN, STRIJDIGE BELANGEN EN NEUTRALE BELANGEN AAN DE ORDE ZIJN

ONDERHANDELEN IS HET RUILEN VAN TOEGEVINGEN

Positionering verhult belangen. Bestudeer daarom goed elke positionering die de andere partij inneemt en vraag je af: waarom? Ga dit na door je in de schoenen van de tegenpartij te plaatsen. Vraag je af wat voor de ander de voor- en nadelen zijn van zijn positionering. Probeer vooral zicht te krijgen op de wensen, verwachtingen, angsten of verlangens die iemand tot een bepaalde positionering hebben gebracht en trek de gerechtvaardigheid van een positionering niet in twijfel. Val zeker die positionering niet onmiddellijk en frontaal aan. Om de logica van je gesprekspartners te begrijpen, moet je hun uitgangspunten eerst kennen. Een onderhandeld compromis is maar mogelijk als elke partij bereid is gedeeltelijk haar eigen logica te verlaten, om elementen van de logica van de gesprekspartner te integreren en omgekeerd. Empathie, je inleven in de situatie van de andere partij is daarbij een cruciale vaardigheid.

Belangen zijn in sommige situaties terug te brengen tot elementaire menselijke behoeften. Als je dus op zoek gaat naar de elementaire belangen die schuilgaan achter een uitdrukkelijk ingenomen positie, probeer dan eens te kijken naar de fundamentele motieven van de betrokkenen.

Een handige tool: de VOSCIN-check

Creativiteit is een raar ding. Ze laat zich niet dwingen. Tenzij je over hulpmiddelen beschikt die een stimulerend effect hebben. Om achter de belangen van de tegenpartij te komen, heb je een flinke dosis creativiteit nodig. Maar zet je aan tafel om ze op te schrijven, en je blijft uren naar een wit blad staren of je komt niet verder dan wat voor de hand ligt.

De VOSCIN-check is een geheugensteuntje dat je helpt om belangen gemakkelijker op te sporen. VOSCIN is een acroniem. Het vat de belangrijkste menselijke motieven samen: waarom doet of verlangt iemand iets. Die motieven zijn:

Veiligheid en geborgenheid. Iedereen streeft naar veiligheid. Vraag je af hoe jouw voorstellen het veiligheidsgevoel van de tegenpartij verhoogt.

In de onderhandelingen over het Midden-Oosten is dat een steeds weerkerende factor. Zolang over de veiligheid geen duidelijkheid bestaat, lopen de onderhandelingen vast. Pas toen Yasser Arafat ten tijde van Camp David de veiligheidsvraag van Israël ernstig aanvaardde, kwam er (even) schot in de zaak.

Pas nadat het ANC een vredesverdrag met de regering van De Klerk had ondertekend, kenden de gesprekken over de afschaffing van apartheid een doorbraak. Het afzweren van geweld

was cruciaal om de constitutionele onderhandelingen over een nieuw Zuid-Afrika van start te laten gaan.

Opbrengst of winst. Welk voordeel haalt iemand uit de onderhandeling? Iedereen wil zoveel mogelijk verdienen. Denk na over manieren om de winst voor de ander zo groot mogelijk te maken, zonder in de jouwe te snijden.

Het aanbieden van een leasewagen kan voor een werkgever een goede optie zijn om aan de eis van een bruto loonsverhoging tegemoet te komen.

Sociale contacten. Het gevoel erbij te horen is voor elke mens belangrijk. De zorg om de eigen achterban is logisch en eerbaar. Zal de omgeving je gesprekspartner nog oprecht en aanvaardbaar vinden? Breng als onderhandelaar respect op voor de sociale bekommernis van de tegenpartij. Kom haar erin tegemoet.

Toegeven tijdens een sociaal overleg ligt soms moeilijk voor vakbonden. Geregeld worden ze door hun achterban op boegeroep getrakteerd, omdat die vindt dat zijn belangen niet goed gediend zijn. Voor de vakbond is het belangrijk om de goede verstandhouding met de achterban te bewaren. Dat is ook in het voordeel van de werkgever, want zo voorkomt hij misschien wilde stakingen.

Comfort. Mensen zoeken altijd naar gemakkelijke en comfortabele situaties. Als je de belangen van de tegenpartij kent, kun je actief op zoek gaan naar oplossingen die het comfort van de tegenpartij verbeteren. Doorgaans is dit een van de meest winstgevende dingen die je kunt doen.

Een grootwarenhuisketen is op zoek naar een terrein voor een nieuwe vestiging. Ze heeft haar oog laten vallen op een stuk grond. Het terrein voldoet aan alle voorwaarden. Het is de ideale plek voor de bouw van een nieuw filiaal. De grond is in handen van een bejaarde man. De grootwarenhuisketen doet een eerste bod maar de eigenaar geeft geen krimp. De grootwarenhuisketen doet een tweede, een derde en zelfs een vierde bod, maar nog altijd gaat de eigenaar er niet op in. De onderhandelaars van de warenhuisgroep begrijpen maar niet waarom de eigenaar hen die grond voor die superprijs niet wil verkopen. De verklaring is nochtans niet zo moeilijk te geven. Ze hielden te zeer vast aan hun idee dat de eigenaar louter zou vallen voor financieel voordeel. Ze dachten hem te paaien door hun bod steeds maar te verhogen. Maar de eigenaar was helemaal niet geïnteresseerd in meer geld. Hij zat er financieel warmpjes in. Maar vooral: de begeerde grond was eigendom van zijn ouders. Voor de eigenaar had hij een symbolische waarde die met geen geld te vergoeden was. Het terrein bood hem veiligheid en comfort.

Imago en invloed. Niemand verliest graag zijn gezicht. Een tegenpartij in haar hemd zetten kan zeer nare gevolgen hebben. Misschien trekt ze zich terug in de egelstelling van haar positionering en raakt alles muurvast. Ook hier kun je dus zoeken naar belangen die het imago van de tegenpartij verbeteren, zonder het jouwe aan te tasten.

Ik koop me bvb. een Porsche. Op die manier positioneer ik me. Mijn achterliggend belang is imago. Ik wil een bepaald imago uitstralen als ik op klantenbezoek ga.

Nieuwigheid en vernieuwing. Bemachtig je iets dat je nog niet had? Win je iets dat onbereikbaar leek? Maakt dit je organisatie beter, sterker en innovatief? Kun je hierdoor in de toekomst je imago van een innovatief bedrijf versterken?

Lang voor zonnepanelen 'in' waren en er overheidssubsidies aan te pas kwamen, bood een elektriciteitsbedrijf aan om zelf de fotovoltaïsche cellen op het dak van haar afnemers te plaatsen. De afnemers die op het voorstel ingingen, konden zich als eersten profileren als milieu- en energiebewuste consumenten. De elektriciteitsleverancier stelde zich voor als een sociaal bedrijf dat zorg draagt voor het milieu en zijn klanten.

Misschien kan aan dit lijstje ook nog de S van seks worden toegevoegd. Je zou de VOSCIN-elementen ook kunnen zien als koopmotieven. Dikwijls zijn we bij het onderhandelen geneigd te denken dat alleen geld een rol speelt. Het tegendeel is dikwijls waar. Veel onderhandelaars boeken weinig vooruitgang, net omdat één van de partijen er te zeer vanuit gaat dat de bevrediging van haar elementaire behoeften door de ander wordt bedreigd. In feite speelt doorgaans een combinatie van verschillende menselijke drijfveren mee. Dat maakt negotiëren een moeilijke, maar tegelijk ook boeiende bezigheid. Als je de finesses van de VOSCIN in de vingers hebt, vergroot dit zeker je kansen op een succesvolle onderhandeling.

BELANGEN WORDEN SOMS BEVREDIGD DOOR DE MEEST GEKKE DINGEN

De stap van belangen naar opties

Vanuit je positionering ben je op zoek gegaan naar je – veel beter bruikbare – belangen. Uiteraard heb je daarmee nog geen eindpunt bereikt. Belangen zijn die zaken die je ‘bijzonder graag’, ‘graag’ of ‘als het kan’ wilt realiseren. Elk belang kun je nog verder verfijnen in een aantal *opties*. Die hoeven niet allemaal gelijkwaardig te zijn, maar toch acceptabel, mits er eventueel andere toegevingen tegenoverstaan.

Neem als voorbeeld het belang ‘mobiliteit’. Dat kun je op verschillende manieren invullen. Je werkgever kan je een auto van de zaak geven. Of een fiets met een fietsvergoeding. Een trein- en busabonnement behoren ook tot de mogelijkheden. Rond het belang ‘mobiliteit’ zijn dus verschillende opties denkbaar die dat belang dienen.

Zodra je de belangen van jezelf hebt blootgelegd, doe je er goed aan ook alle opties te bekijken. Je kunt die opties vergelijken met de belangen (en opties) van de tegenpartij. Over opties is het mogelijk een akkoord te bereiken. Zoals gezegd is dat over positioneringen veel moeilijker of zelfs onmogelijk. Die leiden doorgaans eerder tot een patstelling dan tot een open gesprek. Ook belangen zijn niet altijd zaligmakend. Ze kunnen op het eerste zicht mijlenver uit elkaar liggen. Opties nodigen veel meer uit tot het zoeken van oplossingen. Creëer daarom opties om belangen te verbinden.

In een onderhandeling is het erg belangrijk om belangen en belangenverschillen bloot te leggen en bijhorende opties te exploreren. Een optie is een mogelijk akkoord of een onderdeel van een mogelijk akkoord. Een patstelling tijdens een onderhandeling komt vaak voort uit het botsen van positioneringen. Het verkennen van opties om uit deze situatie weg te geraken, wordt dan erg belangrijk.

Als je alle belangen die in het spel zijn, goed kent, en je hebt bij elk belang zoveel mogelijk opties gegenereerd, dan ontdek je soms dat je pistes kunt kiezen die niet alleen jouw belang, maar ook die van de tegenpartij dienen. Ga daarom ook altijd in de schoenen van de ander staan en vraag je af hoe je tegenspelers hun belangen zien en welke accepteerbare opties voor hen misschien ook jouw belang dienen. Voor elk belang zijn er gewoonlijk meerdere opties die het kunnen dienen.

CREEER OPTIES OM BELANGEN TE VERBINDEN

Opties inventariseren of blootleggen impliceert veel creativiteit. Soms kun je door verrijking van de probleemstelling of door verrijking van oplossingsmogelijkheden opties scheppen. Ook een brainstorm helpt om opties te creëren. In een brainstorm komt het er in de eerste plaats op aan om zoveel mogelijk ideeën rond opties te genereren. Kruisbestuiving, verbod om kritiek te uiten op anderen of aan zelfkritiek te doen en veel *freewheelen* helpt om dit creatieve proces te stimuleren. Pas na de creatieve ronde kun je die opties selecteren die het meest interessant zijn om de gezamenlijke belangen te dienen.

De sleutel tot succes van elke onderhandeling is de kracht van de gezamenlijke zoektocht. Partijen dienen te beseffen belangen kunnen samenvallen. Je komt daar achter dat door het probleem te herdefiniëren of door een creatieve vondst. Onderhandelen impliceert daarom in de eerste plaats de erkenning van elkaars belangen. Je verdiepen in de andere partij is nodig om succes te boeken. Hoe beter je de belangen de ander kent en begrijpt, des te groter worden de slaagkansen. Vervolgens ga je op zoek naar bloot leggen van *win/win*-perspectieven. Dit gebeurt door opties te creëren. Soms gaat het hierbij over het ontwikkelen van praktische voorstellen. Soms moeten er procedureafspraken worden gemaakt over zaken die blijven wringen. Soms gaat het over het ontwikkelen van voorstellen die beide partijen aan hun trekken laten komen, maar waarbij ook zichtbaar wordt dat beide partijen iets moeten inleveren. Belangrijk bij dit laatste is de durf om eigen zekerheden los te laten. In die zin betekent onderhandelen ook het ruilen van toegevingen. Dat is des te meer nodig, naarmate er meer strijdige belangen in het spel zijn.

Als je een toegeving wilt doen, zoek dan altijd iets dat je ervoor in de plaats kunt krijgen. Probeer elke toegeving van jouw kant vast te knopen aan een toegeving van de ander. Verspil dus geen toegevingen. Als je niet onmiddellijk iets kunt terugvragen, parkeer het dan. Vermijd dus om 'neen' te zeggen. Zeg liever 'ja als...' Elk verzoek van de andere is een opportuniteit. Vraag altijd een toegeving in ruil en geef nooit gratis geschenken weg.

BLIJF ZOEKEN NAAR OPTIES DIE JE NIET VEEL KOSTEN, MAAR VOOR DE ANDER HEEL VEEL BETEKENEN

ALS DE ANDERE JE IETS VRAAGT, LEER DAN TE ZEGGEN: JA, ALS...

Wie weet wat? Wat is er waardevol om te weten te komen? Onderhandelaars werken vaak in onzekere omstandigheden. Ze moeten proberen dingen te weten te komen, zowel buiten de onderhandelingstafel als in directe communicatie over en weer met hun onderhandelingspartner. Wat zijn de belangen van de tegenpartij? Tot hoeveel wil hij eventueel gaan? Welke concessies wil hij doen? Het gezegde 'kennis is macht' geldt zeker aan de onderhandelingstafel.

Goede alternatieven hebben en over superieure informatie beschikken zijn meestal de belangrijkste bronnen van macht aan een onderhandelingstafel. Dan pas kun je goede beslissingen nemen over bijvoorbeeld de vraag met wie je best onderhandelt. Je weet dan of er potentiële zones zijn waarbinnen overeenstemming valt te bereiken. Je kunt in dat geval aanbiedingen en concessies beter afstemmen en deals sluiten die dicht bij de *bottom line* van de tegenspeler liggen. Informatie heeft dus waarde. Meer informatie hebben over je tegenspeler dan hij over jou, heeft waarde. Het vermogen om effectiever en efficiënter informatie te verzamelen dan je tegenspeler is dus op zichzelf al een bron van voordeel bij

onderhandelingen. Informatieoverzicht nemen en houden, daar komt het vaak op aan. Vandaar dat je voorbereiding zo belangrijk is.

DE HELFT VAN ONDERHANDELEN BESTAAT UIT LUISTEREN EN VRAGEN STELLEN. HET IS DE BELANGRIJKSTE HELFT.

(kaderstukje)

Richt je op belangen, niet op posities

Het onderscheid tussen belangen en posities en de waarde van kennis van de belangen van de tegenpartij zijn in de onderhandelingsliteratuur binnengebracht door *Roger Fisher* en *William Ury*. Zij leverden baanbrekend werk en schepten inzichten in de onderhandelingspraktijk waar de dag van vandaag nog veel onderhandelaars van profiteren. In hun boek *Excellent Onderhandelen* beschrijven Fisher en Ury volgend voorbeeld.

Stel, twee mannen hebben onenigheid in een bibliotheek. De een wil het raam open hebben en de ander wil het dicht hebben. Ze kibbelen een hele poos over de vraag hoe ver het raam mag openstaan: een kier, halverwege, drie kwart... Geen enkele oplossing is voor beide partijen bevredigend. De bibliothecaresse komt binnen en vraagt aan de ene partij waarom hij het raam open wil hebben. Om frisse lucht binnen te laten. Ze vraagt aan de andere partij waarom hij het raam dicht wil hebben. Om niet in de tocht te zitten. Na even te hebben nagedacht, zet ze een raam in een belendende kamer wijd open, zodat er zonder tocht frisse lucht kan binnenstromen.

Dit verhaal is typerend voor veel onderhandelingen. Omdat het probleem van de partijen ogenschijnlijk een conflict van posities is en het hun doel is het eens te worden over een positie, zijn ze natuurlijk geneigd om te denken en te praten over posities. Ze raken zodoende in een impasse. De bibliothecaresse had haar oplossing niet kunnen bedenken als ze zich alleen gericht had op de posities die door de twee mannen werden verdedigd: het raam open of het raam dicht. In plaats daarvan keek ze naar de feitelijke belangen: frisse lucht en geen tocht.

Hoofdstuk 4. Onderhandelingsstijlen

Inleiding. Jouw onderhandelingsstrategie? Een kwestie van stijl

Wat is een strategie? Het begrip ‘strategie’ heeft vele aspecten en allemaal zijn ze belangrijk. Strategie heeft bijvoorbeeld te maken met het aanwenden en vergroten van je invloed. Of met het kiezen van de juiste arena, het bepalen van de agenda, het ontwikkelen en verspreiden van een gunstige voorstelling van het probleem. Ook het aangaan of juist belemmeren van coalities is een kwestie van strategie. Maar strategie heeft vooral ook te maken met je eigen instelling en je eigen stijl als onderhandelaar en met hoe je deze hanteert en aanpast naarmate het onderhandelingsproces vordert.

Bij het woord ‘stijl’ denken we dikwijls aan ingesleten gewoonten of manieren van doen. Stijl lijkt vastgeklonken aan je persoonlijkheid. Vanuit die statische visie is het moeilijk te

bevatten dat jouw stijl een onderdeel kan zijn van je strategie. Dat is namelijk een dynamisch, veranderlijk gegeven. Gedeeltelijk klopt dat ook: een stijl heb je inderdaad meegekregen. En ja, dikwijls is hij zodanig ingesleten dat je er altijd en overal op terugvalt. Maar desondanks is stijl ook veranderlijk. En als je gaat onderhandelen, kun je er maar beter rekening mee houden dat je je stijl inderdaad moet veranderen. Een te zeer ingesleten stijl is ronduit gevaarlijk. Je verliest ermee de mentale flexibiliteit die vaak nodig is om onderhandelingen tot een goed einde te brengen. Ook al heb je wellicht een voorkeursstijl, doe er alles aan om er niet altijd op terug te vallen. Verplicht jezelf ook andere *onderhandelingsstijlen* aan te leren. Enkel als je aan de onderhandelingstafel de juiste stijl weet te kiezen en te gebruiken, maak je kans om tot een succesvolle onderhandeling te komen.

Met andere woorden, je *onderhandelingsstijl* is niet j ouw stijl. Het is de de stijl die je strategie het beste ondersteunt en die aangepast is aan de loop van de gebeurtenissen. Na ieve en onervaren onderhandelaars denken niet diep genoeg na over hun onderhandelingsstijl. Ze stappen naar de gesprekstafel en gedragen zich er ‘spontaan, zoals ze zijn’. Dat is dan hun stijl. Ver komen ze daar niet mee. Als onderhandelaar moet je leren om je stijl en attitude aan te passen aan de opdracht waar je voorstaat en de context die zich aanbiedt. Differentieer je emoties, je gedrag en je impulsen. Kies de stijl die op dat moment het best bij je onderhandeling past.

Om je te helpen bij het kiezen van de juiste stijl, vind je achteraan dit hoofdstuk een vragenlijst. Hij helpt je in de eerste plaats om je preferentiële onderhandelingsstijl te ontdekken. Die voorkeurstijl is goed noch slecht en vormt altijd de basis van wat je doet. Maar door hem te herkennen, leer je ook de andere stijlen kennen. En misschien helpt dat je om bij een volgende onderhandelingsronde te variëren en meer succes te boeken. Ik pleit er voor om te variëren in stijl en ook om je stijl aan te passen in functie van het onderhandelingsmoment waarmee je te maken hebt.

De toegevende onderhandelaar

Als je ruzie hebt met je partner, dan tracht je voor het slapen gaan die ruzie bij te leggen. Je wilt dan niet kost wat kost je gelijk halen. Je wilt wel dat je relatie met je partner terug in orde komt. Vermoedelijk kies je dan voor een sussende onderhandelingsstijl in de hoop dat de plooiën terug worden gladgestreken. Wie een toegevende stijl hanteert, vindt niet de winst maar de relatie belangrijk.

Toegeven, ook wel eens de sussende stijl genoemd, is de stijl waarmee je probeert zo relatiegericht mogelijk in te steken zonder daarbij écht onmiddellijk oog te hebben voor het resultaat van de onderhandeling. Deze eerder ‘zachte’ onderhandelingsstijl legt nadruk op het belang van en op het opbouwen en in stand houden van een relatie. In gezinnen en onder vrienden wordt er vaak op die manier onderhandeld. Van minder belang is dat je de buit (of je gelijk) binnenhaalt, als vooral de relatie tussen beide partijen maar goed blijft. Als in een onderhandelingskwestie het behoud of het opbouwen van een relatie een cruciale rol speelt, kan het interessant zijn om deze stijl te hanteren.

Misschien ben jij van nature een toegevende onderhandelaar? Bedenk dan wat je zwakke plekken zijn. Dergelijke onderhandelaars zijn sneller geneigd om toe te geven. Ze accepteren gemakkelijker eenzijdige verliezen om de relatie kost wat kost in stand te houden. Ze zijn niet goed bestand tegen druk. Is dit jouw stijl? Waak dan over je assertiviteit. Versterk ze, zodat je

niet onder de voet gelopen wordt. Bedenk dat dit je uiteindelijk geen bevredigend resultaat en dus ook geen duurzame relatie oplevert.

En toch. Soms is de toegevende stijl de beste keuze. Toegeven kan bij de andere partij *goodwill* creëren. Die komt je later misschien van pas. In de verkoop zie je dikwijls dat de verkoper aanvankelijk een toegevende stijl hanteert. Hij wil immers de klant binden en houden. Zodra hij het vertrouwen gewonnen heeft en de klant zich goed voelt, kan hij overstappen op een meer overtuigende stijl. De klant accepteert dat dan gemakkelijker, omdat zijn aanvankelijke wantrouwen – inherent aan nieuwe situaties – is weggeëbd.

Een andere situatie waarin een toegevende stijl op zijn plaats is, is deze: stel dat je in een zwakke positie staat tegenover de tegenpartij. Ze heeft het recht aan haar kant of ze bezit dat wat jij nodig hebt om verder te kunnen. Tegemoetkomen helpt dan om de andere partij voor je in te nemen en gunstig te stemmen.

Ook als je zelf goed fout zit, helpt een toegevende houding om zo weinig mogelijk hinder te ondervinden van je misstap. Je laat dan immers zien dat je de fouten erkend en er op een redelijke manier mee omgaat.

En ten slotte komt een toegevende houding je goed uit wanneer de kwestie voor de ander belangrijker is dan voor jou. Denk aan de verkoper die een korting geeft (en meestal vooraf weet hoe groot die korting zal zijn). De klant vindt zo'n korting belangrijk. De verkoper denkt al aan de toekomst.

Laten we het zo samenvatten: toegevend onderhandelen komt van pas als je je goede wenst te tonen aan de ander. Als je in een onderhandeling iets kunt geven wat voor jou minder, maar voor de ander des te belangrijker is, dan moet je het zeker doen. Er is namelijk een ongeschreven wet die zegt dat wie iets geeft, dat later (dubbel) terugkrijgt. En wie iets krijgt heeft de plicht om later iets van grotere waarde terug te geven. Dat je met een beetje toegeeflijkheid bovendien de banden met de tegenpartij aanhaalt is eveneens mooi meegenomen.

**ALS JE IN EEN ONDERHANDELING IETS KUNT GEVEN WAT VOOR JOU MINDER
MAAR VOOR DE ANDER DES TE BELANGRIJKER IS, DAN MOET JE DAT ZEKER
DOEN**

De vermijdende onderhandelaar

Je wilt liever niet onderhandelen. Omdat je er niet klaar voor bent. Of omdat je de tegenpartij onder druk wilt zetten. Omdat je niets te winnen of te verliezen hebt met onderhandelingen. Of dat toch denkt.

De vermijdende onderhandelingsstijl is op het eerste zicht erg vreemd. Hij impliceert immers dat je noch een relatie, noch een resultaat met de tegenpartij op het oog hebt. Je wilt de onderhandelingsarena vermijden. Niet met elkaar praten lijkt de beste strategie.

Dit mag dan misschien op het eerste zicht niet altijd de meest productieve strategie zijn tijdens een onderhandeling, maar onder bepaalde omstandigheden is hij best wel zinvol en tactisch interessant.

Onderhandelingen vermijden kan een oplossing zijn, bijvoorbeeld wanneer de gemoederen zodanig opgehitst zijn, dat een sereen onderhandelingsklimaat niet tot de mogelijkheden behoort. In dat geval is het goed een afkoelingsperiode in te lassen.

Een veelgebruikte variant op de vermijdende stijl is het uitsturen van een vooronderhandelaar om de zaak te peilen. Dat kan een optie zijn als je eerder gebaat bent met meer informatie dan met echte onderhandelingen. Je wilt dan allereerst kennis vergaren over de positie, voornemens en de onderhandelingsmarges van de tegenpartij.

Stel dat de onderhandeling vooral op vraag van de tegenpartij plaatsvindt. Zelf heb je niets te winnen of te verliezen. Sterker zelfs, het meest voordelige alternatief voor jou heb je überhaupt binnen handbereik, ook zonder onderhandelen. In dat geval is het de moeite waard om te overwegen de onderhandelingen te vermijden.

De afdwingende onderhandelaar

Kost wat kost de buit binnenhalen. Dat is het streefdoel van de afdwingende onderhandelaar. Veel oog voor de tegenpartij heeft hij daarbij niet. Dat hij op zere tenen trapt? Het doet hem niets. Sympathiek overkomen is niet zijn doel. Wat telt is het resultaat.

Wie deze stijl hanteert is niet bang om anderen onder druk te zetten. De afdwingende onderhandelaar heeft macht, weet dat en gebruikt die macht ook. De belangen van de andere partij interesseren hem niet. Geef toe, het klinkt allemaal niet sympathiek.

Dat is meteen ook de achilleshiel van deze onderhandelingsstijl. Je maakt er geen vrienden mee. Bovendien loop je hiermee het risico in een vechtonderhandeling terecht te komen. Met veel ruzie, felle discussies en kwetsende woorden. Dat je op die manier de toekomst hypothekeert is wel duidelijk. Je loopt het risico flink in je eigen vlees te snijden.

Een bekende onderneming wilde het hele IT-gebeuren uitbesteden aan een externe leverancier. Tijdens de contractonderhandelingen stelde het uitbestedende bedrijf hoge en harde eisen. Het hanteerde een afdwingende onderhandelingsstijl. Veel leveranciers haakten af. Uiteindelijk bleef een leverancier over die alle eisen inwilligde en uiteindelijk de deal afsloot. Resultaat: nog voor het project door deze leverancier helemaal opgeleverd was, ging de leverancier zelf over kop. Door alle eisen van de vragende partij in te willigen had de leverancier zichzelf in een zo moeilijke positie gebracht dat hij zelf failliet ging. De veeleisende onderneming kwam hierdoor op zijn beurt in zware moeilijkheden omdat ze opeens zonder leverancier kwam te zitten. Hard onderhandelen en het onderste uit de kan halen is niet altijd voordelig, zeker als de relatie klant leverancier op termijn belangrijk blijft.

In een aantal situaties kan een afdwingende onderhandelingsstijl wel zinvol zijn. Als het écht gaat om een belangrijke kwestie waarop je niet kunt of wilt toegeven, stel je je best afdwingend op. Een afdwingende houding kan ook nodig zijn om jezelf te beschermen tegen mensen die je in een hoek zetten. Ook wanneer je bent aangekomen op een punt waar verder toegeven voor jou enkel negatief kan uitpakken, mag je je afdwingend opstellen. Dat onderhandelingen dan soms in het slop raken of mislukken, neem je er dan maar bij.

In het geval je zelf de machtigste partij bent, is een afdwingende stijl acceptabel. Je beschikt immers over de beste troeven. Of je hebt een alternatief dat onderhandelingen minder noodzakelijk maakt. Het kan je dan goed uitkomen om toch verdere te onderhandelen, wetende dat als de gesprekken afspringen je alternatief nog altijd aanwezig blijft.

Vaak zie je ook dat één van de partijen zich afdwingend opstelt als men zijn ⁽⁴⁾ nadert. Een goede onderhandelaar weet dit te traceren. Als de tegenpartij onverwacht emotioneel reageert of meer op zijn strepen gaat staan, dan is dit vaak een indicatie dat men dicht in de buurt komt van een weerstandspunt.

MET EEN AFDWINGENDE ONDERHANDELINGSSTIJL BESCHERM JE JEZELF TEGEN MENSEN DIE JE IN DE HOEK DRINGEN

De probleemoplossende onderhandelaar en de compromisonderhandelaar

Eigenlijk zijn dit de twee meest constructieve en productieve stijlen, terwijl afdwingen en vermijden eerder minder productief zijn. Dit wil niet zeggen dat de eerder besproken stijlen niet belangrijk zijn. Een goede onderhandelaar weet alle stijlen te gebruiken, in functie van de situatie die zich voordoet en in functie van het onderhandelingsdoel dat hij wil bereiken. De goede onderhandelaar kan tijdens een gesprek ook verschillende keren en functioneel van stijl veranderen.

Soms gebeurt het ook dat in onderhandelingen waarin grote delegaties fungeren vooraf intern wordt afgesproken dat verschillende leden van een delegatie elk een andere stijl hanteren. Het ene delegatielid speelt dan bijvoorbeeld de *good cop* door vooral sussend in te steken terwijl een ander delegatielid de *bad cop* speelt en zich meer afdwingend opstelt.

De probleemoplossende onderhandelingsstijl en de stijl waarbij men resoluut gaat voor het compromis zijn eigenlijk ook twee stijlen die in elkaars verlengde liggen. Kiezen voor een compromis (win-win) heeft eerder betrekking op distributief onderhandelen ⁽⁵⁾ terwijl bij een probleemoplossende onderhandelingsstijl men meer de kaart trekt van integratief onderhandelen (win-win-win). Van compromis evolueren naar probleemoplossend onderhandelen is gaan voor de win-more, win more. Dit kost veel tijd, creativiteit en energie, allemaal kostbare *resources* in een bedrijf. Vanuit deze afweging is het soms opportuun om dan toch maar voor een beperkt compromis te gaan.

Streven naar een compromis doe je bijvoorbeeld in geval van tijdsdruk. Je wilt dan op zijn minst tot een provisorische oplossing komen. Soms is het nadeel van deze stijl dat het resultaat er wat grijs uitziet. Geen van beide partijen is er echt gelukkig mee. Maar ze willen zich wel schikken tot de situatie verandert. Dan komt uit de grijze oplossing misschien een nieuw geschilpunt voort, waardoor nieuwe onderhandelingen zich opdringen. Over het algemeen komt de compromiszoekende stijl vooral voor wanneer beide partijen evenwaardig zijn aan elkaar, evenveel macht hebben en dezelfde bereidheid vertonen die macht te vertonen. Allebei streven ze hun belangen na – belangen die bovendien strijdig zijn – maar allebei zijn ze ook bereid tot een compromis

Als alle partijen zwaarwegende belangen hebben, die alleen via creatieve oplossingen te dienen zijn, en als het belangrijk is om de betrokkenheid en de inzet van alle partijen te hebben om het verkregen akkoord ook te laten uitvoeren, dan is het heel belangrijk om probleemoplossend in te steken. Zeker bij emotioneel geladen kwesties of een complexe onderhandelingskoek, kun je best de probleemoplossende stijl hanteren. Alle opties die nodig

⁴ Zie Hoofdstuk 5: Soorten onderhandelingen -> weerstandspunt

⁵ Zie Hoofdstuk 5: Soorten onderhandelingen

zijn om de koek creatief te herschikken en eventueel groter te maken, moeten dan de revue passeren.

Een bedrijf komt in moeilijkheden en er dreigen ontslagen. Uiteraard vinden de vakbonden dat geen prettig vooruitzicht. Ze zullen tijdens onderhandelingen het beste voor hun leden uit de brand willen slepen. De bedrijfsleiding weet dat een afslanking nodig is om het bedrijf te redden. Tijdens de onderhandelingen onderzoeken beide partijen elkaars belangen. Deels lopen die gelijk: beide gesprekspartners willen het bedrijf laten overleven. Door samen te zoeken naar een voorstel dat focust op het gegeven 'bedrijfsbehoud' ontstaat er ruimte om tot een oplossing te komen. Die oplossing zal bestaan uit toegevingen van beide partijen. De bedrijfsleiding kan beloven geen naakte ontslagen door te voeren, de vakbonden van hun kant aanvaarden een loonmatiging. Of dit voorstel kans op slagen heeft, hangt ook af van de werkelijke (of gepercipieerde) toestand waarin de onderneming zich bevindt. De vakbonden moeten er bijvoorbeeld van overtuigd zijn, dat de problemen reëel zijn en niet opgeklopt door de directie.

Welke onderhandelingsstijl heeft je voorkeur?

Elke mens heeft voor van alles en nog wat een eigen stijl. Je hebt een eigen rijstijl, een schrijfstijl, een verkoopstijl en een vergaderstijl. Je hebt een manier van omgaan met andere mensen en je hebt een eigen onderhandelstijl.

Geen enkele stijl is daarom beter dan een andere. Wie tijdens vergaderingen de touwtjes graag strak in handen houdt, slaagt er in een vergadering efficiënt naar een besluit te navigeren. Wie eerder los omspringt met spreektijden krijgt dan weer applaus omdat hij alle partijen uitgebreid aan het woord laat. Soms is dat de betere optie.

Zo is het ook met de hiervoor voorgestelde onderhandelingsstijlen. Welke stijl past het beste bij jou? Bekijk hier de samenvatting:

1. **Toegevend.** Je vindt vooral vriendschappelijke relaties belangrijk. Je gelooft in langetermijnstrategieën.
2. **Vermijdend.** Je probeert er uit te halen wat erin zit. Als onderhandelen niet hoeft, dan laat je het ook. Je begint er enkel aan, als het echt niet anders kan.
3. **Afdwingend.** Je wilt winnen. Dat is duidelijk. Ook al gaat het ten koste van de ander. Voor jou is er bij een onderhandeling altijd een winnaar en een verliezer.
4. **Compromis.** Je deelt graag het verschil. Je wilt de ander tegemoet treden voor zover hij bereid is dat ook met jou te doen. Een compromis vind je een eerbaar resultaat.
5. **Probleemoplossend.** Je zoekt altijd naar het gemeenschappelijk belang en naar de verschillen. De oplossing moet bij beide partijen een positief gevoel nalaten. Creativiteit voer je hoog in het vaandel.

Wellicht herken je jezelf in een van deze stijlen. Is dat niet het geval, dan helpt de checklist die hier volgt je op weg.

Checklist: ontdek je preferentiële onderhandelingsstijl

Beantwoord de dertig vragen die hier volgen. Omcirkel bij elke vraag een cijfer naarmate je het oneens (cijfer 1) of eens (cijfer 7) bent met de stelling. Daarna tel je aan de hand van de

scorewijzer voor elke onderhandelingsstijl je score op. De som van elke score laat dan je voorkeursstijl zien. Succes.

Uitspraak	Sterk mee oneens				Sterk mee eens		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Wanneer ik onderhandel, staan mijn belangen voorop.	1	2	3	4	5	6	7
2. Ik probeer een resultaat te bereiken dat op objectieve criteria is gebaseerd, niet alleen op eisen.	1	2	3	4	5	6	7
3. Ik vermijd onplezierige confrontaties, ten gunste van een vriendelijke benadering.	1	2	3	4	5	6	7
4. Onderhandelaars zijn altijd elkaars tegenstanders.	1	2	3	4	5	6	7
5. Ik probeer altijd gemeenschappelijke principes te zoeken, die als basis dienen voor het oplossen van onderhandelingsproblemen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Vaak voel ik een gebrek aan macht om een succesvol resultaat te behalen.	1	2	3	4	5	6	7
7. Ik geniet ervan de reputatie van een harde onderhandelaar te hebben.	1	2	3	4	5	6	7
8. Onderhandelingen zijn effectief wanneer beide partijen hun behoefte vervuld zien.	1	2	3	4	5	6	7
9. Een half brood is beter dan geen.	1	2	3	4	5	6	7
10. Onderhandelingen zijn veldslagen van wilskracht.	1	2	3	4	5	6	7
11. Je moet concessies doen aan de tegenpartij, wanneer je een relatie wilt opbouwen.	1	2	3	4	5	6	7

12. Eigenlijk kun je alleen maar krijgen wat de ander wil opgeven.	1	2	3	4	5	6	7
13. Je moet de ander altijd een stap voor blijven.	1	2	3	4	5	6	7
14. Vriendelijke verhoudingen leveren de beste resultaten op.	1	2	3	4	5	6	7
15. Het compromis is de essentie van effectieve onderhandelingen.	1	2	3	4	5	6	7
16. Een effectieve onderhandelaar bedient zich van dreigementen, bluf en verrassingen.	1	2	3	4	5	6	7
17. Tijdens een onderhandelingsgesprek	1	2	3	4	5	6	7
18. houd ik mij koest.							
19. «Laten we het verschil delen» is mijn motto.	1	2	3	4	5	6	7
20. Effectieve onderhandelaars ontwikkelen een relatie.	1	2	3	4	5	6	7
21. Een vriendelijk woord kan een hard hart overwinnen.	1	2	3	4	5	6	7
22. Door hete hangijzers kalm te brengen, kunnen tijdrovende conflicten worden verminderd of vermeden.	1	2	3	4	5	6	7
23. Tijdens onderhandelingen probeer ik al onze verschillen te bespreken.	1	2	3	4	5	6	7
24. Ik zoek naar een oplossing die de andere partij zal accepteren.	1	2	3	4	5	6	7
25. Mjn benadering is altijd: ontmoet de tegenpartij halverwege.	1	2	3	4	5	6	7

26. Een succesvolle onderhandeling maakt van iedereen een winnaar.	1	2	3	4	5	6	7
27. Ik laat anderen vaak de verantwoordelijkheid nemen voor het oplossen van het probleem.	1	2	3	4	5	6	7
28. Wanneer ik onderhandel, steek ik veel energie in het zoeken naar 'ruiltjes', zodat beide partijen iets uit de toekomst krijgen.	1	2	3	4	5	6	7
29. De mensen met wie ik onderhandel, kennen mij als een vriendelijke vrede-stichter.	1	2	3	4	5	6	7
30. Ik stel beslissingen uit, totdat conflicten zijn opgelost.	1	2	3	4	5	6	7
31. In een succesvolle onderhandeling levert iedereen iets in, maar krijgt 32. daar ook iets voor terug.	1	2	3	4	5	6	7

Tel nu je scores op aan de hand van deze scorewijzer:

Toegevend		Vermijdend		Afdwingend		Compromis		Oplossend	
3		6		1		9		2	
11		12		4		15		5	
14		17		7		18		8	
20		21		10		24		19	
23		26		13		27		22	
28		29		16		30		25	
<i>Je score</i>		<i>Je score</i>		<i>Je score</i>		<i>Je score</i>		<i>Je score</i>	

Controleer je resultaat

- Van 0 tot 4: dit is helemaal geen stijl die je ligt.
- Van 16 tot 18: voor deze stijl scoor je gemiddeld.
- Van 30 tot 42: dit mag je werkelijk je voorkeursstijl noemen.

Hoofdstuk 5. Soorten onderhandelingen

Inleiding. De ene onderhandeling is de andere niet.

Onderhandelen doe je in uiteenlopende situaties en in uiteenlopende omstandigheden. Er bestaat niet zoiets als een standaardaanpak voor alle mogelijke situaties. Dat wordt door minder ervaren onderhandelaars wel eens vergeten. Wat bij de ene onderhandeling werkte, pakt bij een andere geen verf en kan zelfs nadelig uitpakken. Dit impliceert dat je als onderhandelaar zorgvuldig elke onderhandeling moet analyseren. Deze analyse gebeurt via doorvragen en exploreren en door het verbinden van belangen via opties.

Om een meer flexibele onderhandelaar te worden, moet je twee hoofdvormen van onderhandelingen goed kunnen plaatsen en identificeren. Ik gebruik hiervoor graag het beeld van twee werkwijzen om met een taart of een koek aan de slag te gaan. De metafoor van taarten en koeken wordt in het kader van onderhandelingen wel vaker gebruikt.

In dit hoofdstuk kom je te weten welke twee hoofdvormen zijn die je in onderhandelingen kunt onderscheiden. Het gaat dan om verdelend onderhandelen enerzijds en probleemoplossend onderhandelen anderzijds.

Het onderscheid tussen deze hoofdvormen van onderhandelen is enigszins kunstmatig want de onderhandelingsrealiteit is complex en zelden zuiver te herleiden tot één van de twee basisvormen. Meestal komen de twee vormen tijdens een onderhandeling gemengd voor.

De bespreking en identificatie van de twee vormen van onderhandelen zullen helpen om meer inzicht te krijgen in deze materie. We moeten het bijvoorbeeld hebben over weerstandspunten en streefpunten. We moeten weten wat we bedoelen met de échte onderhandelingsruimte en de voorzichtigheid die geboden is bij het benoemen van het eerste bod. We moeten spreken over verdeelsleutels en positiekeuze. Maar ook over alternatieven en het belang van een ‘plan b’. We grasduinen op het terrein van de speltheorie en brengen je de verfilming van het leven van John Nash in herinnering via de Oscarwinnende film *A beautiful Mind*.

Besef dat onderhandelingen in de realiteit zelden eenvoudig zijn maar meestal complex. Een onderhandelingsagenda bestaat bij uitzondering uit slechts één issue. Er zijn meestal ook meer dan twee partijen in het spel. Het komt weinig voor dat partijen elkaar helemaal niet kennen of dat ze in de toekomst niets meer met elkaar zullen te maken hebben. En het is uitzonderlijk dat ze helemaal neutraal staan tegenover elkaar of dat ze niet betrokken zijn bij één of ander pijnlijk conflict. Besef dat naarmate de complexiteit van een onderhandeling toeneemt, onderhandelaars voordelen kunnen behalen door gewoonweg beter te zijn in het onderkennen van deze complexiteit.

DIAGNOSTICEER ALTIJD DE ONDERLIGGENDE STRUCTUUR VAN DE ONDERHANDELING. BEPAAL WAT DE BELANGRIJKSTE BEPERKINGEN EN MOGELIJKHEDEN ZIJN

Verdelend onderhandelen

Ik verwijs hiermee naar typische onderhandelingsituaties waarin een gunstig onderhandelingsresultaat voor de ene partij vooral en in hoofdzaak ten koste gaat van het

onderhandelingsresultaat van de andere partij. Onderhandelen wordt dan een kwestie van ruilen van toegevingen.

Denk aan een taart die moet verdeeld worden tussen twee kinderen. De grootte van de taart ligt vast. Als één van de kinderen een groot stuk van de taart krijgt, zal dit in hoofdzaak ten koste gaan van het andere kind dat zich noodgedwongen met een kleiner stuk taart moet tevredenstellen.

In het bedrijfsleven komen gelijkaardige situaties voor. Bijvoorbeeld bij een budgetverdeling tussen verschillende afdelingen. Het budget werd definitief vastgelegd door de hoofdzetel maar dient vervolgens verdeeld te worden over de verschillende business units. Over die verdeling moet onderhandeld worden. Elke business unit tracht een zo groot mogelijk stuk van het totale budget binnen te halen. Wat de ene business unit te pakken krijgt, kan de andere business unit niet meer binnenhalen. Men spreekt dan van *zero-sum* onderhandelingen. *Zero-sum* beschrijft een situatie waarin de aanwinsten of de verliezen van een deelnemer precies door de verliezen of de aanwinsten van de andere deelnemer in evenwicht worden gebracht. Als je alle aanwinsten en verliezen van de ene partij optelt bij alle aanwinsten en verliezen van de andere partij kom je precies op nul uit.

Het voorbeeld van de business units die strijden om zoveel mogelijk budget, maakt duidelijk dat distributief onderhandelen vaak een ‘vechtend’ kantje heeft. Andere typische voorbeelden van verdelende onderhandelingsituaties zijn aan- en verkoopsituaties, prijsonderhandelingen en erfeniskwesties.

Stel, je staat voor de aankoop van een nieuwe auto en je bent niet afhankelijk van de garagist voor het onderhoud. Je hebt je zinnen gezet op een bepaald model en type. Je wilt graag een zo laag mogelijke prijs bedingen voor die wagen of anders gezegd een fikse korting op de aankoopprijs. Voor de garagist geldt natuurlijk het omgekeerde. Hij wil die wagen maar al te graag aan een nieuwe klant verkopen maar elk bedrag van korting dat hij toestaat, gaat rechtstreeks af van zijn winstmarge. Voor de verkoper is de winstmarge de inzet. Hij wil op dat vlak zoveel mogelijk van de taart binnenhalen. Voor de koper is de korting de inzet. Ook hij wil vanuit zijn perspectief zoveel mogelijk van de taart binnenhalen.

In het zojuist beschreven voorbeeld is de relatie met de tegenpartij op termijn niet belangrijk. Indien in een distributieve onderhandelingsituatie de relatie op termijn wél belangrijk is, stel je je tijdens de onderhandeling best niet te eisen op. Als je je niet druk moet maken om de duurzaamheid van de relatie, kun je een scherpere houding aannemen om tijdens de onderhandeling zoveel mogelijk taart te bemachtigen. Nochtans spelen langetermijnrelaties dikwijls een belangrijke rol. Zeker in het zakenleven. Met een eerder afdwingende houding meet je jezelf een bepaald imago aan. Misschien speelt dit imago je op termijn parten. Het kan dan wegen op andere onderhandelingen. Zeker als directe of indirecte communicatie plaatsvindt tussen je huidige onderhandelingspartner en mensen waarmee je in de toekomst moet onderhandelen. Check dus grondig of je eisende houding geen invloed heeft op de houdbaarheid van de overeenkomst.

Ken je strefpunt. Weet wat je weerstandspunt is.

Voor je een overleg begint, behoor je te weten wat je einddoel is. Dat lijkt evident en toch verliezen onervaren onderhandelaars dit wel eens uit het oog. Wat is voor jou de ideale oplossing of het ideale voorstel? Deze meest wenselijke uitkomst, dit *target* is je strefpunt (SP). Tegelijkertijd dien je ook na te denken over wat voor jou (net) niet meer accepteerbaar

is, m.a.w. wat je *bottom line* is. De *bottom line* is wat je minimaal zeker wilt bekomen. Onder die grens wil je niet zakken. We definiëren deze *bottom line* als het weerstandspunt (WP). Streefpunt en weerstandspunt bepalen jouw onderhandelingsenveloppe. Enveloppe verwijst naar een reeks grenzen waarbinnen de onderhandeling zich afspeelt.

Een verkoper probeert bijvoorbeeld een zo hoog mogelijke prijs te krijgen voor zijn product. Deze hoogst mogelijke prijs vormt zijn streefpunt. Hij is misschien ook wel bereid om te zakken in prijs maar onder een bepaalde minimum wil hij zeker niet dalen, want dan houdt hij niet genoeg winstmarge over. Deze bodemprijs is zijn weerstandspunt.

Het huis van mijn buurman werd verkocht. Onder de broers en zussen hadden ze een akkoord over de maximale verkoopprijs van het huis. Ze baseerden zich daarvoor op het schattingverslag van een makelaar. Tegelijk beslisten ze de vraagprijs tien procent hoger in te stellen. Op die manier probeerden ze hun streefpunt (de waarde volgens de schatting) veilig te stellen. Ze spraken ook een bodemprijs af: onder dat bedrag zouden ze de woning niet verkopen. Dat was hun weerstandspunt.

Ook een koper denkt na over zijn streefpunt. Zijn target is de laagst mogelijke prijs betalen bij de aankoop van een product (of anders gezegd, zoveel mogelijk korting krijgen). Hij denkt ook na wanneer het product voor hem te duur in aanschaf wordt. In zijn hoofd heeft hij dus een prijs welke voor hem niet meer accepteerbaar is. Deze prijs vormt zijn weerstandspunt.

Tijdens onderhandelingen komt het erop aan het weerstandspunt van de tegenpartij te ontdekken. Maar ook je eigen weerstandspunt moet je zeer goed kennen. Het gebeurt namelijk geregeld dat je tijdens onderhandelingen haast ongemerkt kleine toegevingen doet. Als je die dan later bij elkaar telt, stel je soms vast dat je onder je weerstandspunt terechtgekomen bent. Je bent dan wellicht niet erg tevreden over het resultaat van het overleg.

Tussen streef- en weerstandspunt ligt je manoeuvreerruimte. Daarbinnen kun je schipperen. Ook de tegenpartij heeft zo'n manoeuvreerruimte. Nu is het interessant om te achterhalen wat de manoeuvreerruimte van de tegenpartij is. Waar ze namelijk overlapt met de jouwe, daar is wellicht het resultaat van de onderhandeling te vinden. De onderhandelingsruimte wordt dus bepaald door de overlap tussen de manoeuvreerruimtes van alle partijen. Overlappen de manoeuvreerruimtes niet, dan heb je een probleem. Wellicht is een overeenkomst in dat geval onmogelijk

Het komt er dus op aan zo goed mogelijk de gemeenschappelijke onderhandelingsruimte af te tasten en in kaart te brengen, zonder dat je te veel prijs geeft van je eigen onderhandelingsruimte. Deze overlappende zone vormt de echte ruimte waarin een deal mogelijk is. Het is cruciaal om deze zone zo helder mogelijk te krijgen, zodat je als onderhandelaar weet, waar jouw streefpunt ligt in functie van het weerstandspunt van de andere partij. Natuurlijk gaat de andere partij dit ook trachten te realiseren (zie figuur 3). Als de onderhandelingsenveloppen van beide partijen totaal niet overlappen, dan is er geen overeenkomst mogelijk.

DE ECHTE ONDERHANDELINGSRUIMTE WORDT BEPAALD DOOR DE OVERLAP VAN DE ONDERHANDELINGSENVELOPPES VAN BEIDE PARTIJEN

Het bepalen van je onderhandelingsruimte en dus het inschatten van je onderhandelingsenveloppe met streef- en weerstandspunt zijn cruciaal bij elke onderhandeling. Je bepaalt voor elk onderdeel van het overleg zo'n enveloppe. Idealiter doe je dit vooraf aan de hand van een afgesproken prijzen- of kortingspolitiek, door marktonderzoek of door na te gaan welke aankoopbudgetten er gangbaar zijn. Soms kun je het pas doen tijdens de eigenlijke onderhandeling. Veel vragen stellen en behoedzaam grenzen aftasten is dan de boodschap. Je moet er immers achter zien te komen waar het weerstandspunt van de andere partij ongeveer ligt.

Welke partij staat er nu het best voor? Algemeen kun je stellen dat wie binnen de overlappende onderhandelingszones het kleinste gebied heeft, het sterkst staat.

ZEG NOOIT DAT JE OP JE WEERSTANDSPUNT ZIT TENZIJ JE WEERSTANDSPUNT ECHT BEREIKT IS

Wees voorzichtig met een eerste bod

Een van de belangrijkste momenten tijdens een onderhandeling vormt het openingsbod. Net zoals in een schaakspel, is de opening cruciaal. Als je niet goed oppast, kan het spel snel afgelopen zijn. Je openingsbod bepaalt altijd het vervolg van de onderhandeling.

Enkele jaren geleden vond een vriend in een antiquariaat een gigantische aanschuiftafel. Hij vond ze mooi passen in het huis dat hij net gekocht had. Toen hij echter informeerde naar de prijs bleek die zo onfatsoenlijk hoog dat mijn vriend meteen de winkel weer uitstapte. De antiquair bleef verbouwereerd achter. Zou hij geweten hebben dat zijn openingsbod er ver over was? In elk geval vond mijn vriend het niet eens de moeite om een tegenbod te doen.

Je moet in de eerste plaats vooral goed opletten met snel of onbesuisd een eerste bod te doen, want misschien zit je met dat eerste bod al ruim buiten de gezamenlijke onderhandelingsruimte. Als je dus onzeker bent over elkaars belangen en *bottom-lines* (de streefpunten en weerstandspunten), komt het er op aan voorzichtig te zijn. Je kunt trachten te weten te komen wat het weerstandspunt van de tegenpartij is. Je kunt aftastende signalen uitzenden om uit te zoeken van wat men al dan niet bereid is te accepteren. Soms kan marktonderzoek je een zicht geven op gangbare onderhandelingsruimtes in een sector. Doorgaans probeer je door vragen te stellen tijdens een onderhandeling zoveel mogelijk te weten te komen over de ruimte waarin de onderhandeling zich kan afspelen.

Onderzoek heeft aangetoond dat eerste biedingen en tegenbiedingen in sterke mate bepalend zijn voor de perceptie die onderhandelaars hebben van elkaars weerstandspunten en streefpunten. Als er een overeenkomst tot stand komt, ligt het resultaat meestal ergens halverwege het eerste bod en het eerste tegenbod. Dit impliceert dat je eerste bod als verkoper best zo hoog mogelijk is maar liefst binnen de onderhandelingsruimte. Als je een belachelijk hoge prijs vraagt die ver het weerstandspunt van de koper overschrijdt, is de onderhandeling snel afgelopen. De prijs die je als verkoper vraagt, wil de koper nu eenmaal niet ophoesten. Voor de koper geldt het omgekeerde. Hij tracht zo laag mogelijk mikken. Zijn eerste bod is dus zo laag mogelijk.

Samengevat: zet tijdens een onderhandeling altijd hoog in. Je openingsbod moet heel krachtig zijn, maar natuurlijk ook niet belachelijk hoog (bvb. als verkoper) of ridicuul laag (bvb. als aankoper). Besef ook dat je openingsbod altijd de onderhandelingsruimte vastlegt. Als verkoper kun je nadien geen hogere prijs meer gaan vragen dan de prijs die je eerst op tafel

hebt gelegd. Als je bijvoorbeeld eenmaal hebt gezegd dat iets 250 euro kost, kun je even later niet naar 300 euro stijgen. Ook voor de aankoper geldt dat hij na zijn eerste bod nadien niet nog een lager bod kan uitbrengen.

EEN OPENINGSBOD MOET ALTIJD HEEL KRACHTIG ZIJN, MAAR NOOIT BELACHELIJK

**BINNEN DE GRENZEN VAN DE REDELIJKHEID GELDT:
WIE MEER VRAAGT, ZAL MEER KRIJGEN**

**ZET ALTIJD HOOG IN.
80 % VAN DE ONDERHANDELINGEN EINDIGEN ERGENS IN HET MIDDEN
TUSSEN HET EERSTE BOD EN HET EERSTE TEGENBOD**

Het belang van een goede positiekeuze

Je kent ze wellicht ook, de folders van die Libanese tapijtenverkoper die zijn zaak liquideert en alle tapijten voor een spotprijs de deur uit wil. Kortingen van 80 procent spiegelt hij je voor. Geloofwaardig? Niet echt. Wellicht is de oorspronkelijke waarde van de tapijten schromelijk overdreven. Maar de man heeft gekozen voor deze extreme positionering om een zo groot en argeloos mogelijk publiek te bereiken.

Onderhandelende partijen kunnen kiezen voor een extreme of een gematigde positionering. Een gematigde positionering levert een bod op dat dicht bij de uiteindelijke overeenkomst ligt. Een extreme positionering zit er dikwijls zover over, dat ze onaanvaardbaar of ongeloofwaardig is.

Naast de extreme en gematigde positionering kun je ook kiezen voor een open of gesloten positiekeuze. In het eerste geval geef je aan dat er nog marge is. In het tweede geval suggereer je dat je bod zo goed als te nemen of te laten is.

Wat leren je deze positiekeuzen?

- **Positiekeuze A.** Extreem en open. Neem deze positie in wanneer je niet over voldoende informatie beschikt. Je hebt geen zicht op de gemeenschappelijke onderhandelingsruimte. Begin met een fors bod, maar geef meteen ook aan dat er over te praten valt. Maak je bod evenwel niet belachelijk hoog.
- **Positiekeuze B.** Gematigd en open. Kies deze positie wanneer je onder tijdsdruk staat. Marktkramers maken hier wel eens gebruik van op het moment dat de markt gaat sluiten. Op die manier krijgen ze ook hun laatste artikelen nog verkocht.
- **Positiekeuze C.** Extreem en gesloten. Er is maar één situatie wanneer deze positie van pas komt: je bent niet geïnteresseerd in een deal. Je orderboekje staat vol en je hebt geen zin om nog een nieuwe opdracht aan te nemen. Noem een krankzinnige prijs. Als de koper erop ingaat, leer je ook weer iets bij. Misschien ben je goud waard.

- **Positiekeuze D.** Gesloten en gematigd. Een aanrader wanneer je uitstekend geïnformeerd bent. Je bod is realistisch en marktconform. Maar het is meteen ook duidelijk dat er weinig op af te dingen valt.

De positiekeuzen A komt het meest voor. Logisch, want ze laten de meeste ruimte tot onderhandelen. Ook positie D is erg in trek, al laat ze minder speling om tot een vergelijk te komen. Positie B probeer je zoveel mogelijk te vermijden. Ze brengt je namelijk meteen naar je weerstandspunt, zodat er weinig ruimte overblijft om nog verder te praten. Positie C is erg gevaarlijk. Ze kan zich namelijk ook tegen je keren. Misschien vertelt de andere partij wel rond dat er met jou niet te praten valt

Accepteer nooit iemand zijn eerst bod

Stel: je wilt je huis verkopen en doet daarvoor beroep op een makelaar. Je hebt een vraagprijs van 250.000 euro afgesproken. Stiekem hoop je 225.000 euro te krijgen. De volgende dag al belt je makelaar bij je aan met een fles champagne, twee glazen en een triomfantelijke glimlach. Tevreden vertelt hij dat de eerste bezoeker het huis gekocht heeft. Zonder de minste aarzeling ging hij akkoord met de vraagprijs van 250.000 euro. Houd je daar een tevreden gevoel aan over? Drink je meteen een glaasje mee? Of voel je je eerder bekocht? Want kon je niet méér krijgen voor je huis? Heb je er wel alles uitgehaald wat er in zat? Misschien had je wel 260.000 euro kunnen krijgen, als je maar had gedurfd een forsere prijs te vragen.

Komt je makelaar echter pas enkele dagen of zelfs weken later aanbellen met de boodschap dat hij na veel bieden en discussiëren het huis heeft kunnen verkopen voor 248.500 euro, dan ben je vast veel gelukkiger. Je hebt dan namelijk de illusie dat je de vraagprijs zo goed mogelijk gemaximaliseerd hebt.

Moraal van het verhaal. Als je de andere partij wilt teleurstellen, accepteer dan onmiddellijk het eerste bod. Als je de andere partij écht wilt gelukkig maken, doe dan zeker een tegenbod.

NIEMAND HOUDT ERVAN DAT ZIJN EERSTE BOD METEEN GEACCEPTEERD WORDT

Accepteer nooit een eerste bod. Dit is een gouden stelregel. De reden hiervoor is simpel. Niemand vertrekt bij een eerste bod meteen van het weerstandspunt. Niemand start een onderhandeling met zijn bodemprijs. Vermoedelijk opent hij met zijn streefpunt. Hij calculeert altijd ruimte in om te zakken. Zelfs in geval van een gesloten en gematigd bod, houdt zo iemand nog altijd rekening met een zekere manoeuvreerruimte. Aan jou om er voor te zorgen dat je deze ruimte zoveel mogelijk benut. Een eerste bod accepteren is uit den boze, ook al lijkt het supraantrekkelijk. Let dus bijzonder op wanneer de tegenpartij een eerste bod doet dat voor je als muziek in de oren klinkt. Elke vezel in je lichaam roept dan: accepteer dit eerste bod, voor hij van gedacht verandert. Doe het niet en doe altijd een voor jou nog aantrekkelijker tegenaanbod. Misschien is dit eerste bod van de tegenpartij zo fantastisch omdat je verwachtingen te laag waren ingesteld, omdat je de situatie verkeerd inschatte of omdat je onderhandelingsenveloppe niet correct bepaald was.

Start extreem hoog, daal extreem fors

Soms kan het uitspelen van een extreem eerste bod heel interessant zijn. Zelfs als het buiten de onderhandelingszone valt. Daar zijn dan tactische redenen voor. Vooral als de partijen zich tegenover elkaar in een sterk afhankelijke positie bevinden en met elkaar verder moeten. Een

extreem hoog bod van de ene partij kan dan de andere partij fors imponeren en onder druk zetten.

Stel: partij A start de onderhandeling met een extreem hoog bod. Partij B reageert daarop fors en uit via alle mogelijke wegen zijn protest. Partij A laat dit protest in eerste instantie nog aanzwengelen door op zijn standpunt te blijven en te volharden. Als het protest goed gewoed heeft, doet partij A een nieuw bod, zogezegd onder druk van het protest. Dat tweede bod impliceert een extreme daling tegenover het eerste openingsbod. Partij B is tevreden met deze forse daling en slaat zich fier op de borst – dankzij ons massaal protest en onze volharding heeft tegenpartij A fors ingebonden en toegegeven. Partij A heeft er echter met haar tweede bod voor gezorgd dat ze precies op haar streep punt landt. Haar tactiek was er louter op gericht om zo hoog mogelijk te landen en dit kon enkel door eerst superhoog in te zetten.

Een autogigant dreigt al zijn fabrieken in Europa te sluiten. Daarmee zetten ze de vakbond fors onder druk. De vakbonden reageren furieus. Na enkele weken van hoogspanning besluit de autogigant zijn eis onder druk van de vakbonden af te zwakken en wordt overeengekomen slechts drie autofabrieken te sluiten. De vakbond triomfeert maar beseft niet dat het van bij het begin de autogigant om te doen was enkel die drie fabrieken te sluiten.

In 2006 raakten Rusland en Oekraïne in een conflict verwickeld rond een verhoging van de gasprijs. De Russische beer had eenzijdig beslist om de prijs voor gas te verviervoudigen, waarop Oekraïne meteen protest aantekende en besloot de gaskraan naar het Westen dicht te draaien. Oekraïne is namelijk het doorvoerland van Russisch gas naar hoofdzakelijk Duitsland. De ruzie dreigde te escaleren. Maar uiteindelijk bereikten beide partijen een akkoord. Oekraïne betaalt sindsdien 95 dollar voor 1000 kubieke meter gas. Dat is bijna twee keer zoveel als de oude prijs, maar wel veel minder dan wat Rusland eerst eiste.

Let op met toegevingen na je eerste bod

De stelregel luidt: doe nooit een toegeving die groter is dan de eraan voorafgaande. Laat - indien nodig - een eerste concessie daarentegen altijd volgen door een steeds kleinere. Als je deze stelregel niet toepast en de ene keer een kleine toegeving doet en dan weer een iets grotere, dan wek je onbewust een verkeerde indruk bij de tegenpartij. Die denkt dan namelijk dat je nog meer zult toegeven, mits hij maar genoeg druk uitoefent.

De vuistregel is dat je toegevingen altijd met 50% vermindert. Je moet dat natuurlijk ook niet te opvallend doen want anders wordt dit patroon voorspelbaar. Vergeet bovendien die andere stelregel niet: als je een toegeving doet, eis dan van de andere partij een andere toegeving in de plaats.

De knijp- en beknibbeltechniek

Herriner je je Peter Falk nog in de rol van inspecteur Columbo in de gelijknamige televisieserie? Telkens wanneer de morsige en schijnbaar verstrooide inspecteur van het Los Angeles Police Department in zijn versleten regenjas een verdachte verliet, draaide hij zich op het laatste ogenblik aan de deur nog eens om. Hij stelde dan schijnbaar ongeïnteresseerd en nonchalant een laatste vraag. “*Oh, there is just one more thing, sir.*” Op die manier probeerde hij nog extra informatie te versieren.

Ook tijdens een onderhandeling is het altijd interessant om iets extra versieren. We spreken van de knijp- en beknibbeltechniek. Het motto luidt: proberen gaat mee en wie niet waagt niet

wint. Eigenlijk komt het er op neer om tijdens een onderhandeling voortdurend toegevingen te vragen of uit te lokken.

- **Voorbeeld van de knijp- en beknibbeltechniek door een klant die een wagen wil aankopen.** Aan het einde van de deal – wanneer alles al zo goed als beklonken is – stelt hij nog snel een extra vraag: “Als ik deze auto echt bij u aankoop en ik betaal meteen contant, dan geeft u me zeker toch een extra korting?”
- **Voorbeeld van de knijp en beknibbeltechniek door een verkoper die zopas een kostuum aan een klant heeft verkocht:** “U hebt een prachtig kostuum gekocht. Ik dank u oprecht voor uw vertrouwen. Weet u, ik heb hier ook nog een mooie das liggen, die moet u vast even bekijken. Deze past zo prachtig bij uw nieuw kostuum. Die moet u er zeker bijnemen, vindt u niet?”

Knijpen en beknibbelen komen vaak voor. Vooral aan het einde van een onderhandeling. Plotseling komt de tegenpartij af met een tegeneis. Je ziet de deal al als beklonken, je hebt schrik dat de zaak je onverwacht toch nog ontglipt. Overspoeld door de emotie van het moment, stem je al te snel in met die plotse onverwachte extra tegeneis. Vaak is het juist de kunst om assertief stand te houden en om de tegeneis te omzeilen of te pareren.

Een paar maanden geleden liep mijn dochter te winkelen in Hasselt. In een jeanswinkel kocht ze een stel nieuwe broeken. Toen ze aan de kassa stond af te rekenen, legde de sympathieke verkoopster opeens twee T-shirts naast de broeken. Die moest ze bij de broeken nemen want ze stonden zo beeldig, oordeelde de verkoopster fors. Bovendien waren de T-shirts in de aanbieding. En ja, mijn dochter stapte met twee broeken en twee T-shirts de winkel uit.

Als praktische vuistregel geldt: knijp en beknibbel zoveel mogelijk tijdens een onderhandeling. Doe dat met de flair van inspecteur Columbo, tussen neus en lippen, nonchalant en alsof het de gewoonste zaak van de wereld is. Knijpen en beknibbelen kan op veel manieren. Doe het liever niet onbeleefd of ruw: “Ben jij misschien aan de drugs?” of “Zie ik er misschien uit als een ezel?” Gebruik liever woorden zoals: “We zijn goed bezig maar het is nog te duur of ik denk dat je nog met een beter voorstel kunt komen”. Met de knijp- en beknibbeltechniek probeer je telkens op te schuiven in de onderhandelingsruimte naar de kant die voor jou interessanter is. Knijpen en beknibbelen komt neer op een signaal uitsturen dat je een beter bod verlangt of een toegeving verwacht.

De knijp- en beknibbeltechniek kost je niets en levert je vaak een voordeel op. Blijf knijpen en beknibbelen tot de tegenpartij geen concessies meer wil doen. Beantwoord elke knijp en beknibbeling van de andere kant met een tegenvraag. Bij een onredelijk bod moet je altijd knijpen. Het klinkt misschien allemaal niet glamoureuus, en het mag dan misschien geen rocket science maar in de praktijk werkt het wel.

GEEF NOOIT GRATIS GESCHENKEN WEG

VOOR ELKE TOEGEVING DIE JE DOET, ZORG ER VOOR DAT JE IETS IN DE PLAATS KRIJGT

DURF TE KNIJPEN EN TE BEKNIBBELEN MAAR GEDRAAG JE NOOIT RUW OF ONBESCHOFT

Vijf tips om te knijpen en te beknibbelen

Knijpen en beknibbelen verloopt in twee richtingen. De tips hieronder geven aan hoe je zelf kunt knijpen, maar ook hoe je het beknibbelen van anderen kunt omzeilen.

1. **Knijp en beknibbel zoveel je kunt.** Doe het met flair en alsof het de gewoonste zaak van de wereld is. Wees altijd beleefd en voorkomend en probeer op die manier op te schuiven naar jouw kant van de onderhandelingsruimte. In feite stuur je een signaal uit dat je een beter voorstel verwacht.
2. **Beantwoord elke knijp met een tegenvraag.** Ook je tegenstander probeert te beknibbelen. Wees er op voorbereid en houd een tegenvraag achter de hand. Zoals eerder gezegd: let er ook voor op dat de knijptechniek van je tegenstander jou niet wegduwt onder je weerstandspunt. Dat zou erg nefast zijn.
3. **Beknibbel altijd op een onredelijk bod.** Laat je niet in de luren leggen. Wie geen eerlijk voorstel op tafel wil leggen, moet je verslaan met het geheime wapen van het knijpen. Anders loop je beter weg van de onderhandelingstafel.
4. **Geef nooit iets gratis weg.** Als een klant knijpt door een extra korting te vragen, zorg dan dat hij daar altijd iets voor in de plaats geeft. Voor wat hoort wat.
5. **Gedraag je nooit onbeschoft.** Knijpen is een spel. Maar sommige ‘knijpers’ spelen het op een ruwe, onbeschofte manier. ‘Ben je niet goed snik?’ of ‘Zie ik er uit als een idioot’ helpen niet om de tegenpartij gunstig te stemmen.

Laat je niet misleiden door je eigen perceptie

Mensen zien graag wat ze willen zien. Dikwijls laten ze zich nochtans bedriegen door hun perceptie. In de woestijn lijkt een fata morgana op een oase. In ons hoofd zitten bepaalde patronen die ons misleiden. We veronderstellen dingen die er niet zijn. We hebben dikwijls al een mening of oordeel klaar en houden daarom enkel rekening met de tekens die dat oordeel ondersteunen. We overschatten daarbij hun betekenis. In onderhandelingen kan ons dat zuur opbreken. Onze foute perceptie heeft namelijk een direct effect op het bepalen van het weerstandspunt en streefpunt.

Ga er maar vanuit, dat ook jij je al te dikwijls laat misleiden. Ook jouw inschatting- en beslissingsvermogen over de onderhandelingsruimte is soms zwaar vertekend. Door gebrek aan kennis en ervaring haak je jezelf vast aan een referentiepunt, dat er misschien geen is. Mijn vroegere professor in de filosofie legde het als volgt uit:

Je ziet een zuil, en je veronderstelt dat die zuil rond is. In werkelijkheid is ze aan de achterkant afgeplat. Dat kun je niet waarnemen door pal voor de zuil te blijven staan. Pas als je eromheen loopt, merk je op dat je blik je heeft bedrogen.

In het bepalen van ons weerstandspunt en streefpunt, en het inschatten van deze enveloppe bij de andere partij, moeten we opletten dat we niet op het verkeerde been worden gezet door onze veronderstellingen en onze percepties. Mensen handelen niet altijd rationeel. We geloven vaak dat onze handelingen in het teken staan van nutsmaximalisatie maar in realiteit gedragen we ons vaak onlogisch, irrationeel en niet consistent. Ons menselijk inschattingvermogen en ons beslissingsvermogen omtrent de onderhandelingsruimte die aan de orde is, wordt soms zwaar door onszelf vertekend, zeker in geval van onzekerheid, twijfel, gebrek aan kennis en ervaring.

Zo haken we onze gedachten wel eens te snel vast aan een referentiepunt, hoewel dat referentiepunt weinig te maken heeft met de mogelijke onderhandelingszone (*Anchoring*).

Je stapt de elektrozaak binnen voor de aanschaf van een nieuwe vaatwasser. Wanneer je weer naar buiten stapt, glunder je. Je hebt namelijk 10 % korting gekregen, terwijl je 5 % in je hoofd had. Overigens moest je buurman enkele weken eerder vrede nemen met slechts 3 %. Je deed dus een goede zaak. Hoewel. Misschien wilde de verkoper wel tot 15 % gaan en was die korting zelfs al voorzien in de prijsstelling

We zien ook graag wat we willen zien (*Confirmation bias*). We hebben een mening of een vooroordeel over iets en nemen enkel die tekenen in overweging die onze mening ondersteunen. Informatie die hiermee tegenstrijdig is, negeren we of doe we af als irrelevant. Omdat informatie vandaag ruimer verspreid en meer toegankelijk is, vinden we ook sneller informatie die onze vooroordelen staft. Daar komt bij dat we onze eigen kennis en kunde geregeld flink overschatten (*Overconfidence*) en dat we graag het gedrag van anderen imiteren.

We willen kost wat kost een Porsche kopen. Onze drijfveer is imago (herinner je de I van Voscin). Een bevriend garagist steunt ons in onze beslissing en onze zoektocht. Hij weet ergens een tweedehands prachtextemplaar staan. Hij gaat samen met ons ter plekke, onderzoekt de wagen van kop tot teen en stelt dat we dit koopje voor die prijs niet aan onze neus mogen laten voorbijgaan. We doen zelf een testrit en geraken helemaal in vervoering. We ervaren zelf aan de lijve dat de wagen uitstekend bolt. Dat de bewuste wagen niet over een officieel onderhoudsboekje van Porsche beschikt, beschouwen we als irrelevant. Dat onze garagist ook bevriend is met de verkoper, weten we niet en hebben we verder ook niet nagevraagd.

We hebben een gebrekkige kennis over de kansleer (*Gamblers fallacy*). Die gebrekkige kennis kan een bron zijn van foutieve keuzes en beslissingen. Evenmin realiseren we graag verliezen (*Loss aversion*).

Je onderhandelt met je bank over de uitbreiding van je aandelenportefeuille. Gedurende een aantal dagen observeer je een dalende trend van een aandeel. Op basis van kansberekening veronderstel je dat deze daling niet kan blijven duren en dat een stijging nabij is. Nu instappen is dus de boodschap. Je hebt ook nog een aantal aandelen in portefeuille die op winst staan in vergelijking met de aankoopprijs van deze aandelen. Die aandelen verkoop je. Verliezers houd je in portefeuille, in de hoop dat ze weer gaan stijgen en je ze met winst kunt verkopen.

Veel mensen gaan bij de aankoop van aandelen compleet voorbij aan het feit dat de rendementshistoriek geen invloed heeft op toekomstige rendementen. Die zouden namelijk alleen veranderen op basis van toekomstige en dus nieuwe informatie. Ook bij de verkoop van aandelen is enkel de toekomst relevant en zou men de verkoop van aandelen niet mogen baseren op een historische aankoopprijs.

Verdeelsleutels

Vooraf bij verdelend onderhandelen, waar de belangen strijdig zijn, rijst de vraag hoe de koek met zijn vaste omvang op een aanvaardbare wijze kan verdeeld worden. Als belangen zwaar

botsen, kun je soms geen bevredigende optie verzinnen. Het is dan vooral oppassen geblazen dat de ontmoeting niet ontardt in een heuse krachtmeting waarbij één van de partijen het onderspit delft en heel het gebeuren eindigt op een *win-loose* situatie.

Als toegeven moeilijk ligt of als de partijen ook niet onmiddellijk geneigd zijn om toegevingen te ruilen, dan kun je verdeelsleutels hanteren om belangenconflicten op te lossen.

Al jaren ijveren actiegroepen uit alle windstreken rond Zaventem voor een vermindering van het nachtlawaai. Geen enkele actiegroep wil van wijken weten. In feite verlangen ze allemaal maar één ding: dat de nachtvluchten boven de hoofden van de anderen razen. Een verdeelsleutel kan zijn dat elke zone evenveel nachtlawaai te verwerken krijgt. Een andere: dat het nachtlawaai verspreid wordt naargelang de bevolkingsdichtheid.

Verdeelsleutels met een hoog aanvaardbaarheidsgehalte zijn:

- Iedereen krijgt **hetzelfde deel** van de taart.
- Iedereen krijgt een deel **evenredig met zijn verdienste** of bijdrage.
- Iedereen krijgt een deel naar zijn **behoefte**.
- Iedereen krijgt een deel naar **rendement**.
- De taart wordt verdeeld volgens een **wetenschappelijk oordeel**.
- De taart wordt verdeeld volgens de **traditie**.
- De taart wordt verdeeld volgens een vooraf bepaalde **standaard**.

Door te praten over verdeelsleutels en verdeelsleutels overeen te komen kunnen partijen geschillen overbruggen. Verdeelsleutels helpen partijen ook om hun achterban te overtuigen. Via verdeelsleutels kun je inhoudelijke kwesties te lijf gaan.

Over BAZA en BAZO

Onderhandelen plaatst je dikwijls voor dilemma's. Neem je als onderhandelaar bijvoorbeeld het risico om zonder akkoord en dus met lege handen weg te lopen van de onderhandelingstafel? Of teken je iets waarvan je achteraf spijt hebt? De oplossing voor dilemma's schuilt in een goede voorbereiding. Bezin voor je begint. Weet voor je aanschuift aan tafel wat je gaat doen als de onderhandeling afbreekt. Wat is dan jouw Beste Alternatief Zonder Akkoord. We noemen dit je BAZA, je wegloopperspectief.

Mijn buurvrouw van 80 verkoopt haar villa. Ze vraagt een forse prijs. Ze heeft ook nog een appartement waarnaar ze ondertussen is verhuisd. De ene kandidaat-koper van de villa na de andere daagt op, maar niemand wil het forse aankoopbedrag op tafel leggen. Maar mijn buurvrouw blijft op haar standpunt, ook al breken de onderhandelingen met de potentiële kopers telkens af op de vraagprijs. Mijn buurvrouw heeft alle tijd om te wachten. Haar beste alternatief zonder akkoord is wachten. Ze had immers haar appartement waar ze ondertussen kon wonen en echt verlegen om geld zat ze niet. Na twee jaar wachten daagt er uiteindelijk een koper op die bereid is haar oorspronkelijke vraagprijs op tafel te leggen.

Alternatieven zijn deals die je achter de hand houdt. Een goede onderhandelaar bekijkt zijn alternatieven voor de onderhandeling en misschien is één van die alternatieven zo sterk dat hij

geen tijd hoeft te steken in een onderhandeling. We noemen dit je BAZO, je Beste Alternatief Zonder Onderhandelen.

Een bedrijf krijgt het bezoek van een nieuwe leverancier. Die stelt zijn producten voor, maar de bedrijfsleider heeft al een aantal leveranciers die dezelfde producten leveren. Waarom zou hij onderhandelen? Het enige wat hem interesseert is of deze nieuwe leverancier nog goedkoper kan leveren. En dan nog praat hij wellicht eerst met zijn andere leveranciers. Die kent hij immers al.

EEN WIJZE ONDERHANDELAAR KIEST ER SOMS VOOR OM NIET TE ONDERHANDELEN

Wat is de zin van een BAZA of BAZO? Allebei doen ze je veel tijd besparen. In het geval van een stevige BAZA kun je altijd van onderhandelingen weglopen, wanneer ze niet naar een merkbaar betere oplossing leiden. Je hebt namelijk een aanvaardbaar alternatief achter de hand. Je BAZO is nuttig omdat je er onderhandelingen gewoon door kunt vermijden.

Bovendien geeft het kennen van je uitwijkmogelijkheden je vertrouwen en macht. Denk dus altijd na over je wegloupperspectief en maak het zo sterk mogelijk. Schat echter ook het BAZA van de tegenpartij in. Wat zijn haar alternatieven? Wat zou ze kunnen doen om haar alternatieven te versterken? En hoe kun je daar op anticiperen?

Verwar je BAZA niet met je weerstandspunt. Dat laatste is echt wel iets dat tot de onderhandelings sfeer behoort. Wel is het mogelijk dat je kiest voor je BAZA, wanneer je merkt dat je weerstandspunt bereikt wordt en de situatie onwrikbaar vast zit.

Vier tips om je BAZO de baas te blijven

1. Denk altijd na over wat je optimaal kunt bereiken zonder instemming van de andere partij en zelfs zonder onderhandeling.
2. Zorg voor sterke alternatieven. Ze zorgen ervoor dat je met meer overwicht aan de onderhandelingstafel plaatsneemt.
3. Probeer je alternatieven voortdurend te verbeteren. Leg bijvoorbeeld een deadline op zodat de tegenpartij wel over de brug moet komen.
4. Leg een alles of niets aanbod op tafel als je BAZO zo sterk is dat de tegenpartij er niet tegenop kan.

(Kaderstukje)

Van *musts*, *wants* en *jokers*

Je kunt ook proberen je harde eisen (je *musts*), je verlangens (je *wants*) en je *jokers* te identificeren. *Musts* zijn eisen, absoluut te bereiken resultaten of doelen. *Wants* zijn verlangens, resultaten die je graag zou willen bereiken, maar waarvan je weet dat de achterban het wel slikt als ze niet bereikt worden. Ze vormen dus geen breekpunt. *Jokers* zijn punten van minder belang, waarop je zeker mag toegeven. Je kunt er steeds een overeenkomst over bereiken. Het is als het ware wisselgeld. Dezelfde denkoefening kun je doen voor je tegenstander. Als je dit voor beide partijen in een matrix zou zetten, levert dit volgende inzichten op

Waar de eisen elkaar ontmoeten, ligt duidelijk de zone van potentiële tegenstellingen die je moet overbruggen. Waar eisen en verlangens tegenover elkaar staan, zijn creatieve oplossingen in belang van beide mogelijk, mits één van beide partijen lichte concessies doet of beiden of een van beide over voldoende wisselgeld beschikt. Het uitwisselen van verlangens en wisselgeld dient overigens langzaam te gebeuren om wederzijds vertrouwen op te bouwen. Dit schema kan je ook helpen om de onderhandelingsagenda te bepalen. Het is raadzaam eerst te onderhandelen over wat je bindt. Daarna pas snijd je de moeilijkste thema's aan. Uiteraard is het nodig eerst af te tasten of wat je als belangrijk voor de tegenpartij veronderstelt, dit ook werkelijk zo is.

Integratief onderhandelen

Probleemoplossend onderhandelen, ook wel participatief of integratief onderhandelen genoemd, vindt plaats als de belangen niet volledig parallel lopen maar wel samen kunnen gediend worden. Bovendien is de essentie van deze vorm van onderhandelen niet zozeer streven naar een loutere 'win-win' maar wel via een 'win more-win more' strategie samen bewegen in de richting van een maximaal gezamenlijke winst voor beide partijen (*win-win-win*).

Anders gezegd komt het er bij integratief onderhandelen op aan potentiële gezamenlijke winst te zoeken en te bevorderen. Eens die maximaal gezamenlijke winst bereikt, ga je ze ook zo evenwichtig mogelijk verdelen.

Bij een distributieve onderhandeling ligt het accent eerder op het verdelen van een koek die in hoofdzaak al vastligt en die bestaat uit tegenstrijdige en moeilijk te verzoenen belangen. Via het uitruilen van toegevingen streef je toch naar een *win-win*. Bij een integratieve onderhandeling ga je er vanuit dat de belangen op één of andere manier wel verzoenbaar zijn en dat de onderhandelingskoek dynamisch is. Je probeert daarom eerst de onderhandelingskoek zo groot mogelijk te maken (*win more-win more*) om dan pas over te gaan tot een billijke verdeling (*win-win*). Die billijke verdeling is pas aan de orde wanneer beide partijen een punt van maximaal mogelijke tevredenheid hebben bereikt (*win-win-win*).

Twee bedrijven onderhandelen over de aankoop van een machine. Het gaat om een belangrijke investering. Bedrijf A heeft de machine nodig om zijn activiteiten verder uit te breiden. Voor bedrijf B – de producent – is een verkoop uiteraard een goede zaak. Maar er is een probleem. De kostprijs van de machine is te hoog voor bedrijf A dat maar over een gelimiteerde bankgarantie beschikt en niet meer geld kan bij elkaar harken. Het komt ongeveer een zesde van de kostprijs te kort. Dat is te veel voor bedrijf B om het verschil als korting toe te kennen. Een dilemma. Gelukkig willen beide partijen graag dat de koop doorgaat. En dus zoeken ze samen een oplossing die beider goedkeuring kan wegdragen. Bijvoorbeeld: de betaling van het resterende zesde wordt – gecorrigeerd met interest – uitgesteld en verspreid over een aantal maanden. Het resultaat is dat beide partijen hun zin hebben. De onderhandelingskoek werd vergroot door de tijdsdimensie en de intrestdimensie toe te voegen.

Om de redenering die achter probleemoplossend onderhandelen schuilt, verder helder te maken, grasduinen we op het terrein van de speltheorie.

Grasduinen in de speltheorie

De speltheorie is een tak van de wiskunde en oorspronkelijk bedacht door *John von Neuman* en *Oskar Morgenstern*. Ze schreven al in 1944 een boek getiteld *Theory of games and economic behaviour*. Daarin maakten ze het belang van de speltheorie voor de economie duidelijk. Maar de echte doorbraak kwam er pas in het begin van de jaren vijftig met het werk van *John Nash* en het daarin geformuleerde evenwichtsbegrip. Het werk van Nash bezorgde hem al op 26-jarige leeftijd een leerstoel aan het befaamde MIT.

Op zich hebben de uitgangspunten van de speltheorie niets met een spel te maken (al worden de inzichten van de speltheorie wel gebruikt om gedragsstrategieën te bepalen bij het poken en het schaken). John Nash, wiens leven verfilmd werd in de film *A Beautiful Mind*, was naast genie ook schizofreen. Pas na ongeveer 25 jaar geraakte hij hier redelijk van hersteld. Nash ontving voor zijn werk over de speltheorie in 1994 samen met nog twee andere speltheoretici de Nobelprijs voor de economie. In 2006 ontving hij een eredoctoraat aan de universiteit van Antwerpen.

De speltheorie heeft nog altijd een grote impact op de economie, de politiek en de onderhandelingspraktijk. De inzichten van de speltheorie helpen complexe problemen terugbrengen tot hun strategische essentie. De publicaties over de speltheorie zijn vaak van een hoog wiskundig gehalte. Daardoor bleven ze lange tijd ontoegankelijk voor het grote publiek. Nash schreef in 1950 al een dissertatie *Non cooperative games*, waarin hij het zogenaamde ‘onderhandelingsevenwicht’ of *equilibrium* uitwerkte. Eenvoudig uitgelegd is het een poging om menselijk gedrag wiskundig en theoretisch te voorspellen in bepaalde dilemmasituaties. Het steunt op kansberekening en op strategieën om voor alle betrokkenen het risico maximaal te beperken. Wij leggen het belang van dit *equilibrium* uit aan de hand van een schema

Twee onderhandelaars onderhandelen. Stel dat punt a het eindresultaat is van de onderhandeling. Onderhandelaar X vertoont dan een grotere graad van tevredenheid dan onderhandelaar Y (win-verlies). Punt b levert een beter eindresultaat van een onderhandeling dan punt a. Want op het ogenblik dat punt b bereikt wordt, zijn beide partijen even tevreden (win-win). Maar punt c is nog beter dan punt b (de win-more neemt toe). Ergens in de ruimte is er een punt dat, net voor de onderhandeling afbreekt, een maximale graad van voldoening schenkt aan beide partijen of zo je wilt maximale waarde waarborgt aan de beide onderhandelingspartijen. Zodra deze maximaal haalbare waarde bereikt is, moeten de partijen haar evenwichtig en billijk verdelen.

Uit dit alles kunnen we twee belangrijke praktische tips voor de praktijk afleiden. Onderhandelaars hebben er alle belang bij hun onderhandelingen niet te snel stop te zetten. Ze nemen beter alle tijd zodat ze zo dicht mogelijk in de nabijheid van dit *equilibrium* (ook wel pareto-optimaal genoemd) geraken.

Bovendien hebben onderhandelaars er eveneens alle belang bij de *optimale pareto* daadwerkelijk na te streven en te realiseren, zodat een maximaal evenwichtige overeenkomst wordt afgesloten. Gezamenlijk belangenonderzoek en belangenontleding – samenwerking dus

– zijn essentieel om dit globale gezamenlijke maximum te bereiken. Indien je vanuit de speltheoretische context over de volledige informatie beschikt, dan kun je wederzijdse tevredenheid maximaliseren. Als je (nog) niet over de volledige informatie beschikt, worden empathie (invoelvermogen) en vragen stellen tijdens het onderhandelingsproces heel belangrijk zodat je in de richting van het pareto-optimaal beweegt. Naast waarde scheppen komt het er vervolgens op aan de gecreëerde waarde te bemachtigen.

Je kunt als onderhandelaar autonoom trachten zoveel mogelijk je eigen *output* te bepalen en die *output* ook trachten te realiseren. Uiteraard wil je rivaal dat vanuit zijn standpunt ook doen. Maar als je samenwerkt en rekening houdt met elkaars onderlinge afhankelijkheid, kan de winst voor beide partijen toenemen en zelfs de individuele strategie van maximale *output* overstijgen.

SAMENWERKEN KAN JE MEER OPBRENGEN DAN ELKAAR TEGENWERKEN

Het belang van waarde scheppen en van waarde bemachtigen

In de film *A Beautiful Mind*, over het leven van John Nash, komt de volgende scene voor:

Een aantal medestudenten en John Nash discussiëren in de kroeg over een economisch onderwerp. Terwijl ze aan het praten zijn, komt er een knappe blondine binnen, gevolgd door enkele brunettes die al even knap zijn. Nash en zijn vrienden zijn onmiddellijk afgeleid door zoveel schoonheid. Eén van zijn vrienden stelt voor om een wedstrijd te organiseren en de blondine te versieren. Dat de beste mag winnen. Ze willen al meteen in competitie gaan om de aanwezige 'waarde', in casu de blondine, te bemachtigen. Nash zegt dat dit niet slim is. Als we allemaal kwijlend gaan voor die blondine, wijst ze ons zeker af, stelt hij. De brunettes zullen zich vervolgens als tweede keuze ervaren waardoor wij ook onze kansen bij de brunettes verkeken hebben. Hij stelt voor dat elk van hen voor één van de vier brunettes gaat. Dat levert de meeste kans op om iedereen een gezellige avond te bezorgen. Deze strategie steunt feitelijk ook Nash beste optie. Als iedereen voor een brunette gaat, liggen voor hem de kaarten optimaal om zelf de blondine te versieren.

Het voorbeeld maakt het onderscheid duidelijk tussen waarde scheppen (de onderhandelingskoek verruimen) en waarde bemachtigen (de onderhandelingskoek verdelen). Je weet dan misschien al wel wat de beste strategie is voor alle partijen en je hebt dat ook aan hen kunnen duidelijk maken, maar dat wil nog niet zeggen dat elke brunette ook daadwerkelijk voor de bijl gaat. Naast het creëren van waarde komt het er ook op aan de waarde te incasseren en zoals het voorbeeld aangeeft, gebeurt dat meestal in een netwerk van relaties. Als je goed bent in het scheppen van waarde zonder die waarde ook te bemachtigen, kun je wel eens in de positie komen dat je lijdzaam moet toezien hoe anderen er met de buit vandoor gaan.

Focus pas op het bemachtigen van waarde nadat je gekeken hebt naar het potentieel om waarde te scheppen. Bij heel veel onderhandelingen focust men al van bij het begin gretig op het bemachtigen van waarde waardoor men zijn kansen verkijskt op de best mogelijke deal.

ONDERHANDELEN IS HET SCHEPPEN VAN ZOVEEL MOGELIJK GEZAMENLIJKE WAARDE

Wat leert ons het zogenaamde *prisoner's dilemma*

Het *prisoner's dilemma* werd oorspronkelijk ontworpen door *Luce & Raiffa*. Stel: twee verdachten hebben samen een roofoverval gepleegd. Daarbij werd geschoten en zijn er gewonden gevallen. Beide individuen werden gearresteerd, maar de politie heeft geen sluitende bewijzen. De politie kan enkel bewijzen dat de gebruikte wapens hun eigendom waren. Ze worden apart gevangen gehouden en apart ondervraagd. Indien ze beide blijven ontkennen, kunnen ze enkel veroordeeld worden voor verboden wapenbezit. Daar staat een gevangenisstraf op van twee jaar.

Beide verdachten wachten in hun cel en verschijnen straks apart voor de onderzoeksrechter. Indien ze beiden tot bekentenissen overgaan, worden ze veroordeeld voor gewapende overval met gewonden. Daarop staat een gevangenisstraf van tien jaar. Bekentenis van beiden leidt wellicht tot verzachtende omstandigheden, waardoor ze er beide van afkomen met acht jaar.

Als gevangene A bekent maar tegelijkertijd het risico loopt dat B niet bekent, dan riskeert A zwaar te boeten voor het misdrijf. Hij gaat dan 10 jaar de cel in. B komt bij het volharden van zijn ontkenning er van af met 1 jaar cel. Als B bekent en A niet, dan gaat B voor tien jaar de cel in en krijgt A slecht 1 jaar cel. De strategie die voor elke speler het beste resultaat oplevert is, ongeacht wat de andere speler doet, ontkennen. De overvallers kunnen net voor hun arrestatie, afspreken om alle twee te ontkennen. Afspraken maken en samenwerken kan dus voor beide partijen interessant zijn.

De resultatenmatrix van een dilemma kan veel uitkomsten bevatten. Soms kan de strategie die voor elke speler het beste resultaat oplevert, ook sterk afhankelijk zijn van wat de andere speler doet. De resultatenmatrix van het gevangenendilemma maakt ons in elk geval duidelijk dat zoveel mogelijk informatie en zekerheid vergaren en samenwerken dikwijls de beste opties zijn. Onderzoek daarom altijd of je tijdens een onderhandeling niet in of andere *prisoner's dilemma* bevindt (man en vrouw in een echtscheiding; vennoten in een bedrijfscontext). Samenwerken kan dan veel meer opbrengen dan elkaar tegenwerken. Zorgvuldige reconstructie van de resultatenmatrix is aanbevolen. Afspraken maken, wederzijds vertrouwen opbouwen, belangenanalyse en het zichtbaar maken van wat de beste resultaten oplevert voor beide partijen – ook al betekent dit dat je de eigen strategie moet loslaten – vormen allemaal ingrediënten voor een optimaal en maximaal onderhandelingsresultaat.

Deze situatie ontstaat ook bij een bemiddeling, waarbij aan pendeldiplomatie wordt gedaan of waarbij de zogenaamde biechtstoelprocedure loopt. De bemiddelaar krijgt zicht op alle cellen van de matrix (doordat iedereen bij hem te biechten komt) en kan dus aanbevelen aan de spelers welke optie gezamenlijk en door samenwerking de meeste winst oplevert.

In een onderhandeling zijn tal van strategieën mogelijk. Zo kun je bijvoorbeeld altijd kiezen voor de strategie van 'niet samenwerken', ongeacht wat de tegenpartij tijdens de onderhandeling doet. Of je kunt een strategie hanteren waarbij je altijd begint met samenwerking, maar zodra de tegenpartij niet meer samenwerkt, beslist om voortaan evenmin samen te werken. Daar wijk je dan niet meer van af. Of je kunt de wat naïeve strategie hanteren van altijd je coöperatief opstellen, ongeacht wat de andere speler doet. Maar misschien is de beste strategie op de lange termijn wel de zogenaamde *tit-for-that* of de lik-op-stukstrategie. Eigenlijk komt het er op neer dat je zoveel mogelijk kiest en ook start met een invalshoek van samenwerken. Als de andere partij hiervan afwijkt en zich niet coöperatief

opstelt, zal de speler via de *tit-for-that* strategie de ander afstraffen door zich ook niet coöperatief en dus competitief op te stellen. Zodra de tegenspeler berouw toont en zich opnieuw coöperatief gedraagt, ga je ook opnieuw coöperatief meewerken. Onderzoek heeft aangetoond dat deze strategie het pad effent om tot een *win more, win more* te komen. In 1993 werd een nog succesvollere strategie ontdekt door *Martin Nowak* en *Karl Sigmund* genaamd *Pavlov*.

(kaderstukje)

Tit-for-that en Pavlov

Robert Axelrod wilde in 1979 uitvinden welke strategie het beste werkte bij herhaalde *prisoner's dilemma's*. Hij schreef een computertoernooi uit waarvoor wetenschappers een strategie in de vorm van een computerprogramma konden insturen. In totaal kwamen er 14 inzendingen binnen van wetenschappers uit 5 verschillende vakgebieden. Tijdens het toernooi zouden de ingezonden programma's tegen elkaar en tegen zichzelf herhaalde *prisoner's dilemma's* spelen. In totaal vonden er 225 confrontaties plaats. Als winnaar kwam het programma *Tit-for-that* uit de bus van *Anatol Rappoport*. *Tit-for-that* was het eenvoudigste programma dat slechts de volgende instructie had: begin altijd met samenwerken en doe vervolgens precies wat de ander in de vorige zet deed. In de jaren tachtig organiseerde Axelrod een tweede toernooi. Er kwamen nu 62 inzendingen binnen van mensen die de uitslag van het eerste toernooi kenden. Sommige programma's waren zeer complex en sluw maar opnieuw won het zeer eenvoudige *Tit-for-that*. Als je de *Tit-for-that* in menselijke termen zou moeten beschrijven dat zou je kunnen zeggen dat het een positief ingestelde strategie is, want je begint altijd positief. Maar je bent bereid te straffen als je wordt bedonderd. Als de ander bedriegt, doe jij dat immers meteen ook. Je bent vergevingsgezind, want als de ander weer gaat samenwerken doe jij dat meteen ook weer. Je bent dus voorspelbaar. Je tegenstander weet precies waar hij met jou aan toe is dankzij je eenvoudige en transparante strategie. Axelrods werk is baanbrekend geweest. Hij schreef er het boek *The Evolution of Cooperation* over. Toch is *Tit-for-that* niet de meest succesvolle strategie, zo bleek een aantal jaren later. In 1993 werd een nog succesvollere strategie ontdekt door *Martin Nowak* en *Karl Sigmund* genaamd *Pavlov* die de volgende instructie kent: volg dezelfde strategie als in de vorige zet, wanneer die tot een gunstig resultaat leidde. Verander wanneer dit niet het geval is. Het is jammer dat deze strategie *Pavlov* is gedoopt, want hij had evengoed *doen-wat-werkt* hebben kunnen heten. Werkt het? Ga dan door. Werkt het niet? Doe iets anders. *Pavlov* heeft een grote zwakte: het staat machteloos tegen de strategie van altijd bedriegen. *Pavlov* blijft dan continu switchen. *Nowak* en *Sigmund* ontdekten dat *Pavlov* zich pas goed kan ontwikkelen als *Tit-for-that* alle *altijd-bedriegenstrategieën* heeft uitgeroeid.

Waarde scheppen en het belang van *out of the box* denken

Waarde scheppen betekent dat je voortdurend bezig bent om in relaties binnen je organisatie en met belangrijke externe partijen het potentieel te bepalen voor wederzijdse winstpunten. We gebruikten het beeld van de taart. In plaats van de taart in twee te delen, zoeken beide partijen hoe ze de taart groter kunnen maken. Dit kan op veel manieren. Bijvoorbeeld door samen naar alternatieven te zoeken zoals het in stukken verdelen van de taart en die te verkopen. Met de opbrengst koop je dan ingrediënten om twee taarten te bakken. Dat proces kun je herhalen en herhalen tot je voldoende geld hebt om een bakkerij te openen.

Als men waarde schept, tracht men in feite een bestaande taart creatief te doorgronden, te herschikken, te veranderen, te vergroten enzovoort.

Een heel simpele manier van waarde creëren is zaken ruilen. Als de ander partij veel waarde hecht aan een belangrijk punt en jij aan een ander, kun je een ruil maken die voor beide partijen waarde oplevert. Als je over een langere periode met dezelfde partner over een reeks deals onderhandelt, wil de tegenpartij misschien nu iets opgeven om later iets te krijgen. Je kunt ook vooraf overeenkomsten aangaan voor het delen van risico's. Als jij en de tegenspeler verschillende risicotoleranties hebben, kun je ook deze verschillen omzetten in wederzijds gunstige overeenkomsten voor het delen van risico's.

Herinner je nog de onderhandeling met Libië rond de vrijlating van de vijf Bulgaarse verpleegsters en de Palestijnse arts? Ondanks de onwrikbare positie van Libië slaagden de onderhandelaars erin waarde te scheppen voor Libië. Bulgarije overwoog de Libische schulden aan Bulgarije kwijt te schelden. de Franse president Sarkozy beloofde hulp bij de bouw van een kerncentrale voor burgerdoeleinden en de EU beloofde de politieke en economische banden met Tripolie aan te halen.

Om de koek groter te maken, moet je informatie uitwisselen over je belangen. Maar deze informatie-uitwisseling maakt je misschien kwetsbaar. Als je nochtans te weinig informatie uitwisselt, dreig je kansen te mislopen om de koek groter te maken. Werk daarom altijd stapje voor stapje: geef wat informatie en kijk wat de andere partij daarvoor teruggeeft. Door dit te doen beperk je het risico dat je te snel, te veel prijsgeeft. Je kunt ook altijd informatie geven over de algemene richting van je belang, zonder onmiddellijk in details te treden.

Gemengd onderhandelen

Onderhandelen is vaak een afwisseling van distributieve momenten en integratieve momenten. In situaties met een strikt vaste en hechte taart (= distributief) is er minder reden om informatie over belangen uit te wisselen terwijl in situaties van probleemoplossing (=integratief) het juist heel interessant is dit wel te doen. Dat maakt onderhandelen vaak zo lastig, want het meest voorkomende onderhandelingspectrum vertoont een mix van taart bemachtigen en taart creëren.

Het onderscheid tussen distributief en integratief onderhandelen is voor het eerst gemaakt door *Richard Walton* en *Robert McKersie* in 1965 in hun werk *A Behavioural Theory of Labour Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. Gemengd onderhandelen omschrijven ze als *mixed motive*. In *The Art of Science of Negotiation* legt *Howard Raiffa* de basis voor het verkrijgen van meer inzicht in het scheppen van waarde en het verdelen van waarde tijdens onderhandelingen. In *The Manager as Negotiator* beschrijven *Lax* en *Sebenius* het belang van het *claimen* van waarde. Het creëren van waarde en het claimen van waarde zijn onderling samenhangende onderdelen van onderhandelingen. Hoezeer je de koek ook door middel van creatieve probleemoplossing vergroot, uiteindelijk moet hij toch worden verdeeld.

GA ALTIJD OP ZOEK NAAR MOGELIJKHEDEN VOOR WEDERZIJDSE WINST, MAAR PAS OP DAT JE ONDERWEG OF OP DE EINDMEET JE GANSE WINKEL NIET WEGGEEFT.

Hoofdstuk 6. Onderhandelingen voorbereiden

Inleiding. Weet wat je wilt

In de vorige hoofdstukken van dit boek vernam je heel wat over de achtergronden van onderhandelingen. Je leerde over partijen en arena's, over posities en belangen. Je kwam te weten met welke technieken je onderhandelen voor jezelf gemakkelijker kunt maken. Je kreeg zelfs enkele tools aangereikt die het opsporen van belangen of onderhandelingsstijlen gemakkelijker maken. En zo ben je nu op het punt gekomen om zelf aan het onderhandelen te gaan.

Dit hoofdstuk mag dan wel beknopt zijn, onbelangrijk is het dus allerm minst. Een goede voorbereiding maakt de helft of meer uit van een geslaagde onderhandeling. Nochtans hebben veel onderhandelaars nog altijd een broertje dood aan een proactieve instelling. Stel je zelf maar eens de vraag hoe dikwijls het jou overkwam dat je niet eens wist wat je uiteindelijke doel was bij een overleg. Hoe dikwijls wist je bij een loononderhandeling vooraf wat je werkelijk wilde krijgen? O ja, je had wellicht een vaag idee. Maar vast lag dat niet. Je liet namelijk veel over aan de voorstellen van de baas. Stel dat hij je méér bood dan jezelf in gedachten had.

En dus is de eerste gouden raad:

WEET WAT JE WILT

Er is een spreekwoord dat zegt: *if you fail to prepare, you prepare to fail*. Een waar woord. Maar jezelf grondig voorbereiden vraagt tijd. Een vuistregel zegt dat je vijf keer zoveel tijd in de voorbereiding moet steken dan in de onderhandeling zelf. De realiteit is doorgaans omgekeerd. Het gebeurt dat onderhandelaars het soms al overbodig vinden om intern tot een plan, een akkoord te komen. Herinner je het voorbeeld van de werkgeversorganisatie die zonder eensgezind standpunt naar een rondetafel met de goed georganiseerde vakbonden stapte en daar afging als een gieter.

Een houding van 'we zien wel wat eruit komt' is ronduit gevaarlijk. Ze getuigt bovendien van weinig professionalisme. Een belangrijk punt van voorbereiden is alleszins het verzamelen van informatie. Laat we daar dus maar eens mee beginnen.

VERZAMEL VOORAF ZOVEEL MOGELIJK INFORMATIE OVER JE TEGENSPELER

Verzamel informatie, word deskundig

Tijdens de voorbereiding komt het er in de eerste plaats op aan de nodige inhoudelijke deskundigheid te verwerven om tijdens de onderhandelingen gepland en efficiënt te werk te gaan. Uiteraard moet je de materie kennen. Inhoudelijke deskundigheid verwerven, een technisch dossier opstellen, de technische posities en de inhoudelijke belangen van je tegenstander bestuderen, een uitgangsnota opstellen (denk bijvoorbeeld aan een eerste formateursnota bij regeringsonderhandelingen) enzovoort... het zijn allemaal delen van het verhaal. En samen zijn ze nog altijd niet het complete verhaal.

Vorbereiding impliceert ook flexibele scenario's exploreren, op basis van meerdere voorgestelde (optimale en suboptimale) oplossingen. Het gaat hierbij niet zozeer om het vastleggen van een star draaiboek, maar om de bepaling van verschillende mogelijke

gesprekslijnen. Het voordeel van een dergelijk scenario met verschillende gesprekslijnen is dat je over diverse situaties hebt nagedacht en minder verrast bent wanneer ze voorkomen. Je vermijdt zo ook dat je te gehecht geraakt aan een plan zodat je altijd kunt blijven inspelen op onverwachte ontwikkelingen.

ZORG VOOR EEN JUISTE BALANS TUSSEN PLANNING EN IMPROVISATIE

Het is natuurlijk onmogelijk om voor de onderhandelingen alles te achterhalen wat je wilt weten. Evenmin is het mogelijk om scenario's te ontwikkelen die anticiperen op alle eventualiteiten. Er zijn vaak grenzen en kosten-batenfactoren op het gebied van voorbereiding en planning, die niet kunnen worden genegeerd. Je kunt niet alles te weten komen wat je wilt weten omdat veel informatie gewoonweg niet beschikbaar is, ongeacht de hoeveelheid energie en tijd die je investeert. Veel nuttige inzichten ontstaan ook door dialoog tijdens de onderhandeling zelf. Andere informatie kan in potentie wel beschikbaar zijn, maar tegen bepaalde kosten, in termen van tijd en/of middelen, die de waarde ver te boven gaan. Het komt er dus op aan om 'redelijk' te zijn. Hoe belangrijker de onderhandelingen, hoe meer tijd je waarschijnlijk voor de voorbereiding uittrekt. Maar toch, probeer altijd tijd te maken voor een voorbereiding. Overloop desnoods enkele checklists achteraan in dit boek. Weet dat zelfs een minimaal voorbereide onderhandelaar er twee waard is. Vooraf doeltreffende informatie verzamelen betekent later meer invloed uitoefenen.

EEN KLEINE VOORSPRONG IN HET BEGIN KAN LEIDEN TOT EEN GROTE VOORSPRONG OP EEN LATER TIJDSTIP

Misschien kunnen volgende kernvragen alvast helpen een minimale voorbereiding te organiseren.

- Wat wil je bereiken? Leg dat vooraf vast.
- Op welke punten wil je toegeven en op welke niet?
- Welke alternatieven heb je als de onderhandelingen worden stopgezet?
- Welk gemeenschappelijke belangen herken je?
- Onderhandel je over een eenmalige transactie of een relatie?
- Verdeel je een vaste taart of vergroot je een taart?
- Wie is bevoegd om de overeenkomst te sluiten?
- Zijn de onderhandelingen gekoppeld aan andere onderhandelingen?

Bij complexe onderhandelingen is een *draaiboek* dat focust op de voorbereiding essentieel. Om te beginnen heeft de delegatie dan nood aan een technische *back-up* die op elk moment technische expertise kan doorspelen naar het front. Dit moet geolied verlopen en dus terdege voorbereid zijn en vastliggen. Bovendien bestaat de delegatie in zo'n geval meestal uit verschillende leden. Die moeten goed op elkaar ingespeeld zijn. Ieder moet zijn rol kennen, maar ook moeten alle delegatieleden naar hetzelfde doel werken, dezelfde belangen nastreven en dezelfde toegevingen achter de hand houden. Hier mogen ze niet van afwijken, want dat brengt onrust in de eigen delegatie.

Het nut van een rollenspel

Een scenario of draaiboek is erg nuttig om te hebben. Weten wat de posities en belangen zijn, is dat eveneens. Kennis vergaren, deskundigheid opbouwen, de delegatieleden brieven... het

heeft allemaal zijn nut. Maar niets is efficiënter dan dit allemaal ook nog eens in te oefenen via een rollenspel.

Zo'n rollenspel legt namelijk genadeloos al je zwakke plekken bloot. En geef toe, het is beter om eens flink af te gaan in een rollenspel met collega's, dan dat het gebeurt tijdens de *real thing*, wanneer het erop of eronder is. In een rollenspel oefen je je eigen alertheid. Maar je ontdekt er ook de laatste verrassende argumenten van de tegenpartij, waar je tijdens de brainstorm net niet aan gedacht hebt.

Tijdens zo'n rollenspel ontdek je ook hoe moeilijk onderhandelen wel is. Je kunt zoveel verschillende situaties de revue laten passeren en nagaan welk gedrag belemmerend of eerder bevorderend werkt. Onderzoek toont aan dat je eigen expertise met rasse schreden vooruitgaat, wanneer je jezelf blootstelt aan een breed scala van realistische simulaties. Vooral als dit in combinatie gebeurt met een reflectie op voorbije ervaringen.

Soms zie je opeens interne, tegenstrijdige belangen. Dat gebeurt vooral wanneer je met een delegatie naar de onderhandelingstafel trekt. Het rollenspel geeft je de kans om die interne strijdigheden op te sporen en uit te klaren.

EEN ROLLENSPEL IS DE BESTE MANIER OM EEN ONDERHANDELING VOOR TE BEREIDEN

Zoek de juiste onderhandelingsplaats

Sommige mensen spelen liever thuis dan op verplaatsing. Thuis bewegen ze zich overwegend in de eigen arena. Ze kennen de omstandigheden, de mogelijkheden, de locaties. Vaak voelt iemand zich in eigen nest wat comfortabeler dan op verplaatsing. Bovendien kan hij in de thuisarena onmiddellijk contact nemen en overleggen met zijn achterban. Dat laatste is overigens niet altijd een voordeel. Soms is de afwezigheid van de achterban een belangrijk winstpunt, omdat de onderhandelaar dan de tactiek van de afwezige autoriteit kan spelen, bijvoorbeeld wanneer hij tijd wil winnen om opties te bestuderen.

Als je op verplaatsing speelt, kun je ook achter de schermen kijken bij de tegenpartij. Bovendien kun je je akkoord om op verplaatsing te spelen ook voorstellen als een concessie. Je hebt dan het recht om er iets voor in de plaats te krijgen. Je kunt zulke toegeving ook hanteren om *goodwill* te creëren bij de tegenpartij of om ze op haar gemak te stellen.

Het belang van een goede tafelschikking

In *A Week in December* van de Britse auteur *Sebastian Faulks* doet een van de hoofdfiguren *Sophie Topping* er vier pagina's over om de tafelschikking van haar kerstdiner rond te krijgen. Sommige mensen breken zich inderdaad het hoofd over de 'juiste plek aan tafel'. Ook aan de onderhandelingstafel is het van belang om een goede plek te kiezen. Maar lang hoeft je daar niet over na te denken. De regel is simpel: ga zo zitten dat iedereen je goed kan zien.

Wil je verder jezelf manifesteren als een hoofdrolspeler, zorg er dan voor dat iedereen je goed ziet. Je kunt zelfs doelbewust een dominante positie aan tafel innemen. Aan de kop van een langwerpige tafel of centraal in het middenstuk bij een u-opstelling.

Bedenk verder dat onze wereld rechts is georiënteerd. We lopen en rijden rechts en onze blik dwaalt bij het bekijken van rekken en affiches automatisch naar rechts. Supermarkten spelen hier op in: producten met veel marge of die veel aandacht moeten krijgen of succesvol zijn

worden rechts gelegd. Als de tafelschikking het toelaat en er zijn veel partijen bij de onderhandeling betrokken ga dan zoveel mogelijk in het rechtse zichtveld zitten van de voor jouw meest belangrijke partij waarmee je moet dealen of waarmee je goodwill moet creëren. Zo krijgt die partij jou het meest in het oog (en bouw je onbewust mee aan wat het spreekwoord ons leert: in het oog is in het hart).

De plaats aan tafel geeft vaak goed weer welke competitieve of coöperatieve tendensen aanwezig zijn. Vaak verraadt ze ook coalities. Bij tegengestelde belangen is de menselijke drang om fysiek ook enige afstand te nemen groot. Onderhandelaars nemen in dat geval tegenover elkaar plaats. De meest neutrale opstelling is uiteraard de ronde tafel. Het is niet voor niets dat de Veiligheidsraad van de Verenigde Naties gekozen heeft voor deze opstelling. In de hoofdcirkel zitten de hoofdrolspelers. Achterban en technici zitten keurig in een tweede cirkel achter hun onderhandelaars.

Tot slot: een portie broccoli

Niets zo handig als een ezelsbruggetje. Voor ik je naar de echte onderhandeling stuur in het laatste hoofdstuk van dit boek, bied ik je graag dit hulpmiddel aan om altijd in orde te zijn met je voorbereiding.

Veel punten zijn er niet. Amper acht, in feite. Samen vormen ze het woord BROCCOLI. Zorg ervoor dat je ze allemaal afgevinkt hebt, voor je naar de onderhandeling vertrekt. Succes.

- B.** Beschik je over een **BAZA** of een **BAZO**?
- R.** Wat kun je doen om de **RELATIE** met de tegenpartij constructief te maken?
- O.** Welke **OPTIES** kun je bedenken?
- C.** Hoe pak je de **COMMUNICATIE** met de tegenpartij het beste aan?
- C.** Heb je altijd de **CULTURELE CONTEXT** bekeken?
- O.** Zorg voor sterke **OPENING**. Denk aan je enveloppe met weerstandspunt en streep punt.
- L.** Hoe zit het met de *legitimacy*, de gegrondheid, het wettelijk kader van de onderhandelingen? Check altijd op **WETTELIJKE CONTEXT**
- I.** Denk vooral aan de 'i' van *interests*. Welke **BELANGEN** zijn er in het spel?

Met dit handig geheugensteuntje kom je al een eind op weg. Zelfs als je beslagen op het ijs komt, bedenk dan dat het ijs altijd barsten of oneffenheden kan vertonen. Wees dus op alles voorbereid, ook op het onverwachte.

**JE KUNT PAS IETS TE WETEN KOMEN ALS JE ER VOORAF GRONDIG NAAR
ZOEKT**

Hoofdstuk 7. Verloop van de onderhandeling

Inleiding. Onderhandelen van begin tot einde

Bij een onderhandeling is er zelden sprake van een mooi gestroomlijnd en onverbiddelijk lineair proces. Veel onderhandelingen verlopen chaotisch en ongestructureerd. Soms lopen ze

een eind in een rechte lijn en heb je het gevoel dat alles duidelijk en naar wens verloopt, dan weer keren de gebeurtenissen zich in de richting van een onvoorspelbare koers. Soms ook dreigt de zaak uit de hand te lopen of een verkeerde weg in te slaan. De beste vooraf uitgestippelde scenario's worden in realiteit snel achterhaald. De kunst bestaat er dan in om rustig te blijven en de zaak op te volgen en te structureren.

Tijdens de onderhandelingen over de overname van een concurrent, leek alles in kannen en kruiken. Maar helemaal aan het einde van de onderhandelingsronde stelde de eigenaar van het concurrerende bedrijf zich opeens terughoudend op. Aanvankelijk kreeg de bidder geen hoogte van wat er aan de hand was. Tot hij toevallig vernam dat er een derde kaper op de kust was verschenen. Die had een beter bod gedaan en de verkopende eigenaar probeerde daar extra munt uit te slaan. Terecht. Alleen was dat jammer voor de kandidaat-overnemer. Er was al zoveel energie in de onderhandeling gekropen. De afspraken met de banken waren rond. Niets leek de overname nog in de weg staan. Er was ook geen scenario voorzien om op deze situatie te reageren. Daarom werden de onderhandelingen opgeschort. De kandidaat-overnemer vroeg even bedenktijd. In die tijd verzamelde hij alle mogelijke informatie over de derde hond in het kegelspel. Met die informatie werkte hij een nieuw, ultiem voorstel uit. Omdat de tegenpartij intussen begreep dat een deal met de derde partij nieuwe, lange onderhandelingen zou vergen, hapte zij uiteindelijk toch toe.

Hoewel er tijdens onderhandelingen van alles kan gebeuren, blijft een goede planning en voorbereiding toch een belangrijke voorwaarde om je slaagkansen gaaf te houden. Dat levert je namelijk de broodnodige informatievoorsprong op om een deal succesvol af te ronden. Maar die voorsprong kun (en moet) je ook aan de onderhandelingstafel verder blijven uitbouwen. Wat is daarvoor nodig? Je moet actief luisteren en de juiste vragen stellen. Luisteren op zich heeft al een enorm overtuigende kracht.

IN EEN ONDERHANDELING IS LUISTEREN DE EERSTE STAP NAAR OVERTUIGEN

Ondanks het grillige karakter van veel onderhandelingen, kunnen we toch een aantal fasen identificeren tijdens een onderhandelingsproces. Deze identificatie helpt ons om een onderhandeling te doorgronden en meer naar onze hand te zetten. Deze fasen zijn in de praktijk niet altijd zo strikt gescheiden, omdat ze nogal eens in elkaar overlopen.

Bij onderhandelingen gebeurt heel veel langs de zijlijnen, ver weg van de officiële onderhandelingstafel en buiten de eigenlijke formele onderhandelingsmomenten. Wandelgangen, coulissen, informele 'apartjes', golfvelden of geheime vergaderingen zijn vaak belangrijke onderhandelingsarena's die parallel lopen met het formele en officiële circuit. De afspraken die gemaakt worden in deze verborgen salons hebben soms een doorslaggevend effect op het verloop en de uitkomst van veel onderhandelingen. Als je resultaat wilt halen, mag je deze nevenarena's niet uit het oog verliezen.

In feite zijn er vier fasen te onderscheiden. Je begint met de *voorfase*. Daarin ga je de architectuur⁽⁶⁾ van de onderhandeling bekijken en ook de voorbereiding⁽⁷⁾ ter harte nemen.

Daarna beginnen de eigenlijke besprekingen. Daarin zijn deelfasen te zien: de opstartfase, de verkenningsfase, de bespreking en de verankeringsfase. Is dat alles achter de rug, dan komt het erop aan te finaliseren.

⁶ Zie Hoofdstuk 3: Architectuur van de onderhandelingen

⁷ Zie Hoofdstuk 8: Onderhandelingen voorbereiden

De derde fase is de afsluit- of beslissingsfase. Aan de onderhandelingstafel is dan al het werk geleverd. Maar voor jou en je team sluit hier nog de evaluatiefase op aan. Ook die mag je nooit vergeten te doorlopen. Ze schenkt je inzicht over hoe je de volgende onderhandeling met nog meer succes kunt aanpakken.

Voor je begint: hoe zit het met je communicatieve vaardigheden?

Het succes van een onderhandeling hangt in hoge mate af van de communicatieve vaardigheden van de onderhandelaars. Ga daarom bij jezelf eens na op welke vlakken je nog wat bijscholing nodig hebt en welke communicatieve kwaliteiten je al voldoende ontwikkeld hebt. Het overzicht dat hier volgt helpt je daarbij.

- **Erken en waardeer je gesprekspartner.**

Probeer de bezwaren, problemen en argumenten van de andere partij te begrijpen en toon dit ook. Verwijs ernaar tijdens de onderhandelingen en laat merken dat je goed geluisterd hebt. Het heeft als effect dat de standpunten tijdens de gesprekken minder snel verharderen. En je beperkt zo ook de kans op misverstanden.

- **Stel vragen, tast af.**

Vragen stellen is altijd een goede manier om achter de belangen van de tegenpartij te komen. En met die kennis is het voor jou gemakkelijker om aanvaardbare voorstellen te formuleren. Goede vragen zijn open vragen, waarop met méér dan gewoon ‘ja’ of ‘neen’ geantwoord wordt. Gesloten ‘ja’-‘nee’-vragen leiden eerder tot een defensieve houding. Open vragen bieden ruimte tot gesprek. Met hypothetische ‘stel dat’-vragen peil je naar de ernst van de tegenstand of de haalbaarheid van bepaalde ideeën en voorstellen.

Stel desnoods dezelfde basisvraag op verschillende manieren opnieuw. Zo kom je erachter of het antwoord consequent hetzelfde is.

- **Bouw bruggen**

Een ervaren communicator slaagt erin om bruggen te bouwen tussen de partijen. Bruggen bouw je door minder een beroep te doen op de toegeeflijkheid van de andere partij en meer de kaart te trekken van openlijk begrip. ‘Wees eens redelijk’ of ‘Stel u eens in mijn plaats’ zijn foute zinnen die ook foute reacties uitlokken. ‘Begrijp ik het goed’ of ‘leg het me nog eens uit zodat ik het begrijp’ werken veel beter. Al moet je dat laatste ook geen tien keer bij hetzelfde punt doen. Dan irriteer je gewoon.

- **Vat samen en vraag bevestiging**

Samenvatten en bevestiging vragen zijn uitstekende manieren om verkeerde interpretaties op het spoor te komen. Zie het als een soort controle van wat tot dan gezegd is. Het geeft ook rust en verhoogt het welbevinden van de tegenpartij. Samenvatten is het bewijs dat je luistert, dat je begrip opbrengt en dat je verder wilt.

- **Schakel tussen de verschillende gespreksniveaus**

In de communicatie onderscheidt men vier gespreksniveaus: *inhoud*, *procedure*, *proces* en *relatie*. Schakelen is de vaardigheid om soepel van het ene niveau naar het andere over te stappen. Het is een handig hulpmiddel om stokkende onderhandelingen vlot te trekken. Wanneer je vastloopt op *inhoud*, kun je gebruik maken van één van de andere drie om de gesprekken nieuwe zuurstof te geven. Als er geen beweging zit op het ene *issue*, stap je over op een ander om zo in beweging te blijven. Doe dit voorzichtig zonder te bruuskieren. Je mag niet de indruk wekken dat je de andere partij niet gelooft of – erger – dat je niet luistert.

- **Bundel of ontbundel**

Bundelen betekent dat je inhouden combineert en zo meer mogelijkheden biedt voor gunstige deals. Met *ontbundelen* doe je het omgekeerde, zoals in het voorbeeld:

Stel dat je op een vrijdagavond uit eten wilt gaan met je vrouw. Zij verkiest de gezelligheid van een nieuw tapasrestaurant. Jij voelt meer voor de Belgische keuken. Maar een dinertje bestaat uit verschillende gangen. Spreek af dat je aperitief met wat tapas in haar favoriete tapasbar en dat je daarna vervolgt in het restaurant van jouw keuze. Voor het dessert laat je de beslissing weer aan je vrouw.

Communicatie opent de deur naar een gezamenlijke oplossing. De tips hierboven reiken alvast enkele handige technieken aan.

ONDERHANDELEN IS COMMUNICATIE, COMMUNICATIE IS TOPSPORT

De voorfase

De voorfase van een onderhandeling is niet zonder belang. Het is het moment waarop partijen beslissen om al dan niet met elkaar onderhandelingen aan te knopen. Ze schatten de mogelijkheden en slaagkansen van de gesprekken in. Het kan dus zijn dat na deze eerste voorzichtige aftastronde de partijen het al opgeven. Is dat evenwel niet het geval – en besluiten alle onderhandelaars om met het overleg te starten – dan begint de architectuurfase. In deze fase leg je de basisparameters vast. Wie neemt deel aan de gesprekken? Welke onderwerpen zetten we op de agenda? Welke randvoorwaarden moeten vervuld zijn? Welke omgangsregels respecteren we? Enzovoort.

Dat omgangsregels belangrijk zijn, blijkt elke keer wanneer voortijdig informatie over onderhandelingen uitlekt. Dergelijke lekken kunnen de besprekingen erg hypothekeren en zelfs kelderen. Ook het afschieten van voorstellen nog voor ze besproken zijn illustreert hoe belangrijk afspraken daarover zijn. Het was een techniek die *Olivier Maingain* veelvuldig gebruiken tijdens de regering *Leterme* in 2009-2010. Onder meer door zijn toedoen liepen de onderhandelingen over de splitsing van Brussel-Halle-Vilvoorde stevast op de klippen.

Het geeft meteen ook aan hoe belangrijk de keuze van onderhandelingspartners is. Ga niet in zee met mensen waarin je geen vertrouwen hebt. Het is veel eenvoudiger om onbetrouwbare of problematische partners vanaf het begin te vermijden dan ze later op een zijspoor te rangeren.

De voorfase in elke onderhandeling vraagt de nodige zorg. Naast het bepalen van de architectuur, loopt parallel tijdens de voorfase ook de echte *voorbereidingsfase* van de onderhandelingen. Daaraan is al een apart hoofdstuk gewijd.⁽⁸⁾ Onderhandelen is in wezen trachten te handelen met voorkennis. Daarom volgt hier nog eens een overzicht van de belangrijkste aandachtspunten:

- Verzamel alle noodzakelijke informatie en als het kan ook méér.
- Breng de belangen van alle deelnemers in kaart en zet ze tegenover elkaar.

⁸ Zie Hoofdstuk 8: Onderhandelingen voorbereiden

- Leg de rangorde van de verschillende doelen vast. Wat zeker, wat eventueel, wat eventueel niet.
- Spoor gunstige deals op. Uiteraard zijn ze gunstig voor alle partijen.
- Zoek manieren om de onderhandelingstaart evenwichtig te verdelen. Welke concessies kun je doen? Welke alternatieven heb je?
- Ontwikkel onderhandelingsscenario's.
- Oefen de scenario's in met rollenspellen en oefeningen.

ONDERHANDELEN IS HANDELEN MET VOORKENNIS

De bespreking

In de eigenlijke bespreking van een onderhandeling kun je een aantal subfasen aanduiden. Het begint allemaal met de *opstartfase*. Daarna volgen de *verkenningronde* en vervolgens de *bespreking*. Je sluit af met de *verankeringsfase*. Deze subfasen zijn in de praktijk niet altijd duidelijk af te bakenen. Het kan ook gebeuren dat je tijdens het onderhandelen vanuit de bespreking moet terugkeren naar de opstartfase, of vanuit de beslissingsfase naar de bespreking. Bijvoorbeeld wanneer iemand op het laatste moment terugkrabbelt of moeilijk doet. De nodige soepelheid is dus aangewezen.

De opstartfase

De opstartfase: boetseer een positieve werksfeer. Streef naar dialoog.

Het belangrijkste doel van de opstartfase is het creëren van de juiste sfeer. Een positieve werksfeer is nodig om de goodwill tussen de verschillende partners te verhogen. Hoe doe je dat? Ga niet onmiddellijk zitten, maar maak eerst kennis. Praat over koetjes en kalfjes. Haal gemeenschappelijke herinneringen aan of zoek naar gemeenschappelijke punten: mensen die je allebei kent of hobby's die je allebei beoefent. Informeer ook oprecht naar de toestand van je tegenspeler. Hoe voelt hij zich? Hiermee schep je een positief en los klimaat. In het begin van dit boek las je dat onderhandelaars in de eerste plaats ook *mensen* zijn. Zoek de mens in je gesprekspartner en zorg ervoor dat je op dezelfde golflengte komt. Op die manier ontstaat een prettige sfeer die afstraalt op de gesprekken die nog komen.

ONDERHANDELEN BETEKENT CONNECTIE MAKEN MET DE MENS ACHTER DE ONDERHANDELAAR

Probeer zelf ook zo ontspannen mogelijk aan de onderhandeling te beginnen. Wie ontspannen is, registreert meer. Je komt dus meer te weten. Bovendien geeft dit straks ook een voordeel aan de onderhandelingstafel. Je haalt wellicht meer binnen, wanneer 'moeten' niet langer in je woordenboek staat. De beste deals haal je binnen tijdens een ontmoeting waaruit het 'moeten'-karakter verdwenen is. 'Iets moeten' geeft stress en veroorzaakt spanning. Heb je echter een goede voorbereiding achter te rug en ken je de belangen en mogelijke opties, dan verschijn je wellicht rustiger aan tafel. Met meer kans op succes.

ONDERHANDELEN IS ONT-MOETEN

Een ontspannen klimaat is ook om een andere reden te verkiezen. Je slaagt er zo namelijk in een signaal uit te sturen dat je je gesprekspartner tegemoet wilt komen. Onderhandelen in een ontspannen sfeer zorgt ervoor dat de dialoog op gang komt en gemakkelijker verloopt. Het gesprek verzandt veel minder snel in wederzijds langs elkaar heen praten. Het toont ook aan dat je werkelijk aanstuurt op een vergelijk; dat je de confrontatie niet zoekt, maar net de consensus.

De verkenningsronde

De verkenningsfase: verzamel nuttige informatie. Breng positioneringen en beweegredenen in kaart. Peil naar achterliggende belangen

De verkenningsronde bij onderhandelen kun je vergelijken met een paringsdans. De partijen tasten elkaar af en maken elkaar het hof. Voorzichtig, maar ook soms erg doorzichtig. Het belangrijkste doel is elkaar te overtuigen van het belang, de urgentie om een gedeeld probleem op te lossen. Hoe tonen partijen dat?

- Vraag naar elkaars voorstellen en toon zo je luisterbereidheid.
- Formuleer open voorstellen. Nodig de andere partij uit er haar visie op te geven.
- Leg geen gesloten voorstellen op tafel, te nemen of te laten.
- Begin niet te argumenteren, onderbreek elkaar niet.
- Wissel informatie uit, maar doe het met mondjesmaat. Geef aan wat je belangen zijn, maar laat niet in je kaarten kijken wat de orde van grootte betreft.
- Geef spaarzaam gekleurde informatie. Geef zeker geen verkeerde informatie. Gekleurde informatie kan daarentegen wel eens nuttig zijn. Bijvoorbeeld om eisen te verlagen. Maar wie daarbij over de schreef gaat en betrappt wordt op pertinent onjuiste informatie, verliest tijdens het vervolg van de onderhandelingen alle vertrouwen.
- Wijs niet elk voorstel zonder meer af. Probeer eerder een minder goed voorstel te omzeilen door er niet rechtstreeks op te reageren.

Een negatieve eerste indruk weegt op de rest van de onderhandeling. Hecht daarom zeker in de aanvangsfase veel belang aan hoe je overkomt, hoe de andere partij je 'ziet'. Onderhandelen is de ander ontmoeten.

De bespreking

De bespreking: formuleer voorstellen en vul ze stilaan op met details. Wijs op perceptuele posities en maak nieuwe mogelijkheden zichtbaar. Spoor wederzijds aanvaardbare pistes op.

Je komt nu stilaan aan de eerste, echte besprekingen. Er gaan meer en meer proefballonnetjes de lucht in. De eerste voorstellen worden gelanceerd. Het komt er op aan om naar een overeenkomst toe te werken. Dat doe je door de voorstellen verder in te vullen met details. Wat bedoel je precies? Wat verwacht je echt? Er volgt dus nog meer informatie-uitwisseling en je raakt in discussie over de verschillen in zienswijze. Je zoekt ook naar objectieve criteria om belangen te verenigen en zo tot een gezamenlijk besluit te komen.

De 'als...dan'-techniek is in deze fase erg vruchtbaar. Hij helpt je om voorstellen vorm te geven. *Als* geeft de voorwaarde aan. *Dan* toont het aanbod. Zorg ervoor dat je gesprekspartner

ook zoveel mogelijk 'ja' antwoord via het stellen van gerichte vragen. Zo slaag je er misschien in om gedurende de hele bespreking voortdurende kleine ja's aan elkaar te rijgen. Wanneer de andere onderhandelende partij eenmaal in het ja-ritme zit, bevestigt hij later ook gemakkelijker wat je vraagt.

Om waarde te scheppen zal je ook informatie moeten uitwisselen over je eigen belangen. Maar deze uitwisseling van informatie kan je kwetsbaar maken. Daarom is het veiliger om stapje voor stapje te werken. Geef wat informatie en kijk wat de andere partij daarvoor teruggeeft. Over het algemeen is het ook veilig om in het begin informatie uit te wisselen over de richting van je belangen zonder al te specifiek te zijn over de grootteorde van elk belang.

ALS JE DE ANDER WIL OVERTUIGEN, WERK DAN ARGUMENT PER ARGUMENT EN LEG JE KAARTEN NOOIT ALLEMAAL TEGELIJK OP TAFEL

In deze fase is het verder van belang om verschillende perceptuele posities aan bod te laten komen. Het geeft de mogelijkheid aan de tegenpartij om tot een nieuw inzicht te komen. Een perceptuele positie in een onderhandeling kun je uitleggen als het standpunt van waaruit iemand de situatie bekijkt. Die kijk beïnvloedt de manier waarop deze persoon die situatie beleeft. Een voorbeeld maakt dit duidelijk:

Denk even aan het cijfer 6. Voor iedere sterveling is dit gewoon een cijfer en het betekent zes. Voor een wiskundige behoort dit getal tot een reeks bijzondere en zeldzame getallen. Zes is namelijk een getal waarvan de som van de delers gelijk is aan het getal zelf. Reken zelf: zes is deelbaar door 1,2 en 3. Tel die drie samen en je krijgt inderdaad zes. Het eerste getal waarbij dit ook zo is, is 28. En het derde is 496. Het vierde neemt als astronomische proporties aan: 33.550.336. Het volgende is al helemaal te gek: 8.589.869.056. Zeldzame getallen, dus. Samengevat: perceptuele positie 1 (jezelf, als niet wiskundige): zes is een gewoon getal. Perceptuele positie twee: voor een wiskundige is zes een element uit de verzameling van uitzonderlijk volmaakte getallen.

Door actief op zoek te gaan naar de perceptuele positie van de tegenpartij, toon je empathie. Dat is al mooi. Maar je kunt die perceptuele positie ook in jouw voordeel buigen en beïnvloeden door kadering (*framing*) en herkadering (*reframing*). Een realistische illustratie van *framing* en *reframing*, vind je in het proces tegen O.J. Simpson in de jaren '90.

O.J. werd ervan beschuldigd zijn ex-vrouw en haar vriend om het leven te hebben gebracht. Hij werd gearresteerd na een wilde achtervolging die live op tv te volgen was. In de gerechtzaal kaderde de rechter van dienst het proces als volgt: "O.J. innocent vs. O.J. guilty". De openbare aanklager 'herkaderde' op zijn beurt met de woorden: "O.J. the male wife beater vs. the female victim". De verdediging koos voor: "O.J. the ethnic minority victim vs. the racist police force." Drie interessante invalshoeken om dezelfde persoon of situatie te beschrijven.

Kaderen en herkaderen wil in feite zeggen dat je de perceptie van de tegenpartij verandert door hem een nieuw inzicht aan te reiken. Door te herkaderen of *reframen* kun je hopen dat de andere partij anders naar haar eigen standpunt gaat kijken. Dit doe je natuurlijk vanuit jouw standpunt, maar zonder het daarom op te dringen. In het voorbeeld: zes is niet zomaar een willekeurig, maar een wel erg exclusief getal. Een leasewagen bij je loononderhandelingen is niet zomaar een mooie auto, maar een financieel voordeel, statussymbool, gebruiksgemak en wat al nog.

Elke nieuwe perceptuele positie die je inneemt om een nieuw referentiekader naar voor te schuiven, moet steunen op beweegredenen die informatie geven over jouw belangen. Ze moet feiten en logica naar boven brengen die de manier beïnvloeden waarop de andere partij kijkt. *Benjamin Franklin* formuleerde het ooit zo: “*Be persistent. Don’t expect to win the first time. Your first job is just to start the other person thinking*”.

De verankeringsfase

De verankeringsfase: kader en herkader. Kom tot deelakkoorden, punten waarover je het helemaal eens zijn. Zorg ervoor dat het finale akkoord stilaan vorm krijgt.

Onderhandelen is kaderen en herkaderen. Daar kom je niet onderuit. Je kunt daar overigens pas mee beginnen tijdens de onderhandeling. Want dan zie je duidelijker de percepties die je tegenstander heeft van zijn belangen en alternatieven. Je kunt er nu vorm aan geven. Dat doe je met het oog op het blootleggen van wederzijdse belangen. Daardoor kun je extra waarde creëren door zowel wederzijdse winstpunten aan te tonen als onderlinge afstemmingsmogelijkheden te zoeken. Zodra je die winstpunten hebt ontdekt, klik je ze vast als onderdeel van een akkoord dat hierdoor meer en meer vorm krijgt. De kunst bestaat er in de ander te bewijzen dat jouw voorstellen ook zijn beste alternatief vormen. Als je daarin slaagt, staat niets een akkoord in de weg.

Kaderen, herkaderen en daarna verankeren is géén eenvoudige zaak. Het lukt je nooit als je er niet in slaagt het referentiekader van de ander te achterhalen en te begrijpen. Het kan niet vaak genoeg gezegd zijn: luisteren en empathie aan de dag leggen zijn hierbij cruciaal. Mensen gebruiken mentale modellen om hun situatie te argumenteren. Mentale modellen zijn ideeën en veronderstellingen die ieder van ons in zich draagt. Zonder die mentale modellen is een goed begrip van het leven onmogelijk. Nadeel is wel dat die modellen ook verschillen van mens tot mens. Daardoor gaan we dezelfde gebeurtenis anders interpreteren. Dat ondervind je zelf elke dag.

In de aanloop van de verkiezingen publiceerde partijvoorzitter Alexander De Croo een paginagrote advertentie in de kranten. Hij schreef hiervoor een brief aan een zekere Ann Flecyn die op Facebook had laten weten niet te gaan stemmen. De Croo wilde haar van gedacht doen veranderen. Maar hij kreeg zijn advertentie als een boemerang terug in zijn gezicht. Ann was not amused. Waarom niet? Omdat hij (De Croo) haar koffiekoeken beloofde als een “alvast ingeloste kiesbelofte”. Voor ieder ander was dit misschien een sympathiek gebaar. Niet voor Ann (en blijkbaar evenmin voor een groot deel van de Vlaamse pers). In haar mentale model stonden koffiekoeken wellicht gelijk met ouderwetse kermispolitiek. De Croo had duidelijk niet goed genoeg gekeken naar ‘de wereld van Ann’.

Waar het op aan komt, is dat je het referentiekader van de ander correct interpreteert. Pas wanneer die ander ervaart dat dit werkelijk zo is, is hij bereid ook het eigen referentiekader los te laten en eens naar het jouwe te kijken.

Met andere woorden, enkel als je in de schoenen van de ander gaat staan, begrijp je zijn probleem en kun je oplossingen zien. Als het zover is, ben je klaar om de ander een nieuw referentiekader aan te reiken. Deze keer is er dat één dat focust op de gezamenlijke belangen of op extra mogelijkheden om de onderhandelingstaart te vergroten.

Kaderen en herkaderen kun je gebruiken om je tot je doel te komen. Zo is het mogelijk om via herkadering een voor jou ongunstige piste af te blokken. Je wijst dan op de risico’s en

mogelijke ongemakken voor de tegenpartij. Je maakt ze groter en kadert ze negatief. Risico's en verlies schrikken veel mensen af. Een gewenst resultaat kun je dan weer positief kaderen. Je benadrukt dan de positieve effecten en voordelen. Een derde mogelijkheid bestaat erin te wijzen op een hoger belang. Een paar voorbeelden.

Een moeder gaat met haar tienerdochter uit winkelen. Dochterlief is helemaal weg van een stel hippe schoenen. Maar mama weet dat die schoenen heel ongezond zijn voor de voeten. Daarom stelt ze een ander paar schoenen voor, dat er ook hip uitzien maar veel beter zijn voor de voeten.

Je hebt geen zin om bij een klant langs te gaan. Het was een drukke dag, je wilt graag eens vroeg onder de wol. Kaderen kan er dan in bestaan om voor te stellen dat je 'een mailtje stuurt of een belt'. De klant heeft nog altijd de keuze. Wat vindt hij het prettigst. Alleen, langskomen staat niet bij de opties.

Door op kleine details te wijzen slaagt een autoverkoper erin om je een duurder model te verkopen. "Wat vindt u van de veiligheid voor uw kindjes? Zijn airbags achteraan niet interessant?"

De manier waarop je de zaken inkleedt weegt zwaar door tijdens een onderhandeling. Sommige manieren van aankleding lokken sneller inwilliging uit dan andere.

DE KUNST BESTAAT ERIN DE ANDERE TE LATEN INZIEN DAT DE ACTIE DIE JIJ WENST, OOK HUN BESTE ALTERNATIEF IS

BEGIN ALTIJD EERST MET MENSEN TE OVERTUIGEN, LUKT DAT NIET, START DAN MET ONDERHANDELEN

De afsluitronde

De afsluitronde is het moeilijkste en meest precaire moment van de onderhandeling. Nu komt het erop aan om dat wat je na lang overleg eindelijk hebt bereikt, niet meer te laten ontglippen. Zeker wanneer de partijen vóór de finale afsluiting of de definitieve ondertekening nog eens uit elkaar gaan, is dat risico reëel. Je kunt dit vermijden. Bijvoorbeeld door voor het uit elkaar gaan de grote lijnen van het onderhandelde akkoord op een A4'tje te schrijven en te laten paraferen door alle partijen. Let dan wel op dat je alle belangrijke punten vermeldt.

Op een dergelijke geschreven neerslag kunnen de andere partijen moeilijk terugkomen. Een gegeven en geschreven woord breek je nu eenmaal niet. Bovendien consolideert het de gemaakte afspraken en biedt het een goede leidraad voor het volledig uitschrijven van een definitief akkoord.

Een schriftelijke bevestiging, waarin ook de voorwaarden van de overkomst vermeld staan, gelden juridisch zelfs als een eerste bewijs van overeenkomst. Al moet je dat tijdens de onderhandelingen niet te zeer beklemtonen. Het is niet je bedoeling om vooralsnog de boeman te spelen en de andere partij op het einde een formeel akkoord af te dwingen of hem in de hoek te dringen. Bedenk dat een goed akkoord pas tot stand komt, wanneer alle partijen het in volle vrijheid aanvaarden en er zich goed bij voelen.

Om dat laatste te checken, kun je tijdens de afsluitronde een aantal *feedbackvragen* stellen. Overloop de belangrijkste punten van overeenkomst en leg ze dan definitief vast. Geef

voorbeelden of werk een praktische illustratie uit die alle consequenties duidelijk zichtbaar maakt. Let op voor verrassingen: 1 % kan in de context van een miljoenencontract heel veel geld betekenen. Een korting van 100 euro kan in een ander geval een toegeving van 20 of meer procent betekenen. En zo zijn er nog een paar zaken waar je best op let:

- **Doe geen nieuwe toezeggingen.** In de laatste rechte lijn proberen partijen soms om hun interpretatie wat ruimer te maken of toch nog een paar onbesproken dingen toe te voegen. Let er voor op. Doe zeker geen directe toegevingen op het laatste moment. Laat zelfs je verontwaardiging merken en stel duidelijk dat dit geen manier van (zaken)doen is. Als het toch gebeurt, vraag je wat de ander er tegenover stelt. Of je houdt vast aan wat echt is afgesproken.
- **Feliciteer de ander met het bereikte akkoord.** Wijs hem op de weg die je samen hebt afgelegd. Stel dat het jammer zou zijn, wanneer de overeenkomst na al die inspanningen toch nog zou afspringen. Toon tevredenheid en zelfs vreugde over het vooruitzicht van een akkoord. Samen heb je de eindmeet bereikt.
- **Werk met een veelheid aan oplossingen.** Schuif niet één maar verschillende oplossingen naar voor. Laat de tegenpartij kiezen welke oplossing haar het beste lijkt. Het geeft haar een comfortabel gevoel.
- **Zeg altijd dat je samen een akkoord hebt bereikt.** Spreek nooit in termen van overwinnaars en overwonnenen. Geef de tegenpartij niet de indruk dat ze verloren heeft. Ze denkt dan dat er meer ingezet had, als ze niet zo snel had toegegeven. Dat belooft voor een volgende onderhandeling. Het druist overigens ook in tegen de filosofie van het onderhandelen, namelijk te streven naar een win-winsituatie.
- **Wat als het akkoord op het laatste nippertje dreigt af te springen?** Reageer snel. Voorkom dat het tot een onherstelbare breuk komt. Blijf informele contacten onderhouden en stel voor de bespreking te hervatten. Las een afkoelingsperiode in. Wraakgevoelens laat je achterwege. Verontschuldigen hoeven ook niet. Leg snel een nieuwe datum vast en begin opnieuw. Schakel desnoods een bemiddelaar in die het pad verkent en de architectuur van een nieuwe ontmoeting vastlegt.
- **Controleer altijd de finale tekst.** Er is pas een akkoord al er over alles een akkoord is. Bekijk de finale tekst in die zin. Ook al is een volledig waterdicht contract zo goed als onmogelijk. Wanneer je de finale tekst zorgvuldig en tot op de letter naleest en overdenkt, loop je nochtans de minste kans ooit voor verrassingen te staan. Veronderstel nooit iets, dat niet echt in de tekst staat.

ER IS PAS EEN AKKOORD ALS ER OVER ALLES EEN AKKOORD IS

**EEN VOLLEDIG WATERDICHT CONTRACT BESTAAT NIET,
HET IS EEN MYTHE GESCHAPEN DOOR ADVOCATEN**

CONTROLEER ALTIJD DE FINALE TEKST, LIJN PER LIJN, VERONDERSTEL NIETS

Hoofdstuk 8. Problemen onderweg

Inleiding. Soms loopt het fout. Wat dan?

Onderhandelingen verlopen niet altijd zoals gewenst. En dus past hier nog een laatste hoofdstuk dat even ingaat op wat er zoal mis kan gaan tijdens een overleg. Hieronder vind je al meteen een overzicht van de belangrijkste stoortactieken die je kunt tegenkomen. Tegelijk vind je een verklaring waarom de techniek wordt toegepast, maar ook een manier om hem te counteren.

Laat je nooit intimideren. Dat is namelijk wat de meeste van die tactieken beogen. Of het nu gaat om het gebruik van brutale taal of om het feit dat je dient te wachten in een oncomfortabel lokaal.

Op enkele andere punten gaat dit hoofdstuk iets dieper in. Wat doe je bijvoorbeeld als de andere partij echt niet mee wil in de onderhandeling? Is afbreken een optie? Of zijn er andere uitwegen? Ook wanneer besprekingen vastlopen moet je zorgvuldig al je opties overzien. Hoe moet je reageren om ze weer vlot te krijgen? Soms word je geconfronteerd met tactieken die je in een bepaalde positie proberen te dringen. Hoe ga je daar mee om?

Afwijken van de agenda of niet?

Volg je een agenda? Of doe je dat net niet? Dat is de vrije keuze van de onderhandelaars. Maar het niet volgen van een agenda kan gebruikt worden als stoortechneek. Stel dat de tegenpartij voorstelt om een belangrijk punt eerst te bespreken, los van de agenda. Op zich is dat geen probleem. Voor jou is het manier om een kleine concessie te doen, die je niets kost. Maar als hierdoor de bespreking stopt of het te bont wordt, omdat de tegenpartij na dit ene punt, weer een ander wil aansnijden, dan ga je op de rem staan. Grijp dan terug naar de agenda.

Een agenda is zoals een *saucijs*. Je kunt 'm gemakkelijk in stukken kappen. Dus kun je ook zelf tijdens de onderhandelingen agendapunten op een zijspoor schuiven. Over iets waar je het niet eens over raakt, stel je dat het 'niet in het akkoord past'. Over alles wat in het akkoord staat, ben je het immers wel eens. In sommige gevallen is het nuttig de agenda te laten voor wat hij is. Je kunt dan beter eerst die punten te bespreken, waarover je snel tot een akkoord kunt komen. De moeilijkere punten schuif je dan voor je uit. Wanneer die lastigere punten aan bod komen, kun je altijd terugblikken op een aantal 'deelakkoorden'. Je kunt erop wijzen dat het ook mogelijk moet zijn het een te raken over de geschilpunten. Kijk uit met heikele punten die de tegenpartij met opzet op de agenda heeft geplaatst. Als dat het geval is, voeg dan zelf ook enkele heikele punten toe of probeer deze punten te laten schrappen.

Wat als de ander niet mee wil?

Onderhandelen is ruilen. Onderhandelen is bewijzen dat jouw alternatieven de beste zijn. Onderhandelen is luisteren, belangen delen en taarten vergroten. Maar wat als de tegenpartij zich daar niets van aantrekt? En niet luistert. Stel dat ze enkel naar haar belangen kijkt? En dat ze voor zichzelf het grootst mogelijke deel van de taart wil veiligstellen?

Het gebeurt inderdaad dat een partij het onderhandelingspel niet wenst mee te spelen. Jij zoekt bijvoorbeeld naar oplossingen en voordelen. Zij valt je constant lastig met eisen en is

alleen geïnteresseerd in het behalen van eigen voordeel. Hoe kun je zo'n onwillige partij toch meekrijgen?

Behoed je ervoor in dergelijke omstandigheden de tegenpartij frontaal aan te vallen. Geef geen kritiek en wijs haar niet af. Voor je het weet kom je terecht in een negatieve opbodspiraal. De eerste aanval wordt gevolgd door een tweede die op zijn beurt weer een derde uitlokt. En zo escaleert het tot er van onderhandelingen geen sprake meer is. Hiermee kom je dus geen meter vooruit. Maar wat kun je dan wel doen?

Meet je krachten niet rechtstreeks met die van de ander, maar pas liever een beproefde *judotechniek* toe. Ga aanvankelijk mee in de bewegingen van je gesprekspartner. Leid daarna zijn kracht af naar het onderzoeken van belangen en het bedenken van mogelijke oplossingen in ieders voordeel. Zoek naar onafhankelijke normen, waarover je het allebei eens geraakt.

Wacht dus af en luister. Laat de tegenpartij stoom afblazen en toon begrip voor haar houding. Stel vragen. Waarom is haar houding zo stug, tegendraads, hardleers? Doe geen uitspraken over de antwoorden. Die roepen namelijk weerstand op; vragen zorgen voor antwoorden. Vragen geven de tegenpartij geen doelwit om op te mikken. Ze geven evenmin je positie bloot, zodat die kan aangevallen worden. Vragen stellen doet je tegenstander na verloop van tijd ook van houding veranderen. Zijn stugheid zal afnemen, naarmate jij door gerichte vragen ook voor hem nieuwe percepties mogelijk maakt.

Wat als de bespreking muurvast zit?

Reculer pour mieux sauter. Afstand nemen om verder te springen. Wanneer Tia Hellebaut (en zij niet alleen) een aanloop neemt om over twee meter te springen, zie je haar altijd even naar achter buigen alvorens ze een aanloop neemt. Wanneer een onderhandeling vast dreigt te lopen, moet je hetzelfde doen. Ga terug naar een eerdere fase in de onderhandeling en begin vanaf dat punt opnieuw. Het kan zijn dat je zelfs helemaal terug naar het begin moet gaan en de architectuur van de onderhandeling moet herbekijken. Misschien is een afkoelingsperiode nodig.

Wat kun je nog doen? De vergadering schorsen. De voorlopige standpunten samenvatten en tegenover elkaar plaatsen. Een kleine concessie doen of in het vooruitzicht stellen. Verander desnoods de samenstelling van de delegatie of zoek een andere locatie. Las informeel overleg in, ontspan even samen of kom met een gewijzigd voorstel.

Als het echt niet anders kan, klop je eens een keer op tafel. Je voert de druk op of je wordt emotioneel. Ga hiermee nochtans spaarzaam om. Je weet intussen dat een afdwingende stijl enkel effect heeft op korte termijn. Hij kan ook zeer nadelig afstralen op je imago en je relatie met de tegenpartij in de toekomst vertroebelen. Schat de risico's dus zeer zorgvuldig in en ga niet overhaast te werk. Zoek liever naar vervangoplossingen en probeer die van de tegenpartij te achterhalen. Houd daar dan rekening mee en weet intussen wat je moet doen als de andere partij de gesprekken afbreekt.

Hoe kun je de spanning doen afnemen?

Mensen leiden niet graag gezichtsverlies. Doe er dus alles aan om te voorkomen dat dit gebeurt. Geef de andere partij de nodige tijd om haar mening bij te stellen. Als de spanning te hoog oploopt tijdens de onderhandelingen, probeer die dan te verminderen. Dat kun je door 'erkenning' te geven aan de tegenpartij. Maar ook met humor en ontspanningsmomenten kom

je al een heel eind. Samen kijken naar (het einde) van een spannende voetbalwedstrijd is een optie. Zeker wanneer de ploeg waarvoor de tegenpartij supportert aan het werk is. Leef met 'm mee, deel zijn vreugde of verdriet.

Twee politieke families zitten samen aan tafel voor een moeilijke formatie. De formateur laat 's middags wakke broodjes aanrukken. Er wordt gegeten en verder vergaderd. De stemming verbetert er niet op. De volgende keer onderbreekt hij de vergadering voor de live uitzending van een tourrit. Opeens schiet het allemaal beter op.

Wat doe je als de ander bewust gaat storen?

Sommige onderhandelaars gebruiken allerlei (slinkse) manieren om toch hun zin te krijgen. Laat je er niet door van je stuk brengen. Herken de technieken en reageer er gepast op. Figuur 8 geeft een overzicht van de belangrijkste stoortechneken.

Bewust verkeerde informatie doorgeven, bluff en leugens. Het komt allemaal voor. Ook het verkeerd voorstellen van de eigen machtspositie of de man spelen en niet de bal zijn technieken waarmee minder bekwame onderhandelaars soms menen te moeten uitpakken. Mensen intimideren of kleineren, hen kwetsen met sarcasme... het heeft al veel onderhandelingen doen mislukken. Maar ook het omgekeerde is nefast. De ander overdreven prijzen en loven of zelf *calimero-gedrag* (je weet wel: zij zijn groot en ik is klein) vertonen: het zet geen zoden aan dijk.

En wat evenmin werkt: emotionele uitbarstingen, extreme eisen, strenge deadlines... Het wekt alleen irritatie op en verhoogt het risico dat de stekker voortijdig uit het stopcontact wordt getrokken.

Wanneer je met dergelijke tactieken te maken krijgt, komt het erop aan ze eerst en vooral te signaleren. Dikwijls is het genoeg ze te benoemen om ze ook te laten stoppen. "Nou, dat vind ik echt *calimero-gedrag*" volstaat om de ander tot de orde te roepen. Als dit niet helpt, trek dan de gerechtvaardigheid en de wenselijkheid ervan in twijfel. Vraag bijvoorbeeld of het principe van de wederkerigheid opgaat. "Is het de bedoeling dat ik ook mijn onwrikbaar standpunt op tafel leg?"

"Een tijd geleden had ik een lichte aanrijding. Ik was niet fout, maar de man die me aanreed, vond dit ook van zichzelf. Omdat hij blijkbaar niet helemaal zeker van zijn stuk was, stelde hij voor om een uitgebreid verslag bij de verzekeringspapieren te voegen. Met zijn visie daarin. Oké, antwoordde ik, op voorwaarde dat ik ook mijn visie uit de doeken mag doen. Op dat moment volstond ook voor hem een schema van de situatie, zoals voorzien op het aanrijdingsformulier."

Veel stoortechneken zijn in hun extreemste vorm uiterst dubieus, unfair en zelfs ontoelaatbaar. Ze hebben tot doel jouw positie te destabiliseren. Blijf er rustig bij en pareer door te wijzen op het gemeenschappelijk belang. Focus vooral op de inhoud of bespreek het proces. Soms is het raadzaam de tegenpartij te vragen naar de redenen van haar gedrag. Dat geeft je de kans naar haar diepere belangen te peilen. Pas in geen geval gelijkaardige tegentrucs toe. Daarmee schaad je enkel je reputatie en de relatie met de tegenpartij.

Moet je dan als een schaap alles incasseren? Natuurlijk niet. Als het echt te grof en te gortig wordt, kun je zeggen dat de maat vol is. Je verlaat dan gewoon de onderhandeling. Geef in dat geval wel de mogelijkheid om de draad weer op te pikken, wanneer de andere partij is

bijgedraaid. In elk geval is een participatieve onderhandelingsstijl zoals eerder in dit boek beschreven, een goede manier om dergelijke storingen te vermijden. Je exploreert dan *samen* het probleem en denkt *samen* na over mogelijke, integratieve oplossingen waar *iedereen* beter van wordt.

Nabeschouwing: Tot ieders tevredenheid

Twee partijen gaan onderhandelen. Akkoord, ze hebben tegengestelde opvattingen en uiteenlopende belangen, maar dat accepteren ze van elkaar. De sfeer is dus oké. Ze zien elkaar eerder als partners dan als tegenstanders. Mooi. Ze scheiden ook de mens van het probleem. En ze nemen niet onmiddellijk standpunten in, leggen nog geen oplossingen op tafel maar bespreken eerst samen het probleem dat ze willen oplossen.

Ze vragen elkaar door over achterliggende belangen. Ze brengen die ook in kaart. Dan pas gaan ze voorzichtig op zoek naar mogelijke oplossingen. Liever dan tevreden te zijn over de eerste oplossing die zich aandient, zoeken ze verder naar verschillende varianten. Elk voorstel beoordelen ze kritisch en wegen ze af. Voor- en nadelen komen naar boven en elke variant wordt getoetst aan de objectieve belangen van de partijen, zoals die eerder zijn uitgesproken. Tegelijk toetsen ze ook de oplossingen aan objectieve criteria die vooraf zijn vastgelegd.

De onderhandelaars blijven alert en analytisch te werk gaan. Ze accepteren niet meteen een voor de hand liggende oplossing. Maar uiteindelijk komen ze eruit. Tot ieders tevredenheid.

Misschien is het dát wel wat onderhandelingen doet lukken of mislukken: het streven naar ieders tevredenheid. Als je tevredenheid tot einddoel neemt, merk je dat je automatisch anders tegen onderhandelingen aankijkt. Maar juist dat lukt niet van de eerste keer. Kun je het dan leren? Jawel, door veel te oefenen en van je fouten te leren. In dit boek is al gewezen op het belang van de voorbereiding, waarbij je gebruik kunt maken van scenario's, checklist en simulatie-oefeningen. Het belang van permanente reflectie tijdens de onderhandeling is eveneens aangetoond.

Maar ook de evaluatie achteraf verdient aandacht. Zie het als deel van de voorbereiding voor de volgende onderhandeling. Een grondige evaluatie – een autopsie als het ware – vergroot je ervaring. De baas van Genesis Advisors, *Michael Watkins*, beschrijft in zijn boek *Shaping the game* wat een ervaren onderhandelaar onderscheidt van een neofiet. Ik geef zijn visie graag mee als slot van dit boek

1. **Patroonherkenning.** Ervaren onderhandelaars hebben het vermogen om in complexe en verwarrende onderhandelingsituaties patronen te zien. Ze herkennen daarin ook de bedreigingen en de kansen.
2. **Parallele verwerking.** Ervaren onderhandelaars kunnen tegelijk proces en inhoud managen. Ze slagen erin de inhoud van de onderhandelingen te volgen en tegelijk de ontwikkeling van het proces te observeren en vorm te geven.
3. **Snelle respons.** Ervaren onderhandelaars bedenken snel en onder tijdsdruk werkbare opties.
4. **Reflectie in actie.** Ervaren onderhandelaars hebben de competentie om midden in een gespannen en moeilijke situatie vanuit helikopterperspectief te kijken naar wat er gebeurt. Ze slagen erin hun acties vervolgens aan te passen.

5. **Mentale stimulatie.** Ervaren onderhandelaars stippelen snel een kansrijke koers uit. Ze halen die vervolgens boven op het moment dat dit het beste uitkomt.

Een onderhandelingsexpert word je als deze vijf competenties voortdurend bijschaaft. En dit doe je in de context van de specifieke soort onderhandeling waarmee je te maken krijgt. Bedrijven, instellingen of administraties die veel onderhandelen, zorgen ervoor dat er binnen de eigen organisatie een gemeenschappelijke taal ontwikkeld wordt. Die taal gebruiken ze om onderhandelingen te voeren en inzichten uit te wisselen. Het is ook verstandig dat ze dan werken met bedrijfseigen *formats* of sjablonen. Dat kunnen checklists zijn of vragenlijsten. Het gaat erom dat er *tools* beschikbaar zijn om onderhandelingen voor te bereiden, overeenkomsten op te stellen, ze te controleren én te evalueren. Speciaal voor dat laatste – de evaluatie- voeg ik hier graag nog een ultieme checklist toe. Het zijn een vijftiental reflectievragen die je helpen om je laatste onderhandeling nog eens onder de loep te nemen.

Ik wens je alvast veel succes bij je volgende onderhandeling.

Walter Gijs

Checklist: de zelfevaluatie

De onderhandeling is voorbij. Het is je gelukt om een goede deal te onderhandelen. Iedereen tevreden, dus. Iedereen? Neen, jij nog niet. Jou wacht nog een taak: de reflectie. Wat is er n de loop van de onderhandelingen gebeurd? Hoe heb je dat ervaren. Helemaal rond met onderhandelen ben je pas, wanneer je ook de evaluatie achter de rug hebt. Daaruit leer je namelijk heel wat nieuwe dingen die je mee kunt nemen naar de volgende ronde. Want vroeg of laat komt die er toch aan.

Hierna vind je een checklist die je helpt om je onderhandelingsaanpak en –resultaat te evalueren.

1. Op welke manier werd je verrast door de ontwikkelingen tijdens en bij de afloop van de onderhandelingen?
2. Was je goed voorbereid? Kende je de belangen van de ander voldoende? Was je op de hoogte van zijn behoeften?
3. Heb je doorgevraagd over de belangen?
4. Heb je jezelf in de ander verplaatst?
5. Heb je geluisterd? Ook naar de achterliggende boodschappen?
6. Vertoonde je niet te veel vechtgedrag?
7. Kon je het vechtgedrag van de ander ombuigen door je te richten op de achterliggende belangen?
8. Had je op moeilijke momenten in het proces aandacht voor het gezamenlijke belang dat je bond?
9. Stelde je vooraf criteria op waaraan de overeenkomst moest voldoen?
10. Werden eerst de belangen in kaart gebracht en dan pas de (alternatieve) voorstellen?
11. Werden de alternatieve oplossingen besproken?
12. Hoe stelde je je op bij tegenstellingen?
13. Gebruikte je de ‘als...dan’-techniek om je voorstellen wederzijds te maken?

14. Werd er geanticipeerd op mogelijke knelpunten bij de uitvoering van de overeenkomst?
15. Hoe was de sfeer na de onderhandelingen?

Bijlage 1. Draaiboek voorbereiding onderhandelingen

Fase 1: Doelstellingen + technisch domein

In deze fase bezinnen we ons over het nut van de onderhandelingen – wat willen we bereiken, wat zijn onze doelstellingen, wat behoort tot de onderhandeling maar ook wat behoort niet tot de onderhandeling. Anders gezegd: wat is de focus of de scope van de onderhandeling. Om deze fase te stofferen, wordt onder andere het volgende zeker in oogschouw genomen:

- analyse *eisencahier vakbonden*;
- inventarisatie van de thema's die behoren tot het *verlanglijstje van de overheid*;
- verdere *afbakening -van de eigenlijke scope* van de onderhandeling.

Op basis van deze gegevens kan een *technisch dossier* worden samengesteld. Dit technische dossier wordt door *verschillende werkgroepen* vanuit verschillende invalshoeken voorbereid. Volgende invalshoeken zijn in dit verband zeker relevant:

- budgettaire weerslag;
- het technische inhoudelijke kader;
- beleidsaccenten vanwege de overheid;
- materiële haalbaarheid;
- enz.

Daarnaast mogen de volgende punten in deze fase zeker niet uit het oog verloren worden:

- **Geld:** informaticabudget reserveren (met het oog op het uitvoeren van simulaties).
- **Organisatie:** samenstelling deelnemers technische werkgroepen bepalen maar ook samenstelling hoofddelegatie en samenstelling eerstelijns ondersteuning.
- **Kwaliteit:** standaardisatie m.b.t. de aflevering van documenten nastreven zodat de vergelijkbaarheid van de informatie zo groot mogelijk is (eventueel kunnen deze documenten op een plek op het intranet verzameld worden en via het toekennen van rechten toegankelijk worden gemaakt).
- **Informatie:** zorgen voor een goede debriefing tussen de deelnemers die deel uitmaken van de technische werkgroepen en de delegatie die straks de echte onderhandeling gaat leiden. Wie coördineert deze afstemming.
- **Tijd:** tijdig beginnen is de boodschap.

Fase 2: Debriefing en centraal dossier

Op basis van de werking van de verschillende technische werkgroepen en na de debriefing tussen werkgroepen en hoofddelegatie, is het de bedoeling om in deze fase *één centraal technisch dossier* voor handen te hebben, waar de hoofddelegatie kan op terugvallen.

Fase 3: Analyse van de onderhandelingsituatie

Nadat in fase 1 en fase 2 vooral, gefocust werd op het 'wat' van de onderhandeling, verschuift het accent in fase 3 en volgende naar het 'hoe'. Hoe gaan we onderhandelen?

In fase 3 gaat de hoofddelegatie vooral de onderhandelingsarena van de tegenpartij en de verschillende betrokken belangengroepen van *de tegenpartij* in deze onderhandelingsarena *ontleden*. Ook gaat de hoofddelegatie een aantal *rollen in eigen rang* toekennen (wie heeft de leiding/wie zorgt voor de verslaggeving/welke personen die niet tot de hoofddelegatie, behoren, moeten zich zeker in de eerste linie stand-by houden/is er een chauffeur ter beschikking die in dringende gevallen een koeriersrol kan vervullen wanneer dringende bijkomende informatie moet aangeleverd 'w orden/is er een cateringbudget voorzien/wie zorgt telkens na elke vergadering of onderhandelingsronde voor de debriefing tussen hoofddelegatie en administratie, m.a.w. wie coördineert informatie tussen hoofddelegatie en administratie/enz.).

Fase 4: Simulaties

Fase 4 is een belangrijke fase en moet veel aandacht krijgen (en zal dus daardoor noodgedwongen ook veel tijd in beslag nemen). In deze fase wordt de onderhandeling voorbereid door de hoofddelegatie en eerstelijns-ondersteuning aan de hand van verschillende *technische simulaties* (waarin opnieuw zowel de eigen financiële kost als de financiële kost voor de totale begroting als de technische haalbaarheid in het praktijkveld in ogenschouw worden genomen). Het verschil met de eventuele simulaties die in fase 1 gebeurd zijn, is dat deze simulaties die in deze fase aan bod komen veel specifiek en concreter zijn en al concrete pistes weerspiegelen of posities weergeven die in de onderhandeling naar voren kunnen worden geschoven. Parallel met de technische simulaties kunnen ook *scenario's met beslissingspaden* in kaart worden gebracht over hoe de onderhandeling eventueel kan verlopen of via welke wegen we ze kunnen sturen en welke opties zich allemaal kunnen voordoen, uiteraard altijd ook rekeninghoudende met mogelijke stellingnamen van de tegenpartij.

Fase 5. Teaming

In deze fase wordt in de eerste plaats bijzondere aandacht besteed aan de teaming van de hoofddelegatie en de groep die ondersteuning geeft van uit de eerste lijn. Verdere afspraken kunnen gemaakt worden m.b.t. rollen, omgangsregels binnen het kernteam (cf. waarden en gedrag - bv. op het vlak van discretie), materiële omstandigheden en randvoorwaarden die we naar onze hand willen zetten (bv. locatie), communicatie met de eerste lijn, enz. Eventueel kan ook al via rollenspelen geoefend worden zodat men al een eerste voorproefje krijgt en zich gewapend weet m.b.t. wat er zich allemaal daadwerkelijk tijdens de onderhandeling en onverwachts nog kan voordoen. Dit zorgt ervoor dat de hoofddelegatie beter *op elkaar is ingespeeld*. Op basis van de informatie uit deze rollenspelen kunnen de scenario's met de beslissingspaden dan nog bijgestuurd of verfijnd worden.

Bijlage 2. Voorbereiden van een onderhandeling

The first rule in negotiation is: you will never know, until you inquire

Stap 1: Technische voorbereiding

Zorg voor een stevig technisch dossier. Onderbouw dit dossier met gegevens, cijfermateriaal, feitenmateriaal, budgettaire aspecten, enz. (groter kader, kosten versus mogelijkheden, welke achtergrondinformatie moet worden meegenomen, voorgeschiedenis, beleidsaccenten).

Stap 2: Macro: eigen onderhandelingsarena

Kijk naar je eigen onderhandelingsarena. Identificeer de verschillende spelers aan je eigen kant. Bepaal verder:

- Wat is het doel van de onderhandeling?
- Wat is het gewenste resultaat?
- Is er tijdsdruk?
- Wat is de (wettelijke) procedure (teken eventueel stroomdiagram)?

Laat elke groep zijn belangen (en eventueel die van zijn achterban) ontleden en presenteren.

- Welke prioriteiten geven we aan de belangen?
- Welke belangen willen we onderling zeker respecteren?
- Welke criteria hanteren we voor een goede overeenkomst?

Stap 3: Macro: onderhandelingsarena van de tegenpartij

Kijk naar de onderhandelingsarena van de tegenpartij. Identificeer de verschillende spelers aan de andere kant. Ontleed voor elke groep zijn belang.

- Wat weten we verder van hen?
- Welke prioriteiten zullen zij vermoedelijk apart en gezamenlijk hebben?
- Wat zullen de belangrijkste verschillen zijn tussen ons en hen (inhoudelijk en in prioriteitenstelling)? Waar komen onze prioriteitenlijstjes vermoedelijk dicht bij elkaar?
- Welke punten zullen vermoedelijk dan weer moeilijk onderhandelbaar zijn?

Stap 4: A never ending story...

Hoe kunnen we de onderhandelingsarena van de tegenpartij informeel verkennen? Is er nu al informatie (*nice to know* versus *need to know*) aanwezig die de vorige stappen kunnen aanvullen?

Stap 5. Meso: eigen onderhandelingsarena en die van de tegenpartij

- Hoe stellen we onze delegatie samen: wie kan best - gezien positie, capaciteiten en ervaringen - een hoofdrol spelen?
- Wie kan best - gezien positie, capaciteiten en ervaringen - een aanvullende rol spelen?
- Wat weten we van de delegatie van de tegenpartij en moeten we in functie van deze kennis onze delegatie wijzigen?

Bepaal verder duidelijk de hiërarchische, opbouw van het onderhandelingsteam (er mag maar één hoofdonderhandelaar zijn en ook bij onverwachte veranderingen dienen de mededelegatieleden de aanvoerder te volgen).

- Spreken we eventueel bijkomend een aantal rollen en houdingen af (bewaker van de goede communicatie, secretaris).
- Hoe laat een hoofdrolspeler weten/zien dat hij een bijdrage wenst van zijn steunpunt?
- Hoe laten we elkaar zien dat een schorsing gewenst is?
- Weet iedereen voldoende dat variatie in zijn onderhandelingsstijl van belang is?
- Verwachten we een bepaalde onderhandelingsstijl van de tegenpartij en kunnen wij die dan op de gepaste wijze doorzien, zonder er ons aan te moeten ergeren?

Stap 6. Micro: eigen onderhandelingsarena en ontmoetingsanalyse

- Welke sfeer mogen we verwachten en hoe kunnen we die sfeer positief beïnvloeden?
- Welke informatie willen we desnoods prijsgeven? Welke zeker niet?
- Welke geschilpunten verwachten we?
- Welke alternatieven kunnen we aandragen voor de geschilpunten (koek groter maken, *if you get this - I get that*, wat kunnen we geven als 'wisselgeld')?
- Voor welke punten zal het moeilijk zijn een oplossing te vinden (en als we nu eens echt creatief zijn - *think out of the box*)?
- Moeten we 'alarmbellen' hanteren?
- Welke tactieken kunnen we toepassen?
- Welke argumenten kunnen we gebruiken?
- Welke tactieken kunnen we verwachten?
- Welke argumenten zullen zij gebruiken?
- Welke inhoudelijke punten kunnen worden gecombineerd?
- Wat is onze minimumgrens (weerstandspunt) en wat is onze maximumgrens (streefpunt) t.a.v. de centrale onderhandelingspunten. Hebben we
- BAZA en BAZO's ten aanzien van sommige punten. Hoe kan ik mijn BAZA verbeteren. Wat zijn hun BAZA's.
- Welke concessies willen we doen en tegen welke voorwaarden?
- Welke feiten kunnen we ter onderbouwing van standpunten op tafel leggen?
- Welke voordelen en nadelen hebben wij?
- Ken uw achilleshiel en hoe die te beschermen.
- Wat zijn de sterke en zwakke kanten van de tegenpartij?
- Ben ik erop voorbereid dat er nu geen overeenkomst wordt afgesloten?
- Wat zullen we dan doen?
- Wat zijn de gemeenschappelijke belangen die we hebben met de tegenpartij?
- Kunnen we een draaiboek maken van de onderhandelingen, simulaties?
- Welke agenda schuiven we naar voor?
- Hoe kunnen we de tegenpartij laten scoren?

Persoonsanalyse:

- Gesprekspartner A: te benadrukken boodschappen + antwoorden op weerstanden. Hoe ondersteunen of beïnvloeden?
- Gesprekspartner B: doe hetzelfde
- Gesprekspartner C: idem

Maak eventueel een krachtveldanalyse rond een aantal topics. Bedenk tot slot - alles wat van toepassing is voor u, is ook van toepassing op de tegenspelers.

Wat?	Tactiek	Tegenzet
Bedreigen	Dreigen met repercussies als je niet akkoord gaat overloop andere opties	Zeg datje niet kan onderhandelen onder dwang
Bluffen	Dreigen met vage sancties	Weiger akkoord te gaan met voorwaarden van de andere partij, wacht op reactie, stel alle beweringen in vraag, eis bewijzen
Intimideren	Laten wachten, op een oncomfortabele plaats laten zitten, telefoneren tijdens de zitting	Geef niet toe, wees bewust dat dit listen zijn om je zelfvertrouwen aan te tasten, laat u niet dwingen
Verdelen en heersen	Twistpunten tussen leden van uw organisatie uitbuiten door toenadering te zoeken tot die persoon die meest sympathie toont voor uw zaak	Breng teamleden vooraf op de hoogte en spreek een voorstel af dat voor iedereen aanvaardbaar is
Suggestieve vragen	Vragen stellen waardoor je gedwongen bent je zwakke positie toe te geven	Geef geen antwoord als je de achterliggende bedoeling van de vraag niet begrijpt, controleer bovendien elke bewering van de andere partij. Verbind voorwaarden aan de toegevingen die u zelf doet
Emotionele taal	Je beschuldigen van onsportief gedrag als je niet akkoord gaat	Bevestig je inzet om een eerlijke overeenkomst te bereiken. Stel vragen om de manipulatieve beweringen te testen, ga terug naar de agendapunten
Grenzen testen	Bijkomende toegevingen winnen door kleinere inbreuken op de overeengekomen bepalingen	Stel een gedetailleerde verklaring op over de overeengekomen bepalingen en wijs de andere partij steeds op die verklaring

Reflectievragen

Vorbereiding

Alvorens te onderhandelen, zorg ervoor dat je de zorgen en de belangen van je eigen organisatie kent. Alvorens te onderhandelen, zorg ervoor dat je je beste alternatieven kent en werk eraan om deze te versterken.

- Tracht zoveel als mogelijk de andere zijn belangen te kennen alvorens de formele onderhandeling op te starten.
- Formuleer vooraf zoveel mogelijk voorstellen die je op de onderhandelingstafel kan brengen en die zowel goed zijn voor de ander als meer dan goed zijn voor jezelf.
- Verzamel vooraf zoveel mogelijk informatie die je argumentaties kan onderbouwen.
- Zorg ervoor dat je van je achterban een mandaat hebt om te onderhandelen.
- Los onenigheden m.b.t. de onderhandelingsmaterie in je organisatie vooraf op.
- Verduidelijk mogelijke oplossingsvarianten aan je achterban.

Waardeschepping

Aan de onderhandelingstafel benadruk je dat we focussen op gezamenlijke probleemoplossing.

- Moedig partijen aan om zoveel mogelijk opties te verkennen, alvorens zich vast te pinnen op één oplossing.
- Beantwoord storingstactieken door te blijven focussen op het verkennen van belangen.
- Stel "wat... als"-vragen om wederzijdse voordelen te helpen identificeren.
- Werk hard om nieuwe belangen te ontdekken die kunnen leiden tot nieuwe opties of linken.
- Houd rekening met je eigen noden wanneer je opties suggereert.

Algemene communicatie

- Stel vragen die de andere aanmoedigen om belangen en zorgen met jou te delen.
- Zorg ervoor de belangrijkste belangen van alle partijen regelmatig samen te vatten.
- Check of je de andere goed hebt begrepen alvorens verder te gaan.
- Help anderen om je zorgen en belangen te begrijpen.
- Zorg voor een constructieve toon tijdens het proces.
- Blijf kalm en rustig wanneer je spreekt.
- Blijf ontvankelijk voor de motieven en psychologische noden van de tegenpartij.

Waardeverdeling

- Wees in staat om anderen te bewegen in de richting van de opties die je verkiest.
- Onderbouw je voorstellen met stevige argumenten.
- Licht standaarden of precedenten toe op die wijze dat ze begrijpbaar zijn voor alle partijen.
- Wees niet geïntimideerd door agressieve mensen of agressief gedrag.
- Als een onderhandeling in een impasse terechtkomt, roep dan de hulp in van 'neutrale' partijen.

Implementatietechnieken

- Anticipeer op problemen die zich kunnen stellen bij de uitvoering van het akkoord en vermeldt die in het akkoord.

- Help je wederpartij aan argumenten die hen helpen om het akkoord te verdedigen aan hun achterban.
- Wees in staat je eigen akkoorden te verdedigen aan je achterban.
- Specificeer details (voorwaarden, data, methoden, enz.) in het finale akkoord op zo een manier dat misinterpretaties worden uitgesloten.