

Inhoud

Dankwoord	7
Hoofdstuk 1. Inleiding	8
De rationele onderhandelaar als mythe	11
De onderhandelaar en de menselijke aard van het beestje	13
Gebruik van wetenschappelijk onderzoek	16
Hoofdstuk 2. De methode van onderhandelingen	18
Anticipeer en wees voorbereid	20
De onderhandelaar als detective	23
Zacht zijn met een ijzeren vuist	26
Beloftes en bedreigingen	28
Het proces van de onderhandeling	31
Wat zijn jouw prioriteiten?	33
Wees niet bang om te vragen	35
Waarom een deadline vaak geen echte deadline is	37
Hun problemen zijn niet jouw problemen!	39
Hoofdstuk 3. De plaats en perceptie van onderhandelingen	42
Onderhandelen en framing	43
Onderhandelen over verliezen of winsten	45
Let op voor sociale druk!	48
Waar onderhandelen we?	50
Als vertegenwoordigers de onderhandeling voeren	52

Hoofdstuk 4. Vertrouwen en wantrouwen	56
Wat bepaalt vertrouwen?	58
Vertrouwen geven creëert vertrouwen	61
Het herstellen van vertrouwen	64
De waarde van verontschuldigen	66
Compenseren voor financieel verlies	70
Hoofdstuk 5. Denkfouten van de onderhandelaar	74
Wat ik me herinner telt!	76
Houden wat je hebt of meer betalen dan nodig is	78
Te veel optimisme kan tegen je werken	80
Waarom eerlijkheid onderhandelingen moeilijk kan maken	82
Concreet versus abstract denken	85
Stop met onderhandelingen die nergens naartoe lijken te gaan	87
Begin jij of ik? Het belang van ankerpunten	89
De mythe van de ‘fixed pie’	92
Wanneer kom je tot een deal? Niet te snel!	93
Hoofdstuk 6. Emoties en intuïtie	96
Boos zijn of niet boos zijn?	97
Als emoties niets met de onderhandeling te maken hebben	100
Als intuïtie het woord voert: systeem 1- versus systeem 2-denken	102
Hoofdstuk 7. Macht van de onderhandelaar	106
Macht en aandacht voor de andere partij	108
Macht en de vrijheid om te bewegen	110
Macht kan blind maken	112
Macht verkrijgen? Vraag de andere partij om een gunst	113
Hoofdstuk 8. De ‘Moving Forward to Agreements-Survey’^o	115
Niveau 1 Mindset	116
Niveau 2 Proces	118
Niveau 3 Eindresultaat	120
Referenties	123
Biografie	131

Dankwoord

Een boek schrijven over het onderwerp onderhandelen is niet enkel een theoretische denkoefening maar ook een praktische. Elke stap in het publicatieproces lijkt wel een beetje op de stappen die tijdens een onderhandeling worden genomen. Wat gebruik ik en wat niet? Vervult het eindresultaat de ambitie die de schrijver initieel had? Deze bedenkingen gebeuren niet alleen om de eigen behoeftes te bevredigen. Het gaat ook om het algemene belang, namelijk een zo goed mogelijk boek afleveren. Ik wil daarom ook van harte mijn uitgever Nancy Derboven danken die mij de gelegenheid gegeven heeft om mijn gedachten en wetenschappelijke inzichten betreffende de psychologische kunst van het onderhandelen aan het papier toe te vertrouwen. Eveneens wil ik Brenda De Cremer bedanken voor de inspiratie om taal als een prettig werkinstrument te gebruiken.

Het idee voor een boek over onderhandelen speelde al een hele tijd in mijn hoofd. Het is echter volledig tot verwezenlijking gekomen door het bijwonen van de MBA-cursus 'Negotiation' van Prof. Madan Pillutla aan London Business School. Mijn deelname werd door Madan aan de studenten steeds uitgelegd als de psycholoog die het proces zou bewaken. Dit liet Madan en mij toe om de 'good cop' en de 'bad cop' te spelen in de context van deze cursus. Met deze wijsheid in het achterhoofd ben ik concreet beginnen denken wat de psychologie achter het onderhandelen nu juist inhoudt. Het resultaat van dit denkproces heeft u nu in handen.

Er is ook een persoonlijke motivatie die mijn interesse in het vakgebied onderhandelen gestimuleerd heeft. Deze motivatie betreft het begrijpen van de frustraties die politieke onderhandelingen kunnen opleveren. We kennen allemaal het gevoel dat wat gemakkelijk lijkt te zijn soms wel het moeilijkste blijkt uit te voeren. Deze wijsheid is zeer toepasbaar op de politiek. Langs de ene kant probeert zij een rationele kijk op de zaken te plegen maar langs de andere kant draagt zij irrationeel gedrag wel erg hoog in het vaandel. Het is duidelijk dat deze interne tegenstelling een bijdrage levert aan wat sommigen 'het failliet van de politiek' zijn gaan noemen. De tijd is echt wel aangebroken om deze kennis in de praktijk om te zetten.

Inleiding

Voor velen onder ons klinkt het thema onderhandelen niet vreemd in de oren. Het is een woord dat zo frequent in de media gebruikt wordt dat je het eigenlijk niet kunt ontlopen. Op een bepaalde manier kun je zelfs zeggen dat ons hele leven uit een opeenvolgende reeks van onderhandelingen lijkt opgebouwd. Ook al lijkt dit een vrij extreme conclusie, toch lijkt deze niet zo ver van de waarheid te liggen. Onderhandelingen gaan namelijk niet enkel en alleen over financiële zaken. Vaak gaan onderhandelingen over beloftes die gemaakt werden, gevoelens die je ervaart bij bepaalde zaken, en de verplichtingen en rechten die je verondersteld wordt na te komen. Vanuit dit perspectief is het duidelijk dat zelfs de beslissing om iemand de hand te schudden al een onderhandeling op zich vormt.¹

Het is dan ook redelijk om te stellen dat het thema onderhandelen niet enkel professionals aangaat. Het is een gebeurtenis waarmee ieder van ons ooit wel eens kennis zal maken. Onderhandelen is een belangrijk onderdeel van onze sociale interacties met anderen in zowel ons familiale leven, ons werk als ons publieke leven. De mens is een sociaal wezen. De relaties die we tijdens onze levensloop ontwikkelen met anderen hebben dan ook een belangrijke invloed op hoe we denken, voelen en ons gedragen. De meeste van onze relaties worden echter vormgegeven door middel van onderlinge coördinatie. Dergelijke coördinatie hangt van nature samen met de kunst van onderhandelen.

Onderhandelen is een proces waarbij twee of meer partijen proberen een situatie van potentieel conflict op een positieve en constructieve manier te benaderen. Hierbij wordt getracht tot een overeenkomst te komen die door alle partijen als aanvaardbaar wordt beschouwd.² Deze beschrijving impliceert dat een onderhandeling er per definitie op gericht is om tot een resultaat te komen dat je niet eenzijdig kunt bereiken. De bedoeling van een onderhandeling is dus om gezamenlijk tot een beter resultaat te komen dan het resultaat dat je zou bereiken zonder te onderhandelen. Onderhandelen gaat dus niet om het winnen van een veldslag maar eerder om het bereiken van een overeenkomst die door alle partijen aanvaard wordt. Dergelijke uitkomst wordt verondersteld het algemene belang ook te versterken.

Ondanks het feit dat onderhandelingen beschreven worden als de manier om constructieve en positieve toekomstige resultaten te boeken is het vaak geen gemakkelijke taak om alle partijen aan de onderhandelingstafel te krijgen. De noodzaak om te onderhandelen komt voort uit situaties die gekenmerkt zijn door potentiële – en soms ook aanwezige – conflicten en meningsverschillen. Het overwinnen van de initiële gereserveerdheid en geslotenheid van vele partijen vormt dan ook een eerste stap in het onderhandelingsproces. Eenmaal alle partijen rond de tafel zitten lijkt het voor vele mensen een zaak van gezond verstand om dan snel tot een overeenkomst te komen. Dit spreekt voor zich. Iedereen is namelijk bereid gevonden om aan de onderhandelingen deel te nemen. Daarom zou de formele afwikkeling van de gesprekken geen al te grote problemen mogen opleveren.

Bovenstaande redenering klopt echter vaak niet. Tijdens de fase waarin de gesprekken daadwerkelijk plaatsvinden wringt het schoentje vaak het hardst. De kunst van het onderhandelen blijkt nog veel moeilijker te zijn dan de energie en moeite die je moet investeren om alle partijen rond de tafel te krijgen. Ondanks het feit dat in de literatuur en door ervaren onderhandelaars aangegeven wordt dat onderhandelen een sterke formele kant heeft valt het niet te ontkennen dat veel onderhandelingen spaak lopen. Het idee dat een rationele instelling van de onderhandelaars snel tot duidelijkheid en een optimale oplossing zou moeten leiden wordt geregeld ontkracht. Al te vaak zijn onderhandelingen niet te vatten in rationele en voorspelbare procedures. Daarom leiden ze ook vaak tot suboptimale oplossingen of zelfs impasses waar men op het eerste gezicht niet lijkt uit te geraken. Er bestaan tal van recente voorbeelden van onderhandelingen om deze gedachtegang te illustreren.

In 2010 kende Nederland de langste regeringsonderhandeling ooit. Op 9 juni 2010 gingen de Nederlanders naar de stembus maar ze moesten wel 127 dagen wachten tot het nieuwe kabinet bestaande uit het CDA en de VVD, met steun vanuit de oppositie door de PVV van Geert Wilders, werd beëdigd. In deze formatieperiode werden er allerlei combinaties van partijen uitgetoetst die elk tal van problemen met zich meebrachten. In het begin van de onderhandelingen probeerde men een rechtse regering met PVV, VVD en het christendemocratische CDA op te starten, maar dat draaide op niets uit. Daarna werd het vizier gericht op het vormen van een zogenoemd Paars-plus kabinet waar de liberale VVD, de socialistische PvdA, GroenLinks en de links-liberalen van D66 deel van zouden uitmaken. Op basis van grondige meningsverschillen en soms zelfs duidelijke emotionele overwegingen werd deze piste al snel verlaten. Uiteindelijk werd teruggegrepen naar de initiële insteek van een rechtse regering waar na een emotioneel verlopen partijcongres van het CDA de partij van Geert Wilders als bondgenoot aanvaard werd.

In tegenstelling tot Nederland zijn lange regeringsonderhandelingen in België eerder traditie dan uitzondering. Op 13 juni 2010 gingen de Belgen naar de stembus.

Het resultaat van de verkiezing bracht een aardverschuiving teweeg. Aan Vlaamse zijde werd de Vlaams-nationalistische partij N-VA van Bart De Wever de grootste partij en aan Franstalige zijde verwierf de socialistische partij PS van Elio Di Rupo terug de macht door de liberale partij MR te ontronen. Ondanks positieve berichten tijdens de eerste weken van de formatie waarin Bart De Wever en Elio Di Rupo elkaar op een gentlemanachtige manier benaderden bleek het water de daaropvolgende maanden tussen beide partijen veel te diep. Eind 2010 werd de socialist Johan Vande Lanotte door koning Albert II als bemiddelaar aangesteld. Zijn aanstelling had als doel een voorstel te formuleren betreffende een nieuwe financieringswet waarbij de gewesten meer financiële autonomie zouden verkrijgen. Deze nota werd het onderwerp van allerlei emotionele uitspraken en ontwikkelingen. Op 26 januari 2011 besloot Vande Lanotte zijn ontslag als bemiddelaar bij de koning in te dienen. Begin 2011 is er nog steeds geen concreet zicht op de vorming van een regering.

Niet enkel in de politiek zijn de laatste jaren tal van voorbeelden te vinden van suboptimale en irrationele onderhandelingen. Ook de financiële wereld wordt erdoor gekenmerkt. In 2007 werd de beursgenoteerde bank ABN AMRO overgenomen door een consortium van Banco Santander, Fortis en Royal Bank of Scotland (RBS). Deze overname was het begin van het einde van de Belgische bank Fortis. Tal van analisten en mensen uit het financiële milieu waren van mening dat de onderhandelingen tijdens deze overname vooral gevoed werden door emoties ten koste van de ratio. De CEO van Fortis, Maurice Lippens, wordt verdacht gedreven te zijn geweest door wraakgevoelens ten opzichte van ABN AMRO. Deze Nederlandse bank had in de jaren negentig Fortis tot een (te) dure overname van de Generale Bank gedwongen – een feit dat Lippens nooit vergeten is. Op het moment dat ABN AMRO bekeken werd als een prooi op de internationale markt was Lippens het idee zeer genegen om samen met RBS en Santander een bod te overwegen. De emotionele motieven die hierbij loskwamen hebben er uiteindelijk toe geleid dat er een strategie werd gevolgd waarbij ten koste van alles ABN AMRO overgenomen moest worden. Het eindresultaat kennen we allemaal. Eind 2007 werd ABN AMRO overgenomen door het consortium voor het astronomische bedrag van 71 miljard euro, waarvan 24 miljard euro van Fortis. Eind september 2008 moest Fortis door financiële problemen haar deel van ABN AMRO terug verkopen.

Ten slotte zijn er in het bedrijfsleven ook onderhandelingen te vinden die illustreren dat eenmaal een onderhandeling opgestart wordt niet alles van een leien dakje loopt. Op 2 november 2010 laat autobouwer General Motors (GM) weten dat er geen geschikte overnemer is gevonden voor de Opel-fabriek in Antwerpen. Het einde van een onderhandeling die de verbeelding van velen – en niet in het minst die van minister-president Kris Peeters – getart heeft. In november 2009 laat directielid en toponderhandelaar John Smith van GM weten dat de beslissing om het dochterbedrijf Opel niet te verkopen waarschijnlijk zal leiden tot de sluiting van de

Antwerpse afdeling. Deze beslissing leidt tot veel sociale onrust in Vlaanderen. In allerijl worden emotioneel geladen onderhandelingen opgestart om toch valabele partijen te vinden die Opel Antwerpen zouden willen overnemen. Zo onderhandelt GM uitgebreid met een Chinese kandidaat, maar ook deze piste loopt dood. Uiteindelijk sluit Opel Antwerpen eind 2010 de deuren. De sluiting laat een zweem van vermoeden achter dat de onderhandelingen een speelbal waren van machtspolitiek waarbij regels en rechtvaardigheidsoordelen meermaals overschreden werden.

Al deze voorbeelden illustreren dat onderhandelingen niet zomaar volgens het boekje verlopen. Formele procedures en rationele analyses worden vaker niet dan wel gebruikt om de tegenpartij te benaderen. Onderhandelaars vertonen opvallend veel menselijke trekjes die gekenmerkt worden door het gebruik van stereotypes, emotionele beslissingen en percepties die niet altijd met de objectieve realiteit overeenkomen. Omwille van deze niet-rationele reacties valt het op dat betrokken partijen vaak een andere perceptie kunnen hebben met betrekking tot de doelen die bereikt zouden moeten worden. Dit geeft dan ook vaak de indruk dat partijen zich soms op verschillende planeten lijken te bevinden. Met enige ironie vraagt men zich soms wel eens af of de partijen wel aan dezelfde tafel hebben plaatsgenomen.

De rationele onderhandelaar als mythe

Het dominante perspectief dat gebruikt wordt om menselijk gedrag in de context van een onderhandeling te begrijpen is dat van een 'rationele actor'. Dit perspectief houdt in dat mensen rationele wezens zijn die er steeds naar streven om de best mogelijke voorwaarden voor zichzelf te creëren. Deze voorwaarden helpen om het eigenbelang te maximaliseren. Om dit te bereiken wordt ervan uitgegaan dat mensen alle informatie die beschikbaar is op zulke accurate manier gebruiken dat men bijna niet anders kan dan optimale beslissingen te nemen. Een belangrijke gedachte hierbij is dat dergelijke strategie inderdaad kan werken omdat iedere andere partij deze rationele strategie ook hanteert. Tevens weet elke partij dat ook van elkaar. Omwille van dit rationele idee wordt er dan ook verwacht dat wij met zijn allen ons perfect overeind kunnen houden binnen elke economische en sociale onderhandeling. Zoals bovenstaande voorbeelden echter aantonen is deze gedachtegang op zijn minst twijfelachtig te noemen.

Een mooie illustratie dat onze rationaliteit – waarbij het nastreven van het eigenbelang aanvaardbaar en zelfs rechtvaardig is – beperkt is zijn de studies die gebruik maken van het 'ultimatum game'-paradigma. Het ultimatum game is een economisch spel dat gespeeld wordt tussen twee partijen.³ Een partij krijgt de rol van verdeler toegekend en moet beslissen op welke manier een bepaald bedrag (bij-

voorbeeld 10 euro) verdeeld wordt tussen zichzelf en de andere partij. De andere partij wordt de ontvanger genoemd en heeft de keuze tussen twee beslissingen. De ontvanger kan het bod van de verdeler (bijvoorbeeld: de verdeler houdt 7 euro en geeft 3 euro aan de ontvanger) aanvaarden. Indien dit zo is dan zal het bod verdeeld worden zoals voorgesteld door de verdelende partij. De ontvanger heeft echter ook de keuze om het bod te weigeren. Als dit de keuze is dan zullen beide partijen niets ontvangen. Volgens een rationele gedachtegang zou de verdelende partij in dit spel 9,99 euro moeten houden en slechts 0,01 eurocent aan de ontvanger moeten aanbieden. De ontvangende partij zou hiermee akkoord moeten gaan omdat men – rationeel gezien – weet dat 0,01 eurocent meer is dan niets. Omdat de ontvangende partij het spel begint met niets is dit dus winst. Tevens kan de ontvangende partij volgens een rationeel perspectief ook niet boos zijn op de verdelende partij. Men weet namelijk dat de andere partij zich rationeel gedraagt en dat is een aanvaardbaar principe. De resultaten van tal van wetenschappelijke studies tonen echter aan dat deze gedachtegang te beperkt is en in vele gevallen niet opgaat. De meeste studies tonen aan dat verdelers voor zover mogelijk een gelijke (50-50) verdeling nastreven. Een bod dat lager ligt dan 40% van het te verdelen bedrag wordt bijna altijd geweigerd door de ontvangende partij. Tevens roepen dergelijke oneerlijke verdelingen ook heel wat boosheid op. Blijkbaar is de rationele kijk op de menselijke onderhandelaar toch niet zo efficiënt in het voorspellen.

Ondertussen is deze boodschap langzaam maar zeker aan het doordringen in onze maatschappij. Het wordt duidelijk dat dit rationele en controleerbare wereldje van onderhandelen niet bestaat. Het is niet zo dat iedereen perfect kan inschatten op welke manier het eigenbelang te maximaliseren en de risico's op een impasse te minimaliseren. Veel onderhandelingen komen net in de problemen omdat ze stuiten op de grenzen van de menselijke rationaliteit. Omwille van die reden leveren veel onderhandelingen dan ook weinig aanvaardbare en werkbare resultaten op. Mensen zijn geen perfect rationele wezens. Wij maken fouten en onze emoties leiden ons veel vaker dan we zelf denken. Het is zelfs zo dat veel van onze beslissingen niet op een bewuste manier worden genomen. Veel van wat we doen of denken komt op een onbewuste manier tot stand en heeft invloed op wat we doen. Zodoende is het dan ook uitermate belangrijk om te beseffen dat er grenzen zijn aan de menselijke rationaliteit.

Ondanks het feit dat deze kennis al een hele tijd beschikbaar is blijft het vreemd om te merken dat het rationele mensbeeld nog steeds gebruikt wordt om de uitkomsten van onderhandelingen te beoordelen. Dit leidt dan ook vaak tot situaties waarbij er weinig aandacht wordt besteed aan wat er nu juist geleid heeft tot een impasse. Welke processen waren hier nu verantwoordelijk voor? Vanuit een rationeel perspectief hoeft men dit ook niet te weten. Men weet wat men moet doen en als men dit niet doet dan is men dom bezig. Het gebruik van een rationeel evaluatiekader is handig voor die partijen die als doel hebben andere partijen een negatieve evaluatie op te

dringen. Vanuit deze optiek gezien is het daarom – mijns inziens – gevaarlijk om deze rationele perceptie op de mens vol te houden. Hoe vaak gebeurt het niet dat onderhandelingen negatieve resultaten opleveren die eigenlijk al lang voorspelbaar waren? Omwille van onze rationele bril die we per se willen blijven dragen zijn we echter toch nog altijd verrast dat dit het bereikte resultaat is. Regeringsonderhandelingen zijn mooie voorbeelden van dergelijke ‘aangekondigde verrassingen’. Vaak weet men op voorhand waar de zwakke punten liggen. Men weet dat een andere manier van aanpak zal nodig zijn dan de traditionele methodes. Maar omwille van het onwrikbare geloof in de rationele mens – of dit nu bewust zo bedoeld is of niet maakt niet uit – benadert men de situatie elke keer opnieuw alsof irrationeel gedrag niet vertoond zal worden door de onderhandelaars. Er blijft het idee bestaan dat de onderhandelaars de beschikbare kennis objectief zullen interpreteren en daar dan op de meest optimale manier mee zullen omgaan om tot een werkbare oplossing te komen. Als dan blijkt dat het niet werkt, is men steeds opnieuw verrast. Het lijkt erop dat men op een of andere manier blind wil blijven voor de psychologische tendensen die een rol spelen bij het afwijken van rationeel gedrag. Daarom is het belangrijk om het menselijke gezicht van de onderhandelaar bloot te leggen. Om beter te leren begrijpen hoe onze psychologische tendensen ertoe leiden dat onderhandelingen irrationeel kunnen verlopen. Het krijgen van inzichten die toelaten te begrijpen waarom verschillende percepties over dezelfde situatie kunnen ontstaan, waarom mensen blijven vasthouden aan bepaalde argumenten, en hoe zaken die voor buitenstaanders duidelijk zijn niet opgemerkt worden door degenen die midden in de onderhandeling zitten, zal ons in staat stellen om een realistischer beeld van de onderhandelaar te krijgen. Met deze kennis onder de arm kunnen we een beter zicht krijgen op de manier waarop onderhandelaars voorbereid moeten worden en meer realistische verwachtingen hanteren.

De onderhandelaar en de menselijke aard van het beestje

De aandachtige lezer zal terecht opmerken dat onderhandelen meer is dan enkel psychologie. Onderhandelen veronderstelt ook dat je kennis hebt van de procedures die kunnen helpen om waarde te creëren en hoe dit allemaal in een formeel kader vormgegeven kan worden. Dit klopt volledig. Omtrent deze thema's zijn er dan ook reeds tal van excellente boeken en overzichtsartikelen verschenen die de details en gevoeligheden van deze strategieën uitvoerig beschrijven.⁴ Deze literatuur maakt duidelijk dat bij onderhandelingen partijen alternatieven in kaart moeten brengen, weten welke doelen en overeenkomsten men wil nastreven en welke men zeker niet wil aanvaarden. Ondanks de uitgebreide aanwezigheid van deze kennis is het voor elke onderhandelaar wel noodzakelijk om een basiskennis van de volgende concepten te hebben:

Best Alternative to negotiated Agreement (BATNA): Onderhandelingen verlopen vaak niet zoals jij het wilt. Het is dan ook uitzonderlijk dat op al jouw eisen zal worden ingegaan. Omwille van deze reden is het belangrijk om te weten hoe je zult reageren als de onderhandeling niet toelaat om jouw doelen te realiseren. Een manier om dit te weten te komen is het identificeren van een alternatief dat niet afhangt van de beslissingen van de tegenpartij. Dit alternatief wordt BATNA genoemd. Het geeft je de zekerheid dat er een goed alternatief bestaat om op terug te vallen indien de aan de gang zijnde onderhandeling slecht afloopt. BATNA kan je ook helpen om te beslissen of je een bod van de tegenpartij moet aanvaarden of niet. Als je een sterk alternatief hebt moet de tegenpartij al een zeer mooi bod doen voordat je toehapt. Het is belangrijk dat je nooit je BATNA prijsgeeft aan de tegenpartij. Je BATNA te weten komen is een tactiek die vaak door verkopers gebruikt wordt. Zodra je besloten hebt om een aankoop te doen is de eerste vraag die je voor de kiezen krijgt wat de hoogte van je budget is. Antwoord nooit op deze vraag! Op deze manier komt een verkoper jouw onderhandelingsruimte te weten. Een wedervraag is hier de oplossing. Maak duidelijk dat je budget afhangt van wat de verkoper kan aanbieden. Leg het initiatief dus terug bij de verkoper om te bepalen of er extra's mogelijk zijn.

Ondergrens: Zoals wel vaker in het leven zijn de best mogelijke alternatieven en overeenkomsten niet altijd bereikbaar. Het is daarom ook belangrijk dat je als onderhandelaar goed nadenkt wat het laagste bod is dat je bereid bent te aanvaarden. Voor de partij die verkoopt betekent dit het laagste bedrag waarvoor je iets wilt aanbieden. Voor de koper betekent dit het hoogste bedrag dat je bereid bent om te betalen. Zodra deze grens duidelijk is weet je ook wanneer je een onderhandeling moet stopzetten. Natuurlijk is het bepalen van een ondergrens niet altijd even gemakkelijk. Afhankelijk van het type onderhandeling waarbij je betrokken bent kunnen er meer of minder factoren in acht genomen worden. Soms moet je dus meerdere scenario's in rekening brengen terwijl er andere keren slechts één scenario mogelijk is. In de laatste situatie valt er dan over de ondergrens ook niet te onderhandelen. Welke types van onderhandelingen kan men onderscheiden?

Distributieve versus integratieve onderhandelingen: Bij distributieve onderhandelingen wordt er slechts onderhandeld over wat er op tafel ligt. Er zijn geen mogelijkheden om andere opties aan te dragen zodat er nieuwe constructies mogelijk zijn. Deze situatie kan vergeleken worden met het eerder vernoemde ultimatum game waarbij een bepaalde som geld verdeeld wordt tussen twee partijen. Er is slechts één som geld waarover onderhandeld wordt en niets anders. Dit gegeven betekent dat distributieve onderhandelingen gekenmerkt worden door de gedachte dat jouw winst verlies betekent voor de andere partij en omgekeerd. Integratieve onderhandelingen bespreken meerdere topics. Dit laat toe om verschillende soorten resultaten te bekomen. Bij deze onderhandelingsituatie is het op voorhand

niet duidelijk op wat voor soort resultaat men zal uitkomen. Afhankelijk van de manier waarop verschillende opties en alternatieven worden ingezet kan het eindresultaat dus anders zijn. Dit type van onderhandelen laat toe om ‘trade-offs’ te maken waarbij de voordelen en nadelen tegenover elkaar kunnen afgewogen worden.

Onderhandelingsruimte: Zodra je de ondergrens van jezelf en de andere partij weet, kun je inschatten wat de onderhandelingsruimte is. Deze ruimte laat toe om alle mogelijke overeenkomsten in kaart te brengen die voor beide partijen aanvaardbaar zijn. Beeld je in dat je een huis wilt kopen dat te koop staat voor 200 000 euro. Jij brengt een bod uit van 180 000 euro. Een mogelijke situatie zou kunnen zijn dat de verkoper bereid is om het huis voor minimaal 185 000 euro te verkopen terwijl jij bereid bent om maximaal 192 000 euro te betalen. Bij deze situatie ligt de onderhandelingsruimte tussen 185 000 en 192 000 euro. Elk bod dat in deze ruimte valt heeft een grote kans om aanvaard te worden. Zaak is dan natuurlijk om het meest aantrekkelijke cijfer voor jou te bereiken. Ben je de verkoper dan wil je de bovenste grens van de onderhandelingsruimte aftasten. Ben je de kopende partij dan wil je liefst een cijfer dat grenst aan de ondergrens van de onderhandelingsruimte. Bovenstaand voorbeeld is een illustratie van een positieve onderhandelingsruimte omdat er ruimte ligt om te onderhandelen. Vaak krijg je echter te maken met een negatieve onderhandelingsruimte. Hierbij is het openingsbod extreem en ligt het lager dan het bedrag dat de verkoper als ondergrens in gedachten heeft. Dit is het geval wanneer de koper maximaal 180 000 euro wil betalen terwijl de verkoper bij de ondergrens van 185 000 euro blijft. In dergelijke situatie is het van belang dat beide partijen een coöperatieve houding hebben die gericht is op het maximaliseren van de gemeenschappelijke waarde. Een coöperatieve houding kan bewerkstelligd worden door middel van een derde partij. Deze derde partij moet proberen om een objectief cijfer te hanteren dat de ondergrens van beide partijen aanvaardbaar kan maken. Deze partij kan ook helpen om de andere partijen te motiveren om open kaart te spelen. Hij of zij kan dit doen door met beide partijen te praten en dan de wensen van elke partij duidelijk naar elkaar toe te communiceren.

Zoals ik al eerder heb aangegeven bestaat er momenteel nog steeds te weinig aandacht voor de manier waarop onze ‘human nature’ het gebruik van objectief aanwezige informatie beïnvloedt. De bedoeling van het voorliggende boek is dan ook niet om een gedetailleerde beschrijving te geven van elke onderhandelingsstap. Daar is al voldoende aandacht aan geschonken in de bestaande literatuur. Mijn bedoeling is om meer inzicht proberen te verschaffen in bepaalde psychologische processen en fenomenen die ons onderhandelingsgedrag op rechtstreekse en onrechtstreekse manieren beïnvloeden. Vaak zijn we ons niet bewust van bepaalde gewoontes en gedragingen die er echter wel voor zorgen dat we ons eerder irrationeel dan rationeel opstellen naar andere partijen toe.

De inzichten en suggesties die beschreven worden in dit voorliggende boek zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek dat voornamelijk is uitgevoerd binnen de sociale psychologie en de gedragseconomie. Deze wetenschapsvelden gebruiken een aanpak die theorieën betreffende menselijk gedrag test. Om dit te kunnen doen maakt men gebruik van studies waarbij men interactietaken en economische verdelingssituaties hanteert om de onderhandelings situatie te simuleren. Veel van deze studies zijn experimenteel van aard. Dit betekent dat men op een zeer specifieke manier kijkt welke variabelen effect hebben op het gedrag van de mens en op welke manier.

Deze studies zijn zo belangrijk om ons inzicht te vergroten omdat ze toelaten om in een controleerbare situatie voorspellingen te testen die gebaseerd zijn op verschillende mensbeelden. Men kan dus voorspellingen gebaseerd op het rationele mensbeeld testen in vergelijking met voorspellingen die gebaseerd zijn op een meer irrationeel mensbeeld. Wat de meeste van deze studies uniek maakt, is dat ze getracht hebben de specifieke psychologische tendensen die onze beslissingen doen afwijken van wat rationeel verwacht kan worden in kaart te brengen. Het is mijn overtuiging dat deze fundamentele kennis moet worden gebruikt om het onbegrijpbare van het onderhandelingsgedrag meer begrijpbaar te maken. Deze kennis moet een toepassing vinden in onze dagelijkse onderhandelingen omdat het ertoe zal leiden zowel je eigen gedrag als dat van de andere partij beter te leren begrijpen. Deze aanpak sluit aan bij een simpel idee. Als we meer optimale resultaten willen behalen tijdens onderhandelingen dan is het noodzakelijk dat we begrijpen waarom mensen de dingen doen die ze doen. De sociale wetenschappen hebben hierbij een belangrijke rol te vervullen.

Deze wetenschappelijke toepassing heeft wel degelijk externe validiteit. Het leren begrijpen van wat de mens op het basisniveau drijft, helpt ons ook om te voorspellen welke vorm gedrag zal aannemen zodra er complexere situaties opduiken. Het is daarom belangrijk om aan te stippen dat de meest recente trend in management er eentje is die als 'evidence-based management' te boek staat. Deze aanpak berust op hetzelfde principe als de sociale wetenschappen. Namelijk dat betere voorspellingen met betrekking tot menselijk gedrag enkel kunnen gebeuren door middel van het gebruiken van meer wetenschappelijke methodes. Methodes die aantonen welke variabelen gedrag beïnvloeden en waarom ze dit doen. Met deze wijsheid in pacht is het nu tijd om het menselijke gelaat van de onderhandelaar verder bloot te leggen.

*“Ik stel me toch wat vragen bij hun
bereidheid om zich flexibel op te stellen.”*