

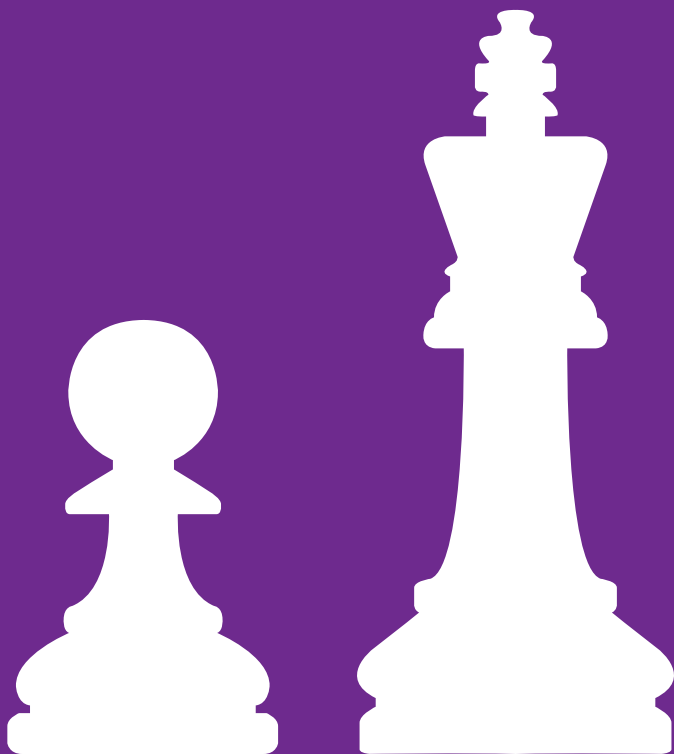
HOOFDSTUK 1

VAARDIG

ONDERHANDELEN

Rens en Chiara kennen elkaar twee maanden en het klikt prima. Hij is IT-consultant en zij modeontwerpster. Ze hebben een druk bestaan en vakantie is daarom voor beiden een belangrijk punt. Al snel maken ze plannen voor de komende zomervakantie. Dan blijken de eerste discussiepunten in hun prille relatie naar voren te komen. Rens wil per se de bergen in en Chiara naar het strand. Ze komen er niet uit, kibbelen er wat over en bijna moeten ze met pijn in het hart besluiten dat gezamenlijke vakanties in hun relatie wel eens een breekpunt kunnen worden.

Kunnen ze er uitkomen en wat is daar aan vaardigheid op relationeel gebied voor nodig?



In dit hoofdstuk leer je het eerste deel van de methodische basis van onderhandelen en de daarbij horende vaardigheden en **basishouding** van de onderhandelaar.

IN DIT HOOFDSTUK LEER JE

Skills

1. de basismechanismen en basisrisico's van onderhandelingen te herkennen

door:

- het belang te zien van twee dimensies in het onderhandelen: de inhoud en de persoon
- de risico's van communicatie te onderkennen

2. de basisvaardigheden die nodig zijn om effectief te onderhandelen:

- aandacht voor zowel inhoud als personen
- luisteren, samenvatten (door)vragen, preciseren van taalgebruik
- inzetten van de juiste soorten vragen
- werken met verschillende communicatieniveaus

De basishouding bepaalt je **persoonlijke effectiviteit**. Zo zul je zien dat luistervaardigheid niet los gezien kan worden van oprechte aandacht voor de ander. Zonder die aandacht zal die ander jou niet alle wezenlijke informatie geven en zul jij de informatie die je krijgt niet volledig goed opvangen, hoe goed je ook denkt te kunnen luisteren. Vaardigheden en adviezen leveren weinig resultaat op als je niet de bijbehorende basishouding kunt laten zien.

Basishouding: je eigen houding en je manier van denken over anderen en je manier van handelen met anderen.

Persoonlijke effectiviteit: je bent persoonlijk effectief als je in staat bent met de inzet van jouw persoonlijke eigenschappen daadwerkelijk bij te dragen aan de realisatie van het beoogde doel.

1.1 Spelen op de niveaus inhoud en persoon

Het is opvallend hoe bijna iedereen de neiging heeft zich helemaal op de inhoud van een onderhandeling te storten. Men heeft zich uitgebreid inhoudelijk voorbereid door een standpunt te vormen en een arsenaal aan argumenten te bedenken om zich schrap te zetten tegen het standpunt van de ander en diens argumenten. De onderhandeling is nog maar nauwelijks geopend en (hopelijk) van een agenda voorzien of de verbale beschietingen beginnen. Eerst gaat dat beleefd en zakelijk-neutraal, maar geleidelijk wordt het vinniger en minder neutraal en soms draait het uit op een totale mislukking, een conflict of oorlog.

Hoe komt dat? Een onderhandeling gaat toch over inhoud, over een zaak, een

probleem? Ja en nee. Een onderhandeling wordt uitgevoerd door personen, met hun eigenheid, voor- en afkeuren, emoties, zelfbeeld en onvoorspelbaarheden. Deze persoonlijke dimensie laat zich juist in een onderhandeling sterk gelden, omdat er in een onderhandeling altijd een bepaalde spanning zit. Het gedrag dat mensen laten zien onder spanning is in een onderhandeling steeds dichtbij. En zoals eerder gezegd, is dat gedrag meestal niet bevorderlijk voor het oplossen van een probleem.

Persoonlijke dimensie

Stel, je zit in een onderhandeling en de andere partij zegt dat je argumentatie niet klopt, dan registreer je al gauw twee zaken:

- Hij is het niet met mij eens.
- Hij twijfelt aan mijn gezond verstand of mijn intelligentie.

Dat laatste prikkelt al snel tot een emotionele reactie met meer problemen als gevolg. Je bent geneigd om te denken: 'Als iemand iets zegt over MIJN argument of MIJN voorstel, zegt hij impliciet ook iets over MIJ.' Mensen zijn verbonden met (hun) inhoud, soms slechts licht, soms heel sterk. Als je een heel weekeinde hebt doorgewerkt aan een voorstel en dat wordt op de afdelingsvergadering van maandag vrij summier terzijde geschoven, zijn de emoties dichtbij. Daarbij maakt het helemaal niet uit of dat terzijde schuiven terecht is of niet.

In een onderhandeling gaat het dus niet over inhoud alleen. Het gaat evenzeer over de mensen die zijn betrokken bij die inhoud en daarmee over de vraag hoe de spelers zich tot elkaar verhouden: de *werkrelatie*. Elke zet die je doet op het schaakbord van de inhoud is tevens een zet op het schaakbord van de werkrelatie.

Uiteindelijk komt het er in veel onderhandelingen op neer of mensen elkaar iets gunnen, bereid zijn om net dat ene stapje meer te doen om op een wederzijds aanvaarde uitkomst uit te komen. Als het er echt om gaat, is de werkrelatie bepalend voor succes in de onderhandeling.

Draagvlak voor succes

We gaan nog even terug naar de definitie van onderhandelen, zoals gegeven in de inleiding van dit boek. Daarin zie je dat het niet alleen gaat om het wederzijds accepteren van de uitkomst, maar ook om het uitvoeren van deze uitkomst, het nakomen van de afspraken. Ook vanwege deze uitvoering is het essentieel om de werkrelatie goed te managen. Een onderhandelingstraject is spannend en belangrijk, maar uiteindelijk gaat het vooral om de vraag of de uitkomsten daarvan worden geaccepteerd én uitgevoerd.

Als er in de onderhandelingen schade is ontstaan aan de werkrelatie zal de motivatie van de partijen om zich aan de afspraken te houden navenant minder zijn. En als door veranderingen in de situatie de afspraken niet meer goed uitvoerbaar zijn, zullen partijen minder de neiging hebben om weer aan tafel te gaan om dat op te lossen.

Een goede werkrelatie is de drager van succes. Niet alleen in langdurige relaties, zoals hopelijk tussen Chiara en Rens, maar ook in eenmalige onderhandelingen, zoals bij de aankoop van een tweedehands auto. Verderop in dit boek zal dat ook blijken.

Fisher en Ury van Harvard University hebben aan de hand van veel praktijkonderzoek een onderhandelingsmethodiek ontwikkeld. In hun boek *Excellent Onderhandelen*² onderschrijven zij het belang van het managen van de werkrelatie naast het managen van de inhoud. Fisher en Ury pleiten voor het scheiden van de persoon en de inhoud, in die zin dat je als onderhandelaar beseft dat er een persoonlijke dimensie is die de inhoud (ver)kleurt. Volgens hen moet je bereid zijn je eigen zienswijze te relativieren; je moet openstaan voor een andere manier van kijken en de ander zijn zienswijze niet verwijten.

Als je dat doet, dan beoefen je de kunst om beide schaakborden tegelijkertijd te bespelen, waardoor een goede werkrelatie wordt opgebouwd (je verwijt de ander zijn mening niet), terwijl de inhoud en alle relevante informatie helder op tafel komt (niet beperkt door de zienswijze van jezelf en de zienswijze van de ander). In de nu volgende pagina's wordt uitgelegd hoe je inhoud en relatie op een natuurlijke en logische manier kunt managen. Bovendien vind je op de website een aantal oefeningen om deze kunst van het spelen op twee schaakborden te oefenen.

Kerncompetenties [1]

De vaardige onderhandelaar:

- kan spelen op de niveaus inhoud en persoon.

1.2 Heldere communicatie

Heldere communicatie is bijna onmogelijk. Zelfs zonder de spanning van een onderhandeling is het immers al erg moeilijk om elkaar goed te begrijpen. Zender en ontvanger zitten zelden meteen op dezelfde lijn. De zender vertaalt gedachten en gevoelens in woorden, die voor de ontvanger ook gedachten en gevoelens oproepen, maar vaak niet dezelfde of niet de door de zender bedoelde.

We hebben allemaal ons eigen *referentiekader*, onze eigen bril, die onze kijk op alle mogelijke zaken (ver)kleurt. Die bril wordt opgebouwd uit allerlei invloeden die voor geen twee mensen op de wereld gelijk zijn, bijvoorbeeld: genen, geslacht, opvoeding, cultuur, fysieke leefomstandigheden, opleiding, relaties met betekenisvolle anderen (ouders, broers, zussen, vrienden, vriendinnen), leeftijd, economische positie, positie in de werkomgeving enzovoorts. Als iedereen een verschillende bril heeft, kun je niet verwachten dat mensen elkaars communicatie onmiddellijk goed begrijpen.

En dan hebben we het nog niet eens over de **non-verbale communicatie**, waarvan niet alleen bekend is dat die (als mensen fysiek bij het contact aanwezig zijn) 80 tot 90 procent van de boodschap uitmaakt, maar ook dat die grotendeels onbewust gebeurt en op onbewust niveau zijn invloed heeft (➔ 4.2).

2 R. Fisher, W. Ury & B. Patton (2007). *Excellent Onderhandelen. Een praktische gids voor het best mogelijke resultaat in elke onderhandeling*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

Non-verbale communicatie: zodra we met andere mensen in contact treden, communiceren we. We kunnen dit doen door met onze stem woorden te gebruiken. Dit noemen we *gesproken taal*. We communiceren echter met veel meer dan alleen woorden. Dit is niet-gesproken taal of *non-verbale communicatie*. Onder non-verbale communicatie vallen onder andere houding en beweging, gezichtsuitdrukkingen en intonatie bij de spraak. Ook bijvoorbeeld symbolen (merksymbolen) en geur vallen onder non-verbale communicatie. Non-verbale communicatie heeft ook invloed als mensen (nog) niet met elkaar praten.

Natuurlijk is dit allemaal nog lastiger als de spanning van de onderhandeling erbij komt. Want dan wordt ons waarnemingsvermogen nog verder beperkt en is de kans op misverstanden nog groter. Juist in onderhandelingen valt op hoe weinig besef mensen hiervan hebben en hoe weinig geduld en aandacht zij hebben om te checken of informatie wel goed overkomt. Er wordt een heleboel energie gestopt in het zenden (de positie presenteren, verdedigen, argumenteren, eventueel aanvallen van het standpunt van de ander), maar of dat allemaal aankomt of het gewenste effect heeft, wordt weinig getoetst. Ook de wijze waarop men de boodschap van de andere partij ontvangt (namelijk door al die eigen filters) wordt nauwelijks op juistheid gecontroleerd. Er ontspint zich dan heel gemakkelijk een proces waarin mensen hard aan het werk zijn met langs elkaar heen te praten, met gevoelens van frustratie en ergernis als gevolg. Voor de onderhandelingen betekent dit dat de partijen elkaar niet begrijpen en in het beste geval tot een bloedeloos compromis komen, omdat er nu eenmaal een akkoord nodig is. In veel gevallen ontstaan er volledige patstellingen en zitten de onderhandelingen muurvast.

Nieuwsgierigheid

Je maakt als onderhandelaar al een belangrijke stap in je ontwikkeling als jij je hiervan bewust bent (en je hier ook tijdens de onderhandeling van bewust kunt blijven!). Als jij je eigen manier van kijken, luisteren en interpreteren kunt relativeren als één van de mogelijke manieren om dat te doen, blijf je open voor andere zienswijzen en redeneringen. Nieuwsgierig zijn en blijven is ook een kerncompetentie van een goede onderhandelaar.

Zorg ervoor dat je werkelijk begrijpt wat de ander zegt en bedoelt voordat je verder gaat. Anders weet jij letterlijk niet waarover je het hebt in de onderhandeling. Om je daarbij te helpen zijn twee punten van belang:

- vragen en checken
- golfhengte afstemmen (communicatieniveaus)

Kerncompetenties (2)

De vaardige onderhandelaar:

- **kan spelen op de niveaus inhoud en persoon;**
- **is nieuwsgierig naar de zienswijzen en redeneringen van de ander.**

1.2.1 Vragen en checken

In tegenstelling tot wat veel mensen denken en veel – ook ervaren – onderhandelaars doen, is veel aan het woord zijn in een onderhandeling eigenlijk niet zo interessant. Als jij (lang) aan het woord bent, schiet je niet veel op. Je geeft alleen maar informatie, maar je krijgt niets of weinig terug (behalve misschien non-verbale reacties van de ander). Je neemt als het ware de ruimte in, en een ander zal dat al snel irriteren ('Mag ik ook nog wat zeggen?').

Anders gezegd, als jij te veel aan het woord bent:

- gaat het minder goed met de inhoudelijke voortgang, want jij krijgt geen nieuwe informatie over wat nodig is om tot overeenstemming te komen;
- gaat het minder goed met de werkrelatie, want de ander kan het gevoel krijgen dat jij wilt domineren. Hier komen we in paragraaf 4.2 op terug.

De conclusie die je hieruit kunt trekken is dat als jij veel aan het woord bent je niet goed kunt omgaan met de werkrelatie met je onderhandelingspartner en met de inhoud van het gesprek. Terwijl het voor een zinvolle onderhandeling noodzakelijk is om te bouwen aan de werkrelatie (om het draagvlak te hebben voor een probleemoplossend gesprek) én aan de inhoud (om tot een kwalitatief goede oplossing te komen). Er is één manier om dit wél te bereiken, namelijk vragen stellen en vervolgens jouw begrip van de informatie eerst te checken voordat jij er conclusies aan verbindt.

Het mooie aan vragen en checken is dat je daarmee impliciet belangstelling toont naar de ander; inhoud en persoon zijn immers verweven met elkaar. Door vaardigheid te ontwikkelen in vragen en checken werk je aan beide kerncompetenties van de vaardige onderhandelaar: je speelt op inhoud en persoon én je bent nieuwsgierig naar de zienswijzen en redeneringen van de ander.

Natuurlijk moet jouw verhaal ook op tafel komen, maar dat verhaal kun je beter laten overkomen door het regelmatig te onderbreken. De ander wordt zo meer betrokken bij het verhaal, begrijpt het beter en voelt zich niet door jou gedomineerd. Als bovendien van tevoren is afgesproken dat jullie eerst ieder het eigen verhaal presenteren, dan hoef je niet bang te zijn dat deze onderbrekingen ertoe zullen leiden dat jouw verhaal niet compleet op tafel komt.

Containerbegrippen en andere vaagheden

Vragen en checken is een basisvaardigheid voor de onderhandelaar, maar het is zeker niet eenvoudig. Het eerste punt waar je als onderhandelaar mee te maken krijgt, is het vage en omslachtige taalgebruik in veel onderhandelingen. Ook hier speelt spanning – aanwezig in elke onderhandeling – een belangrijke rol. Spanning leidt ertoe dat mensen zich niet gemakkelijk blootgeven en zich ook in hun bewoordingen enigszins verhullen. Diezelfde spanning kan er bij jou toe leiden dat je te snel denkt begrepen te hebben wat iemand anders bedoelt (→ 1.6).

In tabel 1.1 vind je een aantal voorbeelden van **containerbegrippen** en andere vage uitspraken, en hun mogelijke uitleg.

Containerbegrip: een begrip met meerdere betekenissen. De ontvanger moet zelf maar bedenken wat de zender precies bedoelt. Een directeur van een oliemaatschappij zal met het woord *duurzaamheid* zijn hoop uitspreken dat de organisatie het eeuwige leven heeft, terwijl de milieubeweging dit woord gebruikt om aan te geven dat de organisatie moet ophouden met het uitputten van natuurlijke hulpbronnen.

Uitspraak partij A	Uitleg partij A	Uitleg partij B
Wij willen meer flexibiliteit in het contract.	Wij willen via een goed vastgelegde procedure de mogelijkheid hebben om in overleg onderdelen van afspraken aan te passen als omstandigheden veranderen.	Zij willen de zekerheden voor ons in het contract verminderen.
Wij willen op termijn vrede sluiten.	Wij willen een stappenplan maken om draagvlak voor vrede te bouwen, voordat wij ons daaraan verbinden.	Zij willen wel vergaderen, maar vooral vertragen.
Wij hebben eerlijk gezegd weinig vertrouwen in dit proces.	Wij hebben te weinig houvast om te zien hoe het verder gaat.	Zij denken dat wij de boel bedriegen.
Wij willen meer invloed op de verdere besluitvorming .	Wij willen nog één keer geraadpleegd worden voordat het definitieve besluit valt.	Zij willen overal bovenop zitten en een grotere rol nemen dan hen toekomt.
Dat voorstel is onbespreekbaar .	Wij voorzien grote problemen met dat voorstel.	Zij blokkeren elk gesprek.
Wij zullen uw voorstel overwegen .	Wij moeten er nog maar eens goed op studeren of dit eigenlijk wel kan.	Ze zeggen in principe 'ja'.
We zijn eruit!	Dit resultaat kunnen wij deze week aan onze directeur voorleggen om het definitief te maken.	Morgen gaan we ondertekenen.

Tabel 1.1 Voorbeelden van containerbegrippen, andere vage uitspraken en mogelijke uitlegvarianten

De vaardige onderhandelaar ontwikkelt (op nieuwsgierige wijze!) een antenne voor dit soort onduidelijkheden. Hij laat ze niet passeren, maar vraagt er net zo lang op door, totdat hij echt begrijpt wat de ander bedoelt met zijn uitspraak. Daarmee voorkomt hij onnodige problemen en nare verrassingen achteraf.

De vaardige onderhandelaar:

- kan spelen op de niveaus inhoud en persoon;
- is nieuwsgierig naar de zienswijzen en redeneringen van de ander;
- vraagt door en checkt bij de ander totdat hij er zeker van is dat hij de ander begrijpt.

Soorten vragen

Het tweede punt waar je in ‘het vragen en checken’ mee te maken krijgt is het verschil in soorten vragen. Afhankelijk van de situatie is de ene soort vraag meer op zijn plaats dan de andere. In het algemeen is er bij de behandeling van een onderwerp een natuurlijke opbouw in soorten vragen. Je begint met open vragen en gaat daarna over op hypothetische vragen om te eindigen met de gesloten vragen.

In schema:

- 1 Open vragen: ‘Hoe zie jij... / Wat vind jij van... / Waarom zeg jij...?’
- 2 Hypothetische vragen: ‘Stel dat..., is dan...?’
- 3 Gesloten vragen: ‘Dus als ik je goed begrijp, zeg jij...?’

De reden achter deze volgorde is dat met open vragen eerst het speelveld zo groot mogelijk wordt gemaakt en alle hoeken worden verkend. Daarna begint geleidelijk het ‘indikken’ in de richting van een oplossing of uitkomst door via hypothetische vragen scenario’s te verkennen. Ten slotte helpt de gesloten vraagstelling om tot een conclusie te komen.

VOORBEELD

Partij A: ‘Hoe ziet u het traject om tot afspraken te komen over onze fusie?’

Partij B: ‘Wij hebben intern nog wel wat hobbels te nemen, want niet iedereen bij ons is enthousiast over het idee van de fusie.’

Partij A: ‘Als we onszelf niet onder tijdsdruk zetten en er gewoon de tijd voor nemen, is het dan mogelijk om toch inhoudelijk met de besprekingen te beginnen?’

Partij B: ‘Dat zou ons wel ruimte geven om intern de neuzen dezelfde kant op te krijgen.’

Partij A: ‘Zou een termijn van zes maanden om tot overeenstemming te komen genoeg zijn?’

Partij B: ‘Wij denken van wel. Laten we maar op die manier beginnen.’

Dit is zeker geen vaste of wetmatige volgorde. Soms zul je eerst een gesloten vraag (als check) stellen en die opvolgen met een open vraag naar aanleiding van het antwoord. Open vragen leveren meestal de meeste informatie op, maar daarna moet je wel ‘inzoomen’ door middel van verdere vraagstelling.

Karin: 'Dus jij wilt dit weekeinde niet naar de discotheek?'

Silvana: 'Nee, dat zie ik even niet zitten.'

Karin: 'Waarom eigenlijk niet?'

Silvana: 'Ik heb nogal last van mijn nieuwe schoenen en ik wil dus liever niet dansen.'

Karin: 'Wij hebben dezelfde maat en ik heb nog wel een paar makkelijke schoenen voor uitgaan. Als jou die lekker zitten, zou je dan wel willen gaan?'

In dit voorbeeld wordt een gesloten vraag gevolgd door eerst een open vraag en ten slotte een hypothetische vraag. Ook hier geldt weer dat vaardigheden nodig zijn, maar niet beslissend. De reden waarom je de vraag stelt is belangrijk. Speel je op de niveaus inhoud en persoon en komt de vraag voort uit nieuwsgierigheid naar de ander, dan zal een vraag niet gauw verkeerd vallen (→ 2.2). De reden achter de vraag is immers niet dat je op zoek bent naar een mogelijkheid om de ander vast te zetten of in de val te laten lopen. De ander zal dat bijna altijd merken.

1.2.2 Communicatieniveaus

Met de woorden die mensen gebruiken geven zij ook vaak een impliciete bedoeling aan of doen zij een 'ingebouwd' appel op de ander. Omdat dit niet expliciet gebeurt, ontstaan er vaak misverstanden en zelfs conflicten.

Globaal gezien communiceren wij met elkaar op een viertal niveaus:

- Inhoudsniveau: gaat over inhoud, het 'wat';
- Procedureniveau: gaat over volgorde, de aanpak, het 'hoe';
- Relatieniveau: gaat over verwachtingen van elkaar;
- Emotieniveau: gaat over (opgelopen) emoties.

Deze communicatieniveaus worden in het onderstaande voorbeeld nader toegelicht.

Het is 9 uur 's avonds en ik vraag mijn oudste dochter: 'Laura, hoe laat is het?'

Zij kan mij op alle vier niveaus een antwoord geven:

- 'Het is twee minuten over negen.'
Inhoudsniveau; een correct antwoord, maar niet mijn bedoeling.
- 'Mag ik nog vijf minuten tv kijken? Dan is het programma afgelopen.'
Procedureniveau; zij begrijpt mijn bedoeling en doet een tegenvoorstel in de zin van 'eerst dit, dan dat'.
- 'Hè pap, moet ik nou altijd tegelijk naar bed met mijn jongste zusje?'
Relatieniveau; Laura zegt niet alleen dat ze nog niet naar bed wil, maar vooral dat zij van mij verwacht dat ik haar – als haar vader – als oudere dochter anders behandel dan haar zusje. Deze verwachting wordt vrijwel altijd impliciet uitgesproken. Als ik niet voldoende duidelijk op dat appel reageer, zal ze teleurgesteld zijn in mij.

- Ze zegt niets en loopt stampvoetend de kamer uit en de trap op.
Emotieniveau; ik zal zo snel mogelijk moeten reageren om het probleem in te dammen.

Als je in een onderhandeling met de ander tot overeenstemming wilt komen, is communiceren op dezelfde golflengte essentieel. Om op dezelfde golflengte met de ander te komen en te blijven zul je het initiatief moeten nemen en je in eerste instantie op zijn of haar communicatieniveau moeten richten. Het motto is: eerst aansluiting maken, dan verder praten. Of anders gezegd: door je op het communicatieniveau van de ander te richten begin je met het opbouwen van de werkrelatie om daarna te kunnen werken aan de inhoud.

Als je niet aansluit bij het communicatieniveau van jouw gesprekspartner, kan die gemakkelijk het gevoel krijgen dat jij hem of haar niet serieus neemt, niet 'hoort'. Mensen die zich niet gehoord voelen gaan harder roepen – niet letterlijk, maar in de vorm van escalerend gedrag, bijvoorbeeld door van relatieniveau naar emotieniveau te gaan.

Hieronder volgen twee voorbeelden, de eerste in een huiselijke situatie en de tweede in een zakelijke onderhandeling.

VOORBEELD

Ik kom 's avonds om acht uur thuis na een lange dag. Ik ben net van plan om het met mijn vrouw eens te gaan hebben over die nieuwe auto die ik op het oog heb. Het gezin heeft al gegeten en mijn vrouw is nog in de keuken aan het opruimen. 'Kun je nou nooit eens met etenstijd gewoon thuis zijn?' vraagt zij mij verwijtend. Ik maak de grote fout om haar aan de hand van mijn agenda van de laatste weken te laten zien dat het wel meeviel met dat op tijd thuis zijn. Hierop loopt zij nijdig de keuken uit (emotieniveau). Het gesprek over die nieuwe auto voeren is nu niet handig.

VOORBEELD

Twee bedrijven zijn met elkaar in onderhandeling over een overname. Zij werken al jaren prima samen in een klant-leveranciersverhouding, maar nu wil de klant (partij A) de leverancier (partij B) overnemen. Na een eerste onderzoek van de financiële huishouding van het over te nemen bedrijf doet partij A een bod op de aandelen. Partij A wil – gezien de jarenlange samenwerking – direct een goed bod doen, maar laat natuurlijk nog niet het achterste van de tong zien. Bij de eerste onderhandeling is de sfeer ijsig; partij B bestempelt het bod op de aandelen als 'een aanfluiting'. Partij A maakt de fout om het bod uitgebreid te gaan uitleggen en verdedigen, waardoor de irritatie bij partij B groeit.