

# INHOUD

Voorwoord bij de vermeerderde en gewijzigde druk	7
Verantwoording	II
Inleiding	15

## **I Het probleem**

1 Niet onderhandelen over posities	21
------------------------------------	----

## **II De methode**

2 Scheid de mensen van het probleem	39
3 Richt je op belangen, niet op posities	71
4 Zoek naar oplossingen in wederzijds belang	93
5 Dring aan op objectieve criteria	129

## **III Ja, maar ...**

6 Als de andere partij nu eens machtiger is? <i>(Ontwikkel je BAZO – Beste Alternatief Zonder Overeenkomst)</i>	151
7 Als hij nu eens niet wil meedoen? <i>(Gebruik onderhandelingsjiujitsu)</i>	165
8 Als hij nu eens gemene trucjes gebruikt? <i>(Het temmen van de harde onderhandelaar)</i>	195

#### **IV Tien vragen over *Excellent onderhandelen***

Vragen over redelijkheid en over principieel onderhandelen	219
Vragen over omgaan met mensen	229
Vragen over tactieken	245
Vragen over macht	257

#### **V Tot besluit**

Tot besluit	273
Analytische inhoudsopgave	277
Opmerking over het Harvard-onderhandelingsproject	287

## INLEIDING

Of je nu wilt of niet, je bent een onderhandelaar. Onderhandelen is een deel van het leven. Je bespreekt een salarisverhoging met je baas. Je probeert het eens te worden met een vreemde over de verkoop van zijn huis. Twee advocaten proberen tot een regeling te komen na een auto-ongeluk. Meerdere oliemaatschappijen hebben plannen om samen ergens voor de kust naar olie te boren. Een gemeentebestuurder praat met vakbondsleiders om een staking in het openbaar vervoer te voorkomen. De ene minister van Buitenlandse Zaken gaat met de andere om de tafel zitten om afspraken te maken over beperking van het aantal atoomwapens. Dat zijn allemaal onderhandelingen.

Iedereen onderhandelt elke dag wel ergens over. Zoals Molières Monsieur Jordain, die tot zijn grote blijdschap hoorde dat hij zijn hele leven proza had gesproken, onderhandelen mensen zelfs als ze denken dat ze dat niet doen. Iemand onderhandelt met zijn vrouw over een te kiezen restaurant en met zijn kind over het tijdstip waarop het licht uitgaat. Onderhandeling is een elementair middel om iets van anderen gedaan te krijgen. Het is tweezijdige communicatie, gericht

op het bereiken van een overeenstemming als jij en de andere partij bepaalde gezamenlijke belangen hebben en andere belangen die strijdig zijn.

Steeds meer situaties vereisen onderhandeling; het conflict is een groeiende bedrijfstak. Iedereen wil betrokken zijn bij besluiten die hem aangaan: steeds minder mensen zullen besluiten accepteren die door een ander worden gedictéerd. Mensen verschillen, en ze gebruiken onderhandelingen om hun verschillen aan te pakken. Of het nu in het zakenleven is, in de politiek of in het gezin, de mensen nemen de meeste beslissingen door middel van onderhandelingen. Ook al beginnen ze een rechtszaak, het komt bijna altijd vóór de uitspraak tot een schikking.

Hoewel onderhandelingen elke dag plaatsvinden, is het niet gemakkelijk om ze goed te voeren. De gebruikelijke onderhandelingstactieken blijken voor veel mensen onbevredigend of ze hebben een vermoeiend of vervreemdend effect – maar meestal alle drie.

Mensen bevinden zich in een dilemma. Ze kennen twee manieren om te onderhandelen: zacht of hard. De zachte onderhandelaar wil persoonlijke conflicten vermijden en doet al gauw concessies om tot overeenstemming te komen. Hij wil een vriendschappelijke regeling, maar voelt zich op het eind vaak uitgebuit en verbitterd. De harde onderhandelaar ziet elke situatie als een wedstrijd van wilskrachten, waarin de partij die de extreemste standpunten inneemt en het langst volhoudt een beter resultaat behaalt. Hij wil winnen, maar toch lokt hij dikwijls een even harde reactie uit, die hemzelf en zijn middelen uitput en schadelijk is voor zijn relatie met de andere partij. Andere gebruikelijke onderhandelingstactieken nemen een middenpositie in, maar in alle gevallen

gaat het om een compromis tussen krijgen wat je hebben wilt en je relatie met andere mensen.

Er is een derde manier om te onderhandelen, niet een manier die hard of zacht is, maar een die veeleer hard èn zacht is. Deze methode van *principiële onderhandelen*, ontwikkeld in Harvard, houdt in dat twistpunten op hun merites worden beoordeeld en niet op grond van een 'pingel'-proces waarbij elke partij zegt wat kan en wat niet kan. De methode houdt in dat partijen zoeken naar mogelijke gezamenlijke belangen en dat je, als de belangen strijdig zijn, erop moet aandringen dat het resultaat gebaseerd is op redelijke normen die onafhankelijk zijn van de wil van partijen. De methode van principiële onderhandelen is hard wat de principes betreft en zacht als het de mensen betreft. Er komen geen trucjes en valse schijn aan te pas. Principiële onderhandelen laat je zien hoe je kunt krijgen waar je recht op hebt, zonder dat je je brutaal hoeft op te stellen. Het stelt je in staat om redelijk te zijn, terwijl het je beschermt tegen degenen die misbruik zouden maken van je redelijkheid.

Dit boek gaat over de methode van principiële onderhandelen. Het eerste hoofdstuk beschrijft problemen die zich voordoen als de gebruikelijke tactieken van positioneel onderhandelen worden toegepast. De volgende vier hoofdstukken behandelen de vier principes van de methode. De laatste drie hoofdstukken geven antwoord op de meest gestelde vragen over de methode: Als de andere partij nu eens machtiger is? Als hij het spel niet wil meespelen? En als hij nu eens smerige trucjes gebruikt?

Principiële onderhandelen kan gebruikt worden door Amerikaanse diplomaten die met de Sovjet-Unie over wapenbeheersing spreken, door advocaten in allerlei affaires en

door echtparen om allerlei besluiten te nemen, variërend van de vakantiebestemming tot de verdeling van hun eigendom als ze gaan scheiden. Iedereen kan deze methode toepassen.

Elke onderhandeling is anders, maar de fundamentele elementen veranderen niet. Principieel onderhandelen kan gebruikt worden of het nu om één twistpunt gaat of om meerdere; om twee partijen of vele; of er nu een voorgeschreven ritueel is, zoals bij collectieve onderhandelingen, of dat er geïmproviseerd moet worden, zoals bij onderhandelingen met kapers. De methode is van toepassing als de andere partij meer of minder ervaren is, een harde onderhandelaar of een vriendelijke. Principieel onderhandelen is voor alle doeleinden te gebruiken. In tegenstelling tot bijna alle andere strategieën wordt de methode, als de andere partij ze ook leert gebruiken, niet moeilijker om toe te passen maar gemakkelijker. Als de andere partij dit boek leest, des te beter.

# I

## HET PROBLEEM

---

1 Niet onderhandelen over posities

## NIET ONDERHANDELEN OVER POSITIES

Of een onderhandeling nu een contract betreft, een familie-  
ruzie of een vredesbespreking tussen staten, de mensen gaan  
automatisch over op positioneel onderhandelen. Elke partij  
neemt een positie in, voert daar argumenten voor aan en doet  
concessies om een compromis te bereiken. Het klassieke  
voorbeeld van dit onderhandelingsmenuet is het pingelen  
dat wordt toegepast door de handelaar in tweedehands goe-  
deren en de klant.

**Klant**

Wat wilt u hebben voor dit  
koperen bord?

Kom nou, er zitten deuken  
in. Ik geef u 15 euro.

**Koopman**

Een prachtig stuk antiek,  
nietwaar? Nou ja, u mag het  
hebben voor 75 euro.

Welnee! Over een serieus  
aanbod valt te praten, maar  
15 euro is echt niet serieus.



**Klant****Koopman**

Nou, ik zou tot 20 euro kunnen gaan, maar iets als 75 euro zou ik nooit betalen. Noemt u me een realistische prijs.

25 euro.

37 euro 50. Hoger ga ik niet.

U wilt het onderste uit de kan, dame. 60 euro contant, nu meteen.

Het heeft mij veel meer gekost. Doet u nu een *serius* bod.

Hebt u de inscriptie op dat bord gezien? Volgend jaar zijn zulke dingen twee keer zoveel waard als wat u er nu voor wilt betalen.

En zo gaat het steeds maar verder. Misschien komen ze tot overeenstemming, misschien niet.

Elke onderhandelingsmethode kan eerlijk beoordeeld worden aan de hand van drie criteria: er dient een verstandige overeenkomst uit de bus te komen, als die overeenkomst mogelijk is. De methode dient efficiënt te zijn. En de methode dient de relatie tussen de partijen te verbeteren of in elk geval niet te schaden. (Een verstandige overeenkomst kan gedefinieerd worden als een overeenkomst die zoveel mogelijk voldoet aan de legitieme belangen van beide partijen, die strijdi-

ge belangen op redelijke wijze verenigt, die duurzaam is en rekening houdt met de belangen van de samenleving.)

De meest voorkomende vorm van onderhandeling, geïllustreerd door het boven aangehaalde voorbeeld, is afhankelijk van het achtereenvolgens innemen – en dan weer opgeven – van verschillende posities.

Het innemen van posities, zoals de klant en de koopman doen, kan in sommige opzichten bij het onderhandelen van nut zijn. Het vertelt de andere partij wat je wilt; het geeft je vastigheid in een onzekere en gespannen situatie en het kan uiteindelijk de condities opleveren van een aanvaardbare overeenkomst. Maar die doeleinden kunnen ook op andere manieren worden nagestreefd. En het positioneel onderhandelen voldoet niet aan de fundamentele criteria: een verstandige overeenkomst, op efficiënte en vriendschappelijke wijze tot stand gekomen.

### **Argumenteren over posities levert onverstandige overeenkomsten op**

Als onderhandelaars argumenteren over posities, zijn ze geneigd zich vast te leggen op die posities. Hoe meer je je positie duidelijk maakt en verdedigt tegen de aanval, des te meer leg je je erop vast. Hoe meer je je best doet om de andere partij te overtuigen van de onmogelijkheid om jouw openingspositie te veranderen, des te moeilijker wordt het om dat te doen. Je ego raakt geïdentificeerd met je positie. Je hebt er nu ook belang bij dat je ‘je gezicht redt’ – door toekomstige handelingen in overeenstemming te brengen met posities die je in het verleden hebt ingenomen – waardoor het minder en

minder waarschijnlijk wordt dat de oorspronkelijke belangen van de partijen op een verstandige wijze door een overeenkomst worden verenigd.

Het gevaar dat positioneel onderhandelen de kans op een overeenkomst kleiner maakt, werd goed geïllustreerd door het mislukken van de gesprekken onder president Kennedy over een totaal verbod op kernproeven. Er rees een kritieke vraag: hoeveel plaatselijke inspecties dienden aan de Sovjet-Unie en de Verenigde Staten te worden toegestaan, inspecties op het grondgebied van de ander om daar verdachte seismische verschijnselen te onderzoeken? De Sovjet-Unie stemde ten slotte in met drie inspecties. De Verenigde Staten hielden het op niet minder dan tien. En op dat punt mislukten de besprekingen – over posities – ondanks het feit dat niemand wist of een ‘inspectie’ zou betekenen dat één persoon één dag rondkeek of dat honderd mensen een maand lang overal hun neus in mochten steken. De partijen hadden weinig moeite gedaan om te komen tot een inspectieprocedure die het belang dat de Verenigde Staten bij controle hadden kon verenigen met het verlangen van beide landen om zo min mogelijk indringers te dulden.

Naarmate er meer aandacht wordt geschonken aan posities, wordt er minder aandacht besteed aan het verzoenen van de onderliggende motieven van partijen. De kans op overeenstemming wordt dan kleiner. De bereikte overeenstemming zal dan vaak het gevolg zijn van een rekenkundige verdeling van het verschil tussen de definitieve posities en niet van een oplossing die zorgvuldig is uitgewerkt om aan de gerechtvaardigde verlangens van de partijen te voldoen. Het resultaat is dan vaak een overeenkomst die voor beide partijen minder bevredigend is dan mogelijk zou zijn geweest.

## **Argumenteren over posities is niet efficiënt**

De gebruikelijke methode van onderhandelen kan hetzij een overeenkomst tot gevolg hebben, zoals over de prijs van het koperen bord, hetzij een mislukking, zoals bij het aantal inspecties. In beide gevallen kost de procedure veel tijd.

Het onderhandelen over posities schept motieven die een goed besluit vertragen. Bij het positionele onderhandelen tracht je de kans te vergroten dat er een voor jou gunstige overeenkomst wordt bereikt door met een extreme positie te beginnen, daar koppig aan vast te houden, de andere partij te misleiden aangaande je ware opvattingen en door alleen kleine concessies te doen als die nodig zijn om de onderhandelingen gaande te houden. Hetzelfde geldt voor de andere partij. Elk van deze factoren zal dikwijls voorkomen dat er snel een overeenkomst wordt bereikt. Hoe extremer de openingsposities zijn en hoe kleiner de concessies, des te meer tijd en moeite zal het kosten om te ontdekken of er al dan niet een overeenstemming mogelijk is.

Het gebruikelijke menuet vereist ook een groot aantal individuele beslissingen, omdat elke onderhandelaar telkens weer besluit wat hij aanbiedt, wat hij verwerpt en welke concessies hij doet. Het nemen van besluiten is op zijn best heel moeilijk en tijdrovend. Omdat elk besluit niet alleen een concessie inhoudt maar waarschijnlijk ook een aandrang om nog meer concessies te doen, is een onderhandelaar niet erg gemotiveerd om snel te opereren. Vertragen, dreigen weg te lopen, de deur dichtgooien, al dergelijke tactieken worden schering en inslag. Ze vereisen meer tijd en geld om partijen tot overeenstemming te brengen, nog afgezien van het risico dat er helemaal geen overeenstemming uit de bus zal komen.

## **Argumenteren over posities brengt relaties in gevaar**

Het positioneel onderhandelen wordt een kwestie van wilskracht. Iedere onderhandelaar legt zich vast op wat hij wel en niet zal doen. De opgave om samen tot een acceptabele oplossing te komen, wordt vaak een veldslag. Iedere partij tracht de andere door pure wilskracht te dwingen haar positie te veranderen. 'Ik geef niet toe. Als jij met me naar de film wilt, is het *Casablanca* of niets.' Als de ene partij merkt dat hij bezwijkt voor de hardnekkige wil van de andere terwijl zijn eigen legitieme aanspraken genegeerd worden, zijn woede en onwil dikwijls het gevolg. Op die manier stelt positioneel onderhandelen de relatie tussen de partijen in dikwijls schadelijke mate op de proef. Bedrijven die jarenlang zaken met elkaar hebben gedaan, verbreken het contact. Buren spreken niet meer met elkaar. Verbitterde gevoelens die het gevolg zijn van een dergelijke confrontatie kunnen een mensenleven standhouden.

## **Als er veel partijen zijn, is positioneel onderhandelen nog erger**

Hoewel het de duidelijkheid ten goede komt om over onderhandelingen te spreken in termen van twee personen, dus jij en 'de andere partij', zijn bij nagenoeg elke onderhandeling meer dan twee personen betrokken. Er kunnen meerdere partijen om de tafel zitten, of elke partij heeft opdrachtgevers, superieuren, raden van bestuur of commissies met wie rekening moet worden gehouden. Hoe meer mensen bij een onderhandeling betrokken zijn, des te groter zijn de bezwaren van positioneel onderhandelen.

Als ongeveer honderdvijftig landen onderhandelen, zoals op verschillende conferenties van de Verenigde Naties, is positioneel onderhandelen vrijwel onmogelijk. Er hoeft er maar één nee te zeggen. Wederzijdse concessies zijn moeilijk: aan wie doe je een concessie? Toch zouden duizenden bilaterale afspraken een multilaterale overeenstemming ontberen. In zulke situaties leidt positioneel onderhandelen tot de vorming van coalities onder de partijen, coalities waarvan de gezamenlijke belangen dikwijls meer van symbolische dan van substantiële aard zijn. Bij de Verenigde Naties leveren zulke coalities onderhandelingen op tussen 'het' noorden en 'het' zuiden, of tussen 'het' oosten en 'het' westen. Omdat de groepen uit vele leden bestaan, wordt het moeilijker om tot een gemeenschappelijke positie te komen. En wat nog erger is, als ze eenmaal met veel moeite een gezamenlijke positie hebben ingenomen, wordt het veel moeilijker om die te veranderen. Het veranderen van een positie blijkt eveneens moeilijk te zijn als later erbij gekomen deelnemers hogere autoriteiten zijn die, hoewel nu afwezig, later toch hun instemming moeten geven.

### **Aardig zijn is geen antwoord**

Veel mensen erkennen de grote nadelen van het harde positionele onderhandelen, vooral ten aanzien van de partijen en hun relatie. Ze hopen die te vermijden door een zachtzinniger stijl van onderhandelen toe te passen. Ze zien de andere partij niet als tegenstander, maar geven er de voorkeur aan die als een vriend te zien. Ze leggen niet de nadruk op de overwinning als doel, maar op de noodzaak om tot overeen-

stemming te komen. Bij het zachte onderhandelen is het gebruikelijk om aanbiedingen en concessies te doen, om de andere partij te vertrouwen, om vriendelijk te zijn, zo nodig toe te geven en zo een confrontatie te vermijden.

De volgende tabel illustreert twee stijlen van positioneel onderhandelen, zacht en hard. De meeste mensen denken dat ze een van deze twee stijlen als onderhandelingstactiek moeten kiezen. Als je de tabel ziet als een keuze, zou je dan een zachte of een harde onderhandelaar willen zijn? Of zou je misschien een tactiek willen volgen die er ergens tussenin ligt?

De zachte onderhandelingstactiek legt de nadruk op het belang van het opbouwen en in stand houden van een relatie. In gezinnen en onder vrienden wordt er vaak op die manier onderhandeld. De procedure is menigmaal efficiënt, tenminste in zoverre dat er snel resultaten worden behaald. Als beide partijen met elkaar wedijveren in edelmoedigheid en toeschietelijkheid, wordt de kans op overeenstemming heel groot. Maar dat hoeft geen verstandige overeenstemming te zijn. De resultaten zullen niet altijd zo tragisch zijn als in het verhaal van O. Henry over een verarmd echtpaar: de liefhebberende vrouw verkoopt haar mooie haar om een stijlvolle horlogeketting te kopen voor haar man, en de van niets wetende man verkoopt zijn horloge om prachtige kammen voor het haar van zijn vrouw te kopen. Toch loopt elke onderhandeling waarbij de relatie een hoofdrol speelt het risico dat er een flodderige overeenstemming tot stand komt.