

DE KRACHT VAN ONDERHANDELEN

DE KRACHT

VAN Hoe professioneel een deal bereiken of een conflict oplossen

ONDERHANDELEN



BORGERHOFF
& LAMBERIGTS

OWL PRESS

Theo De Beir
m.m.v. Torben Gering

INHOUD

9

PROLOOG

11

VOORWOORD

15

INLEIDING

ONDERHANDELEN, WHAT'S IN A NAME?

45

Fase 1

VOOR DE ONDERHANDELING

DE VOORBEREIDING

85

Fase 2

TIJDENS DE ONDERHANDELING

CONNECTIE, ANALYSE, CREATIVITEIT

187

Fase 3

NA DE ONDERHANDELING

HET AKKOORD, DE REDACTIE, DE OPVOLGING

213

DEALMAKERS

217

TOT SLOT, EEN VERHAAL

231

NUTTIGE LITERATUUR

235

EPILOOG

239

WOORD VAN DANK

243

OVER DE AUTEUR

247

UITGEBREIDE INHOUDSOPGAVE

Aan: Dr. Paul De Beir (†)

Jean-Paul Michel (†)

'Let us never negotiate out of fear. But let us never fear to negotiate.'

— John F. Kennedy

President USA & JCI-member

PROLOOG

Voor jou ligt een boek dat je inwijdt in de edele kunst van het onderhandelen. Neen, geen *'I will make you an offer you cannot refuse'* à la Don Corleone. Ik ben geen literair iemand, ik schrijf geen ellenlang proza. Het boek is net zoals ik: direct, to the point.

Met *De kracht van onderhandelen* help ik je het gestructureerd en onderbouwd onderhandelen ontdekken. Het boek wil het onderhandelingstraject van a tot z praktisch benaderen, als hulpmiddel voor de praktizijnen, voor diegenen die met de praktijk van onderhandelen in aanraking komen. Het boek is een uitgebreide checklist die je op elk moment en in elke stap van de onderhandeling kan raadplegen.

Ik wilde een leidraad neerpennen met richtsnoeren, een leidraad die ook ingaat op bepaalde min of meer gekende begrippen, om klaarheid en duidelijkheid te scheppen in de structuur van onderhandelingen die moeizaam kunnen verlopen. Het boek is doorspekt met voorbeelden uit mijn eigen praktijk als advocaat, onderhandelaar en bemiddelaar, maar ook met persoonlijke ervaringen.

Je zal leren hoe je verschillende belangen en uitdagingen kan detecteren, hoe je jouw onderhandelingstechnieken kan ontwikkelen en perfectioneren. Met andere woorden: hoe je een uitmuntende onderhandelaar wordt.

Failing to prepare is preparing to fail, geef ik steevast als boodschap mee tijdens mijn opleidingen en aan mijn universiteitsstudenten. Een onderhandeling, van welke grootorde dan ook, begint met een solide voorbereiding. Wees goed voorbereid, maar tegelijkertijd ook flexibel en creatief om mogelijke veranderingen het hoofd te kunnen bieden. Wees je bewust van het gedrag van de anderen maar leer vooral ook je eigen gedrag te beheersen en kennen. Je hebt elkaar nodig om tot een onderhandelde deal te komen. Vergeet dit niet. En blijf je ervan bewust dat elkeen de onderhandelingstafel te allen tijde kan verlaten. Neem dus geen onnodige risico's die de andere onderhandelaar van tafel kan verjagen. De uitdaging is en blijft de andere partij aan tafel te houden tot er een akkoord is.

Tot slot moet je weten hoe jezelf te beheersen. Zaai vooraleer je oogst en gooi je kaarten niet te snel op tafel.

Ik hoop dat jullie bij het lezen van dit boek evenveel plezier zullen beleven als ik bij het schrijven. Er rest me enkel nog jullie aan te moedigen om... te durven onderhandelen!

Theo De Beir

VOORWOORD

Toen Theo De Beir me voorstelde om het voorwoord te schrijven voor zijn boek *De kracht van onderhandelen*, voelde ik me ten zeerste vereerd. Niet enkel uit sympathie voor zijn innemende persoonlijkheid en zijn enthousiasme, maar vooral vanuit de overtuiging dat zijn missionarisch werk op vlak van bemiddelen en professioneel onderhandelen voor een grote maatschappelijke meerwaarde zorgt.

Het adagium 'ruilen creëert meerwaarde' stelt de auteur terecht voorop als een van de basisprincipes. Dit geldt niet enkel voor de wijze waarop we onderhandelen, maar het vormt een fundament voor het functioneren van onze samenleving. Dit devies ligt aan de basis voor handel en bijgevolg voor ondernemerschap. De overtuiging dat je door bij te dragen aan een groter geheel waarde creëert waarvoor je beloond wordt, vormt het uitgangspunt voor elk model van samenwerken en samenleven. En of je nu manager bent, ondernemer of vrije beroeper: het belang van succesvolle partnerships zit in stijgende lijn.

Wie succesvol wil zijn, moet vertrouwen geven om vertrouwen terug te krijgen, proberen de andere(n) beter te begrijpen om zelf beter begrepen te worden. Ook hierin zit een ruilcomponent: door te geven, creëren we meerwaarde en worden we beloond. Wanneer we erin slagen met anderen te connecteren rond projecten waar we beiden beter van worden, gaan we succesvol door het leven. Zo eenvoudig is het. En toch worden we geconfronteerd met situaties waarbij dit niet lukt. Waar we wel gelijk hebben (100% zeker!), maar geen gelijk krijgen. Waar een transactie of een samenwerking niet van de grond

komt of moet worden stopgezet omdat we niet op één lijn raken over hoe we de win-win verdelen. Waar het ons in een aantal gevallen aan ontbreekt is... de kracht van onderhandelen!

Dit boek heeft de verdienste om het onderhandelen te demystifiëren. Het geeft een dieper inzicht in wat bepaalt of een onderhandelingstraject tot succes leidt of niet. De vier basisprincipes van het principieel onderhandelen geven een houvast, kapstokken waar het boek aan wordt opgehangen. Terecht, want het betreft meer dan alleen maar technieken of competenties die je kan aanleren, het gaat over dieperliggende overtuigingen.

Maar om succesvol te onderhandelen heb je meer nodig dan de juiste ingesteldheid. Het boek schetst op een heldere wijze hoe je je kan organiseren en welke technieken en *best practices* je kan gebruiken om succesvol te onderhandelen. De auteur combineert inzichten uit de wetenschap met een praktische leidraad, inclusief checklists die je kan afvinken. En omdat hij zijn visie illustreert met verhalen over mensen en hun emoties, leest dit zakelijke boek bij momenten als een roman.

Het is trouwens dankzij de vele voorbeelden dat de voorgestelde werkwijzen concreet, logisch en vooral heel herkenbaar worden. De lectuur van dit boek bracht bij mij heel wat herinneringen naar boven aan situaties waar ik de principes uit het boek onbewust heb toegepast en aan valkuilen waar ik naïef ben ingetrapt. En deze hebben effectief het verschil gemaakt tussen een meer of minder succesvol resultaat. Ik ben er stellig van overtuigd dat dit boek bij elke lezer een aantal persoonlijke ervaringen in herinnering zal brengen.

Het enige minpuntje aan dit boek is dat het niet eerder is verschenen. Had dit boek al langer bestaan, dan zouden de regeringsvormingen en -onderhandelingen in België ongetwijfeld veel sneller en efficiënter verlopen zijn.

Dirk Wouters

CEO Bank J. Van Breda & C°

Inleiding

ONDERHANDELEN, WHAT'S IN A NAME?

We onderhandelen allemaal, sommigen meer dan anderen. Bewust of onbewust. We doen het vrijwillig of we zijn ertoe gedwongen. Er zijn er die geregeld aan de onderhandelingstafel zitten, als partij of als adviseur. In dat geval is het duidelijk: je onderhandelt en je doet dit bewust. Maar wist je ook dat we iedere dag onderhandelen, zelfs bij de gewone momenten van het leven? Ook als je een nieuwe uitdaging bij een nieuwe werkgever bespreekt, als er een nieuwe partner in het bedrijf stapt, als je een tweede kantoor opent in een andere stad, als je gaat trouwen en een huwelijkscontract opstelt of als je een huis wenst te kopen, dan onderhandel je. Onderhandelen doe je meer dan je denkt, zelfs over banale zaken, van onderhandelen met je kinderen over al dan niet op kot gaan, over het avondeten (zelf koken of toch een pizza laten leveren?) of over de aankoop van een nieuwe auto.

We doen het allemaal, vaak zeer impulsief, uit de losse pols en zonder enige structuur. En zelfs bij eenvoudige onderhandelingen wordt het snel duidelijk dat sommige technieken beter werken dan andere of dat sommige resultaten meer bevredigend zijn dan andere.

Zeker als er meer op het spel staat dan wat je vanavond gaat eten, zal je blij zijn dat je kan terugvallen op verschillende hulpmiddelen, zoals een systeem, een soort eigen checklist. Een aanpak waarop je kan bouwen. Een heldere en duidelijke structuur waardoor je efficiënter zal kunnen onderhandelen. Dít structuur wil dit boek jou aanreiken. We behandelen de cruciale rol van de voorbereiding, hoe je je vervolgens aan de onderhandelingstafel gedraagt, hoe je het mondelinge akkoord schriftelijk vastlegt én hoe je de basisprincipes van onderhandelen toepast. Ik pas deze basisprincipes zelf toe en pas ze aan de concrete situaties aan.

Deze hulpmiddelen zijn nuttig voor iedereen, of je nu alleen onderhandelt of bijgestaan wordt door een professional. Tracht in dit laatste geval te achterhalen wat de belangen en de werkmethodes zijn van degene die je zal bijstaan.

Het typevoorbeeld van een onderhandelaar aan de onderhandelingstafel is de traditionele advocaat die tussenkomt bij een conflict (hoewel hij hiervoor misschien niet het best geplaatst is). Hij neemt een uitgesproken standpunt in, zet de wapens op scherp en citeert artikel zoveel van een napoleontische wet op basis waarvan zijn cliënt recht heeft op een schadevergoeding. 'Betaal je die niet, dan kan je het in de rechtbank gaan uitleggen,' zegt hij. Dit is iets waarvoor je klaar moet zijn. Een discussie over wetsartikels, dat is inderdaad iets voor een jarenlange strijd in de rechtbank. Maar voor de bedrijven en de bedrijfsleiders die op dit ogenblik aan beide kanten van de tafel zitten, gaat het over hun eigen belangen, hun business en toekomst, niet louter over de toepassing van wetsartikels. De traditionele advocaat vergeet vaak dat een ondernemer bezig is met de toekomst, en niet met het verleden.

Er is, en gelukkig maar, een kentering, een soepele evolutie te zien in de ingesteldheid van vele advocaten en juristen, net zoals in de opvattingen die aan onze universiteiten onderwezen worden. Toch zijn er nog heel wat hardnekkige *street fighters* die leven van de confrontatie. De Donald Trumps van deze wereld. Een uitnodiging om rond de tafel te gaan zitten, interpreteren zij als een teken van zwakte, waardoor ze die uitnodiging dan ook op een hautaine manier weigeren. 'Je staat er niet goed voor, zeker?' reageren ze dan schimpend, wat vanzelfsprekend nergens op slaat. Een waardestructieve mentaliteit die helaas bij veel zelfverklaarde onderhandelaars nog pertinent aanwezig is. Nochtans kan een goede advocaat die op zo'n uitnodiging ingaat een ontzettend constructieve rol spelen in de uiteindelijke *dealmaking* en via onderhandeling net iets meer bekomen voor zijn cliënt dan via een gerechtelijke procedure. Het zal ook meestal sneller verlopen en op het einde van de rit goedkoper zijn. Dit is waar het boek om draait.

Dit is dé klik die moet gemaakt worden, zowel voor de professional als voor de cliënt, wiens vermogen om met het conflict om te gaan doorgaans beïnvloed is door (negatieve) emoties en een beladen verleden.

Dit boek zal aantonen dat veel onderhandelingen mislukken en potentieel missen doordat de ratio de strijd verliest tegen emoties en het verleden. Waarde wordt vernietigd of overboord gegooid, in plaats van gecreëerd.

Zelfs als je na het lezen van dit boek nog niet zelfverzekerd genoeg voelt om zelf een goede onderhandeling te voeren, geef niet op. Zelfzekerheid en vertrouwen komen immers door ervaring op te bouwen. Je hebt op zijn minst aangeleerd hoe de goede van de slechte onderhandelingen te onderscheiden zodat je zelf de juiste persoon kan kiezen die je zal bijstaan bij deze beproeving: een onderhandelaar die vertrouwd is met de kunst en de kracht van het principeel onderhandelen, of beter zelfs, een doorgewinterde *dealmaker*...

ONDERHANDELINGSMODELLEN

Er werd al overvloedig geschreven over onderhandelen, voornamelijk door Amerikaanse professoren en vakspecialisten. Tientallen of zelfs honderden boeken over onderhandelen gingen reeds over de toonbank, het ene al wat relevanter en concreter dan het andere. Doorheen deze wirwar zijn de beduidende theorieën van Harvard Law School en Program on Negotiation de meest relevante. Dé theorie die naar onze contreien is overgevoegen, is die van het principeel onderhandelen. De kans op succes is beduidend groter als je 'principeel onderhandelt'.

PRINCIPIEEL ONDERHANDELEN

Principled negotiation, of ‘de onderhandeling gebaseerd op principes’, zo schrijven Roger Fisher en William Ury in hun boek *Getting to Yes*, volgt vier principes die zo eenvoudig klinken dat ze in feite superieur zijn:

- Scheid de mens van het probleem.
- Focus op belangen, niet op standpunten.
- Zoek oplossingen in wederzijds belang.
- Hanteer objectieve criteria.

Traditioneel neemt men aan dat er twee manieren zijn om te onderhandelen: hard of zacht. De harde onderhandelaars gaan er doorgaans prat op dat ze de harde onderhandelingstechnieken onder de knie hebben en dat ze iedereen die het waagt hen uit te dagen, kunnen manipuleren. Zachte onderhandelaars worden beschouwd als zwakkelingen en manipuleerbaar. Fisher en Ury verlichten ons met nog een derde manier van onderhandelen: het principieel onderhandelen, dat tegelijkertijd hard én zacht onderhandelen inhoudt. Hard op de inhoud, zacht op de persoon.

Met dit boek belicht ik het onderscheid tussen positioneel onderhandelen (welles-nietes, ik heb gelijk, de anderen hebben ongelijk) en principieel onderhandelen, wat volgens mij de voornaamste manier van onderhandelen is. De kern van principieel onderhandelen omvat de zoektocht naar de ware belangen van elke partij, met als doel een overeenkomst te vinden waarbij alle belangen van de partijen zo optimaal mogelijk worden ingevuld en waarbij de eerder tegenstrijdige belangen worden uitonderhandeld. Praktijkervaring toont aan dat akkoorden die via principieel onderhandelen bekomen worden doorgaans meer gedragen worden en zodoende duurzamer zijn, waardoor de afspraken vlotter gerespecteerd en gehonoreerd worden.

Als basisprincipe bij principieel onderhandelen staat het adagium ‘ruilen creëert meerwaarde’ voorop. Bij elke onderhandeling is *quid pro quo*, iets geven en iets nemen, onvermijdelijk. Het doel van principieel onderhandelen is het samen vinden van een meerwaarde. Door met elkaar aan tafel te zitten, streef je naar het creëren van waarde en een zekere en duidelijke toekomst. Probeer iets te krijgen dat je zelf waardevol acht en geef hiervoor iets in ruil dat voor jou minder van waarde is. Zoek samen naar meerwaarde, door de koek die te verdelen valt groter te maken, en neem dan met de instemming van de andere partij het grootste deel van de koek. Zij zal meer geneigd zijn om daarmee in te stemmen wanneer ze ziet dat haar eigen deel ook groter is geworden.

Als onderhandelaar probeer ik altijd mijn blik te richten op de toekomst. Hoewel verdere samenwerking altijd een gouden weg lijkt te zijn, is dit niet altijd haalbaar. Als een verdere samenwerking niet mogelijk is, kan je het einde wel op een goede manier regelen waardoor iedereen in peis en vree uit elkaar kan gaan en de onderhandeling toch als geslaagd kan worden beschouwd. Dit resultaat kan je enkel bereiken door rekening te houden met de vier basisbeginselen. De wederpartij op eenzelfde golflengte krijgen, is doorgaans de moeilijkste taak die een gedegen onderhandelaar heeft, hoe volhardend hij ook is. Emoties en blokkeringen moeten overwonnen worden. Het is in deze context dat de principes van principieel onderhandelen een belangrijke ondersteunende rol kunnen spelen.

Scheid de mens van het probleem

Deze eerste techniek van principieel onderhandelen illustreer ik aan de hand van een voorbeeld. De politieke impasse in België van 2020 biedt mij trouwens een zee aan voorbeelden. Het boek van journalist Wouter Verschelden getiteld *De doodgravers van België* biedt ons een kijk op de Belgische regeringsonderhandelingen in de periode 2019-2020 en wat er allemaal achter de schermen is gebeurd. Zelfs al zou slechts een percentage effectief gebeurd zijn, dan nog biedt dit boek opmerkelijke inzichten. Sommige politieke verwijzingen komen uit dit boek, andere zijn via andere wegen tot mij geraakt.

In februari 2020 gooide PS-voorzitter Paul Magnette de handdoek in de ring bij de federale regeringsvorming met de ‘constructieve’ woorden *‘j'en ai marre’*. ‘Honderden uren is er gepraat, het leidt tot niets. De logica dat wij als eerste Franstalige partij overeenstemming moeten vinden met de N-VA slaat nergens op,’ zei hij. En daarmee kwam er een abrupt einde aan de taak van koninklijk opdrachthouder Koen Geens (CD&V). Het naar buiten treden was ook een handeling tegen de afspraken in tussen de onderhandelaars aan tafel en de koninklijke opdrachthouder. Twee dagen later zat Koen Geens zichtbaar geëmotioneerd in *De Zevende Dag*: ‘Ik ben geen naïeve persoon. Ik ben aan de opdracht begonnen omdat ik wist dat ik de twee partijen wellicht bij elkaar kon brengen. Als ik dat niet wist, had ik mijn kop niet op het blok gelegd.’ En ook: ‘Ik had toch graag een iets elegantere *sortie* gekregen dan de ezelsstamp van vrijdagmorgen. Dat verdient niemand.’

Vergeet niet: Koen Geens is een ervaren politicus. Hij kan tegen een stootje en weet dat de maatschappijvisies tussen de twee grootste partijen verschillen. Zijn opdracht was om tot maatregelen te komen die voor iedereen aanvaardbaar zijn. Volgens het principe ‘scheid de mens van het probleem’ lukt dit het beste als je je correct gedraagt tegenover individuen. De politiek is daar niet goed in. Integendeel, ze zijn juist bijzonder sterk in precies het tegenovergestelde doen. Zo komen ze helaas voor geen meter vooruit, wat zich vertaalt in maandenlange regeringsonderhandelingen. Wat bereik je met een persoonlijke aanval? Niets. Je maakt alleen maar de anderen kwaad, de relaties raken verzuurd en het versterkt bovendien het antipolitieke gevoel bij de gewone krantenlezende burger.

In plaats van het typische politieke spel van frontale persoonlijke aanvallen in de pers, zou het vruchtbaarder en constructiever zijn om bijvoorbeeld als volgt te reageren: ‘Ik ben het totaal niet eens met uw maatschappijvisie, maar desondanks geloof ik dat we kunnen samenwerken om hieruit te raken. Laat het ons op zijn minst proberen.’ Zo blijf je correct aan tafel. Professioneel. Je bent vriendelijk, reikt een hand aan. Maak een onderscheid tussen mens en issue.

Wees hard op de issue, sta voor je eigen visie. Maar wees open en empathisch tegenover het individu aan de andere kant. Helaas zijn het niet alleen politici die zich in de loopgraven terugtrekken. Ook advocaten ontsnappen er niet aan en hebben vaak moeite om zich open te stellen. Zij zien de wederpartij – ik heb het nooit over de tegenpartij – en voelen meteen vijandigheid. Ze verpersoonlijken de zaak. Ook zij moeten leren om de klik te maken en de persoon aan tafel los te koppelen van het conflict of het probleem.

Even terug naar Geens-Magnette. Koen Geens heeft het voordeel dat hij intelligent is en het nadeel dat hij zich daar ook zelf bewust van is. Als koninklijk opdrachthouder dacht hij dat hij aan het doordringen was en toen dit misliep, voelde hij zich misleid. Hij had het gevoel dat zijn persoon niet werd gerespecteerd en liet niet na om hard uit te halen naar degene die hem zo hard had geraakt. Na het bewuste televisieoptreden wist een gerenommeerde journalist me te vertellen dat de reactie van Geens op Eén volgens hem grotendeels opgezet spel was. Als je een uur later naar de televisiezender RTL keek, zat Geens inderdaad als de rust zelve in de studio, hij geloofde daar zelfs nog in de goede afloop. Waarom dan die calimero-rol in *De Zevende Dag*? Geens wou overduidelijk opnieuw in de gunst van zijn eigen partij, de CD&V, komen. Als hij zei dat hij niet met zijn partij liet sullen, bedoelde hij eigenlijk met zichzelf. Een delicate zet. Het boek *De Doodgravers van België* gaat verder en stelt dat Koen Geens hierdoor enerzijds de partijheld werd, maar anderzijds zo ook wou verhinderen dat toenmalig voorzitter Joachim Coens in de Vivaldi-coalitie zou kunnen stappen, iets wat vele dagen later wel werkelijkheid zou worden. Je ziet, niet alles is wat het lijkt.

Bij deze laatste regeringsvorming waren persoonlijke aanvallen door politici helaas geen rareiteit. Ze zorgen voor vertrouwensbreuken, zaaien twijfel en planten de kiem voor een later falen. Ze verhinderen dat men zich concentreert op de zaken waar het echt om gaat. Dit stel je vast in de huidige werking van de Belgische Vivaldi-regering, waarbij de *affectio societatis* het aanpakken van de