

Inhoud

1. De chaos omarmen 9

Deel I: Richting bepalen 27

2. Een kaart van de Pyreneeën 29

3. Prospecten 47

4. Plan B 70

Deel II: Improviseren 87

5. Tegenwoordigheid van geest 89

6. Het ritme te pakken krijgen 113

7. Bewustzijn van de situatie 138

Deel III: Het proces aansturen 161

8. Openingen 163

9. Cruciale momenten 186

10. Afronding 207

Deel IV: Meesterschap 227

11. Van een dubbeltje een kwartje maken 229

12. Lastig leren 249

13. Eerlijk is eerlijk 264

Bijlage 285

Vijfentwintig redenen om chaos in onderhandelingen te omarmen – een strategische routekaart 285

Dankwoord 291

Noten 297

Register 313

[I] De chaos omarmen

Als manager van een private investeringsmaatschappij kocht Jay Sheldon een paar jaar geleden een klein kabeltelevisiebedrijf in het Midwesten van de vs. Hij wist niet veel van de branche, maar de prijs van 8 miljoen dollar leek in orde en met deze aankoop kon hij de markt peilen. Jay en zijn partners kregen het bedrijf al snel uit de rode cijfers. Een jaar later wilden ze uitbreiden door een vergelijkbaar bedrijf in de omgeving over te nemen. Nadat ze de cijfers hadden bekeken, kwamen ze tot de conclusie dat ze 11, hooguit 12 miljoen dollar konden betalen om een tweede kabelmaatschappij uit een naburige stad over te nemen.

Jay begon een lange reeks gesprekken met de eigenaar, maar na twee maanden heen en weer praten werd wel duidelijk dat de partijen het niet eens konden worden over de prijs. ‘Luister,’ zei de andere eigenaar, ‘ik heb mijn bedrijf niet in de verkoop gedaan. Jij bent naar mij toe gekomen. Je moet zeker 15 miljoen op tafel leggen om me in de verleiding te brengen. En dan nog zou ik mezelf waarschijnlijk voor mijn kop slaan als ik het deed.’

Sheldon begreep dat dit geen bluf was, maar hij vond de vraagprijs niet realistisch. Volgens de gangbare opvatting zaten de partijen op een dood spoor. Als de vraagprijs van de verkoper 3 miljoen hoger ligt dan het absoluut hoogste bod van de koper, kun je geen deal sluiten.

Of toch wel?

‘Dan wil ik je nog één ding vragen,’ zei Sheldon voordat hij opstond. ‘Als je denkt dat jouw bedrijf 15 miljoen dollar waard is, hoeveel denk je dan dat dat van ons waard is?’

‘O, dat van jullie is wat kleiner,’ antwoordde hij. ‘Ik zou zeggen, om en nabij de veertien.’

Sheldon draaide de deal om. Hij veranderde als bij toverslag van *koper*

in *verkoper*. In amper een jaar tijd verkocht hij zijn bedrijf door voor bijna het dubbele van wat hij ervoor betaald had, waarvan een groot deel uit vreemd vermogen. Hij was nog steeds enthousiast over kabel, maar toen hij deze eigenaar tegenkwam, die er meer dan enthousiast over was, was Sheldon flexibel genoeg om een schijnbare impasse te veranderen in een lucratieve verkoop.

Het was een slimme oplossing. Maar belangrijker was zijn flexibele instelling. In wat zijn gehoopte overname in de weg stond, zag Sheldon de contouren van een deal die hem nog meer zou opleveren. Toen hij zijn aanvankelijke plan liet varen, kwam het inzicht als een donderslag bij heldere hemel.

Sheldons wendbaarheid is het kenmerk van de meesteronderhandelaar. Voorbereiding is zeker belangrijk, maar onderhandelen is tweerichtingsverkeer. **We kunnen het proces niet vooraf uittekenen. De gesprekspartner aan de andere kant van de tafel is misschien wel net zo slim, vastbesloten en feilbaar als wij.** We kunnen zijn agenda, zijn houding en zijn handelen evenmin dicteren als hij die van ons. Aanpassingsvermogen is een must gedurende het hele onderhandelingsproces. Er zullen zich kansen voordoen, maar ook hindernissen. Macht verschuift. Gesprekken die voortkruipen kunnen in een stroomversnelling komen of een andere richting inslaan. Zelfs onze eigen doelen kunnen veranderen. We moeten het beste maken van wat zich aandient.

Onderhandelaars als Sheldon zijn geweldige improvisators. Als de dingen niet gaan zoals ze willen, dan doen ze een slim voorstel, maken een grap of ze dagen de andere partij uit. Zo nodig veranderen ze hun strategie ingrijpend. Daarom is het vreemd dat er in standaardwerken over onderhandelen weinig wordt geschreven over improviseren. Dat geldt zowel voor simpele handleidingen voor het domineren van de tegenpartij als voor 'win-win'-verhalen die de boodschap van de gezamenlijke probleemoplossing verkondigen. Ondanks de overduidelijke verschillen tussen die twee gaan beide uit van een statische situatie waarin jij jouw onwrikbare belangen hebt en ik de mijne. De win-winboodschap houdt in dat je de te verdelen koek groter kunt maken door je kaarten op tafel te leggen zodat je een deal kunt sluiten die voor beide partijen gunstig is. De harde lijn houdt in dat je je kaarten tegen de borst moet houden (en er mis-

schien een paar in je mouw moet laten verdwijnen).

Maar onderhandelen is veel meer dan alleen bluffen en uitruilen. De uitdaging zit hem erin dat voorkeuren, opties en relaties normaal gesproken voortdurend in beweging zijn. Theoretici zijn misschien aan dit feit voorbijgegaan, maar toponderhandelaars begrijpen dit heel goed.

Ik heb dit tijdens mijn eigen onderzoekswerk gezien, maar ook in het werk van collega's van het Program on Negotiation (een cross-disciplinaire groep onderhandelingsexperts van Harvard, MIT en Tufts University). In een periode van tien jaar hebben we onder leiding van Jim Sebenius werk geanalyseerd van fantastische onderhandelaars op allerlei verschillende gebieden. Met diplomaten als George Mitchell, die de vredesonderhandelingen in Noord-Ierland heeft gevoerd; investeringsbankier Bruce Wasserstein; en visionaire kunstenaars als Christo en Jeanne-Claude.

De omstandigheden waarin deze virtuozen onderhandelen verschilden. Ook hun persoonlijkheden liepen nogal uiteen. Sommigen hadden een zekere plechtstatigheid, terwijl anderen warm en onderhoudend waren – grappig zelfs. Maar in de workshops die we met hen hielden, benadrukten ze allemaal het dynamische karakter van onderhandelingen en het belang van wendbaarheid. De in 2010 overleden Amerikaanse ambassadeur Richard Holbrooke, die het akkoord tot stand bracht dat een einde maakte aan het bloedvergieten op de Balkan, omschreef onderhandelen als iets wat meer weg heeft van jazz dan van wetenschap. 'Het is improvisatie op een thema,' zei hij. 'Je weet waar je naartoe wilt, maar je weet niet hoe je er moet komen. Het is niet lineair.'

Speciaal VN-afgevaardigde Lakhdar Brahimi, die als bemiddelaar werkzaam is geweest in een aantal van de meest gewelddadige, onvoorspelbare gebieden ter wereld, maakte gebruik van een scheepvaartmetafoor om hetzelfde idee over te brengen. Onderhandelaars moeten altijd 'op het blote oog navigeren', waarschuwde hij. 'Hoe goed je je ook voorbereidt, je zult altijd op prettige en minder prettige verrassingen stuiten, die koerswijzigingen noodzakelijk maken.'

Sportmanager-marketeer Donald Dell heeft zijn sporen verdiend door gigantische contracten in de wacht te slepen voor basketbalspelers als Patrick Ewing en Moses Malone en miljoenen te verdienen aan sponsordeals voor tennislegendes Arthur Ashe en Jimmy Connors. Hij heeft bie-

dingen tussen rivaliserende televisiestations georkestreerd om verwerving van de uitzendrechten op evenementen als Roland Garros.

Dell heeft ook voor zichzelf heel goed onderhandeld. In 1998 verkocht hij zijn sportmanagementbureau ProServ voor wat hij het spreekwoordelijke *offer I couldn't refuse* noemde. Een paar jaar later, nadat hij veel had teruggekocht voor twintig procent van de oorspronkelijke prijs, verkocht hij zijn belang aan Lagardère Unlimited, waar hij als bestuursvoorzitter belast is met tv-deals, evenementen en tennis.

Ondanks zijn succes is Dell de eerste om toe te geven dat de dingen vaak niet volgens plan gaan. 'Ik weet niet hoe vaak ik volledig voorbereid naar een onderhandeling ben gekomen, om te ontdekken dat iets of iemand de deal die ik dacht te kunnen afsluiten op zijn kop zette. *De enige manier om je voor honderd procent tegen dit soort situaties te beschermen is er altijd van uit te gaan dat er iets is wat je niet weet.* Dit advies maakt niet alleen dat je in je hoofd het tempo van de deal kunt bijhouden en dat je gedwongen wordt de motivatie van de andere partij in overweging te nemen, maar het houdt ook je ego in toom.'

LEREN, AANPASSEN EN BEÏNVLOEDEN

Minder bekende maar zeer getalenteerde dealmakers zeggen hetzelfde. Tom Green is een opmerkelijke onderhandelaar die zowel in de private als in de publieke sector heeft gewerkt. Tom was een sleutelfiguur bij de verkoop van een befaamde honkbalfranchise en heeft geholpen een falende organisatie voor gezondheidszorg te herstructureren, die volgens velen op een faillissement afstevende.

Tom maakte ook deel uit van het team dat een gigantische aanklacht tegen de tabaksindustrie heeft ingediend. Tot op dat moment had Big Tobacco nooit een zaak verloren of ook maar een dubbeltje betaald om gezondheidsclaims buiten de rechtbank om te schikken. Toen Mississippi, Massachusetts en een paar andere staten een rechtszaak aanspanden om gezondheidszorgkosten als gevolg van ziekten die verband hielden met roken terug te claimen, leek dat een naïeve actie. Toch kregen Green en zijn collega's nog veertig staten zo ver dat ze aan de aanklacht deelnamen.

Deze impuls bracht de tabaksindustrie naar de onderhandelingstafel. In 1998 zwichtten ze voor meer stringente regelgeving en kwamen ze overeen een schadevergoeding van 350 miljard dollar te betalen.

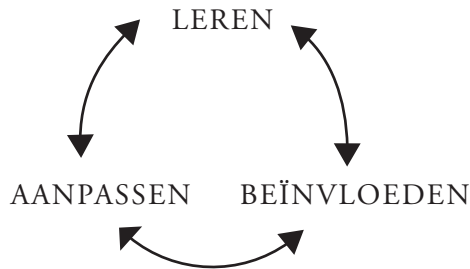
Ik schreef een casestudy over deze megaonderhandelingen voor de MBA-opleiding waaraan ik les gaf. Op de eerste dag bezocht Tom de les en luisterde hij naar de studenten die een analyse maakten van het proces van coalitievorming en ouderwets handjeklap, dat tot dit onverwachte resultaat had geleid. Tegen het einde van de bespreking vroeg ik Tom naar zijn eigen conclusies. Nadat hij de studenten had gecomplimenteerd met hun opmerkingen zei hij nog iets wat hen verbaasde: 'Het geheim van dit succes,' zei hij, 'was dat hij tijdens de onderhandelingen de chaos had omarmd.'

Als Tom het heeft over het omarmen van chaos, dan heeft hij het niet alleen over situaties met een heleboel partijen, netelige kwesties en onoverzichtelijke politieke aspecten. Nee, hij weet dat alle onderhandelingen, groot of klein, chaotisch zijn, omdat ze plaatsvinden in een veranderlijke en vaak onvoorspelbare omgeving. Maar dat wil niet zeggen dat onderhandelen iets willekeurigs is. Het proces wordt aangedreven door de manier waarop partijen met elkaar communiceren. Begrijpen hoe schijnbaar kleine stappen of gebaren het verloop van de onderhandeling kunnen veranderen, kan het verschil maken tussen een deal en een dood spoor.

Het feit dat onderhandelaars als Tom behendige improvisators zijn, betekent niet dat ze gaandeweg het proces van alles bedenken. Bij lange na niet. Ze zijn goed voorbereid, maar ze belemmeren zichzelf niet met rigide plannen. **Ze begrijpen dat effectieve onderhandelingen snelle cycli van *leren, aanpassen en beïnvloeden* vereisen.**

Deze drie recursieerde woorden zijn cruciaal. Leren, aanpassen en beïnvloeden vindt natuurlijk tijdens de meeste onderhandelingen plaats, maar al te vaak alleen bij toeval. Waar ik het over heb, is *bewust* leren. Dat houdt in dat je je verwachtingen op drie niveaus bijstelt: (1) het bereik van de kwesties die besproken worden, (2) de beste manier om ze op te lossen en (3) de aard van je relatie met tegenpartijen. 'Een andere manier om dit te zeggen,' aldus ambassadeur Brahimi, 'is dat je openstaat voor alles wat je pad kruist en bereid bent te veranderen en je aan te passen aan

de situatie. Verwacht niet dat de realiteit zich aanpast aan jouw blauwdruk, maar pas jouw blauwdruk aan de realiteit aan.’



Dit kan geen passieve vorm van leren zijn. Het is niet alsof je in een winkel rondkijkt, aandelenprijzen checkt of een tekst leest. Hierbij is sprake van een onveranderlijke context. Een boek heeft hetzelfde aantal bladzijden of je het nu doorbladert of woord voor woord leest. Maar het is een feit dat veel van wat je tijdens onderhandelingen leert alleen kan voortkomen uit de interactie met de andere partij. Laten we zeggen dat je je prioriteiten blootgeeft aan de tegenpartij in de hoop daarmee bij te dragen aan een coöperatieve uitwisseling. Als je gelijk hebt, bevind je je op een samenwerkingsgerichte weg. Maar als de ander je onthulling als een teken van zwakte beschouwt, kunnen de onderhandelingen een wending nemen die je liever niet hebt.

Of je doet een voorstel, maar het werkt niet voor de andere partij. Ze komen terug met iets wat vanuit jouw gezichtspunt niet zo aantrekkelijk is. Maar de twee ideeën samen zorgen ervoor dat jullie beiden met een derde optie komen die jullie geen van beiden los van elkaar hadden kunnen bedenken. Als het onderwerp van gesprek verandert, moet je je daaraan aanpassen. Dat kan een kleine verschuiving zijn of, zoals in het geval van Jay Sheldon, een grote aanpassing.

Op vergelijkbare wijze probeer je de mensen aan de andere kant te beïnvloeden, ze te overtuigen van de waarde van wat je aanbiedt. Wat zij in reactie daarop zeggen – en de manier waarop – heeft te maken met het onderwerp, maar is ook feedback op de manier waarop je de tegenpartij aanspreekt. Misschien past jouw stijl bij hen; zo niet, dan zul je een an-

dere aanpak nodig hebben. Behalve over de bedragen voor en achter de komma onderhandel je ook over de manier van onderhandelen.

SUCCEES EN MISLUKKING

Tientallen jaren geleden vroeg het bestuur van een kerk op een hoekperceel ergens in de laagbouw van Manhattan makelaarskantoor Julien Studley om een taxatie te doen. Bestuursleden hoopten dat ze een prijs konden krijgen die hen in staat zou stellen om elders een nieuwe kerk te bouwen en voldoende geld over te houden om hun nieuwe sociale projecten te financieren. Maar het bedrag dat ze te horen kregen was veel minder dan wat ze nodig hadden, dus betaalde de kerk de rekening voor de taxatie en liet het plan varen.

De jonge makelaar die de zaak behandelde had echter een ander idee. Wat als hij alle percelen van dat blok kon bemachtigen? Het geheel zou veel meer waard zijn dan de som der delen. Maar dat bracht allerlei uitdagingen met zich mee. Om te beginnen beschikte het kantoor niet over de middelen en had het geen koper met goed gevulde zakken klaarstaan. En het risico bestond dat de overnames concurrenten en potentiële dwarsliggers op een idee zou brengen.

Het duurde even, maar de makelaar en zijn bureau kregen het voor elkaar. Perceel voor perceel kwamen ze tegemoet aan de verschillende behoeften van de eigenaren. In één geval betaalden ze de verhuiskosten voor een echtpaar op leeftijd. In een ander geval hielden ze een restaurant open zodat het personeel werk zou hebben totdat de bouw begon. Ze stelden zelfs appartementsrecht voor, zodat de kerk kon herbouwen op de bestaande grond. Maar het makelaarskantoor hield ook zijn poot stijf tegenover potentiële concurrenten. Als je ooit in Midtown bent en je kijkt omhoog, dan zie je het resultaat: de glanzende Citibank-toren met zijn scherp gehoekte top. De ontstaansgeschiedenis van dit gebouw biedt belangrijke lessen over aanpassing en improvisatie bij onderhandelingen.

Andere verhalen lopen minder goed af. De vereniging van eigenaren van een appartementengebouw voerde de regel in dat iedereen om de

kindveiligheid te verhogen tralies voor zijn ramen zou aanbrengen en betalen. Eén huiseigenaar weigerde te betalen en hield vol dat de rekening naar de vereniging van eigenaren moest, in dit geval 902 dollar. De vereniging van eigenaren voelde zich gedwongen haar wettelijk gezag uit te oefenen en spande een rechtszaak aan in de hoop dat de eigenaar zou toegeven. In plaats daarvan huurde die laatste een advocaat in en raakten de partijen verwickeld in een juridische strijd.

De vereniging van eigenaren won in de rechtbank, maar verloor het hoger beroep, waarna de oorspronkelijke uitspraak weer werd bekrachtigd door een nog hogere rechtbank. Deze strijd sleepte zich bijna vijf jaar voort. Tegen die tijd waren de gezamenlijke juridische kosten opgelopen tot meer dan 80 000 dollar – bijna honderd keer het bedrag waar het oorspronkelijk om ging.

En ze waren nog niet klaar. De eigenaar gaf zijn pogingen de uitspraak ongedaan te maken op, maar een nieuwe strijd brandde los over de vraag of hij de proceskosten moest vergoeden aan de vereniging van eigenaren. Toen ze eindelijk klaar waren hadden ze de 100 000-dollargrens overschreden.

Vanaf het begin waren beide partijen ervan uitgegaan dat de ander wel tot bezinning zou komen en de strijd zou opgeven. In plaats daarvan groeven ze zich steeds dieper in. Niemand was van plan geweest zoveel tijd, geld en emotie te investeren in een verlies-verliessituatie en toch was dat uiteindelijk het resultaat.

De eigenaar van het appartement had uiteindelijk zijn lesje geleerd. 'Ik ben een bekeerd man,' zei hij na afloop. 'Doe alles wat je mogelijk-kerwijs kunt doen om een rechtszaak te vermijden.' De advocaat van de vereniging van eigenaren was echter niet tot inkeer gekomen. 'Ik denk dat de uitgaven hier te rechtvaardigen waren en goed binnen de perken zijn gehouden,' zei hij. Hij beweerde dat zijn cliënten gedurende de hele rechtszaak wisten hoe het ervoor stond. 'Er waren geen verrassingen.' Zijn opstelling verraadt een fatalistische inzet voor een strategie, zelfs als de bewijzen dat die strategie niet werkt zich opstapelen.

Misschien had de eigenaar 902 dollar kunnen doneren aan een andere gemeenschappelijke voorziening zonder het wettelijke principe te hoeven opgeven. Of een andere bewoner, die tussen de twee vuren zat, had de

zaak kunnen beslechten door het bestuur anoniem 902 dollar te sturen om de kosten van de tralies te vergoeden – een koopje vergeleken met zijn aandeel in de juridische kosten. Het fiasco had ook voorkomen kunnen worden als een van de eigenaren de juiste vraag had gesteld op het moment dat ze de rechtszaak aanspanden, namelijk: ‘Wat is het ergste wat er zou kunnen gebeuren?’ Een logisch antwoord was geweest dat de eigenaar net zo koppig was als zij.

Standaardstrategieën gaan ten onder in het geweld van echte onderhandelingen. Volharding is vaak een deugd, maar vasthouden aan een achterhaald plan is dat niet. Jay Sheldon was van plan om een kabel-exploitant in de buurt over te nemen. Maar toen duidelijk werd dat de eigenaar het bod niet zou accepteren, probeerde hij niet verder op hem in te praten of iets van zijn eigen taxatie van de waarde van het bedrijf af te doen. Ook liep hij niet weg. Hij paste zich aan door met een superieur plan B te komen. Maar vergeet niet dat het Sheldons flexibiliteit was die dat allemaal mogelijk maakte. Zijn onderhandelingspartner, die aan dezelfde tafel zat en precies dezelfde feiten voor zich had, dacht niet aan deze mogelijkheid totdat Jay het hem voorstelde.

WAAR DE GANGBARE OPVATTING TEKORTSCHIJT

Excellent onderhandelen, het baanbrekende boek over onderhandelen van mijn collega's Roger Fisher, Bill Ury en Bruce Patton verscheen dertig jaar geleden. De timing was perfect. Het boek bood een constructief alternatief voor de heersende gedachte dat onderhandelen onvermijdelijk een kwestie van winst-verlies was, een spel dat gepaard gaat met brute kracht en nederlaag. Veel mensen hadden echter genoeg van conflicten, of het nu om slepende rechtszaken, werkonderbrekingen of conflictgebieden als het Midden-Oosten ging.

De auteurs introduceerden een methode van vijf punten, een voor elke context, van het huren van een flat tot internationale diplomatie:

1. Richt je op belangen, niet op posities.
2. Scheid de mensen van het probleem.
3. Zoek naar oplossingen die het wederzijds belang dienen.

4. Dring aan op objectieve criteria.
5. Ontwikkel je BAZO – beste alternatief zonder overeenkomst (wat overblijft als de deal niet doorgaat).

De op belangen gebaseerde aanpak werd op grote schaal omarmd als win-winonderhandelen (hoewel die term niet in *Excellent onderhandelen* voorkomt). In wezen was het een oproep tot verlicht eigenbelang.

Het boek blijft een sterke weerlegging van de keiharde tactieken van weleer. Onderhandelaars zouden dieper moeten graven en vanuit onderliggende belangen te werk gaan in plaats van vaste posities in te nemen. Als je een nieuwe baan zoekt, marchandeer dan niet over je salaris met het risico dat de relatie een moeizame start kent. Ga in plaats daarvan op zoek naar andere voordelen die mogelijk waardevoller zijn dan een paar euro extra. Met een beetje vindingrijkheid kun je allerlei geen-winst-geen-verliesproblemen transformeren tot kansen op wederzijds voordeel. En zelfs harde onderhandelaars die zich weinig gelegen laten liggen aan rechtvaardigheid moeten het vooruitzicht op het vergroten van de te verdelen koek wel aantrekkelijk vinden.

Lezers werden verder gewezen op het belang van relaties en reputatie. Agressieve tactieken werken misschien bij eenmalige transacties tussen vreemden, die louter om geld draaien, maar het heeft zijn prijs. De meeste mensen die ooit hardhandig zijn aangepakt, komen niet terug voor nog een pak slaag. Boeken zoals dat van Jim Camp, *Start with No: America's Number One Negotiating Coach Explains Why Win-Win Is a Disastrous Strategy, and How You Can Beat It* gaan voorbij aan het feit dat je in de huidige door netwerken beheerste wereld oogst wat je gezaaid hebt. Ook vertellen ze je niet wat het resultaat is als beide partijen de hakken in het zand zetten en wachten tot de ander een krimp geeft.

Soms kantelt de onderhandelingstafel natuurlijk. Waar dat het geval is, benadrukt *Excellent onderhandelen* het belang van het verbeteren van je BAZO. Het is een kwestie van het aanbod dat op tafel ligt afwegen tegen het beste wat je mogelijk kunt krijgen als de deal niet doorgaat. Met een goed vangnet heb je betere kaarten. Als je slechte kaarten hebt moet je mogelijk voorwaarden accepteren waar je niet erg enthousiast over bent.

Drie hoeraatjes dus voor win-winonderhandelingen. Boeken op basis

van dit model hebben onderhandelaars bevrijd van het idee dat ‘meer voor jou minder voor mij betekent’. Het heeft ervoor gezorgd dat mensen openstaan voor het probleemoplossingspotentieel dat bij veel onderhandelingen latent aanwezig is. Sinds het verschijnen van *Excellent onderhandelen* is veel goed werk verricht. Maar het basiskader steunt impliciet op statische veronderstellingen over belangen, opties, omstandigheden en relaties, terwijl deze factoren meestal veranderlijk en ambigu zijn. Zoals militaire strategen de rookwolken van de oorlog onderkennen, moeten onderhandelaars leven met de nevel die hun territorium versluiert.

Het standaardmodel doet net zomin recht aan de complexiteit van onderhandelingen in de echte wereld als opgezette vogels in een museum de schoonheid van hun vlucht kunnen verbeelden. We hebben geen kiekje nodig, maar een film die belicht hoe het onderhandelingsproces zich in de loop der tijd ontwikkelt. Dat is het doel van dit boek.

Ik ben niet de enige die vindt dat je met de basale win-wintheorie netelige onderhandelingsproblemen uit de weg gaat. Roger Fisher zelf begon zijn presentaties vaak met het verscheuren van zijn bestseller om de noodzaak van frisse ideeën duidelijk te maken. Als je wilt weten waarom, kijk dan nog maar eens naar twee veelgeprezen axioma's waar het traditionele model op steunt. Eén is: ‘Richt je op belangen, niet op posities.’ De andere is: ‘Ontwikkel je BAZO’ (wat overblijft als de deal niet doorgaat).

Wat belangen betreft is de harde realiteit dat we vaak pas weten wat onze belangen zijn als we echt met onderhandelen bezig zijn. De suggestie dat we niet weten wat er in ons hoofd omgaat, klinkt misschien vreemd, beledigend zelfs. Maar doorgewinterde onderhandelaars weten dat dit waar is.

Onderhandelen leidt ons vaak naar onverwachte bestemmingen en soms in positieve zin. Stel dat je probeert een bepaald huis te kopen. Na het analyseren van de markt (en je bankrekening) zweert je dat je absoluut niet meer wilt betalen dan 350 000 dollar, en liever een stuk minder. Toch leg je een paar dagen later 375 000 dollar op tafel om de deal rond te maken. Betekent dit dat je slecht hebt onderhandeld? Misschien, als je je hebt laten ompraten. Maar misschien ook niet. Het overschrijden van je limiet kan zinvol zijn als het huis in betere staat is dan je verwachtte of als je erachter bent gekomen dat vergelijkbare huizen in de regio kortgeleden voor

veel hogere bedragen zijn verkocht. Je hebt meer betaald dan je van plan was, maar het kan evengoed een goede deal zijn.

Belangen zijn veranderlijk, we moeten dus flexibel zijn ten opzichte van onszelf. Maar dat compliceert de onderhandelingsstrategie en de besluitvorming. Vaste doelen geven ons discipline. Ze helpen ons bepalen wanneer we ja moeten zeggen en wanneer we weg moeten lopen. Als we geen doelen hebben, dan kunnen we ieder resultaat wel rechtvaardigen. Dat kan toch niet goed zijn. Toen Tom Green mijn studenten vertelde hoe belangrijk het was om je te verzoenen met de chaos die onderhandelen met zich meebrengt, wees hij op een cruciale consequentie. 'Het is een vereiste,' zo zei hij, 'dat je op koers blijft.'

Ook het concept BAZO is in theorie helder, maar in de praktijk rommelig. Het gaat ervan uit dat onderhandelingen neerkomen op één simpele beslissing: deal of geen deal. Als dat zo was, dan moest je ieder aanbod dat ook meer enigszins beter was dan je BAZO direct accepteren. Dat zou kunnen betekenen dat je jezelf tekortdoet als je, met enige creativiteit, de te verdelen koek groter had kunnen maken (of er een groter stuk van had kunnen krijgen, als je had volgehouden). Maar je wilt ook niet zoveel druk uitoefenen dat je riskeert te verliezen wat je al hebt. Weten wanneer je ja moet zeggen, kan lastig zijn.

Het standaard BAZO-model helpt ook niet erg als je onderhandelt zonder dat je iets hebt om op terug te vallen. Vraag maar aan iemand die pas afgestudeerd is en die sollicitatiegesprekken voert zonder duidelijk aanbod achter de hand. Als hij met één bedrijf onderhandelt, is zijn BAZO het onzekere vooruitzicht dat hij misschien ergens anders een baan kan krijgen. Hoe moet hij zijn alternatieven inschatten als hij geen directe opties heeft? Er zijn maar weinig boeken die op dit veelvoorkomende probleem ingaan. Dit boek doet dat wel.

De vluchtigheid van belangen en de rommeligheid van BAZO's vallen samen als je meerdere onderhandelingen tegelijk voert. Dat gebeurt als je op zoek bent naar een auto en verschillende dealers met elkaar vergelijkt. Je weet misschien wat voor auto je ongeveer wilt, maar je wilt in ieder geval een goede prijs. Als je met één verkoper onderhandelt, is je alternatief vaak het onzekere vooruitzicht van hoe succesvol je zou kunnen zijn met een andere verkoper.

Mijn collega (laten we haar Carol Griffin noemen) en haar man Don hadden dit probleem toen ze op zoek waren naar hun eerste huis. Carol is een briljante besluitvormingsspecialist, dus was ze tot in de puntjes voorbereid. Ze deed onderzoek naar de plaatselijke markt en vergeleek verschillende schoolsystemen. Ze probeerde zelfs verschillende routes van en naar haar werk uit. Vervolgens zette ze alle informatie in een spreadsheet en woog ze de voor- en nadelen van de verschillende huizen tegen elkaar af.

Terugkijkend echter, geeft Carol toe dat zij en Don niet wisten wat ze wilden totdat ze verschillende huizen hadden bekeken en begonnen te onderhandelen. Van één huis was de prijs goed, maar er moest veel aan gebeuren. Een ander huis had kleinere kamers maar een geweldige tuin. Nog weer andere huizen leken online prima maar waren in het echt toch minder aantrekkelijk.

Sommige factoren waar ze zich druk over hadden gemaakt – zoals verwarmingskosten en de nabijheid van scholen – waren gemakkelijk te berekenen, maar wat ze daadwerkelijk van de verschillende huizen vonden was dat niet. Toen het huurcontract van hun appartement bijna afliep, stonden ze voor een paar moeilijke BAZO-keuzes. Moesten ze blijven onderhandelen over het huis waar ze voor gevallen waren totdat ze tot een aanvaardbare prijs waren gekomen? Of moesten ze genoeg nemen met een minder duur huis dat hun wel aanstond voordat een andere koper het voor hun neus wegkaapte? (Je moet er niet aan denken hoeveel moeilijker dit nog zou zijn geweest als Carol en Don het onderling niet met elkaar eens waren geweest.)

Hoe we dit soort dilemma's oplossen, wordt pas duidelijk als we moeten beslissen tussen één vogel in de hand en een andere vogel, die ons meer aanspreekt, dieper in het struikgewas. Het gaat er niet om hoeveel beter die laatste objectief gezien is. We moeten ook de kans dat we het winnen meewegen – en ons proberen voor te stellen hoe het is als we beide deals mislopen.

Slimme makelaars begrijpen dat veel cliënten, zoals de Griffins, niet echt weten wat ze willen. Psycholoog Tim Wilson van de Universiteit van Virginia beschrijft hoe zijn eigen makelaar beleefd luistert als toekomstige kopers hun prioriteiten opnoemen, om die vervolgens volledig te

negeren en ze zoveel mogelijk verschillende huizen te laten zien. ‘Tijdens de eerste bezichtiging let de makelaar goed op de emotionele reacties van zijn cliënten terwijl ze de huizen bekijken, en probeert hij daaruit af te leiden waar ze echt naar op zoek zijn.’ Volgens Wilson zeggen makelaars vaak tegen elkaar dat kopers liegen. Dat doen ze niet opzettelijk; mensen weten gewoon niet goed wat ze willen. ‘Een van de redenen waarom mijn makelaar zo succesvol is, is dat ze heel goed kan inschatten wat haar cliënten willen en dat ze vaak, eerder dan zij, weet wat hun voorkeuren zijn.’

Carol en Don gingen voor de veilige optie en sloten een deal voor het minder dure huis. Maar soms rijden ze in een weemoedige bui langs hun droomhuis, vier straten verderop. Ze vragen zich af of ze een lagere prijs hadden kunnen bedingen als ze assertiever waren geweest. Maar als gevolg van de inherente onzekerheid van onderhandelingen zullen ze dat nooit helemaal zeker weten.

Dit soort twijfels achteraf heeft weinig zin. In plaats daarvan kun je beter kritisch zijn over *de manier waarop* je hebt onderhandeld. In dit opzicht hadden de Griffins het goed gedaan. Carols nauwgezette voorbereiding kon alleen rekening houden met eigenschappen die gemakkelijk te kwantificeren waren, maar niet met de gevoelens die ze hadden ten aanzien van bepaalde huizen totdat ze die gingen bezichtigen. Toch bleek het een waardevol sjabloon waar ze hun eigen oordelen aan konden afmeten. Dit dwong hen, voordat ze een huis van de lijst schraptten dat ze vooraf hoog hadden ingeschat, om zich af te vragen wat hun niet aanstond aan het huis en hoe erg dat was. Hun prioriteiten veranderden, maar op een gedisciplineerde manier.

De Griffins leerden al doende en pasten zich aan. Sommige eigenaren met wie ze onderhandelden leken alleen de markt te testen en wilden weten hoe groot de kans was dat iemand een bod deed dat ze niet konden weigeren. Anderen hadden meer haast om te verkopen, wat de Griffins meer speelruimte gaf dan ze hadden verwacht. Uiteindelijk begrepen de mensen die hun huis aan de Griffins verkochten dat ze zorgvuldige kopers waren en vroegen ze een prijs die te mooi was om te laten lopen.

DYNAMISCHE ONDERHANDELINGEN

Dit boek legt uit hoe je een flexibelere en effectievere onderhandelaar kunt worden. Het is geen kwestie van een beetje voorbereid en een beetje flexibel zijn. Als je dat probeert heb je vlees noch vis. **In plaats daarvan moet je omgaan met onzekerheid tot hoeksteen van je onderhandelsstrategie maken.** In deel I schetsen we een dynamisch model voor het analyseren en voeren van onderhandelingen. Deel II gaat over je instelling en over technieken om gaandeweg meer te leren, je aan te passen en invloed uit te oefenen. In deel III plaatsen we deze concepten in de verschillende onderhandelingsfasen, van de opening, via cruciale momenten, tot de afsluiting. In deel IV voegen we creativiteit, continu leren en ethiek bij elkaar.

Vooraf het eerste deel – ‘Richting bepalen’ – gaat over de rol van ambiguïteit, verandering en geluk hebben, zaken die inherent zijn aan iedere onderhandeling. Goed begrijpen hoe de omgeving in elkaar steekt, is stap I bij het ontwikkelen van een flexibele strategie om in die omgeving te kunnen navigeren. Maar simpelweg onderkennen dat er sprake is van onzekerheid is niet genoeg. Meesteronderhandelaars maken deze wetenschap tot onderdeel van hun strategie en gebruiken die in hun voordeel.

Het volgende hoofdstuk, ‘Een kaart van de Pyreneeën’, gaat dieper in op de onderliggende uitdagingen van onvoorspelbaarheid, die hier worden geïntroduceerd. We stellen hierin drie belangrijke vragen die je moet beantwoorden voordat je gaat onderhandelen. Het hoofdstuk daarna, ‘Prospecten’, geeft je voorbereidingstools voor het bepalen van doelstellingen, het afwegen van nadelen, het beoordelen van voordelen en het bepalen van de te bewandelen weg. Terwijl we ons in hoofdstuk 2 en 3 richten op *wat* we nastreven (je inhoudelijke doelen), gaat hoofdstuk 4, ‘Plan B’, over strategieën en processen – het *hoe* – van onze weg naar een overeenkomst. Er worden negen strategische principes uiteengezet om je aan het traject te wagen.

In het tweede deel van het boek – ‘Improviseren’ – zoomen we in op micro-interacties op tactisch niveau. Wendbaar zijn draait om instelling en techniek. Dit deel begint met een hoofdstuk getiteld ‘Tegenwoordigheid van geest’. Om zo goed mogelijk te presteren, moet je bereid zijn

om *zowel* mentaal *als* emotioneel te onderhandelen. Dat vereist het paradoxale vermogen om kalm én alert te zijn, geduldig én proactief, creatief én met beide benen op de grond.

Andere hoofdstukken in dit tweede deel gaan dieper in op improvisatieprincipes en -technieken. In het hoofdstuk 'Het ritme te pakken krijgen' zie je hoe jazzmusici ter plekke nieuwe muziek kunnen maken, al hebben ze elkaar nog nooit gezien. Ze weten wanneer ze moeten soleren en wanneer ze samen moeten spelen. Ze durven zelfs fouten te maken. Als tegenhanger lees je in 'Bewustzijn van de situatie' hoe concepten van het slagveld, schaken en wedstrijdporten niet alleen van toepassing zijn op keiharde schikkings- of rechtszaken en arbeidsgeschillen, maar ook op samenwerkingsgerichte transacties.

In het derde deel van dit boek – 'Het proces aansturen' – passen we deze werkwijzen toe op het onderhandelingsproces. In het hoofdstuk 'Openingen' vergelijken we de gespreksweergaven van twee koppels doorgewinterde onderhandelaars die met hetzelfde probleem te maken krijgen. Het ene koppel begint meteen lukraak op elkaar te vuren. Het andere koppel, dat intuïtief de regels van de jazz en de improvisatie volgt, komt even snel in een gezamenlijk ritme.

Vervolgens onderzoeken we in het hoofdstuk 'Cruciale momenten' omslagpunten in onderhandelingen: kruispunten waarop je beslissingen moet nemen die moeilijk terug te draaien zijn. Een bod doen dat je niet terug kunt nemen is hier een voorbeeld van. Omgaan met dreigementen en uitbarstingen eveneens. Dit deel wordt afgerond met een hoofdstuk over 'Afsluiten'. Als iemand je een aantrekkelijk aanbod doet, wanneer moet je dat dan accepteren en wanneer moet je kijken of er nog meer in zit?

Het laatste deel van het boek – 'Meesterschap' – werpt licht op de eigenschappen die het verschil maken tussen bedreven onderhandelaars en echte sterren. Een van die eigenschappen is creativiteit, zoals je zult zien in het hoofdstuk 'Van een dubbeltje een kwartje maken'. Mensen als Jay Sheldon (de investeerder die zijn kabeldeal redde) zien een mogelijke overeenkomst waar anderen alleen een doodlopend spoor zien. Meesterschap omvat ook een intrigerende mix van zelfvertrouwen en bescheidenheid. In het hoofdstuk 'Lastig leren' zul je tot de ontdekking komen dat

de beste onderhandelaars de juiste lessen trekken uit hun ervaringen. Ze zijn niet bedweld door eerdere successen.

In het afsluitende hoofdstuk van het boek, 'Eerlijk is eerlijk', onderzoeken we ethische kwesties die inherent zijn aan alle onderhandelingen. De moeilijkste keuzes gaan niet over goed en fout, maar over het verzoenen van tegenstrijdige waarden en verplichtingen. In de bijlage worden vijftien redenen genoemd om chaos bij onderhandelingen te omarmen: een thematische opsomming van de belangrijkste principes en methoden van de aanpak van leren-aanpassen-en-beïnvloeden. Deze opsomming is een snelle opfrisser voor het ontwikkelen van strategieën.

Ik heb er alle vertrouwen in dat je na het lezen van dit boek een betere onderhandelaar zult zijn, of je nu een relatieve nieuwkomer bent of al heel veel ervaring hebt. Het advies dat we geven is gebaseerd op de best practices van toponderhandelaars. Het biedt een frisse en praktische kijk op onderhandelingen, een kijk die je er misschien toe zal brengen je eigen gewoonten en vooronderstellingen nog eens onder de loep te nemen. Ik hoop dat dat bevrijdend zal werken.

HOOFDPUNTEN

- Wees erop voorbereid dat doelen, belangen en alternatieven zich in je voordeel of in je nadeel kunnen ontwikkelen.
- Begrijp dat onderhandelen een interactief proces is. Je daden en je uitspraken kunnen je gesprekspartners op onverwachte of onbedoelde wijze beïnvloeden.
- Maximaliseer je onderhandelingseffectiviteit door een stevige strategie te ontwikkelen.
- Wees bereid te improviseren.