



Inleiding

10

Wanneer je onderhandelt, neem je voortdurend beslissingen. Het is niet makkelijk dan steeds de juiste beslissingen te nemen. Vaak is een onderhandeling zo complex dat we met meer informatie geconfronteerd worden dan we bewust kunnen verwerken. Om deze complexiteit te reduceren tot een behapbaar geheel, hebben onze hersenen allerlei sluiproutes en olifantenpaadjes ontwikkeld. Hierdoor wordt een lastige kwestie of een moeilijk besluit teruggebracht tot een eenvoudig en overzichtelijk vraagstuk. Helaas gebeurt dit verre van zorgvuldig en leidt het vaak tot reflexmatige beslissingen en besluiten op basis van een denkfout. Meestal kan dit geen kwaad. Het wordt echter anders wanneer er grote zakelijke of privébelangen op het spel staan. Dan wil je geen foute beslissingen nemen, zeker niet als die te voorkomen waren geweest.

Verkeerde beslissingen zijn gelukkig te voorkomen, ook tijdens onderhandelingen. Onze denkfouten en impulsieve reacties zijn namelijk voorspelbaar. We trappen allemaal in dezelfde psychologische valkuilen, telkens weer, totdat we ze kennen. Dan laten we ons niet meer in de luren leggen. Sterker nog, dan kunnen we

ze in ons voordeel gebruiken. Want als je weet hoe je reflexmatig reageert op een psychologische truc, dan weet je ook hoe een ander daarop zal reageren.

Vandaar dit boek. In de volgende hoofdstukken beschrijf ik psychologische tips and tricks, valkuilen en denkfouten die je moet kennen om je onderhandelingen tot een goed einde te brengen. De hoofdstukken volgen de fases die een onderhandeling doorloopt. Zo zijn er de voorbereiding, de opening, de uitwisseling van argumenten, het exploreren, de concessiefase, de impasse en tot slot de afrondingsfase. In elk van deze stappen proberen de meeste onderhandelaars rationeel, weloverwogen en gecontroleerd te handelen. Maar hoezeer ze dit ook proberen, in elke fase worden ze beïnvloed door psychologische trucs, manipulaties en hun eigen denkfouten. Dat zal jou niet overkomen, want jij bent voortaan goed voorbereid.



Hoofdstuk 1

De voorbereiding

12

Een onderhandelaar hoor je nooit zeggen dat een goede voorbereiding niet zo belangrijk is. Toch is het juist die voorbereiding die er vaak bij inschiet. We nemen er te weinig tijd voor en vertrouwen in plaats daarvan op onze eigen kennis en ervaring. Dit heeft te maken met het overconfidence-effect: mensen overschatten vaak hun eigen kennis en kunde, mannen nog iets meer dan vrouwen. Bij onderhandelingen komt het je duur te staan als je enkel en alleen vertrouwt op je bovengemiddelde vaardigheden, zeker als de inhoud complex is. Een complexe inhoud doet namelijk een stevig beroep op je brein. Je moet alle informatie verwerken en tot juiste beslissingen komen. Dat kost een hoop cognitieve inspanning. Vooral als je je niet goed hebt voorbereid, heb je direct een achterstand en moet je brein nog harder werken om alles te analyseren. Die denkkraft doet een beroep op je discipline om grondig na te denken. Maar die discipline is eindig. Je brein raakt uitgeput van de inspanning die

het moet verrichten om de informatie te verwerken. En zodra je brein moe wordt, heb je onbewust niet meer de motivatie om grondig te werk te gaan. De onderhandelaar kiest dan voor de makkelijke weg, de weg van de minste weerstand. Hij gaat zaken simplificeren en krijgt een voorkeur voor informatie die zijn standpunt ondersteunt. Bevestiging zoeken van een reeds bestaande mening vraagt minder inspanning dan actief op zoek gaan naar een afwijkende zienswijze. Deze manier van denken en handelen zorgt er wel voor dat we minder kritisch en zorgvuldig worden. We missen informatie, we beoordelen de situatie verkeerd, we zien het te snel zwart-wit in plaats van genuanceerd. Kortom, we laten ons te makkelijk leiden door emoties, impulsen en denkfouten.

Een grondige voorbereiding voorkomt dat je bij aanvang direct al je denkkraft moet aanwenden voor het verwerken van alle informatie en het doorgronden van scenario's en tactieken. De voorbereiding zorgt ervoor dat je brein niet op volle toeren hoeft te draaien en dus minder energie verbruikt. Hierdoor ben je langer in staat tot rationeel onderhandelen. Je houdt je reflexen onder controle en je kunt weloverwogen besluiten nemen. Hier volgt een checklist die je kunt gebruiken ter voorbereiding op de onderhandeling.

Checklist onderhandelvoorbereiding

Inhoudelijk:

- Wat zijn onze belangen en concrete doelstellingen?
- Wat zijn onze prioriteiten daarin?

Wat is voor ons:

- Het ideale resultaat,
- Een realistische uitkomst,
- Een niet meer te accepteren uitkomst?
- Hoe openen we? Wat is ons scherpst verdedigbare bod?
- Welke argumenten gebruiken we?
- Is onze ondergrens vooraf intern gevalideerd?
- Hebben we een werkbaar mandaat gekregen?
- Waar zit onze onderhandelingsruimte? Wat zijn onze concessies?
- Wat is de volgorde hiervan, wat vragen we terug voor een bepaalde concessie?
- Op welke onderdelen kunnen we nog meer onderhandelen? Hoe kunnen we de scope van de onderhandeling vergroten?
- Welke belangen en doelstellingen heeft de andere partij?
- Wat is voor de andere partij waarschijnlijk belangrijk?
- Wat is de maximaal en minimaal te verwachten doelstelling van de andere partij?
- Wat is ons verleden met deze partij of het onderwerp:
- Welke andere issues spelen er met deze partij of met betrekking tot het onderwerp?
- Zijn er – andere – (bestuurlijke) belangen die een rol spelen/ overlappend zijn?
- Welke procedure/agenda stellen we voor?
- Zijn er criteria of uitgangspunten die we leidend willen laten zijn?

Relationeel:

- Met wat voor type onderhandelaars krijgen we te maken?
- Wat betekent dat voor mij of voor ons team?
- Moeten we ondersteuning vragen bij collega's in verband met inhoudelijke of onderhandelexpertise of -ervaring?
- Wat voor sfeer verwachten we aan de onderhandelingstafel?
- Hoe kunnen we de sfeer/relatie positief beïnvloeden?
- Wie heeft een sterkere positie? Waar blijkt dat uit?
- Hoe kunnen we onze positie verbeteren?
- Waarin zijn wij van elkaar afhankelijk? Welke gedeelde belangen zijn er?
- Welke alternatieve partijen of mogelijkheden hebben we tot onze beschikking?
- Welke alternatieve partijen of mogelijkheden hebben zij tot hun beschikking?
- Wat zijn over en weer de consequenties van het niet bereiken van een overeenkomst?
- Wat voor machtsspelletjes kunnen we verwachten?
- Wat verwachten de achterbannen?
- Hoe machtig zijn de achterbannen?
- Wie moeten we vooraf informeren of betrekken in verband met draagvlak of het versterken van onze positie?
- Welke tijdsdruk is er, voor ons en voor hen?
- Op welke locatie gaan we onderhandelen?

Niet alleen een inhoudelijke voorbereiding is belangrijk, het is ook van belang dat je bedenkt in welke sfeer en dynamiek je de onderhandeling wilt laten plaatsvinden. Onderhandelingen verlopen gemakkelijker en zijn succesvoller wanneer partijen ver-

trouwen in elkaar hebben en gemeenschappelijkheid stimuleren. Maar dat gaat niet vanzelf. Daarvoor moet je de juiste setting creëren.

De vijandvalkuil

Onderhandelen is een complexe vaardigheid. Het vraagt een flinke portie flexibiliteit van jou als onderhandelaar. Aan de ene kant moet je opkomen voor je doelen en aan de andere kant moet je oog hebben voor de belangen van de andere partij. Dat zou gemakkelijk zijn als jij en de tegenpartij geen tegengestelde wensen zouden hebben. Dan zou je namelijk gewoon kunnen samenwerken. Iedereen wil tenslotte hetzelfde, dus er is geen vuiltje aan de lucht. Maar helaas, in een onderhandeling zijn er talloze onderwerpen waarover men van mening verschilt. Dus met samenwerken alleen kom je er niet. Je zult op bepaalde momenten het conflict moeten aangaan en stevig moeten opkomen voor jouw belangen. En daar zit de complexiteit van het onderhandelen: het vinden van de juiste balans tussen coöperatief gedrag en vechtgedrag, tussen waarde voor elkaar creëren en waarde voor jezelf claimen.

Beide spelen een belangrijke rol in onderhandelingen, maar waar jij bewust of onbewust de focus op legt, heeft een enorme impact op het verloop. Het maakt nogal een verschil of jij een onderhandeling ziet als een kans om voor elkaar waarde te creëren, zodat iedereen beter wordt van het eindresultaat, of als win-losesituatie, waarin alles wat de ander krijgt ten koste gaat van jouw doelstelling. In dat laatste geval wordt onderhandelen een kwestie van winnen of verliezen. Hetzelfde geldt natuurlijk

ook voor jouw onderhandelpartner. Ziet hij het als een kans om elkaar te helpen of waant hij zich in een arena waar hij als winnaar uit wil komen? Wanneer onderhandelaars de onderhandeling zien als een manier om waarde voor elkaar te creëren, zullen ze ander gedrag vertonen dan wanneer ze de onderhandeling zien als een situatie waarin ze zo veel mogelijk waarde voor zichzelf moeten claimen. Het eerste zal tot coöperatief gedrag leiden en het tweede tot vechtgedrag. De kans op een goed onderhandelresultaat voor beide partijen is groter wanneer betrokkenen de balans laten doorslaan naar waarde creëren in plaats van waarde claimen. Als onderhandelaar moet je de ander dus beïnvloeden in de manier waarop hij naar de onderhandeling kijkt. Hoe krijg je hem zo ver dat hij zich coöperatief opstelt en zijn aanvals- of verdedigingsdrift in bedwang houdt?

Vertrouwen is een belangrijke voorwaarde tijdens onderhandelingen: vertrouwen op een goede afloop, vertrouwen in de andere partij, vertrouwen in de eigen onderhandelvaardigheden. Wanneer iemand vertrouwen heeft, zal hij de onderhandeling ontspannener voeren dan wanneer dit ontbreekt. De ander zal zich opener opstellen, meer informatie delen en eerder bereid zijn aan te geven op welke voorwaarde bepaalde concessies mogelijk zijn.

Het is dan ook van belang dat de ander vertrouwd raakt met de onderhandeling, en dus met jou en met de setting. Maar dat vertrouwen is niet gemakkelijk te verkrijgen. Zodra een gesprek of een overleg 'onderhandeling' wordt genoemd, ontstaat er een zekere mate van wantrouwen tussen partijen. Maar om gezamenlijk het maximale uit een onderhandeling te halen moet je elkaar

juist vertrouwen. Om de optimale oplossing te vinden moet je informatie delen en transparant zijn over je achterliggende belangen. Dat is kansloos wanneer onderhandelaars elkaar argwanend bejegenen.

Waarom gaat het regelmatig fout en ontstaat er wantrouwen en achterdocht?

Wantrouwen wordt mede veroorzaakt door onze overgevoelighed voor het gedrag van anderen. We interpreteren het gedrag van onze gesprekspartners regelmatig verkeerd en overdrijven iemands – mogelijk verkeerde – intenties. Ons eigen gedrag daarentegen zien we als eerlijk en oprecht.

18 Wanneer een onderhandelaar tijdens een bijeenkomst cijfers moet aanleveren die zijn verhaal objectief ondersteunen en hij heeft deze niet bij zich, wordt al snel verondersteld dat de cijfers niet bestaan; hij heeft zijn verhaal vast mooier gemaakt dan het in werkelijkheid is. Terwijl het ook kan dat de hij ze gewoon is vergeten of meer tijd nodig heeft om de rapportage te maken.

Wanneer we van mening zijn dat de ander verkeerde intenties heeft, er een verborgen agenda op nahoudt of erop uit is ons te bedonderen, reageren we op basis van die veronderstellingen. We gaan minder informatie delen, houden star vast aan onze posities, geven de ander minder ruimte, luisteren slechter en worden harder in onze bewoordingen. Door de reactie die we daarmee uitlokken, wordt ons gelijk bevestigd. Maar het is een selffulfilling prophecy: wat je verwacht, is wat je ziet, en hoe je daarop reageert, is wat je krijgt.

Het principe van wederkerigheid geldt ook voor de mate waarin onderhandelaars elkaar vertrouwen en benaderen. Als we met

respect worden behandeld, tonen we respect voor de ander. Een coöperatieve opstelling lokt een coöperatieve houding bij de ander uit. Maar een vijandige benadering lokt een vijandige respons uit. Zo ontstaat er een dynamiek in de samenwerking die constructief of juist destructief van aard is.

Het boemerangeffect

Ieder mens heeft vooroordelen, maar niet iedereen is zich daar altijd van bewust. Onbewuste vooroordelen kunnen wantrouwen bij onderhandelaars stimuleren: 'De vakbondsbestuurder weet niet eens hoe een bedrijf functioneert.' 'De wethouder is alleen uit op behoud van zijn functie.' 'Het gaat de makelaar alleen om zijn provisie.' 'De bankier werkt alleen voor zijn bonus.'

Als je met deze vooroordelen een onderhandeling in gaat, zie je in alles wat de ander zegt en doet een bevestiging daarvan. Wat het beeld van de ander betreft, stappen veel onderhandelaars dan in de valkuil van de *confirmation bias*. Door de *confirmation bias* heeft de onderhandelaar een 'voorkeur voor bevestiging van zijn beeld van de ander en de situatie'. Hij heeft de neiging enerzijds te letten op en te zoeken naar wat de eigen overtuiging bevestigt, en anderzijds te negeren, niet te zoeken naar wat de juistheid van de eigen overtuiging tegensprekt. Daardoor zal het beeld dat de onderhandelaar vooraf had al snel door het gedrag van de ander bevestigd worden.

'Israëliërs zijn harde onderhandelaars', 'keukenverkopers belazeren hun klanten', 'advocaten maken de onderhandeling nodeloos complex', 'projecten van IT-bureaus lopen uit en worden altijd duurder dan de offerte': er zijn tal van vooroordelen. Als je deze

DE PSYCHOLOGIE VAN HET ONDERHANDELEN

De beste strategieën
om elke onderhandeling
naar je hand te zetten

Onderhandelingen win je niet met rationele argumenten. Je krijgt alleen je zin als je gebruikmaakt van de juiste psychologische inzichten. In dit boek lees je welke strategieën het beste werken.

Tijdens een onderhandeling wordt je mensenkennis continu op de proef gesteld. Hoe goed ben jij in staat om te beoordelen wat jouw gesprekspartners denken en doen. Zijn ze geïnteresseerd in je voorstel? Hoeveel willen ze bieden? Zijn ze serieus, of wordt er een spelletje met je gespeeld?

Onderhandelingsexpert George van Houtem weet als geen ander hoe mensen zich gedragen tijdens een onderhandeling. In dit boek zet hij de belangrijkste psychologische mechanismen op een rij die jou en je gesprekspartners bewust en onbewust beïnvloeden. Ontdek hoe je andere mensen kunt beïnvloeden met framing, maak kennis met het ankereffect en tientallen andere beproefde strategieën.



George van Houtem is vennoot van Holland Consulting Group en mededirecteur van het HCG Onderhandelingsinstituut. Hij begeleidt onderhandelingen en traint en coacht op onderhandelingsvaardigheden en technieken.

George is auteur van de bestsellers *De dirty tricks van het onderhandelen* en *Onderhandelen als het heet wordt*.