

DE KRACHT VAN ONDERHANDELEN

DE KRACHT

VAN Hoe professioneel een deal
bereiken of een conflict oplossen

ONDERHANDELEN

INHOUD

9

PROLOOG

11

VOORWOORD

15

INLEIDING

39

Fase 1

DE VOORBEREIDING

75

Fase 2

DE PRE-ONDERHANDELING

107

Fase 3

ONDERHANDELEN

155

Fase 4

DE KERS OP DE TAART – DE EINDER

179

TOT SLOT, EEN VERHAAL

193

EPILOOG

197

WOORD VAN DANK

201

BRONNEN

207

OVER DE AUTEUR

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 je 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.

Met *'De kracht van onderhandelen'* neem ik je mee naar de wereld van het gestructureerd en onderbouwd onderhandelen. Het boek bespreekt het onderhandelingstraject van a tot z, van de opstart tot de uiteindelijke afhandeling. Onderhandelen doe je niet alleen, maar onder partijen, met of zonder een raadsman of advocaat aan je zijde. Leer rekening te houden met de verschillende omgevingsfactoren, ontwikkel en perfectioneer je onderhandelingstechnieken, kortom: word een uitstekend onderhandelaar.

Deze leidraad wilde ik neerpenen, om klaarheid en duidelijkheid te scheppen in de structuur van een krachtige onderhandeling. Het boek is doorspekt met voorbeelden uit mijn eigen praktijk als advocaat, CEDR-erkend onderhandelaar en FBC-erkend bemiddelaar.

Failing to prepare is preparing to fail, geef ik mijn studenten steevast mee. Een sterke onderhandeling start met een sterke voorbereiding. Wees goed voorbereid, maar tegelijkertijd ook flexibel bij mogelijke veranderingen. Hou rekening met jouw gedrag en detecteer dat van een ander. Je hebt elkaar nodig om tot een onderhandelde deal te komen. Blijf je ervan bewust dat elkeen de onderhandelingstafel te allen tijde kan verlaten, jij, maar ook de ander, en dit kan

geenszins de bedoeling zijn. Hou de andere aan tafel! Elke onderhandeling wordt steeds voorafgegaan door een pre-onderhandeling, en eindigt met het afsluiten van een zo optimaal mogelijke deal, de finale einder.

Ik wens u veel leesplezier toe en... durf te 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 ander 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 worden, logisch en vooral heel herkenbaar. 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 pas nu is verschenen, want mocht dit boek al langer bestaan, dan zouden de regeringsvormingen in België ongetwijfeld veel sneller zijn verlopen.

Dirk Wouters
CEO Bank J. Van Breda & C°

Inleiding

ONDERHANDELEN, WHAT'S IN A NAME?

We onderhandelen allemaal, sommigen meer dan anderen. Gewild of ongewild. Bewust of onbewust. 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. 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 trouwen gaat 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, tot over het avondeten (zelf koken of toch een pizza laten leveren?).

We doen het allemaal, vaak uit de losse pols en zonder enige structuur. Het kan echter een wereld van verschil uitmaken als je je onderhandelingstechnieken bijschaaft en begrijpt hoe een onderhandeling werkt en hoe je structuur kan aanbrengen aan zo'n traject.

Zeker als er iets meer op het spel staat, ben je blij dat je kan terugvallen op een systeem, een soort eigen checklist. Een aanpak waarop je kan bouwen. Een heldere structuur. Díe 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 de basisprincipes van onderhandelen toepast, zoals onderwezen aan Harvard Law School (Program on Negotiation).

Het typevoorbeeld van een onderhandelaar aan een onderhandelingstafel is de advocaat. Hij neemt een uitgesproken positie 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 kun je het in de rechtbank gaan uitleggen,' zegt hij. Klaar. Duidelijk. Of toch niet? Wetsartikels, dat is inderdaad iets voor de jarenlange strijd in de rechtbank. Maar voor de

bedrijven en de bedrijfsleiders die op dat ogenblik aan beide kanten van de tafel zitten, gaat het over business en de toekomst, niet louter de toepassing van wetsartikels. De toekomst telt, niet het verleden. Dat is een klik die gemaakt moet worden, maar helaas spelen emoties en een beladen verleden hier meestal een slechte rol. Met dit boek probeer ik aan te tonen dat veel onderhandelingen potentieel missen, doordat de ratio het aflegt tegen emoties en trots. Waarde wordt vernietigd of overboord gegooid, in plaats van gecreëerd.

Er is een kentering: de ingesteldheid van vele advocaten is aan het evolueren, net als de opvattingen die worden onderwezen aan onze befaamde universiteiten. Gelukkig. Maar er zijn nog altijd veel *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. 'Je staat er niet goed voor, zeker?' reageren ze dan schimpend, wat vanzelfsprekend nergens op slaat. Een waardedestructieve 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, waar het natuurlijk allemaal om draait.

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 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 overgevlogen, is die van het principieel onderhandelen. De kans op succes is veel groter als je 'principieel onderhandelt'.

Principled negotiation, 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 iedereen 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 ander ongelijk) en principieel onderhandelen, wat volgens mij dé 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 ook duurzaam zijn, waardoor de afspraken vlotter gerespecteerd en gehonoreerd worden.

PRINCIPIEEL ONDERHANDELEN

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 vinden van een meerwaarde. Door met elkaar aan tafel te zitten, streef je naar het creëren van waarde en een zekere 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, vergroot de taart die te verdelen valt, en zorg er dan voor dat die taart zo evenwichtig mogelijk wordt verdeeld.

Als onderhandelaar probeer ik altijd mijn blik te richten op de toekomst, waarbij een verdere samenwerking op basis van goede afspraken vaak dé beste oplossing lijkt. De wederpartij op eenzelfde golflengte krijgen, is doorgaans de moeilijkste taak die een gedegen onderhandelaar heeft. Emoties en blokkeringen moeten overwonnen worden. Gelukkig kunnen de principes van het principieel onderhandelen hierbij een ondersteunende rol vervullen.

Scheid de mens van het probleem

Deze 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. 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 einde aan de taak van koninklijk opdrachthouder Koen Geens (CD&V). Twee dagen later zat Koen Geens zichtbaar geëmotioneerd in *De Zevende Dag*: ‘Ik ben geen naïeve mens. 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 professional. Hij kan tegen een stootje en weet dat de maatschappijvisies verschillen. Zijn opdracht was om tot maatregelen te komen die voor iedereen aanvaardbaar zijn. Volgens het principe ‘scheid de mens van het probleem’ lukt dat 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 ander 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, kan men ook als volgt 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. Maak een onderscheid tussen mens en issue. Wees hard tegenover de issue, sta voor je eigen visie. Maar wees open en empathisch tegenover het individu aan de andere kant. Ook advocaten hebben het daar vaak moeilijk mee. Zij zien de wederpartij – ik heb het nooit over de tegenpartij – en voelen meteen iets borrelen. 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 dat misliep,

voelde hij zich misleid. Hij had het idee 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 Koen Geens volgens hem grotendeels opgezet spel was. Als je een uur later naar de televisiezender RTL keek, zat hij inderdaad als de rust zelve in de studio, hij geloofde daar zelfs nog in de goede afloop. Waarom dan die rol in *De Zevende Dag*? Koen Geens wou overduidelijk opnieuw in de gunst van CD&V komen. Als hij zei dat hij niet met zijn partij liet sollen, bedoelde hij eigenlijk zichzelf. Een delicate zet. Bij de afgelopen regeringsvorming waren persoonlijke aanvallen door politici helaas geen rareiteit. Dit zorgt voor vertrouwensbreuken en plant de kiem voor het falen van later. Rust, vertrouwen en de opbouw van een goede relatie zijn belangrijk, hoe hard je ook verschilt van visie of standpunt.

Een heel ander politiek voorbeeld, uit 2013. Bart De Wever (N-VA) werd onwel in het Vlaams Parlement en moest onmiddellijk naar het ziekenhuis worden gebracht. Daar kreeg hij een sms van Elio Di Rupo (PS), in de publieke perceptie de aartsvijand van De Wever, die hem beterschap toewenste. Zo een menselijke manier van omgaan met je (politieke) tegenstander is wat dit land nodig heeft. Het geeft een goed gevoel, aan beiden. Zijn ze toen in elkaars armen gevallen en waren ze plots akkoord over alle discussiepunten in de onderhandelingen? *No way*. Maar in elk geval hebben ze elkaar persoonlijk op een correcte manier bejegend. Dat maakt het verschil en zal op termijn vruchten afwerpen.

Natuurlijk is het niet altijd zo makkelijk om mens en probleem van elkaar te scheiden als je persoonlijk betrokken bent. Denk maar aan een burenruzie, aan woorden in de familie... Wij hebben de neiging om impulsief te reageren, zeker als er gemaaid wordt en slecht of amper gecommuniceerd. Haast en spoed is zelden goed, ook in een onderhandeling. Impulsief en ondoordacht reageren heeft geen zin, integendeel. Het is een beetje als coitus interruptus: het is niet makkelijk, maar het heeft wel een doorslaggevend effect als je je weet in te houden, hoewel het geen 100% slaagkans biedt.

Dat is het eerste principe: verpersonificeer het probleem niet. Het klinkt logisch en het werkt. Als jij de ander correct bejegend, heeft die meer zin om met jou te onderhandelen. Als je hem daarentegen in een hoek duwt, dan klapt hij toe, of valt hij aan.

Focus op belangen, niet op standpunten

Dit is de basis van de onderhandelingsfilosofie, het tweede principe van principieel onderhandelen: focus op belangen, niet op standpunten. Het gaat niet over wat je ervan vindt, over wat aan de oppervlakte bovendrijft, maar over wat er echt voor jou belangrijk is, wat er diepgaand speelt en over de onderliggende beweegredenen.

Stel, een huurder weigert de huur te betalen zolang de verwarming niet werkt. De verhuurder eist dat hij toch betaalt. Huurder en verhuurder hebben dus allebei een ander standpunt, het draait om geld. Maar daarachter spelen verschillende belangen die je kan onderzoeken. Als je het gesprek met de verhuurder aangaat, die uiteraard zijn huurgeld wil, vertelt hij je misschien dat hij een strak afbetalingsplan heeft voor het hypothecaire krediet op het gebouw. Voor hem is de financiële garantie van de huurinkomsten belangrijk, zoniet kan hij zijn lening niet terugbetalen en komt hij zelf in de problemen. Dat klinkt helemaal anders dan: 'Ik eis mijn huur omdat ik daar recht op heb.' Het belang van de huurder? Die wil een normaal genot van zijn appartement.

Als je erin slaagt de initiële harde standpunten te vertalen naar wat belangrijk is voor de partijen, dan zal je op een andere manier met elkaar praten. Dit effent het pad om in de volgende fase creatief na te denken over hoe je deze belangen optimaal zal gaan invullen.