



ONDERHANDELEN, WANNEER DOE JE DAT?

"Kunt u die auto van u niet op de straat zetten in plaats van op het trottoir, ik kan er nauwelijks door en loop het risico uw auto te beschadigen", zei mevrouw De Bruin tegen haar buurman. "Mijn auto", zei hij, "zet ik juist op de stoep om het dagelijkse vrachtverkeer en de bus wat meer ruimte te geven, mijn spiegel is er al tweemaal afgereden." Een alledaagse onderhandelings situatie waarin vele oplossingen denkbaar zijn. Maar wanneer zijn beide partijen tevreden en waar hangt dat vanaf?

Het feit dat onderhandelen van oudsher wordt geassocieerd met de zakenwereld, waar maatschappelijke waarden minder zouden tellen dan gewin en eigen voordeel, heeft ertoe geleid dat onderhandelen lang een negatieve betekenis heeft gehad.

Sommigen zien onderhandelen direct verbonden met manipulaties, trucs, verborgen motieven en doelstellingen om de eigen belangen veilig te stellen en voordeel te behalen ten koste van de ander. Anderen zien onderhandelen als een laatste middel om tot afspraken en overeenkomsten te komen als overleg niet meer baat. Hier hoort de gedachte bij, dat een compromis minder waard is dan een gezamenlijk bereikt resultaat.

Zo vertelde mij onlangs iemand met overtuiging: "Als ik een bankkluis bestel dan komen slechts een paar leveranciers in aanmerking en ik bepaal de condities en met wie ik zaken doe. Als de ander ook maar één fout maakt laat ik hem vallen, zoals laatst toen een vertegenwoordiger te laat de gevraagde offerte indiende. De relatie interesseert me niet, alleen de zaak."

Deze benadering is typerend voor een vechthouding waarbij een winnaar en een verliezer uit de strijd rollen. Aandacht voor de consequenties op langere termijn is hierbij minimaal. Onderhandelen wordt vaak opgevat als een geaccepteerde vechtmethode. Dit beeld begint zich langzamerhand te wijzigen. Onderhandelen wordt meer en meer gezien als een positieve methode om tot overeenstemming te komen zonder t.a.v. wezenlijke belangen éénzijdig te moeten toegeven.

Fisher en Ury 1), de Amerikanen die in 1981 het beroemd geworden boek "Getting to Yes" schreven, definiëren onderhandelen als volgt: "Door middel van overleg een beslissing van de ander proberen te beïnvloeden". Mastenbroek 2) omschrijft onderhandelen als: "Een manier om voor je eigen belangen op te komen, alsook de onderlinge afhankelijkheid recht te doen."

*) Dit artikel van H.L. van Gelder is verschenen in het NPI-bulletin, no. 6 - 1985.

Zelf omschrijf ik onderhandelen als: een methode om tot overeenstemming te komen tussen twee of meer partijen waarbij sprake is van tegengestelde en gemeenschappelijke belangen.

Uit deze drie omschrijvingen kan men aflezen hoe onderhandelen toegepast zal worden en afhangt van de wijze waarop dit gedefinieerd wordt. Onderhandelen beschouw ik met Mastenbroek als een reële middenweg tussen vechten en samenwerken. Naar samenwerking wordt gestreefd als men de intentie heeft aan een gezamenlijk doel te werken op basis van een wederzijdse vertrouwensrelatie met een duurzaam karakter. Onderhandelen laat veel meer ruimte en vrijheid om alleen voor bepaalde zaken een gemeenschappelijk belang te zien. Er is ook vrijheidsruimte om de relatie te verbreken zonder elkaar schade te berokkenen. In het onderhandelen kom je voor een aantal dilemma's te staan. Mastenbroek beschrijft de dilemma's van de wederzijdse benadering in termen van strategisch gedrag tussen: VECHTEN-ONDERHANDELEN-SAMENWERKEN.

Dit model heeft ook bij het NPI steeds als een belangrijke oriëntatie gegolden als het gaat om de vraag wat mensen met elkaar willen of niet willen en hoe dat aan de houding en het gedrag is af te lezen. De dilemma's die ik ben tegengekomen in trainingen en projecten, maar ook in mijn eigen leven, zijn als volgt te beschrijven:

- als ik mij dominant, aanvallend of hard opstel dan dwing ik de ander in het defensief of de tegenaanval. In dat geval zet ik de relatie op het spel;
- als ik mij ondergeschikt, afwachtend of zacht opstel dan besteed ik maximale aandacht aan de relatie maar loop ik het risico zakelijk/inhoudelijk het onderspit te delven;
- als ik snel concessies doe zal de ander daarvan profiteren zonder er zelf veel voor terug te krijgen;
- als ik toegeeflijk, eisend of dwingend ben lok ik de ander uit zijn tent; als hij dan nog meer ijzers in het vuur blijkt te hebben, dan ga ik af wanneer ik alsnog moet toegeven. Wat heeft dit voor gevolgen voor mijn positie en de relatie?
- als ik een compromis aanvaard, hoe zal dan mijn achterban reageren en welke consequenties heeft dit op termijn voor mijn positie, zowel naar binnen als naar buiten?
- valt er wel te onderhandelen als de ander een sterke machtspositie heeft; welke alternatieven heb ik nog, of moet ik zelfs mijn ondergrens laten vallen. Wat is dan bepalend voor mijn eigenlijke ondergrens?
- als ik hoog inzet om wisselgeld te hebben, zal de ander dat doorzien en zet ik dan mijn positie en de relatie op het spel, alsmede het uiteindelijke resultaat?

Deze veel voorkomende dilemma's kunnen op de volgende wijze overwonnen worden aan de hand van de volgende vier basisregels:

1. Onderhandel over belangen en niet over standpunten

Ga er vanuit, dat de door een partij naar voren gebrachte standpunten de eindconclusies zijn van hun eigen analyse en informatieverwerking. Achter standpunten staan belangen die zeer relevante informatie bevatten. Deze informatie zal eerder op tafel komen als er sprake is van gemeenschappelijke belangen en vertrouwen in elkaar als partner. Door dergelijke informatie-uitwisseling kunnen standpunten worden herzien. Op zich worden standpunten niet gemakkelijk gewijzigd, uit angst voor gezichtsverlies en positieverzwakking. Het is zinvoller over de reële belangen te praten omdat die uiteindelijk op het spel staan.

2. Scheidt de zakelijke en inhoudelijke van de relationele aspecten

Om de vermenging tussen aandacht voor de zakelijk/inhoudelijke kant van het onderhandelen en de relatie te voorkomen is gescheiden aandacht voor beide noodzakelijk. Als er inhoudelijk vaagheden en onduidelijkheden optreden, vraag dan heel precies en vasthoudend om meer uitleg en achtergronden. Dit kan en mag nooit betiteld worden als gezeur of ongepaste vragen. Als men verdere toelichting niet kan of wil geven dan heeft men daarvoor een reden. Treden hier moeilijkheden op dan kan dat duiden op een probleem in de relationele sfeer (b.v. een bepaalde opmerking, de aanwezigheid of zelfs afwezigheid van bepaalde personen, de wijze waarop het overleg verloopt, de tafelschikking, de tijdsdruk, het gedrag van mensen, enz.). Op zo'n moment moet men apart aandacht besteden aan de relatie en bespreken hoe men de gang van zaken er-vaart.

3. Zoek ieder zoveel mogelijk alternatieven, alvorens een afzonderlijk en gemeenschappelijk besluit te nemen

Hoe meer je jezelf hebt voorbereid op de onderhandelingen, des te sterker ga je voorkeur krijgen voor een bepaalde, jouw belang dienende oplossing en voor een eigen onderhandelingsstrategie. Dit kan tijdens de onderhandelingen ervaren worden als overheersend. Leg daarom de andere partij de door jou geziene mogelijkheden en/of een

procedure-voorstel voor en zoek samen naar meer alternatieven, opdat beide partijen tot een afzonderlijk en gemeenschappelijk oordeel kunnen komen. Vanwege de erkenning van tegengestelde en gemeenschappelijke belangen is dit laatste essentieel. Door een overwicht aan informatie en alternatieven van één der partijen kan een gevoel van ongelijkheid of ongewenste afhankelijkheid ontstaan.

4. Zoek naar objectieve criteria die door alle partijen onderkend en aanvaard worden

Het beoordelen van de alternatieven op hun juistheid is een gevoelige kwestie omdat ieder in eerste instantie zijn eigen normen hanteert. Met deze normen beoordeelt men ook de ander en ontstaat de neiging om voor de ander aan te geven wat goed is. Individuele normen en waarden zijn wezenlijk niet zo maar van buiten te veranderen. Wat wel kan en zin heeft is het onderzoeken van de alternatieven op rechtvaardigheid en juistheid door te zoeken naar voor beide partijen aanvaardbare criteria. Zo kan men deskundigen van buiten, rapporten of wel juris prudentie raadplegen en ervaringsfeiten natrekken. De gezamenlijk getrokken conclusies bepalen dan de aanvaardbaarheid van bepaalde criteria.

De hierboven beschreven basisregels zijn sterk geïnspireerd door het werk van Fisher en Ury. De wezenlijke vraag bij onderhandelingen is wat de partijen van elkaar verwachten t.a.v. het onderhandelingsresultaat en de relatie. Waarom wil je met elkaar tot overeenstemming komen? Veel mensen zeggen bij onderhandelingen tegen de muur te staan. Zij menen dat de ander vanuit een machtspositie kan opereren en daar ook gebruik van zal maken. De kunst van het onderhandelen zit vooral daarin om met name bij machtsongelijkheid (welke reëel kan zijn) de openingen te vinden waardoor een heel ander uitwisselings- en afwegingsproces op gang komt. Men denkt zo vaak dat er geen verdere alternatieven zijn. Wat je voor elkaar als onderhandelingspartner kunt betekenen ligt nooit helemaal vast. In de praktijk blijkt er altijd meer ruimte te zijn dan men aanvankelijk aanneemt. Een schijnbare machtstegenstelling kan dus op creatieve wijze beïnvloed worden zonder de relatie of het resultaat te schaden. Voorwaarde is evenwel dat er een zeker gemeenschappelijk belang moet zijn. Met het toenemende besef van de vele onderlinge afhankelijkheden in de samenleving is dat gemeenschappelijke belang algauw aanwezig. Een bedrijf in een woonwijk kan zich niet meer uitsluitend verlaten op formele vergunningen. Zij moet overleggen met de wijk en eventuele actiegroepen. Wijkbewoners krijgen niet zo maar een straat afgesloten ter bescherming van de kinderen

als er niet ook een oplossing wordt gevonden voor het vervoersprobleem van bedrijven die daar moeten zijn. Een directie kan niet eenzijdig een afdeling sluiten zonder rekening te houden met de belangen van de betreffende medewerkers. Een regering kan ondanks politieke meerderheid niet zo maar besluiten uitvoeren. Zij zal tenminste moeten onderhandelen over de wijze van uitvoering van zo'n besluit. Mijn buurman zal hopelijk eerst met mij overleggen alvorens eigenhandig de overhangende taken van mijn boom af te zagen, enz. Wat het resultaat wordt van deze onderhandelingsituaties hangt af van de creativiteit en inventiviteit van de betrokken partijen. De vier beschreven basisregels kunnen daarbij helpen. De vraag of men uiteindelijk in een vecht-, onderhandelings- of samenwerkings situatie terechtkomt hangt vooral af van:

- . de mate van wederzijdse afhankelijkheid op korte en langere termijn;
- . de verhouding tussen tegengestelde en gemeenschappelijke belangen;
- . wat de partijen als resultaat en in de relatie nastreven en de mate waarin zij dezelfde koers aanhouden;
- . de vrijheidsruimte die er is om eventueel een andere onderhandelingspartner te zoeken.

In de 70-er jaren was er een stroming die niets in onderhandelingen zag. Er was maar één weg, die van het openlijke conflict. Men zag vooral de tegengestelde belangen tussen b.v. werkgever en werknemer, het universiteitsbestuur en de studenten. De ideologische tegenstellingen waren bovendien onoverbrugbaar, waardoor slechts de strijd overbleef om de eigen belangen en identiteit veilig te stellen. Een andere stroming werd getypeerd als de harmonie-aanhangers. Hun ideologie werd gezien als de zogenaamde gemeenschappelijke belangen en doelstellingen. Verschillen van enige aard werden daaraan ondergeschikt gemaakt. Het gevolg was o.a. een prestigeslag tussen en binnen beide stromingen.

Tegenwoordig erkennen wij openlijk de belangenverschillen en daarmee elkaars positie. We zien steeds vaker onderhandelingen plaatsvinden tussen groeperingen die ideologisch tegenover elkaar staan. Als we maar gemeenschappelijke belangen hebben en de andere partij respecteren dan blijkt er een he-leboel te kunnen. We hoeven dan niet eenzijdig concessies te doen of onze eigenheid op te offeren. De vele kapingen in het Midden-Oosten spreken voor zich.

Zo kan onderhandelen betekenis krijgen in alle geledingen van het maatschappelijk leven en ook in het voorbeeld van de hinderlijk geparkeerde auto. De buurman heeft inmiddels het volgende voorstel gedaan: "Wat vindt u ervan als alle mensen uit deze straat hun auto aan de andere kant van de straat zetten. We hebben dan wel iets minder zicht op onze auto."

Misschien moeten wij bij de gemeente een parkeerverbod vragen voor de huizenkant. Van u verwacht ik dan steun als wij de gemeente gaan benaderen." "Dat lijkt me een goed alternatief", zei mevrouw De Bruin, "ik wil wel een oogje in het zeil houden als ik thuis ben. Bij de gemeente zouden wij ook een verzoek kunnen indienen voor het maken van een insteekhaven. Ik wil de burens wel mobiliseren. In elk geval ben ik blij, dat u begrip hebt voor de hinder die ik ondervind van uw auto." "U hebt mij ook niet het gevoel gegeven een nietsontziende automobilist te zijn", zei daarop de buurman. "Het is prettig te ervaren dat we als burens aandacht hebben voor elkaars problemen en gezamenlijk naar een oplossing zoeken."

- 1) R. Fisher en W. Ury - Succesvol onderhandelen, Veen
Utrecht, 1984
- 2) W.F.G. Mastenbroek - Onderhandelen, Aula 737 '84