

Margaret A. Neale & Thomas Z. Lys



# HANDBOEK ONDERHANDELEN

Psychologische en economische tactieken om  
elke situatie naar je hand te zetten

**‘Dit is het beste boek over onderhandelen dat ik ooit heb gelezen. Het zit vol actie, verrast en geeft altijd op feiten gebaseerd advies.’**

**ROBERT SUTTON, PROFESSOR STANFORD UNIVERSITY**

**Handboek onderhandelen** is gebaseerd op de nieuwste inzichten uit de economie en psychologie. Vooraanstaande professoren **Neale** en **Lys** doen al dertig jaar onderzoek naar effectief onderhandelen en maken nu hun bevindingen bruikbaar voor in de praktijk. Aan de hand van veel voorbeelden en eyeopeners laten ze zien dat je in veel meer situaties kunt onderhandelen (en je zin kunt krijgen) dan je denkt.

# Ontdek

- ! **Hoe lichaamshouding een geheim wapen kan zijn**
- ! **Wat je kunt aflezen uit een tegenbod**
- ! **Wat het juiste moment is voor een openingsbod**
- ! **Wanneer je het best van een onderhandeling een veiling kunt maken**
- ! **Hoe je namens een team onderhandelt**
- ! **Wanneer het een goed idee is om boos te worden**
- ! **Hoe je verantwoord onderhandelt met familieleden en vrienden**
- ! **Hoe je het best op dreigementen kunt reageren**
- ! **Op welk moment je de onderhandeling moet staken**

‘De combinatie van psychologie en economie leidt tot nieuwe en praktische inzichten die bij elke onderhandeling van pas komen.’ **ROBERT CIALDINI, BESTSELLERAUTEUR VAN INVLOED**

**MAVEN**  
**PUBLISHING**  
mavenpublishing.nl



**Margaret A. Neale & Thomas Z. Lys**

# **HANDBOEK ONDERHANDELEN**

**Psychologische en economische tactieken  
om elke situatie naar je hand te zetten**

Vertaald uit het Amerikaans door Ineke van den Elskamp

**MAVEN**  
PUBLISHING

# INHOUD

## Inleiding 9



## Deel 1 Basiskennis



### 1 Waarom onderhandel je niet? 31

Het besluit om te onderhandelen

### 2 De basis voor een akkoord leggen 49

De infrastructuur van een onderhandeling

### 3 Het creëren en het claimen van waarde 71

De waarde van de uitwisseling

### 4 Waarde creëren 93

Het integratieve potentieel in onderhandelingen

### 5 De onderhandeling in kaart brengen 115

Wat je niet weet, kan je écht opbreken

### 6 It takes two to tango (minstens) 145

Strategisch denken in een onderhandeling



## Deel 2 De onderhandeling



### **7 Wie moet het openingsbod doen? 175**

Is de persoon die als eerste spreekt werkelijk verloren?

### **8 De onderhandeling in goede banen leiden 199**

Het aanvullen en verifiëren van wat je weet (of denkt te weten)

### **9 Geef toe, want anders! 225**

Het effect van beloften en dreigementen

### **10 Mogen ze je zien zweten (of huilen)? 247**

Emoties in een onderhandeling

### **11 Macht 267**

Je hebt het – of niet – en hoe krijg je meer

### **12 Onderhandelingen met meer personen 289**

Hoe meer, hoe beter?

### **13 Veilingen 309**

Veel meer dan twee

### **14 Terugkijken en doordenken 327**

Overwegingen na het sluiten van een deal



### **Tot slot 341**

### **Woord van dank 343**

### **Noten 345**

# Inleiding

10 Begin 1996, toen we allebei als docent waren verbonden aan de Kellogg Graduate School of Management van Northwestern University, vroeg een van onze studenten aan Thomas of hij zijn mening wilde geven over een zakelijk voorstel.<sup>1</sup> Een arts had de student, die als productmanager werkte bij een groot farmaceutisch bedrijf, een patent te koop aangeboden dat het farmaceutische bedrijf al tien jaar gebruikte voor de productie van een zeer winstgevende medische test. In het verleden had de arts jaarlijks royalty's ontvangen op basis van het aantal met succes vervaardigde testen. En elk jaar ontstond er geharrewar tussen de arts en het bedrijf over dat aantal. Kennelijk was de arts het gedoe beu, want hij bood het patent, dat nog zeven jaar geldig was, nu te koop aan. Hij vroeg er 3,5 miljoen dollar voor.

Onze student wilde, voor hij op het voorstel van de arts reageerde, graag Thomas' mening horen over zijn ideeën over het bedrag dat het bedrijf maximaal voor het patent zou moeten betalen op basis van een schatting van de te verwachten hoogte van de royalty's in de komende zeven jaar. Hij had een uitgebreide analyse

gemaakt, waaruit bleek dat het bedrijf maximaal 4,1 miljoen dollar voor het patent zou moeten betalen. Bij die prijs maakte het voor het bedrijf financieel niet uit of het het patent in eigendom had of leasete.

Margaret kwam binnen op het moment dat de student een samenvatting van zijn analyse gaf: hij kon op het voorstel van de arts ingaan en een directe winst van 600.000 dollar realiseren (4,1 miljoen - 3,5 miljoen dollar). Maar misschien kon hij er een betere deal uitslepen als hij het voorstel van de arts niet accepteerde en in onderhandeling ging. ‘Als ik hem zover krijg dat hij met drie miljoen dollar genoeg neemt, bespaar ik het bedrijf één miljoen dollar,’ zei de productmanager. ‘Ik zou dan een goede indruk maken en mijn volgende promotie zou zo goed als zeker zijn.’

‘Ho eens even,’ zei Margaret, die de details van het voorstel had bekeken. ‘Je kunt nog niet gaan onderhandelen. Zover ben je nog niet.’ De student keek verbaasd – en nog verbaasder toen Thomas Margaret bijviel en zei dat ze gelijk had.

Onze student liep op de zaken vooruit. Naar zijn gevoel had hij de winst van 1 miljoen dollar al in zijn zak. Omdat hij alleen oog had voor het te behalen voordeel en wat dat kon betekenen voor zijn toekomst bij het bedrijf, had hij zich gefixeerd op een getal en was op basis daarvan tot een voor de hand liggend, maar gevaarlijk onvolledig, antwoord gekomen.

Volgens de analyse van de student betekende de deal een zekere winst van minimaal 600.000 dollar voor het bedrijf. Van de arts uit gezien was het echter een merkwaardig voorstel. In feite vroeg de arts gewoon te weinig. ‘Een deal moet voor beide partijen logisch zijn, en dat is hier niet het geval,’ zei Margaret. ‘En dan nog iets, waarom wil hij het patent nu opeens verkopen, terwijl hij het jullie al tien jaar leaset?’ Misschien vertelden de cijfers niet het hele verhaal, opperden we.

Thomas liep naar het whiteboard waarop de berekeningen stonden die hij met de student had gemaakt. Nu bekeken ze de deal vanuit de positie van de arts. Uit de analyse bleek dat de



huidige waarde van de te verwachten betalingen aan de arts uit hoofde van de lopende regeling gedurende de komende zeven jaar ongeveer 5 miljoen dollar bedroeg. ‘Waarom komt hij met een vraagprijs van drieënhalve miljoen dollar, terwijl de status quo hem zo’n vijf miljoen dollar oplevert?’ vroeg Margaret. Toen onze student zag waar we heen wilden, deed hij nog een laatste poging om zijn promotie te redden: ‘Misschien kan de arts de huidige waarde van zijn patent niet berekenen, of...’

‘Of misschien weet hij iets wat jij niet weet,’ zei Margaret.

Onze student was in een klassieke onderhandelingsval gelopen. Hij had de deal uitsluitend bekeken vanuit zijn eigen standpunt en geen aandacht besteed aan de positie van de arts. Hij zag een mooie deal en liet zich overtuigen door zijn eerste, veelbelovende berekeningen, maar vergat zorgvuldig naar alle feiten te kijken.

12 Er zijn drie psychische factoren die bijdroegen aan zijn gedrag: de invloed van een bekend verhaal, het verwarren van nauwkeurigheid en juistheid, en de aantrekkingskracht van het sluiten van een overeenkomst. Ten eerste deed het bedrijf al meer dan tien jaar zaken met de arts en onze student was bijzonder goed op de hoogte van het patent en alle strubbelingen die het contract had opgeleverd. Het was voor hem aannemelijk dat de arts om puur praktische redenen had besloten het patent te verkopen.

Ten tweede had hij een waarde voor het patent berekend (tot op enkele cijfers achter de komma) die aannemelijk leek en een snelle deal met een mooie winst beloofde. Zijn cijfers waren nauwkeurig, maar hij had niet gecheckt of ze ook juist waren.

Ten slotte krijgen mensen bij onderhandelingen – en er was sprake van een onderhandeling zodra de arts het voorstel had gedaan – vaak het gevoel dat ze succes hebben geboekt wanneer er een overeenkomst wordt gesloten, ook als die overeenkomst niet in het voordeel van alle partijen is. Onderhandelaars kiezen bijvoorbeeld vaker voor een voor hen slechter resultaat wanneer dat resultaat een ‘overeenkomst’ wordt genoemd dan wanneer het ‘optie A’ wordt genoemd.<sup>2</sup> Al deze factoren droegen ertoe bij dat het

duidelijk leek wat onze student moest doen: als de donder die deal sluiten!

Onder invloed van deze psychische factoren zou de student wellicht zo snel mogelijk een overeenkomst met de arts hebben gesloten, maar op grond van ons advies besloot hij nader onderzoek te doen. Vervolgens besloot het bedrijf niet in te gaan op het aanbod van de arts. Nog geen jaar later maakte het bedrijf gebruik van een nieuw patent (niet ontwikkeld door de arts) dat beter was dan het oorspronkelijke. Het oorspronkelijke patent was in wezen waardeloos geworden.<sup>3</sup> Een systematische integratie van psychologische principes en economische overwegingen leidde tot een beter resultaat voor onze student én zijn organisatie: er werd geen 3,5 miljoen dollar verspild en het bedrijf kreeg de beschikking over een nieuw patent, een kans die het anders waarschijnlijk zou zijn misgelopen. Met onze hulp pakte hij de berekening van de economische waarde van de deal voor beide partijen gedisciplineerder aan en zag hij ook in dat er zoiets bestaat als de psychische drang om tot een akkoord te komen. Dit leidde er uiteindelijk toe dat hij zijn eerste optimistische analyse bijstelde. Door gezichtspunten uit de economie en de psychologie met elkaar te combineren konden de student én zijn bedrijf (meer) krijgen (van) wat ze wilden: ze raakten geen 3,5 miljoen dollar kwijt aan een patent dat al gauw achterhaald zou worden, en kregen bovendien de kans om de rechten op de nieuwe technologie te verwerven.

13

De onderhandelingsstrategie die we in dit boek beschrijven, ontstond in de zomer van 1994. Die zomer vroeg de decaan van de Kellogg School ons en onze collega's op de faculteit om interdisciplinaire methoden te bedenken die managers in de praktijk konden gebruiken. Managementbesluiten vallen niet keurig binnen afzonderlijke vakgebieden, zoals accounting, financiën, organisatiegedrag en marketing, merkte de decaan op. Succesvolle managers moeten juist kennis uit verschillende vakgebieden combineren.

De vraag van de decaan sloot aan bij onze eigen ervaring. Door

inzichten uit de economie en de psychologie in ons onderzoek met elkaar te combineren hadden we veel geleerd over de fouten die leidinggevend in organisaties maken en gezien wat zij anders zouden kunnen doen. Daarom bedachten we een nieuwe reeks colleges waarin systematische psychische reacties werden verweven met economische besluitvormingsprincipes. De vraag van de decaan – en onze colleges – was een voorbode van een trend in het bedrijfskundig onderwijs om inzichten over gedrag en economie met elkaar te combineren, een trend die het decennium daarna populair zou worden.

14 In 1994 vond het merendeel van onze collega's het een idioot idee om organisatiepsychologie en economie in één collegereeks te verwerken. Opmerkelijk was dat de decaan er ook zo over bleek te denken toen we ons voorstel uiteenzetten. Hij zag er net als een groot aantal van onze collega's het nut niet van in om de principes van economische rationaliteit los te laten – volgens welke redelijke, gedisciplineerde mensen keuzes maken die hun nut maximaliseren – en aandacht te schenken aan de impulsen die ongedisciplineerde individuen ervan weerhouden om te doen wat voor hen het beste is. Geheel in lijn met verschillende psychologische theorieën werd ons voornemen om ons experiment te laten slagen echter alleen maar sterker door de sceptische houding van de decaan en onze collega's en we zetten door.

Bij het ontwikkelen van een model voor onze geïntegreerde collegereeks bleek de combinatie van onze achtergronden een groot pluspunt. Hierdoor konden we een veel beter model ontwikkelen dan we afzonderlijk hadden kunnen doen. Thomas' academische achtergrond is in de klassieke economie en die is gebaseerd op het idee dat mensen rationeel handelen. Volgens zijn opvattingen weten mensen precies wat ze willen in een onderhandeling en in andere situaties waarin besluiten worden genomen, en vertonen ze gedrag dat hen helpt hun doel te bereiken. Er is een rechtstreeks verband tussen daden en resultaten zoals voorspeld door rationale actoren – *homo oeconomicus* – en al die andere dingen zoals

psyche, irrationaliteit en dergelijke zijn min of meer irrelevant en kunnen, of moeten zelfs, worden genegeerd.

In Margarets vakgebied ligt de nadruk daarentegen op factoren die het onderhandelaars lastig maken om hun wensen te vertalen in resultaten. Volgens haar kijk op onderhandelingen veranderen de wensen en eisen van partijen vaak, zelfs als er geen nieuwe informatie is. Het gedrag van onderhandelaars wordt op een voorspelbare manier beïnvloed door situationele kenmerken zoals de emoties van de partijen, de grote invloed van daden in het verleden en het idee dat je geen gezichtsverlies mag lijden. In Margarets wereld maken onderhandelaars vaak keuzes die hun belangen schaden.

Gedurende onze samenwerking kregen we al snel waardering voor de inzichten die de twee vakgebieden bijdragen aan het onderzoek naar en de praktijk van besluitvorming in het algemeen en onderhandelen in het bijzonder. Het economische gezichtspunt levert ons een criterium waartegen we onze prestaties kunnen afzetten, terwijl de sociale psychologie ons de gelegenheid biedt het voorspelbare – maar niet altijd rationele – gedrag van ons en onze tegenhangers te begrijpen, te beïnvloeden en mee te wegen; gedrag waardoor onze pogingen om onze zin te krijgen soms op niets uitlopen.

Tot onze grote vreugde (en opluchting) werd de gecombineerde collegereeks die we op Kellogg School samenstelden een groot succes. Thomas kreeg in 1996 zelfs het prestigieuze predicaat 'beste docent'. De collegereeks was vooral zo'n succes omdat we konden aantonen dat het succes en falen van managers geen kwestie van geluk was, maar een gevolg van de systematische – en derhalve voorspelbare – manieren waarop mensen informatie verwerken en integreren.

Helaas konden we deze collegereeks maar twee keer geven, omdat Margaret Kellogg School al snel verruilde voor de Stanford Graduate School of Business. Niettemin raakten we er in deze korte periode van overtuigd dat onze aanpak waardevol was. In de

jaren daarna heeft de gedragseconomie haar plaats opgeëist binnen de twee disciplines waaruit ze is voortgekomen en is ze van een randverschijnsel veranderd in een hoofdstroming binnen de theorievorming en het empirisch onderzoek. Ze heeft aanzienlijk veel invloed gehad op het openbare beleid en bestsellers voortgebracht, waaronder *Freakonomics* (Stephen Dunber en Steven Levitt), *Volkomen onlogisch* (Dan Ariely), *Nudge* (Richard Thaler) en *Ons feilbare denken* (Daniel Kahneman). De gedragseconomie heeft nieuwe inzichten opgeleverd over de systematische fouten die veel mensen maken wanneer ze sparen voor hun pensioen, besluiten om wel of niet orgaandonor te worden of een keuze maken uit verschillende ziektekostenverzekeringen. De gedragseconomie is zo nuttig omdat ze economie en psychologie met elkaar combineert – iets wat wij al zo'n twintig jaar binnen het bedrijfsleven propageerden.

16 Ondanks de grote populariteit van de gedragseconomie is deze vorm van geïntegreerd denken nog niet doorgedrongen tot het terrein van onderhandelen. We hopen met dit boek hierin verandering te brengen en de onderhandelingspraktijk klaar te stomen voor een nieuw, wetenschappelijker tijdperk.

Lange tijd hebben onderhandelaars zich grotendeels gebaseerd op het boek *Getting to Yes (Excellent onderhandelen)* van Roger Fisher en William Ury en boeken die in het verlengde daarvan liggen. Op het eerste gezicht lijkt *Getting to Yes* een perfecte titel voor een boek over onderhandelen. De titel suggereert dat iedere onderhandelaar moet streven naar overeenstemming: overeenstemming = succes. En om tot overeenstemming te komen, moet je waarde creëren voor de tegenpartij en voor jezelf – de befaamde win-win-oplossing. Dit levert een duidelijk recept voor succes op: creëer zo veel mogelijk waarde en je krijgt een overeenkomst waarvan je rijker, wijzer, gelukkiger en misschien zelfs iets gezonder wordt. Een belangrijk uitgangspunt van *Getting to Yes* is dat je meer waarde kunt claimen en dat er minder onenigheid tussen jou en de tegen-

partij zal zijn naarmate je meer waarde creëert. Als er een grotere koek wordt verdeeld, zal iedereen tenslotte beter af zijn.

Dat klinkt wellicht te mooi om waar te zijn, en dat is het ook. Het recept uit *Getting to Yes* is betrekkelijk eenvoudig en prettig, maar geen garantie voor succes. Zoals bij elk recept zijn er een aantal vaste ingrediënten en één ideaal resultaat. Soms remt een recept echter het innovatievermogen van de kok. *Getting to Yes* gaat voorbij aan een essentieel punt: ongeacht de hoeveelheid waarde die je schept in een onderhandeling, gaat het uiteindelijk om de hoeveelheid waarde die je krijgt. Paradoxaal genoeg zul je minder goed in staat zijn waarde te claimen wanneer je het creëren van waarde als je belangrijkste aandachtspunt neemt.

Dit is het eerste belangrijke verschil van inzicht tussen ons en *Getting to Yes*: goede overeenkomsten zijn overeenkomsten waar je beter van wordt – waardoor je meer krijgt van de dingen die je wilt. Overeenkomsten omwille van de overeenstemming zijn niet zo geweldig, tenzij overeenstemming het enige is wat voor jou telt. Maar in dat geval hoef je niet te onderhandelen. Dan kun je gewoon het eerste voorstel van de tegenpartij accepteren.

In dit boek laten we je zien hoe je strategieën kunt bedenken en uitvoeren waarmee je in je onderhandelingen meer waarde kunt claimen. Bij onderhandelingen gaat het niet alleen om de vraag hoeveel waarde jij en de tegenpartij kunnen creëren, maar vooral om de vraag hoeveel van de in de onderhandeling beschikbare waarde je kunt claimen.

Het tweede grote verschil tussen ons boek en boeken zoals *Getting to Yes* is dat onze adviezen en onze aanpak zijn gebaseerd op tientallen jaren van onderzoek. Hoewel verhalen en anekdoten op zichzelf onderhoudend kunnen zijn, moet je weten wat doorgaans werkt en wat niet. Aan de hand van de resultaten van tientallen jaren van empirisch onderzoek hebben we allerlei strategieën nauwgezet geanalyseerd om te bepalen welke het effectiefst zijn op welk moment. Aan de hand van anekdoten en geïsoleerde ervaringen kunnen we het nut van een strategie niet meten; met

behulp van empirisch onderzoek wel. We gebruiken de resultaten van deze onderzoeken om je te helpen betere keuzes te maken bij je onderhandelingen, zodat je meer kans van slagen hebt.

De derde essentiële bijdrage van ons boek is dat het laat zien dat je door de inzichten uit de economie en de psychologie met elkaar te combineren beter onder woorden kunt brengen wat je in een onderhandeling wilt en invloed kunt uitoefenen op de tegenpartij zodat hij onderhandelingsresultaten accepteert die in jouw voordeel zijn. Wanneer je de tegenpartij begrijpt, kun je strategischer omspringen met informatie en betere resultaten boeken. Je krijgt ook meer grip op de vraag welke informatie je moet geven en welke je voor je moet houden. En je zult meer waarde kunnen creëren zonder nadelige gevolgen voor je mogelijkheden om meer te krijgen van wat je wilt.

18 Onze unieke combinatie van economie en psychologie heeft van meet af aan indrukwekkende resultaten opgeleverd. De eerste keer dat we onze geïntegreerde collegereeks onderhandelen gaven, konden we veel beter aangeven hoe onze studenten betere onderhandelaars konden worden; we konden zelfs voorspellen hoe onderhandelaars te werk zouden gaan en hoe ze daardoor hun belangen zouden schaden. Zodoende konden we strategieën en interventies ontwikkelen waardoor onze studenten tijdens hun onderhandelingen beter konden presteren.

Hoe zou je reageren als een koper je vraagprijs voor je tweedehandsauto accepteert? Ben je dan blij? Volgens de economische leer zou je dat moeten zijn. Als eigenaar van de auto weet je tenslotte meer over die auto dan wie ook; jouw taxatie van de waarde – je vraagprijs – zal dus zeker het extreemst zijn. Maar meestal ben je juist helemaal niet blij – je had meer moeten vragen! Merkwaardig genoeg zou je blijer zijn als de koper had onderhandeld en jij had ingestemd met een lager bedrag. Van de economie uit gezien is dat een onlogische reactie. Je hecht waarde aan geld, maar je bent blijer met minder. Volgens de psychologie is je reactie ech-

ter voorspelbaar: mensen hebben bepaalde verwachtingen over de manier waarop sociale interacties, waaronder onderhandelingen, verlopen. Jij doet een eerste voorstel waarvan je denkt dat het extreem is. Wanneer de tegenpartij dit voorstel accepteert, blijkt dat je voorstel niet zo extreem is als jij dacht – en je bent teleurgesteld omdat de gedachte bij je opkomt dat je meer had kunnen vragen. Een koper die strategisch handelt, zou je eerste voorstel dus niet moeten accepteren; hij zou moeten onderhandelen. Hij moet je overhalen met minder genoeg te nemen, want uiteindelijk zijn jullie dan allebei blijer met het resultaat. Hij gebruikt zijn kennis over jouw verwachtingen om de auto voor minder te krijgen en jij bent blij omdat je meer hebt gekregen dan je verwachtte, ook al is het minder dan je oorspronkelijke vraagprijs. Als dat geen winnende combinatie is!

En dat is nog maar één voorbeeld. Met behulp van onze visie op onderhandelen kun je vaker je zin krijgen in de omgang met je collega's, superieuren, partner, vrienden en vijanden en met onbekenden. We geven een paar voorbeelden van andere situaties waarin ons onderhandelingsmodel is toegepast en het ons telkens heeft geholpen om meer te krijgen van wat we wilden.

19

DE STOMERIJ. Margaret ging naar de stomerij om haar was op te halen. De eigenaar vertelde Margaret dat hij tot zijn grote spijt een beddensprei was kwijtgeraakt die hij voor haar zou stomen. Hij bood aan de schade te vergoeden en vroeg wat zij een redelijk bedrag vond. Margaret had een betere oplossing. In plaats van een bedrag ineens gebaseerd op de dagwaarde van de beddensprei (150 dollar), kon hij haar de prijs van een nieuwe beddensprei (250 dollar) vergoeden in de vorm van diensten. Die regeling was niet alleen gunstiger voor Margaret, maar ook voor de eigenaar van de stomerij. De kosten voor de eigenaar van de stomerij waren ook veel lager dan het voordeel voor Margaret. Zij kon voor 250 dollar kleding laten stomen, terwijl de kosten daarvan voor de eigenaar van de stomerij slechts 125 dollar bedroegen – 25 dol-



lar minder dan het bedrag dat hij zou hebben betaald. Bovendien behield hij Margarets klandizie en bleef ze hem goedgezind. Margaret had niet alleen extra waarde gecreëerd – ze had er ook meer van geclaimd en wel zo dat beide partijen er voordeel bij hadden.

20 DE NEEF. De neef van Thomas woonde bij hem in huis. Thomas had zich niet gerealiseerd hoezeer een zeventienjarige puber je geduld op de proef kan stellen. Hij verbaasde zich vooral over het aantal uren dat zijn neef in het weekend sliep en vroeg zich af of zijn neef al die uren slaap werkelijk nodig had of dat hij onder de klusjes probeerde uit te komen die Thomas hem had opgedragen. Toen de neef nog niet zo lang bij hem in huis was, vroeg hij Thomas of hij op zaterdagavond zijn auto mocht lenen. Thomas zei niet zonder meer ja of nee, maar deed een ander voorstel. Omdat hij wilde dat zijn neef hem hielp met de klusjes in en om het huis – met name met het maaien van de grasvelden rondom het huis – stelde hij voor dat de neef de auto op zaterdag mocht gebruiken als hij elke zaterdag twee grasvelden maaide. Thomas wist dat zijn neef graag uitsliep op zaterdag, maar zijn neef was ook dol op grote, lawaaiige machines. Het maaien was niet bijzonder leuk om te doen, maar doordat Thomas het koppelde aan de kans om op de tractor te rijden en de toestemming om de auto te lenen, overtroefde het voorstel de wens van zijn neef om uit te slapen. Deze afspraak hield stand tot de eerste sneeuw.

DE VRIEND. Een vriend van Margaret vertelde vol trots over de mooie deal die hij had bedongen toen hij een nieuwe truck kocht. Toen hij beschreef wat hij had gedaan – onderhandelen over de prijs van de nieuwe truck, daarna onderhandelen over de inruilwaarde van zijn oude truck en ten slotte onderhandelen over een langere garantieperiode – begreep Margaret dat hij er waarschijnlijk een veel betere deal uit had kunnen slepen. Als hij de drie onderwerpen (de truck, de inruilwaarde en de garantie) met elkaar had gecombineerd in één pakket en niet drie afzonderlijke onder-

handelingen had gevoerd, had hij drie kwesties van verschillende waarde in één onderhandeling kunnen onderbrengen, waardoor hij meer druk had kunnen uitoefenen en een nog lagere algehele prijs had kunnen bedingen. Omdat hij een vriend van haar was – en zo blij was met zijn nieuwe truck en de deal die hij had gesloten – heeft ze hem maar niet op zijn gemiste kans gewezen!

DE DECAAN. Dit vierde en laatste voorbeeld is ingewikkeld, maar laat ook goed zien dat een onderhandeling complexer kan worden door verschillende factoren. Een aantal jaar geleden vroeg de directeur Executive Education van Kellogg School Margaret om op te treden als academisch directeur van een speciaal onderwijsprogramma voor een groot advocatenkantoor. Deze functie zou veel extra werk meebrengen, maar Margaret stemde toe nadat er naar haar idee overeenstemming was bereikt over de extra vergoeding. Later begreep ze dat de directeur een andere opvatting had over hun afspraken. Margaret ging niet met hem in discussie. Ze besloot dat de voordelen die de functie van academisch directeur van het programma haar zouden opleveren geen ruzie waard waren en bood aan de functie neer te leggen, zodat een collega haar plaats kon innemen.

De directeur Executive Education stond erop dat zij de taak op zich nam, maar bleef bezwaar maken tegen het bedrag dat ze volgens Margaret waren overeengekomen. Om deze impasse te doorbreken, vroeg hij de decaan, Margarets baas, om Margaret over te halen zijn versie van de afspraken over de vergoeding te accepteren. Toen Margaret bij de decaan werd geroepen – altijd weer spannend, alsof je op de middelbare school bij de rector wordt ontboden – drong het tot Margaret door dat ook de decaan wilde dat ze de functie aanvaardde vanwege het belang voor het onderwijsprogramma voor managers en leidinggevenden op Kellogg School als geheel en de korte termijn waarop het programma aan de client moest worden gepresenteerd. De decaan gaf Margaret een vel papier en zei: 'Schrijf maar op wat je volgens jou moet krijgen voor

het opzetten en organiseren van het programma. Ik zal het bedrag dat je opschrijft honoreren. Sterker nog, ik zal onze boekhouder opdracht geven het bedrag uit te betalen, hoe hoog het ook is.'

Margaret bevond zich nu in een positie die niet ongebruikelijk is bij salarisonderhandelingen, en er dienden zich onmiddellijk twee opties aan. Ze kon het bedrag opschrijven waarover ze naar haar mening al eerder overeenstemming hadden bereikt. Als ze de situatie vanuit een puur economisch standpunt benaderde, kon ze ook een veel hoger bedrag opschrijven omdat ze nu wist hoe graag ze haar wilden hebben. Geen van deze opties zou echter de optimale oplossing zijn geweest.

22 Toen Margaret deze beslissing moest nemen, deed ze al meer dan vijftien jaar onderzoek naar onderhandelingen, zodat ze wist welke nadelen er aan de meest voor de hand liggende twee opties kleefden. Als ze een hoog bedrag opschreef, kon de decaan dat interpreteren als een teken van hebzucht. Hij zou kunnen concluderen dat ze misbruik maakte van het feit dat hij wilde dat zij het programma organiseerde, en van de krappe deadline. Zijn voorstel om haar een bedrag te laten noemen was slechts de eerste stap in een veel uitgebreidere interactie, waarin de decaan zijn idee over Margarets karakter, de omvang van haar egoïsme en haar toewijding aan het instituut voortdurend zou bijstellen. Hoewel ze op korte termijn gezien wellicht meer zou krijgen, zou deze vorm van opportunisme op langere termijn wellicht minder gunstig uitpakken. De decaan kon het opvatten als een bewijs dat het haar alleen ging om wat ze er op dat moment kon uitslepen.

Als Margaret daarentegen het oorspronkelijke bedrag had opgeschreven dat ze had verwacht – een bedrag dat ze tenslotte ooit als redelijk had beschouwd – zou ze een kans om meer waarde uit de interactie te halen aan haar neus voorbij laten gaan. De nieuwe omstandigheden – het voorstel van de decaan dat ze zelf haar vergoeding zou bepalen en het feit dat de directeur de decaan had ingeschakeld om ervoor te zorgen dat zij het programma organiseerde – kwamen haar voor als een kans om meer te krijgen

van wat ze wilde. In dit geval ging het haar niet alleen om het geld. Ze kon nu haar goede wil tonen en de decaan de kans geven hetzelfde te doen. Daarom gaf Margaret het vel papier aan de decaan terug met de woorden: 'Bepaalt u maar hoeveel ik hoor te krijgen voor het opzetten en organiseren van dit programma; ik ga op voorhand akkoord met het bedrag dat u gepast vindt.' De decaan keek verrast op en glimlachte. Hij schreef een getal op en gaf het vel papier terug. Het bedrag dat hij had opgeschreven, was hoger dan het bedrag dat Margaret eerder was overeengekomen, naar zij dacht. Het resultaat: ze organiseerde en leidde het programma, kreeg goed betaald en had in de decaan een nieuwe bewonderaar gevonden.

Margaret kreeg meer van wat ze wilde. Ze kwam iets te weten over haar decaan. Hij had kunnen kiezen, hij kon misbruik van haar maken of genereus zijn, en hij had voor het laatste gekozen. Die kennis was minstens evenveel waard als het bedrag dat ze betaald kreeg, vooral omdat ze verwachtte dat zij en de decaan nog heel wat jaren met elkaar te maken zouden hebben. Minstens even belangrijk was het dat ze de decaan duidelijk te kennen had gegeven dat zij verwachtte dat hij haar langetermijnbelangen voor ogen zou houden doordat ze de decaan de controle had gegeven over de situatie toen ze zei dat ze zijn voorstel ongezien zou accepteren. Uiteindelijk kreeg ze dus de volle mep: meer geld, een positiever oordeel van de decaan en de naam dat ze iemand was die de belangen van het instituut boven haar eigen belangen stelde – een patriot. Wil deze strategie slagen, dan moeten de onderhandelende partijen uiteraard verwachten dat ze in de toekomst weer samen aan de onderhandelingstafel zullen zitten. Ons advies zou drastisch anders luiden als deze discussie had plaatsgevonden tussen partijen die elkaar hoogstwaarschijnlijk nooit meer zouden treffen. In dat geval zou de economische oplossing, het hoogste bedrag opschrijven dat waarschijnlijk wordt geaccepteerd, de dominante oplossing kunnen zijn. Het is trouwens onwaarschijnlijk dat iemand in die situatie een aanbod als dat van de decaan zou doen, en mocht

iemand dat toch doen, dan is de kans groter dat hij een bedrag dat hij te hoog vond alsnog zou afwijzen. Er is een groot verschil tussen de informatie die de interactie je oplevert als jij een bepaald bedrag vraagt (en krijgt) en wat je uit de interactie kunt opmaken als de tegenpartij je datzelfde bedrag biedt. Het is belangrijk om te weten wat voor vlees je in de kuip hebt wanneer je langere tijd met iemand zult omgaan. Die kennis is van onschatbare waarde!

Voor goede onderhandelingsresultaten is meer nodig dan wensen of geluk, maar weten hoe je beter kunt onderhandelen is slechts één van de voorwaarden voor succes. Je moet ook gedisciplineerd zijn om te krijgen wat je wilt. Discipline is een factor die bij het opleiden, begeleiden en stimuleren van onderhandelaars vaak over het hoofd wordt gezien, omdat discipline niet iets is wat je kunt leren uit een boek (of uit een heleboel boeken!).

24 Om gedisciplineerd te worden, moet je oefenen – maar wil je doeltreffend zijn, dan moet je discipline aan kennis paren. Je moet weten wanneer je moet weglopen en wanneer je de discipline moet hebben om door te zetten – zelfs als het makkelijker is om gewoon ‘ja’ te zeggen. Er is ook discipline voor nodig om informatie te vergaren: om uit te zoeken wat de tegenpartij wil, welke informatie je moet uitwisselen – en hoe (of niet). Het vereist ook discipline om creatief na te denken over mogelijke oplossingen waarmee de tegenpartij zal instemmen, maar waarmee jij ook beter af zult zijn dan met een compromis. En er is discipline voor nodig om tegenpartijen zover te krijgen dat ze meedoen aan de sociale uitwisseling die we onderhandelen noemen.

Dit is een boek voor mensen die onderhandelingen aangaan en voor mensen die onderhandelingen vermijden – en voor mensen die zich afvragen of ze meer uit hun onderhandelingen hadden kunnen halen. Onze benadering geeft een routekaart voor doeltreffend onderhandelen: om je meer inzicht te geven in wat je wilt in een onderhandeling en hoe je een plan opstelt en uitvoert om tot betere resultaten te komen, ongeacht de meeteenheid waarin die

resultaten worden uitgedrukt. De waarde die je wilt bemachtigen, is niet beperkt tot meer rijkdom. Misschien wil je een betere reputatie, een voorspelbaarder omgeving, meer invloed in je team of op beslissingen binnen de organisatie, meer zekerheid in je werk of andere dingen die voor jou van unieke waarde zijn. De dingen die mensen willen, kunnen net zo van elkaar verschillen als de situaties waarin ze verkeren. Maar in elke situatie kun je met behulp van onze combinatie van gezichtspunten uit de economie en de psychologie vaker je zin krijgen.

In de hoofdstukken hierna vertellen we niet alleen onze eigen verhalen, maar ook die van cliënten, studenten en organisaties, hoewel we namen en specifieke details hebben veranderd om de anonimiteit van deze partijen te waarborgen. We hebben alle voorbeelden zo gekozen dat ze de strategieën en tactieken illustreren die volgens ons onderzoek (en dat van onze collega's over de hele wereld) doeltreffend zijn.

Wanneer je onze methode toepast in je onderhandelingen, zul je in staat zijn de vragen te beantwoorden die op de verschillende momenten tijdens een onderhandeling aan de orde komen.

25

- Wanneer moet je onderhandelen? (hoofdstuk 1)
- Hoe weet je wat een goede deal is? (hoofdstuk 2)
- Op welk moment moet je weglopen? (hoofdstuk 2)
- Wat zijn de compromissen die je moet overwegen wanneer je nadent over het claimen en het creëren van waarde? (hoofdstuk 3 en 4)
- Wat zou je moeten weten (of moeten achterhalen) over de tegenpartij? (hoofdstuk 5)
- Welke informatie helpt je om waarde te claimen – en welke informatie is nadelig voor je mogelijkheden om waarde te claimen? (hoofdstuk 6)
- Wanneer moet je het openingsbod doen? (hoofdstuk 7)
- Hoe kun je hiaten in je kennis over de tegenpartij opvullen? (hoofdstuk 8)

- Welke strategieën kun je gebruiken om de tegenpartij over te halen concessies te doen? (hoofdstuk 9, 10 en 11)
- Hoe zouden je strategieën moeten veranderen wanneer de tegenpartij een team is of wanneer je moet onderhandelen met verschillende tegenpartijen? (hoofdstuk 12)
- Wanneer zou je moeten overwegen om van onderhandelen over te gaan op veilen? (hoofdstuk 13)
- Hoe moet je de onderhandeling beëindigen? (hoofdstuk 14)

Dit boek bestaat uit twee delen. De volgorde van deze delen komt overeen met de volgorde waarin je ze nodig hebt wanneer je een onderhandeling overweegt en uitvoert. Het eerste deel is in feite een boot camp. Het bevat de basiskennis voor de onderhandelaar, te beginnen met hoe je besluit of je moet gaan onderhandelen, gevolgd door de basisstructuur van de meeste onderhandelingen. De meer ervaren lezer zal er wellicht voor kiezen deze hoofdstukken vluchtig door te nemen, maar ze vormen de basis voor het hoofddeel van het boek en zijn dus ook voor de zeer ervaren onderhandelaar de moeite van het bekijken waard. We concentreren ons op de strategische onderbouwing van de informatie-uitwisseling die noodzakelijk is voor een geslaagde onderhandeling en op de manier waarop planning en voorbereiding je in staat stellen om meer te krijgen van wat je wilt.

In het tweede deel kijken we naar de factoren die ons en onze tegenhangers ertoe brengen gedrag te vertonen dat onze onderhandelingen ingewikkelder maakt. Is het handiger om het openingsbod te doen of te krijgen? Hoe moet je op dreigementen reageren? Wat zijn de specifieke moeilijkheden wanneer je als lid van een team onderhandelt? Wat moet je doen bij onderhandelingen die emotioneel worden? Hoe kun je het nadeel van een gebrek aan macht beperken? In het laatste hoofdstuk bespreken we tot slot wat je in gedachten moet houden wanneer je tot overeenstemming bent gekomen, met name hoe je de kans verkleint dat

je waarde op tafel hebt laten liggen en hoe je kunt voorkomen dat er op het laatste moment een kink in de kabel komt, zodat de deal niet doorgaat. Bij onderhandelingen geldt, zoals bij veel andere dingen, dat wat het einde lijkt in feite een nieuw begin is – een nieuwe kans om meer te krijgen van wat je wilt.



# Over de auteurs

Professor Margaret A. Neale (Stanford University) en professor Thomas Z. Lys (Northwestern University) doen samen al dertig jaar grensverleggend onderzoek naar effectief onderhandelen, en geven over de hele wereld trainingen en seminars. Neale is gespecialiseerd in de psychologische, cognitieve en sociale processen die plaatsvinden tijdens het onderhandelen, Lys is expert in de economische en financiële aspecten. In dit boek combineren ze hun specialiteiten en maken hun bevindingen voor het eerst toegankelijk voor het grote publiek.