



Onderhandelen

George van Houtem – jurist met een MBA – is mededirecteur van het Onderhandelingsinstituut, onderdeel van de Holland Consulting Group. Hij is actief als begeleider van onderhandelingen, hij coacht onderhandelaars en verzorgt trainingen. Daarnaast heeft onderhandelen ook zijn academische belangstelling: hij schrijft er een proefschrift over.

Is onderhandelen afdoende omschreven als ‘het op een redelijke manier met elkaar praten’?

George van Houtem: ‘Nee, het is meer dan dat. Bij onderhandelen komt het – veel meer dan in een “gewoon” gesprek – aan op het beïnvloeden van de inhoudelijke verwachtingen van de ander en van de bestaande machtsrelatie. Je hebt elkaar nodig, je bent afhankelijk van elkaar, maar op onderdelen zijn de belangen ook tegenstrijdig. In onderhandelingsituaties is altijd sprake van asymmetrie: de ene partij heeft meer macht dan de andere. Dat betekent dat de minder machtige partij zich groter probeert te maken dan hij eigenlijk is, maar ook dat de andere partij hoe dan ook iets van het machtsverschil wil terugzien in het eindresultaat. Daarbij komt nog dat je als onderhandelaar drie soorten gedrag moet combineren: doordrukken, vermijden en toegeven. De vraag is alleen voor welke variant je op welk moment moet kiezen. Die combinatie maakt onderhandelen tot een complex geheel.’

Het beïnvloeden van de verwachtingen en verhouding tussen partijen: dat is een belangrijk element van onderhandelen?

‘Ja, waarbij je moet bedenken dat macht altijd situationeel bepaald is. Je hebt zoveel macht als de tegenpartij denkt dat je hebt.’

Nederlanders worden wel getypeerd als ‘redelijk goede onderhandelaars’. Hun zwakke punt zou zijn dat ze te weinig aandacht besteden aan het creëren van het juiste onderhandelingsklimaat. Is dat ook uw ervaring?

‘Ja, dat klopt wel. Engelsen vind ik daarom betere onderhandelaars. Die kunnen subtiel met gevoelige relaties omgaan. Hun taal leent zich daar ook meer voor. *That’s equal, but not fair* – zo genuanceerd kunnen wij ons niet uitdrukken. Maar belangrijker is dat Engelsen geduldiger zijn dan Nederlanders en effectievere omgangsvormen hebben. Wij vergeten nog wel eens dat mensen primair emotioneel gedreven zijn en dat je daarom een klimaat moet creëren waarin de ene partij het gevoel krijgt dat de ander haar belangen herkent en erkent. Pas dan zal je als onderhandelaar namelijk bereid zijn om ook zelf wat weg te geven. Een zekere openheid, duidelijk maken niet het onderste uit

de kan te willen – dat zijn noodzakelijke voorwaarden voor een klimaat waarin met succes onderhandeld kan worden. Nederlanders hebben nogal eens de neiging onderhandelen te zakelijk en te rationeel te benaderen.’

Belastingadviseurs onderhandelen vaak met de inspecteur. Welke opstelling kunnen ze daarbij het best kiezen?

‘Belangrijk is dat je niet direct een vechthouding aanneemt en niet probeert meteen te scoren. Toon begrip voor de belangen van de inspecteur – wat uiteraard niet betekent dat je hem op die punten gelijk geeft en al helemaal niet dat je hem daarin zomaar tegemoet komt. Laat zien dat je je coöperatief wilt opstellen. Begin dus niet direct met loven en bieden – dat komt later. Inventariseer eerst samen over welke punten je het eens bent en over welke niet. Ga niet meppen voordat je goed weet hoe over en weer de posities liggen. Wat vind je redelijk in de opstelling van de inspecteur en wat is beslist onacceptabel? Het echte gevecht moet je alleen aangaan voor zaken die voor je cliënt essentieel zijn.’

Wat zijn effectieve methoden om een goede onderhandelings sfeer te creëren?

‘Stel veel inhoudelijke vragen. Daarmee maak je duidelijk dat je voor de ander interesseert en dat je hem de ruimte wilt geven. Als die ander dat door heeft zal hij zich ontspannen en eerder geneigd zijn met jouw specifieke belangen rekening te houden. In veel onderhandelaarsgedrag overheerst echter het zenden. Maar iemand die voortdurend praat wordt minder sympathiek gevonden dan iemand die vragen stelt.’

Aan het feitelijk onderhandelen met de inspecteur gaat altijd een voorbereidingsfase vooraf. Wat moet die minimaal inhouden?

‘Dat je je cliënt duidelijk maakt dat je je niet vastlegt op een bepaald resultaat. Temper de verwachtingen. Dat is niet laf of onprofessioneel, maar realistisch. Laat je cliënt duidelijk aangeven wat voor hem echt belangrijk is. Maar maak het jezelf niet onnodig moeilijk door met onhaalbare opdrachten op stap te gaan.’

Kunnen onderhandelingen een win/win-uitkomst hebben? Of is dat een misleidende modeterm?

‘Ik geloof niet in absolute win/win. De ene partij is altijd meer of minder tevreden met het eindresultaat dan de andere. Op bepaalde punten ben je content over de uitkomst, op andere niet. Maar uiteindelijk is iedereen er toch op vooruit gegaan. Dat is namelijk de reden waarom je bent gaan onderhandelen: dat je beter af bent dan wanneer je niet zou hebben onderhandeld.’

Onderhandelingen lopen ook regelmatig vast. Hoe trek je de zaak dan weer vlot?

‘Vastlopen is meestal een kwestie van sfeer. Je ziet het vaak gebeuren bij inhoudelijk lastige onderhandelingen. Meestal wordt er dan een derde partij ingeschakeld om de impasse te doorbreken. Die interventies hebben in



FOTO: KLAAS KOPPE

negen van de tien keer een niet-rationele basis. Partijen moeten zich over hun argwaan en irritaties zien heen te zetten – pas dan kan het spel weer verder.’

U hebt op uw website een aantal dirty tricks beschreven die onderhandelaars soms gebruiken. Wat is daarvan de geniepigste?

‘Dat is de fuik-tactiek. Daarbij is de ene partij stelselmatig bezig de onderhandelingen te vertragen. Steeds wordt aanvullende informatie gevraagd en worden schorsingen voorgesteld. Een paar keer wordt een afspraak op het laatste moment afgezegd. Dat alles op een vriendelijke en begripvragende manier, zodat de andere partij eigenlijk niet boos kan worden. Dan, als na al dat oponthoud toch het eind in zicht is, wordt opeens een nieuwe eis gesteld. Een eis die van de ander een behoorlijke concessie vraagt en die men daar aan het begin van het onderhandelingsproces zeker niet had geaccepteerd. Nu is echter de afweging: dit slikken of na al die tijd en moeite helemaal niets hebben. Vaak wordt dan alsnog akkoord gegaan. Een onbehoorlijke truc, die de gebruiker welbewust hanteert.’ ■

www.hcg.net/onderhandelen