

# Belangen, waarde en de kunst van het onderhandelen

## MANAGEMENTVAARDIGHEDEN

Managers moeten onderhandelen om waarde te scheppen en om waarde te eisen. **James Sebenius** en **David Lax** bieden een strategie voor het voeren van onderhandelingen, zodanig dat de andere partij kiest voor wat u wilt.



Schijn bedriegt: onverzoebare standpunten kunnen gemeenschappelijke belangen maskeren.

FOTO: CORBIS



**James K. Sebenian** is Gordon Donald Professor of Business Administration aan de Harvard Business School en mededirecteur van Lax Sebenius LLC. Samen met David Lax schreef hij '3-D Negotiation™: Deal-making for the Long Term'.



**David A. Lax** is mededirecteur van Lax Sebenius LLC en mededirecteur van Summa Capital Management.

Onderhandelen behoort tot de alledaagse praktijk van de manager, zowel binnen als buiten de organisatie, al leidt dit niet altijd tot de megadeals waar de kranten over schrijven. Waar belangen of visies botsen en de partijen voor een goed resultaat van elkaar afhankelijk zijn, zal onderhandeld moeten worden. Maar wat is onderhandelen eigenlijk? Marchanderen? Relaties opbouwen? Een economische koek verdelen? De koek groter maken? Van alles een beetje, maar in essentie ben ik een goede onderhandelaar als ik u kan overhalen ja te zeggen, een welgemeend ja, op een voorstel dat met al mijn eigen belangen strookt. En waarom zou u ja zeggen? Omdat de deal beter met uw belangen strookt dan uw beste optie om niet met mij te onderhandelen. Mijn opgave is dus de keuze zoals u die ziet, tussen wel of geen akkoord, zodanig om te vormen dat wat u in uw eigen belang kiest ook is wat ik wil. Om met de Italiaanse diplomaat Daniele Vare te spreken, onderhandelen is 'de kunst ze uw zin

te laten doen (om hun eigen redenen)'. Het lijkt op manipuleren, maar op de keper beschouwd is het de sleutel tot het scheppen van waarde en het aanspraak maken op waarde op een manier die stand kan houden. Als u zo effectief mogelijk te werk wilt gaan, doet u het volgende: maak een lijstje van alle betrokken partijen; ga na wat uw en hun werkelijke belangen zijn; taxeer welke opties voor elke partij overblijven als er geen akkoord wordt bereikt; en tot slot, los het gezamenlijke probleem op om tot een akkoord te komen dat beter is dan alle opties die resteren als er geen akkoord wordt bereikt.

**Stap een: maak een onderhandelingsdiagram**

Dit lijkt voor de hand liggend: bij de eenvoudigste onderhandelingen zijn er immers maar twee partijen. Toch moet uw

diagram ook alle partijen bevatten die de zaak ingewikkelder kunnen maken, zoals advocaten, bankiers en andere spelers. Hoewel u misschien maar één onderhandelaar tegenover u krijgt, dient u bedacht te zijn op interne facties met verschillende belangen; dat kunnen mensen zijn die geen akkoord willen, maar ook voorstanders van uw voorstel in het andere kamp. Zo zagen Angelsaksische ondernemingen die een overname in Duitsland wilden doen, hun pogingen vaak gedwarsboord door het 'medebesikingsrecht', dat een onverwacht belangrijke stem toekende aan de raad van bestuur (Vorstand), de raad van commissarissen (Aufsichtsrat) en de vakbonden. Een cruciale eerste stap is dan ook alle partijen in de context van hun besluitvormingsproces in kaart te brengen — en vergeet daarbij invloedrijke spelers in de onderhandelingen binnen uw eigen organisatie niet.

Toen de farmaciegiganten Glaxo en SmithKline Beecham in 1998 een fusie aankondigden, lieten beleggers de markt-

kapitalisatie van beide bedrijven samen met \$ 201 miljoen stijgen. Ondanks de aanvankelijke overeenstemming over de leiding van het gefuseerde bedrijf ging de deal als gevolg van interne onenigheid over de zeggenschap en de positie van het management niet door en ging er \$ 20 miljard in rook op. (De logica dreef beide firma's uiteindelijk toch weer in elkaars armen, zij het bijna twee jaar later.) Uit dit voorval valt in twee opzichten lering te trekken. Ten eerste is het vaak niet voldoende als een deal economische noodzakelijk is. Ten tweede, houd rekening met potentieel invloedrijke interne spelers en verlies hun belangen bij, of hun invloed op een eventueel akkoord niet uit het oog. Wat voor het geheel 'rationeel' is, hoeft dat niet voor de delen te zijn.

## Stap twee: weeg alle belangen

Uw belang in een onderhandelingsronde bestaat uit alles wat u belangrijk genoeg vindt om op het spel te zetten. De beste onderhandelaars weten heel goed wat hun eigen uiteindelijke belangen en die van de tegenpartij zijn. Ze weten ook welke minder gewichtige belangen ze eventueel willen inleveren en zijn opmerkelijk flexibel en creatief in de keuze van hun middelen.

Bepaal zorgvuldig alle belangen die op het spel staan — van uzelf en van de andere partij — met inbegrip van relaties, het proces zelf en het 'sociale contract'. Onderhandelingen gaan doorgaans over tastbare zaken, zoals prijs, timing en specificaties. Maar, zoals Felix Rohatyn, voormalig directeur en mede-eigenaar van Lazard Freres en een doorgewinterde onderhandelaar, al zei: 'De meeste deals zijn voor de helft het resultaat van emoties en voor de andere helft van economische overwegingen.' Cruciale belangen zijn vaak ongreepbaar en subjectief: de aard van het onderhandelingsproces, het effect daarvan op het onderlinge vertrouwen en uw reputatie enzovoort.

Bij het uitwerken van langduriger overeenkomsten spelen relaties bij de onderhandelingen vaak een veel belangrijkere rol dan transacties, met name in delen van Latijns Amerika, Zuid-Europa en Zuid-Azië. Noord-Amerikanen, Noord-Europeanen en Australiërs zijn meer resultaatgericht en plegen het belang van relaties in zulke grensoverschrijdende ontmoetingen nogal eens te onderschatten, vaak tot hun eigen schade en schande.

Bij de onderhandelingen over een nieuw te vormen onderneming ligt de nadruk vaak op het economische contract: aandelensplitsingen, bestuurskwesties, en wat dies meer zij. Toch onderhandelen de partijen, vaak impliciet en vaak ook gebrekkig, over een 'sociaal contract', of over de 'geest van een overeenkomst'. Behalve vertrouwen en een goede werkkrelatie omvat zo'n sociaal contract ook bepaalde verwachtingen over de aard, de reikwijdte en de duur van de onderne-

ming, over processen, over de manier waarop met onvoorziene gebeurtenissen zal worden omgegaan enzovoort. Sommige onderhandelaars verzuimen een positief sociaal contract te ontwikkelen dat een waardevol economisch contract kan versterken; net als bij andere belangen moeten de 'zachte' voorwaarden soms wijken voor de 'harde'. Als bij conflicten in allerijl de stichtingsdocumenten nagevloed moeten worden, betekent dit vaak dat er niet goed over een sociaal contract is onderhandeld.

Peil de onderhandelingsposities om een goed inzicht in deze dieperliggende belangen te krijgen. Kwesties zijn zaken die op tafel liggen en waarover expliciet overeenstemming moet worden bereikt. Uw positie is uw opstelling met betrekking tot deze kwesties. Belangen zijn onderliggende aangelegenheden die door het oplossen van de kwesties op tafel worden beïnvloed. Uw opstelling inzake deze kwesties heeft consequenties voor deze onderliggende belangen, maar hoeft er niet identiek mee te zijn. Een kwestie bij het al of niet nemen van een baan kan het salaris zijn, en uw opstelling op dit punt is misschien een salariseis van 200.000 gulden. Maar behalve dat dit salaris u een zekere koopkracht verleent, weerspiegelt het ook een bepaalde status of behoeften waarin ook op andere manieren dan alleen door geld voorzien zou kunnen worden.

Onderhandelingen over posities zijn een dans waarbij de partijen elkaar idealiter in een overkomst vinden. Bij onderhandelingen die alleen door belangen worden gedreven, wordt het onderhandelingproces vooral gezien als een verzoening van de onderliggende belangen: u hebt een aantal belangen, ik heb er een aantal en door samen de problemen op te lossen moeten we tot een overeenkomst kunnen komen. Zo lagen milieuactivisten en boeren in de Verenigde Staten eindeloos overhoop met een energiebedrijf over de bouw van een dam (de kwestie). Hun standpunt: 'absoluut ja' en 'nooit van z'n leven'. Toch gingen achter deze onverzoenlijke opstellingen verenigbare belangen schuil. De boeren waren bezorgd over een verminderde wateraanvoer achter de dam, de milieuactivisten gingen vooral het leefgebied van de bedreigde trompetkraanvogel stroomafwaarts ter harte en het energiebedrijf wilde resultaten plus een groener imago. Samen kwamen ze tot een beter alternatief dan behaald zou zijn bij een juridisch gevecht zonder einde: een kleinere dam in een snelstromend traject van de rivier, garanties voor de watervoorziening, bescherming van het leefgebied achter de dam en een fonds voor het verbeteren van andere leefgebieden van de trompetkraanvogel.

Door de nadruk te veel op posities te leggen — Waar sta jij? Hier sta ik! — ontaarden onderhandelingen vaak in een riskante rituele dans die geen recht doet aan de wezenlijke belangen van de partijen. Alle bij de onderhandelingen betrokken belangen leren onderkennen en met elkaar verzoenen vergt geduld, zorgvuldig onderzoek van wat de andere partij wil, veel vragen en oprecht luisteren.

## Stap drie: weeg uw Bavao's

Roger Fisher en Bill Ury, onze collega's op Harvard, bedachten het acroniem Bavao, ofwel 'beste alternatief voor akkoord door onderhandeling', voor wat u zou doen als de voorgestelde overeenkomst niet haalbaar zou blijken. Een Bavao kan alles zijn: weglopen uit de onderhandelingen, een andere leverancier nemen of Servië bombarderen. De waarde van uw Bavao voor u bepaalt de drempel voor het totaal van uw belangen waar een overeenkomst bovenuit moet

komen wil deze voor u aanvaardbaar zijn. Hetzelfde geldt natuurlijk voor de andere partij. Als zodanig impliceren Bavao's de aan- of afwezigheid of een zone van mogelijke overeenstemming en bepalen zij de plaats daarvan.

U moet niet alleen weten wat uw eigen Bavao is, maar ook dat van de andere partij zorgvuldig analyseren. Zo hoopte een Britse onderneming een slecht presterende divisie voor iets meer dan de afgeschreven waarde van \$ 7 miljoen te kunnen overdoen aan twee potentiële kopers die zij beide tot haar felste concurrenten rekende. Wellicht zou het mogelijk zijn beide in de waan te brengen dat hun Bavao niet het niet kunnen verwerven van een tamelijk slecht renderend bedrijf, maar het voor de neus van een gehate rivaal weggapen van een felbegeerde prijs zou zijn. De adviseurs van de onderneming bedachten daarom een strategie die garandeerde dat beide kandidaten wisten dat de ander geïnteresseerd was en waarbij geen van beiden zou hoeven zeggen niet geïnteresseerd te zijn. De divisie ging voor \$ 45 miljoen van de hand.

Probeer uw Bavao altijd te verbeteren; zorg dat het niet slechter wordt. Bavao's bepalen niet alleen de minimumvoorwaarden voor een deal, maar vergroten ook de mogelijkheid om 'weg te lopen', een factor die vaak met een sterke onderhandelingspositie wordt geassocieerd. Hoe beter uw Bavao's lijken, voor uzelf en voor de andere partij, hoe geloofwaardiger een dreigement om op te stappen is. In plaats van uw tactiek aan de onderhandelingstafel te perfectioneren, is het soms beter om te doen alsof u niet wilt onderhandelen om zo uw Bavao te verbeteren.

President-directeur Steve Holtzman van Millenium Pharmaceuticals sloot sinds de oprichting van de onderneming in 1993 een reeks transacties af met een totale waarde van \$ 1,4 miljard. Hij zei: 'Als we het idee hebben dat we een deal met iemand kunnen sluiten, bellen we meteen zes anderen. Je raakt er gestoord van om ze allemaal aan het lijntje te houden, maar punt één gaat de andere partij zo anders tegen je aankijken, en punt twee, ga je anders tegen jezelf aankijken. Als je eenmaal gelooft dat er ook anderen geïnteresseerd zijn, is je bluffen geen bluff meer, maar is het echt.'

## Stap vier: los het gezamenlijke probleem op

Uw probleem bij het onderhandelen is in wezen het volgende: hoe kunt u het best al uw belangen dienen, met onderhandelen of met niet onderhandelen? Het probleem van de andere partij is het spiegelbeeld van het uwe: hoe kunnen zij het best al hun belangen dienen, door met u in zee te gaan of door niet met u in zee te gaan? Omdat zij om hun eigen redenen, en niet om uw redenen, ja zullen zeggen, komt een overeenkomst dus neer op het gezamenlijk oplossen van een probleem. In dit opzicht zijn effectieve onderhandelaars altijd 'egoïstische altruïsten'. Een compagnon van Rupert Murdoch merkte eens op dat Murdoch als koper 'de ander begrijpt — en wat de ander ook probeert te doen, hij stemt zijn aanbod daarop af. Hij is in staat te zien wat de ander het liefst uit de deal wil halen.'

Probeer te begrijpen wat de andere partij als haar elementaire onderhandelingsprobleem ziet en geef er uw eigen vorm aan. Om te kunnen veranderen wat de andere partij wil, moet u weten wat deze wil; 'in de schoenen van de ander gaan staan', is een oude, maar wijze raad. Met de anderen samen kunt u dan bouwen aan de 'gouden brug', zoals Bill Ury het noemt, tussen hun huidige positie en de positie waar u ze wilt hebben. Dit is in

het algemeen een aanpak met meer kans van slagen dan ze in de door u gewenste richting te duwen.

Harde onderhandelaars tonen zich soms onverschillig over de bekommernissen van de andere partij: 'Dat is hun probleem. Laat ze dat zelf maar oplossen.' Zo'n mentaliteit kan fnuikend zijn voor uw kansen om hun probleem, zoals

## Veel mensen gaan er zonder meer van uit dat hun belangen tegengesteld zijn aan de uwe

u het ziet, ten gunste van uzelf te beïnvloeden. In het begin van zijn carrière als onderhandelaar bij Cisco Systems werd Mike Volpi's zelfverzekerde houding 'naar buiten toe' ten onrechte opgevat als arrogantie en viel het hem moeilijk de voorgestelde deals tot een goed einde te brengen. Vele overnamen later zei een collega: 'Het belangrijkste in Volpi's ontwikkeling is dat hij heeft geleerd dat je nog niet machtig bent als je mensen laat voelen dat je machtig bent. Van iemand die een deal vanaf zijn kant van de tafel stuurde, is hij iemand geworden die de deal ook vanaf de andere kant van de tafel begreep.'

Zelfs bij stevige onderhandelingen is dit een nuttig gezichtspunt. Een multinationale onderneming was in heftige onderhandelingen verwickeld met een aandeelhouder en joint venture-partner die veel publiciteit trokken. Hoewel de laatste de reputatie had dat hij vrijwel onoverwinnelijk was, bleek uit onderzoek dat hij niet alle 'slagen' gewonnen had, maar er alle belang bij had om die reputatie hoog te houden. De multinational kwam daarom met een voorstel waarmee zij grotendeels kreeg wat zij wilde, maar dat de aandeelhouder de schijn van de overwinning gaf (en er tevens voor zorgde dat diens Bavao een publieke afgang was).

Los het probleem op door 'waarde te scheppen'. Hierbij is het zaak niet alleen op een duurzame wijze waarde te scheppen, maar ook waarde te 'claimen'. U doet dit door, behalve naar punten van overeenkomst, ook te zoeken naar verschillen tussen de partijen die als ingrediënten voor het scheppen van waarde kunnen dienen. Met 'waarde claimen' bedoelen we het proces van het verdelen van de koek. Met 'waarde scheppen' bedoelen we het o zo belangrijke proces van het verhogen van de waarde van de overeenkomst voor beide kanten. De kunst hierbij is de spanning tussen de coöperatieve acties die nodig zijn om waarde te scheppen, en de competitieve acties om waarde claimen te herkennen en te bedwingen.

De obstakels voor het scheppen van waarde lijken ingebakken: voor veel mensen is onderhandelen gelijk aan het stellen van eisen. Ze gaan er zonder meer van uit dat hun belangen tegengesteld zijn aan de uwe — niet dat hun belangen anders, en misschien heel goed met de uwe te verenigen zijn. Als de koek ondeelbaar is, gaat het er uiteraard om waarde te claimen (alles of niets, winnen of verliezen) en is mijn winst uw verlies. Psychologen hebben ontdekt dat dit vooroordeel van de 'ondeelbare' koek wijdverbreid is. Bij een samenvattend onderzoek van 32 onderhandelingsstudies met in totaal 5000 proefpersonen zagen de deelnemers in ruim de helft van de gevallen geen kans verenigbare standpunten te zien. In de praktijk betekent dit dat er door onwetendheid waarde ongerealiseerd blijft, of

dat beide partijen de onderhandelingen opgeven terwijl er geld te verdienen valt.

Toen Egypte en Israël onderhandelden over de Sinaï waren hun standpunten onverenigbaar. Door diep achter deze standpunten te graven, wisten de onderhandelaars echter een vitaal verschil tussen de onderliggende belangen te benutten: de Israëli's hadden meer oog voor veiligheid, de Egyptenaren voor grondgebied. De oplossing was de vestiging van een gedemilitariseerde zone onder Egyptische vlag.

Ook bij economische kwesties kan het vinden van verschillen een impasse doorbreken. Zo waren de onderhandelingen tussen een klein technologiebedrijf en zijn investeerders met een grote onderneming die dit bedrijf uit strategische overwegingen wilde overnemen, vastgelopen omdat het veel meer vroeg dan de overnemer wenste te betalen. De overnemer was wel bereid de vraagprijs te betalen, maar was bevreesd voor verwachte forse prijsstijgingen in een snelgroeïende sector waar men nog meer bedrijven wilde overnemen. De oplossing was dat beide partijen beide partijen instemden met een eerste, bescheiden aankoopprijs in contanten, waaraan veel publiciteit werd gegeven, plus garanties voor een hogere prijs onder complexe, van de bereikte resultaten afhankelijk voorwaarden.

Los het gezamenlijke probleem op met een '3D'-aanpak, inclusief acties 'buiten de tafel om'. De vertrouwdsste vorm van onderhandelen is de 'eendimensionale' onderhandeling: een interpersoonlijk proces waaraan overreding, inzicht in de cultuur van de ander, voorstellen uitwerken, en wat dies meer zij te pas komen. De tweedimensionale onderhandeling gaat wat verder dan dit interpersoonlijke proces en stuurt aan op het scheppen van waarde: het 'construeren van deals', ofwel de logica van het uitwerken en structureren van overeenkomsten die duurzame waarde scheppen. Beide vormen van onderhandelen hebben echter beperkingen: als beide partijen volgens een bepaalde agenda met het scheppen en claimen van waarde beginnen, is het pleit al grotendeels beslecht.

De beste onderhandelaars gaan nog verder en spelen een driedimensionaal spel. Zij laten zich leiden en inspireren door de waarde die gecreëerd kan worden en gedragen zich als 'entrepreneurs'. Zij denken zich een architectuur in die de meeste beloften inhoudt en stellen alles in het werk om die te verwezenlijken, vaak buiten de onderhandelingstafel om. Zij brengen de juiste partijen aan de tafel, in de juiste volgorde, om de juiste kwesties op te lossen, op het juiste moment, met de juiste procedures en met zicht op de juiste Bavao's. 3D-onderhandelaars spelen het spel niet slechts zoals het hun wordt gepresenteerd, zij zijn meesters in het opzetten en veranderen van het spel om maximale resultaten te behalen.

Samenvattend kunnen we stellen dat, door onderhandelen te beschouwen als een driedimensionaal, gezamenlijk probleem, het oplossen van het probleem van de andere partij goeddeels ook het oplossen van ons eigen probleem is. Na een onderhandelingsdiagram te hebben gemaakt en te hebben bepaald wat uw belangen en uw Bavao's zijn, is het uw strategie hun kijk op hun eigen probleem zo om te vormen dat zij kiezen voor wat u wilt, om hun eigen redenen. Uw doel daarbij is duurzame waarde te scheppen en te eisen. De beste 'deal-makers' begrijpen instinctief wat de zestiende-eeuwse Franse diplomaat François de Callières bedoelde toen hij een meesteronderhandelaar omschreef als iemand die 'de opperste kunst beheerst zich door iedereen het geschenk te laten offeren wat hem van meet af aan al voor ogen stond'.

## Literatuur

Baxerman, M. en Neale, M., *Negotiating Rationally*, New York, Free Press, 1992.

Lax, D. en Sebenius, J., *The Manager as Negotiator*, New York, Free Press, 1986.

Raiffa, H., *Art and Science of Negotiation*, Harvard University Press, Cambridge, US, 1962.

Ury, W., *Getting Past No*, New York, Bantam, 1993.