

Veel allianties, fusies, outsourcingcontracten en andere overeenkomsten waarbij twee of meer partijen gaan samenwerken, beginnen met de ondertekening van een contract en champagne... en eindigen met teleurstelling en mislukking. Alhoewel het vaak om executieproblemen lijkt te gaan, ligt de basis van de problemen feitelijk in het ontstaan van de deal, bij onderhandelaars die ondertekening als hun belangrijkste doel zien. Om succesvol te zijn zullen onderhandelaars moeten erkennen dat contractondertekening slechts het begin is van het proces van waardecreatie.

Harvard Business Review
November 2004

Titel: Getting Past Yes: Negotiating as if Implementation Mattered

Samenvatting:

Heiny Kranen-van den Ham

Van dealgericht naar implementatiegericht onderhandelen

Danny Ertel

De echte uitdaging ligt niet in het uitknijpen van de tegenpartij, of het binnenhalen van kleine en grote overwinningen tijdens de onderhandelingen, maar in het ontwerpen van een deal die werkt in de praktijk. Oftewel, onderhandelaars moeten de sprong maken van *dealgericht* naar *implementatiegericht* onderhandelen (zie kader).

Een nieuwe mind-set

Vijf benaderingen kunnen onderhandelingsteams helpen de overgang te maken van een dealmaker-mentaliteit naar een implementatie-instelling (mind-set).

1. *Begin met het eind(doel) in gedachten*

Realisatie van de in de overeenkomst beschreven voordelen vereist tijdens de implementatie goodwill en samenwerking tussen de betrokken partijen. Daarom zouden onderhandelingssteams, als onderdeel van hun voorbereiding, een eenvoudige 'wijsheid-achteraf exercitie' moeten uitvoeren. Oftewel, zich de deal na 12 maanden voorstellen en vragen beantwoorden als: Werkt de deal? Welke maatstaven hanteren we om het succes te meten? Wat ging er tot dusver fout, wat waren vroegtijdige waarschuwingssignalen dat doelen misschien niet gehaald zouden worden? Welke vaardigheden zijn nodig om onze doelen te

bereiken? Welke processen en tools? Welke vaardigheden, attitudes en uitgangspunten moeten degenen die de deal implementeren hebben, wie ligt dwars, wie hadden we er eerder bij moeten betrekken?

Beantwoording van dit soort vragen vóór de deal wordt gesloten, zal leiden tot ander gedrag van de onderhandelaars en voorkomt dat voorwaarden worden ingebracht die tijdens de implementatie alleen maar averechts werken. In 50/50 ventures bijvoorbeeld, bedingt de meest invloedrijke partner vaak het recht de banden te verbreken, mocht het bestuur van de nieuwe venture in een impasse raken over een kwestie. In de praktijk betekent dit echter dat managers van de dominante partij die onderhandelen om de impasse te doorbreken, zich niet echt in de andere partij hoeven te verdiepen: ze weten immers dat ze uiteindelijk gewoon hun beslissing kunnen opleggen. Echter, als dat gebeurt wordt de relatie vaak onherstelbaar verstoord.

2. *Help ook de andere partij zich voor te bereiden*

Goed voorbereid aan de onderhandelingstafel verschijnen is een voorwaarde voor succesvolle implementatie. Om een werkbare deal te kunnen sluiten, moet echter ook de 'tegenpartij' goed voorbe-

Dealgerichte onderhandelaars	Onderhandelingstactieken	Implementatiegerichte onderhandelaars
<p><i>'Hen verrassen biedt mij voordeel. Ze verbinden zich aan iets waar ze anders vanaf zouden zien, en wij krijgen een betere deal.'</i></p> <p>Nieuwe participanten en informatie introduceren op strategische momenten in de onderhandelingen</p> <p>Opwerpen nieuwe issues aan het eind</p>	Verrassing	<p><i>'Hen verrassen is riskant voor ons. Misschien verbinden ze zich aan iets wat ze niet kunnen nakomen of waar ze spijt van krijgen.'</i></p> <p>Agenda's vooraf voorstellen, zodat beide partijen zich kunnen voorbereiden</p> <p>Discussiepunten aandragen, relevante gegevens verstrekken</p> <p>Issues vroegtijdig opwerpen</p>
<p><i>'Het is niet mijn taak hen relevante informatie te geven of hun misvattingen te corrigeren.'</i></p> <p>Informatie achterhouden</p> <p>Verkeerde indrukken niet rechtzetten</p>	Informatie-uitwisseling	<p><i>'Ik wil niet dat ze de deal aangaan terwijl ze zich misleid voelen. Ik wil hun goodwill bij de implementatie en niet dat ze knarsetandend meewerken.'</i></p> <p>Een gemeenschappelijke groep creëren, die feiten verzamelt</p> <p>Onderzoek en analyse door derden</p> <p>Openlijk ter discussie stellen van ieders veronderstellingen</p>
<p><i>'Mijn taak is de deal te sluiten. Het loont om ze nu een beetje onder druk te zetten en hun ontevredenheid later aan te pakken.'</i></p> <p>Kunstmatige deadlines creëren</p> <p>Dreigen met escalatie</p> <p>'Alleen vandaag'-aanbiedingen doen</p>	Afsluitingstechnieken	<p><i>'Mijn taak is waarde creëren door een werkbare overeenkomst op te stellen. Een beetje extra tijd investeren om te waarborgen dat beide partijen op een lijn zitten is de moeite waard.'</i></p> <p>Belangen definiëren die meegenomen moeten worden om de deal tot een succes te maken</p> <p>Gemeenschappelijke communicatiestrategie definiëren</p>
<p><i>'Als ze maar akkoord gaan, dat is het enige dat telt. Het is hun probleem als ze het achteraf niet leveren/waarmaken.'</i></p> <p>Focus op vastleggen van verplichtingen, niet op toetsing van haalbaarheid ervan</p> <p>Vertrouwen op boeteclausules als bescherming</p>	Realistische commitments	<p><i>'Als ze het niet kunnen leveren/waarmaken, krijgen wij niet de waarde die we verwachten.'</i></p> <p>Lastige vragen stellen over mogelijkheden van beide partijen om verplichtingen na te komen</p> <p>Implementeerbaarheid tot gedeelde verantwoordelijkheid maken</p> <p>Opstellen vroegtijdige waarschuwingssystemen en plannen voor onvoorziene gebeurtenissen</p>
<p><i>'Hoe minder mensen bij deze beslissing betrokken zijn, hoe beter en sneller het gaat.'</i></p> <p>Discussiedeelname beperken tot decision makers</p> <p>Buitenstaanders onwetend houden, tot ze niks meer kunnen ontregelen</p>	Besluitvorming en stakeholders	<p><i>'Als we allebei onze stakeholders niet voldoende en niet vroegtijdig bij het proces betrekken, zullen we de tijd die we nu besparen tijdens de implementatie weer verliezen.'</i></p> <p>Terugkerende vragen over stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wiens goedkeuring is nodig? • Wiens medewerking is vereist? • Wie kan de implementatie belemmeren?

reid zijn. Sommige onderhandelaars denken voordeel te kunnen halen door de tegenpartij te verrassen. Een verrassing brengt echter alleen voordeel omdat de andere partij niet alle implicaties van een voorstel kan overzien, en zich dan ten onrechte misschien ver-

bindt aan iets waar men bij een betere voorbereiding vanaf zou hebben gezien. Dat levert misschien voordeel op bij eenvoudige koop-verkooptransacties, maar pakt hopeloos verkeerd uit, voor beide partijen, in situaties waarin langetermijnsamenwerking vereist is. Het is dan

ook in uw eigen belang dat u zich verdiept in uw tegenpartij voordat de onderhandelingen starten. Stimuleer de andere partij ook haar huiswerk te doen en raadpleeg haar interne stakeholders, voor en tijdens het onderhandelingsproces. Vertel het onderhandelingsteam wie

volgens u de kernspelers zijn, wie er vroegtijdig bij betrokken moeten worden, hoe u hoopt implementatieplanning in te bouwen in het onderhandelingsproces en welke kernvragen u uzelf stelt. Het verstrekken van achtergrond- en andere informatie effent de weg voor soepele onderhandelingen en een sterkere implementatie. Het onderhandelingsproces kan zelfs nog effectiever verlopen, als partners de tijd nemen om te bespreken hoe ze zullen onderhandelen.

3. *Behandel in-/afstemming als een gedeelde verantwoordelijkheid*

Zijn de belangen van de tegenpartij onvoldoende afgestemd en kunnen ze de afspraken niet volledig nakomen, dan is dat niet alleen hun probleem, maar ook uw probleem. Dealmakers vertrouwen vaak op geheimhouding om hun doelen te bereiken; onwetende stakeholders kunnen immers niet tegen de deal protesteren. Maar het niet informeren van interne stakeholders over een potentiële deal kan negatieve gevolgen hebben. Personen/afdelingen die direct door de deal worden geraakt krijgen niet de kans met suggesties te komen om risico's te beperken en/of uitkomsten te verbeteren. En de mensen met relevante informatie geven deze niet door, omdat ze niet eens weten dat daar behoefte aan is. Daarbij reageert de doorsnee manager die pas laat wordt geconfronteerd met het nieuws over een deal die zijn afdeling raakt veelal afwijzend.

Blindeheid voor mogelijke in- en afstemmingsproblemen bij de tegenpartij is een van de belangrijkste redenen voor het mislukken van allianties en voor conflicten bij outsourcingdeals. In-/afstemming creëren behoort tot de minst geliefde bezigheden van onderhandelaars. Dealmakers zien intern onderhandelen vaak als tijdverspilling. Maar een deal doordrukken die niet wordt geaccepteerd door individuen die voor implementatie essentieel zijn, of die implementatie

kunnen belemmeren, is nog veel grotere verspilling. Afstemming is een typisch 'pay me now or pay me later'-probleem. Omdat belangrijke deals van beide partijen vaak enige vertrouwelijkheid vergen, is het effectiever als de kwestie van 'het betrekken van de juiste stakeholders op het juiste moment' gezamenlijk wordt aangepakt. Zodra inzicht is verkregen in wie de verschillende stakeholders zijn, kan een gezamenlijk communicatiesubteam vervolgens in kaart brengen hoe, wanneer en met wie verschillende inputgegevens zullen worden vergaard en verschillende categorieën informatie kunnen worden gedeeld.

4. *Communiceer één boodschap*

Bij complexe deals zijn veel mensen bij de implementatie betrokken. Dus als eenmaal overeenstemming is bereikt, is het zaak dat het onderhandelingsteam iedereen snel informeert over de voorwaarden van de deal, de mind-set tijdens de onderhandelingen en over de gesloten compromissen ('geven en nemen') bij het opstellen van het uiteindelijke contract. Als elk implementatieteam afzonderlijk het contract ontvangt en het zelf mag interpreteren, zullen beide teams een ander beeld ontwikkelen van wat de deal beoogt te bereiken, van de intenties van de onderhandelaars en van wat niet in het document staat, maar waarvan elk team aanneemt dat het in de praktijk wel geldt. Kortom, het is belangrijk beide implementatieteams aan beide kanten van de deal gezamenlijk te brieven, zodat iedereen over dezelfde informatie beschikt.

Onderhandelaars die weten dat ze na contractondertekening het implementatieteam samen met de tegenpartij moeten brieven, zullen de onderhandelingen bovendien anders benaderen: ze zullen al aan de onderhandelingstafel anticiperen op lastige vragen die tijdens de briefing kunnen komen, en verdedigbare precedenten, normen, branchepraktij-

ken en objectieve criteria opstellen. Dat versterkt de relatie, omdat het accent niet ligt op afdwingen, maar op overtuigen. Ook wordt de deal uitvoerbaarder; het accent verschuift immers van de individuele onderhandelaars naar de overeenkomst zelf.

5. *Manage onderhandeling als een businessproces*

Oftewel, combineer een gedisciplineerd voorbereidingsproces met evaluaties van het onderhandelingsproces achteraf. Implementatiegericht onderhandelen is niet eenvoudig. U moet zich bezighouden met kosten en uitvoeringsproblemen, in plaats van de tegenpartij gewoon te overtuigen akkoord te gaan. U moet alle interne besprekingen voeren die nodig zijn om af-/instemming te verkrijgen. U moet zich ervan verzekeren dat de tegenpartij even goed is voorbereid als uzelf. Dat alles kan een gevoel van enorme tijdverspilling geven. Dealmakers willen geen tijd verliezen aan interne onderhandelingen, of riskeren dat de tegenpartij afhaakt als ze alle details kent. Maar bedrijven die willen dat hun onderhandelaars deals ondertekenen die echte waarde creëren, zullen die dealmaker-mentaliteit de kop in moeten drukken. Gelukkig kan dat met eenvoudige processen en controlemechanismen. Daarbij is het van belang dat het management de waarde van post-deal implementatie benadrukt, door individuen te belonen op basis van het bewezen succes van de onderhandelde deals – en niet op basis van hoe deals er op papier uitzien.

Danny Ertel is oprichter en directeur van Vantage Partners, een consultancybureau in Boston, en CEO en chairman van Vantage Technologies, dat software ter ondersteuning van relatie-management- en onderhandelingsprocessen ontwikkelt.