

Een goede onderhandelaar, WIE is dat?

Bron: DEAL!, 4, april 2008, pp. 20-21
Auteur: H. Agndal

Een goede onderhandelaar,

Het vermogen om goed te kunnen onderhandelen, wordt bij het aannemen van managers gezien als noodzakelijke voorwaarde en niet meer als gewenste vaardigheid. Dat geldt zowel voor inkopers als voor mensen die werkzaam zijn in verkoop en marketing.

Wat zijn de kenmerken van een goede onderhandelaar? Is onderhandelen iets wat je kunt leren? Voor het antwoord op deze vragen, kun je je licht opsteken bij de omvangrijke literatuur die inmiddels over het thema beschikbaar is. Zo is er een reeks onderzoeken naar de onderhandelaar als individu, de onderhandelings-situatie, het proces dat iemand doorloopt tijdens een onderhandeling en hoe deze factoren het resultaat beïnvloeden. Onderzoekers hebben onder andere het verband tussen persoonlijkheid en onderhandelingsvermogen bestudeerd. Daaruit blijkt dat zelfstandige personen bij het onderhandelen meer gericht zijn op samenwerking, terwijl onzelfstandige personen geneigd zijn op een meer conflictgerichte manier te onderhandelen. Er zijn ook onderzoeken met het thema intelligentie die aantonen dat intelligente personen geen voordeel hebben in relatief eenvoudige onderhandelingen. Maar hoe complexer de onderhandelings-situatie, des te groter de rol van intelligentie en het overwicht van de intelligente onderhandelaar.

Sexe

Tegenwoordig wordt er ook veel gesproken over de betekenis van emotionele intelligentie. Een onderzoek naar dit onderwerp laat een negatieve koppeling zien tussen de emotionele intelligentie van individuen en het onderhandelingsresultaat. Als personen in het onderzoek zelf mochten beoordelen hoe de onderhandelingen waren verlopen, antwoordden degenen met een hoge emotionele intelligentie – interessant genoeg – dat ze tevredener waren over de onderhandelings-

gen, ondanks een slechter resultaat in objectieve zin.

Een meer controversiële kwestie die onderzoekers al lange tijd bezighoudt, betreft de verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke onderhandelaars. Uit onderzoek blijkt dat mannen betere onderhandelingsresultaten behalen dan vrouwen. Maar de verschillen zijn niet bijzonder groot. Wellicht interessanter is de vraag of de onderhandelingsstijl van mannen en vrouwen verschilt. Onderzoek heeft aangetoond dat mannen meer tijd besteden aan het bespreken van geldzaken, meer nadruk leggen op hun status en verantwoordelijkheid in de organisatie en in hogere mate conflictgericht zijn. Mannen gebruiken ook vaker humor in onderhandelingen. Vrouwen daarentegen wisselen meer persoonlijke informatie uit en houden in hogere mate rekening met het effect dat de onderhandelingen kunnen hebben op partners die niet aan de onderhandelingstafel zitten.

Ander onderzoek richt zich op een aantal tips en tricks die de onderhandelaar kan gebruiken. Een vaakgenoemde, tactische truc is de zogenoemde good guy/bad guy-tactiek. Een studie naar dit onderwerp toont aan dat deze methode de kans op acceptatie van een bod daadwerkelijk vergroot. Dat is wel alleen het geval als het spel van de bad guy voorafgaat aan de bijdrage van de good guy en niet andersom. Een ander voorbeeld van een onderhandelings-tactiek is het gebruik van strategische dreigementen. Bedekte dreigementen die vroeg in de onderhandelingen worden geuit, blijken een groter effect te hebben dan dreigementen die laat in het onderhandelingsproces openlijk worden uitgesproken. Je moet wel omzichtig te werk gaan als je trucs toepast, aangezien ze de mogelijkhe-



den voor toekomstige of intensievere samenwerking gemakkelijk kunnen verstoren.

Alcohol

Een veelgestelde vraag die ook steeds terugkomt in de literatuur is of je open moet zijn over je deadlines. Uit onderzoek naar onderhandelen en het strategisch gebruik van het aspect tijd blijkt dat onderhandelaars zich niet graag uitlaten over deadlines, omdat ze bang zijn voor negatieve consequenties. Hetzelfde onderzoek laat ook zien dat in situaties waarin onderhandelaars hun deadlines wel onthullen, de tegenpartij sneller bereid is concessies te doen. Uiteindelijk bereiken degenen die laten weten dat ze onder tijds-

Wie is dat?



Originele titel: Förhandlingsforskning. Dit artikel is gebaseerd op een onderzoek gefinancierd door Silf Negotiation Institute. Een eerdere versie is gepubliceerd in *Inköp & Logistik* (vertaling: Astrid Schilderman), het officiële orgaan van Silf, de Zweedse vereniging voor inkoop en logistiek. Het rapport *Current Trends in Business Negotiation Research* is gratis te downloaden op www.hhs.se.EFI.

Henrik Agndal is als onderzoeker en docent verbonden aan Stockholm School of Economics.

Onzelfstandige personen onderhandelen op een meer conflictgerichte manier

onderhandelaars. Benevelde onderhandelaars hebben ook meer moeite om het standpunt van hun gesprekspartner te begrijpen en overschatten bovendien vaak hun eigen vermogen. Als nuchtere personen onderhandelen met beschonken personen, bereikt de eerste partij vaak een zeer slecht resultaat.

Nulsomspel

Kun je leren om een goede onderhandelaar te worden? Het zal niemand verbazen dat onderzoek erop wijst dat meer ervaren onderhandelaars betere resultaten behalen en meer mogelijkheden zien voor samenwerking buiten het kader van een bepaalde onderhandelingsituatie. Onervaren onderhandelaars zijn vaak geneigd de onderhandelingen als een nulsomspel (winst + verlies = nul, winst voor de ene partij betekent automatisch verlies voor de andere) te beschouwen en zijn meer conflictgericht. Leren door ervaring is dus belangrijk.

Ander onderzoek wijst op het belang van training. Onderhandelingstraining vergroot vaak de bereidheid om samen te werken en ze verbetert het conflictoplossend vermogen. Ook blijkt het mogelijk om het onderhandelingsvermogen te verbeteren door onderhandelingen te observeren, zonder daaraan actief deel te nemen. Het leereffect hiervan kan zelfs groter zijn dan wanneer je participeert in onderhandelingstrainingen.

Flexibel

Uit het voorgaande blijkt dat er heel veel onderzoek is en wordt gedaan op het gebied

van zakelijke onderhandelingen en onderhandelingsbekwaamheid. Maar zelfs na nauwkeurige lezing van de literatuur wordt duidelijk dat het niet eenvoudig is de eigenschappen van een goede onderhandelaar te definiëren. Een algemene conclusie luidt dat de eisen die aan de onderhandelaar worden gesteld, verschillen per type onderhandeling. In een relatief eenvoudige onderhandelingsituatie lijkt een goede onderhandelaar een persoon te zijn die in staat is om vastberaden zijn eigen weg te volgen. Degene die in dit type onderhandelingen het initiatief neemt, bereikt vaak het beste resultaat.

Bij meer complexe onderhandelingen is een goed luisterend oor vereist, evenals aanpassingsvermogen en de capaciteit om buiten de kaders te denken. Soms kan een eenvoudige onderhandelingsituatie uitgroeien tot een meer complexe, naarmate de partijen elkaar beter leren kennen en de mogelijkheden voor verdere samenwerking onderkennen. Een bekwame onderhandelaar moet dan flexibel zijn en vlug van begrip, om de situatie te kunnen inschatten en zijn doelen te herformuleren.

Het lijkt erop dat onderhandelingsbekwaamheid in de loop der tijd ontwikkeld kan worden. Hoewel onderzoek erop wijst dat sommige persoonlijkheidstypen in bepaalde onderhandelingsituaties voordelen hebben, kunnen ervaring en training hier voor een groot deel tegen opwegen. Een andere manier om je onderhandelingsvermogen te vergroten, is om een deel van alle beschikbare literatuur over dit onderwerp te bestuderen. ●

druk handelen, het beste resultaat.

Andere studies duiden erop dat onderhandelaars ertoe neigen om bepaald gedrag op de andere partij te spiegelen. Zo ontlokken compromisbereidheid en dominant gedrag vaak hetzelfde gedrag uit. Eerlijkheid wordt vaak beantwoord met eerlijkheid en vergroot zo de effectiviteit van de onderhandelingen. Wetenschappers hebben ook gekeken naar de relatie tussen alcohol en onderhandelingen. De conclusie van een onderzoek luidt – misschien weinig verrassend – dat beschonken onderhandelaars vaak agressiever en zelfverzekerder lijken te zijn. Daarnaast blijken zij meer geneigd hun tegenstander te beledigen, bedreigen en bedriegen dan nuchtere