



BASIS-ELEMENTEN VAN HET ONDERHANDELINGSPROCES

1. De tegenstelling zakelijk-relationeel

Elke onderhandeling gaat ergens over. Er is een zaak aan de orde, waarbij belangen spelen. Er worden problemen gesteld die om een oplossing vragen. Dit zakelijk gebeuren kunnen we karakteriseren als een proces van oordeelsvorming. Daarover handelt deze syllabus primair. Elke onderhandeling speelt zich af tussen mensen. Die gaan voor kortere of langere tijd een relatie aan. Door een veelheid van factoren kan die relatie worden verstoord, versterkt, verziekt of geheeld. Dat proces kunnen we karakteriseren als relatie-ontwikkeling. Het behoeft weinig betoog, dat deze beide processen elkaar in hoge mate beïnvloeden. We zullen aan het einde van deze syllabus op de samenhang van beide terugkomen. Voorlopig kiezen we ons uitgangspunt bij de zakelijke kant van het gebeuren: de oordeelsvorming.

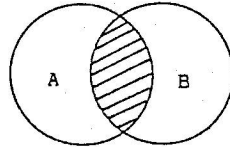
2. Janus met het dubbele aangezicht

Uit de Romeinse methologie kennen we de figuur van Janus. Hij had twee gezichten, waarvan er een naar de toekomst, de andere naar het verleden keek. Zo is het ook met de oordelende mens. Zijn ene gezicht kijkt naar het verleden. Dat gezicht beoordeelt de onderhandelings situatie waarin de partijen zich bevinden. Die situatie is altijd een resultaat van het verleden. Ze is aanwezig. Ze kan onderzocht worden. Het andere gezicht beoordeelt het onderhandelingsresultaat zoals dat door de belangen en de voorstellen van de partijen op hen toekomt. Dat resultaat moet nog werkelijkheid worden, het leeft in de wil en de verwachtingen van de betrokkenen en wordt constant beoordeeld. Goede onderhandelaars zijn in staat afwisselend het oordeelsproces een andere oriëntatie te geven. Voorstellen worden ingeschat op hun haalbaarheid in de situatie en nieuwe situatiegegevens leiden tot nieuwe voorstellen en bijgestelde verwachtingen.

3. Drievoudige situatie

Wanneer we wat preciezer kijken naar het oordeelsproces op de kenweg (beoordelen van de onderhandelings situatie) zien we dat hier drie situaties aan de orde zijn. Wanneer we de onderhandelende partijen A en B noemen is er sprake van:

- de situatie van A, waaraan B geen deel heeft;
- de situatie van B, waaraan A geen deel heeft;
- de situatie die A en B gemeenschappelijk hebben.



A kan informatie van B vragen ten einde een beeld van diens situatie te krijgen.

B kan informatie van A vragen ten einde een beeld van diens situatie te krijgen.

A en B zijn samen getuige van de situatie waarin zij beiden verkeren. Dat is in de eerste plaats het feit dat zij op een goed moment samen om de tafel zitten. Maar die gemeenschappelijkheid kan ook bestaan in het feit, dat er reeds afspraken en belangenverstrengeling tussen hen bestaan. Goede onderhandelaars weten een zeker evenwicht te bewaren tussen deze drie terreinen. Zij zullen vermijden, dat de één eenzijdig informatie aftapt bij de ander, terwijl de ander veilig in het duister blijft. Zij zullen ervoor zorgen, dat beiden aan hun trekken komen en van tijd tot tijd ook expliciet aandacht wordt besteed aan het beoordelen van de hier en nu situatie. Zij zullen trachten het gemeenschappelijke overlappende gebied zo groot mogelijk te maken.

4. Drievoudig resultaat

Ook wanneer het oordeelsproces zich oriënteert op het onderhandelingsresultaat kan onderscheid worden gemaakt tussen:

- het onderhandelingsresultaat dat A nastreeft en waar B geen deel aan heeft;
- het onderhandelingsresultaat dat B nastreeft en waar A geen deel aan heeft;
- het onderhandelingsresultaat dat zij gemeenschappelijk boeken.

Ook hier zullen goede onderhandelaars een evenwicht zoeken tussen het bezig zijn en het resultaat boeken van de ene en de andere partij. Ook zullen zij zich regelmatig afvragen of concrete onderhandelingsronden daadwerkelijk resultaat hebben opgeleverd. Zij zullen trachten het gemeenschappelijke gebied, waar reële, gelijkwaardige belangenverstrengeling en onderlinge afhankelijkheid ontstaan te vergroten.

5. De twee oriëntaties van de situatiebeoordeling

Een oordeel ontstaat doordat ik een gedachte, een begrip in verbinding breng met een concrete waarneming. Wij zitten vol met begrippenkaders waarmee wij de wereld beoordelen. Een bankier b.v. hanteert begrippen als solvabiliteit. Hij krijgt de financiële gegevens van de cliënt en komt tot een beoordeling van diens financiële situatie. De cliënt hanteert wellicht begrippen als dienstverlening, zakelijkheid, vertrouwelijkheid. Hij neemt het gedrag van de bankier waar en komt tot een beoordeling over diens instelling. Wanneer wij tot gemeenschappelijke oordelen willen komen is het van groot belang dat we over dezelfde feiten beschikken en dat we die vanuit dezelfde begrippenkaders interpreteren. Daarom is het nodig dat bij onderhandelingen de rust gevonden wordt om niet alleen samen naar de feiten te kijken maar ook stil te staan bij de begrippenkaders die door de partijen gebruikt worden.

6. De twee oriëntaties van de resultaatbeoordeling

Op de keuzeweg, waar oordelen ontstaan over het toekomstig handelen, over de kwaliteit van de afspraken die we met elkaar maken, ontstaat het oordeel door het op elkaar betrekken van doelen en middelen. We hebben bepaalde belangen, streefrichtingen, opties, enz. Om die te bereiken moeten middelen worden gemobiliseerd. Wanneer we het onderhandelingsresultaat beoordelen is daarbij steeds een afweging aan de orde tussen de belangen die we hebben en het aanbod van de andere partij.

Goede onderhandelaars bewegen zich heen en weer tussen de polen. Wie zich vastbijt in bepaalde concrete voorstellen, kan in een patstelling terechtkomen. Teruggaan naar de doelstellingen maakt het gesprek over andere middelen mogelijk. De onderhandeling wordt weer vlottend. Maar ook een fundamenteel gesprek over belangentegenstellingen kan een onderhandeling laten vastlopen. Het zoeken naar concrete oplossingen brengt soms aan het licht dat de belangentegenstellingen niet zo onoverbrugbaar waren.

7. Onderhandelingsritme leidt tot goede relaties

Wanneer onderhandelaars er beiden voor zorgen, dat er een zeker evenwicht in acht wordt genomen tussen:

- situatiebeoordeling en resultaatbeoordeling;
- het beoordelen van de eigen situatie, die van de ander en de gemeenschappelijke situatie;

- het beoordelen van de eigen resultaten, die van de ander en de gemeenschappelijke resultaten;
- waarnemingen en begrippen;
- doelen en middelen,

dan zal dit zonder meer bijdragen tot een goede relatie. En niet in de zin van een "borreltafel-relatie" of een "ouwe-jongens-krentebrood verstandhouding", maar op een veel objectievere en daarom constructieve, draagkrachtige manier. Wie met zorg aan dit evenwicht werkt, omdat hij weet dat dit de kwaliteit van het onderhandelingsproces verbetert, kan dat alleen op basis van interesse in de ander, zijn situatie, zijn belangen. En die interesse draagt wederom bij aan de kwaliteit van het zakelijke resultaat en van de relatie.

In een schets willen we het voorafgaande samenvatten:

