

Boven Denken,

*Een vergelijkende studie naar de contextgebondenheid  
van onderhandeltheorieën.*

Onder Handelen:



Master thesis submitted in partial fulfillment for the  
degree of Master of Science in Economics and Business  
Erasmus School of Economics, Erasmus University Rotterdam  
Master of Entrepreneurship, Strategy and Organisation Economics

Author:	Wijnand J. Broer
Student number:	251044
Date:	Februari 2009
Supervisor:	Dr. F.J. Gosselink
Co-reader:	Dr. N.A.F.M. Schreiner

## Abstract

---

Deze scriptie presenteert een contingentie analyse in de context van onderhandelingen.

Het onderzoek is uitgevoerd door allereerst uitgebreid in te gaan op de definiëring van onderhandelen en vervolgens de verschillen tussen ‘Distributief’ onderhandelen enerzijds en ‘Integratief’ onderhandelen anderzijds<sup>1</sup>. Daarna zijn de onderhandelingstheorieën van vijf verschillende (groepen van) auteurs bestudeerd en geanalyseerd. De onderhandelingstheorieën blijken naast het ‘Integratief vs Distributief’ continuüm op een vijftal andere punten gradueel van elkaar te verschillen.

Analyse toont aan dat onderhandelingstheorieën contextspecifiek zijn. Hierbij blijken een aantal situationele factoren relevant te zijn; te weten: “de oorzaak van de onderhandeling; het doel van onderhandeling; de drie machtsfactoren: materielemacht, kennismacht en persoonlijke macht & vaardigheid; en als laatste twee: belang van de relatie en complexiteit van het onderhandel object.

Geïnspireerd door de contingentie benadering is een concept opgesteld, welke vanuit de situationele uniekheid aan de hand van de zeven situationele factoren de meest optimale onderhandelingstheorie helpt te kiezen. Het concept is getoetst door een aantal casussen op het model los te laten.

---

<sup>1</sup> Zie voor definities van ‘Integratief’ en ‘Distributief’ onderhandelen Appendix A: Definities.

---

**Student:** *I have come to tell you that I must get A in your course.*

**Professor:** *From looking at your records, Mr. Student, I see that your attendance was spotty, your homework was very poor, and you bombed the final. By the most generous grading policy, you get an F.*

**Student:** *I must get an A. It is forced by my scholarship. If I do not get an A my scholarship will end and I must go back to my home country.*

**Professor:** *I can't give you an A. The grades have been turned in. You deserve an F and you got an F.*

**Student:** *But I have to get an A!*

**Professor:** *Look, if I were to report grades dishonestly I could get fired from my job. I can't change the grade.*

*...some minutes later...*

**Student:** *I must get an A or I will be deported.*

**Professor:** *Can't you understand? You got an F, not an A! An F! A fail! Flunk! Zero! Goose Egg!*

**Student:** *Ok, I take a B.*

---

# Boven Denken, Onder Handelen:

*Een vergelijkende studie naar de contextgebondenheid  
van onderhandeltheorieën.*

**Wijnand J. Broer**

## Inhoudsopgave

---

<b>ABSTRACT</b>	<b>2</b>
<b>INHOUDSOPGAVE</b>	<b>5</b>
<b>VOOR- &amp; DANKWOORD</b>	<b>8</b>
<b>HOOFDSTUK 1</b>	<b>9</b>
<b>INLEIDING SCRIPTIE</b>	<b>9</b>
1.1 <b>Introductie probleemgebied</b>	<b>9</b>
1.2 <b>Hypothesen, Onderzoeksvraag en Deelvragen</b>	<b>11</b>
1.3 <b>Onderzoeksmethode</b>	<b>12</b>
1.4 <b>Relevantie en Beperkingen</b>	<b>13</b>
1.5 <b>Opzet Scriptie</b>	<b>14</b>
<b>HOOFDSTUK 2</b>	<b>15</b>
<b>ALGEMENE VERDIEPING IN HET ONDERWERP ONDERHANDELEN</b>	<b>15</b>
2.1 <b>Inleiding</b>	<b>15</b>
2.2 <b>Wat is Onderhandelen</b>	<b>15</b>
2.3 <b>Definitie van onderhandelen</b>	<b>17</b>
2.3.1    Fisher, Ury, Patton, Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in:	18
2.3.2    Lax en Sebenius, 3-D negotiation & The Manager as Negotiator:	18
2.3.3    Camp, Start with NO: The Negotiation Tools that the Pros Don't Want You to Know & NO, The Only Negotiating System You Need for Work and Home:	19
2.3.4    Mastenbroek, Vaardiger Onderhandelen:	21
2.3.5    Lewicki, Saunders, Barry, Negotiation 5th Edition	21
2.3.6    Cohen, You can negotiate anything & Negotiate This!:	23
2.3.7    Conclusie	24
2.4 <b>Fasering in onderhandel processen</b>	<b>26</b>
2.5 <b>Hoofdstromingen &amp; Typologieën en de Theoretische ontwikkelingen in de afgelopen decennia</b>	<b>29</b>
2.5.1    Distributief Onderhandelen	32
2.5.2    Integratief onderhandelen.	36
2.6 <b>Aspecten c.q. dimensies van het onderhandelingsproces</b>	<b>39</b>
2.6.1    The Negotiator's Dilemma, volgens Lax & Sebenius	39
2.6.2    Conclusie	44

2.7	Conclusie	45
<b>HOOFDSTUK 3</b>		<b>47</b>
<b>SAMENVATTING &amp; VERGELIJKING THEORIEËN ONDERZOCHE AUTEURS</b>		<b>47</b>
3.1	Inleiding	47
3.2	Roger Fisher, Wiliam Uri, Bruce Patton: Principieel Onderhandelen	48
3.3	Mastenbroek	52
3.4	Jim Camp: Systematic decision based negotiating	55
3.5	Lax & Sebenius: The Negotiator's Dilemma & 3-D negotiating	63
3.6	Herb Cohen	71
3.6.1	Cohen's TIP Acronym	72
3.6.2	Verschillende onderhandel stijlen volgens Cohen.	75
3.7	De theorieën vergeleken	76
3.8	Koppeling theorie en situatie	80
3.9	Conclusie	82
<b>HOOFDSTUK 4</b>		<b>84</b>
<b>HET CONCEPT</b>		<b>84</b>
4.1	Inleiding	84
4.2	Inleiding richting het concept; toepassing van de contingentie benadering	84
4.3	De factoren van het concept	85
4.3.1	Oorzaak van de onderhandeling.	86
4.3.2	Doel van de onderhandeling	88
4.3.3	Machtsfactoren	88
4.3.4	Overige factoren	91
4.4	De Factoren ingevuld	92
4.5	Het concept	94
4.6	Beperkingen van het concept	96
4.7	Het concept in werking	97
4.8	Conclusie	98

<b>HOOFDSTUK 5</b>	<b>100</b>
<b>CONCLUSIE</b>	<b>100</b>
5.1 Inleiding	100
5.2 Algemene Conclusie	100
5.3 Suggesties voor verder onderzoek	102
<b>LITERATUURLIJST:</b>	<b>105</b>
<b>Aangehaalde Literatuur.</b>	<b>105</b>
Boeken:	105
Artikelen:	106
<b>Overige geraadpleegde literatuur.</b>	<b>107</b>
Boeken:	107
Artikelen:	108
<b>APPENDIX A: DEFINITIES</b>	<b>109</b>
<b>APPENDIX B: LEGENDA WETENSCHAPPELIJKE NOTATIE 'GAME THEORY'.</b>	<b>111</b>
<b>APPENDIX C: HET CONCEPT.</b>	<b>112</b>
<b>APPENDIX D : OVERZICHT VAN DE IN HET CONCEPT INGEVULDE CASUSSEN</b>	<b>113</b>

## Voor- & Dankwoord

---

Nu ik 3.763 dagen na het voldoen van mijn eerste propedeutisch tentamen afstudeer is het geen sinecure om iedereen bij naam te bedanken wie direct dan wel indirect heeft bijgedragen aan het behalen van mijn drs. titel middels het volgen van een studie Bedrijfs Economie aan de EUR. Dit ga ik dan ook niet doen, al was het maar om te voorkomen dat ik iemand onterecht beledig. Ik wil volstaan met een algemeen dankwoord voor één ieder naar rato van zijn of haar aandeel.

Het schrijven van deze scriptie ligt mij echter nog vers in het geheugen, en ik kan noch wil aan een persoonlijk gericht dankwoord ontkomen.

Allereerst wil ik natuurlijk mijn ouders bedanken voor hun tomeloze geduld met een vleugje pressie voor het afronden van mijn scriptie. Maar natuurlijk ook voor de financiële, mentale en inhoudelijke 'support' die jullie beide op eigen wijze hebben gegeven.

Diezelfde support - minus financieel dan - kreeg ik van mijn broer en zussen, hartelijk dank daarvoor. In het bijzonder wil ik mijn vader en mijn oudste zusje Suzanna bedanken voor het meedenken en helpen ordenen van mijn gedachten.

Wat is een student zonder dispuut?

In geen geval iemand die werkelijk inhoud geeft aan het woord: "Studententijd".

Zonder enige schroom durf ik te beweren dat mijn studententijd vele jaren korter geweest zou zijn zonder het Grootmeesterschap van het Rotterdamsch Heerendispuut 'Loge P Zeven'. Dit is absoluut geen verwijt aan het dispuut; integendeel, ik ben er juist van overtuigd dat er in het geheel geen scriptie was geweest zonder jullie. Ik wil alle Heeren dan ook hartelijk danken voor de nog altijd voortdurende mooie momenten die het Dispuutsleven biedt en zal blijven bieden.

Een paar vrienden verdienen echter speciale vermelding. Allereerst zijn dat Lex en Verheijen.

Verreweg de meeste dank ben ik echter verschuldigd aan mijn bijzondere vriend Ruud de Jong. De grootte loyaliteit die jij hebt gedemonstreerd heeft voor mij het woord 'vriendschap' reële inhoud gegeven.



# Hoofdstuk 1

## Inleiding Scriptie

---

### 1.1 Introductie probleemgebied

Onderhandelen is verweven in het functioneren van mensen. Het komt op allerlei manieren voor, van latent tot manifest, van hard tot zacht, van informeel tot formeel, van bewust tot onbewust. In de sociale wetenschappen is er dientengevolge veel over gepubliceerd.

Veel auteurs richten zich in hun boeken over onderhandelen op de ‘gedraging’ als zij hun theorie presenteren en verdedigen. Een gedraging in beperkte zin, dat wil zeggen enkel aan de onderhandeltafel, dan wel in ruimere zin, als geheel strategische manoeuvre om je doel te bereiken. Hierdoor zijn het vaak erg psychologisch georiënteerde betogen over welke gedragingen wel werken en welke niet. Hierbij maken zij over het algemeen geen onderscheid tussen mogelijke situaties waarin onderhandelingen plaatsvinden, maar presenteren ze hun theorie als een uniform en daardoor altijd werkend concept.

Vaak wordt het boek of artikel ingeleid met wat praktijkvoorbeelden waaruit een paar pijnpunten worden gedestilleerd, om deze vervolgens als basis te laten dienen voor de gepresenteerde theorie. Gedurende de hele daarop volgende verhandeling dienen dezelfde of nieuwe voorbeelden dan als toetsing van de gepresenteerde theorie.

Een algemene beschrijving van kenmerken van situaties waarin onderhandelingen plaatsvinden wordt echter vaak niet gegeven, en zo wel, dan wordt er vaak geen opdeling in categorieën gemaakt. Men beperkt zich vaak tot de vermelding dat gedurende de gehele dag en je gehele leven, zowel privé als professioneel, onderhandeld wordt. Een bewering die ik overigens geheel onderschrijf.

Dit betekent dat er in vele uiteenlopende situaties wordt onderhandeld. Ik noem een paar voorbeelden uit de bestudeerde literatuur:

1. CAO onderhandelingen tussen vakbonden en werkgevers<sup>2</sup>
2. Onderhandelingen met de verzekeringsmaatschappij over de uitkering ten behoeve van een ingediende claim.<sup>3</sup>
3. Vredesonderhandelingen tussen twee naties, bijvoorbeeld het vredesverdrag tussen Egypte en Israël van 1978<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Fisher, Ury, Patton (1983), p.37.

<sup>3</sup> Fisher, Ury, Patton (1983), p 118.

<sup>4</sup> Fisher, Ury, Patton (1983), p.62.

4. Onderhandelingen tussen de leverancier en zijn veel machtigere koper in de auto-industrie, bijvoorbeeld GM<sup>5</sup>.
5. Onderhandelingen over participaties in start-ups, vaak uitgevoerd door daarvoor speciaal opgezette ‘hit squads’ voor grote multinationals<sup>6</sup>.
6. Een heropende onderhandeling door een machineleverancier met zijn belangrijkste koper, die volgens het oude contract elke machine met \$100.000 verlies verkocht.<sup>7</sup>
7. Onderhandelingen tussen de coach en een potentiële speler in een College sportteam.<sup>8</sup>
8. Onderhandelingen omtrent je behandeling met de behandelend specialist in het ziekenhuis.<sup>9</sup>
9. Onderhandelingen tussen de USA en de Sovjet Unie tijdens de Koude Oorlog.<sup>10</sup>
10. Onderhandelingen van een Amerikaanse zakenman met een Russische taxichauffeur<sup>11</sup>.
11. Onderhandelingen met je partner over huishoudelijke werkzaamheden.<sup>12</sup>
12. Onderhandelingen met je kinderen, van kleuter tot puber.<sup>13</sup>
13. De ‘Iraanse Gijzelingscrisis’ van 1979.<sup>14</sup>
14. Overleg met je vrienden waar te gaan eten of de bestemming van de vakantie<sup>15</sup>
15. Een onderhandeling tussen advocaten over een schikking<sup>16</sup>
16. Vrijhandel onderhandelingen tussen wereldmachten op de G8 of WTO.<sup>17</sup>

Uit bovenstaand overzicht blijkt wel dat de geraadpleegde auteurs heel uiteenlopende situaties als voorbeelden gebruiken ter ondersteuning van de door hen gepresenteerde theorie. Praktisch geen enkele auteur maakt onderscheid in de te kiezen aanpak in verschillende situaties. En hoewel er ook veel overeenkomsten zijn, verschillen de theorieën wel op verschillende punten, in ieder geval in hun presentatie en benaming. Als er nu daadwerkelijk één theorie superieur is aan de overige theorieën en deze theorie ook nog eens daadwerkelijk uniform en altijd werkend is, zou dat betekenen dat deze theorie zowel in de intieme vriendschappelijke verhouding met je partner, vrienden, of familie tot de beste uitkomst moet leiden, als in de kille zakelijke onderhandelingen over een vijandige overname van een bedrijf. En natuurlijk ook nog in zeer complexe situaties tussen landen met een lange geschiedenis van vijandelijkheden.

Ik kan me dat persoonlijk moeilijk voorstellen, in de volgende paragraaf zal ik uitleggen waarom.

---

<sup>5</sup> Camp (2002), p. 6.

<sup>6</sup> Camp (2002), p. 9

<sup>7</sup> Camp (2002), p. 39

<sup>8</sup> Camp (2002), p. 120

<sup>9</sup> Uri (2007), p. 113.

<sup>10</sup> Uri (1991), p. 78.

<sup>11</sup> Uri (1991), p. 118.

<sup>12</sup> Uri (1991), p. 31.

<sup>13</sup> Cohen (2003), p. 307 ev.

<sup>14</sup> Cohen (2003), p. 23-28 & 333-348.

<sup>15</sup> Lewicki, Saunders, Barry (2006), p. 2.

<sup>16</sup> Lewicki, Saunders, Barry (2006), p. 2.

<sup>17</sup> Lewicki, Saunders, Barry (2006), p. 2.

## 1.2 Hypothesen, Onderzoeksvraag en Deelvragen

Vanwege de diversiteit van situaties waarin onderhandelingen voorkomen en gezien de nog altijd heersende stromingenstrijd tussen ‘win-win’ onderhandeltheorieën en ‘win-lose’ onderhandeltheorieën<sup>18</sup>, veronderstel ik juist het tegenovergestelde van één superieure uniforme altijd werkende onderhandeltheorie. Ik veronderstel juist dat de best werkende onderhandeltheorie wel degelijk afhankelijk is van de situatie waarin de onderhandeling plaats moet vinden. Daaruit volgt ook dat er dus ook verschillende theorieën naast elkaar kunnen bestaan. Dit betekent niet dat er niet ook overeenkomsten in de theorieën of situaties bestaan, maar een algeheel uniforme, altijd werkende theorie is mijn inziens praktisch onmogelijk.

Mijn eerste hypothese omvat dan ook deze verwachting:

*Hypothese 1: Onderhandeltheorieën zijn niet generiek/uniform maar context specifiek.*

Aangezien sommige situaties door veel overeenkomende kenmerken worden gekenschetst en andere juist weer behoorlijk van elkaar verschillen, heb ik ook de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 2: Onderhandel situaties zijn gezien hun context specificiteit op te delen in groepen, in ieder geval in twee groepen:*

- 1. Situaties die een meer distributieve aanpak vereisen*
- 2. Situaties die een meer integratieve aanpak vereisen*

Aan de hand van toetsing van deze twee hypothesen zal ik een concept ontwikkelen waarmee te definiëren valt welke onderhandeltheorie in een gegeven situatie het meest geschikt is. De onderzoeksvraag van deze scriptie komt uit de beide hypothesen voort:

*“In welke mate is de keuze voor een onderhandelstrategie context specifiek en welke facto(o)r(en) bepalen de keuze voor een onderhandelstrategie?”*

Alvorens de deelvragen te formuleren, wil ik om verwarring te voorkomen eerst drie begrippen afbakenen. Het betreft de begrippen ‘Typologie’, ‘Theorie’ en ‘Strategie’

---

<sup>18</sup> Zie voor definities ‘win-lose’ en ‘win-win’ onderhandelingen Appendix A: Definities

Mijn definiëring van deze begrippen luidt als volgt:

**Typologie:** “Is een kwalificatie voor een groep onderhandeltheorieën die een zelfde insteek hebben, bijvoorbeeld ‘integratief’, of ‘win-win’.”

**Theorie:** “Is een door een auteur geformuleerd geheel van grondregels, hypothesen en denkbeelden omtrent het onderwerp ‘onderhandelen’.”

**Strategie:** “De geconcretiseerde aanpak van een onderhandelings situatie al dan niet gebaseerd op één of meer theorieën”.

De Strategie is eventueel, met name bij grotere onderhandelingsprojecten op te delen in diverse toe te passen **tactieken**.

De deelvragen die beantwoord moeten worden om tot het concept te komen zijn de volgende:

1. Wat is onderhandelen?
2. Welke fasen zijn in het onderhandelingsproces te onderkennen?
3. Welke typologieën zijn er voor onderhandelingsprocessen te vinden?
4. Welke aspecten of dimensies zijn in de diverse fasen van het onderhandelingsproces te onderkennen?
5. Op welke punten verschillen enkele onderhandel theorieën en waar komen zij overeen?
6. Kan men vanuit een theoretisch kader beargumenteren dat bepaalde onderhandeltheorieën tot betere resultaten leiden in bepaalde specifieke situaties.
7. Wat zijn de bepalende factoren voor de keuze voor de juiste theorie?
8. Wat zijn de relaties tussen deze factoren en bijpassende theorieën?
9. Is het mogelijk op basis van de gevonden correlaties een bepaalde algemene regel(s) te formuleren en deze te verwerken in een concept.

### 1.3 Onderzoeksmethode

De beantwoording van mijn deelvragen en het ontwerp van het concept is gebeurd aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie. Dit is in twee gelijktijdig lopende facetten gebeurd. De algemene kennisvergaring heeft plaatsgevonden door ‘onderzoeksgebied-breed’, vele boeken en artikelen te lezen van vele auteurs, onder andere door het volgen van verwijzingen in hun werk. Tegelijkertijd is voor de vergelijking van enkele theorieën een meer gestructureerde aanpak gevolgd. Op basis van deze parallelle aanpak is getracht om zo nauwkeurig mogelijk vast stellen of er daadwerkelijk verschillen in denken zijn en waar dan de overeenkomsten en verschillen liggen.

Het betreft daardoor een theoretische scriptie.

## 1.4 Relevantie en Beperkingen

Het ontworpen concept heeft als doelstelling de keuze voor de juiste aanpak in een onderhandelings situatie te vergemakkelijken. Als onderhandelaars een juiste inschatting kunnen maken van de situatie en dan met gebruikmaking van mijn concept de meest geschikte theorie kunnen selecteren, op basis waarvan zij hun te volgen strategie kunnen ontwerpen, kan dit grote meerwaarde hebben. Niet alleen zorgen zij er zo voor dat er zo min mogelijk potentiële waarde op tafel blijft liggen. Ook voorkomen zij dat ze de onderhandeling niet al bij voorbaat verliezen omdat ze simpelweg van een verkeerde theorie zijn uitgegaan en daardoor een totaal verkeerde strategie zijn gaan volgen.

Bovendien zal de toepassing van het concept ook meerwaarde hebben als er in teamverband wordt onderhandeld. Door aan de hand van het concept tot een bepaalde strategie te komen, zullen alle deelnemers niet alleen beter begrijpen welke strategie er gevolgd zal moeten worden, maar bovendien ook meer overtuigd zijn van de juistheid van de te maken keuzes. Daardoor zal men ook meer achter de keuzes gaan staan en er minder van afwijken in de uitvoeringsfase tijdens de onderhandeling. Zelfs als men persoonlijk de gekozen strategie ethisch minder verantwoord vindt, dan wel als ze vanwege hun persoonlijke karakter, zich minder in de noodzakelijke rol kunnen schikken. Toepassing van het concept zal dus helpen grote blunders te voorkomen, waardoor het team meer eenheid zal uitstralen en dientengevolge ook met een beter resultaat naar huis zal gaan.

Gezien de diversiteit aan situaties waarin wordt onderhandeld en de ambitie om met het concept hier nu juist structuur in te brengen zal het concept zijn meerwaarde hebben in onderhandelingen in veel situaties en op verschillende niveaus. Uiteraard is de toegevoegde waarde gecorreleerd aan de omvang van de inzet van de onderhandeling.

Desalniettemin zal de focus van het concept gericht zijn op de private commerciële sector. Vooral ook omdat hier de grootste spanning zit tussen twee partijen die zoveel mogelijk voor zichzelf willen claimen maar ondertussen elkaar wel nodig hebben voor de waarde creatie zelf.

Onderhandelingen binnen het gezin en tussen naties, zullen dan ook minder belicht worden. Dit hoeft geenszins te betekenen dat het concept in deze situaties niet zal werken. Het is plausibel dat het concept in die gevallen ook valide is, maar het onderwerp wordt te breed -en daarmee te algemeen- als het concept het gehele spectrum moet beslaan.

## 1.5 Opzet Scriptie

Het volgende hoofdstuk biedt een algemene behandeling van het onderhandelingsproces. De deelvragen één tot en met vier zullen hierin dan ook aan bod komen.

Vervolgens wordt in hoofdstuk drie dieper ingaan op de verschillende theorieën van de hand van vijf (groepen van) auteurs. Tevens zullen de overeenkomsten en verschillen in deze theorieën worden behandeld. Ook zal er worden gekeken in hoeverre theorieën aan bepaalde type situaties zijn te koppelen voor een optimaal resultaat, dit alles op basis van de het werk van de auteurs zelf. Het betreft hier dan ook deelvraag vijf en zes.

In hoofdstuk vier wordt het handelingsconcept opgetuigd. Hiervoor is het noodzakelijk de bepalende situationele factoren te destilleren en hun correlaties met de bijpassende onderhandel theorieën. We hebben het dan over deelvraag zeven en acht. Ook deelvraag negen wordt in dit hoofdstuk behandeld. Wat betekent dat het handelingsconcept daadwerkelijk wordt beschreven en tevens gevisualiseerd.

Hoofdstuk vijf is dan het sluitstuk. Hierin is de algemene conclusie van deze scriptie geformuleerd, wat zijn de implicaties, waar liggen de beperkingen en waar liggen mooie uitdagingen voor verder onderzoek.

## Hoofdstuk 2

### *Algemene verdieping in het onderwerp onderhandelen*

---

#### **2.1 Inleiding**

Dit hoofdstuk heeft vooral de functie van algemene verdieping in het onderwerp ‘Onderhandelen’. De bedoeling is dat na het lezen van dit hoofdstuk de betekenis van het begrip onderhandelen volkomen duidelijk is. Het hoofdstuk vormt zo de algemene basis voor de verder gespecificeerde scriptie.

De deelvragen die beantwoord zullen worden in dit hoofdstuk zijn dan ook:

1. Wat is onderhandelen?
2. Welke fasen zijn in het onderhandelingsproces te onderkennen?
3. Welke typologieën zijn er voor onderhandelingsprocessen te vinden?
4. Welke aspecten of dimensies zijn in de diverse fasen van het onderhandelingsproces te onderkennen?

Deelvraag één zal beantwoord worden in paragraaf 2.2 en 2.3. Vervolgens zal paragraaf 2.4 deelvraag twee behandelen. Deelvraag drie en vier zullen respectievelijk in paragraaf 2.5 en 2.6 behandeld worden, waarna een korte conclusie volgt in paragraaf 2.7.

#### **2.2 Wat is Onderhandelen**

Het onderwerp “Onderhandelen” is specifiek -dan wel in bredere zin als onderdeel van “Conflicthantering”- al decennia een geliefd onderwerp in de literatuur. Zowel van de hand van professoren van gerenommeerde Business Schools als van ‘diehards’ uit de praktijk zijn er vele artikelen en boeken verschenen. Blijkbaar is er veel vraag naar kennis omtrent dit onderwerp; dit blijkt ook uit de enorme inschrijvingen<sup>19</sup> voor cursussen voor dit onderwerp tijdens academische opleidingen of bijspijker cursussen gedurende het werkzame leven. Kortom, onderhandelen is Hot.

Dat de interesse voor een juiste onderhandelstrategie de laatste decennia zo populair is, is mogelijk te verklaren uit de ontwikkeling die de wereldeconomie maar vooral ook de westerse economie doormaakt.

---

<sup>19</sup> Thompson, & Leonardelli, G.J. 2004, Why negotiation is the most popular business school course, Ivey Business Journal Online; Jul/Aug 2004.

Mastenbroek stelt in zijn boek ‘Negotiating as Emotion Management’ dat het gedrag ‘onderhandelen’ een gevolg is van wederzijdse afhankelijkheid. Immers, alleen als beide partijen een betere situatie, d.w.z. een situatie met een hoger toegekend nut, kunnen bereiken door met elkaar verbintenissen aan te gaan; zullen zij tot onderhandelen over gaan. Daarbij is het belangrijk te beseffen, dat de ene partij de andere niet kan dwingen, want in dat geval is er geen sprake van wederzijdse afhankelijkheid, maar van een opdeling tussen een afhankelijke en een onafhankelijke partij. Dit zal leiden tot ander gedrag. Mastenbroek stelt dan ook<sup>20</sup>:

*“The course negotiations take is related to the power and dependency relations of the parties involved. Those parties may be unequally interdependent, but negotiation assumes a certain equality between sides. When there are clear power differences, different behaviour occurs: manipulating and exploitative on one side and submissive and complaint on the other”*

Ook Lewicki e.a. benadrukken de wederzijdse afhankelijkheid als één van de hoofd voorwaarden voor onderhandelen<sup>21</sup>:

*“One of the key characteristics of a negotiation situation is that the parties need each other in order to achieve their preferred objectives or outcomes”*

Lewicki e.a. gebruiken als categorisering van een dergelijke relatie het woord ‘interdependent’<sup>22</sup>, als derde mogelijkheid naast ‘independent’ en ‘dependent’. Het Nederlands kent een dergelijk woord niet naast de begrippen ‘afhankelijk’ en ‘onafhankelijk’. Een elektronisch woordenboek<sup>23</sup> geeft als vertaling ‘onderling afhankelijk’, maar de ‘wederzijdse afhankelijkheid’ van Mastenbroek vind ik persoonlijk een duidelijkere benaming.

De afgelopen decennia heeft de wereld zich zodanig ontwikkeld dat mensen, bedrijven en landen steeds meer in hechtere en complexe netwerken bevinden, waarmee de wederzijdse afhankelijkheid constant toeneemt.

Dit proces is volgens Mastenbroek in West Europa reeds eeuwen geleden begonnen, na het uiteenvallen van het Byzantijnse rijk. Doordat er steeds meer soevereine staten ontstonden die - onderling en ten opzichte van het Vaticaan- niet machtig genoeg waren elkaar te domineren, werd men gedwongen via onderhandelingen conflicten op te lossen. Dit verklaart ook waarom, het gedrag ‘onderhandelen’ in West Europa -gelijk aan andere delen van de wereld met een lange historie van

---

<sup>20</sup> Mastenbroek (2002), p 74.

<sup>21</sup> Lewicki, Saunders, Barry (2006), p. 8.

<sup>22</sup> Lewicki, Saunders, Barry (2006), p. 9.

<sup>23</sup> iFinger zoekstelsel, versie 2.07 © iFinger Ltd.



wederzijdse afhankelijkheid, zoals Japan- in een veel verder gevorderd stadium verkeert in haar ontwikkeling op het gebied van onderhandelen.

Cohen grijpt in zijn boek “Negotiate This!” nog een stuk verder terug in de tijd. Volgens hem is onderhandelen zo oud als de mensheid. Hij stelt dat onderhandelen -in de zin van het beïnvloeden van het gedrag van een andere persoon- al heel gebruikelijk was in de meeste primitieve samenlevingen. In die tijd gebruikte men dergelijk gedrag voor de ontwikkeling van verbanden en vriendschappen die als basis dienden voor een gemeenschap. Bewijzen hiervan kunnen wij volgens Cohen vinden in oude geschriften, zoals het eerste bijbelboek Genesis, waarin Abraham onderhandelt met God over de geplande vernietiging van ‘Sodom & Gomorra’.<sup>24</sup> Wat overigens een zeer sterk voorbeeld is van onderhandelen met een veel machtigere tegenstander waarbij toch een uitzonderlijk resultaat wordt geleverd.

Tot zover kan ik dus stellen dat onderhandelen geen nieuw fenomeen is en het belang daarvan alleen maar toeneemt. Verder dat er voor onderhandelingen minimaal twee partijen nodig zijn met een zekere mate van ‘wederzijdse afhankelijkheid’. Maar dit is nog geen mooie definitie. In de volgende paragraaf wordt dan ook aan de hand van meerdere auteurs een definitie geformuleerd.

### **2.3 Definitie van onderhandelen**

Het begrip ‘onderhandelen’ is algemeen bekend en één ieder zal ook wel een redelijk beeld hebben van wat onderhandelen nu inhoud. Aangezien onderhandelen de basis van mijn scriptie is lijkt me het desalniettemin verstandig even bij een nadere definiëring stil te staan. De meeste mensen mogen dan wel een duidelijk beeld hebben van wat in het algemeen bedoeld wordt met onderhandelen, als je deze zelfde personen vraagt een definitie te geven van onderhandelen zal ze dat waarschijnlijk een stuk moeilijker af gaan. Dat geldt in ieder geval wel voor de vele auteurs wier werk ik voor deze scriptie heb gelezen. Als je artikelen, boeken en vaak hele oeuvre’s schrijft over een onderwerp zou je toch verwachten dat men naadloos kan aangeven hoe het begrip ‘onderhandelen’ gedefinieerd moet worden. Dit is echter lang niet altijd het geval. Vaak draait men er een beetje omheen, geeft wat voorbeelden uit de praktijk, of slaat deze eerste stap voor een gedegen aanpak gewoon over.

---

<sup>24</sup> Cohen (2003), p. 33.

Het definiëren van het begrip ‘onderhandelen’ gebeurt dan ook op meerdere manieren; de auteurs geven op één van de volgende manieren (of een combinatie daarvan) een definitie.

- Men geeft een bondige beschrijving van het **proces**.
- Men geeft een beschrijving van de **gedragingen** van de partijen
- Men geeft een definitie van het **doel**, waar de onderhandeling toe moet leiden.
- Men geeft een algemene beschrijving van **situaties** waarin onderhandelingen ontstaan, oftewel, men kijkt naar de **oorzaak**.

Ik zal nu wat definities citeren, waarin duidelijk de verschillende hanteerwijze naar voren komt. Naar later zal blijken is dit verschil van definiëren ook nog een oorzaak danwel gevolg is van de verschillende zienswijze in de theorie van de auteurs.

### 2.3.1 Fisher, Ury, Patton, *Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in*:

Fisher, Uri en Patton beginnen zoals gebruikelijk bij vele auteurs met de stelling dat iedereen dagelijks constant onderhandelt en geven daarvan wat voorbeelden. Verder hanteren zij enkel een doeldefinitie, zij vermelden alleen dat onderhandelingen volgens hun ‘*principiële onderhandel theorie*’ (zouden moeten) leiden tot ‘*a wise agreement*’ oftewel een ‘*verstandige overeenkomst*’, deze wordt als volgt gedefinieerd<sup>25</sup>:

*“A wise agreement can be defined as one that meets legitimate interests of each side to the extent possible, resolves conflicting interests fairly, is durable, and takes community interests into account.”*

Vertaling in *Excellent onderhandelen*<sup>26</sup>:

*“Een verstandige overeenkomst kan gedefinieerd worden als een overeenkomst die zoveel mogelijk voldoet aan de legitieme belangen van beide partijen, die strijdige belangen op een redelijke wijze verenigt, die duurzaam is en rekening houdt met de belangen van de samenleving.”*

### 2.3.2 Lax en Sebenius, *3-D negotiation & The Manager as Negotiator*:

---

<sup>25</sup> Fisher, Ury, Patton (1981), p.4.

<sup>26</sup> Fisher, Ury, Patton (1983), p.22.

Ook Lax & Sebenius hanteren in hun meest recente boek '3-D negotiation' een doeldefinitie. In tegenstelling tot Fisher e.a. is deze echter algemener gesteld; zo laat men overige stakeholders erbuiten – Fisher e.a. had het nog over de samenleving - en is de definitie ook van waarde oordelen ontdaan, zoals de 'legitieme' belangen bij Fisher e.a.

Lax en Sebenius stellen<sup>27</sup>:

*“Your negotiating objective should be to create and claim value for the long term by crafting and implementing a deal that is satisfactory for both (or all) parties.”*

In hun eerdere boek: “The Manager as Negotiator” formuleren Lax & Sebenius de vier voornaamste elementen van een onderhandelingsituatie, een oorzaak definitie dus gevolgd door een procesdefinitie<sup>28</sup>:

*“Four of the most important elements of negotiation are:*

- 1. Interdependence*
- 2. Some Perceived Conflict*
- 3. Opportunistic Interaction*
- 4. The Possibility of Agreement”*

*“We characterize negotiation as a process of potentially opportunistic interaction by which two or more parties, with some apparent conflict, seek to do better through jointly decided action than they could otherwise”*

### 2.3.3 *Camp, Start with NO: The Negotiation Tools that the Pros Don't Want You to Know & NO, The Only Negotiating System You Need for Work and Home:*

Camp hanteert in zijn twee boeken, een echte taalkundige definitie welke hij ook citeert uit een Engels woordenboek. Maar voordat hij dat doet beschrijft hij hoe vaag alle andere auteurs volgens hem definiëren. Hij bekritiseert dit omdat het zo onduidelijk wordt voor de lezer. Tegelijkertijd wordt er volgens Camp vaak een hele reeks subjectiviteiten aangehangen hetgeen meer te maken heeft met de visie op de juiste onderhandelstrategie van de auteur, dan met een algemene definitie van het onderhandelproces. Een dergelijke definitie zou immers onafhankelijk moeten worden geformuleerd van de voorkeur van de auteur voor een bepaalde strategie of insteek.

---

<sup>27</sup> Lax & Sebenius (2006)

<sup>28</sup> Lax & Sebenius (1986), p. 6 -11.

Met name de definitie van Fisher e.a. moet het ontgelden. Camp vraagt zich onder andere af wie dan beslist wat ‘legitieme belangen’ zijn, en volgens wiens zienswijze de conflicterende belangen ‘redelijk worden verenigd’, of wat er bedoeld wordt met ‘duurzaam’, en met welke ‘belangen van de samenleving’ dan rekening moet worden gehouden, al was het maar om dat die ook vaak strijdig zijn met elkaar<sup>29</sup>.

Camp’s grootste probleem met deze definitie is dat als men gaat onderhandelen met de doelstelling een ‘verstandige overeenkomst’ te bewerkstelligen, volgens de invulling die Fisher e.a. daar aan geven, de onderhandelaar zich -volgens Camp dan- bij voorbaat al bij een compromis neerlegt. En hoewel een compromis inderdaad soms noodzakelijk is, is dat vaak ook niet het geval. Maar volgens de win-win tactiek van Fisher e.a. zal je er nooit meer achter komen of je ook zonder een compromis tot overeenstemming had kunnen komen, aldus Camp. Hij stelt dan ook over de definitie van Fisher e.a.<sup>30</sup>:



compromis neerlegt. En hoewel een compromis inderdaad soms noodzakelijk is, is dat vaak ook niet het geval. Maar volgens de win-win tactiek van Fisher e.a. zal je er nooit meer achter komen of je ook zonder een compromis tot overeenstemming had kunnen komen, aldus Camp. Hij stelt dan ook over de definitie van Fisher e.a.<sup>30</sup>:

*“Compromise is implicit –almost explicit- within this definition”*

*en*

*“Win-win and compromise are a defeatist mind-set from the first handshake”*

Zonder nu gelijk achter Camp met zijn ‘anti’ win-win houding te gaan staan, kan ik hem goed volgen in de redenering dat een definitie over een proces niet vervuild mag worden met subjectieve voorkeuren voor een bepaalde invulling van dat proces dan wel de uitkomst van de onderhandeling. Dit laatste kan inderdaad niet gezegd worden over de definitie die Camp hanteert.

Camp citeert voor zijn definitie de Oxford English Dictionary, welke duidelijk is te kwalificeren als een procesdefinitie<sup>31</sup>.

*“A negotiation is the effort to bring about an agreement between two or more parties, with all parties having the RIHGT to VETO” (hoofdletters van Camp).*

<sup>29</sup> Camp (2002), p. 8.

<sup>30</sup> Camp (2002), p. 8-9

<sup>31</sup> Camp (2002), p. 55 / Camp (2007a), p. 63

### 2.3.4 Mastenbroek, Vaardiger Onderhandelen:

Mastenbroek geeft geen echte definitie. Wel vermeldt hij waar onderhandelsituaties volgens hem door gekenmerkt worden; een ‘oorzaakdefinitie’ dus<sup>32</sup>:

*“Kenmerkend voor onderhandelingsituaties is:*

- *Mensen hebben elkaar nodig om iets te regelen*
- *De onderlinge afhankelijkheid is wederzijds, dus niet al te grote verschillen in macht*
- *Vaak komt daar nog bij dat er continuïteit is in de relatie: Men komt elkaar regelmatig tegen”*

### 2.3.5 Lewicki, Saunders, Barry, Negotiation 5th Edition

Nog een ‘oorzaakdefinitie’ wordt gegeven door Lewicki, Saunders en Barry. Hun boek ‘Negotiation’ is een zeer wetenschappelijk opgezet boek waarin vele auteurs worden aangehaald. Hun definitie is dientengevolge meer een heel hoofdstuk. Het is dan ook niet verwonderlijk dat hun oorzaakdefinitie een stuk uitgebreider is en dat deze bovendien wordt aangevuld met elementen van een doel-, en procesdefinitie<sup>33</sup>:

*“Negotiations occur for several reasons:*

- 1 *To agree on how to share or divide a limited resource, such as land, property or time.*
- 2 *To create something new that neither party could do on his or her own*
- 3 *To resolve a problem or dispute between the parties”.*

Bovendien maken Lewicki e.a. een onderscheid tussen ‘Bargaining’ en ‘Negotiating’. Met ‘Bargaining’ doelen zij op het typische prijsonderhandelen wat bijvoorbeeld vaak plaatsvindt bij een straatverkoper of op de rommelmarkt, het typische win-lose voorbeeld dus. In andere literatuur heeft men het dan vaak over ‘haggling’, wat het beste vertaald kan worden met ‘afdingen’ of ‘pingelen’.

Met ‘Negotiating’ doelen zij dan meer op het win-win onderhandelen, wat zij vervolgens definiëren als het vinden van een voor alle partijen acceptabele oplossing voor een complexe situatie.

---

<sup>32</sup> Mastenbroek (1995), p. 7.

<sup>33</sup> Lewicki, Saunders, Barry (2006), p. 2-3

Volgens Lewicki e.a. hebben deze onderhandel situaties fundamenteel overeenkomstige karakteristieken, onafhankelijk of het nu een onderhandeling betreft tussen twee landen die met elkaar in oorlog zijn, danwel twee bedrijven in de rol van koper en verkoper. Zij baseren zich hiervoor zowel op het werk van Lewicki (1992) als Rubin and Brown (1975)<sup>34</sup>

*“Characteristics of a Negotiation Situation:*

- 1 *There are two or more parties*
- 2 *There is a conflict of needs and desires between two or more parties and the parties must search for a way to resolve the conflict*
- 3 *The parties negotiate by choice*
- 4 *When we negotiate we expect a “give and take” process that is fundamental to the definition of negotiation itself*
- 5 *the parties prefer to negotiate and search for agreement rather than to fight openly, have one side dominate and the other capitulate, permanently break off contact, or take their dispute to a higher authority to resolve it*
- 6 *Successful negotiation involves the management of tangibles and also the resolution of intangibles”*

Zoals reeds vermeld in de inleiding van dit hoofdstuk verwijzen ze daarbij evenals Mastenbroek op de wederzijdse afhankelijkheid die enigszins aanwezig moet zijn om tot een onderhandeling te komen <sup>35</sup>:

*“One of the key characteristics of a negotiation situation is that the parties need each other in order to achieve their preferred objectives or outcomes”*

Om dat vervolgens aan te vullen met een opmerking met redelijk dezelfde strekking als de definitie van Camp<sup>36</sup>:

*“Remember that every possible interdependency has an alternative; negotiators can always say ‘no’ and walk away, although the alternative might not be a very good one”*

Misschien is hun echte definitie wel waar ze het eerste hoofdstuk bijna mee eindigen; een duidelijke procesdefinitie, ontdaan van alle subjectiviteit (op het woord ‘productively’ na dan)<sup>37</sup>:

*“Negotiation is a strategy for productively managing conflict”*

---

<sup>34</sup> Lewicki, Saunders, Barry (2006), p. 6-8

<sup>35</sup> Lewicki, Saunders, Barry (2006), p. 8.

<sup>36</sup> Lewicki, Saunders, Barry (2006), p. 11.

<sup>37</sup> Lewicki, Saunders, Barry (2006), p. 20.

### 2.3.6 Cohen, *You can negotiate anything & Negotiate This!*:

De laatste auteur die ik wil aanhalen is Cohen. In tegenstelling tot Lewicki e.a. en gelijk aan Camp een man uit de praktijk, alhoewel hij gedurende zijn carrière zijn kennis ook op een meer academische wijze heeft gedeeld, onder andere in het kader van het Harvard Negotiation project.

In zijn eerste boek is de titel van het eerste hoofdstuk: “What is negotiation.” Cohen gebruikt het hele hoofdstuk om dit vervolgens uit te leggen, maar geeft ook twee definities; als eerste een definitie die in het midden ligt van een ‘proces’- en ‘doeldefinitie’<sup>38</sup>:

*“Negotiation is a field of knowledge and endeavor that focuses on gaining the favor of people from whom we want things. It’s as simple as that.”*

Ten tweede een ‘gedrags’ definitie:

*“What’s negotiation? It is the use of information and power to affect behavior within a “web of tension”.”*

In zijn veel recentere boek (2003) geeft Cohen een combinatie van in ieder geval een proces-, doel en gedragdefinitie<sup>39</sup>: Ook in dit boek schenkt hij veel aandacht aan het element ‘informatie’ in onderhandelingen, maar in zijn definities rept hij er niet meer over:

*Fundamentally, what negotiation is all about, is voluntary decision making. Negotiation in the final analysis requires two parties to say “yes”. The difficulty however, is that at least one of these parties starts out by saying “No”. So your basic task as negotiator is to help move someone from “no” to “yes” or from reluctance to commitment.*

Bovenstaand lijkt nog het meest op Camp’s definitie, maar de volgende quote een stuk verder in het boek heeft weer veel weg van Lewicki wat een typische procesdefinitie inhoudt<sup>40</sup>:

*“Negotiating is best seen as a problem-solving process, where both sides interact to share their preferences, so that mutually beneficial exchanges can be made.”*

---

<sup>38</sup> Cohen (1980), p. 15-16.

<sup>39</sup> Cohen (2003), p. 11.

<sup>40</sup> Cohen (2003), p. 123.

Opvallend vind ik dat Cohen's definities helemaal niets weg hebben van die van Fisher e.a., terwijl Cohen wel de persoon is die in 1963 de term 'win-win' negotiating heeft geïntroduceerd<sup>41</sup>. Het enige wat deze definitie van Fisher e.a. weg heeft is dat de taak van de onderhandelaar is de andere partij van 'nee' naar 'ja' te krijgen, dit is namelijk ook de titel van het klassieke boek 'Getting to Yes'.

Eigenlijk is de definitie van Cohen een mooie versmelting van alle overige auteurs – weliswaar in ongelijke mate - maar naar elke andere auteur is wel een element te herleiden:

- Zoals gezegd het 'Getting to Yes' van Fisher e.a.
- De 'mutual beneficial exchange' is bijna gelijk aan Lax en Sebenius
- De regel 'that at least one of these parties starts out by saying "No"', heeft een grote samenhang met Camp
- Het 'voluntary decision making' en 'problem solving process' vinden we bij Lewicki e.a.
- Als laatste de zinsnede 'requires two parties to say yes' heeft een duidelijk overeenkomst met de wederzijdse afhankelijkheid van Mastenbroek

### 2.3.7 Conclusie

Vanuit een consensus optiek bezien is de definitie van Cohen dan wellicht nog de beste. In ieder geval verwacht ik dat alle overige auteurs zich hier redelijk in kunnen vinden. Verder is hij niet al te subjectief en wordt er op verschillende wijzen – in ieder geval doel, proces en gedrag - gedefinieerd. Probleem is wel dat dit niet echt een definitie is, meer een paragraaf met uitleg bij een definitie.

Puur als definitie - dat wil zeggen: 'in één zin alles waarden neutraal omschrijven' - zijn de definitie van Camp en de laatste quote van Lewicki beter geschikt.

De definitie van Camp:

*"A negotiation is the effort to bring about an agreement between two or more parties, with all parties having the RIHGT to VETO"*

Laatste quote van Lewicki:

*"Negotiation is a strategy for productively managing conflict"*

De uitleg van Cohen kan er dan onder ter verduidelijking.

---

<sup>41</sup> Two week negotiating Course for claims adjusters and attorneys in 1963 sponsored by Allstate Insurance Company; <http://www.moveahead1.com/events/HerbCohen2008Flyer.pdf>



Voor de volledigheid verwijs ik ook naar de definitie in een algemeen Nederlands woordenboek.

De online van Dale definieert als volgt:<sup>42</sup>

*“on-der-han-de-len (onovergankelijk werkwoord; onderhandelde, heeft onderhandeld; onderhandelaar, onderhandeling)*

*I proberen om met een ander tot overeenstemming te komen inzake een koop, geschil enz.”*

Deze definitie lijkt nog het meest op die van Camp, wat in de verwachting lag aangezien ze beide geciteerd zijn uit een woordenboek. Waarschijnlijk is het ook het beste de definiëring zo algemeen mogelijk te houden. Tenslotte zijn er vele vormen van onderhandel situaties, maar in alle gevallen proberen tenminste twee partijen het ergens over eens te worden. Naarmate men meer gaat toevoegen wordt de definitie enkel vager, specifieker en vaak ook subjectiever. Specificatie is natuurlijk prima als men een bepaalde type van onderhandeling wil aangeven, maar voor de algemene definiëring werkt het enkel negatief.

Met name de subjectiviteit, waarmee vooral de integratieve win-win onderhandelaars hun definitie vervuilen is verontrustend, doch in ieder geval opmerkelijk. Op deze wijze wordt het namelijk moeilijk vergelijken, als de definitie namelijk al zodanig is opgesteld dat de eigen onderhandel strategie het best werkt, wordt je het niet snel eens.

Aan de andere kant is dit wel een bevestiging van mijn veronderstelling, dat onderhandel situaties contextspecifiek zijn. Want ongetwijfeld zijn er situaties waarin men een ‘verstandige overeenkomst’ nastreeft zoals geformuleerd door Fisher e.a. en wellicht is ‘principeel onderhandelen’ dan de beste strategie. Maar er zijn ook legio situaties waarin overeenkomstig de kritiek van Camp, de verstandige overeenkomst niet de doelstelling is. Wellicht is dan een hele andere aanpak vereist.

Meer algemener gesteld: het feit dat de auteurs hun definities specificeren met context gebonden waarden en daaraan gekoppeld van elkaar onderscheidende onderhandel strategieën presenteren, rechtvaardigt de veronderstelling dat verschillende situaties verschillende aanpakken vereisen.

Concluderend kan ik dan ook stellen dat onderhandelen in algemene zin het best te definiëren is als:

*“een poging overeenstemming te bereiken tussen twee of meer wederzijds afhankelijke partijen, waarbij alle partijen vrij zijn in hun keuze de onderhandeling voort te zetten dan wel af te breken.”*

---

<sup>42</sup> <http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=onderhandelen>

Verder kan ik concluderen, dat reeds in de door de verschillende auteurs gegeven definiëring van het begrip ‘*onderhandelen*’ verschillen, specificaties en subjectiviteiten zitten, hetgeen duidt op het bestaan van verschillende onderhandel situaties, waarvoor verschillende aanpakken zijn vereist. Dit is dan ook een eerste ondersteuning voor mijn ‘Hypothese 1’:

*“Onderhandel strategieën zijn niet generiek/uniform maar context specifiek”*

## **2.4 Fasering in onderhandel processen**

Voor een nadere verkenning naar onderhandelen als proces kan een opdeling in fases die de onderhandeling eventueel doorloopt, duidelijkheid scheppen. Door diverse auteurs is bewezen dat onderhandelingen, gelijk aan andere vormen van communicatie, daadwerkelijk meerdere fasen doorlopen.<sup>43</sup> Deze auteurs geven dan ook een beschrijving van wat zij hebben geobserveerd in onderhandel situaties, anderen schrijven meer voor hoe het proces in een optimale situatie zou moeten lopen. Lewicki e.a. hebben vele modellen uit de jaren zestig tot negentig naast elkaar gezet en zijn tot de conclusie gekomen dat de meeste modellen, zowel ‘beschrijvend’ als ‘voorschrijvend’ een opdeling maken in drie Fasen<sup>44</sup>:

1. Initiation
2. Problem Solving
3. Resolution

Dit komt aardig overeen met de vier fasen die Mastenbroek in zijn boeken beschrijft. Volgens Mastenbroek bestaat elke onderhandeling uit<sup>45</sup>:

1. Voorbereiding.
2. Verbaal Vuurwerk
3. Psychologische oorlogsvoering.
4. Crisis en afronding

Ondanks de grote overeenkomst tussen de fasen beschrijving van Lewicki en Mastenbroek, is er een saillant detail te onderscheiden. Lewicki heeft het in fase 2 over ‘problem solving’. Dit is een behoorlijk integratieve benadering. Mastenbroek heeft het in deze fase -bij hem opgedeeld in twee fasen- over ‘Verbaal Vuurwerk’ en ‘Psychologische Oorlogsvoering’. Dit klinkt een stuk distributiever.

---

<sup>43</sup> Lewicki, Saunders, Barry, (2006), p. 110, Douglas (1962), Greenhalgh (2001), Morley and Stephenson (1977).

<sup>44</sup> Lewicki, Saunders, Barry, (2006), p. 111.

<sup>45</sup> Mastenbroek, (1995), p. 88.

Het onderscheid is echter minder groot dan het op het eerste gezicht lijkt. Mastenbroek schrijft namelijk ook dat deze fasen vaak voorkomen in een veel mildere vorm. Je kan dan volgens hem beter spreken over:

1. Voorbereiding
2. Eerste positiekeuze
3. Aftastende fase
4. Impasse en afronding

De Reader “Onderhandelen” van de NEVI (Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement) geeft een iets uitgebreidere fasering<sup>46</sup>:

1. De verkenningsfase
  - a. Opening en procedure
  - b. Verkennen
  - c. Het (aangepaste) openingsbod
2. De eventuele recesfase
3. De bewegingsfase
  - a. Loven en bieden (concessies)
4. De transactiefase

Ondanks dat deze reader uitgebreid aandacht besteedt aan het belang van de voorbereiding van de onderhandeling, wordt deze niet als aparte fase genoemd.

Het belang van de voorbereiding van de onderhandeling wordt in de literatuur door vrijwel alle auteurs onderschreven. Malhotra en Bazerman maken uit hun jarenlange ervaring als onderhandelconsulents op dat de meest voorkomende en kostbare fouten in de voorbereiding worden gemaakt<sup>47</sup>. Het blijkt dan niet zozeer een verkeerde voorbereiding te betreffen maar een algeheel gebrek daaraan. Volgens Cohen kan de voorbereidingsfase niet te vroeg beginnen. Vaak heeft men het over de start van een onderhandeling, echter ver daarvoor is volgens Cohen het proces al lang begonnen en had de voorbereiding dus ook moeten worden aangevangen<sup>48</sup>:

*“If you can foresee a potential negotiation in the offing or an opportunity to shape future events, start planning now.”*

---

<sup>46</sup> Reader NEVI Inkoopacademie, (2007a), p 27 ev.

<sup>47</sup> Malhotra & Bazerman, (2007), p. 19.

<sup>48</sup> Cohen, (2003), p. 204.

Lewicki e.a. halen ook nog een veel recenter model van Greenhalgh aan.<sup>49</sup> Deze bestaat uit zeven fasen en is met name relevant voor integratieve onderhandelingen. Tevens schrijft Greenlach dat dit overwegend een ‘voorschrijvend’ model is, waar regelmatig in de praktijk van wordt afgeweken. Deze afwijkingen kunnen ook cultureel bepaald zijn.

Het model beschrijft de volgende fasen:

1. Preparation
2. Relationship building
3. Information gathering
4. Information using
5. Bidding
6. Closing the deal
7. Implementing the agreement

Dit model verschilt op twee punten van de andere beschreven modellen:

1. De fasen 2 t/m 4 worden in de andere modellen als één fase beschreven
2. Fase 7 wordt in de overige modellen niet genoemd

De reden dat Greenhalgh Fase zeven heeft toegevoegd is omdat volgens hem vaak tijdens de implementatie blijkt dat omstandigheden anders zijn dan verwacht, of geheel over het hoofd zijn gezien. Deze punten moeten dan alsnog worden uitonderhandeld.

Ook Camp meldt in zijn boek, dat de ‘closing’ zeker niet het einde is van de onderhandeling. Het is enkel een beslissing in het gehele proces en er zullen er volgens hem nog vele volgen.<sup>50</sup>

Aangezien het model van Greenhalgh het meest omvattend is lijkt mij dit de beste beschrijving van de fasen die een onderhandeling doorloopt. Weliswaar is het model als integratief model geschreven, maar vanwege de erkenning dat niet alle fasen in iedere situatie aan bod hoeven te komen, maakt dat dit model voldoende objectief is. Dat wil zeggen niet uitsluitend van toepassing is op een bepaalde onderhandel typologie of strategie.

---

<sup>49</sup> Lewicki, Saunders, Barry (2006), p. 112 ev; Greenhalgh (2001).

<sup>50</sup> Camp (2002), p. 241.

## 2.5 Hoofdstromingen & Typologieën en de Theoretische ontwikkelingen in de afgelopen decennia

In de literatuur wordt al enige decennia lang een onderscheid gemaakt tussen ‘*distributief*’ onderhandelen en ‘*integratief*’ onderhandelen.

Met ‘*distributief*’ onderhandelen doelt men op de situatie dat men zich vooral richt op het verdelingsvraagstuk. Er is dus een bepaalde waarde, bijvoorbeeld door een transactie van eigendom van een goed, welke verdeeld moet worden over twee of meer partijen. Deze waarde kan bijvoorbeeld ontstaan doordat de koper het goed hoger waardeert dan de verkoper. Middels een transactie tussen beide partijen kan dan een bepaalde toegevoegde waarde worden gecreëerd.

In de economische wetenschap spreekt men dan vaak over een ‘*surplus*’. Dit ‘*surplus*’ moet nu nog verdeeld worden over beide partijen. Tot zover verschilt dit dus niets van een normale economische situatie. Waarbij de economische wetenschap er in principe van uit gaat dat de markt via vraag en aanbod tot een bepaalde marktprijs komt, en daarmee het ‘*surplus*’ over beide partijen verdeeld.

Echter niet elke transactie is geschikt om op deze wijze tot een verdeling te komen. Een andere mogelijkheid om tot een verdeling te komen is via (prijs)onderhandelingen. Elke winst voor partij A is dan een verlies voor partij B. Game theoretisch noem je dit een ‘Zero-Sum’ situatie<sup>51</sup>. Een ‘Zero-Sum’ situatie is een speciale variant op een ‘strictly competitive game’ waarbij de som der payoffs nul is. Een ‘strictly competitive game’ laat zich als volgt definiëren<sup>52</sup>:

*“in a strictly competitive game, the two players have exactly opposite rankings over the outcomes. In comparisons of various strategy profiles, where ever one player’s payoff increases, the other player’s payoff decreases. Strictly competitive games offer no room for joint gain or compromise”*

Of wetenschappelijk<sup>53</sup>:

*“A two-player, strictly competitive game is a two player game with the property that, for every two strategy profiles  $s, s' \in S$ ,  $u_1(s) > u_1(s')$  if and only if  $u_2(s) < u_2(s')$ ”*

Deutsch<sup>54</sup> concludeerde hierover dat er een ‘negatieve correlatie’ bestaat tussen de behaalde doelstellingen van de partijen, immers elke euro meer voor de verkoper is er één minder voor de koper, en visa versa.

---

<sup>51</sup> Lewicki, Saunders, Barry (2006), p. 11.

<sup>52</sup> Watson, (2002), p. 111

<sup>53</sup> Watson, (2002), p. 111

Bij Integratief onderhandelen gaat men ervan uit dat men niet zozeer een verdelingsvraagstuk heeft, maar dat men juist moet kijken naar hoe men samen een zo'n groot mogelijke cumulatieve waarde kan creëren. Game theoretisch heeft men het dan over een 'non-zero-sum' of 'mutual gains situation'. In de denkwijze van Deutsch is er dan dus sprake van een positieve correlatie tussen de behaalde doelstellingen.

Naast distributief versus Integratief wordt vaak de term 'win-lose' versus 'win-win' gebruikt. Meer visueel heeft men het ook wel over 'Sharing the Pie' versus 'Enlarging the Pie', of nog wat scherper gesteld 'Claiming' versus 'Creating'. Ook kom ik regelmatig de begrippen 'Competitieve' benadering versus 'Coöperatieve' benadering tegen.

Voor de duidelijkheid nog even de veel gehanteerde begrippen op een rijtje, die in principe de zelfde tegenstelling aanduiden.

Distributief	Integratief
Win-Lose	Win-Win
Zero-sum	Non-zero-sum
Sharing the pie	Enlarging the pie
Claiming	Creating
Competitieve benadering	Coöperatieve/ Collaboratieve benadering

**Tabel 1: In de literatuur gebruikte benaming voor Distributief versus Integratief onderhandelen.**

Gezien de neutraliteit van de begrippen 'distributief' versus 'integratief' gaat mijn voorkeur uit naar het gebruik van deze termen. Echter, met name daar waar het de beschrijving van een bepaalde theorie betreft, zal ik de auteurs volgen in hun woordkeuze. Tenslotte geeft het ook een signaal hoe de betreffende auteur denkt over deze opdeling.

Auteurs van onderhandel theorieën zijn over het algemeen duidelijk te classificeren middels bovenstaande opdeling. Zelf zijn ze daar ook duidelijk in. Met name de schrijvers van de integratieve benadering vermelden dit heel duidelijk, en spreken met enig dédain over hun collega's die volgens hen nog zo naïef en ouderwets zijn dat ze onderhandelsituaties distributief benaderen.

Deze collega's zullen van zichzelf niet snel zeggen dat zij distributief denken, maar wel dat zij in ieder geval niet de 'win-win' gedachte aanhangen.

---

<sup>54</sup> Lewicki, Saunders, Barry (2006), p. 11; Deutsch (1962), p. 276.

Inhoudelijk zal ik beide benaderingen en hun verschillen en overeenkomsten verderop nog uitgebreider behandelen. Nu wil ik even de aandacht vestigen op het feit dat deze reeds bejaarde stromingen strijd nog steeds gaande is. Het feit dat deze nog steeds gaande is, doet vermoeden dat



beide partijen niet volledig hun gelijk kunnen claimen. Ondanks dat iedere auteur beweert een uniforme altijd toepasbare theorie te hebben geformuleerd doen andere zaken anders vermoeden.

Zo zijn de auteurs van de integratieve benadering bijna altijd professoren van wetenschappelijk instellingen, vaak afkomstig van 'The Harvard Negotiation Project'<sup>55</sup> terwijl de auteurs van de distributieve benadering, -ik kwalificeer hen even zo, alhoewel ik me ervan bewust ben dat zijzelf het daar waarschijnlijk niet mee eens zullen zijn- meer mensen uit de praktijk zijn.

Verder valt op dat de vele voorbeelden die in de literatuur als bewijs worden aangehaald duidelijk onderscheidend zijn bij beide benaderingen.

In de integratieve literatuur worden vele voorbeelden aangehaald uit het gezinsleven, CAO onderhandelingen, en internationale conflicten, denk aan het Israëlisch-Palestijns conflict. Allemaal complexe situaties waarbij de lange termijn relatie erg belangrijk is.

In de distributieve literatuur daarentegen zie je veel meer voorbeelden van koper-verkoper relaties; dit kan dan een transactie van een leverancier met zijn afnemer betreffen, maar ook de overname van een gehele onderneming. En alhoewel hier natuurlijk ook lange-termijnrelaties bestaan, zijn deze wel degelijk anders dan de relatie met je dochter, of je werknemers.

Daarbij komt dat de integratieve benadering een bepaalde mate van ideologie bezit, het beschrijft hoe de situatie eigenlijk zou moeten zijn, en dat deze uiteindelijk tot betere situaties leidt. Een zekere mate van wenselijkheid dus. Terwijl de distributieve literatuur zich meer beperkt tot een beschrijving van wat er werkelijk aan de onderhandel tafel gebeurt. Op zich niet vreemd natuurlijk als je de eerder genoemde opdeling in bronnen ziet: 'wetenschap versus praktijk'.

<sup>55</sup> Fisher, Uri, Patton, Lax, Sebenius, etc.

We kunnen dus eigenlijk de volgende opdeling maken;

Integratief	Distributief
Wetenschap	Praktijk
Complexe en lange termijn relaties	Meer één dimensionaal/prijs gefocuste situaties
Idealistisch	Realistisch?

**Tabel 2: Kenmerken Distributief versus Integratief onderhandelen.**

Maar integratief onderhandelen is geen nieuwe hype. Al in 1963 introduceerde Herb Cohen in de onderhandelcursussen voor onder andere advocaten, voor het eerst de termen ‘Win-Win’, ‘Win-Lose’ en ‘Lose-Lose’<sup>56</sup>. En in 1965 presenteerden Walton en McKersie de keuze tussen ‘integratief’ en ‘distributief’ onderhandelen. Echter, de aandacht voor het ‘*Integratief*’ onderhandelen brak in 1981 pas echt door in het inmiddels klassieke boek ‘Getting to Yes’<sup>57</sup> van Fisher, Uri en Patton.

Harvard zou je het wetenschappelijk centrum voor de ontwikkeling van win-win school kunnen noemen. Vele integratieve schrijvers zijn daar nog werkzaam of werkzaam geweest; onder andere Fisher, Uri, Patton, Lax, Sebenius en Cohen. Alhoewel deze laatstgenoemde niet zomaar gekwalificeerd kan worden als ‘win-win aanhanger’.

Als nu dus reeds meerdere decennia ‘*Integratief*’ onderhandelen als superieur wordt gepresenteerd en uit de praktijk regelmatig weer blijkt<sup>58</sup> dat men daar lang niet altijd naar handelt, lijkt enige gezonde twijfel over de juistheid van een uniforme superieure aanpak te rechtvaardigen.

Gezien het bovenstaande vermoed ik dan ook dat de onderhandeltheorieën niet uniform zijn, maar context specifiek. En hoewel ik tevens vermoed dat er vele smaken zijn -doch in ieder geval meer dan één- wil ik me voorlopig richten op de klassieke opdeling distributief versus integratief. Na deze lange aanloop volgt dan ook een wat meer inhoudelijke behandeling van beide hoofdstromingen.

### 2.5.1 *Distributief Onderhandelen*

Een distributieve onderhandeling - of beter gezegd een distributieve benadering van een onderhandelings situatie, is het best te kenschetsen als een intensief spel waarin een zekere toegevoegde waarde, een economisch surplus, verdeeld moet worden over twee partijen. Ik spreek voorsnog van een ditributieve benadering, omdat er nog niet vast staat of het verschillende situaties

---

<sup>56</sup> Two week negotiating Course for claims adjusters and attorneys in 1963 sponsored by Allstate Insurance Company; <http://www.moveahead1.com/events/HerbCohen2008Flyer.pdf>.

<sup>57</sup> Fisher, Ury and Patton (1981).

<sup>58</sup> Ramsay (2004).



betreft, dan wel dat er enkel sprake is van een verschillende benadering. Deze benadering gaat er dus vanuit dat het surplus in principe reeds gecreëerd is. Uiteraard moet daarvoor de deal daadwerkelijk wel doorgang vinden. Maar partijen focussen zich vooral op die verdeling.

Ik wil hierbij wel benadrukken dat er daadwerkelijk een surplus aanwezig moet zijn om te verdelen. Bijvoorbeeld: bij een simpele transactie tussen twee valuta handelaren in een wisselkantoor omtrent een extreem homogeen product als een X aantal dollars is er feitelijk geen surplus om over te onderhandelen. Op het moment dat de biedkoers €1,25 betreft en de laatkoers € 1,30, en deze ook daadwerkelijk de waarde - dat wil zeggen, het door de partijen toegekende nut - weergeeft, zullen beide partijen het nooit eens worden. Toegeven voorbij je toegekende nut, leidt enkel tot waardevernietiging. Bovendien bestaan voor beide partijen voldoende alternatieven. Fisher e.a. hebben voor de alternatieven van een overeenkomst het begrip BATNA (Best Alternative To No Agreement) geïntroduceerd. Deze term is inmiddels compleet ingeburgerd in de onderhandelingsliteratuur. De Nederlandse vertaling is BAZO, (Beste Alternatief Zonder Overeenkomst).<sup>59</sup> Logischerwijs zal er over de prijs van dollars of Euro's, verlaten plekken op de wereld daargelaten, ook niet veel onderhandeld worden.

De economische theorie gaat er van uit dat prijsvorming door de markt wordt gedaan. In veel gevallen is dit ook het geval, maar gezien het bestaan van prijsonderhandelingen, gebeurt het dus ook vaak genoeg niet door de markt, of niet door de markt alleen.

Lax & Sebenius hebben in een artikel al eens aangekaart dat in een markt met volkomen concurrentie geen onderhandelingen zullen plaatsvinden.<sup>60</sup>

Onderhandelen kan dan ook worden gezien als een oplossing voor marktfalen. Immers, indien alle informatie inzake vraag en aanbod, maar ook alle andere bepalende factoren in de prijs verwerkt zouden zijn valt er nog maar weinig te onderhandelen.

A contrario kan je dan ook concluderen dat onderhandelingen vaak plaats zullen vinden in situaties die gekenmerkt worden door dezelfde factoren als die van een imperfecte markt.

De kenmerken van een perfecte markt zijn<sup>61</sup>:

1. *Volledig homogeen product*
2. *Volledige informatie/ transparante markt*
3. *Geen mobiliteitsbelemmeringen / Geen toetredingsbarrières*
4. *Veel vragers en aanbieders / partijen hebben geen marktinvoer.*

---

<sup>59</sup> Fisher, Ury, Patton (1983), p. 123 ev.

<sup>60</sup> Lax & Sebenius (2004), p. 8-9.

<sup>61</sup> [http://nl.wikipedia.org/wiki/Perfekte\\_markt](http://nl.wikipedia.org/wiki/Perfekte_markt)

Gegeven deze kenmerken kenmerkt een imperfecte markt zich dus door één of meer van de volgende criteria:

1. Heterogeen product.
2. Geen volledige informatie / informatie asymmetrie
3. Mobiliteitsbelemmeringen
4. Vragers en/of aanbieders hebben marktinvoer.

Nu onderhandelen gezien kan worden als een oplossing voor marktfalen, kan men dan ook stellen dat bovenstaande factoren bepalend zijn voor het wel of niet aanwezig zijn van ruimte voor onderhandelingen.

En aangezien de factoren heel duidelijk situatiebepalend zijn, is er de mogelijkheid dat deze factoren ook bepalend zijn voor de type onderhandelstrategie. Dit is dus een ondersteuning voor mijn Hypothese 1.

De valutamarkt heeft dus te veel kenmerken van de marktform volkomen concurrentie om onderhandelingen toe te laten. Een iets minder homogeen goed, maar toch met voldoende substituten en waar prijs – een duidelijk meetbare eenheid – een grote rol speelt, is de aankoop van een huis. Dit voorbeeld leent zich dan ook goed voor de uitleg van de distributieve benadering.

Het surplus dat verdeeld dient te worden, ontstaat in een dergelijke situatie doordat de koper het goed hoger waardeert dan de verkoper. Uiteraard zijn de partijen hier in het geheel nog niet zeker van, maar uit het feit dat de koper een bod doet geeft dit wel een indicatie. Het spreekt voor zich dat de verkoper een zo hoog mogelijk prijs wil ontvangen terwijl de koper een zo laag mogelijke prijs wil betalen.

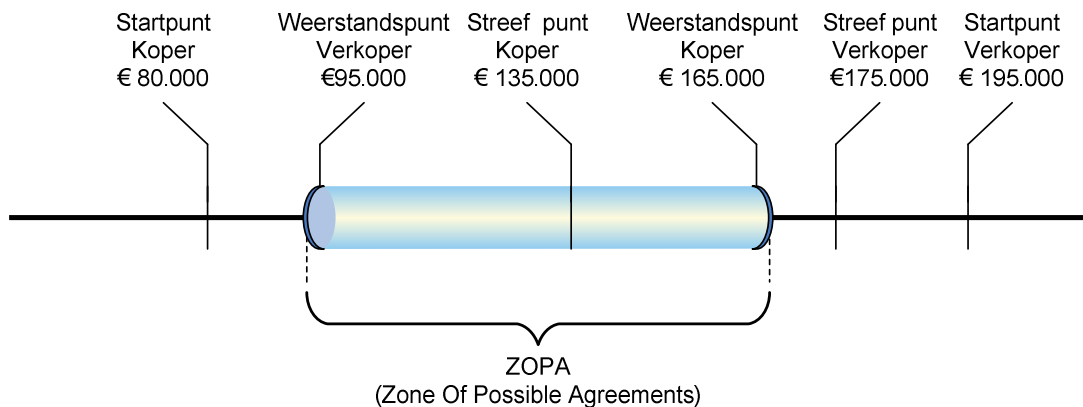
De onderhandelsituatie start dan ook met een vraagprijs en een eerste bod. Deze twee bedragen geven meteen de grenzen aan waarbinnen een onderhandeling zal plaatsvinden. Koper en verkoper zullen uiteraard ook een streefprijs hebben waar hun vraagprijs en bod enigszins vanaf zullen liggen voor wat onderhandelingsruimte. Maar voor de vraag of partijen daadwerkelijk een overeenkomst kunnen bereiken is het noodzakelijk dat minimale acceptabele verkoopprijs van de verkoper en het maximale bod dat de koper bereid is te bieden over elkaar heen liggen op de prijsverdelings-as. Uiteraard liggen deze twee punten dicht bij de 'BAZO' van elk der partijen.

De volgende zes punten die men kan aangeven op de (prijs)verdelings-as zijn dan dus:

Voor de <b>Verkoper/vrager</b> :		Voor de <b>Koper/bieder</b> :	
1	Vraagprijs (openlijk startpunt)	1	Biedprijs (openlijk startpunt)
2	Streefprijs verkoper (besloten)	2	Streefprijs koper (besloten)
3	Weerstandspunt verkoper (besloten)	3	Weerstandspunt koper (besloten)

**Tabel 3: Punten (distributief georiënteerde) onderhandeling**

Worden deze punten op een prijsverdelings-as geplaatst, en voldoen deze aan het criterium dat het weerstandspunt van de koper hoger is dan dat van de verkoper, kan de situatie schematisch weergegeven worden als in onderstaande figuur.



**Figuur 1: Distributieve Onderhandeling.**

De ruimte tussen beide weerstandspunten geeft het maximale surplus weer. Deze ruimte wordt in de literatuur de 'ZOPA' (Zone Of Possible/Potential Agreements) genoemd. Ook hanteert men het begrip de 'bargaining range'<sup>62</sup> wel. Soms maakt men ook een onderscheid in een 'positive bargaining range' en een 'negative bargaining range'; waarbij een 'negative bargaining range' staat voor een situatie waar er geen surplus is en dus ook geen mogelijkheid tot overeenstemming.

Bij dergelijke distributief georiënteerde onderhandelingen is de doelstelling dus vooral de tegenpartij ervan te overtuigen dat de ZOPA niet alleen erg klein is, maar ook heel dicht tegen je bekend gemaakte eerste inzet ligt. Ofwel, dat jouw 'reserveringspunt' erg laag (koper), dan wel erg hoog (verkoper) ligt. De meeste tactieken in een dergelijke onderhandelingsstrategie zijn er dan ook op gericht bij de tegenpartij de perceptie van jouw eigen reserveringspunt te beïnvloeden. Eveneens dient

<sup>62</sup> Lewicki, Saunders, Barry (2006), p. 35 (en vele andere auteurs)

bij de tegenpartij de twijfel toe te slaan over het reserveringspunt –vaak gelijk aan zijn of haar BAZO- van de tegenpartij zelf. Ook zal men uit angst voor het blootgeven van het eigen reserveringspunt proberen zoveel mogelijk informatie verborgen te houden, dan wel op basis van tactische overwegingen, gericht naar buiten te laten komen. Het leidt in dit verband te ver om een uitgebreide beschrijving te geven van typische distributieve tactieken.

Door de focus op de verdeling van het bestaande surplus is er nog maar weinig aandacht voor eventuele nog niet geëxploreerde mogelijkheden voor het vergroten van het surplus. Bij het voorbeeld van de aanschaf van een huis zijn er bijvoorbeeld nog meer eventueel waardetoevoegende elementen te bedenken, zoals - niet limitatief – de opleverdatum, de over te nemen inboedel, het betalingsmoment. In andere, complexere situaties neemt de kans op dergelijke aanvullende punten over het algemeen toe.

Dit tekort is ook de bakermat voor de integratieve benadering.

### 2.5.2 *Integratief onderhandelen.*

Bij integratief onderhandelen richt men zich dus vooral op het eventueel aanwezige extra potentieel. De onderhandelings situatie wordt meer gezien als een gezamenlijk probleem, waarover partijen gezamenlijk zo goed mogelijk, dat wil zeggen met zoveel mogelijk gecreëerde waarde, tot overeenstemming moeten zien te komen. In plaats van de reserveringspunten van de tegenpartij te gaan aftesten, dient de onderhandelaar dus op zoek te gaan naar potentiële waarde die kan worden geboden aan de tegenpartij. En visa versa, naar de potentiële waarde die de tegenpartij kan bieden. Elke keer als een dergelijk punt gevonden wordt, vergroot dit het surplus. Uiteraard zit hier ook een limiet aan. Naarmate men langer zoekt zal vanwege een logische uitputting van mogelijkheden de toegevoegde waarde minder groeien. Uiteindelijk is er geen waarde creatie voor de ene partij meer mogelijk zonder de toegevoegde waarde voor de andere partij negatief te beïnvloeden. Game-theoretisch spreekt men dan over een ‘*Pareto Efficiënte*’ situatie.

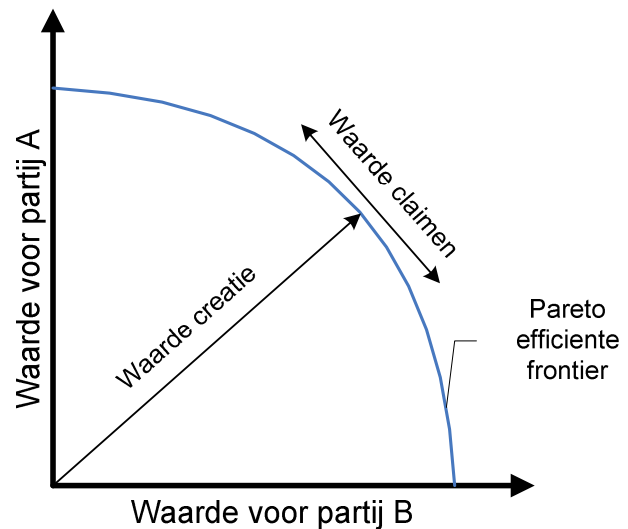
‘*Pareto Efficiënt*’ laat zich als volgt definiëren<sup>63</sup>:

“A strategy profile is called ‘*Pareto efficient*’ if there is no other strategy profile that is more efficient; that is, there is no other strategy profile  $s'$  such that  $u_i(s') \geq u_i(s)$  for every player  $i$  and  $u_j(s') > u_j(s)$  for some player  $j$ .”

---

<sup>63</sup> Watson (2002), p. 49.

Als het toegevoegde nut van beide partijen in een assenstelsel wordt gezet is deze situatie goed weer te geven. De oorsprong is de situatie voordat men integratief heeft onderhandeld. Naarmate partijen waarde creëren verschuiven partijen in het assenstelsel naar rechts en naar boven. De serie maximaal (theoretisch) haalbare overeenkomsten waarbij er geen mogelijkheid meer is tot extra waarde toevoeging zonder dat de waarde voor de tegenpartij vermindert - oftewel, de serie 'Pareto efficiënte' uitkomsten - wordt door de kromme weergegeven tussen het maximale nut van beide partijen. Deze lijn wordt de 'Pareto efficiënte frontier' genoemd.



**Figuur 2: Integratieve Onderhandeling (Lewicki e.a., 2005).**

Bij het zoeken naar waarde vermeerderende punten voor de overeenkomst is het juist erg belangrijk om te kijken naar wat de interesses en belangen zijn van de tegenpartij, zodat er voorstellen kunnen worden gedaan om de toegevoegde waarde van de tegenpartij te vergroten. Verder is het belangrijk om open te zijn over de eigen interesses en belangen zodat de tegenpartij voldoende inzicht krijgt om waardevermeerderende tegenvoorstellen te kunnen doen.

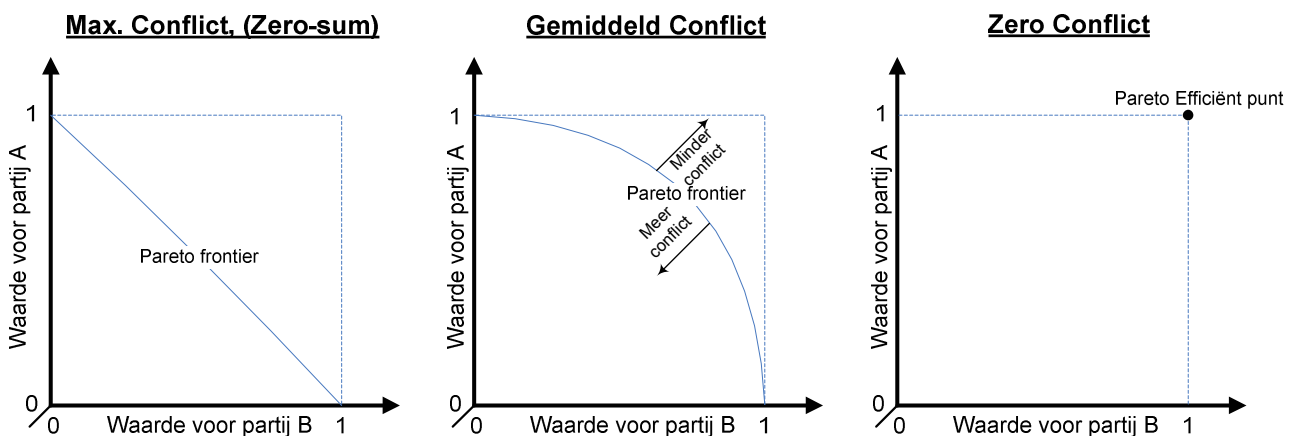
Integratief onderhandelen vereist dus een geheel andere houding en benadering dan distributief onderhandelen. Het probleem is echter –en daar wordt bij integratieve auteurs erg weinig aandacht aan geschonken– dat de gezamenlijk gecreëerde waarde ook een keer verdeeld moet worden. Dus, ook een integratieve onderhandeling heeft een distributief element. En daarvoor gelden weer de tactieken van distributief onderhandelen

Aangezien er eerst gecreëerd moet worden om überhaupt iets te verdelen, is hier sprake van een probleem. Eens gegeven informatie over de eigen belangen, of zelfs noodzakelijkheden, kan bij het verdelen of liever gezegd claimen, erg in het nadeel werken, waardoor partijen al snel gedurende het gehele traject distributief gaan onderhandelen. Dit is nu het pijnpunt volgens de auteurs van de integratieve benadering. Waardecreatie zit er volgens deze auteurs nu in bepaalde situaties niet (of in ieder geval minder) in. Er blijft dus waarde op tafel liggen en dat is zonde. Hier heeft de integratieve school uiteraard een punt.

Robert Axelrod<sup>64</sup> heeft reeds in 1970 aangegeven dat met bovenstaand assenstelsel de mate van conflict tussen de belangen van beide partijen in een onderhandelsituatie kan worden weergegeven en ook worden uitgerekend.

Als de BAZO voor elke partij een waarde ‘nul’ wordt toegekend en het maximaal haalbare nut bij een overeenkomst op ‘één’, krijg je een vierkant in het assenstelsel met een oppervlakte van één.

Vervolgens wordt de ‘*Pareto frontier*’ getekend voor de betreffende situatie. Het is vanzelfsprekend dat deze de beide assen dan zal raken op een waarde één. De mate waarin de belangen van beide partijen conflicteren wordt vervolgens berekend door de oppervlakte rechts-boven de ‘*Pareto frontier*’.



**Figuur 3: Mate waarin belangen van partijen kunnen conflicteren.**

Een pure ‘*zero-sum*’ situatie, dus maximaal conflicterende belangen, heeft dan een lineaire ‘*Pareto Frontier*’. De oppervlakte rechts-boven de frontier, welke de mate van conflict aangeeft heeft dan een waarde van 0,5  $[(1*1)/2 = 0,5]$ .

Een situatie waarin de belangen geheel synchroon lopen, dat wil zeggen er is maar één ‘*Pareto efficiënte*’ uitkomst, is het ‘*Pareto efficiënte punt*’. Het conflict heeft dan een waarde van 0 (nul).

In de meeste gevallen zullen de situaties echter hier tussenin liggen. De mate waarin belangen tussen partijen conflicteren kunnen dan worden uitgezet op een schaal van 0 tot aan 0,5.

<sup>64</sup> Lax & Sebenius (1986), Axelrod (1970), p. 115-116.

## 2.6 Aspecten c.q. dimensies van het onderhandelingsproces

Afgezien van de discussie of ‘*distributieve*’ en ‘*integratieve*’ onderhandelingsituaties naast elkaar bestaan, kunnen we dus wel redelijk concluderen dat vrijwel elke onderhandelingsituatie, zowel distributieve als integratieve elementen bevat. Er moet immers meestal een zekere waarde gecreëerd worden –situaties daargelaten waar de waarde reeds bestaat, bijvoorbeeld bij een ontvangst van een schenking door twee personen - en zal er dus waarde verdeeld moeten worden.

Men zou dus ook kunnen spreken van verschillende dimensies van het onderhandelingsproces. Dit zijn echter wel dimensies die regelmatig haaks op elkaar staan. Er is dan ook –naast de discussie distributief tegenover integratief- door auteurs die beide dimensies onderkennen veel geschreven over de wijze waarop men met deze tegenstelling zou moeten omgaan. Feitelijk geldt dit voor alle auteurs, alleen hebben ze vaak een duidelijke voorkeur, waardoor de eigen theorie met één van de twee dimensies wordt gekwalificeerd.

Oplossingen voor het probleem van de twee elkaar tegenwerkende dimensies zijn, onder andere:

1. Het ‘creëermoment’ en ‘claimmoment’ van elkaar scheiden.
2. Het wisselen van onderhandelende personen of teams bij de overgang van creëren naar claimen.
3. Het toevoegen van een derde onafhankelijke partij, die alle informatie krijgt en combineert om een optimale deal samen te stellen, maar de informatie niet doorspeelt aan de partijen.
4. Van te voren een deal maken over verdeling van de nog te creëren toegevoegde waarde.
5. Een deal maken en deze daarna heronderhandelen. De bestaande deal vormt dan de ‘BAZO’. Nieuwe deals moeten voor beide partijen beter zijn. Dus als het ware via tussendeals naar ‘Pareto efficiëntie’ toewerken.

Uiteraard zijn dit soms goed werkende oplossingen, maar ze zijn zeker niet uniform toepasbaar. De auteurs die deze materie het meest uitvoerig hebben behandeld zijn Lax en Sebenius. Vandaar dat ik een subparagraaf aan hun visie zal besteden.

### 2.6.1 *The Negotiator’s Dilemma, volgens Lax & Sebenius*

Lax en Sebenius introduceerden in hun boek: “*The Manager as Negotiator*” het begrip ‘The Negotiator’s Dilemma’ als antwoord op de toen reeds hevige discussie tussen aanhangers van de distributieve en integratieve benadering. Volgens Lax en Sebenius is het namelijk niet één (situationeel verplichte) keuze tussen één van de twee, evenmin is het zoals door andere auteurs

gesuggereerd, eerst ‘value creating’ en daarna ‘value claiming’. Volgens Lax & Sebenius zijn ‘value creating’ en ‘value claiming’ tegelijkertijd aan de orde:

*“A deeper analysis shows that the competitive and cooperative elements are inextricable entwined.”*

Het probleem is dat deze twee elementen elkaar op tactisch niveau tegenwerken. Tactieken om waarde te claimen kunnen -gezien hun enigszins agressieve en informatie afdekkende attitude- de waarde creatie belemmeren, terwijl waarde creërende handelingen de onderhandelaar kwetsbaarder maken voor een waarde claimende tegenpartij.

Lax & Sebenius zetten vervolgens de keuze tussen ‘Claimen’ en ‘Creëren’ voor beide partijen in een keuze matrix. Je krijgt dan een klassiek voorbeeld van het ‘Prisoners Dilemma’. Hieruit blijkt dat ‘Claimen’ de dominante strategie is ten opzichte van ‘Creëren’. Immers analyse van de uitkomsten leidt tot: ‘uitstekend’ > ‘goed’ en ‘middelmatig’ > ‘slecht’

		Keuze B	
		Creëren	Claimen
Keuze A	Creëren	Goed / Uitstekend	Slecht / Middelmatig
	Claimen	Uitstekend / Middelmatig	Middelmatig / Middelmatig

**Figuur 4: "The Negotiator's Dilemma"; Lax & Sebenius, (1986)**

Hierdoor is er een ‘strict Nash equilibrium’ bij de uitkomst [claimen, claimen]. Een ‘Strict Nash Equilibrium’ wordt als volgt gedefinieerd<sup>65</sup>:

*“A strategy profile is a strict Nash equilibrium if and only if the set comprising only profile s is a congruous set of strategies”*

Wetenschappelijk gedefinieerd als volgt:

*“s is a strict Nash equilibrium if and only if  $\{s_i\} = BR_i(S_{-i})$  for each player i.”*

Lax & Sebenius stellen hierover<sup>66</sup>:

*“This is the crux of the Negotiator’s Dilemma. Individually rational decisions to emphasize claiming tactics by being cagey and misleading lead to a mutually undesirable outcome”*

<sup>65</sup> Watson (2002), p. 84.

<sup>66</sup> Lax & Sebenius (1986), p. 39.



Ook Malhotra en Bazerman besteden een heel hoofdstuk aandacht aan, zoals zij dat noemen, *'Biases of the Mind'*. Eén daarvan is *'The Fixed-Pie Bias'*.<sup>67</sup> Wat er kort gezegd op neer komt dat onderhandelaars vaak te snel van de assumptie uitgaan dat er geen mogelijkheid tot waarde creatie is. Dit zit volgens de auteurs (on)bewust zo diep in het menselijk denken verstoppt dat zelfs bij ervaren onderhandelaars regelmatig de volgende irrationele reacties worden geconstateerd:

1. Zelfs als twee onderhandelaars precies de zelfde uitkomst wensen, wordt er toch een compromis gesloten welke voor beide in negatieve zin van de gezamenlijk gewenste uitkomst afwijkt.
2. Het leidt tot *'reactive devaluation'*. Dit houdt in dat partijen concessies van de andere partij devalueren, simpelweg omdat deze van de tegenstander afkomstig zijn. Ook Cohen waarschuwt ervoor dat concessies niet worden gewaardeerd tenzij de tegenpartij er moeite voor heeft moeten doen<sup>68</sup>.
3. In het verlengde daarvan zorgt het ervoor dat partijen, hun tevredenheid met de uitkomst niet zo zeer baseren op de realisatie van hun eigen belangen, maar op de mate van de getoonde (on)tevredenheid door de tegenpartij. Uiteraard is dit dan een negatieve correlatie.

Er is dus een directe prikkel om een onderhandel situatie vooral competitief te benaderen. Tevens zorgen de teleurstellende ervaringen van personen die een onderhandeling coöperatief in zijn gegaan - maar er een zeer sterk gefocuste competitieve tegenstander ontmoeten - er vanzelf voor dat de aanpak van een onderhandelsituatie naar een competitieve benadering tendeert. Lax & Sebenius zeggen dan ook<sup>69</sup>:

*“And, over time, the inexorable pull towards claiming tactics is insidious: negotiators will “learn” to become value claimers.”*

Een honderd procent één op één relatie bestaat er echter niet tussen onderhandelsituaties en het *'Prisoner's Dilemma'*. Een van de kenmerken van het *'Prisoner's Dilemma'* is immers dat partijen geen contact met elkaar hebben en dus niet kunnen overleggen, laat staan afspraken maken. Dit is bij onderhandelingen nadrukkelijk wel het geval.

Bovendien blijkt uit onderzoek naar het *'Prisoner's Dilemma'* dat als mensen het spel vaker of zelfs oneindig – dat wil zeggen zonder aangekondigd einde - moeten spelen, de werkelijke acties van mensen niet het zelfde zijn als wat de dominante strategie voorschrijft<sup>70</sup>. Reciprociteit gaat nu immers een rol spelen. Tegenstanders kunnen elkaar straffen en belonen, bijvoorbeeld door het toepassen van

---

<sup>67</sup> Malhotra & Bazerman, (2007), p. 108-112.

<sup>68</sup> Cohen (2003) p. 163.

<sup>69</sup> Lax & Sebenius (1986), p. 40.

<sup>70</sup> Lax & Sebenius, (1986), p.157 ev.; Axelrod, (1967), & (1980a) & (1980b).

de 'Tit for Tat'<sup>71</sup> strategie. Deze strategie blijkt uit dat zelfde onderzoek de hoogste opbrengst te genereren.

Aangezien onderhandelingen vaak plaatsvinden tussen bestaande relaties en dus met een zekere regelmaat voorkomen zonder dat men weet wanneer de relatie zal eindigen, zou deze uitkomst dus voorspellend kunnen zijn. Bovendien kan een onderhandeling op het 'tactiek'-niveau als een serie van beslissingen en handelingen binnen één onderhandeling worden gezien, gelijk aan het spelen van een serie rondes van het 'Prisoners Dilemma'. Dit zou weer betekenen dat onderhandelsituaties lijken op een variant van het 'Prisoners Dilemma', namelijk één met communicatie mogelijkheid en een oneindig aantal -doch in ieder geval meerdere- rondes, waarin een coöperatieve benadering tot de hoogste 'payoff' leidt.

Toch is dit volgens Lax & Sebenius ook niet gelijk aan de werkelijkheid. Een 'Prisoners Dilemma' met meerdere rondes heeft per ronde dezelfde payoff. Opeenvolgende onderhandelingen met een bepaalde relatie hebben in de werkelijkheid daarentegen meestal verschillende payoffs. Evenzo geldt dit voor de beslissingen, handelingen en toegepaste tactieken binnen een onderhandeling. Partijen kunnen dus strategisch kiezen wanneer ze coöperatief handelen en wanneer ze competitief handelen. Lax & Sebenius stellen dan ook dat de correlatie van 'The Negotiator's Dilemma' met het 'Prisoners Dilemma' vooral laat zien dat elke onderhandeling een samenspel van claimen en creëren is, en heel belangrijk, dat beide acties invloed op elkaar hebben<sup>72</sup>:

*"The way value is created affects the way it is divided. And how people seek to divide it affects its creation."*

Lax & Sebenius stellen dan ook<sup>73</sup>:

*"Thus, we take the Negotiator's Dilemma seriously, even though we do not take the matrix representation literally".*

De spanning van 'The Negotiator's Dilemma' moet volgens Lax & Sebenius op een bepaalde manier gemanaged worden door de onderhandelende partij. Dit leidt tot verschillende individuele reacties en keuzes voor strategie en tactiek. De meest makkelijke reactie is dan 'ontkenning'.

---

<sup>71</sup> Tit for Tat staat voor de strategie dat de speler constant de actie van de tegenspeler in de vorige ronde beantwoord met dezelfde actie. Het blijkt dat je op deze wijze het hoogste resultaten uit het 'Prisoners Dilemma' haalt, je bouwt namelijk een reputatie op. Op basis van deze reputatie zal de tegenspeler gaan spelen en dat zal leiden dat men vaker vanuit het Nash equilibrium (claimen, claimen) ontsnapt.

<sup>72</sup> Lax & Sebenius (1986), p.154.

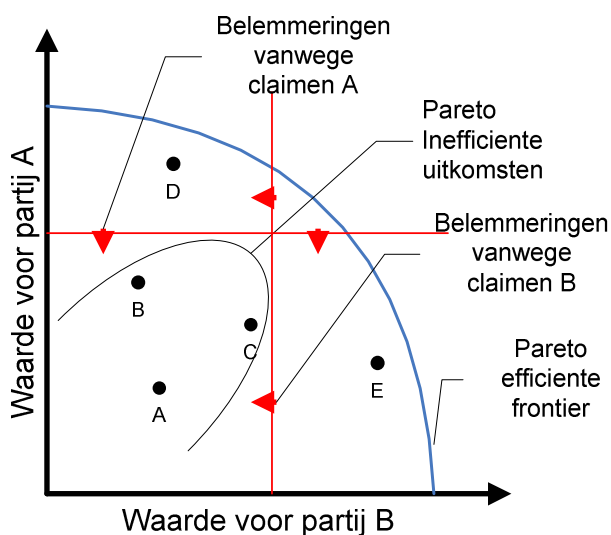
<sup>73</sup> Lax & Sebenius (1986), p.41.

Lax & Sebenius betichten hier zowel de pure ‘win-lose’ als ‘win-win’ onderhandelaars van. De win-lose theorie - Lax & Sebenius noemen dit ‘The “*Getting Yours and Most of Theirs Too*” Philosophy’ - veronderstelt dat er geen mogelijkheid tot waardecreatie is, ergo, er is geen dilemma.

De aanhangers van de ‘win-win’ philosophy proberen iedereen ervan te overtuigen dat er geen sprake van claimen is; wederom zou er dus geen dilemma bestaan.

Deze laatste benadering is misschien nog wel het meest naïef. Want mochten beide partijen al volledig oprecht coöperatief handelen -en dus niet slachtoffer worden van een verdeckte competitieve strategie als PICOS<sup>74</sup> waar Camp zo voor waarschuwt- dan zal er wel maximale waarde gecreëerd worden; maar op welke wijze deze verdeeld gaat worden is dan nog niet bepaald. Gezien de compleet coöperatieve benadering zouden de partijen snel en zonder enige strubbeling tot de maximaal haalbare waardecreatie komen. Het lastige punt wordt de verdeling van het surplus, waardoor de focus juist komt te liggen op de distributieve fase(n) van de onderhandeling. Enkel in situaties waarin de belangen van beide partijen geheel synchroon lopen zal dit niet het geval zijn.

Als de pure ‘win-win’ filosofie gametheoretisch benaderd wordt, wordt deze visie duidelijk ondersteund. Doordat beide partijen geheel open kaart spelen, krijg je een situatie die overeenkomt met een spel met complete informatie voor beide partijen. In combinatie met de assumptie van rationele personen zal dit er voor zorgen dat de partijen een ‘Pareto optimale’ deal sluiten. Zij kennen immers de Pareto frontier. Het creërende gedeelte van de onderhandeling is dus in no time gebeurd. Wat resteert is de plek op de ‘Pareto frontier’, oftewel het claimen.



**Figuur 5: Pareto inefficiënte uitkomst vanwege claim tactieken**

Lax & Sebenius stellen dus dat beide processen tegelijkertijd plaatsvinden. Dit betekent ook dat partijen vanwege claimende tactieken, niet over volledige informatie beschikken.

Dit leidt tot de door empirisch onderzoek ondersteunde conclusie dat de spanning ten gevolge van ‘*The Negotiator’s Dilemma*’ tot Pareto inferieure uitkomsten leidt<sup>75</sup>. Het beeld ontstaat dan dat de mogelijkheden tot waardecreatie worden beperkt, waardoor enkel nog ‘Pareto inefficiënte’ punten als A, B en C bereikt kunnen worden. De claimtactieken zijn

<sup>74</sup> Zie voor uitleg PICOS, paragraaf 13.2: Roger Fisher, William Uri, Bruce Patton: Principieel Onderhandelen p. 48 ev.

<sup>75</sup> Lax & Sebenius (1986), p.157.

daar debet aan. Punten buiten de rode lijnen zoals D en E zijn niet bereikbaar, laat staan punten op de 'Pareto efficiënte' frontier.

De kunst is uiteraard de Pareto Frontier zo dicht mogelijk te naderen, maar zodanig dat men de eigen positie niet verzwakt voor de claim dimensie van het proces. Uiteraard schrijven Lax & Sebenius, over hoe men dat volgens hen het beste kunt doen. Hierover meer in paragraaf: 3.5 Lax & Sebenius: The Negotiator's Dilemma & 3-D Negotiating.

### 2.6.2 Conclusie

In deze paragraaf bleek dat de discussie tussen distributief en integratief onderhandelen nog wat dieper gaat. Deze twee begrippen zouden namelijk wel eens twee dimensies van het ene fenomeen 'onderhandelen' kunnen zijn. Twee dimensies die geheel verschillende en vaak ook elkaar bijtende tactieken vergen. Het is dus heel goed mogelijk dat het vaak **en** *Distributief*- **en** *Integratief*-onderhandelen moet zijn; ook wel aangeduid als 'Waarde Claimen' en 'Waarde Creëren'.

Men kan redelijk sluitend redeneren dat onderhandelen in ieder geval een verdelingsvraagstuk is, dus een distributief element moet bevatten. Immers, de overeenkomst moet een verdeling bevatten, of dat nu waarde of investeringen betreft. Tevens zal er vaak eerst iets gecreëerd moeten worden om te verdelen.

De vraag in hoeverre dit het geval is alsmede of deze twee dimensies over de verschillende fasen kunnen worden verdeeld, is theorie- en dus auteur-gebonden. Dit zou dus ook kunnen betekenen dat deze vraagstelling ook situatiegebonden is. Deze constatering is een ondersteuning voor mijn Hypothese 1, dat Onderhandeltheorieën situatiegebonden zijn.

In antwoord op deelvraag 4 kan ik dan ook stellen dat de meeste onderhandel situaties een 'waarde creërende' en een 'waarde claimende' dimensie bevatten.

## 2.7 Conclusie

Dit hoofdstuk is geschreven om tot een beantwoording te komen van de eerste vier deelvragen van mijn scriptie.

Paragraaf twee leidde tot de conclusie dat *'wederzijdse afhankelijkheid'* een noodzakelijke voorwaarde is voor het gedrag *'onderhandelen'*. Deze wederzijdse afhankelijkheid kan tussen partijen van verschillende grootte zijn, maar een zekere mate van wederzijdse afhankelijkheid is noodzakelijk.

Paragraaf drie heeft via een uitgebreide analyse geleid tot een definitie van het begrip onderhandelen. Deze luidt als volgt:

*“een poging overeenstemming te bereiken tussen twee of meer wederzijds afhankelijke partijen, waarbij alle partijen vrij zijn in hun keuze de onderhandeling voort te zetten dan wel af te breken.”*

Hiermee is deelvraag één: *“Wat is onderhandelen?”* beantwoord.

Tevens zagen wij dat de behandelde auteurs heel verschillende definities van onderhandelen hanteren. Wat een eerste ondersteuning is van mijn hypothese 1: *“Onderhandeltheorieën zijn niet generiek /uniform, maar context specifiek”*.

In paragraaf vier ben ik tot een antwoord op deelvraag twee gekomen. Deze deelvraag luidde: *“Welke fasen zijn in het onderhandelingsproces te onderkennen?”*

Het bleek dat het *'voorschrijvende'* model van Greenhalgh het meest omvattend was. Het model beschrijft de volgende zeven fasen:

1. Preparation
2. Relationship building
3. Information gathering
4. Information using
5. Bidding
6. Closing the deal
7. Implementing the agreement

Vervolgens heb ik in paragraaf vijf de twee typologieën behandeld die in de onderhandel literatuur, zij het onder verschillende benamingen, constant terug komen. Het blijkt dat de reeds vele decennia durende discussie tussen *'distributief'* onderhandelen en *'integratief'* onderhandelen nog altijd niet is uitgekristalliseerd.

Het antwoord op deelvraag drie - “*Welke typologieën zijn er voor onderhandelingsprocessen te vinden?*” – blijkt namelijk, na vele jaren onderzoek en wetenschappelijke discussie, nog altijd tot de volgende tweedeling te leiden:

“*Integratief onderhandelen*”

versus

“*Distributief onderhandelen*”

Ook leidde deze paragraaf tot twee extra ondersteuning van mijn Hypothese 1. Want zowel het feit dat deze discussie nu al vele decennia voortschrijdt als het feit dat de auteurs achter deze theorieën duidelijk uit verschillende perspectieven het onderwerp behandelen, doet vermoeden dat ‘*onderhandeltheorieën niet uniform maar contextspecifiek zijn.*’

Paragraaf zes borduurde voort op de discussie tussen ‘*distributief*’ en ‘*integratief*’ onderhandelen uit paragraaf vijf. Hieruit volgde een antwoord op deelvraag vier, deze deelvraag luidde als volgt:

“*Welke aspecten of dimensies zijn in de diverse fasen van het onderhandelingsproces te onderkennen?*”.

Het antwoord blijkt te zijn dat meestal gesproken kan worden van de dimensies ‘*Waarde Claimen*’ en ‘*Waarde Creëren*’, maar dat dit - en zeker de uitwerking daarvan - theorie- en auteur-gebonden is. Deze conclusie is overigens wederom een bevestiging van mijn Hypothese 1.

In ieder geval hebben Lax & Sebenius hier een heel duidelijke mening over. Hun uitgebreide analyse van “*The Negotiator’s Dilemma*” is dan ook vanwege zijn betekenis in de context van deze scriptie, in een subparagraaf behandeld. Zij komen tot de conclusie dat zowel de dimensie ‘*claimen*’ als ‘*creëren*’ in een onderhandelingsproces tegelijkertijd opportuun zijn.

Tevens blijkt uit een Game-theoretische benadering dat er constant een prikkel is om het claimen de boventoon te laten voeren. Verder blijkt uit deze benadering dat de spanning ten gevolge van “*The Negotiator’s dilemma*” er voor zorgt dat onderhandelingen altijd tot ‘*Pareto inefficiënte*’ uitkomsten leidt.

## Hoofdstuk 3

### Samenvatting & Vergelijking theorieën onderzochte auteurs

---

#### 3.1 Inleiding

Was hoofdstuk twee een algemene verdieping in het onderwerp onderhandelen; hoofdstuk drie is een gespecificeerde verdiepingsslag. Hierin zal gefocuseerd worden op de verschillen en overeenkomsten van onderhandel theorieën van een vijftal (groepen van) auteurs.

In dit hoofdstuk zal op de deelvragen vijf en zes een antwoord geformuleerd worden. Deze deelvragen luiden als volgt:

- 5 *Op welke punten verschillen enkele onderhandel theorieën en waar komen zij overeen?*
- 6 *Kan men vanuit een theoretisch kader beargumenteren dat bepaalde onderhandeltheorieën tot betere resultaten leiden in bepaalde specifieke situaties.*

Alvorens op deze deelvragen een antwoord te geven, zullen in de paragrafen 3.2 t/m 3.6 de vijf theorieën die centraal staan in deze scriptie behandeld worden volgens onderstaand overzicht:

- 3.2. Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton: Principieel Onderhandelen
- 3.3. Mastenbroek
- 3.4. Jim Camp: Systematic decision based negotiating
- 3.5. Lax & Sebenius: The Negotiator's Dilemma & 3-D negotiating
- 3.6. Herb Cohen

In paragraaf 3.7 zal vervolgens een antwoord worden geformuleerd op deelvraag vijf en in paragraaf 3.8 een antwoord op deelvraag zes. Tevens zal in paragraaf 3.8 mijn twee hypothesen worden getoetst. Deze luiden als volgt:

*Hypothese 1: Onderhandel strategieën zijn niet generiek/uniform maar context specifiek.*

*Hypothese 2: Onderhandel situaties zijn gezien hun context specificiteit op te delen in groepen, in ieder geval in twee groepen:*

1. *Situaties die een meer distributieve aanpak vereisen*
2. *Situaties die een meer integratieve aanpak vereisen*

Als laatste volgt in paragraaf 3.9 een conclusie van dit hoofdstuk.

### 3.2 Roger Fisher, Wiliam Uri, Bruce Patton: Principieel Onderhandelen

Fisher, Uri en Patton zijn jarenlang het gezicht geweest van “The Harvard Negotiation Project”. Alhoewel integratief onderhandelen al vele jaren in de literatuur besproken werd, hebben zij in 1981 met hun boek ‘Getting to Yes’ de term integratief onderhandelen bij de grotere doelgroep bekend gemaakt. Vele boeken zijn daarna nog van de hand van de drie auteurs gezamenlijk, dan wel individueel verschenen. Een boek dat duidelijk in het verlengde ligt van ‘Getting to Yes’ is ‘Getting past No’ van William Uri. Dit boek bouwt voort op de basis die is gelegd in ‘Getting to Yes’, maar verdiept en bespreekt vooral hoe te handelen als de tegenpartij niet mee wil gaan in het integratief onderhandelen.

Eigenlijk gebruiken de drie heren de term ‘Win-Win’ niet; ze hebben het meer over ‘*Enlarging the pie*’ vs ‘*Sharing the pie*’. Dit bereik je volgens de auteurs door het gebruik van de juiste onderhandelstijl. Vele onderhandelaars maken volgens hen de fout ‘*positioneel*’ te onderhandelen. Dat wil zeggen dat partijen een positie innemen en dan met de hakken in het zand de positie verdedigen en proberen de andere partij te bewegen zijn positie op te geven. Het resultaat is dan vaak een enorme impasse, met eindeloos herhalen van standpunten wat veel weg heeft van een politieke discussie, maar verder tot weinig leidt. Aangezien de doelstelling van onderhandelen toch is dat beide partijen er samen uit komen, immers, het is -zoals eerder besproken- een relatie van wederzijdse afhankelijkheid, heeft deze onderhandelstijl vaak geen of slechte uitkomsten tot gevolg. Enkel bij duidelijke verschillen in afhankelijkheid, of overredingstechnieken zal er een overeenkomst ontstaan, al is het niet van harte. Vaak ook zal de gehele onderhandeling volgens de auteurs worden gestaakt.

Volgens Fisher e.a. ligt de oplossing in het gebruik van een geheel andere onderhandel stijl. Zij noemen deze ‘*principieel*’ onderhandelen. Deze leidt volgens de auteurs altijd, of de tegenpartij nu mee gaat in deze stijl of niet, tot een betere uitkomst voor beide partijen. Ze doen deze bewering onafhankelijk van het onderwerp, dus hij zou geldig zijn in elke situatie en onder alle omstandigheden..

Het aantrekkelijke van deze theorie is dat die heel duidelijk is, mede doordat deze is samen te vatten in vijf grondregels. Het betreft:

1. Scheid de mensen van het probleem
2. Richt je op belangen, niet op posities
3. Zoek naar oplossingen in wederzijds belang
4. Dring aan op objectieve criteria
5. Ontwikkel je BAZO, (Beste Alternatief Zonder Overeenkomst)



Volgens Fisher e.a. levert het onderhandelen volgens deze grondregels op een vriendschappelijke en efficiënte manier een ‘*verstandige overeenkomst*’ op<sup>76</sup>. Wat de auteurs met deze term bedoelen is in paragraaf 2.2.1 reeds behandeld.

Het makkelijkst is uiteraard als de tegenpartij deze theorie ook aanhangt, maar zelfs als dat niet het geval is -als de andere partij de onderhandelingen wel heel positioneel ingaat- zal deze theorie volgens de auteurs toch slagen. Je moet de andere partij dwingen ook principieel te onderhandelen door het spel te veranderen.<sup>77</sup> Dit doe je door zelf aan de bovenstaande regels te houden, door niet in de tegenaanval te gaan, maar de aanval zodanig te pareren dat de tegenpartij zich ook op principiële aspecten gaat richten. Het gaat er vervolgens om de belangen achter de posities van de tegenpartij helder te krijgen, door vragen te stellen en kritiek uit te lokken op je eigen voorstellen. Als Fisher e.a. het over principes en principiële aspecten hebben, bedoelen zij vaak het zelfde als andere auteurs het over de regels van hun theorie hebben.

Als je geconfronteerd wordt met ‘gemene trucjes’, is het volgens Fisher e.a. een mogelijkheid dat je eerst onderhandelt over de regels van het spel, dus een onderhandeling doet over de onderhandeling ofwel een meta-onderhandeling.<sup>78</sup> Dit doe je door de handelswijze van de tegenpartij aan te kaarten, om vervolgens op basis van de vijf grondregels over de onderhandeling te onderhandelen.

In het boek ‘*Getting past No*’ bouwt William Ury voort op de grondregels die als adagium zijn geformuleerd in ‘*Getting to Yes*’. Allereerst benadrukt hij het grote belang van de voorbereiding. Daarna focust deze auteur op een zogenaamde ‘*Break through Strategy*’; gericht op een tegenpartij die niet principieel wil onderhandelen.

Hierbij formuleert hij eveneens vijf grondregels:

1. Don’t React: Go to the Balcony
2. Don’t Argue: Step to their side
3. Don’t Reject: Reframe
4. Don’t Push: Build them a golden bridge
5. Don’t Escalate: Use power to educate

Alhoewel voor het volledige begrip een uitgebreidere uitleg noodzakelijk is, blijkt uit deze vijf grondregels een duidelijke lijn, namelijk een zeer duidelijke, niet confronterende benadering, waarbij je de onwillige tegenpartij toch zover krijgt principieel met je te onderhandelen.



<sup>76</sup> Fisher, Ury, Patton (1983), p.22

<sup>77</sup> Fisher, Ury, Patton (1983), p.134 ev.

<sup>78</sup> Fisher, Ury, Patton (1983), p.158 ev.

Fisher en Uri hebben samen met velen andere auteurs die deel uitmaken van de integratieve school, de kritiek gekregen dat ze geen rekening houden met macht. Principieel onderhandelen werkt niet als je een professionele tegenpartij tegenover je hebt die de distributieve strategie vakkundig toepast, zo beweren meer distributieve auteurs. Volgens Camp wordt daarbij het integratieve win-win verhaal vaak gebruikt als mantra om de tegenpartij in een toegeeflijke ‘mood’ te krijgen.

Camp schrijft dat grote industriële ondernemingen als GM etc. zelfs speciale programma’s hebben opgericht om de toeleveranciers op deze wijze tot de uiterste compromissen te dwingen. Dergelijke programma’s worden door Camp ‘PICOS’ genoemd, (Program for the Improvement and Cost Optimization of Suppliers; of Purchased Input Cost Optimization)<sup>79</sup> en kunnen ze beschouwd worden als een vorm van ‘Supply System Management’. De gedachte achter deze management theorie is dat een bedrijf concurrentie voordeel kan behalen door zijn inkoop zo efficiënt mogelijk te regelen. Daardoor kan de kostprijs van het product omlaag zodat de afzet stijgt hetgeen ook weer goed is voor de toeleverancier. Dit zou dan voldoen aan de kwalificatie ‘win-win’ en onder die kwalificatie worden de toeleveranciers dan ook tegen elkaar uitgespeeld en gedwongen tot lagere prijzen.

Gevolg van deze agressieve inkoopstrategie onder het mantra van ‘win-win’ onderhandelen in combinatie met een zwakkere win-win onderhandelaar als tegenpartij is, dat deze al bij voorbaat tot éézijdige compromissen wordt gedwongen. Eenzijdig, omdat er meestal geen tegenprestatie tegenover staat van de (grotere) inkoopende partij. Een mooie quote van Camp hierover is<sup>80</sup>:

*“In the case of corporate purchasing departments, I guess their compromise is that they are buying from you instead of from someone else”*

Over hoe je onder die omstandigheden volgens Camp dan wel moet onderhandelen volgt verderop meer.

Toch was de kritiek van o.a. Camp niet helemaal aan dovenmansoren gericht. William Uri publiceerde in 2007 het boek: “The Power of a Positive NO”. In dit boek erkent Uri indirect de kritiek op de integratieve benadering in het algemeen en op de ‘principeel’ onderhandel theorie beschreven in de boeken van hem en Fisher in het bijzonder.

Die kritiek, mijns inziens het duidelijkst geformuleerd in de Boeken van Camp, dat de integratieve benadering er meestal toe leidt dat onderhandelars te vaak en te snel toegeven om de relatie te redden en daardoor uiteindelijk in een ‘lose-win’ of zelfs een ‘lose-lose’ situatie terecht komen, wordt in het voorwoord van Uri’s boek onderkend.

---

<sup>79</sup> Camp (2002), p. 4

<sup>80</sup> Camp (2002), p. 6

Zo stelt hij<sup>81</sup>:

*“Yet over the years, I have come to realize that getting to yes is only half the picture – and it is, if anything, the easier half. ... I slowly came to appreciate that the main stumbling block is often not an inability to get to Yes but a prior inability to get to No. ... You cannot truly say Yes to one request if you cannot say No to others. No, in this sense, comes before Yes.”*

Het probleem zit hem volgens Uri in het feit dat we niet weten hoe op een aanvaardbare manier ‘Nee’ te zeggen. Dit komt doordat er een zekere spanning bestaat tussen het ‘uitoefenen van je macht’ en het ‘behouden van je relatie’. Deze spanning heeft mijns inziens een grote overeenkomst met het ‘Negotiators Dilemma’<sup>82</sup> van Lax & Sebenius.

Het ‘uitoefenen van je macht’ en het ‘behouden van je relatie’ werken negatief op elkaar. Dit leidt vaak tot één van de drie volgende resultaten<sup>83</sup>:

1. Accommodatie: We zeggen ‘Ja’ als we ‘Nee’ willen zeggen
2. Aanval: We zeggen ‘Nee’ op een schaden berokkende manier
3. Vermijden: We zeggen helemaal niets

De oplossing volgens Uri is een 'positief Nee', door zowel je macht uit te oefenen als de relatie te behouden. Een positief Nee, bestaat eigenlijk uit een 'Ja! - Nee - Ja?'

De eerste 'Ja!' benoemt je eigen belangen en is dus intern gericht, de 'Nee' demonstreert je macht door het verzoek af te wijzen, de tweede 'Ja?' bevordert je relatie, door een uitnodiging te doen om een andere oplossing te zoeken en is daardoor extern gericht.

*Op een verzoek tot overwerk in het weekend kan je bijvoorbeeld als volgt antwoorden:*

*“Ik heb dit weekend een tripje met mijn vrouw en kinderen gepland en ik ben de laatste tijd niet veel thuis geweest, dus mijn gezin heeft nu wat aandacht nodig. Ik moet je dus helaas teleurstellen en kan dit weekend niet overwerken. Maar we kunnen natuurlijk wel kijken of ik de komende week een paar uur extra kan draaien, om zo toch alles op tijd af te hebben.”*

Deze ‘Positief Nee’ theorie is natuurlijk zeer ruim inzetbaar voor het netjes afwijzen van een verzoek en zou daarmee ver buiten het ‘onderhandelterrein’ vallen. Aan de andere kant is elk verzoek waarbij je vrij bent deze af te wijzen, ook al heeft dat wellicht potentiële negatieve consequenties, een kleine onderhandeling op zichzelf.

---

<sup>81</sup> Uri (2007), p. 4-5.

<sup>82</sup> Voor uitleg omtrent dit dilemma zie paragraaf 2.6.1 The Negotiator’s Dilemma, volgens Lax & Sebenius

<sup>83</sup> Uri (2007), p. 10 e.v.

Opmerkelijk is ook de overeenkomst tussen de theorie van Uri en Mastenbroek. De drie verkeerde manieren van ‘Nee’ zeggen volgens Uri, komen feitelijk overeen met de drie klassieke standaard reacties van Mastenbroek in een conflictsituatie. Te weten: Vechten, Toegeven of Vermijden. Beide auteurs voegen daar in zekere zin ‘Exploreren’ aan toe. De ‘Positieve Nee’ van Uri zou je dan ook kunnen uitleggen als een geconcretiseerde manier van ‘Nee’ zeggen volgens de theorie van Mastenbroek. (zie hiervoor paragraaf 3.3 *Mastenbroek*)

In dit verband valt bij Mastenbroek op dat hij voortbouwt op de klassieke standaard reacties om uit te leggen hoe onderhandelen is ontstaan, om vervolgens deze zienswijze als fundament te gebruiken voor zijn eigen theorie. Uri, komt juist na twee boeken over zijn ‘principeel onderhandelen theorie’ in zijn derde boek tot ‘Een Positief Nee’ als noodzakelijke voorwaarde voor succesvol onderhandelen. Wel stelt Uri dat zijn derde boek niet zozeer een logisch vervolg is op zijn eerdere twee boeken. Uri stelt dat aangezien het de logische volgorde is bij jezelf te beginnen, je het boek beter kunt zien als een ‘prequel’ (in tegenstelling tot een sequel).<sup>84</sup>

Feitelijk begint het integratieve gedeelte – het waarde creërende gedeelte – van onderhandelen ook pas bij de tweede ‘Ja!’ van het ‘Positieve Nee’, dus nadat je Nee hebt gezegd. Immers dan beginnen partijen pas met exploreren. Dit gegeven stelt Camp’s stelling ‘Start with No’ in een ander daglicht. Camp bedoelt hier veel meer mee dan enkel beginnen met het antwoord ‘Nee’ (zie hiervoor een volgende paragraaf). Camp’s theorie is wellicht toch een stuk minder in strijd met integratief onderhandelen dan wat ook hij zelf doet voorkomen.

### **3.3 Mastenbroek**

Ook Mastenbroek onderscheidt zichzelf van de klassieke ‘win-win’ school. Zijn kritiek op de klassieke ‘win-win’gedachte is dat deze geen rekening houdt met machtsverschillen, en onderhandel tactieken die daaruit voortvloeien als manipulatie, ‘hard ball’ etc.<sup>85</sup> Er wordt gedaan alsof je altijd volkomen vrij bent in je handelingen. Dit is in de vorige paragraaf aangehaalde voorbeeld, over GM van Jim Camp, bijvoorbeeld niet echt het geval. Als kleine toeleverancier van een hele grote klant voor een substantieel of wellicht honderd procent aandeel in je afzet, in een concurrerende markt, heb je niet compleet de vrije keus. De BAZO zoals Fisher e.a. het formuleerde is in dat geval niet bepaald sterk.

Mastenbroek stelt dat zijn theorie wel rekening houdt met deze machtsverschillen. Alhoewel voor een onderhandeling er volgens hem altijd een zekere mate van wederzijdse afhankelijkheid moet zijn.

---

<sup>84</sup> Uri (2007), p. 5.

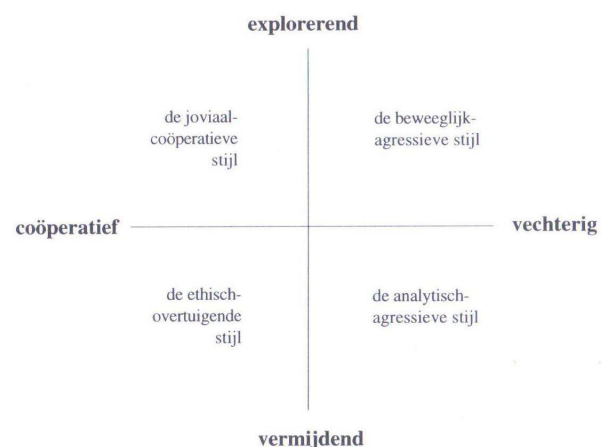
<sup>85</sup> Mastenbroek (1995), p. 47.

Dat het vertrekpunt van Mastenbroek, voor het ontstaan van onderhandelingen, de ‘wederzijdse afhankelijkheid’ is, heb ik uiteengezet in hoofdstuk twee. Om de behandeling van onderhandelen als gedraging -‘emotie management’ zoals Mastenbroek dat formuleert– te kunnen duiden, plaatst hij de ontwikkelingen in een historisch perspectief.

Hij stelt dat de klassieke manier om met conflicten om te gaan bestond uit ‘Vechterig’ gedrag, ‘Coöperatief’ gedrag of ‘Vermijdings’ gedrag. Dit is een bekende opdeling uit de psychologie en biologie: “Fight, Flight and Submission”<sup>86</sup>,

Volgens Mastenbroek zijn ‘vechten’ en ‘samenwerken/coöperatie’ hierin elkaars tegengestelden waar onderhandelen tussen ligt. ‘Vermijden’ is volgens hem dan weer een tegenstelling met een vierde door hem toegevoegde gedraging, te weten ‘exploreren’; op deze lijn in het schema is onderhandelen ook te vinden. Door beide variabelen gekruist over elkaar te leggen krijg je dan een ‘Grid’ met vier kwadranten welke ieder voor zich een onderhandelstijl representeert. De vier stijlen die Mastenbroek benoemt zijn<sup>87</sup>:

- De joviaal-coöperatieve stijl
- De ethisch-overtuigende stijl
- De analytisch-agressieve stijl
- De beweeglijk-agresieve stijl



**Figuur 6: Grid met onderhandelstijlen; Mastenbroek (1995)**

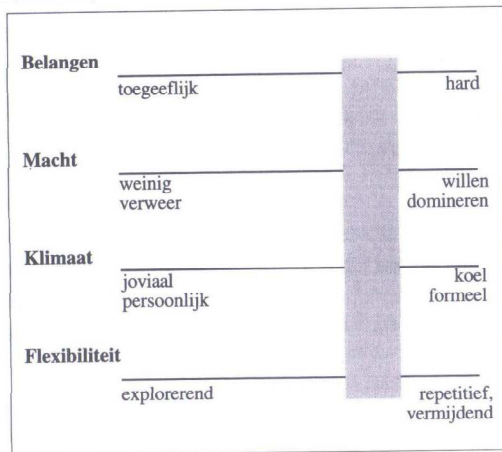
Hierbij is de ene stijl niet superieur aan de andere, het is meer van het karakter van de onderhandelende persoon afhankelijk welke stijl de boventoon voert. Elke stijl komt met voor- en nadelen. Een vakkundig onderhandelaar beseft dit en is zich bewust van zijn eigen dominante stijl en gebruikt de stijlen zo mogelijk door elkaar. Een beschrijving van situaties waarin een bepaalde stijl dominant is of zou moeten zijn, wordt helaas niet gegeven.

Eigenlijk stelt Mastenbroek dat er één superieure strategie is en dat deze los staat van de bovenstaande vier stijlen. De tegenstelling ‘vechten versus samenwerken’ moet je volgens hem opdelen in drie andere variabelen:

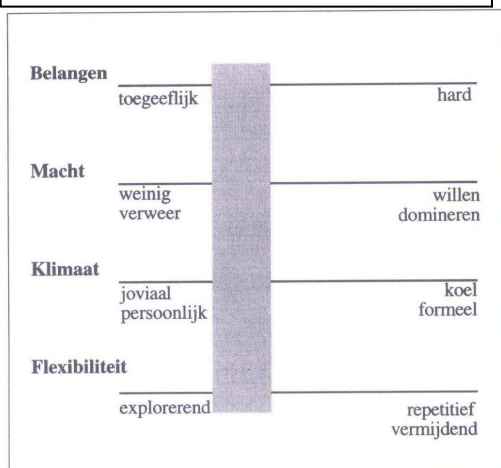
- De eigen belangen realiseren
- De machtsbalans beïnvloeden
- Een constructief klimaat stimuleren

<sup>86</sup> Mastenbroek (2002), p. 12.

<sup>87</sup> Mastenbroek (1995), p. 40 ev.



**Figuur 7: Competitieve benadering;**  
Mastenbroek (1995)



**Figuur 8: Coöperatieve benadering;**  
Mastenbroek (1995)

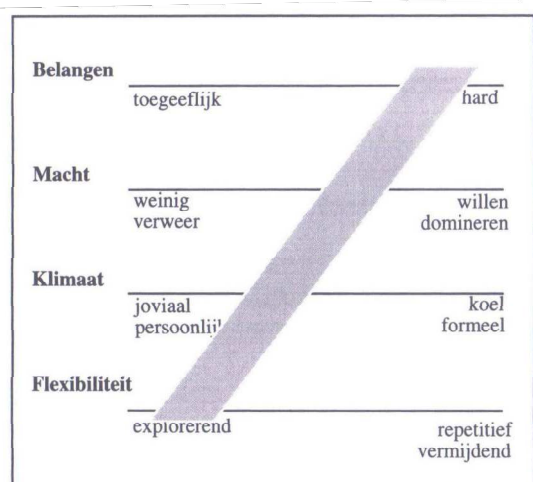
De perfecte onderhandelstrategie heb je echter volgens Mastenbroek als de onderhandelaar de vier activiteiten uit elkaar weet te houden en elk afzonderlijk inhoud geeft. De perfecte onderhandelstrategie krijgt dan inhoud door je gedrag diagonaal over de vier variabelen te leggen. Dit noemt hij de ‘gemengde benadering’.

Volgens Mastenbroek overwint hij hiermee de klassieke tegenstelling tussen ‘*distributief*’ en ‘*integratief*’ onderhandelen. Mijns inziens zegt hij echter niet veel anders dan Fisher e.a.. Immers, is dit niet een nadere uitwerking of andere invulling van de

Tezamen met de tegenstelling ‘*vermijden versus exploreren*’ wat duidt op het ‘Verkrijgen van flexibiliteit’ onderscheidt Mastenbroek vier activiteiten die op een verschillende manier kunnen worden ingevuld. Volgens Mastenbroek zal een onderhandelaar zich in deze vier variabelen vaak gelijk opstellen, dat wil zeggen ofwel, ‘competitief’, danwel in het licht van de ‘win-win’ gedachte ‘coöperatief’. Beide opstellingen zullen echter niet tot een optimaal resultaat leiden.

De competitieve benadering zal irritaties, een slechte sfeer veroorzaken, wellicht met het gevolg dat de onderhandelingen zullen worden afgekapt.

De coöperatieve aanpak zal ertoe leiden dat de onderhandelaar zal worden uitgekleed door de tegenpartij met als gevolg dat deze niet tot optimale waardecreatie zal komen.



**Figuur 9: Gemengde benadering;**  
Mastenbroek (1995)

vijf grondregels die Fisher e.a opstelde voor hun ‘Principieel onderhandel theorie’? Een simpele vergelijking leidt namelijk tot de volgende tabel:

<b>Principieel Onderhandelen; Fisher e.a.</b>	<b>Gemengde Benadering; Mastenbroek</b>
1. Scheid de mensen van het probleem.	Constructief klimaat verkrijgen
2. Richt je op belangen, niet op posities.	De eigen belangen realiseren.
3. Zoek naar oplossingen in wederzijds belang.	Flexibiliteit verkrijgen
4. Dring aan op objectieve criteria.	(Constructief klimaat verkrijgen)
5. Ontwikkel je BAZO.	De machtsbalans beïnvloeden

**Tabel 4: Vergelijking Fisher e.a. (1981) vs Mastenbroek (1995)**

De theorie van Mastenbroek vind ik dan ook niet veel toevoegen aan de principieel onderhandelen theorie van Fisher e.a. Wel heeft Mastenbroek het visueel wat overtuigender weergegeven. Gezien de kritiek van Mastenbroek dat vele auteurs met de integratieve benadering aan de factor ‘Machtsverschillen’ te weinig invloed toekennen, verwachtte ik met name op dit punt een duidelijker onderscheid. En hoewel ‘De machtsbalans beïnvloeden’ ruimer geformuleerd is dan ‘Ontwikkel je BAZO’, wordt verder niet geoperationaliseerd hoe die machtsbalans dan beïnvloed zou moeten worden.

### **3.4 Jim Camp: Systematic decision based negotiating**

Jim Camp is de auteur die de ‘win-win’ benadering het meest heeft bekritiseerd. Zijn vertrekpunt is dan ook enigszins anders. Hij benadert een onderhandelsituatie competitiever dan de gemiddelde auteur die deel uitmaakt van de ‘integratieve school’. Hij ziet de situatie niet zozeer als een gezamenlijk probleem dat moet worden opgelost, maar meer als een psychologisch spel. Onderhandelen draait volgens Camp geheel om het begrijpen van ‘menselijk gedrag’.<sup>88</sup> Volgens Camp zijn mensen namelijk helemaal niet rationeel in hun beslissingen. In onderhandelingen zijn beslissingen volgens Camp 100% emotioneel: ze worden dus ‘vanuit de buik’ genomen. Vervolgens worden deze beslissingen op basis van een bijbehorende visie rationeel beoordeeld, oftewel gerationaliseerd. Camp zegt hierover<sup>89</sup>:

*“Sometimes we use the term ‘negotiation science’, but the ‘science’ part is knowing that decisions themselves are all emotion.”*

<sup>88</sup> Camp, October (2007b).

<sup>89</sup> Camp (2002), p. 44.

Het hele onderhandelingspel draait dan ook om beïnvloeden en het blootleggen van de behoeften van de tegenpartij en het tegelijkertijd onder controle houden van je eigen behoeften. Want zodra je de ruimte laat aan je behoeften, ben je in het onderhandelingspel verloren. Er is dan immers al emotioneel besloten voor een bepaalde gewenste uitkomst en dit straalt de onderhandelaar ook uit. Volgens Camp is het dan ook extreem belangrijk dat je als onderhandelaar je hiervan bewust bent. Hij dient te beseffen en uit te stralen dat je deze deal niet ‘nodig’ hebt, maar dat je het enkel ‘wens’. De enige dingen die je in je leven nodig hebt volgens Camp zijn de primaire levensbehoeften, de rest ‘wil’ je, maar heb je niet ‘nodig’.<sup>90</sup>

Behoeftigheid manifesteert zich op velen manieren en vaak hebben mensen het niet eens door als ze hun eigen behoeftigheid verraden. Daarom ook is één van de stelregels van Camp: “No Talking”. Uiteraard moet je niet de gehele onderhandeling je mond houden, maar door te praten verklap je je eigen behoeftigheid, terwijl door het stellen van open, onderzoekende vragen -een andere regel van Camp- je juist de belangen van de tegenpartij kunt achterhalen en laten opspelen.<sup>91</sup>

Deze twee regels die in Camp’s theorie hand in hand gaan, laten misschien wel het duidelijkst zien dat Camp’s theorie wellicht niet ‘win-win’ is, maar puur distributief is zijn theorie zeker ook niet. Niet praten bijvoorbeeld, is heel duidelijk een distributieve regel, maar open vragen stellen, oftewel exploreren is juist weer heel integratief.

Een andere punt waar behoeftigheid zich duidelijk manifesteert is de angst voor persoonlijke afwijzing. Dat wil zeggen, mensen willen van nature graag gerespecteerd worden. Op het moment dat een voorstel wordt afgewezen nemen ze dat persoonlijk op. Dit heeft tot gevolg dat mensen niet graag ‘Nee’ zeggen, maar ook hun voorstel zodanig vormen dat de kans op afwijzing -het antwoord ‘Nee’ krijgen- geringer is.

Toch is ‘Nee’ het beste antwoord -zeker aan het begin van een onderhandeling- omdat dat het enige antwoord is dat leidt tot verder denken. Het is niet het einde van de onderhandeling, maar juist het begin; het levert de kans op om verder te praten. ‘Nee’ is in Camp’s visie niets anders dan een beslissing die moet worden aangepast. De partijen willen naar een overeenkomst en op het moment dat ze ‘Nee’ horen op hun voorstel, of ‘Nee’ zeggen tegen een voorstel, gaan ze nadenken hoe ze hun belangen toch gerealiseerd kunnen krijgen. Dit betekent dat je de tegenpartij ook altijd duidelijk moet maken dat ze vrij zijn om jouw voorstel af te wijzen. Dit vermindert de spanning en zorgt er zo voor dat mensen meer open staan voor een beter voorstel.

Volgens Camp is de enige echte beslissing ‘Nee’. Evenals Cohen stelt Camp dan ook dat elke onderhandeling met ‘Nee’ begint, immers bij een ‘Ja’ is de onderhandeling over; er is niets meer om over te praten. ‘Ja’ komt echter vaak met een ‘maar’ of ‘mits’, soms stukken verder in de

---

<sup>90</sup> Camp (2002), p. 21 e.v.

<sup>91</sup> Camp (2002), p. 27 e.v.



onderhandeling, waardoor je alleen maar irritatie krijgt en veel tijd hebt verspild. Voor ‘misschien’ koop je volgens Camp helemaal niets, aangezien dit geen beslissing is, maar uitstel.

Camp noemt zijn onderhandeltheorie dan ook: ‘*decision based negotiation*’. Dit lijkt moeilijk te rijmen me de 100% emotionele basis van een beslissing. Camp is van mening dat je je bewust moet zijn van de emotionele basis van beslissingen maar vervolgens de tegenpartij wel zo ver moet krijgen dat deze over de emoties heen stapt op basis van zorgvuldig te nemen beslissingen.

Camp wil dat de tegenpartij heel bewust kiest voor je voorstel om al dan niet door te onderhandelen. Dat betekent dus ook dat je niet de tegenpartij probeert te pushen. Integendeel, volgens Camp moet je elke beslissing minimaal drie keer verifiëren, alleen dan zal de tegenpartij de afspraak ook echt naleven met een goed gevoel. Anders zal er later altijd weer een ‘maar’ of een ‘mits’ omhoog komen. Dit noemt Camp de ‘*3+ rule*’.<sup>92</sup>

Om een onderhandeling te laten slagen is het nodig dat er een M & P (Mission and Purpose) wordt geformuleerd. Deze moet geformuleerd zijn in de belevingswereld van de tegenstander. Alleen dan zal een onderhandeling volgens hem slagen. Op deze wijze zorg je er namelijk voor dat alle handelingen gericht zijn op een maximaal onderhandelingsresultaat, dat wil zeggen, dat de tegenpartij akkoord gaat met een voorstel dat jouw belangen realiseert.

Je ‘M&P’ mag zeker niet een target zijn in de zin van een bepaalde prijs, omzet etc. Dit zijn namelijk doelen die buiten je invloedssfeer liggen; het zijn de resultaten. Je moet doelstellingen formuleren die beheersbaar zijn. In een onderhandeling moet de focus volgens Camp volledig liggen op de zaken waar de onderhandelaar controle over heeft. Dat zijn ‘het gedrag en de handelingen’ van de onderhandelaar zelf.

De belangrijkste doelstelling van een onderhandelaar zou aldus Camp, “Het stellen van goede vragen” moeten zijn. Goede vragen zijn ‘Open onderzoekende vragen’. Dit heeft twee redenen. Ten eerste is dit de beste manier om je te verplaatsen in de wereld van de tegenstander, waardoor je de deal vanuit zijn perspectief gaat bekijken; zijn visie beter begrijpt. Ten tweede kan je door goede vragen te stellen de visie van de tegenpartij beïnvloeden. Door het beantwoorden van de vragen gaat de tegenpartij namelijk nadenken en zich realiseren wat de consequenties zijn van het al dan niet doorgaan van de deal. Omdat elke beslissing volgens Camp wordt genomen vanuit een bepaalde visie, zijn open onderzoekende vragen de beste manier om een tegenpartij in een bepaalde richting te bewegen. Camp stelt dan ook<sup>93</sup>:

*“No interrogative-led questions, no visions, no decision.”*

---

<sup>92</sup> Camp (2007a), p. 153 ev.

<sup>93</sup> Camp (2002), p. 113.

De visie die opgeroepen dient te worden bij de tegenpartij is wat de gevolgen voor hem zullen zijn zonder dan wel met de deal. Camp noemt dit<sup>94</sup>:

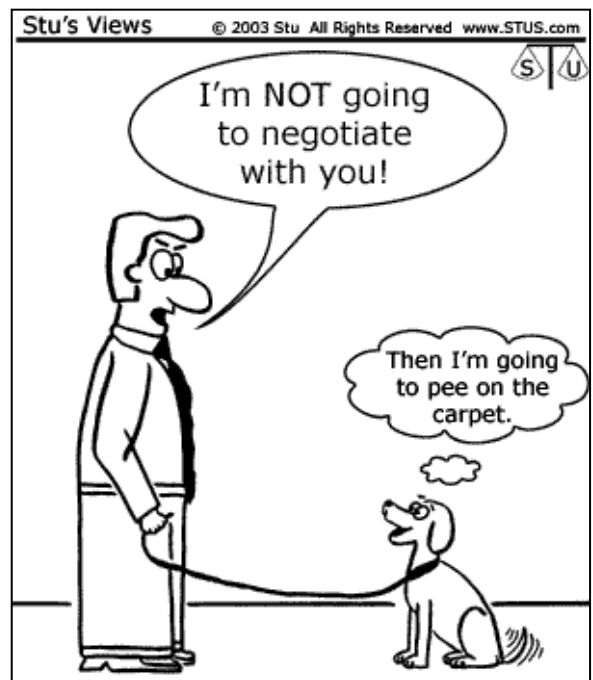
*“Paint their pain”,*

waarbij hij pain definieert als;

*“pain is whatever the negotiator sees as the current or future problem”*

Mensen nemen volgens Camp beslissingen om deze huidige of toekomstige pijn te voorkomen of weg te nemen. Pijn moet dan ook niet te letterlijk worden genomen en kan een scala aan problemen zijn, ook luxe problemen als de wens om te rijden in een nieuwe auto. De betekenis die Camp aan het woord ‘Pain’ geeft, ligt dan ook dicht aan tegen het begrip *‘onderliggende belangen’* waar andere auteurs vaak op wijzen.

Camp wijst er nadrukkelijk op dat het hier niet om pijn creatie gaat. De pijn, het probleem, de reden waarom de tegenpartij eventueel akkoord zal gaan met het resultaat van de onderhandelingen, is immers al -zij het soms latent- aanwezig. Het is wellicht alleen nog niet goed genoeg doorgedrongen bij de tegenpartij. De kracht van het aanbieden van ‘Nee’ komt hier ook het beste naar voren. Camp schrijft<sup>95</sup>:



*“Often there is no more effective way to paint the adversary’s pain than by asking them to tell you “no”. When your adversary carefully considers exactly what this “no” entails, their pain becomes very clear indeed, and good things can happen for you.”*

Hier komt ook de enorme importantie van het stellen van open onderzoekende vragen naar voren. Volgens Camp maken vele onderhandelaars constant de denkfout dat je mensen kunt overtuigen door het presenteren van alle voordelen van de deal, of het product dat je verkoopt. Dit werkt niet, op deze wijze tracht de onderhandelaar de tegenpartij in zijn wereld te krijgen, terwijl er juist een visie gecreëerd moet worden in de wereld van de tegenpartij. Camp stelt dan ook<sup>96</sup>:

*“You cannot tell anyone anything. You can only help people see for themselves.”*

<sup>94</sup> Camp (2002), H9, p. 159 ev

<sup>95</sup> Camp (2002), p. 174.

<sup>96</sup> Camp (2002), p. 176.

Dit is ook de reden, voor Camp's stelling: "*The greatest presentation you will ever give is the one your adversary never sees*"<sup>97</sup>. Oftewel je moet zoveel mogelijk voorkomen dat je presentaties geeft. Als je presenteert ben je namelijk aan het praten in plaats van het vragen. Je presenteert op basis van assumpties en je zit in je eigen wereld. Je bent bezig met vertellen waarom de deal cq het product zo goed is. Je kunt beter vragen waar de tegenpartij naar op zoek is en ze dan een gepast aanbod doen. Bovendien ligt het in het karakter van de mens om te zoeken naar kritiekpuntjes als hun wat verteld wordt. Door te presenteren creëer je dus als het ware je eigen weerstand.

Men moet uiteraard wel de visie bij de juiste persoon creëren, namelijk bij de persoon die daadwerkelijk de beslissingen neemt. En dit is lang niet altijd de persoon met wie je aan tafel zit. Soms wordt er bewust een persoon tussen geschoven, die enkel probeert een zo goed mogelijk voorstel bij je los te peuteren, een voorstel dat in de volgende fase van de onderhandeling enkel zal dienen als uitgangspunt. Soms is de tegenpartij zich niet eens bewust van het werkelijke beslissingsproces in de eigen organisatie. Hoe dan ook, de basis regel is: "*Find the decision maker*"<sup>98</sup> en onderhandel enkel met deze persoon.

Het vinden van de '*real decision maker*' is echter niet zo makkelijk als het lijkt. Vaak zijn er personen die zichzelf als zodanig presenteren, terwijl ze dat helemaal niet zijn. Soms is dit een bewuste tactiek, maar vaker is dit het gevolg van een hele menselijk behoefte, namelijk we zien ons zelf graag als iemand die er toe doet, die betrokken is in het beslissingsproces. Dit is dezelfde behoefte die er voor zorgt dat we niet graag 'Nee' zeggen en niet graag 'Nee' horen; ofwel de behoefte om je comfortabel te voelen, in combinatie met de angst voor afwijzing. Camp noemt deze mensen '*Blockers*'<sup>99</sup>. Deze personen kunnen je onderhandelingsproces, al dan niet bewust, enorm frustreren. Je zal dus om de Blocker heen moeten zien te komen. De gouden regel hierbij is: "*Always show the blocker respect*"<sup>100</sup>

Camp beschrijft verder nog verschillende technieken om het stellen van vragen in het bijzonder en het onderhandelingsproces in het algemeen, zo goed mogelijk te laten verlopen. Het betreft hier onder andere.: "*nurturing, connecting, reversing en the negative and positive stripline*"<sup>101</sup>. Het leidt echter te ver om hier in detail op in te gaan. Alles draait echter om het creëren van een visie in het denkkader van de tegenpartij, die vervolgens zoveel mogelijk een open keus te laten en volledig te laten beseffen waarvoor hij in vrijheid kiest. Dus zonder druk op te bouwen. Ook de eerder genoemde '*3+ regel*' hoort in dat rijtje thuis. Vandaar ook dat Camp de regel: "*No Closing*" hanteert. Dit houdt in dat je

---

<sup>97</sup> Camp (2002), p. 235.

<sup>98</sup> Camp (2002), p. 203 ev.

<sup>99</sup> Camp (2002), p. 209.

<sup>100</sup> Camp (2002), p. 210.

<sup>101</sup> Camp (2002), H7, p 115 ev.

vooral geen druk tot het uitspreken van het definitieve ‘Jawoord’ bij de tegenpartij moet leggen. Het enige wat je daar mee bereikt is namelijk dat je ‘behoefstig’ over komt en bovendien de tegenpartij een oncomfortabel gevoel geeft bij zijn besluit. Dat werkt dus juist averechts. Bovendien kan een dergelijk, onder druk genomen besluit later enkel tot problemen leiden.

Een hele belangrijke regel van Camp is: “*No Expectations, No assumptions, No Talking; only blank slating*”. Volgens Camp maken onderhandelende partijen constant de fout dat zij van te voren inschattingen maken of verwachtingen hebben. Dit leidt tot grote problemen. Feit is zegt Camp, dat je niet weet wat de tegenpartij wil, denkt of verwacht. Verwachtingen zijn gevaarlijk omdat te positieve verwachtingen je behoefte opdrijven. Bij het doorprikken van die verwachtingen zal de teleurstelling er voor zorgen dat de onderhandelaar te makkelijk akkoord gaat. Bij negatieve verwachtingen sluit de onderhandelaar zich bij voorbaat al af voor mogelijke waardevolle klanten of uitkomsten van een onderhandeling.

Volgens Camp is het bij de planning van het onderhandelen altijd erg belangrijk van te voren je budget vast te stellen en je gedurende de onderhandeling aan je budget te houden. Dit voorkomt de situatie dat je door investeringen in de onderhandeling ‘behoefstig’ wordt. De investeringen die je in een onderhandeling doet zijn veel meer dan enkel geld. Volgens Camp bestaan de investeringen uit de volgende componenten: *Tijd & Energie, Geld* en *Emotie*, met een relatieve weging van respectievelijk 2x, 3x en 4x<sup>102</sup>. Hier bedoelt hij mee, dat de investeringen gedurende een onderhandeling, zodra er ook geld en nog belangrijker, emotie geïnvesteerd wordt, exponentieel oplopen. Zit je bij tijd & energie pas op 2x, bij geld kom je al op 6x (2x \* 3x) en bij emotie schiet je door naar 24x (6x\*4x).

Het gevaar bestaat dan dat een onderhandelaar ‘*overinvested*’ raakt en zijn beslissingen door behoefte getroebleerd raken. Door van te voren een budget vast te stellen en dit als ‘sunk cost’ te zien en die dus niet meer mee te wegen in de beslissing kan men dit gevaar voorkomen. Dat betekent dat de ‘deal – no deal’ beslissing altijd genomen moet worden als was de investering nog nihil.

Investerings in de onderhandeling hebben dus invloed, grote invloed als men niet oppast. Dit kan ook bekend zijn bij de tegenpartij die dus zal proberen de investeringen van de andere partij in *Tijd & Energie*, in *Geld* en in *Emotie* omhoog te drijven. Hiervoor moet gewaakt worden. In de onderhandeling werkt het dan ook in het voordeel van de ene partij als die de investeringen van de tegenpartij weet op te drijven. Dit kan met simpele trucjes als het niet (volledig) beantwoorden van mails, op een verre locatie afspreken, of door marathononderhandelingen te houden. Denk aan vastgelopen kabinetsformaties die pas in de vroege ochtend na een lange nacht weer worden vlot getrokken.

---

<sup>102</sup> Camp (2002), p. 180 ev.

Cohen benadrukt nog explicieter dan Camp dat het erg belangrijk is de investeringen van de tegenpartij op te drijven. Hij noemt dit *'The Investment Principle'*<sup>103</sup>. Dit principe geldt volgens Cohen voor alle mogelijke investeringen, onder andere geld, tijd, energie en emotie; Cohen noemt dus ook de vier variabelen van het Budget van Camp. Ook Cohen wijst op het niet-rationele aspect van het laten mee wegen van de reeds gedane investeringen. Dit doet Cohen onder andere aan de hand van de *'Dollar Action'*<sup>104</sup>.

Camp wijst op de enorme importantie van de voorbereiding van onderhandelingen. Hij citeert hierbij coach Vince Lombardi<sup>105</sup>:

*"Winning isn't everything, but the will to prepare to win is everything."*

Uit deze quote blijkt duidelijk de visie van Camp. De onderhandelaar moet zich geheel focussen op de zaken waarop hij invloed heeft, zoals zijn eigen gedrag. Een goede voorbereiding kan veel verschil maken. Focussen op targets heeft geen zin. Zo beweert Camp. Winnen is ook een target en het heeft dus geen nut je hier op te focussen, want je hebt er toch geen controle over. De tijd zal leren of je investeringen voldoende zijn gebleken.

Volgens Camp lopen veel onderhandelingen fout wegens een gebrekkige of geen voorbereiding. Dit resulteert volgens hem vaak in de situatie dat partijen gaan bellen, mailen, of een gesprek aan gaan zonder dat ze een duidelijk beeld hebben van het nut van die interactie met de tegenpartij. Wat ze willen bereiken is niet goed genoeg doordacht. Voor een *'valid preparation'* stelt Camp dan ook, is een *'Agenda'* nodig. Dit geldt voor elke onderhandeling en voor elke interactie met de tegenpartij - hoe klein die ook is - een (mini)agenda is noodzakelijk. Met Agenda doelt hij op iets meer dan wat we daar meestal mee bedoelen. Volgens Camp bevat een agenda altijd de volgende punten<sup>106</sup>:

1. *Problems* → *Anything that you see as a problem, that may hinder or stop the negotiation*
2. *Our Bagage* → *This is our collected life experience and observations that we carry around all the time; all the emotional stuff*
3. *Their Bagage* → *This is the only time you make assumptions about the adversary*
4. *What we want* → *Remember, not what you need, no neediness, no results*
5. *What happens next.* → *We celittify in detail the next steps in the process*

---

<sup>103</sup> Cohen (2003), p. 151.

<sup>104</sup> De dollar auction is een veiling waarbij mensen bieden op een dollar biljet van een X aantal dollars, de hoogste bieder wint, echter ook de op één na hoogste bieder moet zijn inzet betalen. Bij het spelen van dit spel krijg je vaak het mooie schouwspel dat twee partijen zichzelf vastzetten en elkaar blijven overbieden, zelfs ver boven de waarde van het biljet waarop zij bieden.

<sup>105</sup> [www.startwithno.com](http://www.startwithno.com)

<sup>106</sup> Camp (2002), p. 219.

Deze agenda dient een onderhandelaar op te bouwen vanuit de 'Mission & Purpose'. Het opstellen van de agenda zorgt dat men goed voorbereid de onderhandeling in gaat en het inbrengen ervan heeft tot gevolg dat deze wordt uitonderhandeld met de tegenpartij. Een 'Hidden Agenda' heeft volgens Camp geen enkel nut; verrassingen schrikken alleen maar af. Een agenda dient open op tafel te worden gelegd; Daarbij dient de tegenpartij constant de optie van een 'Nee' geboden te worden. Camp zegt hierover<sup>107</sup>:

*“Agendas and mini-agendas not only make you comfortable, they make your adversary comfortable. By keeping your adversary comfortable, you maintain control and leverage.”*

Punt 5, 'What happens next' is het beslissingsmoment in elke interactie met de tegenpartij. Camp noemt dit de 'prep-end step'<sup>108</sup>, wat staat voor: *“prepare the bridge to the next step, or you have prepared a means of exiting the negotiation for good”*. Oftewel, het is of een 'Ja', voor een tot niets verplichtende volgende stap in de onderhandeling -feitelijk dus een 'Nee' voor het voorstel wat tot nu toe op tafel ligt- of het is een definitief 'Nee'. Maar er is geen ruimte voor een 'misschien'. Hier zien we duidelijk terug wat Camp bedoelt met zijn 'Decision based negotiation'. Elke interactie eindigt met een beslissing van beide partijen” doorgaan of stoppen.

Uiteindelijk formuleert Camp drieëndertig regels als samenvatting voor zijn theorie. De meeste zijn in deze paragraaf letterlijk geformuleerd, doch in ieder geval behandeld. Camp formuleert ook nog een vijf-stappen plan voor het in praktijk brengen van zijn theorie. Deze wordt hieronder geciteerd.

*Five step proces*<sup>109</sup>:

**First**, you make certain you have a good, string mission and purpose, that's set in the world of your adversary, one that is designed to let the adversary see and decide that the benefits and features of your product or service or whatever are what they wish to acquire.

**Second**, you make sure that you know the adversary's real pain – the real reason they're negotiating. You ask questions, you create vision.

**Third**, you assess all the budgets involved – time-and-energy, money, and emotional investment – for both you and your adversary. You never forget about these budgets, you monitor them at all times, and you see how they seem to be influencing the decision on both sides.

**Fourth** you make certain you're dealing with the real decision makers.

**Fifth**, you don't make a phone call, you don't write an e-mail without writing down an agenda for that phone call or e-mail.

---

<sup>107</sup> Camp (2002), p. 218-219.

<sup>108</sup> Camp (2002), p. 240 ev.

<sup>109</sup> Camp (2002), p. 255.

### 3.5 Lax & Sebenius: The Negotiator's Dilemma & 3-D negotiating

Lax & Sebenius zijn al enige decennia een autoriteit op het gebied van 'Onderhandelen'. Vele artikelen en boeken zijn van hun hand verschenen. Hun kennis is zowel gestoeld op praktijk ervaringen als oprichters en directeuren van een onderhandel adviesbureau: *'The Negotiation Group'*, als vanuit de theorie als hoogleraar op dit vakgebied en als oprichters van de *'Negotiation Roundtable'* van de *'Harvard Business School'*.

In deze scriptie baseer ik me wat betreft de theorie van Lax & Sebenius met name op twee boeken. Het eerste boek is van 1986 en betreft 'The Manager as Negotiator'.

Zoals de titel al suggereert, richt dit boek zich onder andere op de vele onderhandelingen die een manager dagelijks moet voeren. Het betreft dan niet alleen de onderhandelingen met externe partijen, maar juist de vele verborgen, dan wel niet als zodanig herkende, onderhandelingen die een manager voert met de vele interne partijen en personen die hij nodig heeft voor een goed resultaat. Een manager wordt afgerekend –op zijn resultaten, ook over onderwerpen waarover hij geen direct, formeel gezag heeft. Lax & Sebenius noemen dit *'Indirect Management'* hetgeen zij definiëren als:

*"Indirect Management is the increasingly important phenomenon of concentrated responsibility but shared authority and resources"*<sup>110</sup>

Indirect management bestaat feitelijk voor een groot deel uit onderhandelen.

Het is een boek dat zich onder andere richt op de ontwikkelingen op het gebied van interne organisatie en management theorie. Zij brachten met hun boek een hele nieuwe kijk op dit vraagstuk.

Voor deze scriptie is echter een andere bijdrage in dit boek op het gebied van onderhandelen interessanter. Dit betreft 'The Negotiator's Dilemma' en de spanning tussen 'distributieve' en 'integratieve' elementen c.q. tactieken die tijdens een onderhandeling uit dit dilemma voortvloeien. 'The Negotiator's Dilemma' is reeds eerder behandeld in deze scriptie, eveneens de verkeerde manier waarop, volgens Lax & Sebenius, pure 'win-win' en pure 'win-lose' onderhandelaars reageren; namelijk door het dilemma te ontkennen (zie 12.6 Aspecten c.q. dimensies van het onderhandelingsproces).

Uiteraard zijn er volgens Lax & Sebenius ook betere manieren om te reageren op de spanning die uit *'The Negotiator's Dilemma'* voortvloeit. De uitwerking van de dilemma's vormt een belangrijk onderdeel van hun onderhandelingstheorie.

---

<sup>110</sup> Lax & Sebenius (1986), p. 12.

In de eerste plaats noemen Lax & Sebenius, naast de pure ontkenning, ook nog andere individuele reacties die partijen kunnen tonen om met de spanning van ‘*The Negotiator’s Dilemma*’ om te gaan. Dit betreft<sup>111</sup>:

1. *Conditional openness*
2. *Making creating value seem better than claiming it*
3. *Duplicitous creating*
4. *Individual Countertactics*

Het leidt te ver om deze vier punten volledig uit te werken. Ter verduidelijking staat in de tabel hiernaast een kort overzicht.

Lax & Sebenius zijn niet over alle individuele reacties of onderdelen daarvan even positief. Het is meer een overzicht van de mogelijkheden.

Volgens Lax & Sebenius zijn er ook nog geheel andere wijzen om met ‘*The Negotiator’s Dilemma*’ om te gaan, namelijk door de regels van het spel te veranderen.

*Changing the rules of the game*<sup>112</sup>:

1. *Mediation*
2. *Single negotiating text*
3. *Separation of inventing from deciding*
4. *Post-settlement settlements*

Deze tactieken, waarbij de wijze waarop partijen tot overeenstemming proberen te komen, wordt gewijzigd, impliceren min of meer al dat onderhandelstrategieën situatiegebonden zijn. Immers, deze tactieken wijzigen als het ware de situationele factoren. Het toevoegen van een derde onafhankelijke partij (zoals bij Mediation) kan gekwalificeerd worden als een aanpassing van de situatie. Partijen geven in dat geval als het ware een stukje van hun soevereiniteit op; of ‘*The right to veto*’ zoals Camp het zou formuleren.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conditional openness               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Repetition</li> <li>b. Readily Observable Defections → When claiming is more likely to be detected it is less likely to occur.</li> <li>c. Appropriate Payoffs</li> </ol> </li> <li>2. Making creating value seem better than claiming it               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Choice of Negotiation Philosophy</li> <li>b. Breaking up the process and channelling it toward cooperation</li> <li>c. Invoking repeated dealings</li> <li>d. Making Cooperative Norms Salient</li> <li>e. Socialization</li> </ol> </li> <li>3. Duplicitous creating               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Using cherished principles with advantageous implications</li> <li>b. Closing quickly</li> <li>c. One-side “Cooperation”</li> <li>d. Using a “Strategic” negotiation draft: Working to create value from a highly advantageous starting point.</li> <li>e. Linking to claim</li> <li>f. Making intentionally insecure agreements</li> </ol> </li> <li>4. Individual Countertactics               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. “Petard” tactics (veinzen van interesses, plannen en verwachtingen)</li> <li>b. Bait and Switch</li> </ol> </li> </ol>
--

**Tabel 5: Individual reaction on Negotiator’s Dilemma (Lax & Sebenius, The Manager as Negotiator)**

<sup>111</sup> Lax & Sebenius (1986), p. 157 - 171.

<sup>112</sup> Lax & Sebenius (1986), p. 172 – 181.



Het is deze wijze van denken van Lax & Sebenius, die in hun boek *'3D Negotiation'* pas echt tot volle ontwikkeling komt. Het is een breed geformuleerde strategische benadering waarvoor in hun eerdere boek *'The Manager as Negotiator'* de basis al gelegd was.

In het boek *3D Negotiation'* uit 2006 komen zij met een uitgewerkte visie over de aanpak van onderhandelingsituaties. Zij noemen deze aanpak, *'3D Negotiation'* omdat zij van mening zijn dat je op 3 dimensies moet onderhandelen. Lax & Sebenius stellen dat zij uit hun analyses door de jaren heen barrières hebben ontdekt in drie complementaire dimensies die in een onderhandeling overwonnen moeten worden<sup>113</sup>. Deze drie dimensies zijn als volgt ingedeeld:

1<sup>st</sup> Dimension is Tactics

2<sup>nd</sup> Dimension is Deal Design

3<sup>rd</sup> Dimension is Setup.

Volgens Lax & Sebenius richten de meeste theorieën zich enkel op dimensie één, en al minder op dimensie twee, maar wordt dimensie drie eigenlijk in het geheel vergeten.

Dimensie één betreft alle tactieken aan de onderhandel tafel tussen de partijen, dus het interpersoonlijke proces. Zowel de pure *'win-lose'* als de pure *'win-win'* onderhandelaars, worden door Lax & Sebenius van een één dimensionale aanpak van onderhandelen beticht. Zowel Camp, als Fisher en Uri worden door hen als voorbeeld genoemd van dit ééndimensionaal *'win-lose'* respectievelijk *'win-win'* denken.

Dimensie twee betreft Deal Design, wat door hen wordt gedefinieerd als<sup>114</sup>:

*"D-2 Negotiation involves the art and science of drawing up deals that create lasting value"*

Dit is dus een veel integratiever geformuleerde dimensie. De onderhandelaar moet op zoek gaan naar punten waar hij waarde kan creëren. Dit gebeurt vaak naast de onderhandeltafel, dus tijdens de voorbereiding en tussen de onderhandelrondes door. De beide auteurs hebben het dan ook over de tekentafel. Volgens hen zijn pure *'win-lose'* denkers vanwege het integratieve karakter van deze dimensie hiertoe praktisch niet in staat.

Dimensie drie richt zich op de *'Setup'* en heeft de meeste potentie voor de onderhandelende partij. Zij beschrijven deze dimensie als volgt<sup>115</sup>:

*"3-D negotiation involves moves away from the table to set up the most promising situation once you're at the table. In other words, the table has been set well before the tactical interplay begins."*

---

<sup>113</sup> Lax & Sebenius (2003), p.1

<sup>114</sup> Lax & Sebenius (2006), p. 10.

<sup>115</sup> Lax & Sebenius (2006), p. 12.

*This means acting to ensure that the **right parties** have been involved, in the **right sequence**, to deal with the **right issues** that engage the **right set of interests**, at the **right table or tables**, at the **right time**, under the **right expectations**, and facing **the right consequences of walking away if there is no deal.**”*

Volgens Lax & Sebenius moet voor een succesvolle onderhandelstrategie op de volgende twee vragen een antwoord gevonden worden:<sup>116</sup>:

1. *Where you want the negotiations to wind up?*
2. *What stands in the way of your getting there?*

Door een nadere specificatie van de tweede vraag laten Lax & Sebenius ook in dit boek zien dat zij onderhandelen beschouwen als een mix van de twee-dimensionale handeling ten gevolge van de spanning tussen waarde claimen en waarde creëren. Zij stellen namelijk<sup>117</sup>:

*“As we analyze what is difficult about a given negotiation, we will often ask two more precise questions:*

1. *What are the barriers to creating value?*
2. *What are the barriers to claiming value?”*

Door het beantwoorden van de bovenstaande vragen maakt een onderhandelaar een ‘3-Dimensional Barriers Audit’.<sup>118</sup> Hij dient voor zichzelf eerst compleet duidelijk na te gaan wat hij wil bereiken en dient zich daarna een beeld van de huidige situatie samen te stellen. Vervolgens dient hij zich de vraag te stellen: “Wat staat er tussen de situatie van vandaag en de optimale situatie die ik wil bereiken?” Naar verwachting zullen er dan barrières naar voren komen die hij vervolgens van achteren naar voren dient weg te werken.

Gezien het feit dat men de tafel moet schikken voordat die wordt gebruikt, begint ‘Drie Dimensionaal’ onderhandelen en de audit in de derde Dimensie.

In de 3<sup>e</sup> Dimensie onderscheiden Lax en Sebenius 3 groepen mankementen:

1. ‘*Scope flaws*’ → de verkeerde partijen, belangen en/of no-deal options (=BAZO’s)
2. ‘*Sequence flaws*’ → de volgorde waarin de onderhandeling zich ontvouwt.
3. ‘*Proces choices flaws*’ → de manier waarop de onderhandeling is georganiseerd

Voor de ‘scope flaws’ moet een onderhandelaar er achter zien te komen wie de werkelijke partijen zijn in de onderhandeling. Hier bedoelen Lax & Sebenius in eerste instantie (evenals Camp), de personen mee die echt de beslissingen nemen. Maar zij zien het nog wat breder. Zij doelen ook op

---

<sup>116</sup> Lax & Sebenius (2006), p. 33.

<sup>117</sup> Lax & Sebenius (2006), p. 18.

<sup>118</sup> Lax & Sebenius (2006), p. 21 ev.

externe partijen die nog niet aan tafel zitten, of juist mensen die van de tafel moeten verdwijnen. Hiervan dient een overzicht te worden gemaakt<sup>119</sup>

*“To tailor your negotiating approach most effectively, you need an accurate map of your counterparts and how they fit into their organization.”*

In navolging van Fisher e.a. stellen Lax & Sebenius dat er een verschil is tussen de posities die onderhandelaars innemen en de belangen die daar achter liggen. Een onderhandelaar zal altijd de belangen achter de posities moeten trachten te achterhalen en zich daarbij verplaatsen in de schoenen van de tegenpartij.

De laatste scope flaw betreft de ‘no-deal options’, oftewel de BAZO. Deze moet de onderhandelaar zowel van zichzelf als van de tegenpartij goed analyseren en helder voor ogen hebben. Bovendien kan de onderhandelaar de perceptie van de tegenpartij hieromtrent ook beïnvloeden.

Zodra deze drie ‘scope flaws’ zijn geanalyseerd en beantwoord moet de onderhandelaar kijken naar de barrières met betrekking tot de volgorde van de verschillende betrokken partijen. Op basis van die analyse zullen de algemene proces keuzes over hoe de onderhandeling zich gaat ontfouwen, duidelijk worden.

Als ook deze barrières in kaart zijn gebracht kunnen de barrières die in dimensie 2 een goede ‘deal design’ in de weg staan, worden geanalyseerd om vervolgens over te stappen naar dimensie 1; de tactische en interpersoonlijke barrières. Dit betreft vaak de onderlinge communicatie. Mensen voelen zich vaak niet begrepen en gaan emotioneler reageren.

Sommige barrières blokkeren de voortgang van de onderhandeling in meerdere dimensies tegelijk. Lax & Sebenius noemen hier twee vaak voorkomende voorbeelden van. ‘*An adverse deal/no deal balance*’ voor één van de partijen. Feitelijk bedoelen zij hier een ‘negative bargaining range’ mee, oftewel er is op het moment geen ZOPA. Verder noemen zij incomplete of vage informatie als veel voorkomende blokkades. Ook dit gebrek zal over meerdere dimensies negatief kunnen werken en zal dus moeten worden verholpen.

Gebaseerd op de opgedane kennis vanuit de 3-D audit, moet er een 3-D strategie worden ontworpen, zodat alle barrières kunnen worden overwonnen. Een ‘3-D Strategy’ bestaat uit drie elkaar versterkende sub-strategieën<sup>120</sup>:

1. Setting up the right negotiation
2. Designing value creating deals
3. Stressing problem solving tactics

---

<sup>119</sup> Lax & Sebenius (2006), p. 25

<sup>120</sup> Lax & Sebenius (2006), p. 37.

Terwijl de audit via ‘backward induction’ wordt uitgevoerd spelen binnen de 3-D strategy en gedurende de onderhandeling, de dimensies tegelijkertijd of afwisselend een rol. Dit komt doordat problemen in de éne dimensie regelmatig een oplossing vereisen in een andere dimensie.

Elke substrategie wordt door Lax & Sebenius aan de hand van enkele regels uitgelegd.

Voor ‘Setting the right negotiation’ zijn dat<sup>121</sup>:

1. *Scan widely for potentially advantageous elements; don’t accept the current setup as fixed.*
2. *Envision the most promising ‘scope’, ‘sequence’ and ‘basic process choices’*
3. *To find the best path to this moment promising setup, map backward from the ideal to the current setup.*
4. *Involve issues and parties with the potential to create value; avoid pure value-claiming battles where possible.*
5. *Ensure that the elements of a potential winning coalition are present and that your setup doesn’t empower potential blockers.*

Aangezien overeenkomsten tussen partijen alleen tot stand komen en blijven bestaan als beide partijen er voordeel uithalen, wijzen Lax & Sebenius op het enorme belang van waarde creërende overeenkomsten. Voor de 2e dimensie: “Designing value creating deals”, hanteren zij dan ook de volgende sleutel factoren<sup>122</sup>:

1. *Focus on maximizing the total net pie that can be created through agreement.*
2. *Seek value creating differences.*
3. *Designs deals that are robust and sustainable; project how a continued agreement will look relative to future no-deal alternatives*
4. *Negotiate the “spirit of the deal” in tandem with its “letter”; productively align the social contract with the economic contract.*

Evenals Herb Cohen (zie paragraaf 3.6 Herb Cohen) wijzen Lax & Sebenius erop dat niet in de overeenstemming maar in het verschil de potentie voor waarde creatie zit. Dit verschil kan op velerlei gebieden aanwezig zijn. Een niet limitatieve lijst<sup>123</sup>:

1. Verschil in prioriteit van belangen
2. Verschil in kosten en opbrengst structuren
3. Verschil in capaciteiten
4. Verschil in toekomst verwachtingen

---

<sup>121</sup> Lax & Sebenius (2006), p. 39.

<sup>122</sup> Lax & Sebenius (2006), p. 42.

<sup>123</sup> Lax & Sebenius (2006), p. 135 ev.

5. Verschil in risicoaversiteit
6. Verschil in tijdsvoorkeuren
7. Verschil in belasting, accounting- en overige wetgeving

Lax & Sebenius noemen dit ‘*dovetail differences*’ en het zoeken naar deze verschillen ‘*dovetailing*’.<sup>124</sup> Feitelijk is het dezelfde basis als waarop waardecreatie in de niet producerende economie plaatsvindt.

Als voorbeeld van hoe dimensie twee en drie op elkaar inhaken verwijzen Lax & Sebenius naar het boek ‘Co-opetition’. In dit boek wordt aan de hand van een door beide auteurs nieuw geïntroduceerd ‘*Value-net*’<sup>125</sup> uitgelegd hoe verschillende spelers in een bedrijfskolom en een bedrijfstak –door middel van het toevoegen van spelers en het creatief kijken en herschikken van de rollen van de huidige spelers- tot meer waarde creërende deals kunnen komen. De set-up wordt dus veranderd.

Op de 1e dimensie: “*stressing problem solving tactics*”, maken Lax & Sebenius een onderscheid in tactieken voor ‘*pure value-claiming*’ deals en voor situaties waarin zowel gecreëerd als geclaimd moet worden. Op het niveau van dimensie 1 is er volgens Lax & Sebenius dus een ondersteuning van mijn Hypothese 1:

Onderhandeltheorieën zijn niet generiek/uniform maar context specifiek.

De tactieken van de 1e Dimensie vatten Lax & Sebenius zelf als volgt samen<sup>126</sup>:

1. *For pure value claiming deals, accurately assess and favourably shape perceptions of the ZOPA. Set aggressive targets, shape the other side’s perceptions advantageously, make credible commitments, and seek attractive “fairness principles” to resolve the distributive problem.*
2. *In order to both create and claim value, push to get behind incompatible positions to understand deeper interests, build trust, improve communication, share information, foster creativity, and seek an orientation in which the parties are side-by-side against the problem, rather than face-to-face against each other.*
3. *Listen, learn and adopt a persuasive style that is both empathetic and assertive.*
4. *Foster an appealing and productive negotiation process atmosphere.*

---

<sup>124</sup> Lax & Sebenius (2006), p. 123 – 125.

<sup>125</sup> Brandenburger & Nalebuff (1996), p.16 ev.

<sup>126</sup> Lax & Sebenius (2006), p. 44.

5. *Take steps to productively manage the tension between the cooperative moves that are necessary to create value jointly and the individual moves that are needed to claim value unilaterally.*

3-D Negotiation is dus een veel bredere strategische kijk op onderhandel situaties. Althans, als zodanig presenteren beide auteurs hun theorie. Gedeeltelijk kan ik hier in mee gaan, aan de andere kant heeft dimensie drie een duidelijke link met het ontwikkelen van de ‘BAZO’ (Fisher e.a.) of ‘*De machtsbalans beïnvloeden*’ (Mastenbroek).

Evenzo zie ik veel overeenkomsten op Dimensie 2 met de theorie van Mastenbroek en Fisher e.a.. Alle drie de theorieën wijzen erop dat de partijen zich moeten focussen op de belangen achter de posities en dat daar creatief mee moet worden omgegaan.

Opmerkelijker nog vind ik dat juist Lax & Sebenius de auteurs zijn die Camp’s werk in hun boek voorstellen als een voorbeeld van een ouderwetse en naïeve onderhandeltheorie. Een kleine analyse naar overeenkomsten leidt namelijk tot de volgende tabel:

<b>Lax &amp; Sebenius</b>	<b>Camp</b>
It’s the other’ side choice to say yes or no Fundamental ongoing choice between walking or staying	String of decisions, with all the time the right to say no.
In the others sides shoes	In the adversary world
Who are the real parties	Find the decision maker
Positions vs interests	Find their pain
Part of a successful negotiating strategy is shaping your counterpart’s perception of their deal/no-deal option	Create vision, paint their pain.

**Tabel 6: Overeenkomsten Lax & Sebenius vs Camp**

Ook het vertrekpunt bij de voorbereiding van een onderhandel situatie is bij beide auteurs redelijk gelijk. Het eerste punt van Camp in zijn ‘*Agenda*’ is ‘*Problems*’<sup>127</sup>; dat hij definieert als: “*Anything that you see as a problem, that may hinder or stop the negotiation*”.

Lax & Sebenius schrijven dat de 3-D Audit feitelijk een analyse is van alle barrières die de gewenste uitkomst in de weg staan. De stellingname van Lax & Sebenius dat Camp onderhandelsituaties één dimensionaal benadert is mijns inziens dan ook wat arbitrair.

<sup>127</sup> Zie paragraaf 13.4 Jim Camp: Systematic decision based negotiating, p. 61.

### 3.6 Herb Cohen

Herb Cohen is de auteur van twee boeken over onderhandelen. Zijn eerste boek *'You can Negotiate Anything'* verscheen in 1963 en stond bijna een jaar lang op de 'New York Times Bestseller List'. Het was ook in dat jaar dat hij voor het eerst trainingen ging geven in onderhandelen. Op zijn eerste drieweekse training voor onder andere advocaten introduceerde hij de termen *'win-win'* en *'win-lose'*. Gedurende zijn carrière heeft hij vele personen, bedrijven, en overheidsinstellingen van advies voorzien en/of vertegenwoordigd. Ondanks dat hij zichzelf heeft bewezen als een interessante theoreticus zie ik hem toch met name als een man uit de praktijk. Zijn schrijfstijl, met vele casussen uit de praktijk is daar ook naar. Opvallend zijn de vele verwijzingen naar verhalen uit religieuze documenten als de Bijbel en de Thora. Zijn tweede boek *'Negotiate This!'* verscheen drie decennia later. Dit boek bouwt voort op de ideeën die zijn gepresenteerd in zijn eerste boek. Het boek is wat minder gestructureerd opgezet en benadrukt veel meer de noodzaak van het niet kenbaar maken van je behoefte voor een bepaalde uitkomst.

Herb Cohen heeft zijn theorie geen aparte naam gegeven, wellicht ook omdat hij niet van mening is dat hij een geheel nieuwe theorie heeft ontwikkeld. Tevens maakt hij geen expliciete keuze tussen de twee strijdende stromingen *'win-win'* vs *'win-lose'*. Als bedenker van deze beide termen geeft hij meer aan dat dit de verschillende *'mind-sets'* zijn die je bij je onderhandel partners tegen kan komen.

Cohen stelt eigenlijk, al is het minder expliciet geformuleerd dan bij het Negotiators Dilemma van Lax & Sebenius, dat onderhandelen meestal een mix is van competitieve en coöperatieve elementen. Hij stelt dan ook<sup>128</sup>:

*"It's (negotiation) a 'mixed-motive' game where there must always be commonality and conflict"*.

Cohen adviseert met een coöperatieve houding te starten<sup>129</sup>. Ten eerste omdat dat vaak met een coöperatieve houding wordt beantwoord en daardoor tot meer waarde creatie komt. Dit is een voorbeeld van de *'reciprocity norm'*<sup>130</sup> waar Cohen het in zijn boeken meerdere malen over heeft. Bovendien kan je vanuit een coöperatieve houding altijd nog meer richting een competitieve houding gaan. Andersom is erg lastig.

Cohen stelt dat je deze coöperatieve houding moet combineren met het tonen van begrip voor de situatie en standpunten van de andere partij, een ingetogen houding van berekende incompetentie en het tonen van gematigde behoefte. Ondanks de integratieve basis instelling heeft de onderhandel theorie van Cohen veel weg van de theorie van Camp. Gelijk aan Camp benadrukt hij dat je geen behoefte c.q. gretigheid (neediness) moet tonen. Ook over de wat incompetente ingetogen

---

<sup>128</sup> Cohen (2003), p. 123.

<sup>129</sup> Cohen (2003), p. 88 ev.

<sup>130</sup> Cohen (2003), p. 114 & 123.

houding ter bewerkstelling van het creëren van het superieure gevoel bij de tegenstander en het daarbij horende manier van veel vragen stellen zijn ze het eens. Het zogenaamde ‘Columbo effect’.

Aan de andere kant heeft Cohen’ zijn theorie weer veel correlatie met Fisher en vooral met Mastenbroek op het gebied van de stijl van communiceren en het tot een overeenkomst komen. Cohen scheidt de ‘what’ – je belangen – van de ‘how’ – hoe je die belangen realiseert. Ik citeer<sup>131</sup>:

*“Let me remind you that ‘how’ you interact will often trump ‘what’ you are discussing. Thus, I am recommending that you exhibit flexibility with the respect to means (how) but determination, akin to rigidity, concerning your goals and interests (what).”*

*“If the goal is ‘What’ you want to achieve, then the strategy is ‘How’ you will get there”*

Een groot verschil met Camp, is Cohen’s mening over doelstellingen. Camp hanteert de regel “No Targets”, als uitvloeisel van de regel: “Focus on what you can control: behaviour and actions”. Cohen stelt juist het tegenovergestelde.

Voor aanvang van de onderhandeling moet de onderhandelaar een duidelijk beeld hebben van de belangen die hij wenst te realiseren, oftewel the ‘what’, en deze moet je juist als target formuleren<sup>132</sup>.

*“Before you even contact the other side, think about your interests and concerns and what’s really important to you. This is necessary so you can formulate a content goal, which should be specific, precise, and measurable....Preferably, it should be written down as a number. ”*

Daarna moeten deze belangen naar prioriteit worden opgedeeld in drie groepen<sup>133</sup>:

1. *Must haves*
2. *Would likes*
3. *Tradeables*

### 3.6.1 Cohen’s TIP Acronym

Volgens Cohen bevat elke onderhandel situatie drie altijd aanwezige sterk met elkaar in verband staande variabelen. Aan de hand van deze variabelen moet een onderhandelaar een realistische inschatting maken van zijn eigen positie en die van de andere partij<sup>134</sup>. Het betreft de drie variabelen:

1. Tijd
2. Informatie.
3. Macht.

---

<sup>131</sup> Cohen (2003), p. 123 & 128

<sup>132</sup> Cohen (2003), p. 127 ev.

<sup>133</sup> Cohen (2003), p. 127

<sup>134</sup> Cohen, (1980) p. 49 ev.



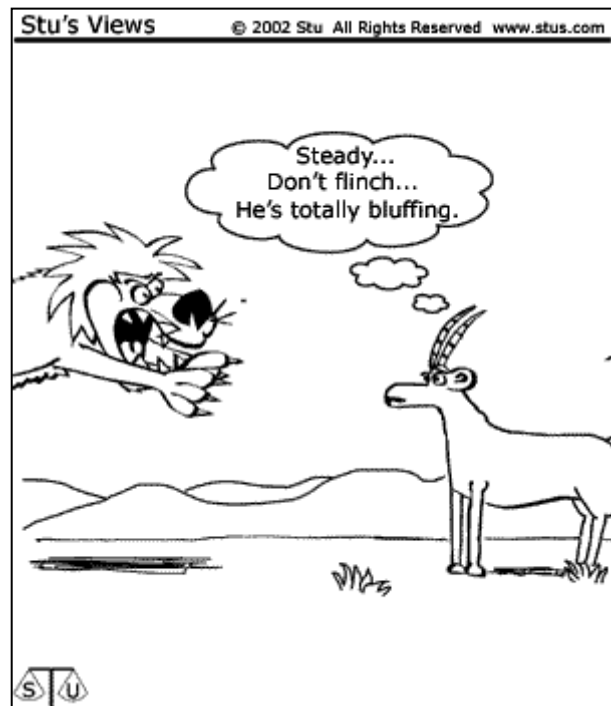
Bij Tijd doelt Cohen vooral op het tijdsbestek waarbinnen partijen tot een overeenkomst moeten komen. Volgens hem worden concessies pas gedaan in het zicht van de deadline. Iedereen heeft volgens hem een deadline, ook al doet men voorkomen van niet. De partij waarvan de deadline het eerst nadert, heeft uiteraard een groot nadeel. Daarom is het belangrijk, voor jezelf zo min mogelijk deadlines te creëren. Aangezien het volgens Cohen bij onderhandelingen niet gaat over wat werkelijk het geval is, maar wat de tegenpartij denkt dat de situatie is, is een groot deel van dit spel je eigen deadlines verbergen en bij de tegenpartij zoveel mogelijk deadlines oproepen. Hierbij is het de bedoeling dat de tegenpartij zichzelf deadlines oplegt.

Dit alles heeft een grote overeenkomst met Camp, want feitelijk is dit niet anders, dan zelf zo min mogelijk behoeftig zijn of overkomen en juist bij de tegenpartij behoeftigheid oproepen.

Ook op het gebied van informatie is een duidelijke overeenkomst met Camp. Cohen is met Camp van mening dat je zoveel mogelijk informatie moet verzamelen. Daarbij moet je al je veronderstellingen testen. Cohen benadrukt echter wel dat je ook informatie moet terug geven, maar dan niet door alles op tafel te gooien zoals Fisher en Mastenbroek beweren. Het moet gedoceerd en goed getimed gebeuren. Cohen stelt<sup>135</sup>:

*“Care must be taken early on to send consistent, coherent, and timely messages that are in accordance with your ultimate bargaining objective”*

Cohen is van mening dat het geven van informatie heel belangrijk is<sup>136</sup>. Niet alleen omdat het volgens de westerse norm van reciprociteit verwacht wordt, ook heeft het effect op de houding van de andere partij en zorgt het voor vertrouwen. Heel belangrijk is echter ook dat het invloed heeft op de verwachtingen van de tegenpartij. Want ook hier is perceptie belangrijker dan realiteit. Uit empirisch onderzoek blijkt volgens Cohen dat de mate van tevredenheid met de uitkomst van een onderhandeling afhankelijk is van de het verschil tussen de verwachtingen en de daadwerkelijke uitkomst<sup>137</sup>. Omdat ook volgens Cohen beide partijen tevreden moeten zijn voor een blijvende overeenstemming is het dus heel belangrijk aan het begin van de onderhandelingen de verwachtingen, het aspiratie niveau van de



<sup>135</sup> Cohen (2003), p. 207.

<sup>136</sup> Cohen (2003), p. 207-216.

<sup>137</sup> Cohen (2003), p.213-216.

tegenpartij, bij te stellen door het geven van informatie. Ook dit komt weer overeen met Camp's visie dat elke beslissing in het onderhandelproces in volle bewustheid genomen moet worden.

Gold bij de variabele 'Tijd' al dat de perceptie van de tegenpartij belangrijker is dan de werkelijke situatie, voor macht geldt dat des te meer volgens Cohen. Het is dan ook erg belangrijk met die perceptie van de tegenpartij te spelen. Cohen definieert in zijn twee boeken veertien bronnen waarmee de onderhandelaar zijn macht kan vergroten<sup>138</sup>:

1. De macht vanwege concurrentie/competitie en alternatieven; (=BAZO)
2. De macht vanwege de legitimatie;
3. De macht vanwege het risico nemen;
4. De macht vanwege het engagement (=commitment);
5. De macht vanwege expertise/ervaring;
6. De macht vanwege de kennis over de werkelijke behoefte van de andere partij;
7. De macht vanwege de gedane investering door de tegenpartij;
8. De macht vanwege beloningen of bestraffingen;
9. De macht vanwege identificatie/vereenzelviging;
10. De macht vanwege de moraliteit;
11. De macht vanwege een precedent;
12. De macht vanwege volharding;
13. De macht vanwege overredingscapaciteit;
14. De macht vanwege houding/attitude;

Het leidt te ver om al deze bronnen nader uit te werken. Punt 1, 'macht vanwege concurrentie en alternatieven' is eigenlijk het zelfde als de BAZO waar zowel Fisher e.a. maar ook Lax & Sebenius veel aandacht aan besteden.

Punt 6, 'macht vanwege de kennis over de werkelijke behoefte van de andere partij' wordt door alle auteurs uitvoerig behandeld. Camp en Cohen onderscheiden zich op dit punt door dat meer distributief uit te spelen in combinatie met punt 14 'macht vanwege je houding/attitude'. Daarmee wordt bedoeld dat je in de onderhandeling zoveel mogelijk op zoek moet gaan naar de behoefte van de tegenpartij, maar zelf zo min mogelijk behoeftig moet overkomen. Volgens Cohen doe je dat door een '*gaming mentality*' te hebben, wat wil zeggen dat de onderhandeling als een spel wordt gezien. Het is verstandig daar dus niet te emotioneel bij betrokken te raken. Dit is wat Cohen bedoelt met de ondertitel van zijn tweede boek:

*"By Caring, But Not T-H-A-T Much".*

---

<sup>138</sup> Cohen (1980), p. 51-90; Cohen (2003), p.231-300.

Dit is eigenlijk precies het zelfde als wat Camp in dat verband zegt<sup>139</sup>:

*“The only things we truly need are the basics of physical survival -air, water, food, clothing, shelter- and everyone reading this book already has these.” So “Wanting is Fine, Needing is Not”*

### 3.6.2 *Verschillende onderhandel stijlen volgens Cohen.*

Volgens Cohen kan je als onderhandelaar vele onderhandelstijlen tegenkomen die allemaal op de graduele lijn liggen tussen puur competitief en puur collaboratief. De meest extreme vorm van competitief onderhandelen noemt Cohen: *‘Winning at all costs ... Soviet Style’*. Deze onderhandelstijl kenmerkt zich volgens hem door<sup>140</sup>:

1. *Extreme initial positions*
2. *Limited authority*
3. *Emotional tactics*
4. *Adversary concessions viewed as weakness*
5. *Stingy in their concessions*
6. *Ignore deadlines*

In tegenstelling tot Fisher e.a. is Cohen niet van mening dat dit een inferieure strategie is. Het is er wel één die met een hoge prijs komt. De relatie heeft hier namelijk zodanig onder te lijden, dat er niet snel een tweede moment komt waarin partijen weer tot elkaar komen. Deze strategie is enkel in specifieke situaties geschikt. De belangrijkste reden dat Cohen een heel hoofdstuk besteedt aan deze strategie is dat het voor een onderhandelaar belangrijk is deze strategie te herkennen.

Gezien de beperkte geschiktheid van Competitief onderhandelen prefereert Cohen dan ook een andere stijl. Hij noemt deze stijl: *‘Negotiating for mutual satisfaction’*.

Cohen adviseert dan ook onderhandelingen vooral Collaboratief te voeren; in ieder geval door op deze manier te beginnen. Collaboratief betekent volgens Cohen dat je je gaat richten op het oplossen van het probleem, in plaats van het verslaan van de tegenpartij. Hierbij noemt hij het welbekende zoeken naar oplossingen waarmee de totale waarde wordt vergroot. Verder wijst hij net als Lax en Sebenius op het feit dat de waardecreatie met name zit in het verschil van belangen tussen de partijen. Toch gaat hij niet voorbij aan het feit dat de meeste onderhandelingen tenderen naar ‘fixed-sum’ negotiations, oftewel distributieve onderhandelingen. Dit komt omdat in de eerste plaats prijs een

---

<sup>139</sup> Camp (2002), p. 24.

<sup>140</sup> Cohen (1980), p. 121.

belangrijk punt is, zeker bij zakelijke transacties. Typische win-win school onderhandelaar wijzen er dan op dat onderhandelaars moeten kijken naar secundaire variabelen als leverings- en betalingsvoorwaarden. Toch helpt dit vaak niet omdat onderhandelaars de secundaire variabelen uiteindelijk ook een prijs geven. Als een koper bijvoorbeeld pas een maand later hoeft te betalen dan rekent hij uit wat dat hem bespaart aan rentekosten danwel oplevert aan rentebaten. In een economische context gaat dat zo met alle variabelen. Dat we dit doen komt omdat de secundaire variabelen moeilijk tegen elkaar zijn af te wegen. Omdat dat toch te doen kennen we een prijs toe aan deze variabelen. Het resultaat daarvan is dat onderhandelaars het onderhandelingsresultaat bijna vanzelfsprekend weer behoorlijk distributief gaan bekijken.

### 3.7 De theorieën vergeleken

In deze paragraaf wordt deelvraag vijf beantwoord, deze luidt als volgt:

*“Op welke punten verschillen enkele onderhandel theorieën en waar komen zij overeen?”*

Teneinde deze deelvraag te beantwoorden is een vergelijking vereist. In de vorige vijf paragrafen zijn de verschillende theorieën uitvoerig behandeld. De verschillende manieren van behandelen heeft veel te maken met de verschillen tussen de theorieën zelf, niet alleen qua inhoud maar ook qua presentatie. Verder is de aanpak heel verschillend. Een heldere vergelijking maken is dan ook geen sinecure.

Gezien de openlijke stromingenstrijd die reeds enige decennia voortschrijdt, ligt het voor de hand om de verschillende theorieën in eerste instantie op te delen aan de hand van deze tegenstelling, te weten *‘Distributief’* versus *‘Integratief’*. Uit zowel hoofdstuk twee als drie bleek echter dat dit zeker geen zwart/wit opdeling is, maar meer een continuüm.

De *‘principieel onderhandel’* theorie van Fisher e.a. is het meest sprekende voorbeeld van de integratieve benadering.

Mastenbroek betichtte de integratieve benadering van het negeren van machtsverschillen in de onderhandeling en stelde dat zijn *‘gemengde benadering’* dat wel doet en daarmee de discussie tussen distributieve en integratieve benadering overbrugt. In paragraaf 3.3 constateerde ik echter dat beide theorieën nagenoeg overeen komen en het verschil vooral in de presentatie zit. Dus ook Mastenbroek is een duidelijk voorbeeld van de Integratieve benadering, alhoewel hij wijst op het gevaar van het ontkennen van machtsverschillen.

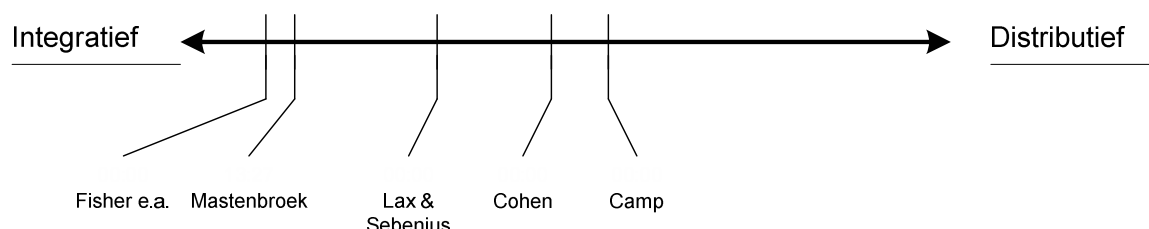
Lax & Sebenius zetten zowel de puur distributieve en integratieve auteurs weg als naïef, en concluderen dat het bij onderhandelen nu juist draait om het effectief omgaan met de spanning die voortvloeit uit het feit dat onderhandelen uit zowel distributieve als integratieve handelingen tegelijkertijd bestaat. Dit noemen deze auteurs het ‘Negotiators Dilemma’. Zo bezien zitten zij dus meer op het midden van het continuüm; zowel distributief als integratief. Maar door hun constante zoektocht naar creatieve waarde creërende de oplossingen en de vele waarschuwingen dat onderhandelaars al snel ten prooi vallen aan de ‘fixed pie’ bias, plaats ik hun theorie toch duidelijk meer op het integratieve vlak van het continuüm.

Evenals Lax & Sebenius benadrukt Cohen dat de verschillen tussen partijen tot waardecreatie kunnen leiden en dus moeten worden onderzocht. Daardoor dient zijn benadering tot het integratieve kamp worden gerekend. Maar zijn theorie heeft ook veel overeenstemming met die van Camp. Beide pakken het psychologisch aan en wijzen erop dat het behoeftepatroon van de tegenpartij de sleutel naar de beste deal is. En hoewel Cohen ervoor waarschuwt dat beide partijen een voordeel uit de onderhandeling moeten halen, is zijn doelstelling heel duidelijk om zo’n groot mogelijk deel bij de verdeling te claimen. In die zin is Cohen dus weer distributiever dan Lax & Sebenius.

Is Camp dan het voorbeeld van een distributieve onderhandelaar? Zelf laat hij er ten slotte geen misverstand over bestaan dat hij zeker niet tot de ‘win-win’ school behoort. Ook andere auteurs presenteren Camp graag als de naïeve ouderwetse distributieve onderhandelaar.

Ik ben van mening dat Camp zeker de meest distributieve aanpak heeft van de vijf behandelde auteurs, maar dat hij zeker niet een puur distributieve onderhandelaar is. Daarvoor kijkt Camp teveel naar de behoeften van de tegenpartij. Camp exploreert dus wel degelijk, hij doet dat echter enkel op het vlak van de tegenpartij. Uiteraard kan dit nadelig werken op het creërende element, maar zijn benadering biedt voordelen inzake het claimende element. Camp ligt wat mij betreft dus wel op het distributieve vlak van het continuüm, maar een stuk meer richting het midden dan anderen beweren.

Op basis van deze overwegingen kan het continuüm als volgt worden weergegeven.



**Figuur 10: Continuüm integratief vs. distributief**

Om vervolgens de theorieën verder van elkaar te onderscheiden, zal worden gekeken naar meta kenmerken aan de hand waarvan de theorieën kunnen worden geclassificeerd. Hiermee worden derhalve de meer micro gerichte kenmerken van de analyse uitgesloten wegens het ontbreken van een bruikbare vergelijkingmogelijkheid en het te hoge detailniveau.

Naast de positie in het integratieve-distributieve continuüm kunnen de theorieën op de volgende meta kenmerken geanalyseerd worden op overeenkomsten en verschillen:

1. Doel
2. Structuur
3. Vereiste vaardigheid
4. Delen van informatie
5. Perspectief op macht

Ten aanzien van het eerste kenmerk, doel van onderhandeling, zijn Camp en Fisher het meest onderscheidend. Voor Camp is het uiteindelijke doel van de onderhandeling het bereiken van maximalisatie van het eigen nut, terwijl Fisher daarentegen een meer ideologisch doel nastreeft met zijn ‘verstandige overeenkomst’ (zie paragraaf 2.3.1). Binnen deze twee uitersten bevinden de andere theorieën zich meer in de richting van Camp zonder noemenswaardig verschil.

Onder het tweede kenmerk ‘structuur’ wordt de opbouw van de theorie verstaan, waarbij met name wordt gekeken naar het onderliggende conceptuele model en de overzichtelijkheid van de theorie. Het grootste verschil inzake dit kenmerk is te onderscheiden tussen Fisher e.a./Mastenbroek en Cohen.

Fisher e.a. structureren hun theorie aan de hand van vijf hoofdregels, met als gevolg dat zij een zeer overzichtelijke structuur presenteren. Mastenbroek bereikt overzicht door zijn duidelijke weergave op vier dimensies.

Cohen’s structuur is daarentegen meer gebaseerd op normen & beginsels en uiteraard zijn ‘TIP acroniem’, die echter niet overzichtelijk worden gepresenteerd. Binnen dit spectrum bevindt Camp zich dicht bij Fisher e.a./Mastenbroek doordat hij wel regels opstelt en daarmee overzicht van zijn theorie biedt. Echter, het aantal van drieëndertig regels maakt deze theorie minder overzichtelijk dan de theorie van Fisher e.a.. Tenslotte komen Lax & Sebenius op het gebied van structuur dicht bij Cohen doordat zij een aanzienlijke hoeveelheid stappen voorschrijven, hetgeen ten koste gaat van de overzichtelijkheid van de theorie.

In het verlengde van de structuur ligt het derde kenmerk, te weten het Vaardigheidsvereiste. Niet iedere theorie is even eenvoudig te leren. Zo vereist de ‘gaming mentality’ van Cohen voor het succesvol kunnen toepassen van deze theorie bepaalde karaktereigenschappen en is ze daardoor

slechts tot een beperkte mate aan te leren. Deze theorie vereist bepaalde vaardigheden en classificeert zich daarmee als uiterste binnen dit kenmerk.

Aangezien Fisher e.a. en ook Mastenbroek hun theorie beperken tot vijf regels en geen ze daarvoor geen noodzakelijke persoonlijke vaardigheden vereisen, kan deze theorie worden gepositioneerd aan het andere uiteinde van dit spectrum. Camp bevindt zich tussen deze twee theorieën in. Hij ziet onderhandelen als het beïnvloeden van een beslissingproces en zolang je je aan de regels houdt, alsof het een ‘dril’ van een beroepsleger betreft, kom je een heel eind. Lax & Sebenius liggen dan weer dicht bij Cohen. Aangezien hun theorie een uitgebreide analyse vergt is deze in ieder geval erg tijdsintensief, maar vergt ook een behoorlijke vaardigheid. Deze vaardigheid is echter wel makkelijker te leren dan de ‘Gaming Mentality van Cohen.

Her vierde kenmerk, het delen van informatie, vloeit enigszins voort uit de verdeling binnen de hoofdstromingen integratief en distributief. Het toepassen van een meer integratieve benadering vereist immers meer delen van informatie met je wederpartij. Hierdoor komt de positionering van de verschillende theorieën binnen dit kenmerk overeen met de posities op het in deze paragraaf behandelde integratief versus distributief continuüm.

Als laatste factor waarop de theorieën verschillen op meta niveau is het perspectief op macht. Alle auteurs, zelfs Fisher e.a. als meest integratieve auteurs, erkennen macht als factor van belang in de onderhandeling. Het verschil tussen de auteurs is met name gelegen in de zienswijze waarop deze macht gevonden wordt -de bron dus- en in het verlengde daarvan, hoe deze gebruikt wordt.

De machtsbron die door alle auteurs, op Camp na, wordt genoemd en wordt gezien als de belangrijkste differentiator in machtsposities tussen partijen in een onderhandeling, is de BAZO. Verschillen tussen de theorieën ontstaan doordat bij sommigen de BAZO als enige bron wordt gezien dan wel dat macht wordt beschouwd als afkomstig uit nog meer bronnen. Wederom is Fisher een uiterste, gezien het feit dat bij Fisher e.a. de BAZO eigenlijk de enige machtsbron is. Cohen vertegenwoordigt in dit perspectief het andere uiterste doordat hij naast de BAZO als bron van macht, dertien andere bronnen van macht definieert. Verder bestaat er een onderscheid tussen de verschillende theorieën inzake de beschouwing waar de bronnen van macht liggen; in de eigen wereld of in de wereld van de tegenpartij. De theorie van Fisher is een extreem voorbeeld van een theorie waarin de bron van macht wordt gezocht in de eigen wereld. De theorieën van Cohen, en in sterkere mate nog Camp, zijn theorieën waar de macht geheel wordt gezocht in de wereld van de tegenpartij. Camp heeft het dan ook nooit over je eigen BAZO, want dat zal leiden tot een soort target, en deze zijn verboden in Camp's zijn theorie. Ook gebruikt hij de term BAZO niet in de wereld van de tegenpartij, maar feitelijk doet hij dat wel met zijn regel ‘*Paint their pain*’,

Lax & Sebenius nemen zoals op de eerdere kenmerken een middenpositie in door zowel in de eigen wereld als de wereld van de tegenpartij machtsbronnen te definiëren. Het unieke verschil ten opzichte van de andere auteurs komt voort uit de derde dimensie die zij introduceren, ‘The Setup’. Deze derde dimensie maakt het mogelijk macht te beïnvloeden en daarmee de situatie naar je eigen hand te zetten.

### 3.8 Koppeling theorie en situatie

Ook deelvraag zes dient nog beantwoord te worden. Deze luidt als volgt:

*“Kan men vanuit een theoretisch kader beargumenteren dat bepaalde onderhandeltheorieën tot betere resultaten leiden in bepaalde specifieke situaties?”*

In de voorgaande paragrafen bleek dat het analyseren van de verschillende onderhandel theorieën een complexe aangelegenheid is. Soms zijn de verschillen expliciet maar veelal gradueel, en soms zelfs marginaal. Daarentegen zijn er ook veel overeenkomsten, zeker als men de theorie inzake vertroebelende factoren, zoals de presentatie, corrigeert.

Een koppeling tussen situaties en strategie wordt nagenoeg niet gemaakt. Tevens is er weinig beweging richting overeenstemming over een auteur overstijgende theorie. Eigenlijk zijn de auteurs erg ‘*positioneel*’ en erg weinig ‘*integratief*’ in deze discussie. Ze staan tegenover elkaar en proberen elkaar vanuit hun eigen wereld te overtuigen van hun eigen gelijk, in plaats van te accepteren dat ze wellicht beide gelijk kunnen hebben.

Eén ding is zeker, het kan niet allebei waar zijn. Ofwel, verschillende situaties vergen verschillende theorieën, ofwel er is één uniforme theorie die zodanig objectief verdedigbaar is dat experts, als de in deze scriptie behandelde auteurs, binnen een bepaald tijdsbestek overtuigd kunnen raken van de uniformiteit van deze theorie.

Aangezien reeds meerdere decennia intensieve discussies worden gevoerd door de verschillende auteurs, er duidelijke verschillen tussen de theorieën aantoonbaar zijn en een overeenstemming niet in het nabije vooruitzicht ligt, opteer ik dan ook voor de eerstgenoemde conclusie:

*“Onderhandel situaties zijn context specifiek”.*

Deze conclusie wordt mede ondersteund door de uitvoerige behandeling van de specifieke theorieën in hoofdstuk 2 en 3.

Mijn Hypothese 1 wordt hiermee bevestigd; deze luidde namelijk:

*“Onderhandeltheorieën zijn niet generiek/uniform maar context specifiek”.*



Teneinde een antwoord te formuleren op deelvraag 6 moet een koppeling gemaakt worden tussen situatie en theorie. Gezien het feit dat situaties uniek zijn en de theorieën op de benoemde kenmerken gradueel verschillen is de koppeling slechts in één richting te maken, van situatie naar theorie en niet andersom. Vanuit de theorieën is geen wederzijds uitsluitende opdeling van bijpassende situaties te geven.

Mijn inziens is de huidige focus op onderhandelen als gedraging onder andere debet aan het feit dat men niet tot een meer contextspecifiek benadering komt. Men vergeet namelijk de oorzaak van de onderhandeling.

Wil men tot een werkelijke analyse komen naar de contextspecificiteit van Onderhandeltheorieën, dan moet men meer naar de onderliggende variabelen kijken die ervoor zorgen dat er überhaupt onderhandelingen plaatsvinden, in plaats van naar de mogelijke invullingen van het proces zelf. Uiteindelijk zal de onderhandelstrategie, *'het gedrag'*, namelijk een gevolg van, of reactie op, moeten zijn van de factoren die die specifieke situatie kenmerken. In feite wordt hiermee een *'contingentiebenadering'* voorgedragen voor de keuze van een onderhandelingsstrategie, oftewel elke unieke situatie vergt een aan de situatie aangepaste aanpak in de onderhandeling.

Hiermee is het antwoord op deelvraag zes niet eenduidig. Het is niet mogelijk vanuit een theorie een aantal toepasselijke situaties te definiëren. Daarentegen is het een betere aanpak om de specifieke situatie als uitgangspunt te nemen en vanuit deze specifieke situatie, aan de hand van een aantal variabelen, te kiezen voor de meest geschikte onderhandeltheorie en bijpassende strategie. De uitvoering van deze aanpak wordt behandeld in hoofdstuk vier en leidt tot het al eerder aangekondigde concept.

Bovenstaande constatering heeft ook gevolgen voor de beoordeling van mijn tweede Hypothese. Deze was als volgt geformuleerd.

*Hypothese 2: Onderhandel situaties zijn gezien hun context specificiteit op te delen in groepen, in ieder geval in twee groepen:*

1. *Situaties die een meer distributieve aanpak vereisen*
2. *Situaties die een meer integratieve aanpak vereisen*

Vanwege het feit dat de graduele verschillen tussen de onderhandeltheorieën er toe leiden dat onderhandelsituaties moeilijk zijn op te delen in groepen en te koppelen aan deze theorieën. En dat het juist beter is om een *'contingency benadering'* toe te passen en vanuit de unieke situatie de meeste geschikte theorie te selecteren is Hypothese 2, zoals door mij geformuleerd, niet te valideren.

### 3.9 Conclusie

In dit hoofdstuk is een antwoord geformuleerd op de deelvragen vijf en zes. Alvorens dit gebeurde zijn in de paragrafen twee tot en met zes vijf theorieën behandeld. Reeds in deze paragrafen zijn verschillen en overeenkomsten tussen de theorieën naar voren gekomen.

In paragraaf zeven is vervolgens op een meer meta niveau een analyse van verschillen toegepast. Deelvraag vijf is als volgt geformuleerd:

*“Op welke punten verschillen enkele onderhandel theorieën en waar komen zij overeen?”*

Deze deelvraag is vervolgens als volgt beantwoord:

Allereerst zijn de vijf theorieën geplaatst op het continuüm *‘Integratief versus Distributief’*. Het bleek dat de vijf theorieën van meest integratief richting distributief in een volgorde konden worden geplaatst: Fisher e.a. > Mastenbroek > Lax & Sebenius > Cohen > Camp.

Verder bleek dat de theorieën op de volgende punten zijn te onderscheiden:

1. Doel
2. Structuur
3. Vaardigheidvereiste
4. Delen van informatie
5. Perspectief op macht

Ook bleek hierin een bepaalde overeenkomst te zijn met het continuüm *‘Integratief versus Distributief’*, zo is Fisher e.a. en Camp, in mindere mate, vaak een uiterste, terwijl Lax & Sebenius vaak een middenpositie innemen. Deze overeenkomst kan er op duiden dat er een relatie is tussen de onderscheidende punten en het continuüm.

In paragraaf acht is in eerste instantie mijn eerste Hypothese getoetst. Samen met de uitkomsten uit hoofdstuk twee en de eerdere paragrafen van hoofdstuk drie, bleek dat deze hypothese juist te zijn. Vanwege de validatie van Hypothese 1 kan men dus stellen dat *“Onderhandel strategieën niet generiek/uniform, maar context specifiek zijn”*.

Ook deelvraag zes is in deze paragraaf beantwoord, deze was als volgt geformuleerd:

*“Kan men vanuit een theoretisch kader beargumenteren dat bepaalde onderhandeltheorieën tot betere resultaten leiden in bepaalde specifieke situaties”*

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden moet het mogelijk zijn om aan elke theorie beargumenteerd één of meerdere situaties te koppelen. Mijns inziens is dit niet mogelijk of in ieder geval de verkeerde aanpak, die er mede voor zorg heeft gedragen dat er al decennia lang een weinig vruchtbare discussie is gevoerd tussen de Integratieve en Distributieve benadering. Ik ben van mening dat je niet vanuit de theorieën moet starten maar vanuit de verscheidenheid aan situaties. Een contingentie benadering dus, waarmee vanuit elke unieke situatie de meest geschikte theorie wordt gezocht.

Een antwoord op deelvraag zes is dus ook niet éénduidig te geven.

Dit heeft tevens als consequentie dat ik mijn Hypothese 2 niet kan valideren.

Nu de basis in hoofdstuk twee en drie is gelegd, kan in hoofdstuk vier daadwerkelijk uitvoering worden gegeven aan deze contingentiebenadering.

## Hoofdstuk 4

### Het concept

---

#### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een concept opgetuigd dat de onderhandelaar moet helpen te kiezen voor de meest geschikte theorie voor de specifieke onderhandelsituatie waarin hij zich bevindt. De creatie van dit concept zal gebeuren aan de hand van het beantwoorden van de laatste drie deelvragen van mijn scriptie. Deze drie deelvragen luiden als volgt:

7. Wat zijn de bepalende factoren voor de keuze voor de juiste theorie?
8. Wat zijn de relaties tussen deze factoren en bijpassende theorieën?
9. Is het mogelijk op basis van de gevonden correlaties een bepaalde algemene regel(s) te formuleren en deze te verwerken in een concept?

Allereerst zal in paragraaf 4.2 toepassing van de contingencybenadering nader worden uitgelegd. Vervolgens zal in paragraaf 4.3 deelvraag zeven worden beantwoord. Aan de hand van de factoren die in deze paragraaf zijn gedestilleerd zal paragraaf 4.4 deelvraag acht worden beantwoord.

Deelvraag negen zal dan uiteindelijk in paragraaf 4.5 worden beantwoord middels de presentatie van mijn concept. Waarna in paragraaf 4.6 de beperkingen van het concept zullen worden geformuleerd. Paragraaf 4.7 staat vervolgens in het teken van de toepassing van het concept. Een conclusie van dit hoofdstuk volgt dan in paragraaf 4.8.

#### 4.2 Inleiding richting het concept; toepassing van de contingentie benadering

In hoofdstuk drie bleek uit de beantwoording van deelvraag zes dat het mij verstandig leek om de contingentiebenadering toe te passen om de keuze voor de meest toepasbare onderhandeltheorie bij een specifieke situatie te maken. Oftewel om vanuit de oorzaak te redeneren naar een de meest geschikte theorie in plaats van omgekeerd.

De Contingentiebenadering is reeds lange tijd een gevestigde benadering in onder andere de management theorie. De contingentie benadering kan kort en bondig als volgt worden samengevat<sup>141</sup>:

*“De contingentiebenadering leert dat de situatie de oplossing bepaalt”*

en

*“Alle management benaderingen zijn principieel meerwaardig”.*

De benadering bestaat vervolgens uit de volgende stappen<sup>142</sup>:

1. Een situatieanalyse
2. Een probleemanalyse
3. Een keuze uit de beschikbare managementconcepten.

Als ik deze aanpak op het onderwerp van deze scriptie toepas en in een handelingsconcept wil gieten, kom ik tot de volgende drie stappen:

1. Analyseer de situatie aan de hand van enkele variabelen.
2. Het probleem bestaat feitelijk uit de vraag welke onderhandeltheorie het meest geschikt is. De beantwoording van deze vraag gebeurt in mijn concept aan de hand van situationele factoren. Hierdoor valt de probleemanalyse dus eigenlijk samen met de situatieanalyse.
3. Aan de hand van de invulling van de factoren wordt vervolgens een keuze gemaakt uit de beschikbare onderhandeltheorieën.

### **4.3 De factoren van het concept**

Deze paragraaf is geschreven ter beantwoording van deelvraag zeven:

*“Wat zijn de bepalende factoren voor de keuze voor de juiste theorie?”*

Uit de navolgende analyse blijkt dat de volgende zeven relevante situatiespecifieke factoren als antwoord op deze deelvraag geformuleerd kunnen worden aangezien zij voor de keuze van een onderhandelingsstrategie bepalend zijn. Het betreft:

1. Oorzaak van de onderhandeling
2. Doel van de onderhandeling
3. Materiële macht
4. Kennismacht
5. Persoonlijke macht en vaardigheid

---

<sup>141</sup> Schieman, Huijgen, Gosselink, p. 43.

<sup>142</sup> Schieman, Huijgen, Gosselink, p. 41.

6. Belang van de relatie
7. Complexiteit van het onderhandelobject

De bovenstaande factoren zijn dan ook tot stand gekomen door de oorzaak van de onderhandeling (factor 1) als startpunt te nemen en van hieruit verder te analyseren welke overige factoren in een onderhandelings situatie onderscheidend kunnen zijn. Door deze factoren vervolgens als keuzes achter elkaar te zetten ontstaat een keuzediagram. Het doorlopen van dit keuzediagram geeft als uitkomst de meest geschikte theorie voor een specifieke situatie.

In deze paragraaf worden deze factoren nader toegelicht waarna in de volgende paragraaf het keuzediagram gepresenteerd wordt en nader toegelicht. Uiteindelijk volgt in een volgende paragraaf een theoretische toetsing aan de hand van een aantal casussen uit de literatuur.

#### 4.3.1 Oorzaak van de onderhandeling.

In hoofdstuk 2 meldde ik reeds dat Lewicki.e.a. in hun boek ‘Negotiation’ stellen dat er drie redenen zijn waarom partijen onderhandelen met elkaar.

*“Negotiations occur for several reasons<sup>143</sup>:*

1. *To agree on how to share or divide a limited resource, such as land, property or time.*
2. *To create something new that neither party could do on his or her own*
3. *To resolve a problem or dispute between the parties”*

Dit zijn duidelijk heel verschillende redenen waarom partijen met elkaar onderhandelen. Reden één is voornamelijk een verdelingsvraagstuk, distributief dus, met mogelijk integratieve kenmerken. Reden twee daarentegen is veel integratiever van oorsprong. Partijen moeten hier namelijk eerst nog waarde creëren alvorens ze überhaupt aan verdeling toekomen.

Reden drie tenslotte, betreft in tegenstelling tot reden twee, een compleet andere situatie. Bij reden twee zijn de partijen bijna partners in hun nieuwe project, bij reden drie is er juist een serieus conflict dat men het liefst zou uitvechten. Blijkbaar is dit echter niet opportuun en zal men het via onderhandelingen moeten klaarspelen. Denk hierbij aan internationale conflicten. Deze laatste reden is dan ook meer een situatie voor mediation en arbitrage. Om die reden zal ik die situatie in deze scriptie niet uitvoerig behandelen. Belangrijk is wel te beseffen dat dergelijke conflicten dus wel degelijk situaties vormen waarin onderhandelingen plaatsvinden. En daar die situaties dus behoorlijk kenmerk-specifiek zijn vergen ze mogelijk een geheel eigen tactiek.

---

<sup>143</sup> Lewicki, Saunders, Barry (2006), p.2.

Ik wil me met name richten op situatie één en twee. Situatie één is veel meer distributief van aard, met mogelijke integratieve elementen. Situatie twee daarentegen is meer integratief van aard, maar ook in deze situatie zal wel degelijk verdeeld moet worden met als gevolg dat er distributieve elementen aan de orde komen. Onder situatie één valt overigens ook de verdeling van het surplus ontstaan bij een transactie tussen twee partijen.

Deze opdeling naar ‘Oorzaak’ van de onderhandeling zal de eerste variabele worden in mijn handelingsconcept.

Malhotra & Bazerman stellen in hun boek dat mensen anders blijken te reageren als zij moeten beslissen over een opbrengst dan over een verlies<sup>144</sup>:

*“Research on framing effects reveals that most of us will treat risks involving perceived gains differently from risks involving perceived losses”*

Hoewel het onderscheid tussen de verdeling van een verlies en winst rationeel gezien geen verschil zou moeten maken betekent dit gegeven dat onderhandelaars bij de allocatie van een winst de onderhandeling coöperatiever en meer compromisbereid zullen ingaan en bij onderhandelingen over de allocatie van een verlies distributiever. Dit verklaart ook waarom onderhandelingen omtrent de verdeling van een verlies sneller vastlopen en op een rechtszaak uitlopen dan onderhandelingen omtrent de verdeling van een winst<sup>145</sup>. Uiteraard kan de onderhandelaar zichzelf trachten te sturen in dit niet-rationele gedrag, de situatie blijft dat de tegenpartij een allocatie van een verlies waarschijnlijk distributiever zal aanpakken dan een allocatie van een winst. Hierdoor is het gerechtvaardigd om onderscheid te maken in beide situaties. Het concept moet met dit onderscheid rekening houden.

Situatie 1: ‘To agree upon how to share or divide a limited resource, such as land, property or time’;

wil ik dan ook opsplitsen volgens bovenstaande redenering.

We krijgen dan drie uitkomsten voor de eerste variabele ‘Oorzaak’ van de onderhandeling:

1. Onderhandelingen betreffende de creatie van iets nieuws.
2. Onderhandelingen betreffende de verdeling van een winst c.q. surplus.
3. Onderhandelingen betreffende de verdeling van een verlies.

---

<sup>144</sup> Malhotra & Bazerman (2007), p. 121.

<sup>145</sup> Malhotra & Bazerman (2007), p. 121 ev.

### 4.3.2 Doel van de onderhandeling

De variabele ‘Doel’ van de onderhandeling geeft aan wat de onderhandelaars wensen te bereiken. Dit lijkt misschien een uitgemaakte zaak. Maar bij de behandeling van de definitie van onderhandelen in paragraaf 2.3 bleek dat de doelstelling behoorlijk kan verschillen. Fisher e.a. formuleerden met hun ‘*verstandige overeenkomst*’ namelijk een zeer ruim en meer dimensionaal doel. Camp bekritiseerde de ‘*verstandige overeenkomst*’ met het commentaar dat dit doel vaag is en bovendien de onderhandelaars bij voorbaat richting een compromis dwingt.<sup>146</sup> De doelstelling van een onderhandelende persoon kan dus al bij voorbaat een theorie uitsluiten.

### 4.3.3 Machtsfactoren

Reeds in hoofdstuk twee, bij de algemene analyse bleek dat macht of afhankelijkheid een belangrijke rol speelt in onderhandelingsituaties. Onderhandelingen vinden namelijk alleen plaats in situaties waar partijen wederzijds afhankelijk zijn van elkaar. Oftewel, de partijen hebben elkaar in zekere mate nodig om tot een hogere waarde te komen dan de partijen zonder elkaar zouden kunnen. Uiteraard hoeft deze wederzijdse afhankelijkheid niet in balans te zijn. Gezien de gradaties in deze wederzijdse afhankelijkheid is macht dus een belangrijke onderscheidende situationele factor.

Macht is een redelijk abstract begrip, Cohen definieert macht als volgt<sup>147</sup>:

*“Power is the capability – exercised or not – to produce an intended effect”.*

In zijn andere boek voegt hij daaraan toe<sup>148</sup>:

*“As such, it isn’t good or bad. It isn’t moral or immoral. It isn’t ethical or unethical. It’s neutral”*

Lewicki e.a. maken een opdeling tussen ‘Power’ en ‘Influence’<sup>149</sup>:

*“Power is potential influence, while Influence is kinetic power (power in use)”*

Lewicki e.a. maken deze opdeling omdat zij van mening zijn dat macht hebben en invloed uitoefenen niet hetzelfde is. Macht komt van vele bronnen, maar of en hoe je het inzet bepaalt of je ook daadwerkelijk invloed hebt. Zowel Cohen als Tzu wijzen erop dat macht ‘self-fulfilling’ is. Macht hoef je dus niet volledig te bezitten; het gaat erom wat de andere partij denkt en percipieert<sup>150</sup>.

---

<sup>146</sup> Zie voor uitleg paragraaf 2.3.3.

<sup>147</sup> Cohen (2003), p. 235.

<sup>148</sup> Cohen (1980), p. 51.

<sup>149</sup> Lewicki e.a. (2006), p. 183.

<sup>150</sup> Lewicki e.a. (2006), p. 187; Tzu (1983); zie ook paragraaf 13.6 *Herb Cohen*.



Lewicki e.a. stellen vervolgens dat er twee perspectieven zijn op macht:

1. Macht 'over': wat staat voor de absolute dwingende overheersende macht, bedoeld om de andere partij te overheersen.
2. Macht 'met': inhoudende dat de persoon met macht deze gezamenlijk ontwikkelt en deelt met de andere partij; bedoeld om met de andere partij samen te werken.

Dit laatste perspectief is volgens Lewicki beter van toepassing op onderhandelingen in het algemeen en integratief onderhandelen in het bijzonder. Macht 'over' heeft volgens Lewicki e.a. teveel weg van domineren, waardoor het eerste perspectief te beperkend is voor de toepassing in onderhandel situaties.

Tevens halen Lewicki e.a. Deutsch aan. Deutsch maakt een opdeling in drie met elkaar in verband staande machtspectieven, omdat volgens hem macht niet alleen in de persoon zelf huist, maar juist vanuit of door zijn positie in zijn omgeving wordt verkregen. Dit maakt de variabele 'Macht' dus bijzonder situatie specifiek.

Deutsch maakt een onderscheid in<sup>151</sup>:

1. *Environmental power*
2. *Relationship power*
3. *Personal power*

Een onderhandelaar ontleent zijn macht aan machtsbronnen. Cohen onderscheidt in het licht van onderhandelingen veertien machtsbronnen. (zie hiervoor paragraaf 3.6.1 Introductie probleemgebied). Voor het ontwerpen van mijn concept levert dat teveel differentiatie op. Het is pragmatischer te kiezen voor een globaler en daardoor betekenisvoller onderscheid. Zo hanteren Lewicki e.a. een opdeling in vijf bronnen, te weten<sup>152</sup>:

1. *Informational sources of power.*
2. *Personal sources of power.*
3. *Power based on position in an organization.*
  - a. *Legitimate power.*
  - b. *Power based on control of resources.*
4. *Relationship-based sources of power.*
5. *Contextual sources of power.*

Volgens Lewicki e.a. is informatie de meest voorkomende machtsbron, de BAZO valt onder de laatste bron, 'context'.

---

<sup>151</sup> Lewicki e.a. (2006), p. 186; Deutsch (1973) p. 84-85

<sup>152</sup> Lewicki e.a. (2006), p. 188 ev.

Voor mijn concept geef ik er uiteindelijk de voorkeur aan te kiezen voor de opdeling die de NEVI maakt in hun reader. Zij onderscheiden slechts drie machtsbronnen. Deze zijn, beginnend bij de meest invloedrijke bron<sup>153</sup>:

1. Marktmacht
2. Kennismacht
3. Persoonlijke macht en vaardigheid.

De NEVI is echter een inkooporganisatie en kijkt dus erg naar de marktmacht. Aangezien er ook veel onderhandelsituaties zijn waarin de markt geen, nauwelijks, of minder een rol speelt, maar er wel degelijk macht ontleed wordt aan bronnen buiten ‘Kennis’ en ‘Vaardigheid’ wil ik in mijn concept ‘Markt’ macht vervangen door ‘Materiele’ macht. Met dit begrip creëer ik een verzameling van de laatste drie machtsbronnen van Lewicki.

We krijgen dan de volgende drie machtsbronnen:

1. Materiele macht
2. Kennismacht
3. Persoonlijke macht en vaardigheid.

Deze drie machtsbronnen onderscheiden zich dan van elkaar op de volgende manieren:

Materiele macht is de resultante van de onderlinge afhankelijk- en gebondenheid van beide partijen.

De materiele macht bestaat daardoor voor een groot deel uit de aantrekkelijkheid van je BAZO. Daarnaast zijn ook factoren als afhankelijkheid bij de uitvoering van de overeenkomst of invloed op je reputatie hierin vertegenwoordigd.

Kennismacht betreft de macht die een partij heeft dankzij zijn reeds bestaande kennis over het onderwerp van de onderhandeling. Kennis van de tegenpartij(en) en het besluitvormingsproces van de tegenpartij wordt daar ook toe gerekend.

De persoonlijke macht en vaardigheid betreft de overtuigingskracht, behendigheid in het spel en het strategisch denkvermogen van de onderhandelaars.

Hierbij moet bedacht worden dat met name de factoren ‘Materiele macht’ en ‘Kennis macht’ dynamischer zijn. Dat wil zeggen dat ze door beide partijen actief zijn te beïnvloeden en bovendien ook door de invloed van externe factoren gedurende de onderhandeling kunnen wijzigen.

---

<sup>153</sup> Reader NEVI Inkoopacademie, (2007a), p 7 ev.

In mijn concept worden alle drie de machten als situationele factoren aangebracht.

Alle drie deze machten zijn relatief, ze moeten dus vooral gezien worden ten opzichte van de zelfde bij de tegenpartij aanwezige machten. Uiteraard voor zover dit mogelijk is, immers het concept dient te worden ingevuld vanuit het eigen perspectief, de relativiteit van de machten is en blijft dus inschatting van de invuller zelf.

#### 4.3.4 Overige factoren

Een volgende variabele is het 'Belang van de Relatie', vaak heeft dit te maken met de 'Duur' van de relatie. Betreft het een eenmalige transactie, of kom je de tegenpartij vaker tegen. De duur van de relatie heeft twee horizonnen één in het verleden, je hebt reeds een lange bestaande relatie of één van de toekomst er ligt een potentiële lange relatie in het verschiet. Uiteraard kunnen ook beide opties van toepassing zijn. Uit onderzoek blijkt dat, hoewel men wellicht in de persoonlijke sfeer tot meer compromissen bereid is bij het reeds bestaan van een lange relatie, dit lang niet altijd het geval is in zakelijke koper-verkoper relaties<sup>154</sup>.

Kamann e.a. hebben onderzoek gedaan naar het effect van bestaande en toekomstige relaties op 'Buyer-Supplieer' overeenkomsten. Zij onderscheiden hier de zogenaamde '*shadow of the future*' en '*shadow of the past*'. Het bleek dat enkel de '*shadow of the future*' effect had op de onderhandelstijl en compromisbereidheid van partijen<sup>155</sup>. Partijen handelen dus erg opportuun; '*For old time sake*', gaat niet op in 'buyer-supplier' relaties.

Deze uitkomst werd bevestigd door een empirisch gametheoretisch onderzoek van Bó; ook hij concludeert dat enkel de '*shadow of the future*' invloed heeft<sup>156</sup>. Verder bleek uit het onderzoek van Kamann e.a. dat deze invloed veel sterker is op micro c.q. individueel niveau, dan op macro c.q. organisatie niveau. Oftewel, met name in die gevallen waarin de onderhandelaars elkaar vaker in persoon verwachten te ontmoeten, zullen zij zich coöperatiever opstellen.

De variabele '*Belang van de relatie*' moet dan ook vooral gelezen worden als: '*Belang van de toekomstige relatie*'.

---

<sup>154</sup> Kamann e.a. (2006) & Bó (2005).

<sup>155</sup> Kamann e.a. (2006).

<sup>156</sup> Bó (2005).

De laatste variabele in mijn concept betreft ‘*Complexiteit*’. Hiermee doel ik op de complexiteit van het object waar de onderhandeling over gaat. Als de complexiteit van het object toeneemt, bijvoorbeeld als er meerdere belangen zijn, zal ook de ruimte voor waardecreatie groter zijn. Immers, Lax & Sebenius, maar ook Cohen hebben uitvoerig behandeld dat ruimte tot waardecreatie met name in het verschil gevonden moet worden<sup>157</sup>. Hoe complexer een object, hoe meer ruimte er is voor verschil. Voor waardecreatie onder die omstandigheden zal echter vaak ook meer geëxploreerd moeten worden.

#### **4.4 De Factoren ingevuld**

Hieronder volgt het schema dat in de voorafgaande paragraaf is ingeleid. Aan de hand van de verschillen analyse van hoofdstuk drie heb ik voor elke theorie de factoren ingevuld.

Het overzicht dient als heuristische ondersteuning bij het opstellen van het handelingsconcept dat hierna in paragraaf 4.5 volgt. Door eerst elk van de zeven factoren een de meest passende keuze in te vullen voor de specifieke theorie heb ik meer overzicht verkregen waardoor daarna het concept makkelijker was op te stellen.

Aangezien ik in hoofdstuk drie concludeerde dat theorieën van Fisher e.a. en Mastenbroek dermate veel op elkaar lijken dat het onderscheid met name in de presentatie zit, zal ik in mijn concept deze twee theorieën samenvoegen. Dit resulteert dan dus in vier verschillende theorieën.

---

<sup>157</sup> Zie paragraaf 3.5  
Lax & Sebenius: The Negotiator’s Dilemma & 3-D negotiating

Het overzicht ziet er als volgt uit.

## Overzicht onderhandelingstheorieën

Context Factoren	Fisher e.a./ Mastenbroek	Lax & Sebenius	Cohen	Camp
<b>Oorzaak onderhandeling</b>	• Creëren (Integratief)	• Creëren & claimen (Integratief)	• Claimen & creëren (Distributief)	• Claimen (Distributief)
<b>Doel onderhandeling</b>	• Principieel onderhandelen: verstandige ovk	• 3D Negotiation: waarde creërende deals	• Best mogelijke deal	• Best mogelijke deal
<b>Machtsfactoren</b>	<b>Materiële macht</b>	• Géén duidelijke verschillen afhankelijkheid	• Gelijk tot hoog	• Laag
	<b>Kennis</b>	• Hoog	• Hoog (Set up, tekentafel)	• Hoog & Laag (start gathering information now)
	<b>Persoonlijke vaardigheid</b>	• Laag, Géén duidelijk overredingstechnieken	• Hoog	• Hoog (Gaming mentality: "Caring, but not that much")
	<b>Belang van relatie</b>	• Hoog	• Hoog (lasting value)	• Laag
	<b>Complexiteit object</b>	• Hoog	• Hoog (Value creating differences)	• Gemiddeld
				• Laag

**Tabel 7: Overzicht onderhandelingstheorieën**

Hiermee is deelvraag acht beantwoord. Deze deelvraag luidde namelijk:

*“Wat zijn de relaties tussen deze factoren en bijpassende theorieën?”*

## 4.5 Het concept

De laatste deelvraag van mijn scriptie was geformuleerd om tot een concept te komen. Deze deelvraag was als volgt geformuleerd:

*“Is het mogelijk op basis van de gevonden correlaties een bepaalde algemene regel(s) te formuleren en deze te verwerken in een concept?”*

Uit het hier navolgende zal blijken dat dit inderdaad het geval is.

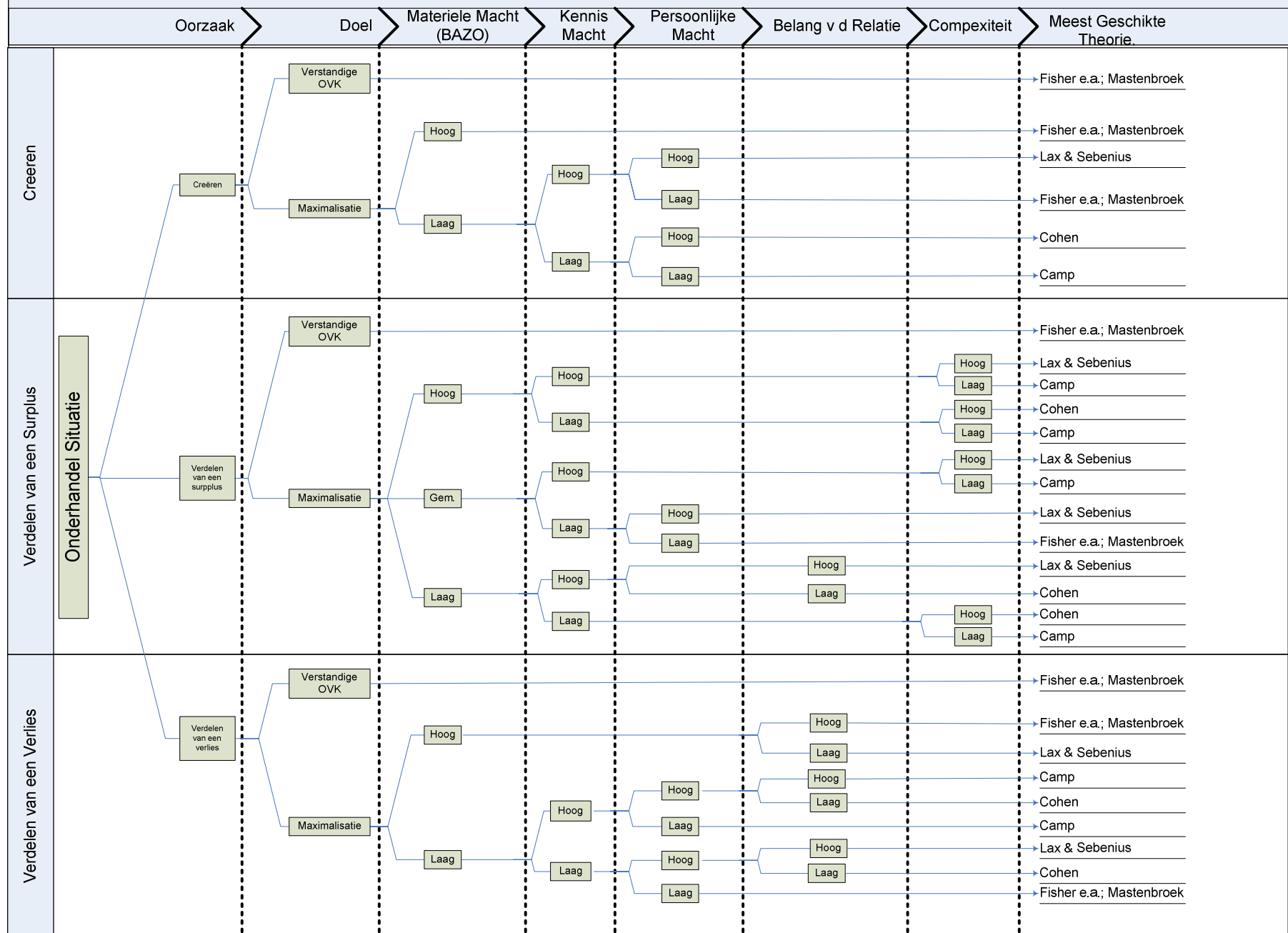
Aangezien het concept tot doelstelling heeft vanuit een specifieke situatie tot een keuze voor de meest geschikte theorie te komen heb ik ervoor gekozen het concept een vorm van een keuzediagram te geven. Dit betekent dat ik de eerder geformuleerde zeven factoren achter elkaar heb geplaatst met ieder ten minste twee uitkomsten als keuzemogelijkheid. Zo ontstaat er een beslissingsboom. Aan de hand van het overzicht uit paragraaf 4.5, de vergelijkingsanalyse uit hoofdstuk drie en mijn opgedane kennis uit de literatuur zijn vervolgens de vier theorieën aan het einde van de zeven factoren geplaatst. In principe leidt dat dan tot minimaal twee tot de macht zeven is honderdachtentwintig uitkomsten. Aangezien het keuzediagram een onderscheid tussen vier theorieën is het logisch dat niet elke variabele in elke situatie bepalend is. Al was het maar omdat enkele keuzes - bijvoorbeeld doel = verstandige overeenkomst – dominant zijn; of omdat er een zekere relatie bestaat tussen de invulling van de factoren. (zie hiervoor paragraaf 3.8). De factoren die in een bepaalde tak van het keuzediagram niet onderscheidend zijn, zijn ten behoeve van het overzicht dan ook weggelaten.

Het resultaat lijkt complex maar is dankzij de opzet van een keuzediagram betrekkelijk eenvoudig te gebruiken. Immers, door de zeven factoren stap voor stap in te vullen wordt de onderhandelaar die zich voorbereidt op een onderhandeling automatisch naar de juiste keuze geleid.

Doordat de tabel probleemgedreven is geeft het keuzediagram mijns inziens duidelijk weer dat het concept geïnspireerd is door de contingentiebenadering.

Het concept is op de volgende pagina weergegeven. Eveneens is een groter formaat in ‘Appendix C: Het Concept.’ opgenomen.

Keuze Diagram Onderhandel Theoriën.



## 4.6 Beperkingen van het concept

De toepassing van een contingentiebenadering op de keuze van een onderhandeltheorie is behoorlijk vernieuwend. Althans ik ben een zodanige aanpak in geen enkele bron in de academische literatuur tegen gekomen. In ieder geval niet op een wijze dat er een beslissingsmodel mee ontwikkeld is. Een dergelijke stap in het onbekende brengt uiteraard ook met zich mee dat er een aantal voorbehouden zijn te formuleren. Het concept is de uitkomst van mijn scriptie. Aangezien het concept een resultante is van enkel een theoretische analyse, en geen empirische toets heeft ondergaan, dient het concept wel voorzien te worden van een aantal voorbehouden. Deze voorbehouden kunnen uiteraard in een later stadium -wellicht in het kader van een dissertatie of master thesis van een andere student- middels empirische toetsing en verder onderzoek worden geëlimineerd.

Enkele voorbehouden die ik wil noemen zijn:

1. Deze scriptie en het daaruit voort komende handelingsconcept beperkt zich tot de vijf behandelde auteurs. Uiteraard zijn deze gekozen vanwege hun expertise en aanwezigheid op dit onderzoeksgebied; maar deze vijf auteurs zijn niet alles omvattend. Oftewel, er zijn nog meer ter zake kundige auteurs die – al dan niet gegroepeerd – dienen te worden opgenomen in het concept.
2. Bij de variabele ‘*Oorzaak van de onderhandeling*’ heb ik de derde reden van onderhandelen volgens Lewicki, buiten het concept gelaten. Het betreft hier: “*To resolve a problem or dispute between the parties*”. Ook ik ben van mening dat dit een onderhandelsituatie betreft. Mijn concept richt zich dus meer op economische situaties. Het zou beter zijn als alle onderhandelsituaties in een concept verwerkt zouden kunnen worden.
3. De theorieën blijken bij de verschillen-analyse en ook bij de invulling van de factoren van het concept gradueel van elkaar te verschillen. Uiteindelijk leidt het keuzediagram tot de keuze van één theorie. Hiermee wordt als het ware de suggestie gewekt dat het een expliciete, - zwart/wit keuze – is. Dat is uiteraard niet het geval. De uitkomst moet dan ook heel duidelijk worden gezien als de meest geschikte theorie. Het kan dus heel goed zijn dat een andere theorie ook zal werken. Echter, in mijn visie is de theorie die als uitkomst wordt gegeven het meest geschikt.
4. Bij elk concept of model waarin input wordt gegeven om tot een keuze of conclusie te komen geldt dat de uitkomst mede afhankelijk is van de kwaliteit van de input en de gebruiker. Oftewel het cliché ‘*Garbage in, Garbage out*’ is ook zeker van toepassing op dit concept.



5. In het verlengde hiervan wil ik op een nuttige regel van Camp wijzen: ‘No assumptions’. Hier doelt Camp mee op het feit dat het maken van assumpties gevaarlijk is in de onderhandeling. Maar dit geldt natuurlijk veel breder voor keuze processen, dus ook voor dit concept. Het concept is niet alleen gebouwd op – weliswaar beredeneerde - assumpties; het invullen van het concept gebeurt eveneens op basis van assumpties. Dit moet nooit vergeten worden. Een regel van Cohen: “Test your assumptions” is dan ook zeker voor het gebruik van dit concept aan te bevelen.
6. Het concept is zo ontworpen dat het vanuit het eigen perspectief ingevuld kan worden. Dit maakt het bruikbaar in de praktijk. Immers, de helikopter view die in de literatuur en de wetenschap vaak wordt gebruikt, komt niet overeen met de werkelijkheid. Werken vanuit een eigen perspectief heeft echter wel als nadeel dat het meer subjectief is. De uitkomst zou hierdoor gekleurd kunnen zijn.
7. Als laatste wil ik melden dat de factoren dynamisch zijn. Hier bedoel ik mee dat de factoren gedurende het verloop van de onderhandeling kunnen wijzigen. Hier moet door een onderhandelaar uiteraard altijd rekening mee worden gehouden en indien nodig op te worden ingespeeld.

#### **4.7 Het concept in werking**

Om de werking van het concept wat meer tot de verbeelding te laten spreken, maar ook als eerste toets heb ik de casussen waarmee ik mijn scriptie inleidde in hoofdstuk 1, voor zover zij aan de in paragraaf 4.3.1 gemaakte oorzaakbeperking voldoen in het concept ingevuld.

Aangezien de casussen zeer beknopt zijn beschreven in de literatuur is niet altijd een goede inhoudelijke keuze te maken in het concept. Daarvoor is meer informatie noodzakelijk. Als dit het geval was blijkt dit in de tabel doordat er meer varianten van de invulling zijn gegeven. In sommige gevallen leidt dit dan ook tot een verschillende uitkomst.

De resultaten zijn te zien in een tabel welke u kunt vinden in Appendix D : Overzicht van de in het concept ingevulde casussen.

Vaak blijkt de uitkomst overeen te komen met de auteur van het boek waar de casus vandaan komt. Dit is echter niet altijd het geval. Dit leidt tot twee constatering:

Ten eerste dat blijktbaar de voorbeelden die de auteurs aandragen ter ondersteuning van hun theorie tot een gelijksoortig type of categorie onderhandel situaties behoren. Voorzichtig kan worden gesteld dat de uniformiteit van hun theorie daarmee niet wordt ondersteund.

Ten tweede zijn er casussen die volgens mijn concept beter hadden kunnen worden aangepakt aan de hand van een theorie van een andere auteur dan door wie de casus oorspronkelijk is aangebracht.

#### **4.8 Conclusie**

Dit hoofdstuk stond in het teken van de ontwikkeling van mijn concept. Dit is gebeurd aan de hand van de beantwoording van mijn laatste drie deelvragen.

Allereerst is in paragraaf twee de toepassing van de contingency theorie toegelicht, die als inspiratiebron heeft gediend voor mijn concept.

In paragraaf drie is het antwoord op deelvraag zeven geformuleerd. De deelvraag luidde als volgt:  
*“Wat zijn de bepalende factoren voor de keuze voor de juiste theorie?”*

Door – in het licht van de contingency theorie – elke situatie als uniek te veronderstellen en vanuit deze unieke situatie te beredeneren ben ik tot zeven factoren gekomen. De eerste is dan ook logischerwijs de aanleiding van de onderhandeling oftewel de ‘oorzaak’. Door hierop verder voort te bouwen ben ik tot nog zes andere factoren gekomen. Dit leidde tot de volgende zeven factoren:

1. Oorzaak van de onderhandeling
2. Doel van de onderhandeling
3. Materiële macht
4. Kennismacht
5. Persoonlijke macht en vaardigheid
6. Belang van de relatie
7. Complexiteit van het onderhandel object

In paragraaf vier heb ik vervolgens een tabel gepresenteerd welke een antwoord is op deelvraag acht: *“Wat zijn de relaties tussen deze factoren en bijpassende theorieën?”*

Deze tabel diende als heuristische ondersteuning voor de beantwoording van deelvraag negen: *“Is het mogelijk op basis van de gevonden correlaties een bepaalde algemene regel(s) te formuleren en deze te verwerken in een concept?”*

Kort gezegd is het antwoord op deze deelvraag ‘Ja’. In paragraaf 4.5 heb ik namelijk een concept gepresenteerd dat de onderhandelaar in staat stelt, door het volgen van zeven stappen in een keuzediagram, de meest geschikte onderhandel theorie voor zijn unieke situatie te selecteren.

In paragraaf 4.6 heb ik enkele beperkingen geformuleerd welke door verder onderzoek en toetsing geneutraliseerd zouden kunnen worden. Tevens heb ik in paragraaf 4.7 mijn concept voor het eerst in werking gesteld. Een exercitie die tevens als eerste toets van het concept kan worden gezien.

## Hoofdstuk 5

### Conclusie

---

#### 5.1 Inleiding

Hoofdstuk vijf is het laatste hoofdstuk van mijn scriptie en dient daarom als sluitstuk. In paragraaf 5.2 worden de belangrijkste conclusies uit de vorige hoofdstukken nogmaals samenhangend gepresenteerd en wordt er uiteraard ook een antwoord op de centrale onderzoeksvraag geformuleerd.

Paragraaf 5.3 staat in het teken van eventueel vervolg onderzoek. In deze paragraaf wordt dan ook een lijst van mogelijke verbredende en verdiepende onderzoeksvorstellen geformuleerd. Deze paragraaf wordt afgesloten met een eerste planning voor de invulling van mijn Rechten scriptie die ik in de komende maanden zal gaan schrijven.

#### 5.2 Algemene Conclusie

Deze scriptie vindt zijn fundament in het feit dat mij bij het lezen van de eerste onderhandelliteratuur opviel dat de auteurs hun theorie zeer uniform presenteerden. Persoonlijk zette ik daar toen al enkele vraagtekens bij. Het leek mij veel meer voor de hand te liggen dat de keuze voor een bepaalde aanpak van een onderhandel situatiebepaald was.

Bij een verdere verdieping in dit onderwerp bleek het heel gebruikelijk te zijn dat auteurs hun theorie als uniform en altijd werkend presenteerden. In combinatie met het feit dat er reeds decennia een discussie gaande is tussen de Integratieve en Distributieve stroming inzake onderhandel theorieën vond ik dit nogal opmerkelijk.

De onderzoeksvraag voor deze scriptie is dan ook gestoeld op de volgende twee hypothesen:

*Hypothese 1: Onderhandeltheorieën zijn niet generiek/uniform maar context specifiek.*

*Hypothese 2: Onderhandelsituaties zijn gezien hun context specificiteit op te delen in groepen, in ieder geval in twee groepen:*

- 1. Situaties die een meer distributieve aanpak vereisen*
- 2. Situaties die een meer integratieve aanpak vereisen*

De onderzoeksvraag zelf was als volgt geformuleerd:

*“In welke mate is de keuze voor een onderhandelstrategie context specifiek en welke facto(o)r(en) bepalen de keuze voor een onderhandelstrategie?”*

Uitwerking van deze onderzoeksvraag leidde tot de volgende negen deelvragen:

1. Wat is onderhandelen?
2. Welke fasen zijn in het onderhandelingsproces te onderkennen?
3. Welke typologieën zijn er voor onderhandelingsprocessen te vinden?
4. Welke aspecten of dimensies zijn in de diverse fasen van het onderhandelings-proces te onderkennen?
5. Op welke punten verschillen enkele onderhandel theorieën en waar komen zij overeen?
6. Kan men vanuit een theoretisch kader beargumenteren dat bepaalde onderhandeltheorieën tot betere resultaten leiden in bepaalde specifieke situaties.
7. Wat zijn de bepalende factoren voor de keuze voor de juiste theorie?
8. Wat zijn de relaties tussen deze factoren en bijpassende theorieën?
9. Is het mogelijk op basis van de gevonden correlaties een bepaalde algemene regel(s) te formuleren en deze te verwerken in een concept.

De beantwoording hiervan is te vinden in de voorgaande drie hoofdstukken volgens onderstaand schema:

Hoofdstuk 2:	Deelvraag 1 t/m 4.
Hoofdstuk 3:	Deelvraag 5 en 6
Hoofdstuk 4	Deelvraag 7 t/m 9

Voor de inhoudelijke beantwoording van de deelvragen verwijs ik naar de respectievelijke hoofdstukken.

In paragraaf 3.8 concludeerde ik dat op basis van de gevonden theoretische bewijzen in hoofdstuk twee en drie gesteld kan worden dat er voldoende theoretisch bewijs is om hypothese 1 te valideren. Ik kan dus stellen dat onderhandelsituaties contextspecifiek zijn.

De acceptatie van hypothese 1 en de verschillenanalyse van hoofdstuk drie leiden er toe dat ik op het eerste gedeelte van mijn onderzoeksvraag kan antwoorden dat de keuze voor onderhandeltheorie in zoverre context specifiek is, dat er in ieder geval vier duidelijk verschillende onderhandeltheorieën kunnen worden onderscheiden. Echter, deze theorieën blijken slechts gradueel van elkaar te verschillen.

Wat betreft hypothese 2 kan gesteld worden dat vanwege deze graduele verschillen onderhandelsituaties moeilijk zijn op te delen in groepen. Beter is het om een ‘contingency benadering’ toe te passen door vanuit de unieke situatie de meeste geschikte theorie te selecteren. Op basis van die selectie kan dan een unieke strategie geformuleerd worden. Hypothese 2 is dan ook, zoals door mij geformuleerd, niet te valideren.

Geïnspireerd door de contingency benadering heb ik vervolgens een concept ontworpen waarmee de meest geschikte onderhandeltheorie geselecteerd kan worden. Deze selectie vindt plaats aan de hand van een keuzediagram. De input van dit keuzediagram bestaat uit zeven factoren. Deze factoren zijn gevonden door bij de oorzaak van de onderhandeling, ofwel de aanleiding van de onderhandeling, te beginnen en daarop voort te bouwen. Deze zeven factoren zijn:

1. Oorzaak van de onderhandeling
2. Doel van de onderhandeling
3. Materiële macht
4. Kennismacht
5. Persoonlijke macht en vaardigheid
6. Belang van de relatie
7. Complexiteit van het onderhandel object

Strikt genomen zijn deze zeven factoren het antwoord op het tweede gedeelte van de onderzoeksvraag. In de context van het keuzediagram komen de factoren naar mijn mening goed tot hun recht omdat ze dan betekenis krijgen voor de handelingspraktijk van onderhandelaars.

### **5.3 Suggesties voor verder onderzoek**

Met het uitgangspunt dat onderhandeltheorieën contextgebonden zijn en het concept die in het kader van deze scriptie is opgeleverd, wordt een opening naar een nieuw onderzoeksterrein gecreëerd. Dit heeft twee consequenties:

Aan de één kant is er nog weinig gras voor de voeten weggemaaid zodat er nog veel te ontdekken valt.

Aan de andere kant staat – zeker in combinatie met enkel de theoretische basis – er nog veel open voor discussie en revisie.

In die zin is deze scriptie dus ook zeker geen sluitstuk, maar eerder een begin van een interessante reis. Er valt nog veel te onderzoeken, te ontwerpen en te toetsen.

In paragraaf 4.6 *Beperkingen van het concept* heb ik indirect reeds enkele punten voor verder onderzoek aangegeven. Ik zal deze punten hier bondig herhalen en verder aanvullen met andere punten voor nader onderzoek.

Mijns inziens zijn binnen de context van dit onderwerp – situationele gebondenheid van onderhandel theorieën - de punten voor nader onderzoek te categoriseren in vier groepen:

1. Punten ter toetsing van het concept:
  - a. Een uitgebreide case study analyse;
  - b. Het houden van expert- en post-onderhandeling interviews;
  - c. Experimentele toetsing van het concept aan de hand van hypothetische onderhandelingen (games) met natuurlijke personen;
  - d. Idem in virtueel nagespeelde real life onderhandelsituaties (simulaties);
  - e. Participerende observatie tijdens zware en complexe onderhandelingen;
  - f. Actieonderzoek naar ‘real life’ situaties op basis van advisering met behulp van het concept.
  
2. Punten ter uitbreiding van het concept:
  - a. Toevoegen van meer theorieën en auteurs, al dan niet gegroepeerd;
  - b. Toevoegen van (internationale) conflictsituaties als oorzaak van onderhandeling;
  - c. Onderzoek naar verdere uitbreiding en of specificatie van situationele factoren;
  - d. Ontwikkelen cq uitwerken van een procesmodel op basis van de situationele factoren.
  
3. Punten voor de toepassing van het concept:
  - a. Onderzoek naar pro-actieve toepasbaarheid in reële onderhandelsituaties;
  - b. Onderzoek naar verbetering van de voorbereiding door onderhandelteams;
  - c. Inbrengen van het concept in het trainingsaanbod van een organisatie adviesbureau gevolgd door een strakke evaluatie studie.
  
4. Overige punten:
  - a. Toetsen van de non-rationaliteit stelling door ‘post-onderhandeling interviews’;
  - b. Onderzoek naar de professionaliteit en gebruik van theorieën in real life onderhandel situaties.

Uiteraard is deze lijst niet limitatief. Maar ik denk dat dit een goed overzicht is van de mogelijkheden binnen het deelonderwerp ‘situatie gebondenheid van onderhandel theorieën’.

Persoonlijk moet ik hierna ook nog mijn Rechten scriptie schrijven. Twee onderwerpen lijken me in het verlengde van deze scriptie interessant:

1. Een focus op de specifieke omstandigheden van ‘arbitrage’ en ‘mediation’ in relatie tot complexe onderhandelingen. De onderzoeksvraag zal zich dan richten op de betekenis van theorieën inzake onderhandelen en meer specifiek, in hoeverre ook hier situationele factoren een bepalende rol spelen.
2. Een praktijk onderzoek naar de professionaliteit van de onderhandelingsaanpak binnen advocaten kantoren. Vragen die in dat geval centraal kunnen staan zijn:
  - a. In hoeverre maken advocaten gebruik van onderhandel theorieën?
  - b. Hoe serieus bereiden ze de daadwerkelijke ontmoetingen met conflict partijen voor?
  - c. Maken ze een rationeel onderscheid in verschillende onderhandelsituaties en zo ja heeft dat invloed op het gebruik van juridische instrumenten en de toepassing van verschillende onderhandeltheorieën?



## Literatuurlijst:

---

### Aangehaalde Literatuur.

#### *Boeken:*

- Axelrod, Robert (1970), "Conflict of Interest: A Theory of Divergent Goals with Applications to Politics", Chicago: Markham.
- Brandenburger, Adam M. and Barry J. Nalebuff, "Co-opetition", New York: Double Day.
- Camp, Jim (2002), "Start with NO: The Negotiation Tools that the Pros Don't Want You to Know", New York: Crown Business.
- Camp, Jim (2007a), "NO: The Only Negotiating System You Need for Work and Home", New York: Crown Business.
- Cohen, Herb (1980), "You can negotiate anything", Secaucus: Lyle Stuart Inc.
- Cohen, Herb (2003), "Negotiate This!: By Caring, But Not T-H-A-T Much", New York / Boston: Warner Business Books.
- Deutsch, M. (1973), "The resolution of conflict", New Haven, CT: Yale University Press.
- Fisher, Roger, William Ury and Bruce Patton (1981), "Getting to yes: Negotiating agreement without giving in", New York: (1991)
- Fisher, Roger, William Ury en Bruce Patton, (1983), "Excellent onderhandelen: Een praktische gids voor het best mogelijke resultaat in iedere onderhandeling", Amsterdam: Business Contact (2004).
- Greenhalgh, L. (2001), "Managing Strategic Relationships", New York: Free Press
- Luecke, Richard (2003), "Harvard Business Essentials: Negotiation", Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corp.
- Malhotra, Deepak & Max H. Bazerman (2007), "Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond", New York: Bantam Dell.
- Lax, David A. & James K. Sebenius (1986), "The Manager as Negotiator, Bargaining for cooperation and competitive gain", New York: The Free Press.
- Lax, David A. & James K. Sebenius, (2006), "3-D Negotiation: Powerful Tools to change the Game in Your Most Important Deals", Boston: Harvard Business School Press.
- Lewicki, Roy J., David "M. Saunders en Bruce Barry (2006), "Negotiation, International 5th Edition", New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Mastenbroek, W.F.G. (1995), "Vaardiger Onderhandelen", Heemstede: Holland Business Publications.
- Mastenbroek, W.F.G. (2002), "Negotiating as Emotion Management", Heemstede: Holland Business Publications.
- Schieman, C.J., J.H. Huijgen en F.J. Gosselink, (1997), "Management: Beheersing van bedrijfsprocessen", Houten: Educatieve Partners Nederland BV.
- Uri, (1991), "Getting past No: Negotiating Your Way From Confrontation To Cooperation", New York: Bantam Books.
- Uri, (2007), "The power of a positive NO: How to say NO & still get to YES" London: Hodder & Stoughton.
- Watson, Joel (2002), "Strategy: An introduction to game theory", New York / London: W.W. Norton & Company.

*Artikelen:*

- Axelrod, Robert (1967), "Conflict of Interest: An Axiomatic Approach", *Journal of Conflict Resolution (JCR)*, 11: 87-99
- Axelrod, Robert (1980a), "Effective Choice in the Prisoner's Dilemma", *Journal of Conflict Resolution (JCR)*, 24: 3-25
- Axelrod, Robert (1980b), "More Effective Choice in the Prisoner's Dilemma", *Journal of Conflict Resolution (JCR)*, 24: 379-403
- Bó, Pedro Dal, (December 2005), "Cooperation under the Shadow of the Future: Experimental Evidence from Infinitely Repeated Games", *The American Economic Review*, pp 1591-1604.
- Camp Jim, (October 2007b), "The Art of Give and Take", *Training & Development*, pp 86-87 ([www.startwithno.com/downloads/cliptd.pdf](http://www.startwithno.com/downloads/cliptd.pdf))
- Deutsch, M. (1962), "Cooperation and Trust: Some theoretical notes", *m.R. Jones (Ed.), Nebraska symposium on motivation*, pp 275-318 Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Kamann Dirk-Jan F., Chris Snijders, Frits Tazelaar, Derk Th. Welling, (Maart 2006), "The Ties that bind: Buyer-supplier relations in the construction industry", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol 12 2006, pp 28-38.
- Lax, David A. & James K. Sebenius (November 2003), "3-D Negotiation: Playing the Whole Game", *Harvard Business Review*, pp 64-74.
- Lax, David A. & James K. Sebenius (2004), "How No-Deal options Can Drive Great Deals". *Ivey Business Journal*, vol 68, no.7, Jul/Aug 2004.
- Ramsay, John, (2004), "Serendipity and the realpolitik of negotiation in supply chains", *Supply Chain Management: An international Journal*, Vol 9, Num 3, 2004, pp 219-229.

Thompson, & and Leonardelli, G.J. (2004), “Why negotiation is the most popular business school course”, *Ivey Business Journal Online*; Jul/Aug 2004.

NEVI Inkoopacademie, (2007a), Reader “Onderhandelen: voorbereiding en fasering”.

NEVI Inkoopacademie, (2007b), Reader “Onderhandelen: drie basisstrategieën”.

### **Overige geraadpleegde literatuur.**

#### *Boeken:*

Bazerman, Max H. and Margaret A. Neale (1992), “Negotiating Rationally” New York, NY: The Free Press.

Dawson, Roger (2001), “Secrets of Power Negotiating: Inside Secrets from a master”, Franklin Lakes, NJ: Career Press.

Fisher, Roger, en Daniel Shapiro (2007), “Building Agreement: using emotions as you negotiate”, London: Random House Business Books (1991).

Fisher, Roger, & Alan Sharp (1998), “Getting it Done: How to lead when you are not in charge”, New York: HarperPerennial.

Fisher, Roger, Elizabeth Kopelman, Andrea Kupfer Schneider (1994), “Beyond Machiavelli: Tools for coping with Conflict” Cambridge, Massachusetts; London, England: Harvard University Press.

Kaplan, M.J.G.P., m.m.v. A.H.G. Rinnooy Kan (1991), “Onderhandelen: Structuren en Toepassingen”, Schoonhoven: Academic Service.

McCormack, Mark H. (1989), “What They Still Don’t Teach You at Harvard Business School: selling more, managing better, and getting the job done in the ‘90s”, New York: Bantam Books.

Mnookin, Robert H., Scott R. Peppet and Andrew S. Tulumello (2000), “Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes”, Cambridge, Massachusetts; London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.

Mortensen, Kurt W. (2008), “Persuasion IQ: The 10 skills you need to get exactly what you want”, New York: AMACOM.

Nierenberg, Gerard I. (1968), “The Art of Negotiating: The classic handbook by the world’s leading authority”, London: Souvenir Press Ltd.

Nierenberg, Gerard I. (1986), “The Complete Negotiator: The newest, most comprehensive techniques to help you succeed in every aspect of life” London: Souvenir Press Ltd.

Nierenberg, Gerard I. and Henry H. Calero (1971), “How to Read a Person Like a Book”, New York: Barnes & Noble Books.

Stone, Douglas, Bruce Patton, and Sheila Heen (1999), "Difficult Conversations" London, England: Penguin Books.

Watkins, Michael (2006), "Shaping the Game: The New Leader's Guide to Effective Negotiating", Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

*Artikelen:*

Agndal, Henrik, (February 2007), "Current trends in business negotiating research: An overview of articles published 1996-2005", *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*, No 2007:003.

Camp, Jim (November 2007), "Asking For a Raise: 10 Pitfalls to Avoid", *The Business Edge*, Vol 4, No.11

Cohen, Steven P. (2004), "Negotiation is Not a Competitive Sport", *Ivey Business Journal*, vol 68, no.7, Jul/Aug 2004

Donohue, William A. (2004), "Code Switchin in Negotiation", *Ivey Business Journal*, vol 68, no.7, Jul/Aug 2004

Fortgang, Ron S., David A. Lax, and James K. Sebenius (2003), "Negotiating the Spirit of the Deal", *Harvard Business Review*, February 2003, pp. 63-75.

Gasink, John and Jeff Weiss (2004), "The "Other" Party: Getting into the Mind of your Negotiating Counterpart", *Ivey Business Journal*, vol 68, no.7, Jul/Aug 2004

Mastenbroek, Willem (1999), "Negotiating as Emotion Management", *Theory Culture Society*, 1999: 16(4), pp. 49-73

Salacuse, Jeswald W. (2004), "Negotiation: The top ten ways that culture can effect your negotiation", *Ivey Business Journal*, vol 68, no.8, Sept/Oct 2004

Sebenius, James K. (2001), "Six Habits of Merely Effective Negotiators" *Harvard Business Review*, april 2001 pp. 87-95

Sebenius, James K. (2006), "Do a 3-D Audit of Barriers to Agreement: How to tailor your approach to the barriers that stand between you and the deal you want", *Negotiation*, Feb 2006, pp 3-5

Stamato, Linda (2004), "The New Age of Negotiation", *Ivey Business Journal*, vol 68, no.7, Jul/Aug 2004

Ulijn, Jan M., Andreas Lincke, Finn Wynstra (2004), "The Effect of Dutch and German Culture on Negotiation Stratgy: An Exploratory Study to Compare Innovation and Operation Contexts", *International Negotaition*, 9: 201-228

## Appendix A: Definitities

---

**Onderhandelen**<sup>158</sup> : “een poging overeenstemming te bereiken tussen twee of meer wederzijds afhankelijke partijen, waarbij alle partijen vrij zijn in hun keuze de onderhandeling voort te zetten danwel af te breken.”

### Distributief of ‘win-lose’

**Onderhandelen**<sup>159</sup> : “A negotiation in which the parties compete over the distribution of a fixed sum of value. The key question in a distributed negotiation is: ‘Who will claim the most value?’. In distributive negotiations, a gain by one side is made at the expense of the other.”

### Integratief of ‘win-win’

**Onderhandelen**<sup>160</sup> : “A negotiation in which parties cooperate to achieve maximum benefits by integrating their interests into an agreement. These deals are about creating value and claiming it.”

### BAZO of BATNA<sup>161</sup>

: “**B**este **A**lternatief **Z**onder **O**vereenkomst” of  
“**B**est **A**lternative **T**o **N**o **A**greement”.  
“This is one’s preferred course of action in the absence of a deal”

### ZOPA of Bargaining range<sup>162</sup>

: “**Z**one **O**f **P**ossible **A**greement”  
“The ZOPA is the area or range in which a deal that satisfies both parties can take place”

---

158 Zie paragraaf 2.3.7 Conclusie Definitie van onderhandelen.

159 Luecke, (2003), p. 2.

160 Luecke, (2003), p. 2.

161 Luecke, (2003), p. 15.

162 Luecke, (2003), p.24.

**Cohen's TIP Acronym<sup>163</sup>**

: “Time, Information and Power: The three essentials that are common to almost all negotiations, according to Herb Cohen”

**Typologie<sup>164</sup>:**

“Is een kwalificatie voor een groep onderhandeltheorieën die een zelfde insteek hebben, bijvoorbeeld ‘integratief’, of ‘win-win’.”

**Theorie<sup>165</sup>:**

“Is een door een auteur geformuleerd geheel van grondregels, hypothesen en denkbeelden omtrent het onderwerp ‘onderhandelen’.”

**Strategie<sup>166</sup>:**

“De geconcretiseerde aanpak van een onderhandelingsituatie al dan niet gebaseerd op één of meer theorieën”.

**Shadow of the future &  
Shadow of the past<sup>167</sup>**

“Both are considered part of what is called the temporal embeddedness of a relationship. Under the shadow of the past, past experiences with the other party are assumed to play their role in determining the type of behaviour towards that party. The shadow of the future is largely determined by the expected likelihood that partners meet again in the future.

---

<sup>163</sup> Cohen (2003), p. 166.

<sup>164</sup> Zie paragraaf 1.2 Hypothesen, Onderzoeksvraag en Deelvragen

<sup>165</sup> Zie paragraaf 1.2 Hypothesen, Onderzoeksvraag en Deelvragen

<sup>166</sup> Zie paragraaf 1.2 Hypothesen, Onderzoeksvraag en Deelvragen

<sup>167</sup> Kamann e.a. (2005).

*Appendix B: Legenda Wetenschappelijke Notatie 'Game Theory'<sup>168</sup>.*

<b>Symbol</b>	<b>Verklaring</b>
$S$	Strategy set for all the players.
$S_i$	Strategy set of player i.
$s_i$	A single strategy for player i.
$s_i \in S_i$	A single strategy for player i in the game.
$s_{-i}$	A strategy for all the players except player i
$BR_i(S_{-i})$	Best Response of Player I given the strategy sets of all other players.
$u_i$	Player i's payoff function.
$u_i(s)$	Player i's payoff in the game with strategy s
$u_i(s')$	Player i's payoff in the game with strategy s' (another strategy than s)

<sup>168</sup> Samengesteld o.b.v. Watson (2002).

*Appendix C: Het Concept.*

---



## Appendix D : Overzicht van de in het concept ingevulde casussen

Casus								Perspectief
	Oorzaak	Doel	Materiele Macht	Kennis Macht	Persoonlijke Macht	Belang vd Relatie	Complexiteit	Meest Geschikte Theorie
1	CAO onderhandelingen tussen vakbonden en werkgevers.							Werkgever
	Verlies	Maximalisatie	Laag	Hoog	Hoog	Hoog		Camp
2	Onderhandelingen met de verzekeringsmaatschappij over de uitkering ten behoeve van een ingediende claim.							Verzekerde
	Verlies	Maximalisatie	Laag	Laag	Laag			Fisher e.a., Masten.
4	Onderhandelingen tussen de leverancier en zijn veel machtige koper in de auto-industrie, bijvoorbeeld GM							Leverancier
	Surplus	Maximalisatie	Laag	Laag			Laag	Camp
	Surplus	Maximalisatie	Laag	Laag			Hoog	Cohen
5	Onderhandelingen over participaties in start-ups, vaak uitgevoerd door daarvoor speciaal opgezette 'hit squads' voor grote multinationals							Start-up
	Creëren	Maximalisatie	Laag	Laag	Laag			Camp
	Surplus	Maximalisatie	Laag	Laag			Hoog	Cohen
6	Een heropende onderhandeling door een machine leverancier met zijn belangrijkste koper, die volgens het oude contract elke machine met \$100.000 verlies verkocht							Leverancier
	Surplus	Maximalisatie	Laag	Laag			Laag	Camp
	Surplus	Maximalisatie	Laag	Hoog		Hoog		Cohen
7	Onderhandelingen tussen de coach en een potentiële speler in een College sportteam.							Speler/Scholier
	Creëren	Maximalisatie	Laag	Laag	Laag			Camp
8	Onderhandelingen omtrent je behandeling met de behandelend specialist in het ziekenhuis							Patiënt
	Creëren	Verst. Ovk						Fisher e.a., Masten.
	Verlies	Maximalisatie	Laag	Laag	Laag			Fisher e.a., Masten.
	Creëren	Maximalisatie	Laag	Laag	Laag			Camp
10	Onderhandelingen van een Amerikaanse zakenman met een Russische taxichauffeur							Zakenman
	Verdelen Surplus	Maximalisatie	Gemiddeld	Laag	Laag			Fisher e.a., Masten.
11	Onderhandelingen met je partner over huishoudelijke werkzaamheden.							
	Verlies	Maximalisatie	Laag	Hoog	Hoog	Hoog		Camp
	Verlies	Maximalisatie	Laag	Hoog	Laag			Camp
	Verlies	Verst. Ovk						Fisher e.a., Masten.
12	Onderhandelingen met je kinderen, van kleuter tot puber							Ouders
	Creëren	Maximalisatie	Laag	Hoog	Laag			Fisher e.a., Masten.
	Creëren	Maximalisatie	Laag	Laag	Laag			Camp
13	'Iraanse Gijzelingscrisis' van 1979							VS onderhandelaar
	Verdelen Verlies	Maximalisatie	Laag	Laag	Hoog	Laag		Cohen
	Creëren	Maximalisatie	Laag	Laag	Hoog			Cohen
14	Overleg met je vrienden waar te gaan eten of de bestemming van de vakantie.							Eén vd groep
	Creëren	Maximalisatie	Laag	Hoog	Laag			Fisher e.a.
15	Een onderhandeling tussen advocaten over een schikking							Eén vd advocaten
	Verlies	Maximalisatie	Gemiddeld	Hoog	Laag			Camp
16	Vrijhandel onderhandelingen tussen wereldmachten op de G8 of WTO							
	Verdelen Surplus	Maximalisatie	Gemiddeld	Hoog			Hoog	Lax & Sebenius