

1. Waar wil je uitkomen?

Dit is om te beginnen een vraag die u zichzelf moet stellen als u aan een onderhandelingsproces begint (of er middenin zit). Het helpt u om u op de essentie te concentreren.

Maar als een ander erg ingewikkeld doet, kan deze vraag ontvullend werken en hém helpen om tot de kern van de zaak te komen. En daar hebt u dan ook weer belang bij.

2. De eerste wet van de haast: Wie heeft er haast?

Dit is de vraag die u zich steeds moet stellen als u zich op een onderhandelingsituatie voorbereidt. Het antwoord op die vraag bepaalt namelijk de te volgen strategie. Leg daarbij haast hebben ruim uit. Iemand die haast heeft wil ergens snel uitkomen (bijvoorbeeld omdat er een renteklok tikt), iemand zonder haast heeft daar geen belang bij en zal juist de factor tijd in zijn voordeel willen laten werken.

Schematisch gezien zijn er bij 2 partijen de volgende mogelijkheden:

	uzelf hebt haast	uzelf hebt geen haast
de ander heeft haast	1. u komt samen snel tot zaken.	2. u laat de ander dansen
de ander heeft geen haast.	3. de ander laat u dansen	4. er gebeurt langdurig niets

Dus bepaal bij de aanvang van het onderhandelingsproces welke situatie zich voordoet en bepaal op basis daarvan uw strategie:

- Bij 1 kunt u constructief aan de slag. De ander zal dat ook doen en u komt er uit.
- Bij 4 gebeurt er niet veel. Niet erg, want u hebt geen haast. Geef af en toe een duwtje aan het proces en wacht dan weer af tot de ander wat doet. Ga intussen iets anders doen.
- Nummer 2 is ideaal. Uzelf hoeft niks, de ander wel. Kies een scherpe inzet en verhoog die in een later stadium eventueel nog als u merkt dat de ander echt zenuwachtig wordt. Als het knapt is er geen ramp, want u had geen haast.
- Nummer 3 is het tegenovergestelde en moet dus koste wat het kost worden vermeden. *Alle drie de andere situaties zijn beter.* Als de ander – anders dan uzelf – een boosaardig karakter heeft, kan het slecht met u aflopen.

3. De tweede wet van de haast: Wie heeft er straks haast?

We hebben zojuist vastgesteld dat situatie 3 zo enigszins mogelijk moet worden vermeden, dus *zorg nú dat u stráks niet de enige bent die haast heeft*. Elk der drie andere situaties is beter en nummer 2 is het best.

Als u dit weet, kunt u van tevoren proberen het proces zó te sturen, dat u situatie 3 vermijdt en als het even kan in 2 terechtkomt. Dit vergt een zorgvuldige analyse-vooraf

van de gehele situatie en van de verschillende mogelijkheden die er bestaan. Daarnaast is veel intuïtieve kennis nodig van hoe dit soort processen loopt. Dat is dus wel iets voor gevorderden.

Hier hoort ook het **onthaasten** bij. U hebt vastgesteld dat u haast hebt, en u vraagt zich vervolgens af: waarom eigenlijk? Kan het niet anders, zodat ik geen haast heb? Deze vraag aan uzelf en anderen stellen werkt vaak bevrijdend.

Een mooi voorbeeld is de gang van zaken rond de verzekering van de Noord Zuidlijn. De Gemeenteraad had in het openbaar besloten dat B. en W. voor een bepaalde datum de verzekering geregeld moest hebben. De verzekeraars lazen dat in de krant en dachten: hoera. Ze vroegen absurde prijzen. De Gemeente deed vervolgens het enig juiste: ze besloot niet te verzekeren en het risico zelf te dragen. Ze onthaaste zichzelf daarmee effectief. Op enig moment in de toekomst konden de dan resterende risico's desgewenst alsnog worden verzekerd, als de verzekeraars weer een beetje normaal zouden zijn gaan doen. Dat is twee jaar later inderdaad gebeurd.

4. De wet van de schaker: denk drie zetten vooruit, en dan weer drie zetten terug.

Dit gaat weer een stap verder dan het vorige wetje. De meeste onderhandelingsprocessen hebben niet één moment dat 'het gebeurt' en waar u zich al dan niet goed op hebt voorbereid.

Veeleer zijn onderhandelingsprocessen te vergelijken met schaakpartijen, waarbij de partijen beurtelings een zet doen. In de termen van de vorige twee wetjes wint u, als u situatie 2. weet te bereiken. Als u in situatie 3. terecht komt staat u mat. De andere twee situaties kunt u beschouwen als remise.

Dit zo zijnde is het zaak om net als een gevorderde schaker verschillende scenario's (varianten) te bedenken en die in gedachten vooruit te spelen. Varianten die in verlies eindigen zijn natuurlijk fout, dus de zet waarmee ze beginnen doet u niet. Een enigszins gevorderde schaker denkt in belangrijke situaties zo'n 3 zetten (plus 3 van de tegenstander) vooruit.

5. Tit for that (met gelijke munt terugbetalen)

Speltheoretisch is min of meer bewezen (R. Axelrod - *The Evolution of Cooperation*) dat de beste gedragslijn in tal van situaties waarin sprake is van *herhaaldelijk contact met eenzelfde tegenpartij* de volgende is:

- begin zelf altijd coöperatief
- blijf dat doen zolang de ander dat ook doet
- als de ander zich misdraagt / u belazert, sla dan één keer terug
- en wel meteen, en niet meer dan één keer
- communiceer deze gedragslijn.

Het verschil met de drie wetjes hiervoor is dat die steeds over één onderhandelings situatie of -proces gaan, terwijl het hier juist om de herhaling gaat. Je coöperatief gedragen komt dan neer op steeds handelen alsof je haast hebt, ervan uitgaande dat de ander dat ook doet.

6. Het mandje

Stel, er is iemand met wie u over een groot aantal verschillende onderwerpen tegelijk in onderhandeling bent. Dat kan een collega zijn, of een buurgemeente, of een marktpartij. Bij sommige van die onderwerpen hebt u haast, bij andere juist niet. Bij uw tegenpartij ligt het net andersom.

In dergelijke situaties is het nuttig om een denkbeeldig mandje te creëren. Gooi daar samen met uw tegenpartij zo veel mogelijk van die onderwerpen in, ook die waarbij u geen van beiden haast hebt. Kijk vervolgens uw tegenpartij in de ogen en zeg: Zullen we het zo doen?

Dikke kans dat hij ja zegt. Dan bent u beiden van een hoop zeurende kwesties af.

7. Het knuppeltje en het kastje (F. de Grave)

Er wordt in het politieke bestuur veel gepraat over regie, waaronder ik versta: zorgen dat dingen kloppen naar plaats en tijd. Vaak veronderstelt men impliciet dat dit allemaal op basis van vrijwilligheid kan, maar dat is onzin. Een regisseur heeft machtsmiddelen nodig, anders wordt het een bende op de set.

Dus weiger een regisseursrol zonder machtsmiddelen.

En laat als regisseur uw machtsmiddelen af en toe zien. Achter uw bureau hangt een denkbeeldig kastje. Doe het deurtje open en laat zien dat er een knuppeltje hangt. Doe daarna het kastje weer dicht.

Anders gezegd: het handhaven van een dreiging is beter dan haar te realiseren.

Maar als het moet, dient u bereid te zijn om ook een keer echt te slaan. Dat spreekt zich rond, en daarna hoeft het weer een tijdje niet.

8. Hoed u voor dooreters

Dooreters zijn mensen die nooit tevreden zijn met de uitkomst van een onderhandelingsronde. Steeds opnieuw zoeken of organiseren ze een volgende ronde om datgene binnen te halen wat in de vorige ronde niet lukte.

Als u met dergelijke mensen te maken hebt is er maar één remedie: bewaar al uw concessies voor het allerlaatst. Dat is overigens wel vermoeiend.