

INHOUD

Voorwoord bij de vermeerderde en gewijzigde druk	7
Verantwoording	II
Inleiding	15
I Het probleem	
1 Niet onderhandelen over posities	21
II De methode	
2 Scheid de mensen van het probleem	39
3 Richt je op belangen, niet op posities	71
4 Zoek naar oplossingen in wederzijds belang	93
5 Dring aan op objectieve criteria	129
III Ja, maar ...	
6 Als de andere partij nu eens machtiger is? <i>(Ontwikkel je BAZO – Beste Alternatief Zonder Overeenkomst)</i>	151
7 Als hij nu eens niet wil meedoen? <i>(Gebruik onderhandelingsjiujitsu)</i>	165
8 Als hij nu eens gemene trucjes gebruikt? <i>(Het temmen van de harde onderhandelaar)</i>	195

IV Tien vragen over *Getting to Yes*

Vragen over redelijkheid en over principieel onderhandelen	219
Vragen over omgaan met mensen	229
Vragen over tactieken	245
Vragen over macht	257

V Tot besluit

Tot besluit	273
Analytische inhoudsopgave	277
Opmerking over het Harvard-onderhandelingsproject	287

VOORWOORD BIJ DE VERMEERDERDE EN GEWIJZIGDE DRUK

De afgelopen tien jaar is de aandacht voor onderhandelen als vak en als object van wetenschappelijk onderzoek sterk toegenomen. Er verschenen publicaties over bepaalde gevallen uit de onderhandelingspraktijk, nieuwe theorieën werden ontwikkeld en er werd empirisch onderzoek gedaan. Slechts enkele universiteiten en hogescholen verzorgden tien jaar geleden cursussen in onderhandelen; vandaag de dag worden ze bijna overal gegeven. Steeds meer universiteiten nemen mensen in dienst met de opdracht zich wetenschappelijk te specialiseren in de techniek van het onderhandelen. Adviesbureaus doen hetzelfde met het oog op de praktijk in het bedrijfsleven. In deze ontwikkelingen op intellectueel gebied hebben de ideeën die in *Getting to Yes* zijn bijeengebracht, gemakkelijk een plaats weten te veroveren. Ze hebben bij een breed publiek de nodige aandacht en erkenning gekregen en worden in andere publicaties regelmatig als uitgangspunt gehanteerd. Ook voor ons als auteurs hebben ze gelukkig nog niets van hun zeggingskracht verloren. De vragen en kritische kanttekeningen die wij kregen hebben betrekking op passages in het boek die blijkbaar voor verschillende uitleg

vatbaar zijn, of op zaken waarover de lezers een meer toegespitst advies willen krijgen. In deze herziene uitgave hebben we geprobeerd op de belangrijkste kwesties in te gaan.

We hadden natuurlijk de tekst op verschillende plaatsen kunnen aanpassen (en aan de ingevoerde lezer de vraag kunnen voorleggen of hij kon zien wat er veranderd was), maar het leek ons beter aan deze vermeerdere en gewijzigde druk een apart hoofdstuk met nieuw materiaal toe te voegen. De oorspronkelijke tekst blijft zoals hij was, zij het dat bedragen in bepaalde voorbeelden zijn aangepast aan de inflatie en op enkele plaatsen de tekst is verduidelijkt. We hopen dat onze antwoorden op ‘Tien vragen over *Excellent onderhandelen*’ tegemoet komen aan de behoeften zoals die door de lezers tot uitdrukking zijn gebracht.

De punten die aan de orde komen, zijn (1) de betekenis en de beperkingen van principieel onderhandelen (het gaat hierbij om praktische, niet om morele adviezen); (2) omgaan met iemand die zich blijkbaar onredelijk opstelt, andere normen en waarden of een andere stijl van onderhandelen heeft; (3) vragen over tactische kwesties, zoals waar men elkaar treft, wie het eerste bod doet en hoe je van opties tot afspraken komt; en (4) welke rol macht speelt in de onderhandelingen.

Bepaalde kwesties zullen voor een uitgebreidere behandeling moeten wachten tot nieuwe publicaties. Lezers die meer willen weten over de vraag hoe ze moeten omgaan met typisch menselijke facetten van onderhandelen, zullen veel plezier beleven aan *Getting Together: Building Relationships as We Negotiate*, geschreven door Roger Fisher en Scott Brown, dat bij Penguin is uitgegeven. Wie meer belangstelling heeft voor de vraag wat je moet doen met lastige mensen en in moeilijke omstandigheden, wijzen wij op *Onderhandelen met*

lastige mensen van William Ury, ook een uitgave van Business Contact. Ongetwijfeld zullen er nog de nodige boeken volgen. Natuurlijk valt er veel meer te zeggen over macht, multilaterale verhoudingen, interculturele transacties, verschillen in persoonlijke stijl en nog enkele onderwerpen.

Wij bedanken wederom Marty Linsky, nu omdat hij met een kritisch oog naar de aanvullende tekst keek. Onze bijzondere dank gaat uit naar Doug Stone voor het redigeren en hier en daar herschrijven van de verschillende versies en voor zijn kritiek in het algemeen. Met zijn buitengewone opmerkingsgave weet hij steeds weer een al te vage gedachte of passage te signaleren.

*Roger Fisher
William Ury
Bruce Patton*

Meer dan twaalfjaar heeft Bruce Patton meegewerkt aan het formuleren en verklaren van alle ideeën in dit boek. Voor deze nieuwe editie heeft hij zich ook gewijd aan het schrijven van de tekst als geheel. Het is een groot genoegen om Bruce, die de eerste uitgave redigeerde, nu te kunnen begroeten als volwaardig medeauteur van de tweede editie.

*Roger Fisher
William Ury*

VERANTWOORDING

Dit boek begon als een vraag: wat is de beste aanpak als mensen onenigheid hebben? Bijvoorbeeld: wat is het beste advies dat je kunt geven aan een echtpaar dat wil scheiden en wil weten hoe er een eerlijke en voor beiden bevredigende regeling tot stand kan komen zonder dat het tot een verbitterde strijd komt? Iets moeilijker misschien: welk advies zou je geven aan één van hen die dat wil bereiken? Elke dag worden gezinnen, burens, echtparen, werknemers, werkgevers, bedrijven, consumenten, verkopers, juristen en volkeren met zo'n zelfde dilemma geconfronteerd: hoe komen we tot een 'ja' zonder oorlog te voeren? Door te putten uit onze ervaring in respectievelijk het internationale recht en de antropologie en uit een in de loop van de jaren uitgebreide samenwerking met mensen uit de praktijk, collega's en studenten, hebben wij een praktische methode ontwikkeld om op een vriendschappelijke manier tot overeenstemming te komen zonder toe te geven.

We hebben onze ideeën voorgelegd aan juristen, zakenlieden, regeringsfunctionarissen, rechters, gevangenisdirecteuren, diplomaten, verzekeringsagenten, legerofficieren, mijn-

werkers en directeuren van oliemaatschappijen. We willen onze erkentelijkheid betuigen jegens degenen die reageerden met kritiek en met suggesties die aan hun persoonlijke ervaringen waren ontleend en we hebben daar zeer veel profijt van gehad. In feite hebben zoveel mensen in de loop van de jaren zo'n grote bijdrage geleverd aan onze kennis, dat het niet meer mogelijk is precies te zeggen aan wie we welke ideeën en in welke vorm te danken hebben. Degenen die de grootste bijdragen hebben geleverd, zullen begrijpen dat er geen voetnoten zijn opgenomen, niet omdat we elk idee als ons eigen idee beschouwen, maar veeleer om de tekst leesbaar te houden.

Wat we evenwel niet kunnen verzwijgen, is onze dank aan Howard Raiffa. Zijn vriendelijke maar onomwonden kritiek heeft onze benadering meermalen verbeterd en zijn ideeën over het zoeken naar gezamenlijk voordeel door verschillen uit te buiten en over fantasierijke procedures om moeilijke problemen aan te pakken, hebben de passages over deze onderwerpen geïnspireerd. Louis Sohn, opsteller van contracten en onderhandelaar, stond altijd klaar met aanmoedigingen, creatieve ideeën en een vooruitziende blik. Tot het vele dat we aan hem te danken hebben, behoort onze inleiding tot het idee om een enkele onderhandelingstekst te gebruiken, waaraan we de naam Procedure van één tekst hebben gegeven. En we willen ook Michael Doyle en David Strauss bedanken voor hun creatieve ideeën over het leiden van brainstormsessies.

Goede anekdotes en voorbeelden zijn moeilijk te vinden. We zijn veel dank verschuldigd aan Jim Sebenius voor zijn verslagen van de Zeerechtconferentie (evenals voor zijn doorzichte beoordeling van de methode), aan Tom Griffith voor

een verslag van zijn onderhandelingen met een verzekeringsman en aan Mary Parker Follett voor het verhaal van twee mannen die ruzie hadden in een bibliotheek.

We willen in het bijzonder degenen bedanken die dit boek in de verschillende fases hebben doorgenomen en ons hebben laten profiteren van hun kritiek, zoals onze studenten van de Werkgroep Onderhandeling in Harvard in 1980 en 1981, en Frank Sander, John Cooper en William Lincoln, die deze werkgroepen met ons geleid hebben. Verder willen we de medewerkers in Harvard bedanken die we nog niet hebben genoemd. Ze hebben deze laatste twee jaren geduldigd naar ons geluisterd en ons vele nuttige suggesties gedaan: John Dunlop, James Healy, David Kuechle, Thomas Schelling en Lawrence Susskind. Aan al onze vrienden en collega's zijn we meer dank verschuldigd dan we kunnen uitspreken, maar de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor dit boek ligt bij de auteurs. Als het resultaat niet perfect is, kan dat niet geweten worden aan gebrekkige medewerking van onze collega's. Zonder familie en vrienden zou schrijven een ondraaglijke bezigheid zijn. Voor morele ondersteuning – en opbouwende kritiek – danken we Caroline Fisher, David Lax, Frances Turnbull en Janice Ury. Zonder Francis Fisher zou dit boek nooit geschreven zijn. Hij had vier jaar geleden de goede gedachte om ons aan elkaar voor te stellen.

Betere administratieve hulp hadden we niet kunnen hebben. Dank aan Deborah Reimel voor haar nimmer aflatende bekwaamheid, morele ondersteuning en haar resolute maar tactvolle opmerkingen, en aan Denise Trybula, die ons altijd met haar goede zorgen en opgewektheid terzijde stond. En onze speciale dank aan de mensen van Tekstbewerking, geleid door Cynthia Smith, die aan een eindeloze reeks proeven

en nagenoeg onmogelijke tijdslimieten het hoofd hebben geboden.

En dan zijn er nog onze uitgevers. Door dit boek anders in te delen en te halveren, maakte Marty Linsky het veel leesbaarder. Dank ook aan Peter Kinder, June Kinoshita en Bob Ross. We willen ook Julian Bach, onze literair agent, bedanken, alsmede Dick McAdoo, die het uitbrengen van dit boek zowel mogelijk als genoeglijk maakten.

Ten slotte willen we Bruce Patton bedanken, onze vriend en collega, redacteur en bemiddelaar. Niemand heeft een grotere bijdrage aan dit boek geleverd. Vanaf het allereerste begin hielp hij bij het ontwerpen en indelen. Hij heeft bijna elk hoofdstuk opnieuw bewerkt en het hele boek geredigeerd. Als boeken films zouden zijn, zou dit een Patton-productie genoemd worden.

Roger Fisher
William Uy

INLEIDING

Of je nu wilt of niet, je bent een onderhandelaar. Onderhandelen is een deel van het leven. Je bespreekt een salarisverhoging met je baas. Je probeert het eens te worden met een vreemde over de verkoop van zijn huis. Twee advocaten proberen tot een regeling te komen na een auto-ongeluk. Meerdere oliemaatschappijen hebben plannen om samen ergens voor de kust naar olie te boren. Een gemeentebestuurder praat met vakbondsleiders om een staking in het openbaar vervoer te voorkomen. De ene minister van Buitenlandse Zaken gaat met de andere om de tafel zitten om afspraken te maken over beperking van het aantal atoomwapens. Dat zijn allemaal onderhandelingen.

Iedereen onderhandelt elke dag wel ergens over. Zoals Molières Monsieur Jordain, die tot zijn grote blijdschap hoorde dat hij zijn hele leven proza had gesproken, onderhandelen mensen zelfs als ze denken dat ze dat niet doen. Iemand onderhandelt met zijn vrouw over een te kiezen restaurant en met zijn kind over het tijdstip waarop het licht uitgaat. Onderhandeling is een elementair middel om iets van anderen gedaan te krijgen. Het is tweezijdige communicatie, gericht

op het bereiken van een overeenstemming als jij en de andere partij bepaalde gezamenlijke belangen hebben en andere belangen die strijdig zijn.

Steeds meer situaties vereisen onderhandeling; het conflict is een groeiende bedrijfstak. Iedereen wil betrokken zijn bij besluiten die hem aangaan: steeds minder mensen zullen besluiten accepteren die door een ander worden gedictieerd. Mensen verschillen, en ze gebruiken onderhandelingen om hun verschillen aan te pakken. Of het nu in het zakenleven is, in de politiek of in het gezin, de mensen nemen de meeste beslissingen door middel van onderhandelingen. Ook al beginnen ze een rechtszaak, het komt bijna altijd vóór de uitspraak tot een schikking.

Hoewel onderhandelingen elke dag plaatsvinden, is het niet gemakkelijk om ze goed te voeren. De gebruikelijke onderhandelingsstactieken blijken voor veel mensen onbevredigend of ze hebben een vermoeiend of vervreemdend effect – maar meestal alle drie.

Mensen bevinden zich in een dilemma. Ze kennen twee manieren om te onderhandelen: zacht of hard. De zachte onderhandelaar wil persoonlijke conflicten vermijden en doet al gauw concessies om tot overeenstemming te komen. Hij wil een vriendschappelijke regeling, maar voelt zich op het eind vaak uitgebuit en verbitterd. De harde onderhandelaar ziet elke situatie als een wedstrijd van wilskrachten, waarin de partij die de extreemste standpunten inneemt en het langst volhoudt een beter resultaat behaalt. Hij wil winnen, maar toch lokt hij dikwijls een even harde reactie uit, die hemzelf en zijn middelen uitput en schadelijk is voor zijn relatie met de andere partij. Andere gebruikelijke onderhandelingsstactieken nemen een middenpositie in, maar in alle gevallen

gaat het om een compromis tussen krijgen wat je hebben wilt en je relatie met andere mensen.

Er is een derde manier om te onderhandelen, niet een manier die hard of zacht is, maar een die veeleer hard èn zacht is. Deze methode van *princiepelijk onderhandelen*, ontwikkeld in Harvard, houdt in dat twistpunten op hun merites worden beoordeeld en niet op grond van een 'pingel'-proces waarbij elke partij zegt wat kan en wat niet kan. De methode houdt in dat partijen zoeken naar mogelijke gezamenlijke belangen en dat je, als de belangen strijdig zijn, erop moet aandringen dat het resultaat gebaseerd is op redelijke normen die onafhankelijk zijn van de wil van partijen. De methode van principieel onderhandelen is hard wat de principes betreft en zacht als het de mensen betreft. Er komen geen trucjes en valse schijn aan te pas. Principieel onderhandelen laat je zien hoe je kunt krijgen waar je recht op hebt, zonder dat je je brutaal hoeft op te stellen. Het stelt je in staat om redelijk te zijn, terwijl het je beschermt tegen degenen die misbruik zouden maken van je redelijkheid.

Dit boek gaat over de methode van principieel onderhandelen. Het eerste hoofdstuk beschrijft problemen die zich voordoen als de gebruikelijke tactieken van positioneel onderhandelen worden toegepast. De volgende vier hoofdstukken behandelen de vier principes van de methode. De laatste drie hoofdstukken geven antwoord op de meest gestelde vragen over de methode: Als de andere partij nu eens machtiger is? Als hij het spel niet wil meespelen? En als hij nu eens smerige trucjes gebruikt?

Principieel onderhandelen kan gebruikt worden door Amerikaanse diplomaten die met de Sovjet-Unie over wapenbeheersing spreken, door advocaten in allerlei affaires en